

**TINJAUAN MENGENAI PROSES PENDELEGASIAN  
WEWENANG UNTUK MENINGKATKAN  
KINERJA PADA PT. JANGKAR DELTA  
INDONESIA Tbk. MEDAN**

**SKRIPSI**

Oleh :

**SUYANTI MANURUNG  
NIM : 048320162**



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

**2008**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 30/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Judul Skripsi : TINJAUAN MENGENAI PROSES PENDELEGASIAN  
WEWENANG UNTUK MENINGKATKAN KINERJA  
PADA PT. JANGKAR DELTA INDONESIA Tbk  
MEDAN

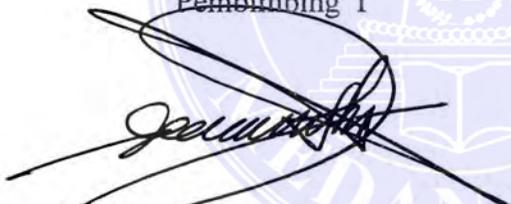
Nama Mahasiswa :Suyanti Manurung

Nomor Stambuk :04.832.0162

Jurusan : MANAJEMEN

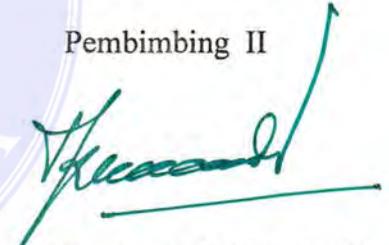
Menyetujui  
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Drs. Muslim Wijaya MSi

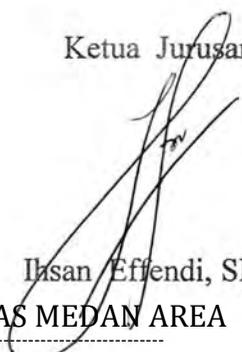
Pembimbing II



Drs. Patar Marbun MSi

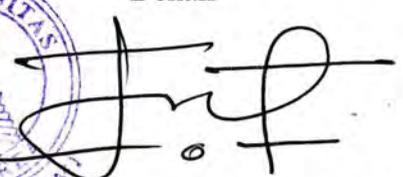
Mengetahui

Ketua Jurusan



Ihsan Effendi, SE, MSi

Dekan



Prof.Dr.H.Sya'ad Afifuddin, SE,MEc

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 30/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

## ABSTRAKSI

Suyanti Manurung, “ **Tinjauan Mengenai Proses Pendelegasian Wewenang Untuk Meningkatkan Kinerja Pada PT. JANGKAR DELTA INDONESIA Tbk Medan** “ dibawah bimbingan Drs. Muslim Wijaya MSi selaku Pembimbing I dan Drs. Patar Marbun MSi selaku Pembimbing II .

Pendelegasian wewenang / tugas dalam suatu perusahaan dianggap perlu dengan tujuan agar setiap permasalahan yang timbul bisa dengan sesegera mungkin diselesaikan sehingga mampu mendukung sales / penjualan dan juga untuk mencapai semua visi dan misi yang telah diterima oleh seorang Manager / pimpinan PT. Jangkar Delta Indonesia di Region I Sumatera yang berpusat di Medan bisa tercapai .

Dengan adanya Pendelegasian Wewenang yang diterapkan oleh pimpinan perusahaan PT. Jangkar Delta Indonesia kepada karyawan / staff yang dianggap mampu dalam mengemban wewenang tersebut , dalam hal ini pimpinan juga selektif dalam pemberian wewenang tersebut sehingga tidak menjadi polemik dan bisa menimbulkan pemikiran yang negative bagi penerima wewenang tersebut . Dalam hal ini wewenang yang diberikan oleh pimpinan PT. Jangkar Delta Indonesia kepada staff / karyawan yang bersangkutan harus bisa dipertanggung jawabkan baik secara lisan dan tertulis dengan melampirkan bukti - bukti pendukung sehingga keakuratan hasil dari wewenang yang telah diberikan . Hal ini dianggap perlu guna menghindari penilaian dan pemikiran yang negative dari penerima wewenang tersebut .

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>ABSTRAKSI</b> .....	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>vi</b>
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
A. Alasan Pemilihan Judul .....	1
B. Perumusan Masalah .....	2
C. Hipotesis .....	3
D. Luas dan Tujuan Penelitian .....	3
E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data ..	4
F. Metode Analisis .....	5
<b>BAB II : LANDASAN TEORITIS</b>	
A. Pengertian dan Tujuan Organisasi .....	6
B. Fungsi, Bentuk dan Prinsip - prinsip Organisasi .....	8
C. Pengertian Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab.....	24
D. Proses dan Kegunaan Pendelegasian Wewenang ....	28

	E. Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab yang Efektif .....	34
<b>BAB</b>	<b>III : PT. JANGKAR DELTA INDONESIA Tbk. MEDAN</b>	
	A. Gambaran Umum Perusahaan.....	41
	B. Kegunaan Pendelegasian Wewenang .....	45
	C. Pihak - pihak yang Memberikan Wewenang dan yang Menerimanya .....	47
	D. Manfaat dan Kegunaan Pendelegasian Wewenang...	53
	E. Hambatan - Hambatan dalam Pendelegasian dan Cara Mengatasinya.....	55
<b>BAB</b>	<b>IV : ANALISIS DAN EVALUASI .....</b>	<b>58</b>
<b>BAB</b>	<b>V : KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
	A. Kesimpulan .....	65
	B. Saran .....	66
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	.....	<b>68</b>



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Alasan Pemilihan Judul

Suatu perusahaan yang dikelola dengan baik akan selalu memperhatikan hubungan antara pimpinan dengan bawahan. Agar tujuan perusahaan dapat tercapai, maka pimpinan harus memperhatikan dan menjalankan fungsi utamanya dengan baik.

Bagaimanapun baik dan sempurnanya suatu perusahaan, lengkapnya fasilitas dan sarana, tetapi semuanya tidak akan berarti apa-apa tanpa adanya orang yang mengatur, mengendalikan dan memeliharanya. Oleh sebab itu disusunlah suatu pembagian kerja, agar setiap orang yang terlibat di dalam perusahaan tersebut mengetahui apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawab tersebut harus jelas sehingga setiap orang mengetahui batas-batas tugas, wewenang yang akan dilaksanakan dan kepada siapa mereka harus bertanggung jawab.

Pendelegasian merupakan pemindahan daripada pelaksanaan tugas-tugas perorangan kepada orang lain, artinya memindahkan kekuasaan untuk membuat keputusan-keputusan atau untuk mengambil tindakan. Delegasi merupakan tindakan untuk mempercayakan bagian pekerjaan seseorang (atasan) diharapkan untuk menyelesaikannya kepada orang lain (bawahan).

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 30/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penerjemahan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (Repository.uma.ac.id)30/1/24

Setiap orang yang diserahi tugas harus mempunyai tanggung jawab agar tugasnya dapat dilaksanakan dengan baik. Tanggung jawab tersebut hanya dapat dipenuhi apabila orang tersebut didelegasikan wewenang dalam bidang tugasnya. Apabila pendelegasian wewenang tersebut tidak terperinci dan jelas, maka bawahan tidak mengetahui apa yang menjadi tugasnya, siapa yang menjadi atasannya dan kepada siapa dia harus mempertanggungjawabkan hasil kerjanya. Demikian pula pimpinan tidak akan bertindak semaunya saja kepada para bawahannya dan tugas-tugasnya yang bagaimana saja yang dapat dilimpahkan, karena yang bertanggung jawab atas pelaksanaan kerja tersebut berada di tangannya.

Dengan alasan yang telah disebutkan di atas, maka penulis merasa tertarik untuk mengadakan penelitian dan menyusun suatu tulisan yang bersifat ilmiah dalam bentuk skripsi dengan judul: **“Tinjauan Mengenai Proses Pendelegasian Wewenang Untuk Meningkatkan Kinerja Pada PT Jangkar Delta Indonesia Tbk. Medan.”**

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang telah dilakukan pada PT. Jangkar Delta Indonesia Tbk. Medan, maka masalah yang ditemui adalah sebagai berikut: “Proses pendelegasian wewenang kepada bawahan belum sepenuhnya terlaksana sesuai dengan yang diharapkan”.

## **UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 30/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)30/1/24

### C. Hipotesis

“Hipotesis adalah perumusan jawaban sementara terhadap sesuatu soal yang dimaksudkan sebagai tuntunan sementara dalam penyelidikan untuk mencari jawaban sebenarnya”.<sup>1</sup>

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka penulis mencoba menyusun hipotesis sebagai berikut : “Jika proses pendelegasian wewenang kepada bawahan terlaksana dengan baik, maka hasil kerja dapat berjalan lancar”.

### D. Luas dan Tujuan Penelitian

Karena keterbatasan waktu, kemampuan, maupun dana yang ada pada penulis serta untuk mengarahkan pembahasan, maka penulis membatasi penelitian ini hanya mengenai tinjauan proses pendelegasian wewenang pada PT Jangkar Delta Indonesia Tbk. Medan yang dikaitkan dan hasil kerja karyawan.

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana proses pendelegasian wewenang yang dilaksanakan perusahaan.
2. Untuk mengetahui hambatan-hambatan yang dihadapi di dalam pendelegasian wewenang.

3. Guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.

## E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Metode yang dipergunakan untuk memperoleh data dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian lapangan (*field research*), yaitu penelitian yang dilakukan dengan mendatangi secara langsung objek penelitian untuk memperoleh data primer dan fakta yang diperlukan. Dalam hal ini penulis langsung mengadakan penelitian pada PT Jangkar Delta Indonesia Tbk. Medan.
2. Penelitian kepustakaan (*library research*), yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara mempelajari teori-teori yang diperoleh dari literatur, bahan-bahan kuliah, brosur-brosur, majalah dan sumber ilmiah lainnya. Data hasil penelitian ini merupakan data yang sifatnya teoritis.

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a. Pengamatan (*observasi*), yaitu melakukan pengamatan pada objek dilapangan untuk mendapat gambaran langsung. dalam hal ini penulis secara langsung mengamati keadaan PT Jangkar Delta Indonesia Tbk.

- b. Wawancara (*interview*), yaitu melakukan tanya jawab dengan pegawai bagian kredit pada PT Jangkar Delta Indonesia Tbk. Medan yang dapat memberikan data atau informasi yang dibutuhkan.

## B. Metode Analisis

Dalam mengolah dan menganalisis data yang diperoleh dipergunakan dua metode, yaitu:

1. Metode Analisis Deskriptif

Metode ini memusatkan perhatian pada pemecahan masalah yang diteliti dengan cara mengumpulkan data, mengolah, menganalisis, serta menginterpretasikan sehingga memberikan gambaran yang jelas tentang masalah yang diteliti.

2. Metode Deduktif

Suatu metode pengambilan kesimpulan yang bertitik tolak dari kebenaran atau hal yang berlaku umum selanjutnya diterapkan dan dibandingkan dengan data lapangan sehingga ditemukan adanya kesesuaian atau sebaliknya adanya penyimpangan.

Dari hasil kedua analisis di atas lebih lanjut ditarik kesimpulan akhir, kemudian menyusun saran yang diharapkan bermanfaat sebagai pemecah masalah yang dihadapi oleh pimpinan perusahaan.

## BAB II

### LANDASAN TEORITIS

#### A. Pengertian dan Tujuan Organisasi

Perkataan organisasi berasal dari bahasa latin yaitu organum yang dapat berarti alat, bagian, anggota badan. Dalam literatur dewasa ini perkataan organisasi mengandung beragam pengertian, tergantung dari sudut mana para ahli yang bersangkutan melihatnya.

Untuk mengetahui arti organisasi secara jelas maka penulis menengahkan beberapa definisi yang dapat dianggap menjadi titik tolak dalam uraian-uraian selanjutnya.

“Organisasi adalah suatu proses yang terdiri dari bagian-bagian dan fungsi-fungsi berbeda dan kemudian bergabung menjadi suatu kesatuan di dalam suatu hubungan kerjasama yang erat.”<sup>2</sup>

“Organisasi adalah wadah serta proses kerjasama sejumlah manusasi yang terikat dalam hubungan formal dalam rangkaian hirarki untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.”<sup>3</sup>

Dari definisi yang dikemukakan tersebut dapat disimpulkan unsur-unsur dasar organisasi adalah:

---

<sup>2</sup> Winardi, **Organisasi dan Pengorganisasian Manajemen**. Cetakan Kedua, Mandar Maju. Bandung, 2003, hal.374.

<sup>3</sup> **Organisasi dan Manajemen**. Cetakan IX. Ghalia Indonesia. Jakarta, 2001, hal.15.

- a. Adanya sekelompok orang yang bekerjasama.
- b. Adanya pengaturan hubungan atau pembagian kerja antara orang-orang yang disebut uraian tugas atau uraian kerja.
- c. Adanya tujuan tertentu yang hendak dicapai.

Berdasarkan unsur-unsur dasar ini, sebagian pegangan dapat dirumuskan definisi yang lebih mendekati organisasi sehari-hari, yaitu: "Organisasi adalah wadah serta proses kerja sama sejumlah manusia yang terikat dalam hubungan formal dalam hirarki untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan".<sup>1</sup>

Dari rumusan definisi mengenai organisasi di atas ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Organisasi bukanlah tujuan, melainkan hanya alat untuk mencapai tugas pokok.
- b. Organisasi adalah wadah serta proses kerja sama sejumlah manusia yang terikat dalam hubungan formal, artinya hubungan itu pada hakekatnya didasarkan pada ketentuan-ketentuan yang disusun secara rasional dan diatur dalam suatu tata kerja (prosedur kerja) yang disebut Manual Organisasi/Uraian Kerja.
- c. Dalam organisasi, selalu terdapat rangkaian hirarki, artinya bahwa dalam suatu organisasi selalu terdapat apa yang dinamakan atasan dan bawahan.

Jadi jelas dari masing-masing definisi titik berat yang berbeda, namun keseluruhannya mempunyai maksud dan tujuan terkandung pada suatu titik yang

menunjukkan proses pengetahuan yang telah ditetapkan, melalui penggunaan tenaga kerja manusia bersama alat tertentu serta faktor produksi serta penerapan proses manajemen.

Berhubungan dengan pengertian organisasi tersebut di atas, maka organisasi haruslah selalu menyesuaikan dengan perkembangan tujuan atau perkembangan tugas pokok. Banyak sedikitnya manusia yang bekerjasama tergantung pada besar kecilnya organisasi itu. Hubungan manusia yang bekerjasama adalah formil, artinya hubungan itu pada hakekatnya didasarkan pada ketentuan-ketentuan yang disusun secara rasional, yang mana pada dasarnya diatur dalam suatu tata kerja (prosedur kerja).

## **B. Fungsi, Bentuk dan Prinsip-prinsip Organisasi**

### **1. Fungsi Organisasi**

Struktur organisasi (disain organisasi) dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur ini mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan dan besaran (ukuran) satuan kerja.

**UNIVERSITAS MEDAN AREA.**

..... Fungsi struktur organisasi dalam perusahaan dapat diuraikan sebagai berikut:  
 © Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber  
 2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area  
 Access From (repository.uma.ac.id)30/1/24

a. Pembagian kerja

Struktur organisasi menunjukkan individu mana yang bertanggung jawab untuk kegiatan organisasi tertentu, tingkat spesialisasi yang digunakan.

b. Manajer dan bawahan atau rantai perintah

Rantai perintah menunjukkan hubungan wewenang dan tanggung jawab yang menghubungkan atasan dan bawahan dalam keseluruhan organisasi.

Aliran ini dimulai dari jaringan organisasi yang tertinggi sampai karyawan terendah dalam organisasi, oleh karena itu setiap anggota organisasi mempunyai suatu kaitan dengan manajer puncak organisasi. Dalam hal ini kesatuan perintah harus jelas, dimana setiap karyawan menerima tugas dan pelimpahan wewenang hanya dari seorang manajer dan melaporkan pertanggungjawaban juga hanya kepada seorang manajer.

c. Tingkatan manajemen

Struktur organisasi tidak hanya menunjukkan manajer dan bawahan tetapi juga keseluruhan hirarki manajemen.

d. Tipe pekerjaan yang dilaksanakan

Label dan deskripsi pada tiap kotak menunjukkan pekerjaan organisasional atau bidang tanggung jawab yang berbeda.

e. Pengelompokan segmen-segmen pekerjaan

Keseluruhan bagan menunjukkan atas dasar apa kegiatan-kegiatan organisasi dibagi, dasar fungsional atau divisional atau lainnya

## 2. Bentuk-Bentuk Organisasi

Organisasi bila dilihat dari pengelolaannya akan didapati organisasi pemerintah dan organisasi swasta. Jika dilihat dari sudut kegiatannya maka organisasi dapat dibedakan atas organisasi sosial, organisasi politik, organisasi olah raga, organisasi mahasiswa, organisasi keagamaan dan lain-lain.

Dipandang dari berbagai organisasi yang ada dalam masyarakat bila ditinjau dari segi wewenang, tanggung jawab, serta hubungan kerja dalam organisasi yang bersangkutan, maka organisasi itu dapat dilihat bentuk struktur yang dimilikinya. Bentuk organisasi berdasarkan jumlah pucuk pimpinan dan bentuk organisasi berdasarkan seluruh wewenang dapat dibedakan tetapi tidak dapat dipisahkan dalam pemakaiannya.

Bentuk organisasi dapat dibedakan atas empat tipe yaitu:

- a. Organisasi garis (*Line organization*),
- b. Organisasi garis dan staff (*Line and Staff organization*)
- c. Organisasi fungsional (*Functional organization*)
- d. Organisasi Panitia (*Committee organization*)<sup>5</sup>.

### ad.a. Organisasi garis (*Line organization*)

Dalam organisasi garis ini, tugas-tugas perencanaan, pengkomandoan dan pengawasan berada pada satu tangan dan garis wewenang (*line authority*) langsung dari pimpinan kepada bawahan. Tiap-tiap atasan mempunyai sejumlah bawahan tertentu yang masing-masing memberikan

pertanggungjawaban akan pelaksanaan tugasnya kepada atasan. Pada sistem ini prinsip "*Unity of command*" atau kesatuan perintah berjalan menurut otoritas garis.

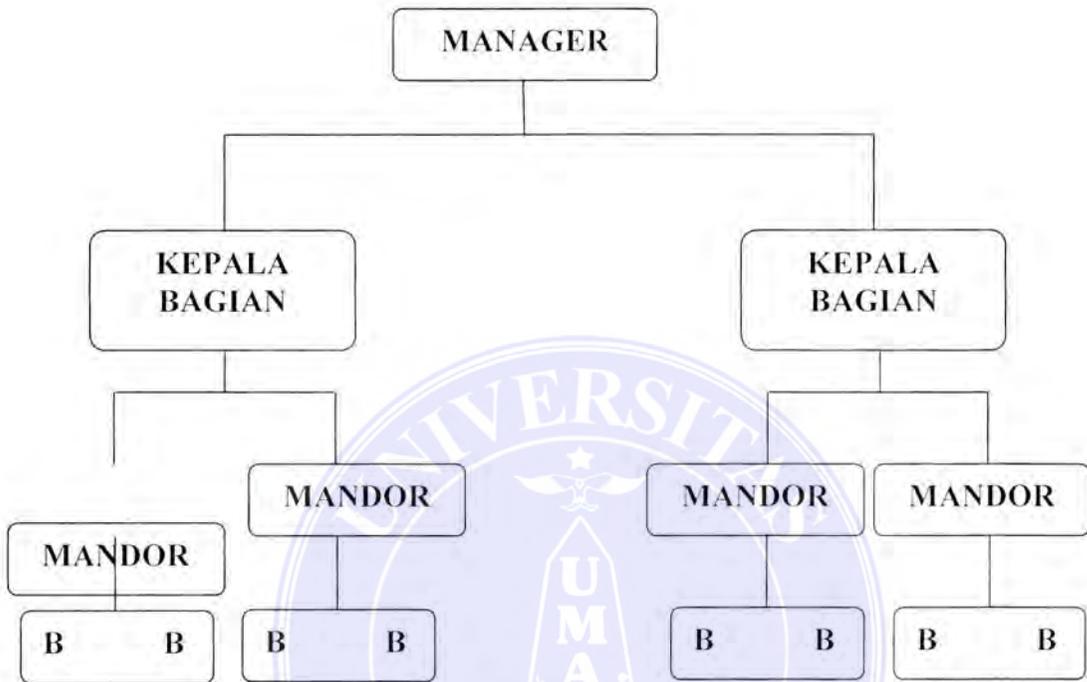
Sejumlah pemegang peranan dalam hal ini adalah satuan komando. Dengan demikian tidak akan terjadi kemungkinan bersimpang siurnya perintah yang diterima oleh seorang bawahan.

Ciri-ciri organisasi garis adalah sebagai berikut:

- 1). Tujuan organisasi masih sederhana
- 2). Organisasinya masih sederhana
- 3). Jumlah karyawannya sedikit.
- 4). Pimpinan dan sesama karyawan saling mengenal dan dapat berhubungan setiap hari kerja
- 5). Hubungan antara karyawan dan pimpinan bersifat langsung
- 6). Tingkat spesialisasi begitu juga alat-alat yang diperlukan tidak begitu tinggi dan tidak beraneka ragam.

Organisasi garis dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 1**  
**Bentuk Organisasi Garis**



Sumber: Sarwoto, **Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen**, Cetakan IX. Ghalia Indonesia, Jakarta, 2001, hal. 28

Wewenang garis (*line authority*) adalah wewenang di mana seorang atasan melakukan perintah atau komando kepada bawahan secara langsung. Ini diwujudkan dalam wewenang perintah dan secara langsung tercermin sebagai rantai perintah serta diturunkan ke bawah melalui tingkatan organisasi.

Kebaikan-kebaikan organisasi garis adalah:

- Kesatuan pimpinan terjamin sepenuhnya, karena pimpinan berada dalam satu tangan.
- Garis pimpinan berjalan secara tegas, tidak mungkin terjadi ke simpang siuran, karena pimpinan langsung berhubungan dengan karyawan.
- Proses pengambilan keputusan berjalan dengan cepat karena langsung yang diajak berkonsultasi masih sedikit.

d). Dapat mengetahui karyawan yang rajin atau malas.

e). Rasa solidaritas karyawan cukup tinggi.

Keburukan-keburukan organisasi garis adalah:

1). Ketergantungan organisasi kepada satu orang pimpinan.

2). Para karyawan kurang berkesempatan untuk mengembangkan karyanya.

3). Kecenderungan pimpinan untuk bertindak secara otoriter.

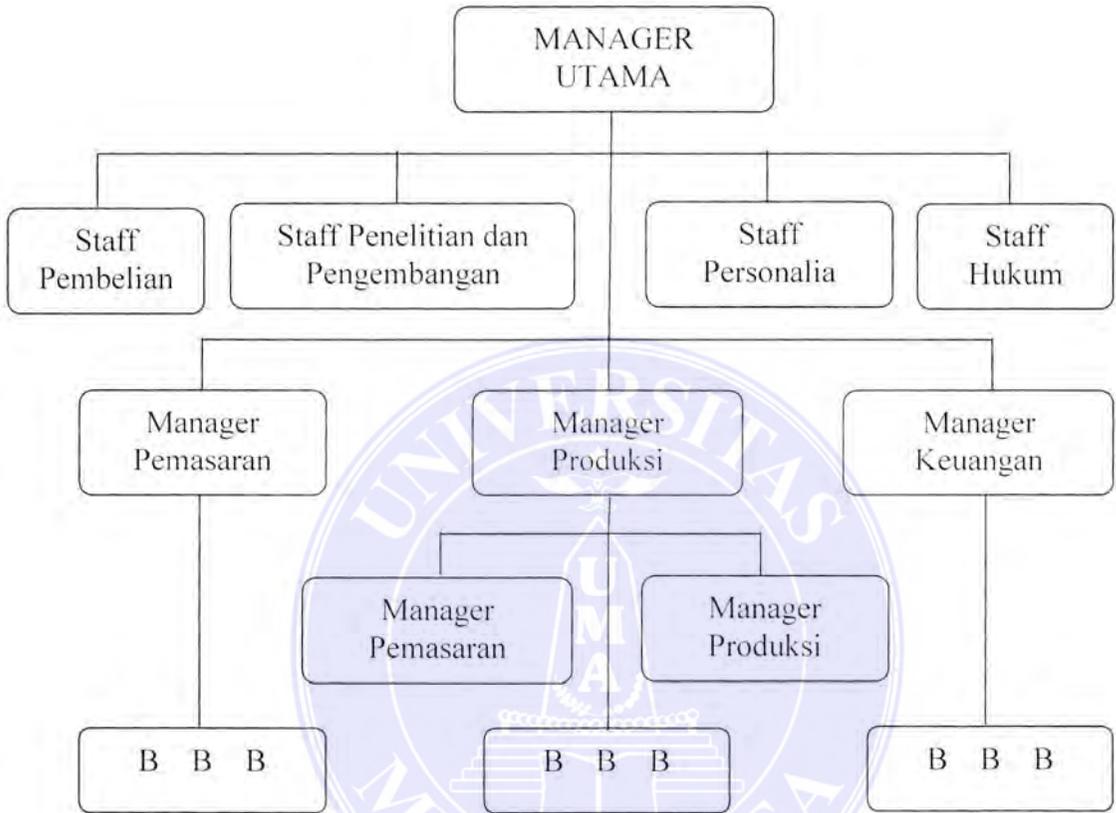
4). Kemungkinan sering terjadi perubahan peraturan, perubahan keputusan yang telah diterapkan.<sup>6</sup>

#### **ad.b. Organisasi garis dan staff (*Line and Staff organization*)**

Sistem ini merupakan gabungan dari organisasi garis dengan organisasi fungsional. Dimana secara formal yang berhak memberikan perintah adalah pimpinan, sedangkan staff hanya sebagai pembantu pimpinan. Di sini staff berfungsi sebagai ahli, tetapi tidak mempunyai kekuasaan dalam memberikan perintah kepada para bawahan.

Organisasi garis dan staff dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 2**  
**Bentuk Organisasi Garis dan Staff**



Sumber: Sarwoto, *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*, Cetakan IX, Ghalia Indonesia, Jakarta, 2001, hal. 29

Dari wewenang garis tersimpul suatu perintah wewenang staff hanya merupakan nasihat dan saran yang bukan keharusan untuk ditaati. Wewenang garis bergerak dari atas ke bawah, sedangkan wewenang staff bergerak dari bawah ke atas. Dengan adanya perbedaan hubungan wewenang antara garis dan staff, maka didapat pula kelemahan organisasi ini.

Dari penjelasan tentang organisasi garis dan staff ini penulis akan menyusun ciri-ciri, kebaikan serta keburukan yang terdapat dalam sistem organisasi ini.

Ciri-ciri organisasi garis dan staff adalah:

- 1) Organisasi besar dan bersifat kompleks.
- 2) Jumlah para karyawannya cukup banyak.
- 3) Ruang lingkup kerjanya cukup luas
- 4) Hubungan kerja yang bersifat langsung tidak mungkin lagi dilaksanakan.
- 5) Pimpinan tidak mengenal seluruh bawahannya dan begitu juga dengan bawahan tidak mengenal seluruh atasannya.
- 6) Spesialisasi pekerjaan beraneka ragam.

Kebaikan-kebaikan organisasi garis dan staff adalah:

- a) Sistem organisasi ini dapat digunakan oleh organisasi yang bagaimanapun bentuknya.
- b) Adanya pembagian yang jelas antara pimpinan, staff dan pelaksanaan.
- c) Adanya spesialisasi akan memudahkan pengembangan bakat dan prestasi karyawan.
- d) Pengambilan keputusan yang sehat lebih mudah dicapai berkat adanya staff yang ahli di bidangnya akan memberikan perencanaan yang teliti.
- e) Koordinasi lebih mudah dikerjakan karena sudah adanya pembedangan masing-masing.

f) Disiplin moral para karyawan biasanya lebih tinggi karena tugas yang dilaksanakan oleh para karyawan sesuai dengan bakat, keahlian dan pengalaman.

Keburukan-keburukan organisasi garis dan staff adalah:

- 1) Rasa solidaritas para karyawan tidak begitu ada, karena pimpinan dan sesama karyawan tidak lagi saling mengenal.
- 2) Para karyawan pelaksana sering mengalami kesukaran dalam membedakan nasehat dengan perintah.
- 3) Sering terdapat hambatan bagi karyawan pelaksana jika koordinasi pada tingkat staff tidak baik.

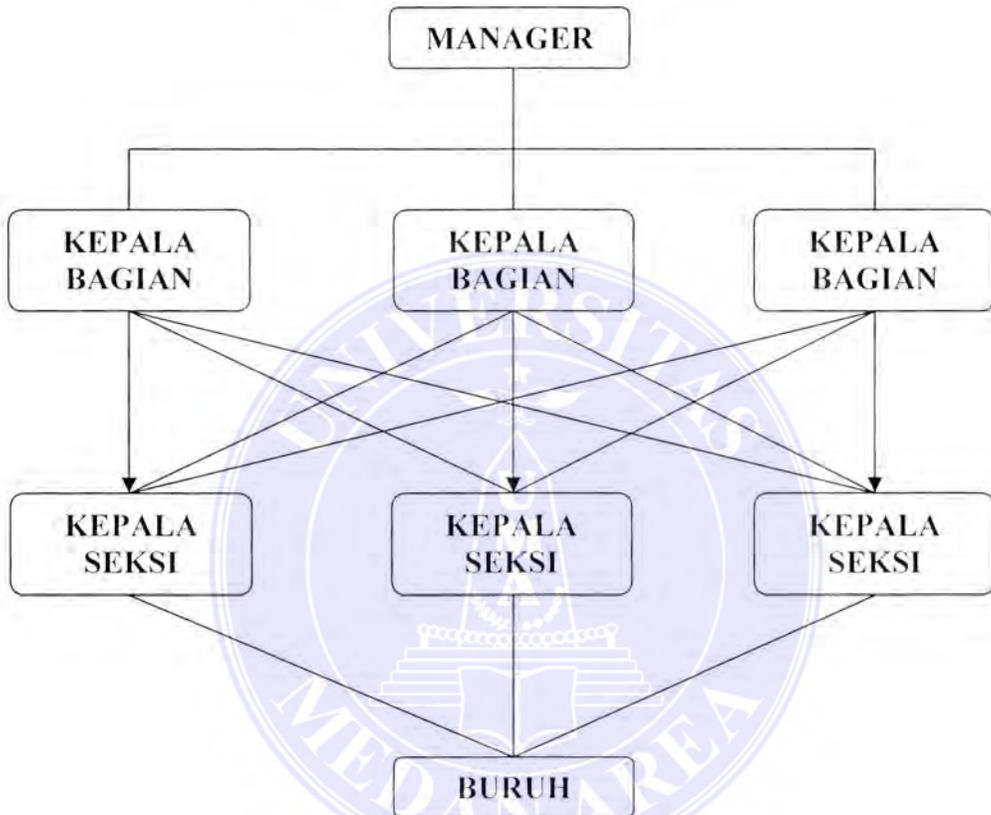
Jadi wewenang staff (*staff authority*) adalah "hak yang dipunyai oleh satuan-satuan staff atau para spesialis menyarankan, memberikan rekomendasi atau konsultasi kepada personalia lini. Ini tidak memberikan wewenang kepada anggota staff untuk memerintah line mengerjakan kegiatan tertentu".<sup>7</sup>

#### **ad.c. Organisasi fungsional (*Functional Organization*)**

Organisasi ini dibentuk berdasarkan sifat dan fungsi yang harus dilaksanakan kepada bawahan yang dipimpinya sesuai dengan fungsi bidangnya. Seorang bawahan akan berhadapan dengan lebih dari satu orang yang memberikan perintah, sehingga tiap bidangnya berhak memerintah kepada semua pelaksana yang ada sepanjang menyangkut bidang kerjanya.

Bentuk organisasi fungsional dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 3**  
**Bentuk Organisasi Fungsional**



Sumber: Sarwoto, *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*, Cetakan IX, Ghalia Indonesia, Jakarta, 2001, hal. 30.

Struktur organisasi ini menjelaskan adanya jabatan, tugas, wewenang dan tanggung jawab. Dimana wewenang staff fungsional adalah hubungan terkuat yang dapat dimiliki staff dengan satuan-satuan lini. Bila dilimpahkan wewenang fungsional oleh manajemen puncak, seorang staff spesialis mempunyai hak untuk memerintah satuan lini sesuai dengan kegiatan fungsional dimana hal ini merupakan spesialisasi dari staff bersangkutan.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 30/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)30/1/24

Ciri-ciri organisasi fungsional adalah:

- 1) Pembagian tugas secara tegas dan jelas dapat dibedakan.
- 2) Tidak banyak memerlukan koordinasi pada tingkat bawah, karena koordinasi dititik beratkan pada eselon atas.
- 3) Pembagian unit-unit organisasi didasarkan pada spesialisasi tugas.
- 4) Setiap manager bertindak atas nama sendiri tanpa menunggu komando dari *top manager*.

Kebaikan-kebaikan fungsional adalah:

- a) Adanya pembagian tugas yang cukup jelas
- b) Spesialisasi para karyawan dapat dikembangkan
- c) Para karyawan lebih mudah dikoordinir
- d) Koordinasi anantara karyawan pada tugas yang sama lebih mudah, karena masing-masing bawahan telah mendalami bidangnya.

Keburukan-keburukan organisasi fungsional adalah:

- 1) Para karyawan hanya mengkhususkan diri pada satu bidang saja, sehingga terdapat kesukaran bila terjadi pemutasian.
- 2) Koordinasi menyeluruh sukar dilaksanakan, karena para karyawan mementingkan tugasnya saja.
- 3) Sering terjadi tumpang tindih pekerjaan kepada bawahan tertentu akibat luasnya wewenang seorang atasan.

#### **ad.d. Organisasi Panitia (Committee Organization)**

Organisasi ini terbentuk dalam waktu yang terbatas untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu. Setelah waktu yang ditentukan berakhir, maka organisasi ini dibubarkan.

Ciri-ciri organisasi panitia adalah:

- 1) Tugasnya tertentu dan jangka berlakunya terbatas
- 2) Semua unsur pimpinan duduk dalam panitia baik sebagai ketua ataupun anggota.
- 3) Tugas kepemimpinan diatur secara kolektif sehingga tanggungjawabnya pun secara kolektif.
- 4) Anggota organisasi mempunyai hak wewenang dan tanggung jawab yang sama.
- 5) Pelaksana dan anggota ini dikelompokkan yang harus dilaksanakan sesuai dengan bidang tugas.

Kebaikan-kebaikan organisasi panitia yaitu :

- a) Semua keputusan diambil secara tepat karena telah dipertimbangkan lebih dahulu.
- b) Kemungkinan untuk bertindak secara diktator sangat kecil.
- c) Kerja sama di kalangan pelaksana mudah dibina karena sudah dibicarakan lebih dahulu.

Keburukan-keburukan organisasi panitia adalah:

- 1) Pengambilan keputusan secara tepat sering terlambat, karena keputusan diambil melalui pemungutan suara.
- 2) Jika timbul persoalan sering terjadi tuduh-menuduh oleh pimpinan masing-masing bidang.
- 3) Pelaksana dari organisasi sering bingung, karena pemerintah bukan datang dari satu orang pimpinan.

### 3. Prinsip-prinsip organisasi

Penetapan tujuan yang jelas dalam semua tahap manajemen adalah sangat penting bagi organisasi karena dengan adanya penetapan tujuan dimana hal ini akan mempermudah pencapaian tujuan yang dikehendaki.

Pencapaian tujuan tidak bisa terlepas dari prinsip-prinsip organisasi yang telah diterapkan, dengan memperhatikan prinsip-prinsip organisasi pelaksanaan kegiatan dapat dikontrol dengan baik sehingga tidak menyimpang dari apa yang telah ditetapkan sebelumnya.

Prinsip-prinsip organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Perumusan tujuan dengan jelas.
- b. Pembagian tugas
- c. Pendelegasian kekuasaan
- d. Rentang kekuasaan atau jenjang pengawasan

- f. Kesatuan perintah dan tanggung jawab
- g. Koordinasi.<sup>8</sup>

#### **ad.a. Perumusan tujuan dengan jelas.**

Dalam prinsip ini untuk melakukan sesuatu aktivitas tertentu maka yang pertama-tama harus jelas ialah apa yang menjadi tujuan aktivitas tersebut. Tujuan adalah hal-hal yang ingin dicapai atau dipelihara baik berupa materi atau non materi melalui pelaksanaan sejumlah kegiatan atau aktivitas tentang suatu badan usah atau organisasi itu akan berperan sebagai berikut:

1. Pedoman kearah mana organisasi akan dibawa.
2. Landasan bagian organisasi yang bersangkutan.
3. Menentukan macam aktivitas yang akan dilakukan.
4. Menentukan program, prosedur secara koordinasi, integrasi, simpikasi dan sinkronisasi.

#### **ad.b. Pembagian tugas.**

Dalam prinsip ini suatu organisasi dalam arti fisiologis adalah manifestasi kemampuan manusia untuk bekerja secara kooperatif. Itulah sebabnya maka tugas-tugas yang terdapat dalam organisasi harus dibagi-bagi sesuai dengan kemampuan, keahlian dan bakat orang-orang di dalam organisasi sehubungan dengan ini perlu diperhatikan bahwa biasanya di dalam organisasi terdapat 2 kelompok manusia yakni:

1. Kelompok manusia yang mempunyai kapasitas tinggi, daya kreasi dan daya prakarsa yang tinggi pula. Kepada mereka inilah diberikan tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar dan mereka ini akan dikembangkan.
2. Kelompok manusia yang tidak terlalu senang menerima tanggung jawab, yang kurang daya kreasinya dan rendah inisiatif. Pada mulanya kepada orang-orang yang demikian tidak mungkin diberi tanggung jawab, apalagi wewenang besar. Prinsip pembagian tugas pekerjaan ini menjadi demikian sehingga kepada organisasi moderen pengaruh perkembangan masyarakat dan teknologi memerlukan sebanyak mungkin spesialisasi.

#### **ad.c. Pendelegasian kekuasaan**

Dalam organisasi ada satu prinsip pokoknya adalah pendelegasian kekuasaan, dimana hal ini sangat penting dalam organisasi karena pelimpahan wewenang merupakan alat menyatukan bawahan dan memberikan kesempatan bagi si penerima kekuasaan melaksanakan kegiatan pekerjaan dan mengambil keputusan sendiri sesuai dengan catatan tidak bertentangan dengan keputusan yang lebih tinggi dalam organisasi yang bersangkutan.

#### **ad.d. Rentang kekuasaan atau jenjang pengawasan.**

Yaitu berapa banyak jumlah orang yang dipimpin oleh seorang manajer dalam suatu organisasi khususnya dalam suatu unit bagian organisasi sehingga dapat menjamin eksistensi kepemimpinannya tersebut.

#### **ad.e. Hirarki pengawasan**

Maksudnya adalah tingkatan satuan organisasi yang didalamnya terdapat pejabat-pejabat, tugas, wewenang tertentu menurut kedudukannya. Pejabat yang berkedudukan pada tingkat yang lebih tinggi mengawasi para pejabat yang berkedudukan lebih rendah, demikian seterusnya sehingga hubungan-hubungan yang dilakukan para pejabat dapat dikontrol secara terus menerus dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk tercapainya tujuan.

#### **ad.f. Kesatuan perintah dan tanggung jawab**

Di mana hakekatnya daripada prinsip ini adalah bahwa setiap bawahan hanya mempunyai seorang atasan dan langsung kepada siapa ia memberi laporan atau pertanggungjawaban dan dari siapa ia menerima perintah, instruksi, bimbingan dan pedoman kerja.

#### **ad.g. Koordinasi**

Di mana akibat pembagian tugas, tentu adanya unit-unit organisasi beserta sub-sub bagiannya yang terkecil, yang cenderung memisahkan diri dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Untuk mencegah gerak pemisah ini sangat diperlukan sekali koordinasi sebagai usaha mensejajarkan gerak atau kegiatan seluruh unit-unit organisasi agar menjurus kepada titik fokus atau tujuan yang telah digariskan sebelumnya.

### C. Pengertian Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab

Untuk membahas pengertian pendelegasian wewenang dan tanggung jawab, lebih dahulu hendaknya diperhatikan beberapa pendapat dari beberapa pakar dalam bidang manajemen. Akan tetapi kalau diperhatikan pendapat para pakar tersebut pada garis besarnya hampir bersamaan, perbedaan yang terjadi hanya disebabkan sudut pandanganya saja.

“Pendelegasian adalah pemindahan daripada pelaksanaan tugas-tugas perorangan kepada orang lain, artinya memindahkan kekuasaan untuk membuat keputusan-keputusan atau untuk mengambil tindakan”.<sup>9</sup> Pendapat lain mengatakan “Pendelegasian adalah tindakan untuk mempercayakan bagian pekerjaan seseorang (orang atasan) diharapkan untuk menyelesaikannya kepada orang lain (orang bawahan)”.<sup>10</sup>

“Wewenang adalah kekuasaan atas orang lain atau sebagaimana digunakan didalam pekerjaan manajerial”.<sup>11</sup>

Didalam batasan tersebut di atas tercakup pula hak untuk membuat suatu keputusan dan mengawasinya apabila keputusan tersebut tidak dilaksanakan. Suatu hak untuk memberi perintah kepada kelompok orang yang dipimpinya dan menyuruh mereka melaksanakan tugas suatu pekerjaan adalah

<sup>9</sup> Moekijat, **Manajemen Kepegawaian**, Penerbit Alumni, Bandung, 2000, hal. 73.

<sup>10</sup> *Ibid*, hal. 74

<sup>11</sup> Harold Koontz and Cyrill O'Donnel, *Principles of Management* (Prinsip-Prinsip Manajemen)... Terjemahan... M. Ridwan & Anwar, Edisi VII, Penerbit Bhratara, Jakarta, 2001, hal. 81

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 30/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

juga merupakan wewenang seorang pemimpin. Wewenang ini terjadi apabila ada orang lain yang mengakuinya dan juga mau menurutinya.

Pendelegasian wewenang adalah pemindahan kekuasaan untuk memerintah orang-orang lain supaya melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang dianggap oleh yang memegangnya patut untuk mewujudkan maksud dan tujuan perusahaan atau bagiannya.<sup>12</sup>

“Pendelegasian wewenang adalah pemindahan hak untuk bertindak, memerintah atau menimbulkan suatu tindakan oleh orang lain.”<sup>12c</sup>

Apabila seseorang telah mempunyai hak untuk memberi perintah dan tindakan seperlunya, berarti ia telah mempergunakan hak yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya. Apabila hak tersebut tidak ada ataupun dimilikinya hal itu mengartikan bahwa ia tidak mempunyai wewenang sedikitpun oleh karena itu misalnya seorang pejabat yang disertai suatu tugas pekerjaan, maka seharusnya dia diberi wewenang untuk melaksanakan dan mengambil tindakan seperlunya agar tugas pekerjaan tersebut dapat diselesaikannya dengan baik. Selanjutnya dapat disimpulkan juga bahwa pendelegasian wewenang bukanlah berarti kekuasaan, karena didalam kekuasaan adalah terdapat power, akan tetapi wewenang adalah kemampuan untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugasnya dapat dilaksanakan dengan hasil yang

<sup>12</sup> Komaruddin, **Analisa Organisasi Manajemen Modern**, Edisi VI, Penerbit CV. Rajawali, Jakarta, 2000, hal 37,

<sup>12c</sup> The Liang Gie, **Administrasi Perkantoran Modern**, Cetakan IX, PD. Percetakan Radya Indria, Yogyakarta, 2001, hal.88

sangat baik atau dengan perkataan lain pendelegasian wewenang adalah orang yang mempunyai kewajiban untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan tersebut.

Dari uraian di atas maka dapat dilihat dengan jelas bahwa pendelegasian wewenang adalah merupakan kemampuan yang sah tersebut adalah hak pejabat yang bersangkutan dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan padanya dengan baik. Apabila tidak demikian halnya, maka pejabat yang dibebani tugas tersebut tidak diberi wewenang seperlunya maka tugas itu mungkin dapat diselesaikan tetapi dengan hasil yang tidak memuaskan dan kemungkinan pula akan gagal sama sekali.

“Seorang bawahan (*sub ordinate*) dikatakan menerima kekuasaan, bilamana ia membiarkan perbuatannya dipimpin oleh keputusan atasan, dengan tidak mempunyai kebebasan untuk menyelidiki nilai dari keputusan itu.”<sup>14</sup>

Dari definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa tanpa adanya wewenang atau hak untuk memerintah bawahan maka suatu perusahaan tidak akan dapat berjalan dengan baik karena bawahan tidak mempunyai tanggung jawab kepada atasannya. Dengan perkataan lain wewenang itu adalah merupakan hak untuk memutuskan segala sesuatu dalam melaksanakan tugas yang berkenaan dengan fungsinya.

<sup>14</sup> Healy, A. Simon, *Administrative Behaviour*. Terjemahan dalam Bahasa Indonesia. Penyusun Grama Study Club, Jakarta, 2000, hal. 15

“Tanggung jawab adalah kewajiban seorang individu untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas tertentu sebaik mungkin.”<sup>15</sup>

“Tanggung jawab (responsibility) adalah kewajiban untuk melakukan sesuatu yang timbul bila seorang bawahan menerima wewenang manajer untuk mendelegasikan tugas atau fungsi tertentu”.<sup>15</sup>

“Tanggung jawab merupakan suatu keharusan pada seseorang untuk melaksanakan semua kewajiban dengan selayaknya dan dengan sepenuh kesadaran”.<sup>17</sup>

Dari beberapa pengertian tanggung jawab di atas, maka jelaslah bahwa tanggung jawab dan pendelegasian wewenang mempunyai kaitan yang erat satu sama lain. Akan tetapi pendelegasian wewenang bukanlah berarti tanggung jawab, karena wewenang dapat diserahkan kepada orang lain, sedangkan tanggung jawab tetap berada pada orang yang menyerahkan wewenang tersebut.

Tanggung jawab terjadi apabila seseorang memiliki wewenang ataupun seorang manajer menerima kewajiban untuk melaksanakan pekerjaannya dari mulai menggunakan wewenang yang ada padanya. Apabila seorang bawahan menerima tugas yang harus diselesaikannya dengan tepat, maka tanggung jawab yang tetap sangat diperlukan dari bawahan itu.

<sup>15</sup> Winardi, *Op. Cit.* hal 212

<sup>15</sup> T. Hani Handoko, *Op. Cit.* hal 213

<sup>17</sup> Mochling, *Op. Cit.* hal 89

Suatu tugas pekerjaan tanpa rasa tanggung jawab akan menyebabkan pelaksanaan tugas tersebut kurang efisien. Akan tetapi dengan adanya rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tugas tersebut, memungkinkan penyelesaian terlaksana dengan baik dan memuaskan sesuai dengan apa yang diharapkan. Prinsip dari tanggung jawab adalah untuk mencapai hubungan dengan tanggung jawabnya dan sebaliknya tanggung jawab harus sesuai dengan wewenang yang dimilikinya.

#### D. Proses dan Kegunaan Pendelegasian Wewenang

Untuk dapat mendelegasikan tugas dan wewenang dengan baik, maka pertama-tama kita harus membedakan mana tugas yang penting dan mana tugas yang kurang penting. Kemampuan ini apabila tidak dimiliki, maka sulit bagi kita tidak dapat membedakannya. Maka dapat terjadi tugas yang kurang penting, malahan kita jangan sendiri. Hal ini berarti bukan mendelegasikan tugas dan wewenang, tetapi justru kita menerima pendelegasian tugas dan wewenang.

Adapun tugas yang penting tersebut adalah tugas-tugas yang besar pengaruhnya terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Misalnya keputusan untuk menetapkan besarnya kompensasi, penandatanganan kontrak yang menyangkut bidang keuangan perusahaan, peningkatan kualitas produksi serta penambahan jenis produk baru.

Apa yang dikemukakan ini tidaklah berlaku secara mutlak, karena

UNIVERSITAS MEDAN AREA

semuanya tergantung situasi dan kondisi dari perusahaan, misalnya untuk  
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 30/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area  
Access From (repository.uma.ac.id)30/1/24

perusahaan yang bergerak dalam jasa perbankan maka untuk bidang keuangan baik ke luar maupun yang masuk tetap didelegasikan kepada bawahan dengan batas-batas tertentu.

Suatu pendelegasian tugas dan wewenang akan sulit dilaksanakan apabila penerimaan pendelegasian tugas dan wewenang tersebut tidak diketahui secara tegas dan jelas akan apa yang terjadi. Tugas-tugasnya selain tugas yang diberikan harus tegas dan jelas, maka dalam pendelegasian tugas dan wewenang perlu pula diberikan wewenang terhadap penerima tugas tersebut sehingga mereka dapat dengan mudah melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Selain tugas dan tanggung jawab maka dalam melaksanakan pendelegasian tugas dan wewenang perlu adanya pertanggungjawaban, artinya mereka yang diberikan pendelegasian tugas dan wewenang mempunyai kewajiban untuk mempertanggungjawabkan tugas-tugas yang dilaksanakannya kepada atasan dalam rangka pendelegasian tugas dan wewenang tersebut.

Dalam melaksanakan pendelegasian tugas dan wewenang ini, maka pimpinan harus dapat menilai bawahan yang akan menerima pendelegasian tugas dan wewenang tersebut. Apabila pimpinan menilai bawahnya kurang mampu tetapi tetap juga diberikan pendelegasian tugas dan wewenang, maka akhirnya tugas dan wewenang tersebut tidak akan baik dalam pelaksanaannya, padahal tanggung jawab terakhir tetap pada pimpinan yang mendelegasikan tugas dan wewenang tersebut. Kemampuan di sini adalah dalam arti yang luas sehingga

tugas dan wewenang, misalnya kejujuran, rasa tanggung jawab, inisiatif dan kreativitas. Hal ini berarti bahwa dalam melaksanakan pendelegasian tugas dan wewenang faktor kepercayaan adalah sangat penting dan menentukan.

Untuk melancarkan pelaksanaan tugas dan wewenang serta usaha agar pendelegasian tugas dan wewenang dapat mencapai sasarannya, maka diperlukan pemikiran dan pelaksanaan kaderisasi dalam organisasi atau perusahaan. Dalam pelaksanaan pendelegasian, faktor kepercayaan mutlak diperlukan. Kepercayaan itu timbul bukan semata-mata karena penilaian, sebab kepercayaan itu akan lebih mantap apabila perusahaan mampu melaksanakan kaderisasi, yaitu kegiatan dari perusahaan dalam memilih dan menerapkan orang-orang yang mempunyai kemungkinan untuk menerima pendelegasian tugas dan wewenang. Orang-orang tersebut dididik, dikembangkan dan diberi kesempatan untuk maju. Dengan demikian di saat dilaksanakan pendelegasian tugas dan wewenang orang-orang yang akan menerima pendelegasian tugas dan wewenang tersebut dapat dilaksanakan dengan benar. Tanpa adanya kaderisasi, maka perusahaan akan mengalami kesulitan di saat memerlukan orang-orang yang akan diserahi pendelegasian tugas dan wewenang. Oleh sebab itu kaderisasi bukanlah sekedar mempermudah pelaksanaan pendelegasian tugas dan wewenang, tetapi juga merupakan inti untuk melaksanakan pendelegasian tugas dan wewenang secara baik. Untuk melaksanakan kaderisasi perusahaan harus bersifat aktif membentuk kader-kader yang akan diserahi pendelegasian tugas dan wewenang. Apabila

kaderisasi, sehingga dalam melaksanakan penilaian untuk dapat memilih yang terbaik diantara yang kurang baik.

Untuk berhasilnya usaha pendelegasian tugas dan wewenang, maka penyerahan pendelegasian tugas dan wewenang tersebut hendaknya jangan dilakukan setengah-setengah. Setengah-setengah yang dimaksud adalah bilamana untuk memutuskan hal-hal yang sifatnya kecil sebenarnya dapat dilaksanakan sendiri, selalu diadakan konsultasi terlebih dahulu dengan atasannya yang memberikan pendelegasian tugas dan wewenang tersebut. Hal ini dilakukan oleh karena adanya permintaan atasannya sebagai akibat kurang percayanya terhadap bawahannya, meskipun formil pendelegasian tugas dan wewenang tersebut telah diserahkan dalam arti yang sebenarnya atau sesungguhnya. Sebab ada sebagian dari penerima pendelegasian tugas dan wewenang belum yakin akan kemampuan dirinya sendiri, sehingga merasa perlu untuk berkonsultasi dengan atasannya setiap kali menerima pendelegasian tugas dan wewenang tersebut.

Jika seandainya konsultasi ini diadakan sekali untuk hal-hal yang dianggap penting dan bukan kuntuk setiap kali meskipun untuk hal-hal yang sebenarnya dapat diselesaikan sendiri, maka mungkin hasilnya akan lebih positif. Tetapi jika konsultasi itu dilakukan sesering mungkin meski untuk hal-hal yang kecil, maka hal ini akan menyebabkan hilangnya atau kurangnya kepercayaan pada kemampuan diri sendiri. Adanya kurang percaya diri sendiri ini sebenarnya dapat menjadikan hambatan dalam melaksanakan pendelegasian tugas dan

Dalam pendelegasian wewenang dan tanggung jawab terakhir tetap pada manajer yang bersangkutan. Untuk itu maka pendelegasian tugas dan wewenang hanya kurang penting, diserahkan pada orang yang tepat serta dilakukan penilaian-penilaian terhadap tugas dan wewenang yang diberikan perlu dilakukan secara terus-menerus.

Untuk dapat melakukan penilaian, harus diusahakan agar tugas dan wewenang yang diberikan masih dalam batas kemampuan pengawasan manajer yang bersangkutan. Jika tidak maka kemungkinan akan terjadi tindakan-tindakan kebijaksanaan serta keputusan-keputusan yang seringkali merugikan perusahaan. Dalam hal ini tetap menjadi tanggung jawab manajer yang bersangkutan, walaupun semuanya itu keluar kemampuan pengawasannya. Jika manajer mampu melakukan pengawasan sebelum kesalahan yang dilakukan bawahan terlalu banyak, maka manajer tersebut dapat segera menghentikannya. Selain itu seorang manajer harus dapat menguasai cara-cara pengawasan yang baik, misalnya dengan menetapkan standar-standar, mengharuskan bawahan menyerahkan laporan continue, melakukan pengawasan pribadi sekali-kali dan sebagainya.

Dalam usaha untuk melaksanakan pendelegasian tugas dan wewenang seorang manajer tidak boleh bersifat pasif dalam arti menganggap bahwa tugas seorang manajer telah selesai pada saat pendelegasian tersebut dilakukan. Justru sebenarnya dengan dilaksanakan pendelegasian tugas dan wewenang, tugas manajer akan bertambah.

Seorang manajer harus pula dapat melakukan pembinaan terhadap bawahan yang disertai tugas-tugas yang didelegasikan agar lebih mampu melaksanakan tugas tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan keterampilan, pengetahuan serta rasa tanggungjawabnya, dan antara lain dilakukan dengan jalan melatih, mendidik, serta memberikan nasehat yang bermanfaat. Dengan jalan ini ini diharapkan kemampuan orang-orang yang disertai pendelegasian tugas dan wewenang tersebut akan bertambah baik. Maka hal ini berarti tugas-tugas manajer tersebut akan bertambah ringan.

Dengan demikian manajer yang bersangkutan akan dapat lebih mengkonsentrasikan diri pada tugas-tugas yang lebih penting serta mempunyai waktu yang cukup untuk berpikir guna pengembangan perusahaan. Akan tetapi pembinaan ini harus pula disertai dengan usaha untuk memotivasi sehingga dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja. Cara ini dapat ditempuh dengan jalan memberikan upah/gaji yang cukup serta pemberian kesempatan untuk meningkatkan karir maupun pemberian fasilitas-fasilitas yang baik bagi setiap karyawan atau pegawai. Dengan berhasilnya pembinaan dan motivasi ini, maka dapat diharapkan hasil tugas dan wewenang yang baik.

Salah satu hal yang sangat penting dalam pendelegasian tugas dan wewenang adalah bagaimana agar pendelegasian itu dapat berjalan dengan efektif. Ada beberapa hal yang dapat dijadikan pedoman agar pendelegasian itu dapat berjalan secara efektif, yaitu:

## UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 30/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

1. Unsur delegasi itu harus digariskan dengan lengkap dan jelas, yaitu harus diperinci apa yang menjadi pekerjaan-pekerjaan dari seseorang yang menerima delegasi tersebut, dan apa yang menjadi hak dan wewenang serta apa yang diharapkan untuk dihasilkannya bila ia mengerjakan pekerjaan tersebut dan menggunakan wewenang yang telah diberikan kepada penerima delegasi tersebut. Jadi seorang pimpinan yang mendelegasikan tugas dan wewenang tersebut di atas harus mampu memperhatikan ketiga unsur delegasi dan memberi penjelasan akan masing-masing unsur delegasi tersebut.
2. Manajer harus mendelegasikan orang yang tepat. Tepat tidaknya seseorang untuk menerima delegasi dapat diketahui bila ia sudah memenuhi kualifikasi fisik dan psikis sesuai dengan jabatannya. Bila sudah terdapat orang yang tepat, maka seorang manajer harus bersedia mendelegasikan wewenang kepada bawahan tersebut, walaupun bawahan akan mengalami kegagalan dalam mencapai hasil-hasil yang diharapkan daripadanya. Jadi seorang manajer harus memberi kesempatan kepada bawahannya yang tepat untuk menerima sesuatu tugas dan kekuasaan.
3. Manajer yang mendelegasikan harus memberikan peralatan yang cukup dan mengusahakan suasana lingkungan tempat seseorang bekerja tetap menyenangkan, karena keadaan sekitar tempat dimana seseorang itu bekerja atau melaksanakan tugasnya. Misalnya: cahaya, udara dan suara.
4. Manajer yang mendelegasikan harus memberikan inisiatif, agar seseorang mau melaksanakan sesuatu tugas sebaik-baiknya maka kepada mereka harus diberi insentif atau perangsang. Insentif mana yang harus diberikan agar seseorang bawahan mau melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya maka ini merupakan kewajiban manajer untuk menyelidikinya.<sup>18</sup>

## E. Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab yang Efektif

Agar suatu delegasi benar-benar efektif, maka harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

1. Delegasi kekuasaan adalah anak kembar siam dengan delegasi tugas, dan bila kedua-duanya telah ada harus pula dibarengi dengan adanya pertanggungjawaban. Dengan kata lain dalam proses delegasi harus dideleger tugas dan kekuasaan dan bila kedua-duanya telah ada harus pula dibarengi dengan adanya pertanggungjawaban.
2. Kekuasaan yang didelegasikan harus diberikan kepada orang yang tepat.
3. Delegasi kekuasaan kepada seseorang harus dibarengi dengan motivasi.<sup>18</sup>

### **ad.1. Delegasi kekuasaan adalah anak kembar siam dengan delegasi tugas.**

Syarat pertama pendelegasian wewenang yang efektif yaitu tugas, kekuasaan dan tanggung jawab harus jelas. Pada umumnya sebelum perusahaan mulai beroperasi, terlebih dahulu diketahui tujuan yang jelas maka akan diperoleh pedoman ke arah mana perusahaan atau organisasi tersebut akan diarahkan oleh manajernya. Juga adanya perumusan tujuan dimaksud akan membantu pimpinan dalam menetapkan segala aktivitas yang perlu dilakukan guna tercapainya tujuan tersebut.

Setelah suatu organisasi terbentuk dengan tujuannya yang akan ditetapkan pula tugas-tugas yang harus dilaksanakan yang selaras dengan cara pencapaian tujuan tersebut. Tugas-tugas yang dilaksanakan oleh sesuatu badan usaha banyak bersangkutan. Mengingat terbatasnya waktu, pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pimpinan, maka sebahagian tugas-tugasnya perlu didelegasikan kepada para bawahan, dan sebagai bawahan haruslah bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas-tugas tersebut. Karena banyaknya faktor yang harus dipertimbangkan dalam setiap pelaksanaan tugas, maka pimpinan juga harus mendelegasikan sebagian kekuasaannya kepada setiap bawahan sesuai dengan tugas yang diterimanya sehingga para bawahan dapat memutuskan segala sesuatu yang berhubungan dengan fungsinya atau yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas tersebut.

**ad. 2. Delegasi kekuasaan kepada seseorang harus dibarengi dengan motivasi.**

Kekuasaan yang didelegasikan harus diberikan kepada orang yang tepat, baik dilihat dari segi sudut kualifikasi maupun dari sudut fisik. Sebagaimana diketahui bahwa dalam mencapai tujuan organisasi perusahaan, manajer bukanlah bekerja sendiri, melainkan harus dibantu oleh sejumlah pegawai tertentu. Oleh karena itu didalam setiap perusahaan biasanya terdapat bagian personalia yang salah satu fungsinya adalah untuk mendapatkan tenaga kerja sesuai dengan jumlah dan kualitas yang dibutuhkan.

Metode yang lazim digunakan untuk menentukan jenis (kualitas) tenaga kerja yang diperlukan adalah analisis jabatan yaitu: "Suatu prosedur melalui mana fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan diperoleh atau dikumpulkan dan dicatat secara sistematis".<sup>20</sup>

Berarti dengan analisis jabatan akan diselidiki tugas-tugas, proses, tanggung jawab, kondisi kerja dan syarat-syarat perseorangan. Dari hasil analisis ini akan diketahui sifat sesuatu pekerjaan dan sifat calon pegawai. Dengan demikian dapatlah ditempatkan setaiah pekerja yang sesuai dengan kemampuan, sehingga partisipasi dapat diharapkan dari yang telah diberi tugas.

Selanjutnya untuk menentukan berapa jumlah (kuntitatif) daripada kerja yang dibutuhkan biasanya dipergunakan studi gerak yaitu: "Suatu proses

---

<sup>20</sup> *Ibid.*, hal. 45

menganalisis suatu jabatan untuk memperoleh metode mengerjakan jabatan atau bagian-bagian daripadanya dengan metode yang semudah-mudahnya, yang seefektifnya dan yang seekonomis mungkin".<sup>20</sup>

Dengan studi ini diperoleh pengertian tentang bagaimana sulitnya dan cara terindah untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan (jabatan) sehingga dapatlah ditetapkan berapa orangkah pegawai yang diperlukan untuk setiap jenis pekerjaan atau jabatan. Jadi menghindari kelebihan maupun kekurangan tenaga kerja yang dibutuhkan dalam suatu perusahaan, sehingga perusahaan tidak akan mengalami gangguan operasinya. Setelah pegawai diperoleh, maka tindakan selanjutnya pegawai tersebut perlu dimajukan. Memajukan pegawai adalah usaha menambah keahlian dan efisiensi kerja kepada para pegawai, baik dalam peningkatan pelaksanaan tugas maupun dalam kesempatan pada jabatan yang setepat-tepatnya. Dengan demikian tenaga kerja yang ada dapat dimanfaatkan seefisien mungkin, termasuk dalam prinsip penempatan pegawai aktivitas untuk tidak mempekerjakan pegawai yang tidak lagi memberi manfaat dengan jalan memberhentikan atau pensiunkan pegawai yang bersangkutan.

### **ad. 3. Medelegasikan kekuasaan kepada seseorang harus dibarengi dengan motivasi**

Motivating adalah keseluruhan proses-proses yang memberikan motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja

dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis. Dari keterangasn di atas dapat diambil kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan motivasi adalah pemberian daya perangsang atau pemberian perangsang untuk menimbulkan kegairahan bekerja dengan segala daya upaya. Dari pihak tenaga kerja, motivasi dapat diartikan sebagai keinginan yang ada pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan suatu tindakan.

Ditinjau dari sudut pekerjaan, ada beberapa faktor yang mempengaruhi motif untuk bekerja, yaitu:

- a. Sifat umum pekerja yang menyukai tantangan dan penggunaan bakat-bakat yang ada.
- b. Kebebasan untuk melaksanakan pekerjaan, menerapkan ide-ide pribadi, perasaan penting dalam melaksanakan pekerjaan dan membuat keputusan-keputusan terbaik tentang pekerjaan.
- c. Kesempatan untuk tumbuh dan berkembang melalui latihan, feedback tentang hasil pekerjaan dan menerima aneka ragam tugas dan jumlah yang layak.
- d. Penghargaan tentang hasil pekerjaan dengan cara terbuka, secara jujur dan pada waktu yang tepat.<sup>21</sup>

Dari kutipan di atas dapat ditafsirkan bahwa suatu pekerjaan yang memberikan motivasi, pertama-tama pekerja tersebut harus mengetahui permulaan dan akhir daripada apa yang akan dilaksanakannya. Kedua, pekerjaan tersebut harus dapat memungkinkan pekerja untuk memutuskan dan melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin.

Dalam garis besarnya jenis-jenis motivasi itu dapat digolongkan kedalam tiga golongan besar, yaitu:

1. *Material incentive.*
2. *Semi material incentive.*
3. *Non material incentive.*

#### **ad. 1. Material incentive**

Perangsang dalam bentuk yang dapat dinilai dengan uang, tetapi yang dimaksud di sini bukanlah tingkat upah yang merupakan dorongan utama, tingkat upah hanyalah sebagai perangsang sampai taraf mencakup kehidupan buruh. Incentive dalam bentuk material dapat diusahakan beberapa:

- a. Uang insentive bulanan.
- b. Tunjangan jabatan, dan lain-lain.

#### **ad.2. Semi material incentive**

Incentive ini merupakan daya perangsang yang dapat menimbulkan dorongan bekerja, yang dalam hal ini dapat berupa atau berbentuk:

- a. Peralatan yang baik
- b. Ruang kerja yang sehat.

Bagi karyawan perlu diusahakan motivasi dalam bentuk semi material incentive yang memuaskan dan menyenangkan, berarti pembinaan ini mencakup program investasi alat-alat dan fasilitas lainnya yang bertujuan untuk menciptakan suasana kerja yang baik.

### ad.3. *Non material incentive*

Yang dapat digolongkan dalam non material incentive ini meliputi penempatan yang tepat bagi setiap karyawan, promosi yang objektif, latihan yang sistematis, pekerjaan yang terjamin dan sikap pimpinan yang dapat memberikan kegairahan bekerja bagi karyawan.

Secara umum dalam memecahkan masalah motivasi, perlu diperhatikan dasar keinginan (*basic wants*) seperti ekonomi dan sosial dan keinginan manusia (*human wants*) seperti kesempatan untuk maju, jaminan pekerjaan, jam kerja dan upah yang setimpal serta pimpinan yang efisien. Faktor-faktor *basic want* dan *human want* perlu dipergunakan sebagai dasar dan pertimbangan dalam menyusun motivasi yang benar-benar dapat menimbulkan rangsangan dan dorongan untuk kegairahan bekerja bagi karyawan.

## BAB III

### PT JANGKAR DELTA INDONESIA Tbk. MEDAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah Singkat

PT Jangkar Delta Indonesia Tbk. Medan, merupakan anak perusahaan dari PT Delta Djakarta Tbk. Perusahaan ini awalnya didirikan pada tahun 1932 oleh seorang pengusaha yang berasal dari Jerman, yang memproduksi minuman bir pertama di Indonesia pada saat itu, yaitu Anker Bir. Perusahaan ini telah berpindah tangan dari Jerman ke Belanda, lalu ke Jepang, dan akhirnya terbentuk menjadi PT Delta Djakarta di tahun 1970, dan hingga kini bertahan sebagai salah satu pemain utama dalam industri minuman ini.

Saat ini PT Delta Djakarta Tbk. memproduksi Anker Bir, Anker Stout dan Shanta Shandy, serta merk berlisensi San Miguel dan Carlsberg. Distribusinya menjangkau mulai dari Medan hingga Irian Jaya, dari Jakarta hingga Manado. Secara keseluruhan, merk-merk ini menguasai pangsa pasar cukup besar dalam industri bir di Indonesia.

PT Delta Djakarta didaftarkan sebagai perusahaan publik di Bursa Efek Jakarta dan Surabaya pada tahun 1983. Saat ini Pemda DKI Jakarta dan San Miguel Brewing International Limited tercatat sebagai pemegang saham utama.

PT Jangkar Delta Indonesia Tbk. Medan seperti dijelaskan di atas merupakan anak perusahaan PT Delta Djakarta Tbk. Perusahaan ini didirikan dalam rangka Undang-Undang No.1 tahun 1967 tentang Penanaman Modal Asing yang telah berubah dengan Undang-Undang No.11 tahun 1970 dengan Akte No.35 Notaris Abdul Latief S.H. tanggal 15 Juni 1970. Anggaran dasar Perseroan telah beberapa kali dirubah. Perubahan yang terakhir dilakukan dengan Akte No.35 Notaris Linda Sari Bachroem S.H. tanggal 28 Februari 1998 tentang perubahan Anggaran Dasar Perseroan sesuai dengan Undang-Undang Republik Indonesia No.1 tahun 1995 dan telah disetujui oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dalam Surat Keputusan No.C2-4092.HT.01.04.TH.98 tanggal 22 April 1998. Pada tanggal 27 Februari 1984, sebanyak 347.400 lembar saham Perseroan dengan nilai nominal Rp.1000 (rupiah penuh) per saham telah dicatat di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya sebagai hasil dari penawaran masyarakat Indonesia. Sejumlah 192.825 saham telah dicatat di Bursa Efek Jakarta pada tanggal 30 Januari 1989 sebagai hasil emisi kedua. Jumlah saham yang tercatat di Bursa Efek Jakarta selanjutnya bertambah dengan dilakukannya pembagian laba dalam bentuk saham, dan yang terakhir dilakukan dengan mengeluarkan saham bonus yang merupakan kapitalisasi dari Agio Saham, Hasil Revaluasi Aktiva Tetap dan sebagian saldo laba.

## 2. Struktur Organisasi

Dengan adanya struktur organisasi akan tercerminlah suatu pembagian

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
UNIVERSITAS MEDAN AREA. Setiap organisasi mempunyai struktur yang berbeda-

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 30/1/24

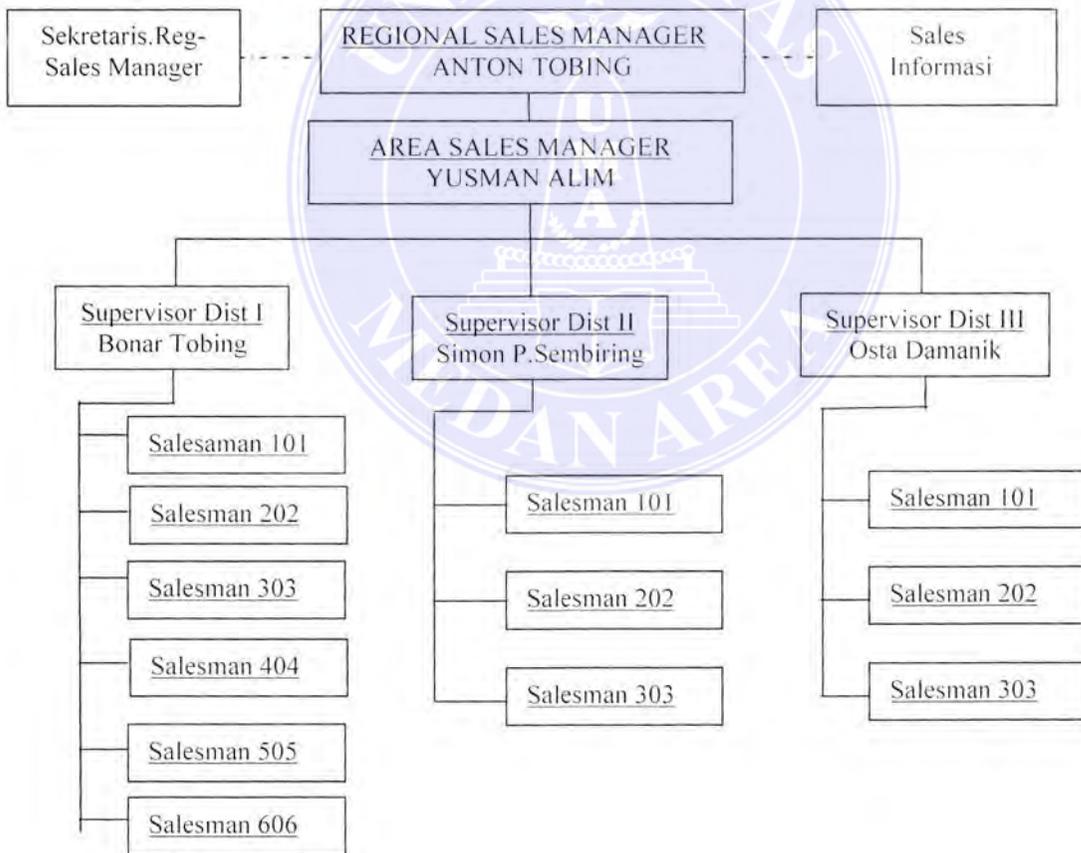
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area  
Access From (repository.uma.ac.id)30/1/24

beda tergantung kepada tujuan yang akan dicapai, besar kecilnya perusahaan, dan atau jenis perusahaan yang bersangkutan. Oleh karena itu perusahaan dapat menyusun struktur organisasi sesuai kebutuhannya, sehingga memudahkan pencapaian tujuan pengawasan dan koordinasi terhadap seluruh bagian yang ada. Berikut disajikan gambar struktur organisasi PT Jangkar Delta Indonesia Tbk. Medan.

**Gambar 4**  
**Struktur Organisasi PT Jangkar Delta Indonesia Tbk. Medan**



Sumber : PT Jangkar Delta Indonesia Tbk.Medan

## Tugas, wewenang dan tanggung jawab

### 1. Regional Sales Manager

- Bertanggung jawab terhadap kelancaran operasional perusahaan
- Bertanggung jawab terhadap penjualan dan pemasaran produk untuk area Sumatera
- Merencanakan dan mengendalikan program kerja
- Memimpin dan mengendalikan pelaksanaan operasional

### 2. Area Sales Manager

- Bertanggung jawab terhadap penjualan produk untuk seluruh area Sumatera Utara
- Menyusun anggaran penjualan setiap periode
- Melakukan koordinasi kerja kepada seluruh supervisor
- Melakukan pengawasan dan evaluasi realisasi penjualan.

### 3. Supervisor District I

- Bertanggung jawab terhadap penjualan untuk area Medan, Tanah Karo dan Dairi
- Menyusun anggaran penjualan wilayah kerja Medan, Tanah Karo dan Dairi.
- Melakukan koordinasi terhadap salesman yang ada di bawahnya
- Melakukan pengawasan dan evaluasi penjualan di wilayah kerjanya.

### 4. Supervisor District II

- Bertanggung jawab terhadap penjualan untuk area Tapanuli dan Nias

- Menyusun anggaran penjualan wilayah kerja Tapanuli dan Nias
- Melakukan koordinasi terhadap salesman yang ada dibawahnya
- Melakukan pengawasan dan evaluasi penjualan di wilayah kerjanya.

### 5. Supervisor District III

- Bertanggung jawab terhadap penjualan untuk area Simalungun, Asahan dan Labuhan Batu.
- Menyusun anggaran penjualan wilayah kerja Simalungun, Asahan dan Labuhan Batu.
- Melakukan koordinasi terhadap salesman yang ada dibawahnya
- Melakukan pengawasan dan evaluasi penjualan di wilayah kerjanya.

### 3. Bidang Usaha

PT Jangkar Delta Indonesia Tbk. Medan seperti dijelaskan di atas merupakan anak perusahaan PT Delta Djakarta Tbk. yang berkedudukan di Jakarta. Perusahaan ini bergerak di bidang industri minuman ringan (*softdrink*) berupa San Miguel, Carlsberg Beer, Anker Stout dan Anker Bir.

## B. Fungsi dan Kegunaan Pendelegasian Wewenang

Adapun fungsi pendelegasian wewenang yang terdapat pada PT. Jangkar Delta Indonesia Tbk Medan.

1. Pendelegasian pada PT. Jangkar Delta Indonesia Tbk Medan merupakan suatu

2. Pendelegasian wewenang suatu proses bertahap yang dapat menciptakan pembagian kerja pada para karyawan.
3. Pendelegasian wewenang dapat menciptakan ikatan, hubungan formal dan kerja sama antara atasan dengan bawahan.
4. Pendelegasian wewenang merupakan tugas dan pekerjaan manajer dapat dikerjakan oleh bawahannya.

Pendelegasian wewenang pada perusahaan ini sesuai dengan yang digariskan oleh Regional Sales Manager dan penempatan orang-orangnya sesuai dengan kemampuannya masing-masing agar tidak terjadi "*Wrong men in the right place*" atau penempatan orang-orang yang tidak sesuai dengan kemampuannya. Oleh karena itu seorang staff dituntut untuk memiliki kemampuan, kreativitas dan ilmu pengetahuan yang cukup, dengan kata lain cukup untuk bidang yang didudukinya dan untuk wewenang yang diberikan kepadanya, agar staff tersebut tidak mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

Dalam pelaksanaan pendelegasian ini para atasan selalu dan harus mengadakan pengawasan serta memberikan petunjuk, saran dan juga bimbingan kepada bawahan yang menerima delegasi wewenang langsung tersebut. Hal ini dimaksudkan agar apabila terjadi sesuatu masalah ataupun kesulitan, mereka dapat mengatasi langsung dengan tidak menunggu-nunggu masalah tersebut menjadi besar sesuai dengan wewenang yang telah

Adapun jenis wewenang yang diberikan seorang atasan kepada bawahan berupa wewenang formal dan wewenang *competence*. Untuk pelimpahan wewenang ini lebih diutamakan berupa wewenang formal, dimana wewenang tersebut lebih mempunyai kekuatan hukum yang kuat untuk mengambil langkah kebijakan tertentu. Setiap pendelegasian wewenang harus diiringi dengan tuntutan pertanggungjawaban atas hasil yang telah dicapai walaupun kemungkinan hasilnya baik atau kurang baik. Hal ini berguna agar si penerima wewenang merasa terdorong untuk berusaha semaksimal mungkin menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya. Tanggung jawab perlu dibuat secara tertulis dalam bentuk laporan, untuk kemudian atasan akan mengevaluasi pekerjaan, guna melihat apakah bawahan dapat melaksanakan tugas dan wewenangnya secara baik dengan menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien. Hal ini berguna untuk memberikan penilaian pada waktu promosi jabatan ataupun penilaian kembali atas jabatan yang masih didudukinya, kemudian akan diteliti kembali bersama atasan yang lebih tinggi.

### C. Pihak-Pihak yang Memberikan Wewenang dan yang Menerima

Salah satu prinsip pokok dalam setiap organisasi adalah pendelegasian wewenang. Kepada setiap pejabat harus didelegasikan wewenang yang perlu, agar pejabat tersebut dapat melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya.

Pendelegasian wewenang merupakan keahlian pemimpin yang utama dan mendasar, sebab dengan mendelegasikan wewenang seorang pemimpin dapat melipatgandakan waktu, perhatian dan pengetahuannya yang terbatas.

Adapun sumber wewenang pada PT Jangkar Delta Indonesia Tbk. Medan berasal dari Regional Sales Manager. Dan si penerima wewenang dari Regional Sales manager adalah Area Sales Manager yang bertanggung jawab terhadap penjualan dan pemasaran produk untuk wilayah Sumatera Utara.

Dalam melaksanakan tugas, pengendalian jalannya organisasi guna pencapaian tujuan PT Jangkar Delta Indonesia Tbk. Medan yang dimaksud, Regional Sales Manager menyadari sepenuhnya keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki baik tenaga, waktu, perhatian dan pengetahuan serta kemampuan dalam pelaksanaan aktivitas-aktivits yang terdapat pada PT Jangkar Delta Indonesia Tbk. Medan jikalau yang bersangkutan melaksanakan tugas-tugasnya itu seorang diri. Untuk hal ini, maka Regional Sales Manager dibantu oleh staf-stafnya.

Faktor-faktor utama yang mendorong Regional Sales Manager untuk mendelegasikan tugas dan wewenang kepada bawahannya, antara lain.

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

Dengan keterbatasan-keterbatasan itulah Regional Sales Manager dibantu oleh staf-stafnya untuk melaksanakan sebagian tugasnya dengan jalan pendelegasian tugas dan wewenangnya. Selanjutnya para staf, karena keterbatasan-keterbatasan yang ada padanya akan mendelegasikan pula tugas dan wewenang dalam organisasi PT Jangkar Delta Indonesia Tbk. Medan bergerak setingkat demi setingkat dari tingkatan hirarki yang paling tinggi hingga hirarki yang paling rendah dengan garis komando yang jelas.

Dengan adanya garis komando yang jelas ini, maka setiap anggota organisasi PT Jangkar Delta Indonesia Tbk. Medan dapat mengetahui dengan jelas tiga unsur pokok, yaitu:

- a. Dari siapa ia menerima pendelegasian tugas dan wewenang (siapa atasannya langsung).
- b. Kepada siapa ia dapat mendelegasikan tugas dan wewenang (siapa bawahannya langsung).
- c. Kepada siapa ia harus memberikan laporan dan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas.

Untuk hal-hal yang dipandang sangat penting sifatnya, maka pendelegasian dilakukan secara tertulis. Hal ini dimaksudkan agar seseorang bawahan yang diberikan tugas dan wewenang dapat mengetahui dengan jelas apa-apa yang menjadi tugasnya, fasilitas-fasilitas apa yang dapat digunakan, bila waktunya dan sebagainya. Dengan demikian maka mereka dapat

mengetahui dengan jelas hak dan kewajibannya dalam pelaksanaan tugas yang diembankan kepadanya.

Dengan adanya pendelegasian tugas dan wewenang dalam bentuk tertulis ini, maka dimungkinkan untuk dapat dihindarkan beberapa kemungkinan yang dapat mengganggu kelancaran jalannya operasi kerja. Gangguan yang dapat dihindari itu yaitu *gaps*, *splits* dan *overlaps*.

Sebagaimana layaknya sebuah organisasi didalam pengelolaannya, *gaps* (jarak), *splits* (pemisah), dan *overlaps* (tumpang tindih) memang pernah terjadi, tetapi frekuensinya sangat kecil sekali sehingga tidaklah mengakibatkan gangguan yang serius dan fatal bagi organisasi tersebut.

Bentuk lainnya dari pendelegasian wewenang adalah dalam bentuk lisan (tidak tertulis). Hal ini agar tugas yang dimaksudkan tersebut dapat langsung diterima dan segera dilaksanakan oleh si penerima tugas tanpa harus melalui suatu prosedur yang panjang dalam waktu yang relatif singkat. Biasanya tugas yang diberikan ini tidaklah penting dan tidak memiliki pengaruh langsung terhadap tugas-tugas pokok organisasi. Misalnya kantor cabang memerintahkan staf-stafnya agar menghadiri rapat di luar perusahaan. Contoh lainnya adalah pemberian perintah kepada supir untuk merawat kendaraan dinas.

Atas pendelegasian tugas dan wewenang yang dilakukan atasan di satu pihak, maka bawahan di lain pihak sebagai pihak yang menerima dan

UNIVERSITAS MEDAN AREA bertanggungjawabannya atas hasil pelaksanaan

tugas dalam bentuk hasil kerja yang diharapkan darinya. Dengan kata lain bahwa penerimaan pendelegasian ini menuntut konsekuensi pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas oleh bawahan yang memang selalu seperti apa yang diharapkan. Namun pihak pelaksana dimintakan pertanggungjawaban secara tertulis. Pertanggungjawaban secara tertulis ini terutama sekali ditujukan untuk pekerjaan yang mempunyai kaitan dan pengaruh langsung terhadap pencapaian tujuan PT Jangkar Delta Indonesia Tbk. Medan dengan merinci dengan jelas tugas-tugas yang telah dilaksanakan beserta hasil-hasilnya.

Pada tugas-tugas tertentu, pertanggungjawaban cukup dilakukan secara lisan. Hal ini terutama sekali ditujukan bagi pekerjaan yang tidak penting dan tidak membutuhkan pertanggungjawaban secara rinci dan khusus. Misalnya pekerjaan membersihkan kantor beserta lingkungannya tidaklah diperlukan pertanggungjawaban secara tertulis cukup secara lisan. Di samping itu, pertanggungjawaban secara lisan juga dibutuhkan sebagai komentar tambahan dan pelengkap, ataupun sebagai penjelasan atas laporan pertanggungjawaban secara tertulis jika memang dibutuhkan.

Berkaitan dengan usaha-usaha pendelegasian yang efektif, Regional Sales Manager selain mengandalkan wewenang yang ada juga menerapkan kekuasaan (*power*) yang ada padanya terhadap bawahan. Dasar pemikiran untuk menggunakan kekuasaan ini ialah bahwa pendelegasian itu tidak akan

kekuasaan. Manfaat yang diperoleh atas penerapan kekuasaan ini adalah pihak pendelegasi tidak merasa ragu akan tugas yang dilimpahkan kepada bawahan untuk tidak dilaksanakan bagaimana mestinya. Selain itu penerapan kekuasaan itu juga untuk mendapatkan manfaat yang lebih baik aktivitas organisasi secara keseluruhan.

Selain menggunakan kekuasaan, maka untuk mendapatkan pendelegasian yang efektif, maka pimpinan menerapkan prinsip-prinsip pendelegasian. Prinsip-prinsip yang dijalankan itu pada dasarnya adalah prinsip-prinsip yang ada ataupun sama dengan apa yang sering dibahas pada text-book di samping adanya prinsip-prinsip khusus yang diciptakan sendiri.

Dalam pelaksanaan tugas-tugas, Regional Sales Manager selalu meluangkan waktunya untuk mengadakan pengawasan, petunjuk dan bimbingan kepada bawahan yang langsung di bawahnya sehubungan dengan tugas-tugas yang dilimpahkan kepada bawahan. Dan bawahan mempertanggungjawabkan tugas-tugas yang dilimpahkan kepadanya secara rutin. Hal ini dilakukan agar masalah-masalah yang timbul dalam masing-masing seksi dapat segera diatasi tanpa menunggu masalah tersebut merembet ke seksi yang lain. Adapun laporan yang diberikan bawahan tersebut berbentuk tulisan dan lisan.

Disadari bahwa pendelegasian itu memiliki sifat dualistis di mana Regional Sales Manager sebagai pemegang kekuasaan dan wewenang

melaksanakan pendelegasian kepada bawahannya pada saat yang sama harus tetap bertanggungjawab atas hasil pelaksanaan tugas yang dilaksanakan oleh para bawahannya.

#### **D. Manfaat dan Kegunaan Pendelegasian Wewenang**

Tugas atau wewenang yang diberikan mulai dari Regional Sales Manager sampai kepala tingkat yang paling rendah tingkatannya (karyawan/pekerja), melalui tahapan yang disebut wewenang. Pada PT. Jangkar Delta Indonesia Tbk Medan, Regional Sales Manager memberikan tugas dan wewenang kepada seorang Regional Sales Manager atau sebagai pimpinan cabang/regional. Regional Sales Manager mempertanggungjawabkan segala sesuatu yang terjadi pada PT Jangkar Delta Indonesia Tbk. Medan yang dipimpinya kepada PT Delta Djakarta Tbk. sebagai pemberi wewenang dan tugas.

Dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari, seorang Regional Sales Manager menyadari keterbatasan pada dirinya sebagai manusia dalam hal : waktu, tenaga, dan ilmu pengetahuan. Dalam hal ini Regional Sales Manager merasa perlu mengadakan pendelegasian wewenang atas tugas-tugas serta wewenang yang dimilikinya. Di samping itu perusahaan membantu dan memberikan kesempatan kepada para bawahan guna mengembangkan kemampuan dan keahliannya.

Dari garis perintah tersebut dapat dilihat adanya kepastian kepada siapa

kekuasaan dapat mendelegasikan wewenang dan

kekuasaannya dan kepada siapa seseorang pemegang jabatan harus mempertanggungjawabkan pekerjaannya, serta menerima laporan dari siapa saja. Pendelegasian wewenang pada perusahaan sesuai dengan yang digariskan oleh Regional Sales Manager dan penempatan orang-orangnya sesuai dengan kemampuannya masing-masing agar tidak terjadi *“wrong men in the right place”* atau penempatan orang-orang yang tidak sesuai dengan tempatnya. Oleh karena itu dituntut untuk memiliki kemampuan, kreativitas dan ilmu pengetahuan yang cukup dengan kata lain cukup untuk bidang yang didudukinya dan untuk wewenang yang diberikan atasan kepadanya. Gunanya agar tidak mengalami kesulitan-kesulitan didalam melaksanakan tugas sehari-hari dalam pelaksanaan pendelegasian ini para atasan selalu dan harus mengadakan pengawasan-pengawasan serta memberikan petunjuk-petunjuk dan saran-saran, dan juga bimbingan-bimbingan kepada bawahan yang menerima delegasi wewenang langsung.

Gunanya adalah agar apabila terjadi sesuatu masalah ataupun kesulitan mereka dapat mengatasi langsung dengan tidak menunggu-nunggu masalah tersebut menjadi besar sesuai denganyang telah diizinkan oleh atasannya. Karena dapat berakibat akan menjadi lebih besar dan kemungkinan akan merambat ke bagian-bagian lain, misalnya: kepala kantor cabang langsung dapat mengambil tindakan yang sesuai dengan aturan dari atasan tanpa menunggu atasannya. Apabila kepala kantor wilayah tersebut ada tugas rapat staff dengan kepala

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 30/1/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

### **E. Hambatan-Hambatan dalam Pendelegasian dan Cara Mengatasinya**

Walaupun pelaksanaan pendelegasian telah diusahakan seefisien dan seefektif mungkin, hambatan ataupun kendala yang dirasakan tentu ada. Namun besarnya pengaruh kendala tersebut terhadap tujuan organisasi sangat tergantung kepada penanganan dan kebijakan yang diambil sehingga hambatan atau kendala tersebut dapat dihindari.

Sebagai suatu perusahaan yang sedang berkembang PT Jangkar Delta Indonesia Tbk Medan mempunyai sistem organisasi yang baik dan efektif namun kendala-kendala itu berhasil diperkecil seminimum mungkin. Dan setiap kendala yang timbul diambil tindakan atau jalan keluar penyelesaiannya dengan segera agar permasalahan tidak berlarut-larut.

Rendahnya tingkat kendala yang dirasakan itu juga dimungkinkan oleh karena besarnya tingkat kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan akan kemampuan para bawahannya dalam melaksanakan tugas. Di samping itu pimpinan merasa yakin akan kemampuan manajemen untuk melaksanakan pendelegasian serta bawahan dinilai mampu untuk memecahkan masalahnya sendiri.

Adapun hambatan dalam pemberian pendelegasian wewenang di samping dapat berasal dari pimpinan dan juga berasal dari bawahan :

1. Pendelegasian wewenang berarti menambah tanggung jawab dan seolah-olah tidak menyukai hal ini.

2. Para bawahan merasa enggan menerima wewenang yang baru karena dianggap selalu salah dan tidak siap menerima kritikan.
3. Banyak bawahan kurang percaya diri dan merasa tertekan jika diberi wewenang yang lebih besar.

Untuk mengatasi hambatan tersebut maka perlu diperhatikan persyaratan utama untuk delegasi yang efektif yaitu kebebasan yang sesungguhnya untuk melaksanakan tugas yang dilimpahkan kepadanya. Regional Sales Manager harus dapat menerima perbedaan cara pemecahan suatu masalah dan kemungkinan bawahan akan membuat kesalahan dalam pelaksanaan tugasnya dan mereka dapat improvisasi mengembangkan pemecahan sendiri dan belajar dari kesalahan mereka.

Demikian juga halnya hambatan yang dihadapi oleh PT Jangkar Delta Indonesia Tbk. Medan didalam pendelegasian tugas dan wewenang :

- a. Karena pimpinan perusahaan tidak memberikan perincian yang jelas tentang tugas dan wewenang yang didelegasikan kepada bawahan, dapat mengakibatkan bawahan tersebut kurang berpartisipasi dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sehingga atasan atau pimpinan kurang merasa puas atas hasil pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan tersebut.
- b. Akibat dari kurang jelas tugas dan wewenang yang didelegasikan pimpinan juga menyebabkan menurunnya produktivitas kerja karyawan pada perusahaan tersebut.

- c. Struktur organisasi perusahaan yang berbentuk organisasi garis atau line yang ada pada perusahaan tersebut masih terdapat kegagalan karena terdapatnya tugas rangkap yang dilakukan oleh perusahaan tersebut yang mengakibatkan pendelegasian tugas dan wewenang tersebut kurang sempurna.

Untuk mengatasi hambatan-hambatan pendelegasian wewenang tersebut dapat dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Regional Sales Manager dapat mengadakan seleksi bagi karyawan yang akan memangku jabatan tersebut, agar dapat diketahui dimana batas kemampuan dan keterampilan karyawan tersebut.
2. Dengan adanya ketegasan seorang pimpinan terhadap seorang bawahan, maka para bawahan akan semakin mengerti apa sebenarnya tugas dan wewenang yang diberikan oleh perusahaan tersebut.
3. Bila seorang pimpinan perusahaan dapat mendelegasikan tugas dan wewenang tersebut kepada bawahan sesuai dengan struktur organisasi maka dalam perusahaan tersebut tidak terdapat tugas rangkap pada karyawan.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

Dari uraian secara teoritis dan hasil penelitian yang dilakukan penulis pada PT Jangkar Delta Indonesia Tbk. Medan, maka penulis akan mencoba untuk mengambil kesimpulan dan saran yang diharapkan akan dapat bermanfaat untuk mengatasi masalah yang ada pada PT Jangkar Delta Indonesia Tbk. Medan.

#### A. Kesimpulan

Adapun kesimpulan yang dapat penulis kemukakan adalah sebagai berikut:

1. Proses pendelegasian wewenang pada PT Jangkar Delta Indonesia Tbk. Medan bergerak setingkat demi setingkat, dari tingkat yang paling tinggi ke tingkat yang paling rendah.
2. Pelaksanaan pendelegasian wewenang dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan cara tertulis dan cara tak tertulis. Cara yang terbaik adalah pendelegasian secara tertulis, karena setiap bawahan dapat mengetahui dengan jelas apa yang menjadi tugas, hak dan kewajibannya.
3. Dari hasil analisis dan evaluasi pada PT Jangkar Delta Indonesia Tbk. Medan disimpulkan bahwa hipotesis dapat diterima, di mana proses pendelegasian

wewenang kepada bawahan dapat terlaksana dengan baik sehingga hasil kerja berjalan dengan lancar.

4. Salah satu hambatan yang dihadapi oleh PT Jangkar Delta Indonesia Tbk. Medan adalah pimpinan perusahaan tidak memberikan perincian yang jelas tentang tugas dan wewenang yang didelegasikan kepada bawahan sehingga mengakibatkan bawahan tersebut kurang berpartisipasi dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sehingga atasan atau pimpinan kurang merasa puas atas hasil pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan tersebut.

## **B. S a r a n**

Beberapa saran yang akan penulis kemukakan antara lain:

1. Dalam mendelegasikan tugas dan wewenang kepada bawahan, pimpinan hendaknya memperhatikan kondisi pekerjaan bawahan tersebut, apakah bawahan tersebut sedang banyak pekerjaan atau tidak.
2. Sebaiknya pimpinan selalu mengadakan pengawasan atau pengecekan langsung ke lapangan terhadap laporan yang diberikan bawahan.
3. Tugas-tugas yang telah diselesaikan bawahan dengan baik, sebaiknya pimpinan dapat memberikan penghargaan yang lebih berarti untuk menambah motivasi bawahan agar tidak menganggap tugas yang diberikan kepadanya hanyalah akan menambah beban kerjanya.

4. Bagi para bawahan yang merasa kurang siap menerima wewenang yang diberikan hendaknya berani mengatakan kepada atasan bahwa ia tidak siap untuk melaksanakan tugas tersebut.
5. Sebaiknya pimpinan perusahaan memberikan perincian yang jelas tentang tugas dan wewenang yang didelegasikan kepada bawahan agar bawahan dapat melaksanakan tugas yang diberikan pimpinan kepadanya sehingga pimpinan merasa puas atas hasil pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan tersebut.



## DAFTAR PUSTAKA

- Herbert A. Simon, **Administrative Behaviour**, Terjemahan dalam Bahasa Indonesia, Penyusun Gama Study Club, Jakarta, 2000.
- Harold Koontz dan Cyrill O'Donnel, **Principles of Management, (Prinsip-prinsip Manajemen)**, Terjemahan M. Ridwan dan Anwar, Edisi VII, Penerbit Bhratara, Jakarta, 2001.
- Komaruddin, **Analisa Organisasi Manajemen Modern**, Edisi VI, Penerbit CV, Rajawali, Jakarta, 2000.
- Moekijat, **Manajemen Kepegawaian**, Penerbit Alumni, Bandung, 2000.
- M. Manullang, **Dasar-dasar Manajemen**, Ghalia Indonesia, Jakarta, 2002.
- , **Organisasi dan Manajemen**, Edisi II, Penerbit Liberty, Jakarta, 2000.
- Sarwoto, **Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen**, Cetakan IX, Ghalia Indonesia, Jakarta, 2001.
- T. Hani Handoko, **Manajemen**, Edisi V, Penerbit BPFE, Yogyakarta, 2002.
- The Liang Gie, **Administrasi Perkantoran Modern**, Cetakan IX, PD, Percetakan Radya Indria, Yogyakarta, 2001.
- Winardi, **Organisasi dan Pengorganisasian Manajemen**, Edisi Kedua, Mandar Maju, Bandung, 2003.
- Winarno Surakhmad, **Pengantar Penelitian Ilmiah, Metode dan Teknik**, Edisi IX, Penerbit Tarsito, Bandung, 2000.
- S. Nasution dan M. Thomas, **Buku Penuntun Membuat Skripsi, Thesis, Disertasi, dan Makalah**, Edisi VIII, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 2000.