

**PERANAN STRUKTUR ORGANISASI DAN KOORDINASI
DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN PADA
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II (Persero)
KAB. DELI SERDANG**

OLEH :

NAMA : ARDIANSYAH
***NO. Stambuk* : 98.830.0018**



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

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang


Document Accepted 5/4/24

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

**PENGENDALIAN BIAYA OVERHEAD PABRIK PADA
PT. BARATA INDONESIA (Persero) UNIT
USAHA MANDIRI MEDAN
MEDAN**

OLEH :

NAMA : ARDIANSYAH
NO. Stambuk : 98.830.0018



**Skripsi Sebagai Salah Satu Syarat Untuk
Menyelesaikan Studi Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Medan Area**

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

UNIVERSITAS MEDAN AREA

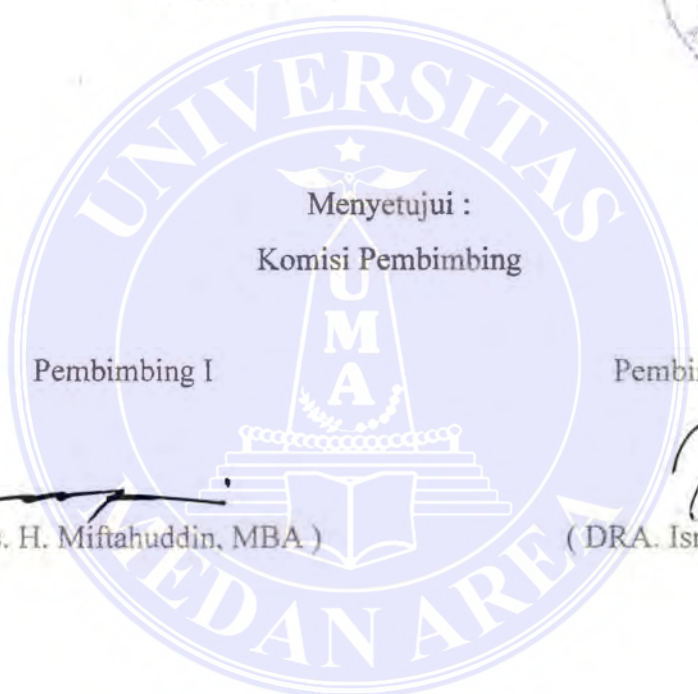
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/4/24

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 : PENGENDALIAN BIAYA OVERHEAD PABRIK PADA
PT.BARATA INDONESIA (Persero) UNIT USAHA
MANDIRI MEDAN

Nama Mahasiswa : ARDIANSYAH
N M P : 98.830.0018
Jurusan : MANAJEMEN



Menyetujui :
Komisi Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II


(Drs. H. Miftahuddin, MBA)


(DRA. Isnaniah LKS)

Mengetahui :

Ketua Jurusan

Dekan


(Drs. H. Jhon Hardy, Msi,)


(H. Syahriandy, SE, Msi.)

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/4/24

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

Ardiansyah “Peranan Struktur Organisasi Dan Koordinasi Dalam Pengambilan Keputusan Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Tanjung Morawa“ (Drs. H. Miftabuddin, MBA Selaku Pembimbing I, Dra. Isnaniab LKS, selaku Pembimbing II.

PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) adalah sebuah badan Usaha Milik Negara yang bergerak dibidang Perkebunan

Berdasarkan atas penelitian pendahuluan yang dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa maka ditemukan masalah yang dihadapi perusahaan yang dapat dirumuskan sebagai berikut :

“ Apakah sistem organisasi dan koordinasi yang dijalankan oleh perusahaan kurang tepat sehingga dapat mengambil keputusan yang tepat sesuai dengan yang diharapkan.”

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan di atas maka penulis mencoba mengajukan Hipotesis sebagai berikut :

“Jika koordinasi yang dilakukan perusahaan tepat, maka efektivitas kerja karyawan akan meningkat.

Adapun Kesimpulan penulis adalah :

1. *Penyusunan struktur organisasi perusahaan dinilai sudah baik, dimana bentuk struktur organisasinya sesuai dengan posisi kerja masing-masing bagian. Dengan kata lain tugas dan wewenang setiap bagian sudah dipisahkan sehingga tidak terhadap tugas rangkap.*
2. *Dalam menjalankan kegiatannya, perusahaan menggunakan struktur organisasi garis dan staf.*
3. *Fungsi koordinasi adalah suatu proses di dalam pencapaian tujuan. Di dalam pelaksanaannya, perusahaan menggunakan komunikasi verbal (tulisan dan lisan) dan komunikasi non verbal (dengan bahasa isyarat).*
4. *Berdasarkan hasil penelitian pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa Medan ditemukan adanya hambatan-hambatan seperti:*
 - a. *Kemampuan individu yang berbeda. Ini dapat dilihat dari karakter perilaku dan tingkat pendidikan yang berbeda antara yang satu dengan yang lain.*
 - b. *Informasi yang didapat dari atasan ke tingkat bawahan sering tidak lengkap atau tidak sempurna.*

Berdasarkan kesimpulan di atas penulis akan mencoba memberikan saran kepada perusahaan yaitu:

- 1. Dengan adanya struktur organisasi yang baik maka di dalam melaksanakan tugas dan wewenang sesuai dengan bagian masing-masing, tetapi kalau bisa harus lebih ditingkatkan dan diawasi agar berjalan dengan baik.*
- 2. Dari struktur organisasi garis staf, seorang pemimpin sebaiknya memilih staf yang baik dan dapat membantunya di dalam melaksanakan sebagian tugasnya jika pimpinan mendelegasikan wewenangnya.*
- 3. Selain menggunakan komunikasi verbal, komunikasi non verbal dan alat-alat komunikasi ada baiknya alat komunikasi tersebut ditambah untuk menambah kelancaran komunikasi.*
- 4. Dari segi hambatan:*
 - a. Dengan adanya perbedaan individu sebaiknya para karyawan diberikan latihan tambahan, diperhatikan dan diawasi agar pelaksanaannya tidak sia-sia dan tidak merasa direndahkan.*
 - b. Dari segi informasi sebaiknya informasi harus lebih jelas, singkat tidak bertele-tele dan mudah diingat. Jika kurang jelas bisa ditanyakan kepada pemberi informasi baik secara langsung maupun secara tidak langsung.*

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan rasa Syukur kehadiran Tuhan yang Maha Kuasa yang senantiasa memberikan berkat, Nikmat dan Karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.

Pada kesempatan ini juga penulis mengucapkan rasa terimakasih yang tak terhingga kepada :

- 1. Bapak H. Syabriandy, SE, Msi selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area. .*
- 2. Bapak Drs.H.Miftabuddin.MBA, selaku pembimbing I yang telah membimbing penulis dalam menyusun Skripsi ini.*
- 3. Ibu Dra. Isnaniah LKS Selaku Pembimbing II yang telah membimbing penulis dalam menyusun Skripsi ini*
- 4. Ibu Dra.Hj. sonia Hatmi, Msi selaku ketua Meja Hijau yang telah memberikan bimbingan kepada penulis sehingga selesai Skripsi ini.*
- 5. Bapak Drs. Patar Marbun selaku sekretaris Meja Hijau yang telah memberikan bantuan dan bimbingan kepada penulis dalam penyelesaian Skripsi ini.*

6. Bapak Drs. H. Jhon Hardy, Msi, sebagai ketua jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area
 7. Bapak Pimpinan beserta segenap karyawan Perusahaan PT Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa yang turut membantu penulis dalam memperoleh data penelitian.
 8. Seluruh Staf pengajar dan Pegawai tata usaha pada Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area yang telah membantu penulis dalam hal yang berhubungan dengan administrasi perkuliahan.
 9. Seluruh anggota keluarga yang telah memberikan dorongan agar dapat berhasil dengan baik hingga selesainya skripsi ini.
 10. Rekan – rekan mahasiswa yang telah membantu dan memberikan dorongan kepada penulis sehingga skripsi ini selesai..
- Akhirnya penulis berharap, kiranya skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak yang memerlukan.

Medan, 2005

Penulis,

Ardiansyah

DAFTAR ISI

HALAMAN

Ringkasan	i
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	vi
Daftar Gambar	viii
BAB I : PENDAHULUAN	1
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
BAB II : LANDASAN TEORITIS	7
A. Pengertian dan Jenis-Jenis Organisasi.....	7
B. Prinsip-Prinsip Organisasi	18
C. Pembagian Tugas Dan Tanggung Jawab.....	24
D. Pengertian Dan Jenis-Jenis Koordinasi	27
E. Bentuk-Bentuk Pengambilan Keputusan	33
F. Pihak-Pihak Yang Mengambil Keputusan Dan Memerlukannya.....	36
G. Hubungan Struktur Organisasi Dan Koordinasi.....	37

BAB III : PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II (Persero)	
TANJUNG MORAWA KAB. DELI SERDANG	38
A. Gambaran Umum Perusahaan	38
B. Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Koordinasi Kerja Perusahaan	48
C. Pendelegasian Wewenang Dan Pembagian Tugas	50
D. Bentuk-Bentuk Dan Fihak-Fihak Yang Memerlukan Pengambilan Keputusan	
E. Hubungan Struktur Organisasi Dan Koordinasi	56
G. Hambatan-Hambatan Dalam Fungsi Kordinasi	57
BAB IV : ANALISIS DAN EVALUASI	59
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	68
A. Kesimpulan	68
B. Saran	69
DAFTAR PUSTAKA	70

BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Perusahaan adalah suatu bentuk organisasi yang dikoordinasi untuk memproduksi atau menghasilkan barang dan jasa tertentu dengan tujuan untuk memperoleh laba. Berhasil tidaknya suatu organisasi sangat tergantung dari kelompok orang yang secara bersama-sama dalam usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Suatu organisasi disusun tidak hanya mengatur orang-orangnya saja, tetapi juga membentuk dan menyusun serta mengorganisasikan tugas masing-masing fungsi setiap anggota organisasi .

Untuk itu perlu adanya pembagian tugas dan tanggung jawab untuk mencapai suatu tujuan tertentu secara bersama-sama. Dengan kata lain dalam suatu organisasi masing-masing anggota organisasi diberi tugas atau peran tertentu dalam suatu sistem kerja.

Dengan adanya pengorganisasian sebagai fungsi kedua dari manajemen, yang menyebabkan timbulnya suatu struktur organisasi yang dapat menjadi kerangka dalam menggabungkan usaha-usaha kerjasama. Setiap perusahaan akan menjalankan proses organisasi, maka terlebih dahulu dilakukan pengelompokan pekerjaan dalam unit organisasi sesuai dengan fungsi-fungsinya.

Tindakan pengelompokan kerja ini merupakan suatu tindakan koordinasi yang dapat menciptakan kerjasama antar bagian dan sub bagian dalam mengintegrasikan kegiatan dan aktivitas secara terpadu dalam mencapai tujuan perusahaan.

Dengan adanya koordinasi yang baik, maka dapat menghindari terjadinya konflik, kemacetan kerja, tumpang tindih dan kesimpang siuran dalam melaksanakan kegiatan dari perusahaan. Mengingat pentingnya organisasi dan koordinasi dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan alasan-alasan tersebut, maka penulis tertarik membahasnya dalam bentuk skripsi yang diberi judul "***Peranan Struktur Organisasi Dan Koordinasi Dalam Pengambilan Keputusan Pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa Kab. Deli Serdang***".

B. Perumusan Masalah.

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang dilakukan penulis pada perusahaan PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Kab. Deli Serdang dapat dirumuskan sebagai berikut "*Struktur Organisasi dan Koordinasi yang diterapkan perusahaan belum cukup efektif sehingga pengambilan keputusan kurang tepat*".

C. Hipotesis

Menurut Winarno Surachmad Hipotesis adalah : "Perumusan jawaban sementara terhadap sesuatu masalah yang dimaksud sebagai jawaban sementara dalam penyelidikan untuk mencapai jawaban sebenarnya" ¹⁾,

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka penulis mencoba merumuskan hipotesis sebagai berikut : *"Apabila perusahaan menerapkan sistem organisasi dan koordinasi dengan baik maka pimpinan perusahaan akan melakukan pengambilan keputusan yang tepat"*.

D. Luas dan Tujuan Penelitian.

Mengingat waktu yang terbatas, biaya dan tenaga serta kemampuan penulis serta luasnya ruang lingkup penelitian, maka penulis membatasi penyajian yang hanya berkaitan dengan organisasi dan koordinasi Pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Kab. Deli Serdang.

Adapun tujuan penelitian adalah :

1. Guna memperdalam pengetahuan bidang organisasi dan koordinasi.
2. Untuk melihat sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan dengan organisasi dan koordinasi yang ada.

1). Winarno Surachmad, **Pengantar Penelitian Ilmiah, Dasar Metode dan Teknik**, Pustaka Setia, Bandung, 1998. Hal. 39.

3. Untuk memberikan sumbang saran yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan guna mengatasi masalah yang sedang dihadapi.

E. Metode Penelitian Dan Teknik Pengumpulan Data

Adapun metode penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah :

1. Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data ilmiah dari buku, majalah atau literatur lainnya yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi, sehingga pengetahuan mengenai objek penelitian semakin luas dan dapat dijadikan sebagai dasar penelitian. Data yang diperoleh melalui penelitian ini merupakan data skunder.

2. Penelitian Lapangan (Field research)

Dalam penelitian ini penulis langsung mengunjungi perusahaan PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Kab. Deli Serdang data yang diperoleh adalah data primer.

Adapun teknik pengumpulan data yang penulis lakukan adalah dengan menggunakan :

I. Pengamatan (Observation)

Penulis melakukan penelitian dengan cara mengamati langsung objek yang diteliti dalam perusahaan untuk memperoleh data yang

diperlukan. Hal ini penulis lakukan agar data yang diperoleh dapat lebih sesuai dan objektif.

2. Wawancara (Interview)

Penulis mengadakan pengumpulan data maupun informasi dengan jalan mengadakan komunikasi langsung ke objek penelitian baik kepada pimpinan maupun kepada karyawan perusahaan yang berwenang memberikan data/informasi perusahaan kepada pihak luar.

3. Daftar Pertanyaan (Questionnaire)

Penulis melakukan penelitian dengan cara membuat daftar pertanyaan untuk diisi oleh responden, kemudian setelah diisi baru dikembalikan lagi kepada penulis.

F. Metode Analisis

Di dalam penulisan skripsi ini penulis menggunakan metode analisis sebagai berikut yaitu :

1. Deskriptif

Data disusun, dikelompokkan, dianalisis kemudian diinterpretasikan sehingga diperoleh gambaran yang jelas mengenai objek yang diteliti pada perusahaan PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Kab. Deli Serdang

2. Deduktif.

Penulis menganalisis data yaitu dengan cara mengambil kesimpulan khusus berdasarkan teori yang berlaku secara umum sebagai suatu kebenaran.

Dari kedua analisis di atas, selanjutnya dapat diambil suatu kesimpulan dan memberikan saran yang berguna bagi perusahaan untuk pemecahan masalah atau jalan keluar bagi perusahaan.



BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Pengertian Organisasi Dan Jenis-Jenis Organisasi

Jika ditinjau dari asal usul katanya maka organisasi berasal dari istilah Yunani, yaitu Organom dan istilah latin "organum" yang berarti alat, bagian anggota badan yang digunakan untuk mencapai suatu tujuan, dengan demikian organisasi bukanlah tujuan tetapi suatu alat untuk mencapai tujuan.

Bagian-bagian organisasi dapat dimisalkan sebagai organ dari tubuh manusia, yang masing-masing dari tubuh manusia tersebut mempunyai tugas dan fungsinya masing-masing satu dengan lainnya saling berhubungan.

Demikian juga halnya di dalam organisasi perusahaan bahwa tiap-tiap bagian dapat melaksanakan kegiatan-kegiatannya sesuai dengan fungsinya dan tugas serta tanggung jawabnya.

Untuk lebih jelasnya tentang pengertian dari pada organisasi, maka berikut ini defenisi dari pada organisasi, menurut Cherster I Bernard :

"Organisasi merupakan suatu sistem daripada aktivitas kerjasama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih ²⁾).

Sedangkan Sondang P. Siagian memberikan pengertian dari organisasi sebagai berikut :

²⁾. M.Manullang, **Organisasi Dan Manajemen**, Ghlaiia Indonesia, Edisi Revisi Cetakan Keempat, Jakarta, 1995, Hal.68.

"Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk pencapaian tujuan bersama dan terikat secara formal yang tercermin pada hubungan sekelompok orang yang disebut pimpinan dan sekelompok orang yang disebut bawahan ³⁾).

Jadi dengan demikian di dalam organisasi kita jumpai unsur pokok yaitu sekelompok orang, dimana orang-orang tersebut berserikat untuk mengadakan suatu kerja sama yang harmonis dalam rangka melaksanakan suatu kegiatan atau aktivitas guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dengan mengemukakan beberapa pengertian di atas dari para ahli, maka organisasi mengandung beberapa unsur, yaitu :

- Adanya dua orang atau lebih
- Adanya maksud untuk bekerja sama
- Adanya pengaturan hubungan tertentu
- Adanya suatu tujuan yang hendak dicapai.

Agar suatu organisasi itu dapat berjalan dengan baik secara efektif dan efisien, maka terlebih dahulu harus direncanakan suatu tatanana elemen-elemen dari organisasi itu sendiri. Oleh karena itu perlu adanya penetapan dan pembagian tugas serta tanggung jawab dan pendelegasian wewenang, sehingga tujuan organisasi secara terpadu dapat tercapai dengan baik dan memuaskan.

³⁾. Sondang P Siagian, **Fungsi Manajerial**, Bumi Aksara, Cetakan Ketiga, Jakarta, 1995, Hal. 82

Jenis-Jenis Organisasi

Didasarkan atas tinjauandari segi wewenang, tanggung jawab dan hubungan kerja di dalam suatu organisasi, maka organisasi dapat dibedakan atas 3 jenis yakni ;

1. Jenis organisasi garis
2. Jenis organisasi fungsional
3. Jenis organisasi garis dan staf⁽⁴⁾).

Ad.1. Organisasi garis

Organisasi garis ini merupakan bentuk yang tertua dan organisasi ini diciptakan oleh seorang Prancis yang bernama Henry Fayol.

Dalam organisasi garis ini kekuasaan dan tanggung jawab bercabang pada tiap-tiap tingkat, mulai dari pucuk pimpinan sampai kepada pimpinan yang terendah.

Setiap pimpinan yang ada dalam organisasi bertanggung jawab atas bagiannya sebesar wewenang yang diberikan kepadanya.

Dimana masing-masing pimpinan mempunyai bawahan sendiri-sendiri, dan bawahan tersebut memberikan pertanggung jawaban langsung atas pekerjaan kepada atasannya.

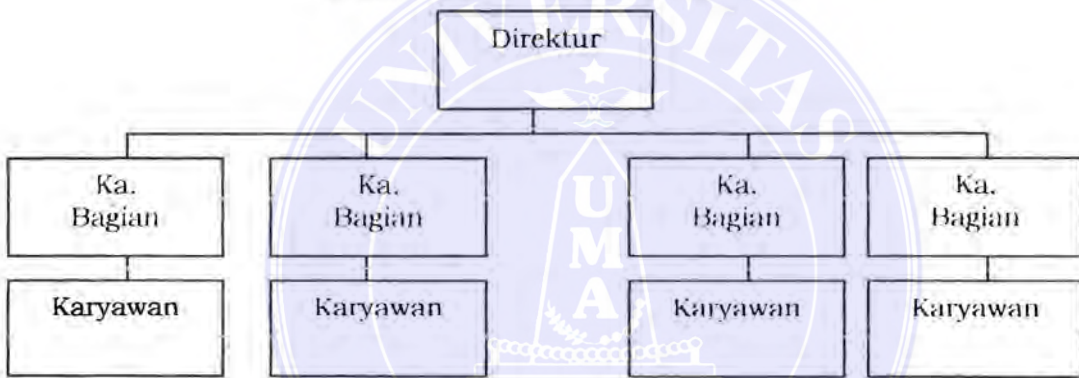
Pada dasarnya garis perintah dari pimpinan dipegang teguh sebagai suatu hal yang tidak pernah diganggu gugat, dengan demikian tidak akan terjadi kemungkinan kesimpang siuran perintah yang diterima.

1. M. Manullang, *Op-Cit*, hal. 68.

Adapun ciri-ciri dari organisasi yaitu jumlah karyawannya relatif sedikit, tingkat spesialisasi dan alat-alat yang dibutuhkan tidak begitu tinggi dan tidak beraneka ragam. Dan kemudian hubungan kerja antara pimpinan dengan bawahan umumnya bersifat langsung (face to face) sehingga anggota organisasi saling kenal mengenal satu sama lain.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar I berikut :

Gambar I : Struktur Organisasi garis ⁵



Jika dilihat dari uraian di atas, maka organisasi garis dengan jelas menunjukkan bahwa hubungan antara atasan dan bawahan digambarkan secara vertikal, dimana tugas dan wewenang diberikan dari atas ke bawah.

Dalam, hal ini manajer pimpinan memberikan tugas dan wewenang kepada setiap Kepala Bagian, dan kemudian Kepala bagian memerikan tugas dan wewenang kepada masing-masing mandor dan akhirnya mandor membagi-bagikan pekerjaan kepada masing-masing buruh atau bawahan yang sesuai dengan fungsi dan jenis pekerjaannya.

⁵⁾ Marwan Asri & Jhon Suprihanto, **Manajemen Perusahaan Pendekatan** Universitas Medan Area, Cetakan Keuda, yogyakarta, 1996. Hal. 36.

Setiap atasan mempunyai sejumlah bawahan tertentu yang diharapkan dapat memberikan pertanggung jawaban akan pelaksanaan tugas kepada atasan tersebut. Tidak seorangpun dalam organisasi yang mempunyai atasan lebih dariseorang.

Organisasi garis ini efektif dipergunakan oleh perusahaan kecil dan pada umumnya perusahaan seperti itulah yang memakainya. Dan setiap atasan dituntut memiliki pengetahuan yang luas, sebab pimpinan tidak mempunyai pembantu ahli yang dapat memberikan nasehat bidang keahliannya.

Demikian juga halnya mengenai pertanggung jawaban dimana masing-masing bawahan tersebut pertanggung jawaban hasil pekerjaannya kepada masing-masing atasannya melalui jenjang organisasi.

Adapun kebaikan-kebaikan dari organisasi garis adalah sebagai berikut :

1. Kesatuan pimpinan terjamin sepenuhnya, karena pimpinan berada dalam satu tangan.
2. Rasa solidaritas para karyawan pada umumnya tinggi, karena saling mengenal.
3. garis pimpinan berjalan secara tegas, tidak mungkin terjadi ke0simpang siuran karena pimpinan langsung berhubungan dengan karyawan.
4. Proses pengambilan keputusan berjalan cepat, karena jumlah orang yang diajak berkonsultasi masih sedikit atau tidak ada sama sekali.
5. Lekas ketahuan karyawan yang cakap atau tidak cakap dan rajin atau yang

Disamping adanya kebaikan-kebaikan di atas, juga pada organisasi garis terdapat kelemahan-kelemahan yaitu :

1. Seluruh organisasi terlalu tergantung pada satu orang, sehingga kalau seseorang tersebut tidak mampu maka seluruh organisasi akan terancam kehancuran.
2. Kesempatan karyawan untuk berkembang terbatas.
3. Kesempatan karyawan untuk bertindak secara otokratik cukup besar, karena pimpinan sajalah yang merencanakan mengendalikan dan melaksanakan pengawasan.

2. Organisasi Fungsional

Pada umumnya organisasi fungsional disusun berdasarkan sifat dan macam-macam fungsi yang harus dilaksanakan. Bentuk ini dalam bahasa asing disebut dengan Functional organization, yang diciptakan oleh Frederick Winslow Taylor.

Dalam organisasi fungsional dimana wewenang dan tugas mengenai setiap fungsi diberikan sepenuhnya kepada seorang pejabat pimpinan yang dipandang ahli dalam bidang tersebut. Disamping itu bertambah majunya teknologi dan semakin kompleksnya kebutuhan perusahaan sehingga memerlukan tenaga-tenaga yang terampil dan ahli di dalam satu bidang tertentu. Oleh karena itu untuk mengatasi hal ini diperlukan seorang pimpinan yang ahli dan terampil dalam satu bidang tertentu guna dapat memberikan perintah,

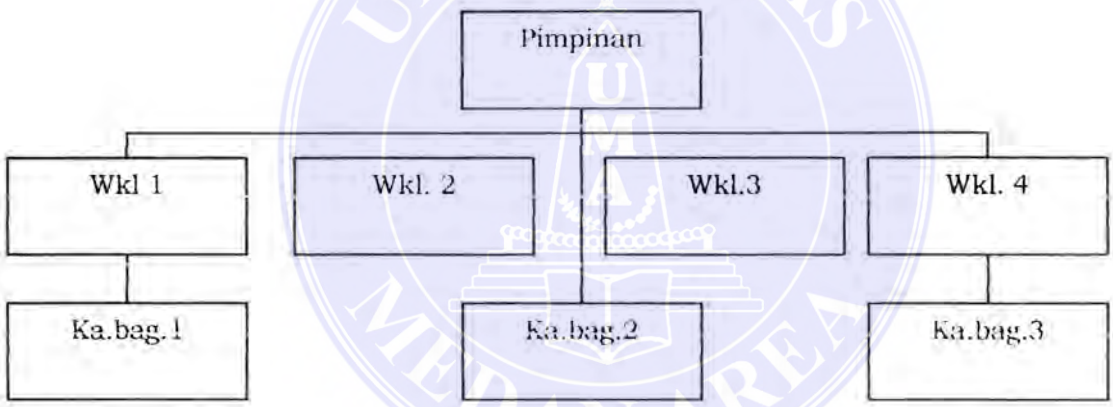
UNIVERSITAS MEDAN AREA **pengarahan dan bimbingan** kepada para bawahan yang dipimpinnya.

Kriteria dari organisasi ini adalah tidak mempunyai bawahan yang jelas karena setiap patasan berwenang memberikan perintah dan instruksi kepada setiap bawahan, sepanjang hubungannya ada dengan fungsi atasan.

Dengan perkataan lain bahwa seorang pekerja mempunyai beberapa atasan atau seorang pekerja mempunyai atasan langsung lebih dari satu orang.

Untuk lebih jelasnya skema atau bagian dari pada organisasi fungsional dapat dilihat pada halaman berikut :

Gambar II
Struktur organisasi fungsional 6)



Jika dilihat gambar di atas, maka akan menunjukkan bhwa pimpinan memberikan kekuasaan kepada masing-masing bagian, yaitu bagian perdagangan, bagian teknik, bagian perencanaan dan bagian kepegawaian dan masing-masing bagian tersebut melimpahkan wewenang ke masing-masing kepala bagian sesuai dengan fungsinya.

Dengan perkataan lain bahwa setiap atasan dapat memberikan komando atau instruksi kepada bawahannya sepanjang masih mempunyai hubungan dengan fungsinya.

Kebaikan-kebaikan dari organisasi fungsional, yaitu :

- a. Pembidangan jelas sehingga kesimpang siuran dapat dihindari.
- b. Spesialisasi para karyawan dapat berkembang dan digunakan semaksimal mungkin.
- c. Solidaritas begitu juga moral dan disiplin diantara karyawan yang menjalankan fungsi yang sama pada umumnya tinggi.
- d. Koordinasi antar karyawan yang menjalankan fungsi yang sama biasanya mudah karena masing-masing sudah mempunyai pengertian yang mendalam mengenai bidangnya.
- e. Koordinasi secara menyeluruh pada umumnya cukup pada tingkat eselon atas.

Adapun kelemahan-kelemahannya antara lain :

- a. Para karyawan selalu menspesialisasikan diri pada bidang tertentu saja, sehingga sukar untuk mengadakan mutasi tempat tanpa melalui pendidikan yang intensif lebih dahulu.
- b. Para karyawan terlalu mementingkan bidangnya saja, sehingga koordinasi yang bersifat menyeluruh sukar dilaksanakan.

- c. Memungkinkan timbulnya rasa golongan yang berlebihan diantara karyawan yang menjalankan fungsi yang sama sehingga dapat menimbulkan ikatan karyawan yang sempit.

3. Organisasi garis dan staf

Organisasi garis dan staf ini umumnya digunakan dan diterapkan oleh perusahaan-perusahaan besar, karena perusahaan besar memiliki daerah kerja yang luas dan mempunyai bidang tugas atau kerja yang beraneka ragam dan rumit pula. Organisasi ini diciptakan oleh Harrington Emerson, yang diterapkannya pada salah satu industri pada tahun 1911 di Amerika Serikat.

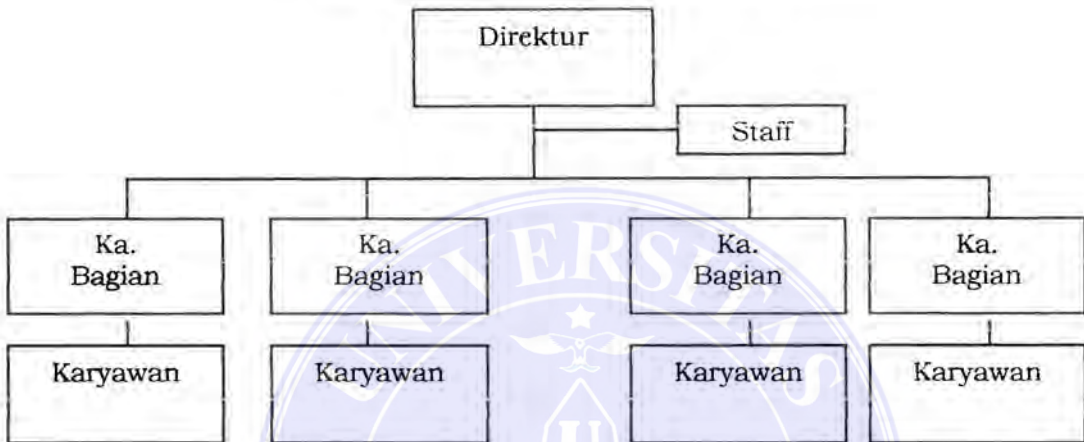
Pada organisasi garis dan staf ini yang berhak memberikan perintah hanyalah pimpinan (manager), sedangkan staf adalah sebagai pembantu pimpinan dengan tugas membantu atau memberikan nasehat atau saran kepada pejabat pimpinan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.

Selanjutnya pada organisasi garis dan staf ini prinsip "spesialisasi" dan prinsip "unity of command" tetap dipertahankan, dimana setiap pimpinan pada suatu tingkat tertentu bertanggung jawab langsung kepada atasan dan mempunyai wewenang ke bawah yang ada dilingkungannya, maka dengan demikian masing-masing karyawan masih di perintah oleh seorang atasan langsung.

Pada bentuk organisasi garis dan staf ini terdapat satu atau lebih tenaga staff. Staff yaitu orang yang ahli dalam bidang tertentu yang tugasnya memberikan nasehat dan saran dalam bidangnya kepada pejabat di dalam

Pada halaman berikut dapat dilihat bagan atau skema dari organisasi garis dan staf :

Gambar III
Struktur organisasi garis dan staf 7)



Gambar di atas menunjukkan bahwa yang berhak memberikan perintah hanyalah pimpinan, sedang staff hanyalah sebagai pembantu pimpinan dengan tugas perencanaan, memberikan nasehat kepada pelaksana dan melakukan pengawasan staff, sedangkan staff khusus memberikan petunjuk teknik menurut bidangnya masing-masing.

Adapun kebaikan dari pada sistem organisasi garis dan staf ialah :

- Organisasi ini dapat digunakan pada setiap organisasi besar, walaupun bagaimana luasnya serta kompleksnya organisasi tersebut.
- “the right man in the right place” lebih mudah untuk dilaksanakan.
- Adanya pembagian yang jelas antara pimpinan, staff dan pelaksana

- d. Bakat yang berbeda-beda dari para karyawan dapat dikembangkan menjadi suatu spesialisasi.
- e. Pengambilan keputusan dapat juga berjalan cepat, walaupun harus banyak orang yang diajak berkonsultasi atau berunding tapi pimpinan dapat mengambil keputusan yang meningkat.
- f. Pengambilan keputusan yang sehat lebih mudah dicapai karena adanya anggota-anggota staff yang ahli dalam bidangnya yang memberikan nasehat dan mengerjakan perencanaan secara teliti.
- g. Koordinasi dapat juga dengan mudah dilaksanakan karena sudah ada pembagian tugas masing-masing.
- h. Disiplin dan moral para karyawan biasanya tinggi karena tugas yaitu dilaksanakan oleh seseorang sesuai dengan bakat, keahlian dan pengalaman.

Sedangkan kelemahan-kelemahan organisasi garis dan staf antara lain :

- a. rasa solidaritas para karyawan tidak begitu tinggi karena pimpinan dan semua karyawan tidak lagi saling mengenal.
- b. Bagi para karyawan pelaksana tidak terlalu jelas mana perintah mana nasehat, karena mereka dihadapkan pada dua atasan yaitu :
 - Atasan yang ditentukan dalam garis pimpinan (line of command) yang mempunyai kekuasaan mengambil keputusan dan hak untuk memerintah.
 - Staf tingkat atas atau staff umum, walaupun hanya berhak memberikan nasehat perlu juga ditaati karena nasehat itu didasarkan keahlian dan

wewenang fungsional. Selain itu ada lagi staff khusus yang memberikan petunjuk teknik yang harus ditaai karena secara teknik tidak dapat dilanggar.

- c. Kalau koordinasi ditingkat staff tidak baik, dapat membingungkan unit-unit pelaksana dan dapat pula merupakan hambatan-hambatan.

B. Prinsip-Prinsip Organisasi

Untuk dapat mencapai suatu sistem kerja sama yang baik, maka dalam membentuk suatu organisasi haruslah terlebih dahulu direncanakan, lalu disusun dan kemudian diarahkan agar terjalin suasana organisasi yang baik. Oleh karena itu perlu diterapkan azas-azas atau prinsip-prinsip dari pada organisasi agar tercipta suasana kerja sama yang harmonis secara terus menerus dan berkesinambungan.

Sondang P. Siagian mengemukakan prinsip-prinsip organisasi sebagai berikut :

1. Terdapat tujuan yang jelas.
2. Tujuan organisasi harus dipahami oleh setiap orang di dalam organisasi.
3. Tujuan organisasi harus diterima oleh setiap orang di dalam organisasi.
4. Adanya kesatuan arah (unity of direction).
5. Adanya kesatuan perintah (unity of command)
6. Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab seseorang.
7. Struktur organisasi harus disusun sesederhana mungkin.
8. Pola dasar organisasi harus relatif permanen.
9. Adanya pembagian tugas (distribution organisasi garis dan staf wark)
10. Adanya jaminan jabatan (security of tenure)
11. Balas jasa yang diberikan kepada setiap orang.

12. Penempatan orang sesuai dengan keahliannya”⁶⁾.

Selanjutnya M. Manullang mengemukakan prinsip-prinsip organisasi sebagai berikut :

1. Perumusan tujuan jelas.
2. Pembagian tugas.
3. Pendelegasian wewenang (delegation of authority)
4. Rentang kekuasaan (span of control)
5. Kesatuan perintah dan tanggung jawab (unity of command and responsibility)
6. Tingkat-tingkat pengawasan
7. koordinasi⁷⁾

ad. 1. Perumusan tujuan dengan jelas.

Perumusan tujuan dengan jelas menjadi pedoman dalam menetapkan haluan organisasi, pemilihan bentuk organisasi, pembentukan struktur organisasi, penentuan macam-macam pekerjaan yang akan dilakukan serta kebutuhan dari karyawan. Dan tujuan yang dirumuskan dengan jelas, auslah diketahui oleh setiap anggota organisasi dari mulai pucuk pimpinan sampai kepada bawahan yang paling rendah kedudukannya.

Jadi delegasi berarti menyerahkan sesuatu tugas, dan agar tugas ini dapat dilaksanakan sebaik-baiknya sehingga tercapai tujaunb, maka harus diberikan juga wewenang yang diperlukan. Kekuasaan atau wewenang merupakan hak seseorang untuk mengambil sesuatu tindakan yang diperlukan agar tugas-tugas dan fungsi-fungsinya tersebut dapat dilaksanakan dengan baik.

⁶⁾ Sondang P. Siagian, **Fungsi Manajerial**, Bumi Aksara, Cetakan Ketiga, Jakarta, 1995, Hlm. 199

⁷⁾ M. Manullang, **Op. Cit.**, hlm. 71

Dengan demikian pelimpahan wewenang kepada bawahan umumnya menyangkut kekuasaan memutuskan segala sesuatu yang berhubungan dengan masalah-masalah yang timbul dalam pelaksanaan tingkat demi tingkat dari pejabat pimpinan sampai ke bawah sesuai dengan tugas yang dibebankan.

Dengan adanya pelimpahan wewenang ini, maka pimpinan dapat mengembangkan keahliannya dalam menerapkan ide-idenya melalui tindakan dan pelaksanaan tugas-tugas yang dilakukannya. Dan juga pimpinan dapat melipat gandakan penggunaan waktu, perhatian dan pengetahuannya.

Di dalam mendelegasikan kekuasaan agar prosesnya dapat berjalan dengan baik dan efektif, maka harus dipertimbangkan hal-hal sebagai berikut :

- Kekuasaan yang didelegasi, haruslah diserahkan kepada orang yang tepat.
- Pendelegasian kekuasaan/pelimpahan wewenang tersebut membimbing dan mengawasi orang yang menerima wewenang tersebut.
- Pendelegasian kekuasaan kepada seseorang dengan disertai penyerahan motivasi. ⁸⁾

Keuntungan yang diperoleh dari pendelegasian kekuasaan adalah sebagai berikut :

- Pimpinan dapat memusatkan perhatiannya pada pekerjaan yang pokok saja.
- Putusan dapat dengan cepat diambil atau dibuat dan pada unit yang tepat.
- Inisiatif dan rasa tanggung jawab bawahan dimotivasi sehingga bawahan tidak selalu menunggu perintah atasan.
- Merupakan salah satu cara mendidik atau mengembangkan bawahan sehingga kelak mampu menerima tugas dan tanggung jawab yang lebih besar. ⁹⁾

Pada dasarnya pendelegasian kekuasaan bertujuan agar pencapaian tujuan, organisasi bekerja secara efektif dan efisien dalam menggunakan waktu, biaya dan sebagainya.

Pada dasarnya pendelegasian kekuasaan bertujuan agar pencapaian tujuan, organisasi bekerja secara efektif dan efisien dalam menggunakan waktu, biaya dan sebagainya.

4. Rentang kekuasaan (span of control)

Banyak istilah yang digunakan tentang rentang kekuasaan yaitu seperti tentang span of control, span of authority, span of managerial responsibility dan dalam bahasa Indonesia yaitu kekuasaan, jenjang pengawasan, rentang kendali, rentang kontrol dan rentang kekuasaan.

Prinsip tentang kekuasaan (span of control) mengemukakan bahwa batasan mengenai jumlah bawahan yang dapat ditempatkan dibawah pimpinan seorang atasan, berhubung karena kemampuan seseorang itu terbatas.

Apabila terlalu banyak bawahan akan dapat menimbulkan kesulitan karena seorang atasan akan tidak mempunyai cukup waktu mencurahkan perhatiannya, dan suvisi pada bawahannya seorang demi seorang. Disamping itu kemungkinan besar waktunya akan habis hanya untuk berhubungan langsung dengan bawahannya sehingga tidak sempat memperhatikan masalah-masalah polis yang lebih penting.

5. Kesatuan perintah dan tanggung jawab

Berdasarkan prinsip ini seorang bawahan hanya memiliki seorang atasan dan petugas bawahan ini harus mengetahui dari siapa ia menerima perintah dan kepada siapa ia harus mempertanggung jawabkan akan pelaksanaan tugasnya. Pihak atasan mempunyai kekuasaan yang sah untuk memerintah bawahan untuk

UNIVERSITAS MEDAN AREA

melakukan tindakan-tindakan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Sebagai pedoman yang baik hendaknya diterapkan dalam organisasi bahwa pegawai bawahan hanya menerima perintah-perintah dari seorang pimpinan. Pegawai terbagi dan tidak bertanggung jawab kepada lebih dari seorang pimpinan di atasnya atas pelaksanaan pekerjaannya didalam organisasi.

Apabila seseorang pegawai menerima perintah dari dua orang atasan, apalagi kalau perintah-perintah itu saling bertentangan, maka bawahan akan menjadi akan menjadi bingung dan akhirnya mungkin terjadi acuh tak acuh terhadap tugasnya. Untuk mencegah hal demikian maka setiap organisasi antara pimpinan dan bawahan harus ada saluran tata hubungan yang tunggal dan jelas. Saluran ini hendaknya dipakai oleh pimpinan dalam melakukan perintah-perintah kepada bawahannya maupun oleh pegawai bawahan dalam memberikan pertanggungjawaban kepada atasannya mengenai penyelesaian suatu tugas.

6. Tingkat-tingkat pengawasan.

Dalam prinsip ini dimaksudkan untuk memudahkan tugas-tugas pimpinan, sebaiknya tingkat pengawasan atau tingkat pimpinan ini hendaknya sedikit mungkin. Hal ini selain memudahkan komunikasi antara atasan dengan bawahan juga akan menimbulkan motivasi bagi setiap orang didalam organisasi untuk mencapai tingkat yang lebih baik atau tinggi. Sesuai dengan tingkat-tingkat pengawasan yang terdapat didalam organisasi, maka struktur organisasi dapat dibedakan:

- a. Struktur organisasi yang melaksanakan jenjang organisasi 2 sampai 3 tingkat, yaitu struktur organisasi pipih.
- b. Struktur organisasi datar, yaitu struktur organisasi yang melakukan jenjang organisasi sampai dengan 4 tingkat.
- c. Struktur organisasi curam, yaitu struktur organisasi yang melakukan jenjang organisasi sampai dengan 5 tingkat.

7. Koordinasi.

Koordinasi merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi agar dapat berhasil mencapai tujuan yang diharapkan. Dengan koordinasi akan tercipta sesuatu kegiatan yang terpadu untuk menghasilkan suatu hasil pekerjaan yang diharapkan secara keseluruhan dalam waktu yang bersamaan. Dengan adanya koordinasi dimaksudkan agar terdapat keselarasan aktivitas diantara unit-unit organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan.

Dengan demikian beberapa prinsip dari pada organisasi sebagai pedoman untuk mendapatkan suatu organisasi yang baik. Dengan berpedoman kepada prinsip-prinsip di atas maka sewaktu-waktu seorang pemimpin dapat mengadakan perubahan-perubahan atau penyesuaian pada struktur organisasi perusahaan yang dipimpinnya.

C. Pembagian Tugas dan Tanggung jawab.

Setiap organisasi umumnya mempunyai tujuan yang cukup luas, maka untuk merealisasikan tujuan-tujuan tersebut diperlukan adanya pekerja atau karyawan yang sesuai dengan kebutuhan, guna melakukan kegiatan didalam organisasi. dengan demikian perincian, perbedaan atau pembukuan tugas dan tanggung jawab masing-masing tidak boleh diabaikan. penetapan dan pembagian tugas dan tanggung jawab dimaksudkan untuk membedakan pekerjaan unsur pimpinan dengan pekerjaan pelaksana. oleh karena itu setiap organisasi mempunyai pimpinan yang menerima tugas dan wewenang yang cukup jelas, sesuai dengan ruang lingkup manajemen antara lain meliputi aktivitas perencanaan, pembuatan keputusan, bimbingan, pengorganisasian, pengawasan dan menganalisa segala permasalahan yang timbul serta penyempurnaan. sedangkan pekerjaan yang bukan pimpinan dipikul oleh pelaksana atau pihak bawahan yakni pekerjaan yang bersifat operasional yang dilaksanakan oleh karyawan.

Dengan demikian dapatlah ditetapkan pembagian tugas dan tanggung jawab dengan dibedakannya antara pekerjaan pimpinan dan pekerjaan operatif, dimana pembagian tugas dan tanggung jawab ini sangat erat kaitannya dengan wewenang.

Hendry Fayol merumuskan wewenang sebagai berikut
 "Hak memerintah dan menentukan keputusan", ini disebut dengan wewenang resmi"¹⁰⁾

¹⁰⁾ J. M.C. Bernesetal, **Organisasi Perusahaan Teori Dan Praktek**, Penerbit UNIVERSITAS MEDAN AREA

Dari uraian diatas jelaslah bahwa dalam proses delegasi terdapat tiga unsur yaitu

:

Tugas (responsibility), kekuasaan (authority) dan pertanggung jawaban (accountability).

Tugas (responsibility) adalah pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan oleh seseorang pada suatu pekerjaan, sedangkan kekuasaan (authority) adalah hak atau wewenang untuk memutuskan segala sesuatu dalam melaksanakan tugas berdasarkan kekuasaan yang diterimanya, dan akhirnya memberikan pertanggung jawaban (accountability) kepada orang yang mendelegasikan tugas dan kedudukan kepada bawahan bukan berarti mendelegasikan pertanggung jawabannya, akan tetapi yang mendelegasikan tugas tersebut tetap bertanggung jawab terhadap pelaksanaan tugas tersebut sebaik-baiknya.

Didalam masalah pendelegasian ini salah satu hal yang sangat penting adalah : bagaimana agar pemberian delegasi itu dapat efektif dan efisien. Untuk mencapai hal tersebut ada beberapa hal yang dapat dipedomani, yaitu :

1. Unsur dari pada delegasi harus lengkap dan jelas, misalnya seorang pimpinan yang mendelegasikan harus memperhatikan ketiga unsur delegasi tersebut. Harus diperinci apa yang menjadi pekerjaan dari seseorang yang menerima tugas, apa yang menjadi hak dan wewenang serta apa yang diharapkan untuk dihasilkan bila ia mengerjakan pekerjaan tersebut dengan wewenang yang ada padanya.

2. Pimpinan harus memberikan peralatan yang cukup sesuai dengan kebutuhan yang dapat dipergunakan secara efisien.
3. Pimpinan harus mendelegasikan kepada orang-orang yang tepat, karena tepat tidaknya seseorang untuk menerima delegasi diketahui bila ia sudah memiliki kwalitifikasi fisik dan phisis, sebagaimana yang dibutuhkan oleh jabatannya. Dengan kata lain seorang pimpinan seharusnya memberi kesempatan kepada bawahan yang dianggap tepat untuk menerima suatu tugas dan kekuasaan yang dipercayakan dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku.
4. Setiap pimpinan harus memberikan perangsang kepada bawahan dalam arti kata yang bersifat material ataupun yang bersiifat non materi. Yang bersifat materil disini adalah langsung dapat diterima yaitu dalam bentuk uang, sedangkan non materil disini misalnya promosi bawahan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi pada masa yang akan datang.

Dari uraian-uraian di atas, maka pendelegasian tugas dan tanggung jawab kepada seorang dalam organisasi sekaligus mengandung pengertian adanya permintaan pertanggung jawaban kepada orang yang menerima tugas dan wewenang tersebut. Dan pihak yang menerima tugas dan wewenang dengan sendirinya menjadi terikat pada kewajiban untuk memberikan tanggung jawab tentang penyelesaian tugas-tugasnya dengan menggunakan wewenang yang ada. Besarnya tanggung jawab yang diharapkan oleh pimpinan haruslah seimbang dengan wewenang yang diterima serta sesuai dengan perangkat fasilitas yang

diterima
UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/4/24

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)5/4/24

Demikianlah proses pertanggung jawaban berlangsung terus tingkat demi tingkat sampai kepada puncak pimpinan organisasi (manajer), sehingga penyelesaian seluruh tugas-tugas yang terkandung di dalam pencapaian tujuan organisasi dapat berhasil dengan baik.

D. Pengertian Dan Jenis Jenis Koordinasi

Sesuai dengan uraian sebelumnya, bahwa dalam mencapai suatu tujuan sangat diperlukan perpaduan aktivitas-aktivitas manusia pekerja yang satu sama lainnya berbeda. Rangkaian atau perpaduan pengelompokan pekerja kelihatan didalam bagan organisasi sebagai unit-unit organisasi seperti biro-biro, bagian-bagian atau bidang-bidang dan lain-lain, akan tetapi ada juga kecenderungan suatukelompok yang bertindak memisahkan diri dari induk organisasi.

Untuk menghindari hal-hal demikian, maka perlu diadakan suatu cara untuk mempersatukan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan unit-unit organisasi tersebut, yang dinamakan dengan koordinasi. Untuk mencapai sasaran dengan baik maka sistem koordinasi adalah suatu cara yang paling baik, karena koordinasi berhubungan dengan tugas untuk mempersatukan usaha-usaha, sehingga keseluruhan aktivitas dalam organisasi itu dapat menciptakan suatu kesatuan tindakan.

Pencapaian tujuan organisasi dapat lebih baik dengan adanya koordinasi, sebaliknya tidak adanya koordinasi yang baik maka pelaksanaan organisasi akan timpang, bahkan akan menimbulkan kesimpang siuran di dalam pelaksanaan

Koordinasi dapat diartikan suatu upaya ke arah terciptanya keserasan dan keselarasan pekerja antara pihak yang satu dengan pihak yang lainnya, sehingga kesimpang siuran kerja, ketidak tepan dalam pekerjaan dan duplikasi serta kekosongan pekerjaan tidak akan terjadi.

Menurut James A.F Stones dan Charles Wantel :

Koordinasi adalah proses menyatupadukan tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan dari unit-unit (bagian-bagian, bidang-bidang fungsional) suatu organisasi yang terpisah¹¹⁾

Sedangkan menurut Bayu Suryaningrat memberikan definisi koordinasi adalah :

“Koordinasi berkaitan dengan tugas menghubungkan dan mengikat sejumlah usaha dengan tujuan menjamin tercapainya tujuan secara sukses”¹²⁾

Dengan pengertian diatas dapat dilihat aktivitas-aktivitas yang beraneka ragam dan dikerjakan tidak selamanya pada waktu yang bersamaan., serta fasilitas yang diperlukan juga beraneka ragam sesuai dengan kebutuhan dari masing-masing pekerjaan. Oleh karena itu agar terdapat suatu kesatuan yang diinginkan atau keharmonisan dalam volume dan kualitas, maka diperlukan suatu usaha untuk mengikat dan menyatu padukannya, yaitu koordinasi.

¹¹). James A.F. Stoner dan Charles Wantel, **Managament**, diai Ketiga, Prentice-Hall International Inc., englewod Cliffs, New Jersey, 1986 Hal. 263

¹²). Bayu Suryaningrat, **Perumusan Kebijakanaksanaan dan Koordinasi** Universitas Medan Area, Bina Aksara, Jakarta, 1991 Hal. 12

Dari pengertian diatas, maka dapat diambil suatu kesimpulan, bahwa koordinasi berhubunga dengan mempersatukan kegiatan orang-orang dan berhubungan dengan :

- a. Banyak kegiatan baik mengenai jumlah maupun mutunya.
- b. Penentuan waktu dari kegiatan-kegiatan tersebut.
- c. Penentuan arah dari kegiatan-kegiatan tersebut.

Tidak ada satu unit organisasi yang benar-benar dapat mengerjakan tugas pokoknya dengan baik dan sempurna, apabila mengabaikan hubungan kera sama dengan unit yang lainnya.

Dalam hal inilah prinsip koordinasi dalam fungsi organisasi harus dapat memperhatikan yang serius dan khusus dari manajemen, karena koordinasi merupakan hal yang mutlak harus dilaksanakan dan dipelihara didalam organisasi.

Jenis-Jenis Koordinasi

Keberhasilan dan kelancaran suatu tugas dalam organisasi dapat tercapai dengan adanya koordinasi yang baik. Oleh karena itu koordinasi mutlak diperlukan dalam setiap organisasi, baik yang mencari profit maupun yang tidak mencari profit. Koordinasi perlu dilaksanakan dalam organisasi, karena adanya pembagian tugas, spesialisasi dan pekerjaan-pekerjaan yang beraneka ragam perlu dihubung-hubungkan dan diselaraskan sehingga semua berlangsung secara tertib dan seirama ke arah pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh, tanpa terjadi kekacauan, pertentangan, duplikasi pekerjaan atau kehampaan tidakan.

Guna kesinambungan dalam pekerjaan maka pimpinan harus mengadakan koordinasi vertikal dan horizontal.

Koordinasi dapat dikelompokkan atas dua jenis, yaitu

1. koordinasi intern
2. Koordinasi ekstern.

Ad.1. koordinasi intern yaitu , integrasi dari pada usaha-usaha untuk melaksanakan proses manajemen secara efektif yang berhubungan dengan penyatuan dari pada kegiatan-kegiatan, ide-ide dan orang dalam suatu perusahaan.

Koordinasi intern dapat dibedakan atas dua bagian, yaitu :

- a. koordinasi vertikal yaitu, tindakan-tindakan atau kegiatan pengaturan atau pengarahan yang dijalankan oleh atasan terhadap bagian unit-unit kesatuan kerja yang ada dibawah wewenang dan tanggung jawab. Dari pengertian di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa koordinasi vertikal merupakan sistem koordinasi yang dilaksanakan oleh atasan langsung kepada bawahannya sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya yang telah ditetapkan. Koordinasi verikal ini disebut juga koordinasi processive.
- b. Koordinasi horizontal, yaitu tindakan penyatuan kegiatan antara departemen-departemen atau bagian-bagian yang mempunyai tingkatan (hirarki) yang sama, dalam mencapai tujuan perusahaan. Jelasnya koordinasi horizontaldilakukan karena setiap kegiatan yang dilaksanakan salah satu unit organisasi mempunyai kaitan-kaitan dengan unit lainnya dalam mencapai

tujuan perusahaan secara keseluruhan dan terpadu. Koordinasi horizontal disebut juga koordinasi efektif.

Koordinasi horizontal ini dapat dibedakan atas 2 bagian :

1. interdisiplinary, ialah koordinasi dalam rangka mewujudkan atau menciptakan disiplin unit yang satu dengan yang lain secara intern maupun ekstern pada unit-unit pendidikan departemen tersebut dan sebagainya.
 2. Interrelated, ialah koordinasi antar badan/instansi/unit, yang fungsinyasatu dengan yang lainnya berbeda, tetapi antar instansi yang satu dengan instansi yang lainnya saling bergantung atau mempunyai kaitan, baik secara intern maupun secara ekstern yang tingkatannya setaraf.
- Ad.2. Koordinasi ekstern, yaitu dimana manajer berhubungan dengan hal-hal yang timbul dari pelayanan-pelayanan, pengaruh-pengaruh dan kebutuhan-kebutuhan dari mereka di luar perusahaan. Dan yang termasuk didalam faktor-faktor ekstern tersebut antara lain peraturan-peraturan atau kebijaksanaan- kebijaksanaan dari pemerintah, persaingan, teknologi dan lain sebagainya.

Pada masa sekarang tidak ada perusahaan yang dapat bekerja tanpa memperhatikan publik atau masyarakat umum maupun masyarakat dunia.

Oleh karena suatu perusahaan yang ingin mencapai tujuan secara efektif

dan efisien, disamping pembinaan kelompok kerja dengan koordinasi

segala aktivitas dalam pelaksanaannya secara intern juga harus mengadakan koordinasi dengan publik.

Apabila koordinasi dalam organisasi tercipta dan terpelihara dengan baik, maka ada manfaat yang dapat dipetik dari padanya, antara lain :

1. Dengan adanya koordinasi dapat dihindarkan perasaan kesendiriaan antara satuan-satuan organisasi atau antara pejabat yang ada dalam organisasi.
2. Dengan adanya koordinasi dapat dieliminir anggapan bahwa satuan organisasi yang menjadi bagiannya atau jabatannya merupakan unit atau jabatan terpenting.
3. Dengan koordinasi dapat dihindarkan kemungkinan timbulnya pertentangan antar satuan organisasi atau antar pejabat.
4. Adanya koordinasi mencegah terjadinya dualisme kerja terhadap suatu aktivitas oleh satuan-satuan organisasi.
5. Dengan adanya koordinasi dapat dihindarkan kemungkinan kekosongan pekerjaan dari satuan-satuan organisasi.
6. Dengan adanya koordinasi dapat ditimbulkan kesadaran diantara sesama pejabat dan petugas untuk saling membantu satu sama lain, saling memberithukan masalah yang dihadapi. Hal ini dimaksudkan untuk menghindarkan terjadinya saling menyalahkan antara satu pihak dengan pihak lain.
7. Dengan adanya koordinasi dapat dijamin adanya keastuan kebijaksanaan

E. Bentuk-Bentuk Pengambilan Keputusan

Satu hal yang amat penting mendapat perhatian dalam proses pengambilan keputusan ialah adanya keterkaitan langsung antara tindakan yang diambil dengan tujuan dan berbagai sasaran yang ingin dicapai. Tanpa keterkaitan langsung itu pengambilan keputusan hanya akan merupakan kegiatan intelektual yang secara teoritis mungkin saja sangat baik, akan tetapi tidak mempunyai makna operasional, dan hanya akan berakibat pada terjadinya pemborosan yang tidak pernah dapat dipertanggung jawabkan.

Memang merupakan kenyataan, bahwa tidak ada kepastian bahwa suatu keputusan yang diambil akan mendatangkan hasil yang diharapkan. Karena itu tanpa mengurangi pentingnya pertimbangan-pertimbangan yang menyangkut hasil akhir yang diinginkan, semakin banyak organisasi yang menggunakan waktu, tenaga, keahlian dan sumber daya organisasi lainnya untuk terlaksananya proses pengambilan keputusan secara efektif. Dengan demikian diharapkan keputusan yang diambil benar-benar mendekatkan organisasi pada tujuan yang dicapainya.

Menurut Sondang P Siagian dalam buku Teori Pengambilan Keputusan ada beberapa bentuk / model pengambilan keputusan yakni :

1. Model Optimasi
2. Model Satisficing
3. Mixed scanning dan

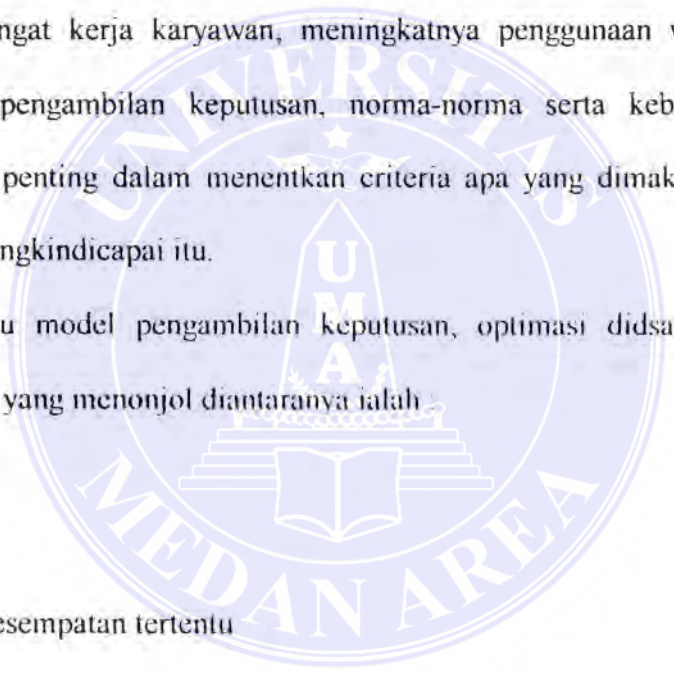
4. Heuristic ¹³⁾"

Ad.1. Model Optimasi

Sasaran yang tuju dalam analisa optimasi adalah bahwa dengan mempertimbangkan keterbatasan yang ada, organisasi berusaha memperoleh hasil terbaik yang paling mungkin dicapai. Hasil terbaik itu dapat beraneka ragam bentuknya seperti keuntungan bagi suatu usaha niaga, peningkatan penjualan, meningkatnya semangat kerja karyawan, meningkatnya penggunaan waktu dan sebagainya. Sikap pengambilan keputusan, norma-norma serta kebijaksanaan organisasi berperan penting dalam menentukan criteria apa yang dimaksud dengan hasil terbaik yang mungkin dicapai itu.

Sebagai suatu model pengambilan keputusan, optimasi didasarkan pada berbagai criteria dan yang menonjol diantaranya ialah :

- a. Maximim
- b. Maximax
- c. Melewatkan kesempatan tertentu
- d. Probabilitas
- e. Nilai materi yang diharapkan dan
- f. Manfaat



¹³⁾. Sondang P Siagia, **Teori Pengambilan Keputusan**, cetakan ke Tiga, Penerbit CV. Haji Masagung, Jakarta, 1999 hal. 53

ad.2. Model Satisficing

Salah satu perkembangan baru dalam teori pengambilan keputusan adalah berkembangnya pendapat yang mengatakan bahwa manusia tidak memiliki kemampuan untuk mengoptimalkan hasil dengan menggunakan berbagai criteria. Model satisficing menimbulkan kesadaran dikalangan para teoritis dan praktis, bahwa kemampuan manusia untuk memproses informasi itu terbatas, dan dengan demikian terbatas pula keampuannya untuk mencari dan menemukan semua alternatif yang mungkin ditempuh.

Model Satisficing mempunyai variasi yang sangat terkenal yaitu :

- a. Ketentuan keputusan tunggal
- b. Variasi Eliminasi Segi-Segi tertentu.
- c. Variasi Inkrementalisme.

Ad.3. Model Mixed Scanning

Model mixed Scanning dalam penggunaannya merupakan usaha untuk menghindari tingkat rasionalitas tinggi yang dituntut oleh model optimasi atau pendekatan incremental yang sering dipandang sebagai pendekatan yang kasual dan tidak didasarkan pada tingkat disiplin yang tinggi.

Model mixed scanning berarti bahwa setiap kali seorang pengambil keputusan menghadapi dilemma dalam memilih suatu langkah tertentu, suatu keputusan pendahuluan harus dibuat tentang sejauhmana berbagai sarana dan prasarana organisasi akan digunakan untuk mencari dan menilai fungsi-fungsi dan kegiatan

Ad.4. Model Heuristic

Model ini merupakan salah satu model yang didasarkan pada rasionalistis. Pada hakekatnya model ini berarti bahwa factor-faktor internal yang terdapat dalam diri seorang pengambil keputusan lebih berpengaruh daripada factor-faktor eksternal.

F. Pihak-Pihak Yang Mengambil Keputusan Dan Yang Memerlukannya

Seperti diketahui bahwa pengambilan keputusan dapat berlangsung pada tingkat individual, tingkat kelompok dan pada tingkat organisasi. Pada tingkat individual kemampuan seorang pengambil keputusan sangat tergantung pada kemahirannya menggabungkan pendekatan ilmiah dengan daya pikir yang kreatif, yang intuitif dan bahkan juga yang emosional. Dengan demikian diharapkan keputusan yang diambilnya akan rasional sekaligus pragmatis.

Dalam pada itu kenyataan kehidupan manajerial menunjukkan bahwa dalam organisasi modern, terutama yang besar dan kompleks, pengambilan keputusan tidak mungkin lagi dipikul hanya oleh seorang, betatpapun tingginya tingkat kemampuan dan kemahiran orang yang bersangkutan. Artinya, kemampuan seseorang manajer akan tergantung pula pada tingkat keterampilannya melibatkan berbagai kelompok dalam organisasi. Wahana pemanfaatan berbagai kelompok itu biasanya adalah berbagai jenis pertemuan.

Pengambilan keputusan merupakan inti kepemimpinan karena pengambilan

keputusan adalah kegiatan intelektual yang secara sadar dilakukan oleh seorang

UNIVERSITAS MEDAN AREA

sehingga lebih menjamin bahwa hal-hal yang dihadapi oleh organisasi telah diperhitungkan sebelumnya dan dengan demikian terhindar dari berbagai jenis pendadakan.

G. Hubungan Struktur Organisasi Dan Koordinasi.

Dalam kegiatan-kegiatan organisasi yang berbeda-beda terdapat adanya suatu kebutuhan masing-masing. Dimana kebutuhan tersebut tergantung pada sifat dan kebutuhan dalam pelaksanaan tugas dan derajat saling ketergantungan serta bermacam-macam satuan pelaksanaannya dan apabila tugas-tugas tersebut memerlukan aliran informasi antara satuan derajat koordinasi yang tinggi dalam organisasi maka sangat bermanfaat untuk pekerjaan yang tidak rutin dan tidak dapat diperlukan, koordinasi juga dibutuhkan bagi satuan organisasi dalam menetapkan tujuan tinggi.

Ada 3 (tiga) macam saling ketergantungan diantara satuan-satuan dalam organisasi yaitu :

1. Saling ketergantungan yang menyatu, bila satuan-satuan organisasi tidak saling tergantung satu dengan yang lain dalam melaksanakan kegiatan harian tetapi tergantung pada pelaksanaan kerja setiap satuan yang memuaskan untuk suatu hasil akhir.
2. Saling ketergantungan yang berurutan, (dimana satu satuan organisasi harus melakukan pekerjaannya terlebih dahulu sebelum satuan yang lain dapat bekerja)

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/4/24

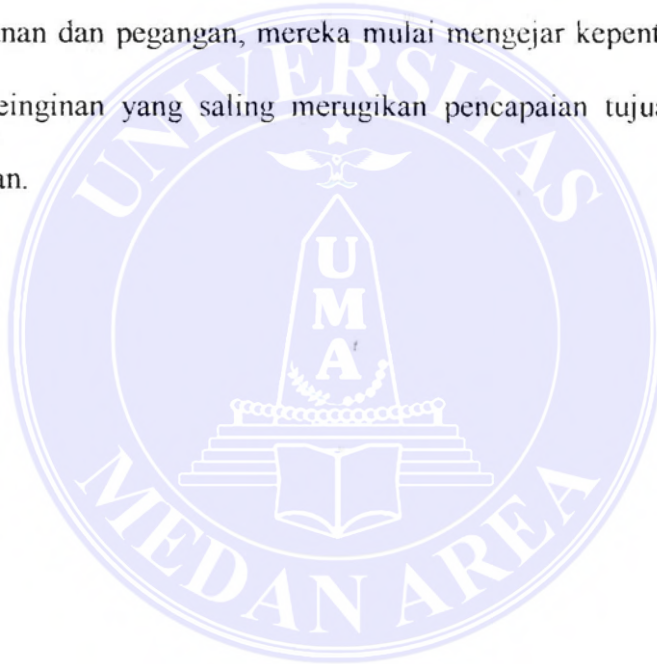
1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

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)5/4/24

3. Saling ketergantungan timbal balik, merupakan hubungan memberi dan menerima antar satuan organisasi (dimana seorang atasan memberikan arahan ataupun perintah kepada bawahannya, juga para bawahan dapat memintasan ataupun arahan-arahan kepad atasan tentang mekanisme pekerjaan.

Jadi jelas dikatakan bahwa tanpa adanya koordinasi dalam suatu organisasi, maka individu-individu dan departemen-departemen dalam organisasi akan kehilangan kendali atas peranan dan pegangan, mereka mulai mengejar kepentingan sendiri dan keinginan-keinginan yang saling merugikan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.



BAB III

PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II (PERSERO)

TANJUNG MORAWA

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah singkat.

Perusahaan Perseroan PT. Perkebunan II yang bergerak dibidang Pertanian dan Perkebunan didirikan dengan Akte Notaris G.H.S.Loembantobing, SH Nomor 12 Tanggal 5 April 1976 yang diperbaiki dengan Akte No. 54 tanggal 21 Desember 1976 dan pengesahan Menteri Kehakiman dengan Surat Keputusan No. Y.A. 5/43/8 tanggal Januari 1977 dan telah diumumkan dalam Lembaran Negara No. 52/1978 sebagai tambahan Berita Negara RI No. 6 tanggal 20 Januari 1978 yang telah didaftarkan kepada Pengadilan Negeri Tingkat I Medan tanggal 19 Februari 1977 Nomor 10/1977 — PT. Perseroan ini bernama : “Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Perkebunan Nusantara II”, disingkat PTP.Nusantara II. merupakan perubahan bentuk dan gabungan dari PN. Perkebunan II dan PN. Perkebunan Sawit Seberang.

Pendirian perusahaan ini dilakukan dalam rangka pelaksanaan ketentuan-ketentuan dalam Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1969 perusahaan Perseroan dan Peraturan Pemerintah Nomor 28 tahun 1975. Mulai tahun 1984 menurut Keputusan Rapat Umum Luar Biasa Pemegang Saham Akte Notaris Imas Fatimah, SH No.94 tanggal 13 Agustus 1984 yang kemudian diperbaiki dengan Akte No. 26

UNIVERSITAS MEDAN AREA
UNIVERSITAS MEDAN AREA tanggal 14 Agustus 1985, sesuai dengan persetujuan Menteri

Kehakiman No. C2-5013-Ht. 0104 tahun 1985 tanggal 14 Agustus 1985. Sesuai dengan Keputusan Rapat Umum Luar Biasa Pemegang Saham tanggal 20 Desember 1990. Akte tersebut mengalami perubahan kembali dengan akte Notaris Imas Fatimah,SH No. 2 tanggal 1 April 1991 dengan persetujuan Menteri Kehakiman No. C2-4939-Ht.0104 Tahun 1991 tanggal 20 September 1991.

Lalu diterbitkanlah Peraturan Pemerintah RI Nomor 7/1996 tentang Peleburan Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Perkebunan II dan Perusahaan Persero PT. Perkebunan IX menjadi perusahaan persero (Persero) PT. Perkebunan Nusantara II, dan telah diumumkan dalam Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 1996 tanggal 14 Februari 1996, Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Bab I pasal 1 dari Peraturan Pemerintah tersebut yaitu :

Bab I Peleburan dan Pendirian :

- (1) Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perkebunan II dan Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Perkebunan IX yang masing-masing didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah no. 28/1975 dan Peraturan Pemerintah No. 44/1973 dilebur dalam satu Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Perkebunan Nusantara II, yang selanjutnya dalam Peraturan Pemerintah ini disebut PERSERO.
- (2) Dengan dilakukan peleburan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) maka saat pendirian PERSERO, Perusahaan PT. Perkebunan II (Persero) dan PT. Perkebunan IX (Persero), maka peraturan pemerintah No. 28/1975 dan peraturan pemerintah No. 44/1973 dinyatakan tidak berlaku.

2. Struktur Organisasi

Sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan BUMN RI No. Kep-057/M-PBUMN/1998 tanggal 28 September 1998 Susunan Direksi PTPN II adalah sebagai berikut :

1. Direktur Utama

Direktur utama bertugas mengkoordinir seluruh fungsi dan langsung mengkoordinir :

- a. Anggota Direksi lainnya
- b. Bagian Direksi
- c. Bagian satuan pengawasan intern
- d. Bagian perencanaan, pengkajian dan pengembangan

Direktur utama bertanggung jawab kepada Rapat Umum Pemegang Saham dan Dewan Komisaris.

2. Direktur Produksi

Direktur Produksi bertugas mengkoordinir :

- a. Bagian Tanaman Tahunan
- b. Bagian Tanaman Semusim
- c. Bagian Teknik tanaman Tahunan
- d. Bagian Teknik Tanaman Semusim
- e. Bagian pengolahan, pengendalian mutu dan lingkungan Tanaman Tahunan

Direktur produksi bertanggung jawab kepada Direktur Utama, keluar kepada

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/4/24

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)5/4/24

3. Direktur Keuangan.

Dalam melaksanakan tugasnya Direktur Keuangan mengawasi beberapa bagian yakni :

- a. Bagian Akuntansi
- b. Bagian Keuangan

Dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kedalam kepada direktur utama, dan keluar kepada Rapat umum Pemegang Saham dan Dewan Komisaris.

4. Direktur Pemasaran

- a. Bagian Pengadaan
- b. Bagian Pemasaran

Dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kedalam kepada direktur utama, dan keluar kepada Rapat umum Pemegang Saham.

5. Direktur SDM/Umum

Dalam melaksanakan tugasnya direktur SDM/Umum mengkoordinasikan :

- a. Bagian Sumber Daya Manusia
- b. Bagian Umum

Dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kedalam kepada Direktur Utama, dan keluar kepada Rapat umum Pemegang Saham.

Sesuai dengan Surat Keputusan Direksi PTPN II No. II.O/Kpts/R.02/1998 tanggal 9 Juni 1998 dan diperbaharui dengan surat No. II.O/Kpts/R/05/2001

tanggal 3 Juli 2001 ditetapkan susunan kepala bagian sebagai berikut :

1. Bagian Sekretariat

Bagian Sekretariat dipimpin oleh seorang Kepala Bagian dan bertugas mengkoordinir :

- a. Urusan sekretariat
- b. Humas
- c. Urusan Rumah Tangga/Pool
- d. Panitia lelang

Kepala Bagian Sekretariat didalam melaksanakan tugasnya secara operasional bertanggung jawab kepada Direksi dan Administratif kepada Direktur Utama.

2. Bagian Satuan Pengawasan Intern

Bagian Satuan Pengawasan Intern dipimpin oleh seorang Kepala Bagian dan bertugas mengkoordinir :

- a. Urusan Pengawasan dan analisa bidang tanaman tahunan
- b. Urusan pengawasan dan anlisa bidang tanaman semusim
- c. Urusan Pengawasan dan analisa bidang teknik/tehnologi
- d. Urusan Pengawasan dan analisa bidang keuangan dan umum

Kepala Bagian Satuan Pengawasan Intern dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

3. Bagian Perencanaan Pengkajian dan Pengembangan (BPPP)

Bagian Perencanaan Pengkajian dan Pengembangan dipimpin oleh seorang

UNIVERSITAS MEDAN AREA
 Kepala Bagian dan bertugas mengkoordinir :

- a. Urusan Perencanaan pengkajian dan pengembangan bidang tanaman.
- b. Urusan perencanaan, pengkajian dan pengembangan bidang teknik/pengolahan.
- c. Urusan analisa perencanaan, pengkajian dan pengembangan bidang keuangan, manajemen umum dan efisiensi.

Urusan perencanaan, pengkajian dan pengembangan dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur SDM Umum.

4. Bagian Tanaman Tahunan (Karet, Kelapa sawit dan kakao).

Bagian ini dipimpin oleh seorang kepala Bagian dan bertugas mengkoordinir :

- a. Urusan Produksi
- b. Urusan Pemeliharaan Tanaman
- c. Urusan Investasi Tanaman dan Pemetaan
- d. Urusan Proteksi dan Kesuburan Tanaman

Kepala Bagian ini bertanggung jawab kepada Direktur Produksi.

5. Bagian Tanaman Semusim

Bagian Tanaman Semusim bertugas dalam mengkoordinir :

- a. Urusan Tembakau
- b. Urusan Tebu
- c. Urusan Mekanisasi

Kepala bagian tanaman tembakau dan tebu dalam melaksanakan tugasnya

bertanggung jawab kepada Direktur Produksi.

6. Bagian Teknik Tanaman Tahunan

Bagian Teknik Tanaman Tahunan dipimpin oleh seorang kepala bagian dan bertugas mengkoordinir :

- a. Urusan Instalasi Mekanikal
- b. Urusan Dinas Sipil dan traksi (Perbengkelan)

Kepala Bagian Teknik Tanaman Tahunan dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur Produksi.

7. Bagian Teknik/Tehnologi Tanaman Semusim

Bagian ini dipimpin oleh seorang kepala bagian dan bertugas mengkoordinir :

- a. Urusan Instalasi mekanikal
- b. Urusan Listrik dan pembangkit tenaga
- c. Urusan tehnologi
- d. Urusan traksi/perbengkelan

8. Bagian Personalia

Bagian Personalia dipimpin oleh seorang kepala bagian dan bertugas mengkoordinir :

- a. Urusan Pensiun
- b. Urusan administrasi karyawan
- c. Urusan administrasi Pembinaan karyawan

Bagian Personalia dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur Sumber Daya Manusia

9. Bagian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Bagian pengembangan Sumber Daya Manusia bertugas untuk mengkoordinir :

1. Urusan diklat
2. Urusan Sitem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja
3. Urusan Pelayanan kesehatan

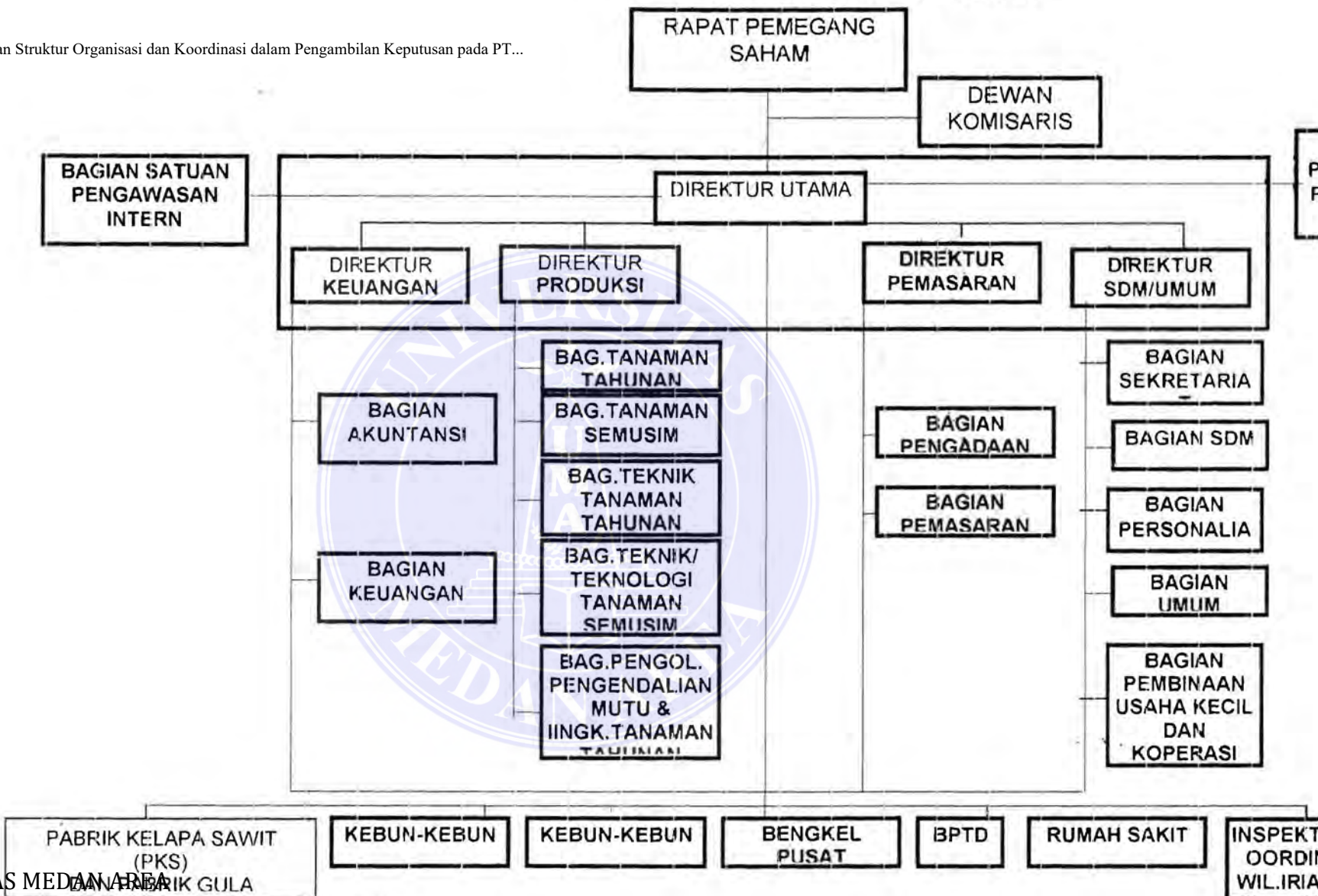
10. Bagian Umum

Bagian Umum dipimpin oleh seorang kepala bagian dan bertugas mengkoordinir :

- a. Urusan hukum agraria
- b. Urusan Kesejahteraan
- c. Urusan Keamanan

Kepala Bagian Umum dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur SDM/Umum.

Berikut ini penulis akan menyajikan gambar struktur organisasi PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa sebagai berikut :



B. Pengaruh Struktur Organisasi Terhadap Koordinasi Kerja Perusahaan

Struktur organisasi merupakan pola formal kegiatan dan hubungannya diantara berbagai sub unit dalam organisasi. Organisasi terbagi atas dua bagian berbeda. Struktur ini berfungsi untuk mengetahui tugas, tanggung jawab, dan posisi dari setiap sub-sub unit bagian. Jika struktur organisasi terlalu luas dan tidak sesuai dengan ruang lingkup usahanya maka akan menghambat jumlah operasi perusahaan.

Untuk itu perlu diperhatikan dengan benar dan sesuai, apakah struktur organisasi tersebut mampu menunjukkan ke arah pencapaian tujuan perusahaan. Koordinasi merupakan suatu proses pengintegrasian di dalam pencapaian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan yang dilakukan secara terpisah. Dengan adanya koordinasi maka pelaksanaan kegiatan dapat dilaksanakan dengan lebih terarah dan lebih baik melalui orang-orang yang bekerja dan bertanggung jawab sesuai dengan tugasnya masing-masing.

Tanpa adanya koordinasi kerja maka tiap-tiap satuan kerja organisasi akan menjalankan kegiatannya secara individu karena masing-masing individu melaksanakan kepentingan pribadinya selain itu tata kerja tidak akan dapat berjalan dengan baik dan tujuan perusahaan tidak akan bisa tercapai.

Koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

Dengan adanya koordinasi kerja segala kegiatan dari setiap bagian dapat selesai dengan cepat dan baik.

Baik atau tidak baiknya suatu bentuk organisasi, sebenarnya tergantung kepada kebutuhan dari pada perusahaan itu sendiri, karena untuk mendorong masing-masing anggota atau karyawan dan dapat bekerja sama di dalam pencapaian tujuan dapat dilihat dari struktur organisasi tersebut.

Jika dilihat dari koordinasi kerja yang dilakukan oleh perusahaan ini dapat dikatakan bahwa koordinasi kerjanya belum mencapai tingkat yang optimal, karena masih didapatinya kekurangan terhadap bagian-bagian yang tertentu, seperti tidak mengetahui fungsinya dengan jelas, bagaimana ia melakukan tugas-tugasnya di dalam mencapai keberhasilan perusahaan dan yang paling penting adalah fungsi komunikasi di dalam memberikan informasi dari atasan ke bawahan.

Jika dilihat dari hubungan struktur organisasinya terhadap koordinasi kerja perusahaan dapat dijelaskan bahwasanya struktur organisasi yang diinginkan sudah benar, susunan organisasinya sudah baik begitu juga dengan tugas dan wewenang masing-masing bagian yang sudah ditetapkan. Akan tetapi dalam pelaksanaan masing-masing fungsi dan anggota organisasi terkadang tidak berjalan sebagaimana mestinya sesuai dengan perusahaan.

Keadaan seperti inilah yang bisa menghambat atau mempengaruhi peningkatan efektivitas kerja dari koordinasi kerja perusahaan. Sedangkan pihak

UNIVERSITAS MEDAN AREA meningkatkan efektivitas kerja dan koordinasi kerja.

Tetapi disisi yang lain ada bagian yang kadang justru tidak mengetahui fungsinya di dalam perusahaan dimana ia harus ikut meningkatkan efektivitas dan koordinasi kerja perusahaan tersebut di dalam pencapaian tujuan.

C. Pendelegasian Wewenang dan Pembagian Kerja

Sebagaimana kita ketahui bahwa struktur organisasi dan pendelegasian wewenang mempunyai hubungan yang tidak dapat dipisahkan di dalam masalah tanggung jawab. Pendelegasian wewenang dapat membantu pimpinan di dalam mengembangkan organisasi perusahaan secara optimal, karena sebagian dari wewenangnya dilimpahkan kepada bawahannya. Untuk itu pendelegasian wewenang dan pembagian kerja pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa Medan dapat dilihat dari setiap sub-sub unit organisasi yaitu:

1. Badan Pengawas

Pendelegasian wewenang pada badan pengawas dapat dilihat dari segi pelaksanaannya seperti memberikan peringatan pada direksi untuk tidak melaksanakan tugas dan wewenang sesuai dengan program kerja yang telah disetujui. Badan pengawas bertanggung jawab kepada Direksi.

Badan pengawas mempunyai tugas kerja sebagai berikut:

- a. Memberikan pendapat dan saran kepada pimpinan terhadap pengangkatan dan pemberhentian direksi, laporan neraca dan kinerja perusahaan, melaksanakan pengawasan terhadap pengelolaan perusahaan daerah.
- b. Memberikan pendapat kepada pimpinan terhadap program kerja yang

UNIVERSITAS MEDAN AREA

Tetapi disisi yang lain ada bagian yang kadang justru tidak mengetahui fungsinya di dalam perusahaan dimana ia harus ikut meningkatkan efektivitas dan koordinasi kerja perusahaan tersebut di dalam pencapaian tujuan.

C. Pendelegasian Wewenang dan Pembagian Kerja

Sebagaimana kita ketahui bahwa struktur organisasi dan pendelegasian wewenang mempunyai hubungan yang tidak dapat dipisahkan di dalam masalah tanggung jawab. Pendelegasian wewenang dapat membantu pimpinan di dalam mengembangkan organisasi perusahaan secara optimal, karena sebagian dari wewenangnya dilimpahkan kepada bawahannya. Untuk itu pendelegasian wewenang dan pembagian kerja pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa Medan dapat dilihat dari setiap sub-sub unit organisasi yaitu:

1. Badan Pengawas

Pendelegasian wewenang pada badan pengawas dapat dilihat dari segi pelaksanaannya seperti memberikan peringatan pada direksi untuk tidak melaksanakan tugas dan wewenang sesuai dengan program kerja yang telah disetujui. Badan pengawas bertanggung jawab kepada Direksi.

Badan pengawas mempunyai tugas kerja sebagai berikut:

- a. Memberikan pendapat dan saran kepada pimpinan terhadap pengangkatan dan pemberhentian direksi, laporan neraca dan kinerja perusahaan, melaksanakan pengawasan terhadap pengelolaan perusahaan daerah.
- b. Memberikan pendapat kepada pimpinan terhadap program kerja yang

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/4/24

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)5/4/24

2. Direktur Utama

Pendelegasian wewenang pada direktur utama dapat limpahkan kepada Direktur Umum dan Keuangan serta Direktur Teknik dan Operasi jika Direktur Utama berhalangan begitu juga dengan pelaksanaan tugas-tugasnya. Setelah melaksanakan tugas-tugasnya kedua Direktur harus bertanggung jawab kepada Kepala Daerah melalui Badan Pengawas.

Dalam pembagian kerjanya Direktur Utama hanya bertugas sebagai pimpinan dan mengkoordinasikan seluruh kegiatan Perusahaan Daerah.

3. Satuan Pengawas Intern (SPI)

Pendelegasian wewenang pada satuan pengawas intern dapat diberikan kepada dua seksi pengawas yaitu Seksi Pengawas Administrasi dan Keuangan serta Seksi Pengawas Teknik dan Operasional.

Dengan adanya kedua seksi pengawas, maka sebagian tugas satuan pengawas intern dapat diatasi. Satuan Pengawas Intern (SPI) bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

Dalam pembagian kerjanya satuan Pengawas Intern hanya bertugas menyusun rencana kegiatan kerja, melaksanakan pengawasan dan penilaian atas pelaksanaan kegiatan perusahaan serta menyampaikan laporan saran dan pertimbangan kepada Direktur Utama.

4. Direktur Umum dan Keuangan

Pendelegasian wewenang pada Direktur Umum dan Keuangan dapat diberikan kepada bagian umum serta bagian keuangan dan akuntansi. Dari setiap bagian memiliki sub bagian yang berbeda-beda di dalam pelaksanaan tugasnya.

Direktur Umum dan Keuangan bertanggung jawab kepada Direktur Utama. Dalam pembagian kerjanya Direktur Umum dan Keuangan bertugas menyusun rencana kegiatan kerja, melaksanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan di bidang keuangan, akuntansi, perlengkapan kantor, perlengkapan rumah potong dan kerumah tanggaan.

5. Direktur Teknik dan Operasional

Pendelegasian wewenang pada Direktur Teknik dan Operasional dapat diberikan kepada bagian perencanaan angkutan dan keamanan serta bagian produksi dan mutu dari setiap bagian juga memiliki sub bagian yang berbeda-beda di dalam pelaksanaan tugasnya. Direktur Teknik dan Operasional bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

Dalam pembagian kerjanya Direktur Teknik dan Operasional bertugas menyusun rencana kegiatan kerja, melaksanakan, mengkoordinasikan, mengendalikan, mengembangkan kegiatan keamanan, ketertiban perusahaan dan melakukan perencanaan kegiatan produksi dan mutu.

6. Unit Pelaksana

Unit pelaksana ini merupakan unsur yang paling akhir dimana tidak terdapat lagi pendelegasian wewenangnya, tetapi didalam pelaksanaan tugasnya dilakukan oleh

UNIVERSITAS MEDAN AREA

karyawan dengan karyawan. Unit pelaksana bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

D. Bentuk-Bentuk Dan Fihak Yang Merlukan Pengambilan Keputusan

Bentuk-Bentuk Pengambilan Keputusan

Satu hal yang amat penting mendapat perhatian dalam proses pengambilan keputusan ialah adanya keterkaitan langsung antara tindakan yang diambil dengan tujuan dan berbagai sasaran yang ingin dicapai. Tanpa keterkaitan langsung itu pengambilan keputusan hanya akan merupakan kegiatan intelektual yang secara teoritis mungkin saja sangat baik, akan tetapi tidak mempunyai makna operasional, dan hanya akan berakibat pada terjadinya pemborosan yang tidak pernah dapat dipertanggung jawabkan.

Memang merupakan kenyataan, bahwa tidak ada kepastian bahwa suatu keputusan yang diambil akan mendatangkan hasil yang diharapkan. Karena itu tanpa mengurangi pentingnya pertimbangan-pertimbangan yang menyangkut hasil akhir yang diinginkan, semakin banyak organisasi yang menggunakan waktu, tenaga, keahlian dan sumber daya organisasi lainnya untuk terlaksananya proses pengambilan keputusan secara efektif. Dengan demikian diharapkan keputusan yang diambil benar-benar mendekatkan organisasi pada tujuan yang dicapainya.

Pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa ada beberapa bentuk / model pengambilan keputusan yakni :

1. Model Optimasi

Dalam hal ini PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa dalam analisa optimasi adalah bahwa dengan mempertimbangkan keterbatasan yang ada, organisasi berusaha memperoleh hasil terbaik yang paling mungkin dicapai. Hasil terbaik itu dapat beraneka ragam bentuknya seperti keuntungan bagi suatu usaha niaga, peningkatan penjualan, meningkatnya semangat kerja karyawan, meningkatnya penggunaan waktu dan sebagainya. Sikap pengambilan keputusan, norma-norma serta kebijaksanaan organisasi berperan penting dalam menentukan criteria apa yang dimaksud dengan hasil terbaik yang mungkin dicapai itu.

Sebagai suatu model pengambilan keputusan, optimasi didasarkan pada berbagai criteria dan yang menonjol diantaranya ialah :

- a. Maximim
- b. Maximax
- c. Melewatkan kesempatan tertentu
- d. Probolitas
- e. Nilai materi yang diharapkan dan
- f. Manfaat

2. Model Statisficing

Salah satu perkembangan baru dalam teori pengambilan keputusan keputusan ialah berkembangnya pendapat yang mengatakan bahwa manusia tidak memiliki kemampuan untuk mengoptimalkan hasil dengan menggunakan berbagai

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/4/24

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)5/4/24

criteria. Model satisficing menimbulkan kesadaran dikalangan para teoritis dan praktis, bahwa kemampuan manusia untuk memproses informasi itu terbatas, dan dengan demikian terbatas pula keampuannya untuk mencari dan menemukan semua alternatif yang mungkin ditempuh.

3. Model Mixed Scanning

Model mixed Scanning dalam penggunaannya merupakan usaha untuk menghindari tingkat rasionalitas tinggi yang dituntut oleh model optimasi atau pendekatan incremental yang sering dipandang sebagai pendekatan yang kasual dan tidak didasarkan pada tingkat disiplin yang tinggi.

Model mixed scanning berarti bahwa setiap kali seorang pengambil keputusan menghadapi dilemma dalam memilih suatu langkah tertentu, suatu keputusan pendahuluan harus dibuat tentang sejauhmana berbagai sarana dan prasarana organisasi akan digunakan untuk mencari dan menilai fungsi-fungsi dan kegiatan yang akan dilaksanakan.

4. Model Heuristic

Model ini merupakan salah satu model yang didasarkan pada rasionalistis. Pada hakekatnya model ini berarti bahwa factor-faktor internal yang terdapat dalam diri seorang pengambil keputusan lebih berpengaruh daripada factor-faktor eksternal.

Pihak-Pihak Yang Memerlukannya Pengambilan Keputusan

Pada PT. Perkebuan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa bahwa pengambilan keputusan dapat berlangsung pada tingkat individual, tingkat

kelompok dan pada tingkat organisasi. Pada tingkat individual kemampuan seorang pengambil keputusan sangat tergantung pada kemahirannya menggabungkan pendekatan ilmiah dengan daya pikir yang kreatif, yang intuitif dan bahkan juga yang emosional. Dengan demikian diharapkan keputusan yang diambilnya akan rasional sekaligus pragmatis.

Dalam hal ini di perusahaan PT. Perkebuna Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa Pengambilan keputusan merupakan inti kepemimpinan karena pengambilan keputusan adalah kegiatan intelektual yang secara sadar dilakukan oleh seorang sehingga lebih menjamin bahwa hal-hal yang dihadapi oleh organisasi telah diperhitungkan sebelumnya dan dengan demikian terhindar dari berbagai jenis pendudukan.

E. Hubungan Struktur Organisasi Dan Koordinasi.

Pelaksanaan koordinasi erat hubungannya dengan struktur organisasi, bila kita lihat kenyataan yang ada di lingkungan PT. Perkebuna Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa, aspek struktur organisasi telah mendukung terlaksananya koordinasi yang baik. Alasannya adalah pada struktur organisasi PT. Perkebuna Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa tersebut sudah ada perumusan tujuan yang jelas, pekerjaan tugas sesuai dengan bidangnya masing-masing, pendelegasian wewenang, tingkat rentang kendali serta kesatuan perintah dan tanggung jawab.

Dengan adanya pembagian tugas (job Description) diharapkan setiap bagian yang ada dapat melaksanakan tugas dengan baik, maka semakin mudah mengharmoniskan pekerjaan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Disamping membuat peraturan-peraturan yang mendukung tugas yang ada membantu di dalam usaha pengkoordinasian. Hal ini dimaksudkan dengan adanya peraturan tersebut maka pelaksanaan pekerjaan di setiap kegiatan/unit akan lebih pasti.

Dari uraian di atas, hubungan struktur organisasi dengan koordinasi kerja sangat erat pada PT. Perkebuna Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa. Dengan struktur organisasi yang baik maka koordinasi diharapkan berjalan dengan baik.

F. Hambatan-Hambatan Dalam Pelaksanaan Fungsi Pengkoordinasian

Hambatan-hambatan dalam pelaksanaan fungsi pengkoordinasian pada Perusahaan Daerah adalah sebagai berikut:

7. Informasi yang didapat dari atasan ke tingkat bawahan sering tidak lengkap atau tidak sempurna dengan yang sebenarnya.
8. Kemampuan individu yang berbeda.

Setiap individu pasti memiliki karakter perilaku dan tingkat pendidikan yang berbeda antara yang satu dengan yang lain yang mana dapat menghambat pelaksanaan fungsi koordinasi, untuk itu perlu dilakukan pembinaan dan pengembangan para pegawai.

9. Adanya Perbedaan tanggapan bawahan terhadap instruksi dari atasan.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/4/24

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)5/4/24

Dalam hal ini atasan harus menjelaskan tugas yang diberikannya dan kesadaran bawahan terhadap tugas yang dikerjakannya. Untuk itu pimpinan harus melakukan pendekatan terhadap bawahan melalui hubungan sosial.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan evaluasi tentang struktur organisasi dalam meningkatkan koordinasi pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa Medan, maka penulis akan mencoba menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Penyusunan struktur organisasi perusahaan dinilai sudah baik, dimana bentuk struktur organisasinya sesuai dengan posisi kerja masing-masing bagian. Dengan kata lain tugas dan wewenang setiap bagian sudah dipisahkan sehingga tidak terhadap tugas rangkap.
2. Dalam menjalankan kegiatannya, perusahaan menggunakan struktur organisasi garis dan staf.
3. Fungsi koordinasi adalah suatu prosès di dalam pencapaian tujuan. Di dalam pelaksanaannya, perusahaan menggunakan komunikasi verbal (tulisan dan lisan) dan komuniaski non verbal (dengan bahasa isyarat).
4. Berdasarkan hasil penelitian pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa Medan ditemukan adanya hambatan-hambatan seperti:
 - a. Kemampuan individu yang berbeda. Ini dapat dilihat dari karakter perilaku dan tingkat pendidikan yang berbeda antara yang satu dengan yang lain.

- b. Informasi yang didapat dari atasan ke tingkat bawahan sering tidak lengkap atau tidak sempurna.

B. SARAN

Berdasarkan kesimpulan di atas penulis akan mencoba memberikan saran kepada perusahaan yaitu:

1. Dengan adanya struktur organisasi yang baik maka di dalam melaksanakan tugas dan wewenang sesuai dengan bagian masing-masing, tetapi kalau bisa harus lebih ditingkatkan dan diawasi agar berjalan dengan baik.
2. Dari struktur organisasi garis staf, seorang pemimpin sebaiknya memilih staf yang baik dan dapat membantunya di dalam melaksanakan sebagian tugasnya jika pimpinan mendelegasikan wewenangnya.
3. Selain menggunakan komunikasi verbal, komunikasi non verbal dan alat-alat komunikasi ada baiknya alat komunikasi tersebut ditambah untuk menambah kelancaran komunikasi.
4. Dari segi hambatan:
 - a. Dengan adanya perbedaan individu sebaiknya para karyawan diberikan latihan tambahan, diperhatikan dan diawasi agar pelaksanaannya tidak sia-sia dan tidak merasa direndahkan.
 - b. Dari segi informasi sebaiknya informasi harus lebih jelas, singkat tidak bertele-tele dan mudah diingat. Jika kurang jelas bisa ditanyakan kepada pemberi informasi baik secara langsung maupun secara tidak