

**PERANAN STRKTUR ORGANISASI DALAM
MENINGKATKAN KOORDINASI KERJA PADA
PT. BNI, Tbk CABANG SUTOMO
MEDAN**

Oleh

HENDRA
02 823 0130



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2005**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 13/3/24

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

RINGKASAN

Hendra

“ Peranan Struktur Organisasi Dalam Meningkatkan Koordinasi Kerja Pada PT. BNI, Tbk Cab. Sutomo Medan “

(Bapak Drs. H. Jhon Hardy, Msi Selaku Pembimbing I, Bapak H. Syahriandy, SE, MSi, Selaku Pembimbing II).

Bank Negara Indonesia namanya mulai diresmikan pada 17 Agustus 1946 oleh Wakil Presiden RI, Mohammad Hatta di Yogyakarta. Pada waktu itu berfungsi sebagai bank sentral atau bank sirkulasi dan bank umum. Sebagai bank pertama milik pemerintah Republik Indonesia (RI), juga bank perjuangan, pimpinan dan para pegawai Bank Negara Indonesia harus bekerja keras menyukseskan program perekonomian pemerintah, mencetak dan mengedarkan Uang Republik Indonesia, menarik uang Jepang dari peredaran, serta memberikan kredit dan transaksi perbankan lain.

Sebagaimana kita ketahui bahwa dalam berbagai aktivitas, manusia selalu berkaitan dengan organisasi. Aktivitas yang dilakukan oleh masyarakat, dilaksanakan dan diselenggarakan melalui badan – badan atau lembaga – lembaga yang dalam operasinya selalu menggunakan tenaga manusia dan peralatan yang telah tersedia. Agar tenaga manusia dan peralatan dapat bergerak secara terpadu

maka diperlukan adanya organisasi yang dapat memberikan kemudahan guna tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Perkataan organisasi berasal dari bahasa latin yaitu *organum* yang berarti alat, bagian, anggota badan. Dalam literatur perkataan organisasi mengandung beragam pengertian, tergantung dari sudut mana yang bersangkutan melihatnya. Organisasi adalah suatu ikatan dalam jangka panjang yang dibuat dan dipelihara untuk mencapai tujuan tertentu dan untuk melaksanakan sesuatu tugas tertentu.

Unsur – unsur dasar organisasi adalah :

- 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.

Dari rumusan definisi mengenai organisasi di atas dapat 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 hakikatnya 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.

Semakin besar suatu perusahaan, maka persoalan mengenai organisasi dan manajemen semakin bertambah. Kegagalan suatu perusahaan, sesungguhnya adalah gambaran dari kegagalan dalam mengorganisir dan pengelolaan perusahaan tersebut. Banyaknya perusahaan yang tumbuh dan berkembang pesat, membuat pentingnya melakukan pemikiran yang mendalam mengenai organisasi dan manajemen.

Pentingnya peranan struktur organisasi dalam meningkatkan koordinasi kerja antara setiap fungsi, posisi dan jabatan dalam suatu organisasi, penulis tertarik untuk membahas skripsi ini. Berdasarkan penelitian pendahuluan pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk Cab. Sutomo Medan penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut:

“ Apakah struktur organisasi yang terdapat pada organisasi tersebut dapat meningkatkan koordinasi kerja pada karyawannya “

Adapun hipotesis dari permasalahan di atas adalah “Apabila struktur organisasi sehat maka koordinasi kerja akan meningkat”.

Pendelegasian wewenang yang dilaksanakan pada PT. BNI (Persero) Cabang Sutomo Medan disesuaikan dengan uraian tugas dan jabatan. Dimana pendelegasian melalui garis wewenang yang jelas yang mengalir dari tingkat yang paling tinggi ke tingkatan yang paling rendah

Pada prakteknya pendelegasian wewenang di perusahaan ini di bagi menjadi tiga tingkatan, yaitu:

1. Top Manajemen
2. Middle Manajemen
3. Lower Manajemen

Pendelegasian wewenang yang dilakukan di PT. BNI (Persero) Cabang Sutomo Medan ini umumnya dilakukan dalam dua bentuk yaitu tertulis dan tidak tertulis. PT. BNI (Persero) Cabang Sutomo Medan dalam menyelenggarakan kegiatan operasionalnya selalu berusaha untuk menciptakan iklim kerja yang serasi melalui suatu kerjasama yang baik dengan menyelaraskan hubungan – hubungan timbal balik dari semua tingkatan.

Berdasarkan analisis dan evaluasi, adapun kesimpulan yang diperoleh adalah.

1. PT. BNI (Persero) Cabang Sutomo Medan adalah perusahaan yang bergerak dalam jasa perbankan.
2. Struktur organisasi yang digunakan merupakan gambaran jaringan hubungan kerja yang sifatnya formal. Struktur organisasi pada PT. BNI (Persero) Cabang Sutomo Medan adalah gabungan garis dan fungsional.
3. Pimpinan Cabang adalah orang yang bekerja untuk:
 - Mewakili perusahaan dalam melaksanakan kebijaksanaan perusahaan.

- Mengarahkan dan mengawasi pelaksanaan program masing-masing unit usaha serta memberikan jalan keluar terhadap hasil yang dicapai oleh unit.
 - Mengoreksi aktivitas perusahaan dan mengadakan koreksi seperlunya
- Sebagai seorang perencana dan menentukan kebijakan menyadari sepenuhnya atas keterbatasan yang ada pada dirinya. Untuk itu ia dibantu oleh kontrol intern, kepala bidang, dengan jalan mendelegasikan sebahagian tugasnya.
4. Pendelegasian wewenang yang dilakukan di perusahaan adalah bersifat vertikal, artinya dari atasan yang tertinggi kepada bawahannya, begitu seterusnya sampai ke jenjang yang paling bawah.
5. Pelaksanaan pendelegasian dan rentang kendali sudah berjalan dengan baik.

Adapun saran penulis antara lain:

1. Hendaknya pendelegasian tugas dan wewenang kepada bawahan diberikan kepercayaan penuh akan tugas dan wewenang tersebut. Agar sipenerima dapat lebih cepat berkembang.
2. Berikan penghargaan atau ucapan terimakasih atas tugas dan wewenang yang dilaksanakan dengan baik, karena hal ini menunjukkan penghargaan pimpinan kepada bawahan.
3. Jangan memberikan tugas dan wewenang kepada bawahan yang diluar kemampuannya untuk menghindari keraguan dalam bertindak bagi si penerima tugas dan wewenang.

4. Perusahaan sebaiknya melakukan suatu pengawasan standar pekerjaan yang ketat kepada karyawan dengan membuat kriteria penilaian kinerja sebagai bahan evaluasi.



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas Berkah Rahmad dan Karunia Nya kepada penulis, sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi di Universitas Medan Area.

Penulis pada kesempatan ini menyadari bahwa tulisan ini masih jauh dari sempurna disamping itu masih banyak terdapat kekurangan serta kejanggalan di sana sini, baik dari bahasa, isi dan tulisan. Pada kesempatan ini penulis menginginkan kritik dan saran yang sifatnya membangun dari para pembaca untuk sempurnanya tulisan ini.

Pada kesempatan ini pula penulis dengan segala kerendahan hati tidak lupa mengucapkan terimakasih yang sebesar – besarnya kepada:

1. Bapak Rektor Universitas Medan Area.
2. Bapak H. Syahriandy, SE, MSi, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area sekaligus Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktunya mengoreksi dan membimbing tulisan ini.
3. Bapak Drs. H. Jhon Hardy, Msi selaku Ketua Jurusan Manajemen sekaligus sebagai pembimbing I, yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membimbing penulis guna penyelesaian skripsi ini.

4. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen yang telah mengajar penulis dari sejak awal perkuliahan hingga dapat menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
5. Bapak Pimpinan PT. BNI (Persero) Cabang Sutomo Medan beserta seluruh staf perusahaan yang telah bersedia membantu penulis untuk mengumpulkan data guna penyelesaian skripsi ini.
6. Segenap staf tata usaha Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area yang telah memberikan bantuan dan pelayanan administrasi kepada penulis.
7. Seluruh keluarga yang tersayang yang telah memberi semangat dan dukungannya kepada penulis.

Akhirnya semoga Allah SWT memberkati dan memberikan berkah, rahmad dan karunia Nya kepada kita semua. Amin.

Medan.....2006
Penulis

(H e n d r a)

DAFTAR ISI

Halaman

RINGKASAN	i
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Alasan Pemilihan Judul	1
B. Perumusan Masalah	2
C. Hipotesis	3
D. Luas, Tujuan dan Manfaat Penelitian	3
E. Metodologi Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data	4
F. Metode Analisis	5
BAB II : LANDASAN TEORITIS	7
A. Pengertian dan Bentuk-Bentuk Organisasi	7
B. Prinsip- Prinsip Organisasi	18
C. Pembagian Kerja dan Pendelegasian Wewenang	21
D. Koordinasi dan Rentang Manajemen	26
E. Komunikasi Dalam Organisasi	30
BAB III : PT. BANK NEGARA INDONESIA, Tbk. CABANG SUTOMO MEDAN	36
A. Gambaran Umum Perusahaan	36
B. Pendelegasian Wewenang	46

	Halaman
C. Sistem Koordinasi Yang Dilaksanakan	49
D. Kendala Yang dihadapi	53
BAB IV : ANALISIS DAN EVALUASI	55
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	62
A. Kesimpulan	62
B. Saran	63
DAFTAR PUSTAKA	65



BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Persaingan bisnis yang semakin ketat dewasa ini, suatu perusahaan harus mampu mengelola perusahaannya sedemikian rupa agar dapat bertahan, tumbuh dan berkembang sesuai dengan tujuan perusahaan.

Semakin besar suatu perusahaan, maka persoalan mengenai organisasi dan manajemen semakin bertambah. Kegagalan suatu perusahaan, sesungguhnya adalah gambaran dari kegagalan dalam mengorganisir dan pengelolaan perusahaan tersebut. Banyaknya perusahaan yang tumbuh dan berkembang pesat, maka pentinglah melakukan pemikiran yang mendalam mengenai organisasi dan manajemen.

Pengorganisasian merupakan alat bagi manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengertian pengorganisasian itu sendiri itu adalah merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber-sumber daya yang dimilikinya dan lingkungan yang melingkupinya.

Koordinasi diperlukan untuk memperoleh kesatuan tindak dalam mencapai tujuan perusahaan. Tanpa koordinasi, orang-orang atau fungsi akan lebih mengejar kepentingannya sendiri sehingga mengorbankan tujuan perusahaan.

Menyadari pentingnya peranan struktur organisasi dalam meningkatkan koordinasi kerja antara setiap fungsi, posisi dan jabatan dalam suatu organisasi, penulis tertarik untuk memilih judul struktur organisasi sebagai objek pembahasan dalam skripsi ini. Sedangkan alasan memilih PT. Bank Negara Indonesia, Tbk Cab. Sutomo Medan sebagai perusahaan yang akan diteliti adalah karena perusahaan ini memiliki jaringan usaha yang cukup luas, sehingga struktur organisasi yang diterapkan oleh perusahaan ini akan sangat berperan dalam perusahaan dan berperan dalam meningkatkan koordinasi kerja serta menciptakan efisiensi dan efektivitas kerja.

Dalam hal ini penulis memilih judul : “ **Peranan Struktur Organisasi Dalam Meningkatkan Koordinasi Kerja Pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk Cab. Sutomo Medan**”.

B. Permasalahan

Manajemen memiliki banyak dimensi berhubungan dengan suatu lembaga atau organ yang berinteraksi dengan masyarakat. Manajemen tidak memiliki fungsi bila dipandang secara terpisah dari masyarakat karena organisasi dalam berbagai bentuk memiliki tujuan khusus melalui kerjasama dengan orang lain. Perumusan masalah merupakan hal yang paling penting dilakukan terlebih dahulu sebelum sampai pada tahap pembahasan lebih lanjut. Dengan adanya permasalahan yang hendak dipecahkan akan mempermudah dan lebih mengarahkan data yang dikumpulkan sehingga penganalisisannya dapat terarah sesuai dengan sasaran.

Berdasarkan penelitian pendahuluan pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk Cab. Sutomo Medan penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut:

“ **Apakah struktur organisasi yang terdapat pada organisasi tersebut dapat meningkatkan koordinasi kerja pada karyawannya** ”

C. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah penelitian, yang perlu diuji kebenarannya secara empiris. Sebagai pedoman dalam penulisan ini, terlebih dahulu dirumuskan hipotesis yang akan diuji kebenarannya sehubungan dengan keadaan yang dihadapi perusahaan. Adapun hipotesis dari permasalahan di atas adalah “**Apabila struktur organisasi sehat maka koordinasi kerja akan meningkat**”.

D. Luas, Tujuan Dan Manfaat Penelitian

Keterbatasan waktu, kemampuan, dan pengetahuan serta biaya, penulis membatasi pada ruang lingkup penelitian hanya pada peranan struktur organisasi pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk Cab.Sutomo Medan.

Tujuan penulis mengadakan penelitian pada PT. Bank Negara Indonesia, Tbk Cab. Sutomo Medan adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui lebih dalam tentang pelaksanaan koordinasi kerja antar bagian atau unit dalam perusahaan tersebut.
- b. Untuk menganalisa dan mengevaluasi bagaimana sistem koordinasi kerja

UNIVERSITAS MEDAN AREA

yang dilaksanakan di PT. Bank Negara Indonesia, Tbk Cab.Sutomo Medan
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 13/3/24

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

- c. Berdasarkan data-data dan keterangan yang diperoleh penulis kiranya dapat dipergunakan sebagai analisa dan pertimbangan.

Manfaat penelitian ini adalah:

- a. Membandingkan antara teori yang dipelajari diperguruan tinggi dengan keadaan di lapangan.
- b. Merupakan bahan masukan bagi perusahaan yang kemungkinan saran-saran yang diberikan penulis dapat diterima dalam mengambil keputusan.
- c. Sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar sarjana ekonomi.

E. Metodologi Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian sangat penting untuk mendapatkan data yang didayagunakan untuk menemukan sesuatu yang baru atau menambah kepada sesuatu yang belum diketahui. Dalam penulisan skripsi ini data serta keterangan yang disajikan merupakan data primer dan data sekunder.

(1) Metode Penelitian

- a. Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Penelitian Kepustakaan yaitu merupakan suatu pengumpulan data yang dilakukan dengan jalan melaksanakan penelitian dari buku-buku bacaan, majalah, dan tulisan-tulisan ilmiah yang berhubungan dengan pembahasan untuk melengkapi data, membantu penyusunan skripsi ini agar relevan dengan objeknya. Data ini disebut dengan data sekunder.

b. Penelitian Lapangan (Field Research)

Penelitian lapangan yaitu mengadakan penelitian atau praktek dengan penelitian langsung pada objek yang telah dipilih dan data ini disebut data primer.

(2) Teknik Pengumpulan Data

- a. Observasi (Pengamatan) langsung pada perusahaan untuk memperoleh data-data serta pengalaman praktis yang diperoleh penulis.
- b. Interview (Wawancara), yaitu mengadakan wawancara langsung dengan Kepala Bagian, Staf, dan para karyawan yang berhubungan dengan bidang yang diteliti.
- c. Questionare (Daftar Pertanyaan), yaitu dengan membuat daftar questionare yang akan ditanyakan pada responden yang terdiri dari baris dan kolom-kolom untuk diisi jawaban-jawaban yang berhubungan dengan masalah penelitian.

F. Metode Analisis

Analisis data yang penulis lakukan adalah dengan cara:

1. Metode Deskriptif yaitu suatu cara pemecahan masalah dengan menyusun gambaran secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diteliti.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 13/3/24

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)13/3/24

2. Metode Deduktif yaitu penganalisaan data yang bertitik tolak dari pernyataan yang bersifat umum untuk menghasilkan kesimpulan yang bersifat khusus.

Dari kedua hasil analisa tersebut akan diperoleh asumsi yang dapat digunakan sebagai dasar untuk menarik kesimpulan yang relevan dan akurat.



BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Pengertian dan Bentuk - Bentuk Organisasi

1. Pengertian Organisasi

Sebagaimana kita ketahui bahwa dalam berbagai aktivitas, manusia selalu berkaitan dengan organisasi. Aktivitas yang dilakukan oleh masyarakat, dilaksanakan dan diselenggarakan melalui badan – badan atau lembaga – lembaga yang dalam operasinya selalu menggunakan tenaga manusia dan peralatan yang telah tersedia. Agar tenaga manusia dan peralatan dapat bergerak secara terpadu maka diperlukan adanya organisasi yang dapat memberikan kemudahan guna tercapainya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Perkataan organisasi berasal dari bahasa latin yaitu *organum* yang berarti alat, bagian, anggota badan. Dalam literatur perkataan organisasi mengandung beragam pengertian, tergantung dari sudut mana 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 ikatan dalam jangka panjang yang dibuat dan dipelihara untuk mencapai tujuan tertentu dan untuk melaksanakan sesuatu tugas tertentu.”²
- “ 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”³
- “ Organisasi adalah wadah serta proses kerjasama sejumlah manusia yang terikat dalam hubungan formal dalam rangkaian hirarki untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.”⁴

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

- 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, sebagai pengangan dapat dirumuskan definisi yang lebih mendekati organisasi sehari – hari, yaitu :

² Sondang P. Siagian, **Peranan Staff Dalam Manajemen**, Cetakan II., Penerbit PT. Agung,

“ Organisasi adalah wadah serta proses kerja sama sejumlah manusia yang terikat dalam hubungan formal dalam hirarki untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.”⁵

Dari rumusan definisi mengenai organisasi di atas dapat 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 hakikatnya 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 keseluruhannya mempunyai maksud dan tujuan pada suatu titik yang menunjukkan proses pengetahuan kegiatan yang dibutuhkan untuk merealisasi tujuan tertentu yang telah ditetapkan, melalui penggunaan tenaga kerja manusia bersama alat tertentu serta faktor produksi serta penerapan proses manajemen.

2. Bentuk-Bentuk Organisasi

Pengorganisasian menyebabkan timbulnya sebuah struktur organisasi yang dapat dianggap sebagai suatu kerangka yang merupakan titik pusat kegiatan manusia untuk dapat menggabungkan usaha – usaha mereka dengan prosedur organisasi. Maksudnya untuk mewujudkan kegiatan dan juga pelaksanaan – pelaksanaannya. Sehingga sesuai dengan prinsip hirarki organisasi, dan jelas diketahui siapa yang menjadi atasan dan siapa yang menjadi bawahan.

Dengan kata lain struktur organisasi merupakan susunan komponen – komponen organisasi yaitu aktivitas wewenang, bertanggung jawab dan pertanggung jawaban. Dengan adanya struktur organisasi maka akan dapat dihindari atau sekurang – kurangnya mengurangi kesimpangsiuran dalam pelaksanaan tugas.

Ada beberapa unsur yang sangat bermanfaat dalam menganalisis struktur organisasi, antara lain:

1. Spesialisasi aktivitas.
2. Standarisasi aktivitas
3. Koordinasi aktivitas
4. Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan.
5. Ukuran unit kerja”.⁵

Ad.1. Spesialisasi aktivitas, mengacu pada spesifikasi tugas perorangan dan keiompok kerja di seluruh organisasi serta penyatuan tugas tersebut ke dalam unit kerja.

- Ad.2. Standarisasi aktivitas, menjadikan seragam dan konsisten. Dalam menerapkan uraian pekerjaan para manajer melakukan program seleksi, orientasi, pelatihan formal untuk menstandarisasi keterampilan tenaga kerja mereka.
- Ad.3. Koordinasi aktivitas, merupakan prosedur untuk mengintegrasikan fungsi sub unit dalam organisasi. Hal ini akan memudahkan pengkoordinasian aktivitas, khususnya dalam organisasi yang mempunyai pola kerja tidak rumit.
- Ad.4. Sentralisasi dan desentralisasi pengambilan keputusan, jika dipandang dari sudut organisasi apabila pembuatan keputusan cenderung dikonsentrasikan maka terdapat adanya sentralisasi dan apabila pembuatan keputusan cenderung terpecah maka terdapat desentralisasi dalam struktur organisasi. kekuasaan pengambilan keputusan dibagi – bagi diantara orang orang yang duduk pada tingkat manajemen menengah dan bawah.
- Ad.5. Ukuran unit kerja, mengacu pada jumlah karyawan dalam suatu kelompok kerja. Apabila seluruh perusahaan atau lembaga berkembang maka jumlah unit dan sub unit kerja akan ditambah.
- “ Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai mekanisme – mekanisme formal dalam pengolahan suatu organisasi. Struktur organisasi menunjukkan suatu susunan yang berupa bagan, dimana terdapat hubungan – hubungan diantara berbagai fungsi, bagian, status atau orang – orang yang menunjukkan tanggung jawab dan wewenang yang berbeda – beda dalam organisasi tersebut. ”⁶

Menurut pola hubungan kerja, serta lalu lintas wewenang, tanggung jawab dan sistem pelaporan dalam organisasi, maka bentuk struktur organisasi dapat di bedakan atas:

- a. Bentuk struktur organisasi garis.
- b. Bentuk struktur organisasi Fungsional.
- c. Bentuk struktur organisasi garis dan staff.
- d. Bentuk struktur organisasi Fungsional dan staff⁷.

ad.a. Bentuk struktur organisasi garis

Tugas perencanaan, pengendalian dan pengawasan dalam struktur ini dilakukan satu tangan saja dan garis kewenangan langsung berasal dari seorang pimpinan kepada bawahannya.

Ciri – ciri bentuk struktur organisasi garis adalah:

1. Organisasi kecil dan sederhana.
2. Karyawan saling mengenal.
3. Spesialisasi belum begitu tinggi.
4. Tugas perencanaan, pengendalian dan pengawasan berada di satu tangan dan garis kewenangan langsung dari pimpinan kepada bawahan.

Adapun kebaikan dan keburukan bentuk ini:

Kebaikan:

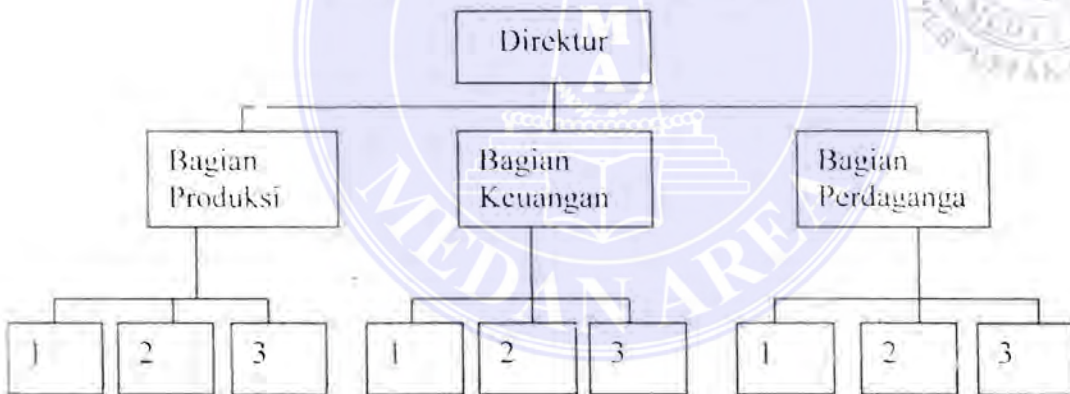
1. Kesatuan perintah terjamin dengan baik, karena pimpinan berada pada satu orang.

2. Proses pengambilan keputusan berjalan cepat, karena jumlah orang yang diajak berkonsultasi masih sedikit.
3. Rasa solidaritas diantara karyawan tinggi karena saling kenal.

Keburukan:

1. Seluruh organisasi terlalu bergantung kepada satu orang, jika ia tidak mampu seluruh organisasi akan terancam kehancuran.
2. Adanya kecenderungan pimpinan bertindak otoritas.
3. Kesempatan karyawan untuk berkembang terbatas.

Gambar. 1
Bentuk Struktur Organisasi Garis



Sumber : T. Hani Handoko, **Manajemen**, Edisi III, BPFE – UGM, Yogyakarta 1997

ad.b. Bentuk struktur organisasi fungsional

Bentuk organisasi ini menitik beratkan pada adanya pembagian fungsi yang tegas, dimana pembagian kerja sangat diperhatikan dan pedoman yang dipergunakan akan dipertahankan dengan segala konsekwensinya.

Organisasi ini menuntut pimpinan harus melakukan spesialisasi diri untuk melaksanakan tugas tertentu dari semua tugas yang akan dikerjakan.

Pimpinan dapat memerintah pegawai yang setingkat lebih rendah dibawahnya dan tidak mengetahui dengan jelas siapa bawahannya serta bawahan mempunyai lebih dari satu pimpinan.

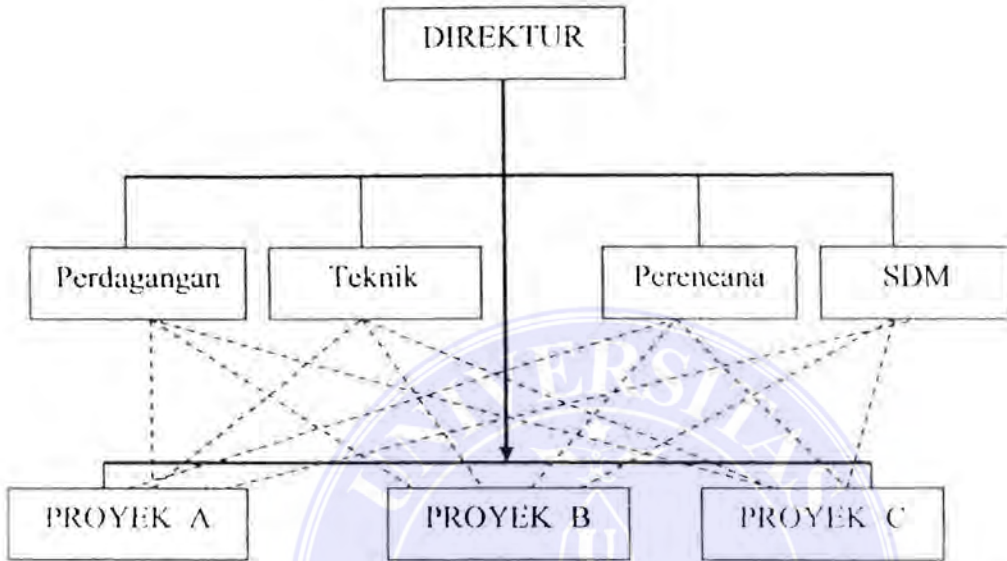
Kebaikan:

1. Pembagian tugas jelas.
2. Spesialisasi karyawan dapat dikembangkan dan digunakan semaksimal mungkin.
3. Digunakan tenaga – tenaga ahli dalam bidang tertentu sesuai fungsinya.

Keburukan:

1. Disiplin pengawasan dan koordinasi sulit diperoleh.
2. Pekerja sulit untuk diperoleh oleh dua orang atau lebih pada saat yang bersamaan.
3. Penyebaran wewenang kepada banyak kepla cenderung menciptakan saling tumpang tindih dan dapat menimbulkan perpecahan.
4. Bila terdapat kesalahan atau kelemahan dalam pekerjaan maka sulit menentukan siapa yang bersalah.

Gambar. 2
Bentuk Struktur Fungsional



Sumber : T. Hani Handoko, **Manajemen**, Edisi III, BPFE – UGM, Yogyakarta 1997

ad.c. Bentuk struktur organisasi garis dan staff

Pada umumnya bentuk ini dianut oleh organisasi yang besar, daerah kerjanya luas dan mempunyai bidang – bidang tugas yang berbeda ragam dan rumit serta jumlah karyawan banyak.

Pada bentuk struktur organisasi ini terdapat beberapa orang staff yang ahli dalam bidang tertentu yang tugasnya memberi nasehat dan saran kepada pimpinan di dalam organisasi itu.

Kebaikan:

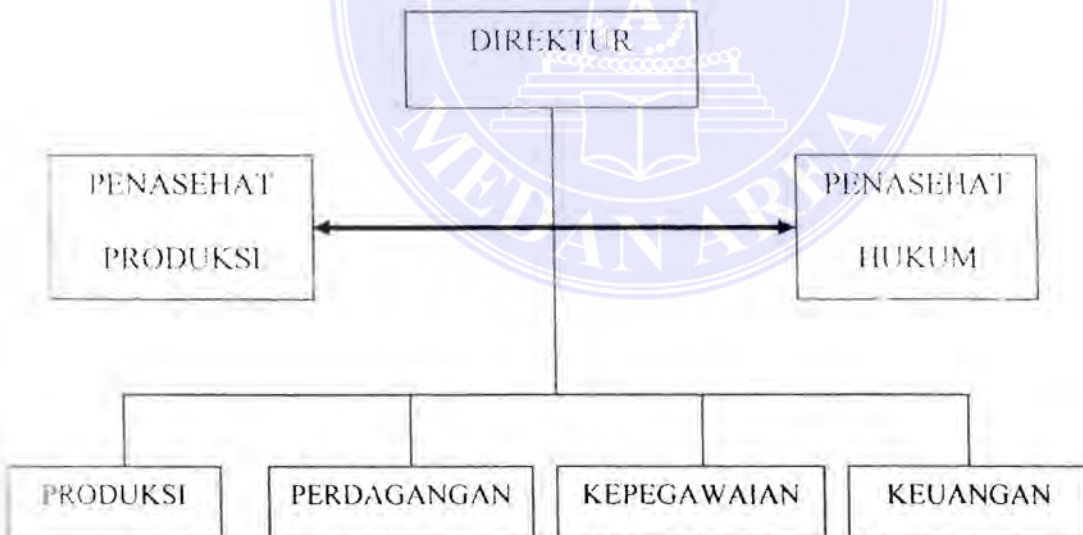
1. Adanya nasehat ahli
2. Meniadakan kekacauan karena adanya mandor atau atasan langsung

3. Dalam keadaan darurat ada tambahan supervisor.
4. Meringankan tugas pelaksana.

Keburukan:

1. Adanya kecenderungan berat sebelah yaitu kepada staff atau kepada garis.
2. Pemberian bobor yang berlebihan kepada kepala staff dapat menyebabkan semacam staff authority.
3. Para petugas dalam garis kurang berinisiatif karena dapat bertanya pada staff.

Gambar. 3
Struktur Organisasi Garis dan Staff



Sumber : T. Hani Handoko, **Manajemen**, Edisi III, BPFE – UGM, Yogyakarta 1997

ad.d. Bentuk struktur organisasi staff dan fungsional

Bentuk organisasi ini merupakan kombinasi dari bentuk organisasi fungsional dan bentuk organisasi garis dan staff. Dalam organisasi ini wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada satuan - satuan dibawahnya dalam bidang kerjatertentu dan pimpinan dapat memerintah serta meminta pertanggungjawaban dari sema pimpinan suatu pelaksana yang ada sepanjang itu menyangkut bidang kerjanya.

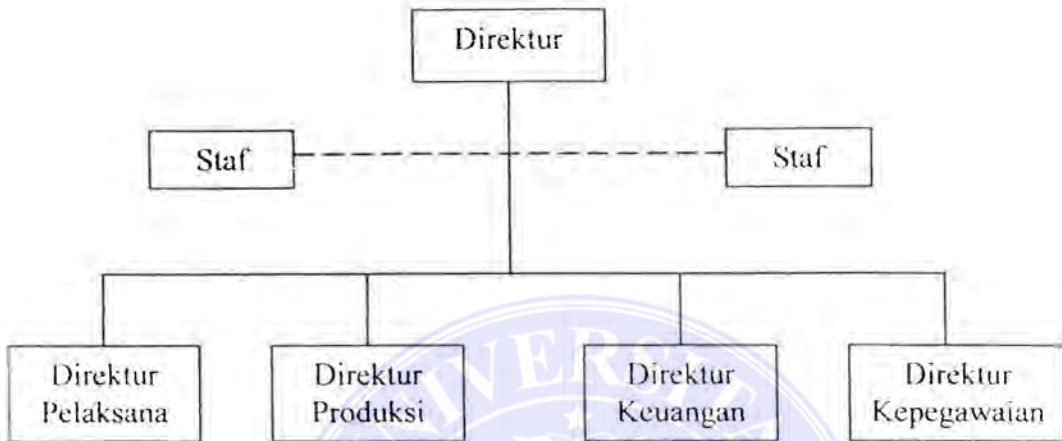
Kebaikan:

1. Pembagian tugas jelas.
2. Spesialisasi karyawan dapat dikembangkan.
3. Dapat digunakan oleh organisasi yang besar dan kompleks.
4. Pengambilan keputusan lebih mudah.

Keburukan:

1. Sukar mengadakan mutasi.
2. Sukar untuk dikoordinasikan karena adanya spesialisasi.
3. Kurangnya solidaritas sesama karyawan, karena tidak saling kenal.

Gambar. 4
Bentuk Organisasi Fungsional dan Staff



Keterangan : _____ Wewenang Lini
: - - - - - Garis Staf

Sumber : T. Hani Handoko, **Manajemen**, Edisi III, BPFE – UGM, Yogyakarta 1997.

B. Prinsip - Prinsip Organisasi

Agar suatu organisasi dapat berjalan dengan baik sehingga tercipta suatu kesatuan tindakan, kesatuan arah dan keselarasan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan berdasarkan rencana yang telah digariskan semula, perlu diperhatikan atau dipedomani beberapa azas atau prinsip organisasi.

Penetapan tujuan yang jelas dalam 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
- e. Hirarki pengawasan
- f. Kesatuan perintah dan tanggung jawab
- g. Koordinasi.”⁸

ad.a. Perumusan tujuan dengan jelas

Dalam prinsip ini untuk melakukan sesuatu aktivitas tertentu maka yang pertama – tama harus jelas 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 usaha 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, simplifikasikan dan sinkronisasi.

ad.b. Pembagian tugas

Dalam prinsip ini suatu organisasi dalam arti fisiologis 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 didalam organisasi sehubungan dengan ini

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 13/3/24

1996. **M. Manulang, Dasar – Dasar Manajemen, Ghalia Indonesia, Jakarta**

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

2. Penggunaan 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)13/3/24

perlu diperhatikan bahwa biasanya didalam suatu organisasi terdapat 2 kelompok manusia yaitu :

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 modern pengaruh perkembangan masyarakat dan teknologi memerlukan sebanyak mungkin spesialisasi.

ad.c. Pendelegasian kekuasaan

Dalam organisasi salah satu prinsip pokoknya adalah pendelegasian wewenang atau 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 manajer dalam suatu organisasi khususnya dalam suatu unit bagian organisasi sehingga dapat

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

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

ad.g. Koordinasi

Koordinasi adalah pengaturan dan pemeliharaan tata hubungan dari usaha bersama atas dasar kerjasama, kesatuan tindakan dan kesatuan tujuan.

Dengan berpedoman kepada prinsip – prinsip organisasi diatas maka setiap orang di dalam organisasi dapat menghindari kesalahan – kesalahan pokok dalam melaksanakan pekerjaannya.

C. Pembagian Kerja dan Pendelegasian Wewenang

Dengan makin besarnya perusahaan yang dipimpinnya maka makin

UNIVERSITAS MEDAN AREA
 semakin banyak seorang manajer untuk melaksanakan sendiri seluruh tugasnya. Maka

Document Accepted 13/3/24

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

dalam keadaan yang demikian, melaksanakan sendiri tugas – tugasnya oleh seorang

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)13/3/24

manajer sudah dirasa kurang efektif dan efisien sehingga perlu diadakan pendelegasian wewenang.

- “ Tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggung jawabnya dapat dilaksanakan dengan baik. Pelimpahan sama dengan penyerahan. Jadi pelimpahan wewenang berarti penyerahan sebagian hak untuk mengambil tindakan yang dilaksanakan dengan baik dari pejabat yang satu kepada pejabat yang lain.”⁹
- “ Delegasi artinya suatu pelimpahan, dimana seorang manajer menugaskan kepada bawahannya untuk mengerjakan sebagian tugasnya kepada bawahannya tersebut.”¹⁰

Maka bawahan berkewajiban melakukan tugas yang diterima, setelah selesai pelaksanaan harus memberikan pelaporan pada atasan sebagai pertanggung jawaban (Accountability). Pendelegasian wewenang oleh atasan kepada bawahan jelas perlu agar organisasi dapat berfungsi secara efisien, karena tidak ada atasan yang dapat mengawasi sendirian setiap tugas – tugas organisasi, terlebih apabila organisasi tersebut mempunyai aktivitas yang banyak dan kompleks.

Empat kegiatan yang terjadi ketika delegasi dilakukan :

1. Pendelgasian menetapkan dan memberikan tujuan dan tugas kepada bawahan.
2. Pendelegasian melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencari tujuan atau tugas

Sementara itu ada beberapa prinsip klasik yang dapat dijadikan dasar untuk delegasi yang efektif :

1. Prinsip skalar
2. Prinsip kesatuan perintah
3. Tanggung jawab, wewenang dan akuntabilitas.”¹¹

ad.1. Prinsip Skalar

Dalam proses pendelegasian harus ada garis wewenang yang jelas mengalir setingkat demi setingkat dari tingkatan organisasi paling atas ke tingkatan paling bawah. Garis wewenang yang paling jelas akan membuat lebih mudah bagi setiap anggota organisasi untuk mengetahui kepada siapa dia dapat mendelegasikan, dari siapa dia akan menerima delegasi, dan kepada siapa dia harus memberikan pertanggung jawaban. Dalam pembuatan garis wewenang dibutuhkan delegasi penuh, yang berarti semua organisasi yang diperlukan harus dibagi habis. Hal ini penting untuk menghindari terjadinya gaps, yaitu tugas – tugas yang tidak ada pertanggung jawabannya, overlaps, yaitu tanggung jawab atas tugas organisasi. Bila hal ini terjadi akan menimbulkan kekacauan wewenang dan akuntabilitas.

ad.2. Prinsip kesatuan perintah

Prinsip ini menyatakan bahwa setiap bawahan dalam organisasi seharusnya melapor hanya kepada atasan. Pelapor kepada lebih dari satu atasan membuat individu mengalami kesulitan untuk mengetahui kepada siapa pertanggung

jawaban diberikan dan instruksi mana yang harus diikuti. Disamping itu, bawahan dapat menghindari tanggung jawab atas pelaksanaan tugasnya yang kurang baik.

ad.3. Tanggung jawab, wewenang dan akuntabilitas

Prinsip ini menyatakan bahwa agar organisasi dapat menggunakan sumber dayanya dengan lebih efisien, tanggung jawab untuk tugas – tugas tertentu diberikan ketingkatan organisasi yang paling bawah dimana ada cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikannya. Kosekwensi wajar peranan tersebut adalah bahwa setiap individu dalam organisasi untuk melaksanakan tugas yang dilimpahkan kepadanya dengan efektif dia harus diberi wewenang (authority) secukupnya, dan bagian penting dari delegasi tanggung jawab (responsibility) dan permintaan pelaporan adalah akuntabilitas penerimaan tanggung jawab dan wewenang yang berarti individu juga setuju untuk menerima tuntutan pertanggung jawaban pelaksanaan tugas. Bagi manajer, selain harus mempertanggung jawabkan tugas – tugasnya sendiri, juga harus mempertanggung jawabkan tugas – tugasnya sendiri, juga harus mempertanggung jawabkan pelaksanaan tugas bawahannya melalui sistim pelaporan. Delegasi adalah faktor yang sangat penting bagi manajemen yang efektif, tetapi banyak manajer yang gagal untuk mendelegasikan atau delegasi yang dilakukan kurang efektif, karena adanya beberapa halangan. Walaupun

demikian harus kita ingat bahwa halangan – halangan itu tidak hanya timbul

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 13/3/24

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

dari pihak manajer saja, akan tetapi dari pihak bawahan juga terdapat beberapa halangan. Halangan – halangan tersebut dapat dirinci sebagai berikut :

- a. Halangan dari pihak atasan :
 1. Manajer berpendapat bahwa dia telah sempurna dapat mengerjakan segala galanya sendiri dengan baik
 2. Manajer tidak dapat memebrikan pentunjuk atau penerangan
 3. Manajer tidak memepercayai bawahan
 4. Kekurangan alat kontrol yang dapat mengingatkan manajer apabila sewaktu waktu timbul kesukaran
 5. Manajer takut memilul tanggung jawab terhadap tugas yang diserahkan kepada bawahan.
- b. Halangan dari pihak bawahan :
 1. Bawahan senang pada pekerjaan yang mudah saja
 2. Bawahan takut dikritik atas kesalahan – kesalahannya
 3. Bawahan kurang mendapat penjelasan atas tugas yang diterimanya
 4. Bawahan terlalu banyak pekerjaan
 5. Bawahan kurang mendapat dorongan yang positif.”¹²

Disamping hal tersebut agar proses pendelegasian berjalan dengan efektif

diperlukan berbagai cara untuk mengatasi atau menanggulangi dengan teknik khusus yang efektif seperti:

1. Tetapkan tujuan. Bawahan harus diberitahukan maksud dan pentingnya tugas tugas yang didelegasikan kepada mereka
2. Tegaskan tanggung jawab dan wewenang. Bawahan harus diberi informasi dengan jelas tentang apa yang harus mereka pertanggung jawabkan dan bagian dari sumber daya – sumber daya organisasi mana yang ditempatkan di bawah wewenangnya.
3. Berikan motivasi kepada bawahan. Manajer dapat mendorong bawahan melalui perhatian pada kebutuhan dan tujuan mereka yang sensitif.
4. Meminta penyelesaian kerja. Manajer memberikan pedoman, bantuan dan informasi kepada bawahan, sedangkan para bawahan harus melaksanakan pekerjaan sesungguhnya – sesungguhnya yang telah didelegasikan. Berikan pengawasan yang memadai. Sistem pengawasan yang terpercaya (seperti laporan yang memadai) dibuat agar manajer tidak perlu menghabiskan waktunya dengan memeriksa pekerjaan bawahan terus – menerus.”¹³

D. Koordinasi dan Rentang Manajemen

Koordinasi adalah :

- “ Proses pemaduan tujuan kegiatan unit – unit yang terpisah dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan secara efisien.”¹⁴
- “ Koordinasi adalah suatu proses dimana pimpinan mengembangkan pola usaha kelompok secara teratur diantara bawahannya dan menjamin kesatuan dalam mencapai tujuan bersama.”¹⁵
- “ Koordinasi adalah pengaturan yang tertib dari kegiatan bersama, untuk menjamin kesatuan tindak dalam mencapai tujuan bersama.”¹⁶

Dari definisi koordinasi diatas dapat diambil kesimpulan yaitu :

- a. Koordinasi berisikan kesatuan tindak atau usaha
- b. Koordinasi berisikan pemanduan kegiatan unit – unit yang terpisah
- c. Koordinasi merupakan penyesuaian antar bagian
- d. Koordinasi menjadi keseimbangan dan keselarasan antar satuan untuk mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan kesimpulan diatas jadi jelaslah bahwa koordinasi adalah unsur penting dalam suatu organisasi. Untuk mencapai tujuan bersama diperlukan adanya koordinasi yang baik, agar jenis – jenis pekerjaan yang berlainan dapat

¹⁴. M. Manullang, **Ibid**, hal 318

¹⁵. George R. Terry, **Principle – Principle Management, Prinsip – Prinsip Manajemen**, Terjemahan Agus Laksono, Cetakan IV, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta 1991, hal 89.

¹⁶. Mc. Barnes, Et All, **Organization Company, Theory and Trainne**, Cetakan III, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta 1994, hal 67.

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

berlangsung dengan serasi dan seimbang atas dasar kerja sama. Pernyataan filsafat, program, bagan dan penjelasan uraian jabatan dalam organisasi. Para manajer juga harus mengejar dan memberi pengertian terhadap orang – orang atau pekerja yang terlibat dalam operasi mereka tentang struktur organisasi, kedudukan mereka didalamnya dan berbagai hubungan yang terkait.

Manfaat Koordinasi

Sebagaimana kita ketahui koordinasi merupakan suatu aktivitas yang penting dalam suatu organisasi, hal ini dimungkinkan karena koordinasi sangat bermanfaat bagi setiap perusahaan.

Adapun manfaat koordinasi sebagai berikut :

1. Menciptakan keseimbangan tugas maupun hal antara setiap bagian dalam organisasi maupun antara setiap anggota dalam bagian – bagian tersebut.
2. Mengingat setiap anggota bahwa mereka bekerja untuk tujuan bersama, sehingga tujuan – tujuan individu yang bertentangan dengan tujuan bersama tersebut dapat dihilangkan.
3. Menciptakan efisiensi yang tinggi. Pekerjaan – pekerjaan yang terkoordinasi akan menghasilkan sesuatu yang lebih baik dari pada pekerjaan – pekerjaan yang dilakukan tanpa koordinasi.
4. Menciptakan suasana kerja yang rukun, damai dan menyenangkan, para anggota saling menghargai satu sama lain, karena sadar bahwa mereka bekerja bersama untuk kepentingan bersama.”¹⁷

Namun hal yang juga perlu diperhatikan adalah tentang rentang kekuasaan (span of control) yang merupakan suatu masalah yang cukup pelik, karena menekankan pada penentuan jumlah bawahan yang dapat dibawah secara langsung oleh seorang atasan.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 13/3/24

17. Keith Davis, **Organization and Methods, Metode – Metode dan Organisasi**, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 1994, hal 82.

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

Access From (repository.uma.ac.id)13/3/24

Rentang kendali adalah penentuan jumlah bawahan yang dapat dipimpin oleh seorang atasan dengan baik. Sudah banyak ahli yang mencoba menganalisa rentang kendali yang ideal, namun sampai saat ini belum ada kesepakatan tentang itu. Namun sebagai acuan akan dikemukakan beberapa pendapat ahli tentang rentang kendali ini.

Sudah banyak para ahli mencoba untuk menganalisa rentang kendali ideal, namun sampai saat ini ada kesepakatan tentang itu. Namun sebagai acuan akan dikemukakan beberapa pendapat para ahli tentang rentang kendali ini.

1. Dalam buku " Paper on Science of Administration", dikutip pendapat sebagai berikut :
 - a. Sir Ian Hamilton memberikan pedoman jumlah pejabat bawahan didekat puncak, dan 6 orang pejabat bawahan di dasar mereka.
 - b. The British Machinari of government committee pada tahun 1918 banyak berkesimpulan bahwa jumlah pejabat bawahan langsung itu paling banyak 10 sampai dengan 12 orang.
 - c. V. A Graicunas berpendapat bahwa jumlah pejabat langsung itu sebaiknya antara 5 orang atau 8 orang.
 - d. Graham Walas memberikan angka itu antara 10 pejabat bawahan.
2. a. Misalnya konsultan Inggris yang terkemuka, Lynndall Urwick berpendapat bahwa jumlah ideal dari para bawahan untuk semua otoritas atasan.....Empat” dan pada tingkat terendah dari organisasi dimana yang didelegasikan adalah tanggung jawab untuk presentasi khusus dan bukannya untuk pengawasan orang – orang lain, boleh delapan atau dua belas.
- b. Dalam General Motor Cooperation pada tahun 1978, presidentnya mempunyai tiga pejabat wakil presiden yang harus memberi laporan kepadanya, tetapi seorang wakil presiden kelompok mempunyai delapan orang yang harus memberikan laporan kepadanya.
- c. Dalam sebuah survey terhadap 100 perusahaan besar dilakukan oleh American Management Assosiation, jumlah pejabat yang harus memberi laporan kepada presiden – presiden berbeda dari satu sampai dua puluh empat, dan hanya dua puluh enam presiden mempunyai bawahan yang jumlahnya enam atau kurang, jumlah pejabat bawahan adalah sembilan. Dalam empat puluh satu perusahaan lebih kecil yang disurvei, dua puluh lima dari presiden – presiden mengawasi

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© 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)13/3/24

tujuh orang bawahan atau lebih dan pertengahannya adalah delapan orang.”¹⁸

Dari penelitian para ahli diatas, kita dapat membuat suatu patokan yang pasti berapa jumlah ideal yang bisa dipimpin oleh seorang atasan. Namun yang pasti kemampuan atau rentang kendali itu terbatas. Diantara peneliti diatas, pendapat V.A Graicunas yang paling banyak diterapkan, karena didasarkan pada perhitungan dari hubungan – hubungan yang terjadi. Menurut V.A Graicunas faktor – faktor yang menentukan lebarnya rentang kendali adalah :

1. Hubungan tunggal yang langsung.
2. Hubungan kelompok yang langsung.
3. Hubungan menyilang.

Untuk mengetahui berapa banyak hubungan tunggal langsung, kelompok langsung dan menyilang, Graicunas mengembangkan rumus :

$$R = n \left(\frac{2^n}{2} + n - 1 \right) \text{ atau } \Rightarrow n(2^{n-1} + (n - 1))$$

R = Jumlah hubungan

N = Jumlah karyawan atau bawahan.

Kalau diperhatikan hasil penggunaan rumus diatas untuk beberapa jumlah bawahan akan nampak sebagai berikut :

Tabel : 1
Jumlah Bawahan Yang Paling Ideal Untuk Seorang Atasan

Jumlah Bawahan	Jumlah Hubungan
1	2
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1.080
9	2.376
10	5.210
11	11.374
12	24.708
13	55.120
14	114.870
15	245.970
16	524.528
17	1.114.384
18	2.359.602

Sumber : Harold Koontz & Cyrill O'Dennel, Heinz Wehrich, *Manajemen*, hal 390.

Menurut Graicunas jumlah bawahan yang paling ideal untuk seorang atasan adalah 5 sampai 8 orang, atau hubungan yang terjadi 100 – 1080.

E. Komunikasi Dalam Organisasi

Organisasi perusahaan hanya akan dapat berfungsi secara tepat guna apabila tercapai komunikasi yang baik sebagai satu syarat yang utama. Komunikasi berasal dari kata “comunicare” yang mempunyai arti berpartisipasi atau memberitahu, sedangkan perkataan “communis” berarti milik bersama atau berlaku

Universitas MEDAN AREA
Umma - mana itu berarti sama.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 13/3/24

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)13/3/24

Jadi kalau dua orang melaksanakan komunikasi misalnya dalam bentuk percakapan maka komunikasi akan berjalan dengan baik selama ada kesamaan makna mengenai apa yang dipercekapkan. Dalam melaksanakan komunikasi harus terdapat pengertian bahasa yang digunakan dan mengerti makna dari bahan yang dipercekapkan.

“ Komunikasi adalah suatu tingkah laku, perbuatan atau kegiatan penyampaian atau pengoperan lambang – lambang yang mengandung arti atau makna, atau lebih jelasnya komunikasi adalah suatu pemindahan atau penyampaian informasi mengenai pikiran dan perasaan – perasaan “¹⁹

Seperti yang dijelaskan sebelumnya bahwa koordinasi adalah usaha usaha untuk mengharmoniskan kegiatan-kegiatan agar berhasil mencapai tujuan atau dengan perkataan lain mengarahkan seluruh usaha-usaha dalam bidang manajemen sehingga memperoleh daya guna yang lebih besar. Kalau dilihat pengertian komunikasi adalah bagian yang penting dari tugas manajerial, karena mencakup banyak aktivitas-aktivitas untuk mempengaruhi pihak-pihak lain.

Komunikasi adalah merupakan dasar bagi suatu tindakan dan bekerja sama, tetapi komunikasi hanyalah suatu alat bukanlah suatu tujuan. Dari pengertian ini dapat diketahui bahwa di dalam proses komunikasi, ada dua orang atau kelompok yang terlibat yaitu si pembeli dan si penerima info atau ide. Lancar tidaknya komunikasi yang dibuat tergantung pada kemampuan dan keamauan dari si penerima dan alat komunikasi yang digunakan.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

Untuk melaksanakan komunikasi yang baik dalam suatu perusahaan, kantor maupun instansi atau antar karyawan atau pegawai dengan pegawai yang lainnya harus ada jalinan pengertian dari kedua belah pihak, sehingga apa yang dikomunikasikan dapat dimengerti, diperkirakan dan dapat dilaksanakan.

Hal ini dimungkinkan lagi bila perusahaan atau instansi yang bersangkutan menggunakan alat komunikasi yang modern karena setiap bagian akan lebih cepat berkomunikasi dengan bagian lainnya di dalam kantor atau instansi maupun diluar instansi. Komunikasi secara garis besarnya dibedakan atas dua macam, yaitu komunikasi ke dalam dan komunikasi ke luar. Komunikasi ke dalam sesuai dengan tujuan pada siapa berita itu disampaikan dan komunikasi ke dalam dapat pula dibedakan antar komunikasi vertikal, komunikasi horizontal dan komunikasi diagonal.

Komunikasi vertikal adalah proses penyampaian berita atau informasi dari pihak pimpinan kepada bawahan dan sebaliknya dari bawahan ke atasannya. Dengan demikian komunikasi vertikal ini dibagi dua yaitu komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas. Komunikasi ke bawah ini diwujudkan oleh pimpinan dengan jalan pemberian petunjuk. Sedangkan komunikasi ke bawah ini mempunyai dua bentuk yaitu :

- a. Untuk menjalin hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan.
- b. Untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan bawahan agar tertuju kepada

realisasi tujuan perusahaan.
UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 13/3/24

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

Sedangkan komunikasi ke atas diwujudkan dengan pemberian laporan-laporan oleh bawahan ke atasannya. Komunikasi horizontal bertujuan menjamin hubungan yang baik antara pimpinan yang setingkat dan diwujudkan dengan mengadakan pertemuan-pertemuan secara berkala.

Komunikasi ke luar bertujuan untuk menjamin hubungan yang baik antara pihak atasan dari perusahaan yang satu dengan atasan perusahaan lain. Komunikasi ini diwujudkan dalam bentuk pembicaraan lewat telepon, pengiriman surat atau berbicara langsung pada suatu pertemuan. Komunikasi ke luar ini termasuk pada katagori fungsi eksternal dari manajer.

Komunikasi diagonal merupakan komunikasi memotong secara menyilang rantai perintah organisasi dan terjadi sebagai hasil hubungan departemen lini dan staf. Komunikasi ini bertujuan untuk mengadakan dan memelihara hubungan baik antara pihak manajemen dengan pihak luar atau lingkungan ekstern organisasi atau perusahaan. hal ini perlu dilakukan untuk memelihara eksestensi atau keberadaan suatu organisasi bagi lingkungan di luarnya. Komunikasi ini seperti via telepon, percakapan atau dapat juga dalam bentuk tertulis misalnya melalui surat.

Dalam organisasi, ketiga arah komunikasi itu harus dijaga agar berlangsung dengan baik sehingga dapat memberikan sumbangan yang besar dalam bagian maupun dalam perusahaan atau organisasi secara keseluruhan.

Ada beberapa pedoman komunikasi:

“ 1. Komunikasi harus mudah dimengerti.

2. Komunikasi harus lengkap.

3. Komunikasi harus tepat waktu dan tepat sasaran.

4. Komunikasi perlu landasan saling kepercayaan.

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

3. Komunikasi perlu memperhatikan situasi dan kondisi.
4. Komunikasi perlu dihindarkan kata – kata yang kurang enak.
5. Persesuaian dalam komunikasi “²⁰

Komunikasi di dalam suatu instansi dapat dikatakan sebagai alat untuk membina kerjasama atau koordinasi karena :

1. Terdapatnya data, keterangan-keterangan dan pengertian yang diperlukan untuk membina kerjasama kelompok dan untuk memanfaatkan sumber-sumber dengan tepat.
2. Penyajian data, keterangan-keterangan dan pengertian untuk membina kesatuan dan gerak secara tepat.

Komunikasi digolongkan atas :

1. Komunikasi prosedural, yang terdiri dari :
 - a. Komunikasi untuk kegiatan yang tidak diprogram.
 - b. Komunikasi untuk membuat rencana-rencana, termasuk koordinasi.
 - c. Komunikasi yang menghasilkan data demi penentuan strategi, pelaksanaan rencana, alternatif tindakan.
2. Komunikasi berdasarkan isi kerja
 - a. Komunikasi yang menimbulkan stimulasi (rangsangan atau dorongan).
 - b. Komunikasi yang memberikan hasil kerja atau penilaian.

Jelaslah bahwa di dalam pelaksanaan kegiatan pimpinan, baik berupa perencanaan, pengorganisasian, motivasi dan pengendalian, komunikasi harus dipelihara dengan baik, pengaruh antara koordinasi terhadap komunikasi tidak dapat

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 13/3/24

²⁰ Anwar Arifin, Ilmu Komunikasi Sebagai Pengantar Ringkasan, Penerbit PT. Rajawali

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)13/3/24

dipisahkan. Karena koordinasi tidak bisa berhasil secara efektif dan efisien tanpa didukung komunikasi yang baik antara orang perorangan dan atau antara bagian yang satu dengan yang lainnya.



BAB III

PT. BANK NEGARA INDONESIA(PERSERO)TBK CABANG JALAN SUTOMO MEDAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat Perusahaan

Bank Negara Indonesia namanya mulai diresmikan pada 17 Agustus 1946 oleh Wakil Presiden RI, Mohammad Hatta di Yogyakarta. Pada waktu itu berfungsi sebagai bank sentral atau bank sirkulasi dan bank umum. Pembentukannya berdasarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No.2 tahun 1946 atau juga disebut sebagai UU Bank Negara Indonesia Tahun 1946. Sebelumnya, dilakukan persiapan pembentukan dengan mendirikan Yayasan Poesat Bank Indonesia, berdasarkan Akte Notaris RM Soerojo No.14 tanggal 19 Oktober 1945 dengan modal yang ditetapkan sebesar Rp.10.000.000,- Dengan diresmikannya Bank Negara Indonesia, maka semua urusan Poesat Bank Indonesia dilanjutkan oleh Bank Negara Indonesia dengan cabang-cabang di Jakarta, Solo, Malang dan Kediri.

Sebagai bank pertama milik pemerintah Republik Indonesia (RI), juga bank perjuangan, pimpinan dan para pegawai Bank Negara Indonesia harus bekerja keras menyukseskan program perekonomian pemerintah, mencetak dan

mengedarkan Uang Republik Indonesia, menarik uang Jepang dari peredaran,

UNIVERSITAS MEDAN AREA

serta memberikan kredit dan transaksi perbankan lain.

Document Accepted 13/3/24

© 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)13/3/24

Sebagai bank perjuangan Bank Negara Indonesia senantiasa membantu pemerintah Republik Indonesia menyukseskan perjuangan, diantaranya menyediakan dana untuk keberangkatan ke Sidang Umum PBB dalam rangka menjelaskan perjuangan kemerdekaan RI, memberikan bantuan pembiayaan kepada petani dan operasi militer. Pada Agresi Militer II Belanda tanggal 19 Desember 1948 mengakibatkan didudukinya pusat pemerintahan RI di Yogyakarta yang menyebabkan kegiatan Bank Negara Indonesia terganggu dan semua kantor cabang ditutup, kecuali cabang Kutaraja (Banda Aceh). Selama masa revolusi sampai terbentuk pemerintah RI Sementara tahun 1950 dan setelah penyerahan kedaulatan status Bank Negara Indonesia tidak menentu karena hasil perundingan Konferensi Meja Bundar (KMB) di Den Haag, fungsi bank sentral atau sirkulasi kembali dijalankan *De Javasche Bank*. Sejak saat itu status Bank Negara Indonesia secara yuridis dalam menjalankan operasinya masih tidak jelas. Pada April 1950 Bank Negara Indonesia telah menyiapkan dan menyelenggarakan pembentukan Bank Industri Negara yang kemudian bernama Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo). Selanjutnya, pemerintah memberikan kesempatan kepada Bank Negara Indonesia untuk menjalankan fungsinya, antara lain memberi hak untuk menjadi bank devisa melalui ketetapan dari Lembaga Alat-Alat Pembayaran Luar Negeri Nomor A.30. Untuk menjalankan fungsinya sebagai bank devisa, beberapa cabang yang ditutup kemudian dibuka kembali seperti Jakarta, Yogyakarta dan Surakarta. Selama tahun 1950 Bank Negara Indonesia

UNIVERSITAS MEDAN AREA

membuka cabang baru di Medan, Padang, Bandung, Surabaya dan Pekanbaru.

© 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

Untuk melebarkan jaringan operasionalnya di luar negeri, pada tahun 1955 Bank Negara Indonesia mulai membuka cabang di Singapura dan Riau Kepulauan yang pada saat itu berlaku perdagangan bebas dengan menggunakan satuan mata uang dollar Singapura dan ringgit Malaysia. Tahun 1955 status Bank Negara Indonesia ditegaskan dalam UU Darurat No.2 tahun 1955 tanggal 4 Pebruari 1955 dan kemudian dijadikan UU pada tahun 1961. Melalui UU tersebut ditegaskan bahwa tugas dan lapangan usaha Bank Negara Indonesia sebagai bank umum adalah membantu memajukan kemakmuran rakyat dan pembangunan ekonomi nasional di bidang perdagangan pada umumnya dan lapangan impor dan ekspor pada khususnya. Dengan ditetapkannya status yuridis Bank Negara Indonesia, mulailah dilakukan kebijakan lepas landas dengan melebarkan jaringan operasional di kota-kota besar dan kabupaten di seluruh Indonesia, kantor perwakilan dibuka di Tokyo (1960) dan kantor cabang di Hongkong (Maret 1963). Maka sejak tahun 1960-an pertumbuhan dan perkembangan usaha Bank Negara Indonesia mengalami kemajuan pesat. Di era tersebut citra Bank Negara Indonesia mengalami kenaikan yang cukup *signifikan*. Hal itu didukung pula dengan dikeluarkannya kebijakan pemerintah dalam Peraturan Pemerintah No.19 tahun 1960 yang mengatur peran dan fungsi bank milik negara sebagai penyalur dana yang berasal dari APBN. Bank-bank negara diberi tugas mengelola pembayaran pada program-program pemerintah. Sejak itu, bank-bank negara mengemban tugas sebagai agen pembangunan (*agent of development*). Pada tahun 1965,

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Dilindungi 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

Document Accepted 13/3/24

dengan penetapan Presiden No.17 tahun 1965 tentang pengintegrasian sejumlah

Access From (repository.uma.ac.id)13/3/24

bank pemerintah dalam Bank Tunggal, nama Bank Negara Indonesia berubah menjadi Bank Negara Indonesia Unit III. Pola Bank Tunggal ternyata tidak berjalan dengan baik dan pada zaman Orde Baru, pemerintah mengeluarkan UU No.14 tahun 1967 tentang Pokok-Pokok Perbankan. Berdasarkan UU tersebut nama Bank Negara Indonesia Unit III diganti menjadi Bank Negara Indonesia 1946. Pada tahun 1992 Bank Negara Indonesia 1946 menjadi PT Bank Negara Indonesia (Persero) dan kemudian pada tahun 1996 go public menjadi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

2. Struktur Organisasi

Dengan adanya struktur organisasi akan tercermin pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab. Hal ini akan mempermudah dan mengerahkan serta mengawasi pelaksanaan dari suatu perusahaan agar tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan semula.

Uraian tugas dari masing – masing jabatan pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Sutomo Medan, adalah sebagai berikut:

Pemimpin Cabang

- Mewakili perusahaan dalam melaksanakan kebijaksanaan perusahaan
- Mengarahkan dan mengawasi pelaksanaan program masing-masing unit usaha serta memberikan jalan keluar terhadap hasil yang dicapai oleh unit.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Mengoreksi aktivitas perusahaan dan mengadakan koreksi seperlunya

Document Accepted 13/3/24

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

Kontrol Intern

- Membantu Pemimpin Cabang mengendalikan / mengawasi proses kegiatan harian dan manajemen Cabang.
- Mengelola seluruh Buku Pedoman Perusahaan (sebagai sentral BPP).
- Mendistribusikan surat masuk yang berkaitan dengan ketentuan tentang pelaksanaan suatu transaksi/aktivitas perbankan.
- Melakukan pemeriksaan terhadap administrasi/keuangan Koperasi dan Dharma Wanita.

Bidang Pelayanan Nasabah Dalam Negeri

- Melayani informasi mengenai produk / jasa Dalam Negeri.
- Melayani semua jenis transaksi kas.tunai dan pemindahan.
- Melayani kegiatan external seperti Payment Point, Capem, Kantor Kas, Kas Mobil dan ATM.
- Melayani penerbitan Kartu ATM, Debit Plus, dll.

Pemasaran Bisnis

- Memasarkan produk / jasa perbankan kepada nasabah / calon nasabah.
- Memperbanyak penjualan silang (cross selling) kepada nasabah / calon nasabah.
- Mengelola permohonan kredit.
- Melakukan pemantauan nasabah / kolektibilitas pinjaman.
- Membantu Kantor Besar / Wilayah / Cabang lain dibidang pemasaran bisnis.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 13/3/24

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)13/3/24

- Melayani dan mengembangkan hubungan dengan nasabah wholesale dan middle.
- Melakukan penelitian potensi ekonomi daerah dan menyusun Peta Bisnis.

Bidang Operasional

- Mengelola pengendalian resiko kredit.
- Mengelola administrasi transaksi Dalam Negeri dan Kliring.
- Mengelola data informasi keuangan.
- Mengelola kegiatan Bank Operasional untuk KPKN.
- Mengelola administrasi umum, logistik dan kepegawaian.

Cabang Pembantu

- Membantu Pemimpin Cabang dalam memasarkan produk/jasa Bank BNI dan melayani transaksi tunai dan non tunai.

Kantor Kas

- Melayani informasi mengenai produk / jasa bank.
- Melayani semua jenis transaksi kas / tunai dan pemindahan.
- Mengelola transaksi Giro, Tabungan dan Deposito.
- Menyelenggarakan pembukuan dan transaksi kliring dari / ke Cabang Induk.
- Mengelola administrasi surat / dokumen keluar / masuk.

Pelayanan Uang Tunai

- Melayani semua jenis transaksi kas / tunai dan pemindahan.
- Melayani kegiatan eksternal : Kantor Kas dan Capem.

- Mengelola Kas ATM.

Pelayanan Pemegang Rekening Jasa dan Informasi Dalam Negeri

- Melayani informasi mengenai produk / jasa Dalam Negeri.
- Melayani transaksi Dalam negeri.
- Mengelola transaksi Giro, Tabungan dan Deposito.
- Melayani transaksi DPLK.
- Melayani penerbitan Kartu ATM dan lain-lain.
- Membuat Laporan ke Bank Indonesia dan KPKN.

Pengendalian Resiko Kredit

- Mengelola administrasi perkreditan.
- Mengelola portepel kredit.
- Memantau proses pemberian kredit.
- Mengelola penerbitan Jaminan Bank.
- Melakukan verifikasi data/informasi mengenai debitur / calon debitur.
- Melakukan analisis kredit.
- Mengelola / memantau aktivitas Takesra/Kukesra.

Administrasi Dalam Negeri dan Kliring

- Mengelola transaksi dan administrasi kliring (termasuk Kiriman Uang / Inkaso dalam negeri).
- Mengelola administrasi back office transaksi Delegasi Kredit.
- Melakukan entry transaksi keuangan kliring / pemindahan kedalam sistem.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

Mengelola daftar hitam / nasabah cek kosong.

Document Accepted 13/3/24

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

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

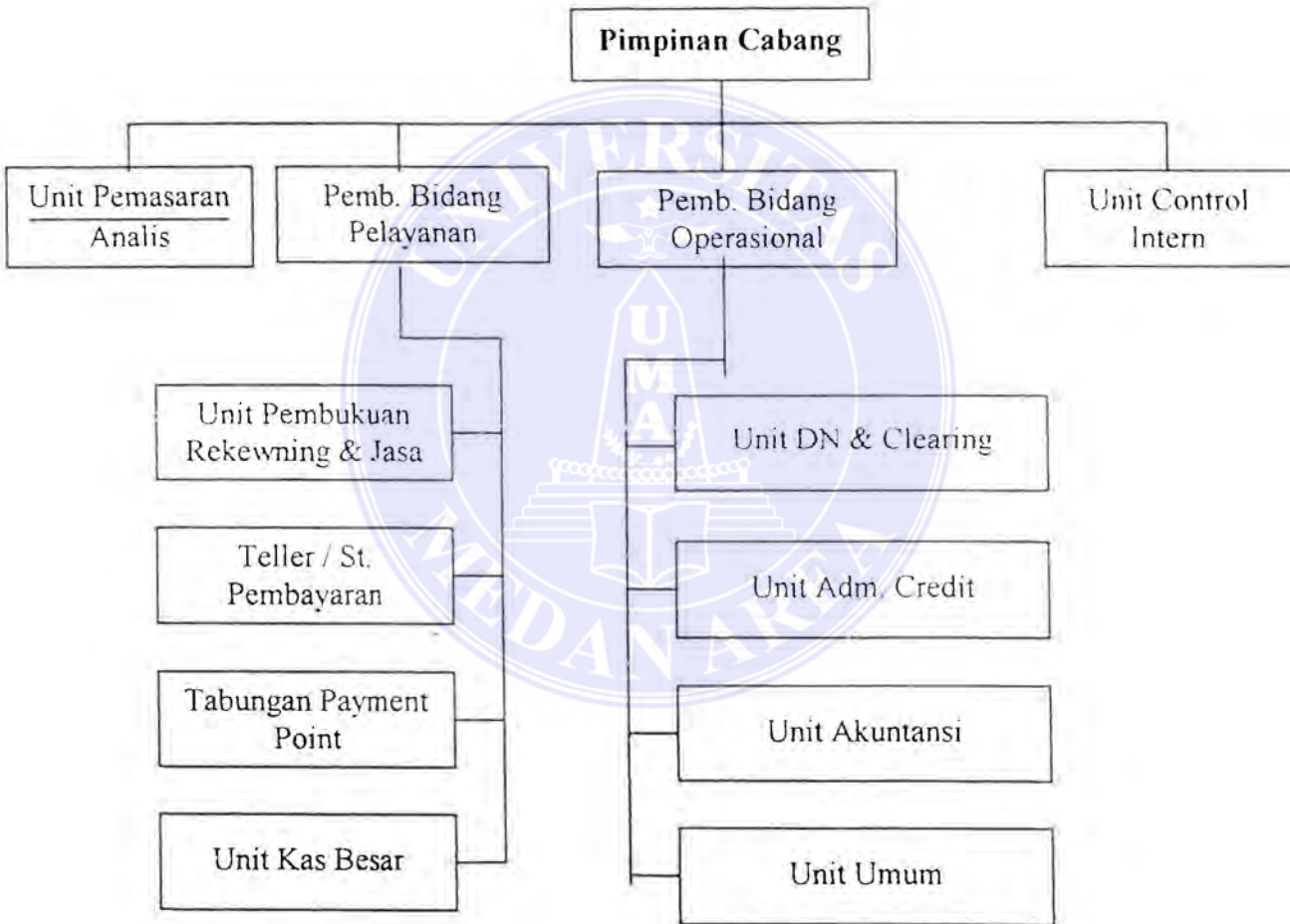
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

- Mengelola komunikasi Cabang.
- Menyelesaikan transaksi DRT-Rupiah.
- Mengelola kegiatan Bank Operasional untuk KPKN.
- Mengelola kegiatan Bank Persepsi untuk KPKN.

Administrasi Keuangan dan Umum

- Mengelola sistem otomasi di Cabang dan / atau Cabang Pembantu.
- Memeriksa kebenaran / akurasi transaksi keuangan.
- Mengelola output / laporan harian dari sistem.
- Memantau/mengendalikan transaksi pembukuan rekening nasabah dan rekening keuangan Cabang.
- Mengelola data informasi tentang kondisi dan posisi keuangan Cabang maupun rekening nasabah.
- Mengendalikan likuiditas Cabang.
- Mengelola laporan Cabang.
- Menangani penyelesaian bunga/jasa dan penalti/biaya administrasi rekening nasabah.
- Mengelola masalah kepegawaian, logistik dan menyelenggarakan administrasi umum.

Gambar.
Struktur Organisasi
PT. BNI (Persero) Cabang Sutomo Medan



3 Bidang Usaha

PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk adalah Badan Usahan Milik Negara (BUMN) yang mana kegiatan / bidang usaha dalam bentuk perbankan yang bertitik tolak kepada pelayanan jasa perbankan bagi masyarakat luas baik dalam bentuk simpanan ataupun pemberian kredit.

Bidang usaha tersebut diatas terdiri dari :

1. Dalam bentuk simpanan PT. BNI mempunyai produk dana yaitu :

- Giro
- DOC (Deposit On Call)
- Dollar Plus
- Taplus (Tabungan Plus)
- Taplus Utama
- Tabungan Haji Indonesia
- Tabungan Mahasiswa
- Takesra
- Deposito
- Sertiplus

2. Dalam bentuk kredit PT. BNI mempunyai produk kredit antara lain :

- Kredit Konsumtif
- Kredit Produktif Usaha Kecil
- Kredit Program

3. Dalam bentuk produk jasa antara lain :

- Produk Jasa Dalam Negeri meliputi : Kiriman Uang, Inkaso, Surat Keterangan Bank, Kliring, Layanan Prima, Kartu Plus, DPLK, Phone-Plus, dsb.
- Produk Jasa Luar Negeri meliputi : Aktivitas Transfer Luar Negeri, Jual Beli Draft, Aktivitas Collection, dsb.

B. Pendelegasian Wewenang

Setiap organisasi menginginkan agar seluruh tugas dapat terlaksana dengan baik dan lancar sehingga tujuan yang ditetapkan dapat dicapai dengan efektif. Hal ini tentu saja dapat dicapai dengan melaksanakan prinsip – prinsip organisasi. Salah satu dari prinsip organisasi yang sangat penting dalam menunjang kelancaran pelaksanaan tugas adalah prinsip pendelegasian wewenang. Pendelegasian wewenang merupakan penyerahan sebagian hak untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggungjawab dapat terlaksana dengan baik dari seorang atasan kepada bawahan.

Adanya pendelegasian wewenang oleh atasan kepada bawahan bukan berarti pimpinan yang medelegasikan wewenang itu terlepas dari tanggung jawabnya, karena pada dasarnya tugas, wewenang yang didelegasikan kepada bawahan adalah tugas dan wewenangnya.

Dengan demikian setiap pimpinan wajib mempertanggungjawabkan setiap

UNIVERSITAS MEDAN AREA

hasil pekerjaan dari bawahannya walaupun memberikan hasil yang tidak memuaskan

© 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

atau bahkan mengecewakan. Pendelegasian wewenang yang dilaksanakan pada PT. BNI (Persero) Cabang Sutomo Medan disesuaikan dengan uraian tugas dan jabatan. Dimana pendelegasian melalui garis wewenang yang jelas yang mengalir dari tingkat yang paling tinggi ke tingkatan yang paling rendah

Pada prakteknya pendelegasian wewenang di perusahaan ini di bagi menjadi tiga tingkatan, yaitu:

1. Top Manajemen
2. Middle Manajemen
3. Lower Manajemen

ad.1. Top Manajemen

Pada tingkat ini pendelegasian diberikan kepada middle manajemen dan lower manajemen. Pendelegasian ini bermanfaat untuk membantu atasan atau pimpinan cabang dalam meringankan tugas. Misalnya untuk menangani masalah kegiatan harian, administrasi, personalia dan pemasaran jasa bank dan lain – lain.

ad.2. Middle Manajemen

Pada tingkat ini seorang pimpinan di tingkat middle manajemen mendelegasikan wewenangnya kepada lower manajemen yang ada dibawahnya yakni karyawan.

ad.3. Lower Manajemen

Pada tingkatan ini lower manajemen mendelegasikan wewenangnya kepada

UNIVERSITAS MEDAN AREA

karyawan.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 13/3/24

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

Pendelegasian wewenang yang dilakukan di PT. BNI (Persero) Cabang Sutomo Medan ini umumnya dilakukan dalam dua bentuk yaitu tertulis dan tidak tertulis. Pendelegasian dalam bentuk tertulis dilakukan melalui surat perintah atau surat tugas yang menjelaskan adanya pendelegasian dari atasan kepada bawahan untuk melaksanakan tugas atau perintah tersebut.

Adapun wewenang yang didelegasikan oleh atasan kepada bawahan di PT. BNI (Persero) Cabang Sutomo Medan ini meliputi:

Tabel: 1
Bentuk Pendelegasian Tugas
PT. BNI (Persero) Cabang Sutomo Medan

Pemberian Delegasi	Penerima Delegasi	Tugas yang Didelegasikan
Top Manajemen	Middle Manajemen	Membantu mengawasi proses pelaksanaan harian operasional perusahaan. Membuat laporan kegiatan operasional dari hasil pemeriksaan adm / keuangan dll. Membuat transaksi keuangan. Membuat laporan kegiatan.
Middle Manajemen	Lower Manajemen	Membuat laporan bulanan. Mengawasi kegiatan operasional. Mencatat kegiatan administrasi.
Lower Manajemen	Karyawan	Mengerjakan tugas yang diberikan dengan baik.

Sumber: PT. BNI (Persero) Cabang Sutomo Medan

Pembagian kerja dilaksanakan berdasarkan kriteria jabatan yang telah ditunjuk untuk menduduki jabatan masing – masing, dan melaksanakan tugas yang

UNIVERSITAS MEDAN AREA
diberikan sesuai arahan dari pimpinan, serta dapat mempertanggung jawabkannya.

© 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)13/3/24

C. Sistem Koordinasi Yang Dilaksanakan

PT. BNI (Persero) Cabang Sutomo Medan dalam menyelenggarakan kegiatan operasionalnya selalu berusaha untuk menciptakan iklim kerja yang serasi melalui suatu kerjasama yang baik dengan menyelaraskan hubungan - hubungan timbal balik dari semua tingkatan.

Koordinasi yang dilakukan pada PT. BNI (Persero) Cabang Sutomo Medan meliputi:

1. Koordinasi Intern

Koordinasi antara bagian - bagian dalam perusahaan ini yang mempunyai tingkat wewenang yang berbeda, dengan kata lain koordinasi dilakukan baik dari atas ke bawah maupun dari bawah ke atas. Koordinasi dari atas kebawah dilakukan oleh Kepala cabang kepada Kepala Bidang guna melaksanakan tugas yang telah ditetapkan pada masing masing bidang.

Koordinasi dari bawah ke atas dilakukan oleh setiap staff. Misal apabila terjadi rasa kurang puas staff atas penilaian atasan terhadap hasil kerjanya, maka staff tersebut dapat menyampaikan pendapat melalui Kepala Bidang, lalu Kepala Bidang akan menyampaikannya kepada Pimpinan Cabang untuk kemudian dipanggil membicarakan permasalahan yang dihadapi serta mencari jalan keluar yang terbaik.

2. Koordinasi Fungsional

Koordinasi dilaksanakan karena sebuah unit organisasi tidak mungkin dapat melakukan sendiri kegiatannya tanpa bantuan unit organisasi lainnya.

Koordinasi fungsional dilakukan karena masing – masing unit mempunyai hubungan secara fungsional dalam melaksanakan tugas pokoknya.

- a. Koordinasi fungsional intern, sangat berperan penting dalam perkembangan perusahaan sebab antara satu bagian dengan bagian lain saling berkaitan. Koordinasi fungsional yang terdapat di perusahaan ini dilakukan dari karyawan kepada pimpinan (bawah ke atas) dan dari pimpinan kepada karyawan (atas ke bawah).
- b. Koordinasi yang bersifat ekstern, ini dilakukan karena tidak mungkin sebuah organisasi atau perusahaan menyelenggarakan tugas dan kegiatannya tanpa bantuan dari organisasi atau perusahaan lain. PT. BNI (Persero) Cabang Sutomo Medan sebagai sebuah perusahaan jasa perbankan tidak akan dapat melaksanakan aktivitasnya tanpa bantuan pihak lain (nasabah). Koordinasi fungsional ekstern yang dilakukan perusahaan meliputi:
 - Menjalin hubungan kemitraan dengan pemerintah daerah, instansi, perusahaan, masyarakat dan lain – lain.
 - Menjalin kerjasama dengan pihak perbankan dalam hubungannya dengan transaksi keuangan.
 - Dan lain - lain

Dengan pelaksanaan koordinasi yang baik diharapkan seluruh kegiatan akan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dan melalui koordinasi ini juga maka seluruh anggota pada organisasi akan dapat memusatkan perhatiannya pada seluruh tujuan perusahaan.

Dalam melaksanakan koordinasi sebagai usaha untuk membangun kesatuan dan keharmonisan PT. BNI (Persero) Cabang Sutomo Medan menggunakan alat atau sarana koordinasi sebagai berikut :

a. Mengadakan pertemuan formal

Salah satu sarana yang paling penting dalam melaksanakan koordinasi adalah dengan mengadakan pertemuan formal atau yang biasanya disebut rapat antara pimpinan dan bawahan atau antara bidang yang mempunyai tingkatan hirarki yang sama. Pada PT. BNI (Persero) Cabang Sutomo Medan rapat – rapat yang biasa dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Rapat Mingguan

Rapat ini diselenggarakan seminggu sekali setiap hari Senin pagi. Rapat ini dihadiri oleh para kepala bidang dan kontrol intern. Hasil dari rapat dicatat untuk menjadi acuan kerja yang sifatnya mengikat masing – masing personil.

Pada rapat mendatang akan di evaluasi kembali pelaksanaannya. Jadi rapat ini bertujuan untuk menyelesaikan semua pekerjaan selama satu minggu berjalan, yang kemudian hasilnya diinformasikan kepada kepala bidang.

2. Rapat Pimpinan / Rapat Evaluasi

Dalam hal ini waktunya biasanya kapan saja sesuai dengan kebutuhan atau sesuai dengan instruksi dari direktur, bisa dilakukan sebulan sekali, triwulan, atau semester. Misalnya, setiap tiga bulan sekali diadakan RKO (Rencana

akan dianalisa dan dilaporkan dalam rapat yang dihindari juga oleh kepala kepala bidang yang sesuai dengan bidangnya untuk melakukan inspeksi kesetiap bidang.

Jadi rapat bertujuan untuk mengevaluasi seluruh pekerjaan dan membicarakan hal – hal lain yang penting yang dianggap perlu oleh pimpinan untuk memperoleh pemecahan dan pengambilan keputusan.

3. Rapat Tahunan

Rapat ini bertujuan untuk membuat rencana kerja / anggaran belanja bagi seluruh bagian, waktu pelaksanaannya adalah setiap awal tahun. Rapat ini dihadiri oleh pimpinan, kepala cabang, kepala bidang, dan karyawan.

b. Mengadakan pertemuan informal

Pertemuan ini biasanya dilakukan pada acara perayaan seperti Tahun Baru, Hari Raya atau bisa juga pada saat kegiatan olah raga. Pada kesempatan ini diantara para staff dapat saling bertukar pikiran guna mendapatkan kesamaan pandangan serta memperluas pemahaman dan pemikiran untuk menghindari adanya perbedaan pendapat ataupun perbedaan tindakan dalam menghadapi masalah yang sama.

c. Membuat buku pedoman perusahaan, buku pedoman tata kerja dan buku pedoman kumpulan peraturan.

Misalnya buku pedoman dasar instruksi kerja yang berisi uraian tugas, wewenang, tanggung jawab, hubungan kerja, dan alat – alat serta material yang

Buku pedoman perusahaan merupakan kumpulan peraturan – peraturan menyangkut kegiatan perusahaan.

- d. Pemberian surat berupa instruksi kerja ataupun saran bagi pemecahan tugas. Misalnya surat instruksi atau surat edaran. Surat edaran ini berlaku bagi semua bidang, tergantung kode surat yang tercantum didalamnya, untuk siapa surat itu ditujukan dan berlaku.
- e. Mengadakan hubungan melalui alat – alat komunikasi seperti telephone atau telex.

D. Kendala Yang dihadapi

Dalam pelaksanaan tugas setiap tugas di PT. BNI (Persero) Cabang Sutomo Medan selalu ditemukan masalah yang merupakan kendala bagi landasan kegiatan. Masalah yang timbul membutuhkan pemecahan yang dilakukan sedini mungkin sebab akan dapat menghambat perusahaan sehingga tujuan perusahaan tidak tercapai secara efektif.

Adapun yang menjadi hambatan dalam peningkatan koordinasi kerja PT. BNI (Persero) Cabang Sutomo Medan adalah :

a. Kejenuhan Karyawan

Rutinitas dan pelaksanaan kerja yang monoton adalah faktor utama yang membuat kejenuhan karyawan dalam bekerja. Hal ini memberikan dampak yang menyebabkan koordinasi antar bagian maupun unit operasi terganggu.

Adapun cara mengatasinya oleh perusahaan dilakukan dengan melakukan rotasi kerja atau dengan meminta saran dari masing – masing bagian untuk menyampaikan keluhan dari setiap pekerja.

b. Kemampuan bekerja antar individu yang berbeda – beda

Kita menyadari bahwa setiap individu mempunyai karakter, perilaku, dan tingkat pendidikan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya. Ini mengakibatkan perlunya pembinaan dalam pelaksanaan kerja dan mengkoordinasikannya. Dengan demikian mereka akan senantiasa berusaha melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien dan akan berusaha meningkatkan kemampuan mereka melalui penerapan ilmu dan pengalaman bekerja.

c. Perbedaan tanggapan bawahan terhadap instruksi atasan

Dalam hal ini diperlukan keahlian atasan untuk menjelaskan tugas yang diberikannya dan kesadaran bawahan dalam menjalankan tugas yang diembannya.

d. Kurangnya percaya diri karyawan dalam melaksanakan tugas

Masih ada sebagian bawahan yang telah menerima pendelegasian tugas, dan wewenang takut menghadapi kegagalan / kesalahan dalam pelaksanaan tugasnya sehingga ia selalu membawa persoalan tersebut kepada atasannya.

e. Adanya perubahan kebijaksanaan dari pemerintah atau ketentuan – ketentuan baru yang belum ada petunjuk pelaksanaannya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan evaluasi yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka pada bagian ini penulis memberikan beberapa kesimpulan dan saran yang kiranya dapat dipergunakan oleh pihak perusahaan untuk pemecahan permasalahan yang dihadapi.

Adapun kesimpulan yang diberikan sebagai berikut:

1. PT. BNI (Persero) Cabang Sutomo Medan adalah perusahaan yang bergerak dalam jasa perbankan.
2. Struktur organisasi yang digunakan merupakan gambaran jaringan hubungan kerja yang sifatnya formal. Struktur organisasi pada PT. BNI (Persero) Cabang Sutomo Medan adalah gabungan garis dan fungsional.
3. Pimpinan Cabang adalah orang yang bekerja untuk:
 - Mewakili perusahaan dalam melaksanakan kebijaksanaan perusahaan.
 - Mengarahkan dan mengawasi pelaksanaan program masing-masing unit usaha serta memberikan jalan keluar terhadap hasil yang dicapai oleh unit.

- Mengoreksi aktivitas perusahaan dan mengadakan koreksi seperlunya
Sebagai seorang perencana dan menentukan kebijakan menyadari sepenuhnya atas keterbatasan yang ada pada dirinya. Untuk itu ia dibantu oleh kontrol intern, kepala bidang, dengan jalan mendelegasikan sebahagian tugasnya.
- 4. Pendelegasian wewenang yang dilakukan di perusahaan adalah bersifat vertikal, artinya dari atasan yang tertinggi kepada bawahannya. begitu seterusnya sampai ke jenjang yang paling bawah.
- 5. Pelaksanaan pendelegasian dan rentang kendali sudah berjalan dengan baik.

B. Saran

1. Hendaknya pendelegasian tugas dan wewenang kepada bawahan diberikan kepercayaan penuh akan tugas dan wewenang tersebut. Agar sipenerima dapat lebih cepat berkembang.
2. Berikan penghargaan atau ucapan terimakasih atas tugas dan wewenang yang dilaksanakan dengan baik, karena hal ini menunjukkan penghargaan pimpinan kepada bawahan.
3. Jangan memberikan tugas dan wewenang kepada bawahan yang diluar kemampuannya untuk menghindari keraguan dalam bertindak bagi si penerima tugas dan wewenang.

4. Perusahaan sebaiknya melakukan suatu pengawasan standar pekerjaan yang ketat kepada karyawan dengan membuat kriteria penilaian kinerja sebagai bahan evaluasi.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdulsyani, **Manajemen Organisasi**, Cetakan Pertama, Penerbit PT. Bina Aksara, Jakarta 1997.
- Anwar Arifin, **Ilmu Komunikasi Sebagai Pengantar Ringkasan**, Penerbit PT. Rajawali Press, Jakarta, 1998.
- Fremont E. Kast, James E. Rosenberg, **Organization and Management, (Organisasi dan Manajemen)**, Terjemahan A. Hasyimi Ali, Cetakan Keempat, Edisi Keempat, Bumi Aksara, Jakarta 1995.
- George R. Terry, **Principle – Principle Management, Prinsip – Prinsip Manajemen**, Terjemahan Agus Laksono, Cetakan IV, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta 1991.
- James A. F Stoner / Charles Wanke, **Manajemen**, Alih Bahasa Wilhelmus, Cetakan Pertama, CV. Intermedia, Jakarta 1996.
- James G. Robin & Barbara S. Jones, **Efektive Communication For Today Manager (Komunikasi Efektif Untuk Pimpinan, Pejabat Dan Usahawan)** Terjemahan R. Turman Sirait, Penerbit PT. Tulus Jaya, Jakarta, 1996.
- Keith Davis, **Organization and Methods, Metode – Metode dan Organisasi**, Terjemahan F. X Soejadi, C.V. Haji Masagung, Jakarta 1994.
- M. Manullang, **Dasar – Dasar Manajemen**, Ghalia Indonesia, Jakarta 1996.
- , **Organisasi dan Manajemen**, Edisi Kedua, Penerbit Liberty, Yogyakarta 1997.
- Mc. Barnes Et All, **Organization Company, Theory and Trainne**, Cetakan III, Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta 1994.
- Sarwoto, **Dasar – Dasar Organisasi dan Manajemen**, Cetakan Kedelapan, Ghalia Indonesia, 1996.
- Sondang P. Siagian, **Peranan Staff Dalam Manajemen**, Cetakan III, Penerbit PT. Agung, Jakarta, 1998.
- Sutarto, **Dasar – Dasar Organisasi**, Cetakan Ketiga Yogyakarta, Gajah Mada Universitas Press 1991.

T. Hani Handoko, **Manajemen**, Edisi I, Cetakan II, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta, 1997.

Winardi, **Organisasi dan Pengorganisasian Manajemen**, Cetakan Pertama, Mandar Maju, Bandung, 1998.

Winarno Surakhmad, **Pengantar Penelitian Ilmiah**, Edisi Ketujuh, Tarsito, Bandung, 1995

S. Nasution dan M. Thomas, **Buku Penuntun Membuat Tesis, Skripsi, Disertasi, Makalah**, Penerbit Yanmars, Bandung, 2002.

