

SUATU TINJAUAN TENTANG SISTEM PENDELEGASIAN WEWENANG PADA PDAM TIRTANADI CABANG SUNGGAL MEDAN

SKRIPSI

Oleh :

TETTY FEBRIANI GURUSINGA
97 830 0238



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

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 20/5/24

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)20/5/24

**Judul Skripsi : SUATU TINJAUAN TENTANG SISTEM
PENDELEGASIAN WEWENANG PADA PDAM
TIRTANADI CABANG SUNGGAL MEDAN**

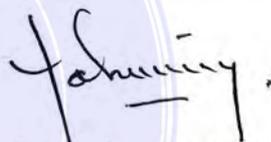
N a m a : TETTY FEBRIANI GURUSINGA

N P M : 97 830 0238

J u r u s a n : Manajemen

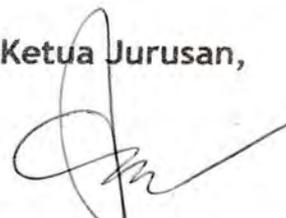
**Menyetujui :
Komisi Pembimbing**


Drs. H. Miftahuddin, MBA
Pembimbing I

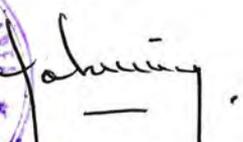

H. Syahriandy, SE, MSi
Pembimbing II

Mengetahui :

Ketua Jurusan,


Drs. H. Jhon Hardy, MSi

D e k a n,


H. Syahriandy, SE, MSi

Lulus Tanggal : 22 Nopember 2005

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 20/5/24

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)20/5/24

RINGKASAN

TETTY PEBRIANI GURUSINGA. 978300238. "SUATU TINJAUAN TENTANG SISTEM PENDELEGASIAN WEWENANG PADA PDAM TIRTANADI CABANG SUNGGAL MEDAN".

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pola pendelegasian wewenang yang dilakukan oleh PDAM Tirtanadi Cabang Sunggal Medan dan bagaimana hal-hal tersebut dapat mendukung berjalannya roda perusahaan yang bermuara pada tercapainya tujuan perusahaan.

PDAM Tirtanadi Cabang Sunggal Medan merupakan bagian dari organisasi PDAM Tirtanadi Medan yang diberi hak dan wewenang penuh dengan maksud untuk membantu dalam pelaksanaan fungsi dan tugasnya dalam bidang pengelolaan air bersih dan pengolahan air limbah dicabangnya.

Dari penelitian yang telah dilakukan penulis terhadap PDAM Tirtanadi Cabang Sunggal dapat ditarik beberapa hasil analisis dan evaluasi yang menunjukkan:

1. Struktur organisasi perusahaan merupakan struktur organisasi fungsional yang terdiri dari empat fungsi perusahaan yaitu fungsi administrasi/keuangan dan umum, fungsi pemasaran, fungsi pengawasan, dan fungsi info dan pelaporan.

2. Ciri struktur organisasi seperti ini menunjukkan bahwa masing-masing fungsi dapat saling berkoordinasi, memberikan instruksi, minta laporan, dan lain-lain kepada fungsi lain di cabangnya sesuai dengan bidang dan fungsinya.
3. Pola pendelegasian wewenang yang dijalankan oleh pihak manajemen adalah pola pendelegasian fungsional yaitu pendelegasian yang didasarkan atas fungsi kerja masing-masing bagian.
4. Hubungan wewenang dan tanggung jawab antara atasan dan bawahan dalam keseluruhan organisasi di posisikan dengan jelas, dimana individu yang menerima pendelegasian wewenang dari atasannya akan memberikan pertanggung jawaban kerja kepada atasannya tersebut. Tingkatan-tingkatan manajemen disusun secara jelas dan sederhana untuk mempertegas hirarki perusahaan.
5. Pendelegasian wewenang yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya dilakukan melalui pengarahan (motivasi) dalam bentuk strategi-strategi umum yang digariskan perusahaan dan menerima umpan balik berupa laporan-laporan mengenai hasil kerja yang dilaksanakan.
6. Bagi bawahan yang tidak dapat melaksanakan tugasnya dan tidak memenuhi peraturan yang telah digariskan manajer dapat diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan yang berlaku.
7. Walaupun pelaksanaan pendelegasian ini telah diusahakan sebaik dan

seefektif mungkin namun masih ditemui juga beberapa hambatan-hambatan dalam pendelegasian wewenang :

- a. Masih ditemui adanya bawahan yang menganggap bahwa pendelegasian wewenang dengan pola fungsional akan semakin menambah beban dan tugas serta tanggung jawab.
 - b. Adanya bawahan yang masih merasa takut akan konsekuensi resiko kegagalan dan resiko kesalahan atas pelaksanaan tugas yang telah didelegasikan.
8. Besarnya pengaruh kendala atau hambatan yang timbul dalam pendelegasian wewenang masih dapat diminimalisasikan, hal ini diakibatkan pengawasan yang dilakukan sudah cukup baik.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur Penulis ucapkan kepada Tuhan Yesus Kristus karena atas berkat dan kasihNya sehingga Penulis dapat menyelesaikan skripsi ini guna memenuhi syarat untuk untuk memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area Medan.

Skripsi ini diberi judul “ **SUATU TINJAUAN TENTANG SISTEM PENDELEGASIAN WEWENANG PADA PDAM TIRTANADI CABANG SUNGGAL MEDAN** “.

Dalam penulisan skripsi ini penulis banyak menghadapi hambatan-hambatan dan kendala-kendala, namun berkat bantuan dari berbagai pihak kendala dan hambatan tersebut dapat diatasi. Oleh karena itu Penulis juga mengucapkan terimakasih yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak H. Syahriandy, SE, Msi, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area dan Dosen Pembimbing II dalam penulisan skripsi ini.
2. Bapak Drs. H. Jhon Hardy, Msi dan Ibu Dra. Yenni Rio Rita Srg, selaku ketua dan sekretaris dalam penulisan skripsi ini yang telah banyak membantu.

3. Bapak Drs. H. Miftahuddin, MBA Dosen Pembimbing I dalam penulisan Skripsi ini yang telah banyak memberikan bimbingan.
4. Bapak Kepala Cabang dan Pegawai PDAM Tirtanadi Sunggal yang telah memberikan izin riset dan memberikan data guna penyelesaian skripsi ini.
5. Seluruh staf pengajar yang telah mendidik penulis serta pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area yang telah banyak membantu Penulis dalam bidang administrasi.
6. Ibunda R.J. Tarigan tercinta yang telah memberikan bantuan moril dan doa dalam penyelesaian penulisan skripsi ini.
7. Suami tercinta Daniel M. Dirson Perangin-angin, SE, terima kasih atas doa dan bantuan material juga pemikiran selama penulisan skripsi ini, juga kepada ananda Dafe Perangin-angin yang tidak rewel maupun sakit selama penulisan skripsi ini.
8. Adikku Edi Suranta dan Ricci Markus terima kasih atas bantuan pemikiran selama penulisan skripsi ini.
9. Teman-teman mahasiswa di Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area yang tidak dapat saya lupakan dan juga tidak mungkin saya lupakan juga tak mungkin saya sebutkan satu persatu.

Kiranya Tuhan Yang Maha Esa, berkenan memberikan berkatNya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan kepada penulis dalam penyelesaian skripsi ini.

Akhirnya tak ada gading yang tak retak, dan tak ada yang sempurna selain menyempurnakan. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu Penulis sangat mengharapkan kritik dan saran demi penyempurnaan skripsi ini.

Semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua, dan semoga Allah melimpahkan berkatNya kepada kita semua.

Medan, Oktober 2005

Penulis

Tetty Pebriani Gurusinga

NIM. 978300238

DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	I
KATA PENGANTAR	IV
DAFTAR ISI	VII
DAFTAR TABEL	IX
DAFTAR GAMBAR	X
BAB I PENDAHULUAN	
A. Alasan Pemilihan Judul	1
B. Perumusan Masalah	3
C. Hipotesisi	4
D. Luas Dan Tujuan Penelitian	4
E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data	5
F. Metode Analisis Data	6
BAB II LANDASAN TEORITIS	
A. Pengertian dan Tujuan Sumber Daya Manusia	8
B. Pengertian dan Tujuan Pendelegasian Wewenang	8
C. Alasan Pedoman Serta Manfaat Pendelegasian Wewenang...15	
D. Dimensi Pendelegasian Wewenang	20
E. Faktor-Faktor Penghambat dan Pendukung Pendelegasian Wewenang Yang Efektif	25

BAB III PDAM TIRTANADI CABANG SUNGGAL

A. Gambaran Umum Perusahaan.....31

B. Tujuan dan Manfaat Pendelegasian Wewenang51

C. Pedoman Pendelgasian Wewenang52

D. Hambatan-Hambatan Yand Dihadapi dan Cara Mengatasinya54

BAB IV ANALISIS DAN EVALUASI

A. Analisis60

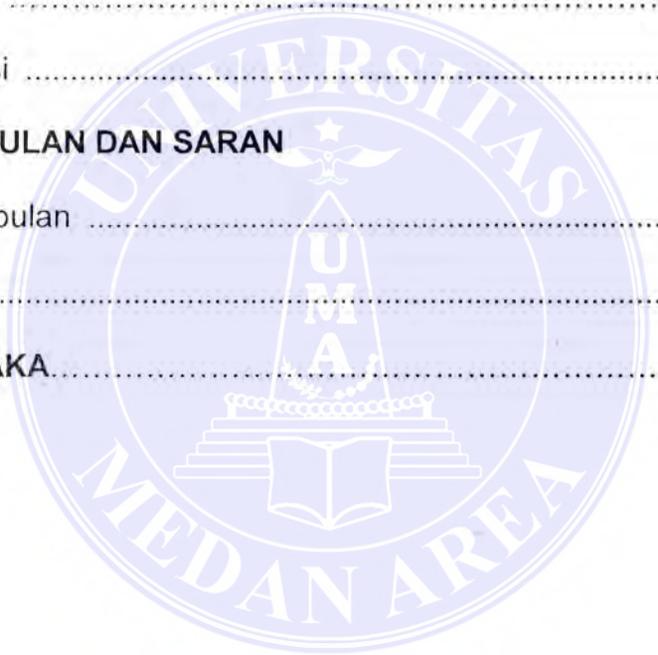
B. Evaluasi65

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan69

B. Saran71

DAFTAR PUSTAKA.....73



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1 : Rencana Produksi PDAM Tirtanadi Instalasi tunggal.....	45
Tabel 2 : Realisasi Produksi PDAM Tirtanadi Instalasi Sunggal.....	46
Tabel 3 : Penyimpangan Produksi PDAM Tirtanadi Instalasi Sunggal.....	47
Tabel 4 : Tingkat Mutu Air pada PDAM Tirtanadi Instalasi Sunggal.....	49
Tabel 5 : Penyimpangan Hasil Produksi PDAM Tirtanadi Inst Sunggal.....	50
Tabel 6 : Penyimpangan Rencana dan Realisasi Bahan Baku PDAM Tirtanadi Instalasi Sunggal.....	50



BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Berdasarkan literatur-literatur yang ada, diakui bahwa memegang suatu organisasi bukanlah suatu pekerjaan mudah. Hal ini disebabkan oleh banyaknya aspek-aspek organisasi yang kompleks sifatnya, yang harus diselaraskan oleh manajer atau pimpinan dalam suatu organisasi.

Disamping itu disadari bahwa kemampuan seorang manajer atau pimpinan dalam mengelola suatu organisasi terbatas adanya. Ia tidak mungkin dapat mencapai tujuan organisasi seorang diri tanpa adanya bantuan dari orang lain. Karena keterbatasan-keterbatasan inilah ia membutuhkan tenaga dan fikiran orang lain yang diharapkan dapat membantunya mencapai tujuan tersebut. Untuk itu dibutuhkan adanya pendelegasian wewenang dari manajer atau pimpinan kepada bawahannya, agar pencapaian tujuan organisasi itu dapat berjalan dengan baik.

Dalam kehidupan sehari-hari seorang manajer atau pimpinan dipenuhi oleh serangkaian pengambilan keputusan misalnya keputusan untuk investasi, pemilihan lokasi proyek yang baru, mengambil tindakan terhadap bawahan yang sering terlambat dan masalah-masalah besar dan kecil lainnya. Dimana manajer atau pimpinan harus membuat keputusan tindakan terhadap apa yang harus diambil, atau bagaimana cara menugaskan orang

lain untuk memutuskan, sedangkan kegiatan-kegiatan pelaksanaan hasil tersebut dilaksanakan oleh orang lain.

Beberapa contoh yang pernah terjadi bahwa seringkali manajer atau pimpinan dalam mengambil keputusan tidak mempertimbangkan atau melibatkan pendapat – pendapat bawahannya. Hal ini tentu menyulitkan manajer atau pimpinan tersebut dalam memastikan implementasi keputusan yang diambilnya tersebut dapat berjalan efektif atau tidak. Karena biasanya bantuan para bawahan dapat terjadi pada setiap tahap proses pembuatan keputusan hingga pada pelaksanaannya.

Berdasarkan hal tersebut maka sangatlah menarik bagi penulis untuk melakukan kajian yang lebih mendalam lagi tentang bagaimana seorang manajer mengalokasikan wewenang kepada orang-orang dibawahnya dalam ruang lingkup suatu organisasi, dan bagaimana keputusan-keputusan yang diambil dapat efektif menjalankan roda perusahaan. Untuk itu penulis mencoba mengangkat topik yang kiranya cukup relevan dengan kondisi umum yang terjadi diberbagai perusahaan, sebagaimana yang diutarakan oleh Handoko (1996 : 220) “bahwa efektivitas pendelegasian wewenang merupakan faktor utama pembedaan manajer yang sukses dan tidak sukses”.

Salah satu faktor yang membedakan organisasi yang berhasil dengan organisasi yang tidak atau kurang berhasil adalah kepemimpinan yang efektif dan dinamis. Hal ini mudah dipahami oleh karena pimpinan yang dinamis dan efektif merupakan sumber yang paling langka dalam organisasi. Oleh karena itu logis apabila keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh ada atau tidaknya faktor penentu ini.

Untuk itu penulis mencoba mengangkat topik yang kiranya cukup relevan dengan kondisi ini yang terjadi di berbagai perusahaan melalui penulisan dengan judul : "SUATU TINJAUAN TENTANG SISTEM PENDELEGASIAN WEWENANG PADA PDAM TIRTANADI CABANG SUNGGAL".

B. Perumusan Masalah

Didalam proses pendelegasian wewenang guna menciptakan suatu sistem kerja organisasi yang baik dan efektif tentunya sangat banyak ditemukan masalah. Masalah ini jika tidak segera diatasi maka dapat menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan sehingga kemungkinan besar dapat menghambat kelancaran jalannya organisasi.

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang telah dilakukan penulis ditemukan beberapa permasalahan yang dapat dirumuskan sebagai berikut :

“Apakah pendelegasian wewenang yang diberlakukan sekarang sudah mendukung efektivitas pengambilan keputusan ?”

C. Hipotesis

Hipotesis adalah perumusan jawaban sementara terhadap suatu masalah, yang dimaksud sebagai jawaban sementara dalam penyelidikan untuk mencari jawaban yang sebenarnya. (Surachmad; 1999 : 39)

Berdasarkan perumusan masalah diatas maka hipotesis penelitian ini adalah : *“Pendelegasian wewenang yang dilaksanakan dengan baik akan dapat mendukung efektivitas pengambilan keputusan”*.

D. Luas Dan Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana pola pendelegasian wewenang yang diterapkan oleh manajemen PDAM Tirtanadi Cabang Sunggal Medan.
2. Untuk mengetahui bagaimana efektivitas keputusan-keputusan yang diambil dalam menghadapi setiap permasalahan organisasi.

Sedangkan manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Sebagai bahan masukan bagi organisasi khususnya pihak manajemen dalam pemecahan permasalahan pendelegasian wewenang serta implikasi yang ditimbulkannya.
2. Sebagai bahan masukan bagi penulis untuk lebih meningkatkan pengetahuan dibidang manajemen khususnya manajemen kepemimpinan.
3. Sebagai bahan informasi dan masukan bagi peneliti-peneliti lainnya yang memiliki relevansi dengan pendelegasian wewenang dan pengambilan keputusan.

E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini penulis melakukan dua cara atau metode dalam penelitiannya :

1. Penelitian Kepustakaan (Library Research) yaitu penelitian yang dilakukan melalui buku-buku, majalah, dan surat kabar, serta literatur-literatur lainnya yang memiliki hubungan dengan objek penelitian untuk mendapatkan data-data sekunder.
2. Penelitian Lapangan (Field Research) yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung ke lapangan atau ke objek penelitian untuk mendapatkan data primer.

Adapun teknik penelitian yang dipergunakan di dalam penelitian ini adalah :

1. Pengamatan langsung (Observasi), yaitu dengan melakukan penelitian langsung pada objek yang diteliti.
2. Wawancara (Interview) yaitu dengan mengadakan wawancara langsung dengan pemimpin serta beberapa staf organisasi.
3. Daftar pertanyaan (Questionai)

F. Metode Analisis

Didalam menganalisis dan mengevaluasi data penulis akan menggunakan metode deskriptif dan deduktif yaitu :

1. Metode Deskriptif adalah merupakan analisis yang datanya diperoleh dari hasil penelitian, dikumpulkan, disusun, dikelompokkan dianalisis dan kemudian diinterpretasikan sehingga diperoleh gambaran yang sebenarnya tentang objek penelitian.
2. Metode deduktif adalah merupakan penarikan kesimpulan berdasarkan kebenaran umum untuk di perbandingkan dengan fakta demi fakta dalam praktek sebagai kenyataan khusus, sehingga diperoleh gambaran penyimpangan maupun persesuaian diantara keduanya.

Dari teknik-teknik analisa dan evaluasi diatas penulis akan mengambil kesimpulan untuk selanjutnya memberikan saran-saran sebagai jalan keluar dalam pemecahan masalah yang dihadapi organisasi.



BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Pengertian dan Tujuan Sumber Daya Manusia

Dalam hal ini perlu dijelaskan bahwa pengertian sumber daya manusia adalah tenaga kerja yang mempunyai kemampuan yang baik dan potensi baik, maka dalam pekerjaan yang dilimpahkan. Sehingga tenaga kerja yang diperoleh sesuai dengan tenaga kerja yang diharapkan oleh perusahaan yaitu yang mempunyai potensi dan kemampuan yang baik, agar nantinya tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat direalisasikan secara daya guna, efektif dan efisien.

Tenaga kerja yang mendaftar untuk menjadi pegawai diperusahaan harus diseleksi secara cermat baik dari segi kemampuan, ilmu pengetahuan, pendidikan, keterampilan dan bila perlu kesehatannya serta hal-hal lainnya yang memungkinkan akan mempengaruhi produktivitas tenaga kerja yang bersangkutan. Hal ini perlu dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja yang mempunyai kualitas yang baik dan bukan mempunyai kuantitas yang banyak namun tidak berkualitas.

B. Pengertian dan Tujuan Pendelegasian Wewenang

Delegasi dapat didefinisikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan

tertentu. Delegasi wewenang adalah proses dimana para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya.

Empat kegiatan terjadi ketika delegasi dilakukan (Handoko 1996 : 224) :

1. Pendelegasian menetapkan dan memberikan tujuan dan tugas kepada bawahan.
2. Pendelegasian melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau tugas.
3. Penerimaan delegasi, baik implisit atau eksplisit, menimbulkan kewajiban atau tanggung jawab.
4. Pendelegasian menerima pertanggungjawaban bawahan untuk hasil-hasil yang dicapai.

Efektivitas delegasi merupakan faktor utama yang menyebabkan manajer sukses dan manajer tidak sukses.

Alasan-alasan pendelegasian

Ada beberapa alasan mengapa perlu pendelegasian :

1. Pendelegasian memungkinkan manajer dapat mencapai lebih dari bila mereka menangani setiap tugas sendiri.
2. Delegasi wewenang dari atas ke bawahan merupakan proses yang diperlukan agar organisasi dapat berfungsi lebih efisien.

3. Delegasi juga memungkinkan manajer memusatkan tenaganya pada tugas-tugas prioritas yang lebih penting.
4. Dipihak lain, delegasi memungkinkan bawahan untuk tumbuh dan berkembang, bahkan dapat digunakan sebagai alat untuk belajar dari kesalahan.

Delegasi dibutuhkan karena manajer tidak selalu mempunyai semua pengetahuan yang dibutuhkan untuk membuat keputusan. Mereka mungkin menguasai "the big picture" tetapi tidak cukup mengerti tentang masalah lebih terperinci. Sehingga agar, agar organisasi dapat menggunakan sumber daya-sumber dayanya lebih efisien maka pelaksanaan tugas-tugas tertentu didelegasikan kepada tingkatan organisasi yang serendah mungkin diman terdapat cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikannya.

Wewenang (*authority*) disini adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu. (Handoko ; 1996 : 208), sebagai contoh seorang manajer suatu organisasi mempunyai hak untuk memberikan perintah dan tugas, serta menilai pelaksanaan kerja karyawan dibawahnya. Wewenang ini merupakan hasil delegasi atau pelimpahan wewenang dari posisi atasan ke bawahan dalam suatu organisasi, sedang pendelegasian (*delegation*) didefinisikan sebagai pemindahan kekuasaan pengambilan keputusan, dari

suatu tingkat organisasi yang lebih tinggi ke suatu tingkat organisasi yang lebih rendah. (Siahaan ; 1995 : 48)

Dari kedua defenisi di atas maka dapat diambil suatu pengertian mengenai pendelegasian wewenang (*Authority delegation*) yaitu pemberian hak, kekuasaan dan tanggung jawab dari seseorang kepada oran lain dibawahnya dalam suatu tingkatan organisasi untuk melaksanakan kegiatan tertentu dan untuk menjadi efektif seorang manajer sangat bergantung pada pemberian wewenangnya (*zone of indifference*) oleh para bawahannya.

Dalam implementasinya maka delegasi tidak bisa disamakan dengan partisipasi, sebab dalam pengambilan keputusan yang partisipatif terdapat sesuatu pembagian kekuasaan sedangkan di dalam delegasi bawahan mengambil keputusannya sendiri untuk bidang tugas yang ditanganinya. Apabila manajer melakukan pendelegasian secara baik, maka delegasi tidak berarti penyerahan kekuasaan. Jadi kata kunci disini adalah "secara baik". Seorang manajer yang melimpahkan pekerjaannya pada bawahan tanpa klasifikasi yang tepat maka tingkat hasil (*performance*) yang diperoleh pada waktu pekerjaan selesai akan tidak sesuai dengan yang diharapkan dan kemungkinan dapat mengundang permasalahan baru.

Banyak para manajer baru dan kurang berpengalaman kurang mempunyai keyakinan terhadap bawahannya, mereka takut akan mendapatkan teguran atau kritik dari atasannya atas kesalahan yang dibuat

oleh bawahannya, sehingga mereka mengerjakan sendiri semua pekerjaan. Memang besar kemungkinan bahwa seorang manajer mampu mengerjakan pekerjaan yang didelegasikan kepada bawahannya dengan lebih baik, lebih cepat dan tingkat kesalahan yang sedikit, akan tetapi adalah tidak mungkin jika seorang manajer melakukan semua sendiri, masalahnya adalah waktu dan tenaga manajer merupakan sumber-sumber terbatas. Oleh sebab itu seorang manajer harus belajar mendelegasikan wewenang jika ingin efektif dalam melakukan pekerjaannya.

Ada dua hal penting mengenai pendelegasian wewenang, yaitu :

1. Manajer perlu bersedia untuk menerima beberapa kesalahan yang dibuat bawahannya karena kesalahan tersebut merupakan bagian dari delegasi. Kesalahan-kesalahan biasanya merupakan pengalaman belajar yang baik untuk bawahan sepanjang hanya tidak berlebihan.
2. Untuk meyakinkan bahwa biaya kesalahan (*cost of distance*) tidak melebihi niat belajar (*the value of learning*), maka manajer perlu menciptakan pengawasan yang memadai untuk pemantauan. Delegasi tanpa pengawasan atau umpan balik akan mengakibatkan masalah serius, yaitu penyalahgunaan kekuasaan (Cahyono ; 1998 : 277).

Berdasarkan hal itu maka pendelegasian wewenang menurut Siagian (1993 : 301) dapat dibedakan kedalam empat langkah, yaitu :

1. Alokasi atau pembagian tugas

Tugas merupakan pekerjaan atau aktivitas yang di inginkan oleh manajer untuk dikerjakan oleh orang lain. Sebelum kekuasaan didelegasikan maka manajer harus mengalokasikan tugas kepada bawahan agar kekuasaan dapat digunakan. Inti dari pada proses delegasi adalah memberi kekuasaan kepada bawahan bertindak untuk kepentingan manajer.

2. Delegasi kekuasaan

Delegasi adalah memberi hak formal kepada bawahan untuk bertindak atas nama manajer. Pada saat kekuasaan didelegasikan maka manajer harus memberikan tanggung jawab, artinya apabila manajer memberikan hak kepada seseorang, maka manajer tersebut harus memberikan orang tersebut suatu kewajiban sebagai timbal balik untuk pelaksanaan.

3. Pemberian tanggung jawab

Salah satu pertanyaan penting bagi seorang manajer dalam hal pendelegasian wewenang ini adalah cukupkah wewenang yang diberikan tersebut untuk mendapatkan hak menggunakan inventaris,

dan bagaimana dukungan dari orang lain untuk mengerjakannya. Ketidakeimbangan dalam cara apapun juga akan menimbulkan permasalahan. Wewenang melebihi tanggung jawab akan memberikan kesempatan untuk penyalahgunaan. Sebaliknya, seorang hendaknya tidak bertanggung jawab untuk sesuatu hal yang ia tidak mempunyai wewenang.

4. Penciptaan Akuntabilitas

Untuk melengkapi proses delegasi, manajer perlu menciptakan akuntabilitas. Manajer perlu meminta bawahan untuk menjawab tugas-tugas yang telah dilaksanakan. Tanggung jawab adalah kewajiban untuk melakukan sesuatu yang timbul bila seorang bawahan menerima wewenang manajer untuk mendelegasikan tugas atau fungsi tertentu, berarti seorang bawahan berkewajiban melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya. Akuntabilitas berarti bawahan harus melaksanakan tugas dengan keadaan yang memuaskan. Seorang bawahan bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaan yang memberikan atasan kepadanya, dan akan selalu diminta pertanggung jawabannya atas pemenuhan tanggung jawab yang dilimpahkan kepadanya.

Berdasarkan hal tersebut di atas dapat dilihat bahwa salah satu ciri delegasi adalah tanggung jawab seorang manajer selalu lebih besar

dari wewenangnya. Untuk itulah pendelegasian wewenang harus diikuti akuntabilitas yang merupakan salah satu faktor di luar individu atau perusahaan pribadi seseorang. Penggunaan wewenang secara bijaksana merupakan faktor kritis bagi efektivitas suatu organisasi.

C. Alasan, Pedoman Serta Manfaat Pendelegasian Wewenang

Alasan utama dilakukannya pendelegasian adalah bahwa seorang manajer tidak dapat mengerjakan segalanya sendiri, (Stoner & Sirait ; 1996 : 220). Adapun alasan-alasan lainnya mengenai mengapa perlu dilakukan pendelegasian wewenang adalah sebagai berikut : (Siahaan ; 1995 : 51)

1. Pendelegasian memungkinkan manajer dapat mencapai lebih dari bila mereka menangani setiap tugas sendiri. Delegasi wewenang dari atasan ke bawahan merupakan proses yang diperlukan agar organisasi dapat berfungsi lebih efisien.
2. Delegasi memungkinkan manajer untuk lebih memusatkan tenaga dan pikirannya pada tugas-tugas prioritas yang lebih penting.
3. Memungkinkan bawahan untuk tumbuh dan berkembang, serta dapat digunakan sebagai alat untuk belajar dari kesalahan.

Dengan demikian maka dapat dikatakan bahwa alasan utama dilakukannya pendelegasian wewenang adalah keterbatasan manajemen dalam memiliki semua ilmu pengetahuan yang dibutuhkan untuk membuat keputusan. Mereka mungkin menguasai "the big picture" tetapi tidak lebih cukup menguasai tentang masalah yang lebih terperinci, sehingga dengan demikian dilaksanakannya delegasi dengan menggunakan sumber-sumber daya dibawahnya secara lebih efisien dimana terdapat cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikan permasalahan.

Pendelegasian wewenang adalah pokok penting dalam pembahasan mengenai ilmu manajemen, dan pertimbangan tersebut masih berlaku sampai sekarang, karena itu banyak pedoman-pedoman yang dibuat bagi pendelegasian wewenang yang efektif didasarkan atas kaidah-kaidah klasik.

Beberapa pedoman dalam pelaksanaan delegasi dapat diklasifikasikan sebagai berikut : (Stoner & Sirait ; 1996 : 221-222)

1. Prinsip saklar, dalam pendelegasian harus ada garis wewenang yang jelas mengalir setingkat demi setingkat dari tingkatan organisasi yang paling atas ke tingkatan paling bawah. Hal ini untuk mengetahui sebagai berikut :
 - a. Kepada siapa dia dapat mendelegasikan
 - b. Dari siapa dia menerima delegasi
 - c. Kepada siapa dia harus memberikan pertanggungjawaban

Dalam proses pembuatan garis wewenang dibutuhkan delegasi penuh, artinya semua tugas organisasi yang diperlukan harus dibagi habis. Hal ini perlu menghindari terjadinya :

- a. *Gaps*, yaitu tugas-tugas yang tidak ada penanggung jawabnya.
- b. *Overlaps*, yaitu tanggung jawab atas tugas yang sama diberikan kepada lebih dari satu orang.
- c. *Splits*, yaitu tanggung jawab atas tugas yang sama diberikan kepada lebih dari satu satuan organisasi.

Bila hal-hal seperti ini terjadi maka akan menimbulkan kekacauan dalam hal wewenang dan akuntabilitas.

2. Prinsip kesatuan perintah, yaitu bahwa setiap bawahan seharusnya melapor hanya kepada seorang atasan. Pelaporan kepada lebih dari satu atasan membuat bawahan akan menjadi sulit untuk mengetahui kepada siapa pertanggung jawaban harus diberikan dan instruksi mana yang harus diikuti, disamping bawahan dapat saja menghindar dari tanggung jawab atas pelaksanaan tugas yang jelek dengan alasan banyak tugas dari atasan lain.
3. Tanggung jawab, wewenang dan akuntabilitas, prinsip ini menyatakan :
 - b. Efisiensi organisasi dapat tercipta jika penggunaan sumber dayanya juga efisien.



c. Konsekuensi wajar peran tersebut adalah bahwa setiap individu yang memberikan tugas juga harus diberikan wewenang yang cukup untuk menjalankannya.

d. Adanya akuntabilitas penerimaan tanggung jawab dan wewenang juga berimplikasi kepada permintaan tanggung jawab pelaksanaan tugas. Apabila digunakan dengan tepat, pendelegasian wewenang mempunyai beberapa manfaat penting. Yang pertama dan yang paling jelas adalah bahwa makin banyak tugas manajer yang dapat dilimpahkan maka makin banyak kesempatan baginya untuk mencari dan menerima peningkatan tanggung jawab dari tingkatan manajer yang lebih tinggi. Jadi, seorang manajer harus mencoba melimpahkan bukan hanya hal-hal yang rutin saja tetapi juga tugas-tugas yang membutuhkan pemikiran dan inisiatif, sehingga manajer tersebut dapat bebas berfungsi dalam kapasitas maksimumnya untuk kepentingan organisasi perusahaan.

Manfaat lain dari pelimpahan adalah memberikan keputusan yang lebih baik, karena bawahan yang paling dekat dengan "front terdepan" pasti akan mempunyai pandangan yang lebih jelas mengenai masalah-masalahnya. Disamping itu pelimpahan yang efektif mempercepat pembuatan keputusan. Waktu yang mahal akan hilang kalau bawahan selalu harus bertanya kepada atasannya sebelum mengambil keputusan.

Keterlambatan ini dapat dikurangi bila bawahan diberikan otoritas membuat keputusan ditempat. Akhirnya pelimpahan menyebabkan bawahan turut memikul tanggung jawab dan melakukan penilaian. Ini tidak saja melatih bawahan suatu manfaat penting dari pendelegasian tetapi juga meningkatkan keyakinan diri sendiri dan kesediaannya untuk melakukan inisiatif.

Jika diperinci lebih jauh maka menurut Siahaan (1995 ; 51-52) manfaat-manfaat delegasi antara lain :

1. Delegasi “membebaskan” waktu seorang manajer.

Setiap manajer mendapatkan waktu yang sama untuk melakukan pekerjaan yaitu 24 jam sehari, 7 hari seminggu, 52 minggu setahun. Delegasi merupakan alat yang digunakan manajer untuk menggunakan waktu lebih efisien dan efektif.

2. Delegasi dapat memperbaiki pengambilan keputusan.

Dalam banyak kasus, keputusan sebenarnya dapat diperbaiki sebagai akibat dari delegasi, karena delegasi mendorong keputusan kebawah organisasi. Oleh sebab itu si pengambil keputusan lebih dekat dan lengkap dengan permasalahan. Hal ini akan meningkatkan solusi akhir menjadi lebih tinggi kualitasnya dan dapat memberi tanggapan terhadap permasalahan dengan lebih cepat, dengan demikian maka delegasi dapat memperbaiki baik kualitas maupun kecepatan pengambilan keputusan.

3. Delegasi membantu pengembangan karyawan.

Delegasi mendorong bawahan mengembangkan kemampuan dan pengetahuan kerjan, juga membantu bawahan mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan serta untuk mempersiapkan bawahan untuk kesempatan promosi pada masa yang akan datang.

4. Delegasi meningkatkan komitmen bawahan.

Sebaik apa pun keputusan yang dihasilkan dalam memecahkan suatu masalah, ia akan tetap kurang berhasil apabila tidak dapat diimplementasikan dengan baik. Salah satu alasan untuk memperbaiki penerapan adalah meningkatkan komitmen bawahan yang akan melaksanakannya. Oleh karena itu delegasi secara postif akan meningkatkan komitmen.

5. Delegasi memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan.

Dengan dilaksanakannya delegasi akan menunjukkan bahwa seorang manajer mempunyai keyakinan terhadap bawahannya. Dukungan eksplisit terhadap bawahan sering berakibat hubungan antara pribadi manajer dan bawahan berkembang menjadi lebih baik.

D. Dimensi Pendelegasian Wewenang

Ada beberapa ukuran untuk menilai efektivitas seorang manajer dalam mengembangkan keterampilan delegasinya, di bawah ini disajikan beberapa

dimensi mengenai pendelegasian wewenang sebagai ukuran berhasil tidaknya seorang manajer, yaitu : (Siahaan ; 1995 : 53)

1. Memperjelas penugasan

Langkah pertama untuk memulai adalah :

- a. Apa yang akan didelegasikan ?
- b. Kepada siapa akan didelegasikan ?

Manajer perlu mengidentifikasi orang yang mempunyai kemampuan untuk melakukan pekerjaan, kemudian menentukan apakah bawahan melakukan pekerjaan. Asumsikan seorang manajer mempunyai bawahan yang mempunyai keinginan dan kemampuan, maka manajer bertanggung jawab untuk memberikan informasi yang jelas terhadap apa yang akan didelegasikan, hasil yang diharapkan manajer, dan harapan performa yang diinginkan manajer.

Manajer perlu mendapatkan consensus terhadap apa yang akan dikerjakan dan hasil akhir diharapkan, akan tetapi biarkan bawahan menentukan alatnya. Dengan mengkonsentrasikan tujuan dan memperbolehkan karyawan kebebasan untuk memakai pertimbangan mereka terhadap tujuan apa yang akan dicapai, maka manajer telah meningkatkan hasil akuntabilitas.

2. Spesifikasi keleluasaan wewenang bawahan.

Setiap tindakan delegasi akan menimbulkan hambatan, manajer mendelegasikan wewenang untuk bertindak, akan tetapi bukan wewenang yang tidak terbatas. Apa yang didelegasikan merupakan wewenang untuk bertindak atas masalah - masalah tertentu. Dengan demikian manajer harus mengalokasikan wewenang yang cukup untuk memperbolehkan bawahan menyelesaikan pekerjaan dengan berhasil.

3. Mengizinkan bawahan untuk berpartisipasi.

Salah satu sumber yang terbaik untuk menentukan berapa banyak wewenang yang perlu untuk menyelesaikan tugas adalah bawahan yang akan memegang akuntabilitas untuk tugas tersebut. Apabila manajer memperbolehkan karyawan berpartisipasi dalam menentukan apa yang didelegasikan, berapa besar wewenang yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dan standard yang digunakan untuk menilai performa. Walaupun demikian perlu berhati-hati bahwa partisipasi akan menimbulkan suatu masalah potensial sebagai hasil dari kepentingan dan ketidakobjektifan bawahan dalam mengevaluasi kemampuan mereka, sebagai contoh beberapa karyawan secara pribadi dimotivasi untuk meningkatkan kekuasaan mereka diantara kebutuhan mereka dan diantara apa yang mampu mereka tangani. Memperbolehkan karyawan terlalu banyak berpartisipasi dalam menentukan tugas apa yang mereka

lakukan, dan berapa besar wewenang mereka dalam menyelesaikan tugas tersebut dapat mengurangi efektivitas dari proses delegasi.

4. Informasi yang lain tentang delegasi yang telah dilakukan.

Delegasi sebaiknya tidak dilakukan dalam keadaan yang vakum/kosong. Tidak hanya manajer dan bawahan yang perlu mengetahui secara khusus apa yang telah didelegasikan dan berapa besar wewenang yang telah diberikan, tetapi setiap orang yang mungkin dipengaruhi oleh tindakan delegasi juga perlu diberitahukan, termasuk orang-orang diluar dan didalam organisasi. Kegagalan dalam memberitahukan orang lain akan mengakibatkan konflik dan mengurangi perubahan-perubahan yang memungkinkan bawahan menyelesaikan tugas yang didelegasikan secara efisien.

5. Mengadakan pengendalian umpan balik.

Mendelegasikan tanpa mengendalikan umpan balik adalah mengundang masalah, sering terdapat kemungkinan bahwa seorang bawahan akan menyalahgunakan keleluasaan yang telah didelegasikan kepadanya.

Pengadaan pengendalian untuk memonitor kemajuan pekerjaan bawahan meningkatkan kemungkinan temuan masalah yang dapat diidentifikasi lebih dini dan tugas akan diselesaikan pada waktunya.

6. Pada waktu masalah muncul, dukungan rekomendasi perlu diberikan kepada bawahan. Banyak manajer yang membiarkan bawahannya

mengalami masalah dan kemudian kepada manajer untuk meminta petunjuk atau solusi/ jawaban.

Apabila manajer telah mendelegasikan kebawah, maka pekerjaan bawahan termasuk membuat keputusan yang diperlukan. Membiarkan bawahan untuk membuat keputusan atau delegasi balik kepada manajer akhirnya akan menjadi manajer yang membuat keputusan.

7. Budaya dan organisasi.

Organisasi yang lebih baik adalah yang mempunyai budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang unik, keyakinan, kebiasaan, dan norma-norma dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi, yang membedakan dengan organisasi lain.

Pendelegasian hanya bermanfaat apabila hal itu membantu organisasi dalam mencapai tujuannya secara efisien. Berdasarkan beberapa uraian diatas maka dapat diambil suatu gambaran tentang beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pendelegasian antara lain :

1. Pengaruh lingkungan usaha di luar organisasi, seperti ciri-ciri pasar, tekanan persaingan, dan persediaan bahan baku.
2. Ukuran dan tingkat perkembangan organisasi.
3. Ciri-ciri organisasi, seperti tingginya biaya suatu keputusan, preferensi manajemen puncak, budaya perusahaan, dan kemampuan manajer tingkat bawah.

Dua faktor pertama akan membantu menentukan tingkat yang wajar dari desentralisasi, yaitu apa saja yang seyogyanya dilakukan oleh manajer puncak, namun manajer puncak yang otokratis tentu tidak bersedia melimpahkan wewenang ini.

E. Faktor – Faktor Penghambat dan Pendukung Pendelegasian

Wewenang Yang Efektif

Seperti telah diungkapkan dalam bab terdahulu bahwa keterampilan delegasi merupakan salah satu seni ilmu manajemen, tidak selamanya penerapan delegasi berjalan dengan efektif, justru banyak kasus pendelegasian wewenang merupakan masalah pelik dalam suatu kepemimpinan. Beberapa hambatan-hambatan yang mungkin terjadi dalam setiap pendelegasian dapat diuraikan sebagai berikut :

(Cahyono ; 1998 : 371)

1. Adanya keinginan manajer untuk tetap merasa lebih bila mereka masih mempertahankan hak pembuatan keputusan.
2. Manajer tidak bersedia menghadapi resiko bahwa bawahan akan melaksanakan wewenangnya dengan salah atau gagal.
3. Manajer tidak atau kurang mempunyai kepercayaan dan kemampuan bawahannya.

4. Manajer merasa bahwa bawahan lebih senang tidak mempunyai hak pembuatan keputusan yang luas.
5. Manajer takut bahwa bawahan akan melaksanakan tugasnya dengan efektif sehingga posisinya terancam.
6. Manajer tidak mempunyai kemampuan manajerial untuk mendelegasikan wewenangnya.

Dari uraian diatas terlihat bahwa alasan utama tidak terjadinya pendelegasian adalah ketiadaan kepercayaan manajer kepada bawahan. Untuk jangka pendek ketiadaan keyakinan ini dapat dibenarkan bila bawahan memang tidak memiliki pengetahuan dan keahlian. Untuk jangka panjang, tidak ada lagi untuk membenarkan kegagalan melatih bawahan. Manajer yang tidak mempercayai bawahannya mungkin terlalu berlebihan dalam menilai kemampuan diri sendiri akan sangat menghambat kebebasan bergerak dan perkembangan para bawahannya.

Hambatan-hambatan proses pendelegasian tidak selamanya berasal dari manajer. Adakalanya para bawahan juga mungkin menolak adanya delegasi wewenang dari atasan-atasannya untuk menghindari tanggung jawab dan resiko, dan mengharap bahwa atasannyalah yang membuat semua keputusan. Sejalan dengan itu, bawahan yang takut menerima kritik atau hukuman karena membuat kesalahan seringkali enggan untuk menerima pendelegasian wewenang. Oleh sebab itu Siagian (1998 : 65) memberikan



alasan yang menyebabkan para bawahan melakukan penolakan-penolakan terhadap pendelegasian wewenang, yaitu :

1. Bawahan beranggapan bahwa delegasi berarti menerima tambahan tanggung jawab dan akuntabilitas.
2. Bawahan merasa bahwa pelaksanaan tugas barunya akan mengalami kegagalan atau kesalahan sehingga berimplikasi kepada penerimaan kritik dari atasan.
3. Banyak bawahan kurang mempunyai kepercayaan diri dan merasa tertekan bila dilimpahi wewenang pembuatan keputusan yang lebih besar.

Untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut, beberapa teknik khusus untuk membantu manajer melakukan delegasi yang efektif, yaitu sebagai berikut : (Siagian ; 1998 : 65)

1. Tetapkan tujuan, dimana bawahan harus diberitahukan maksud dan pentingnya tugas-tugas yang akan didelegasikan.
2. Tegaskan tanggung jawab wewenang, bawahan harus diberikan informasi dengan jelas tentang apa yang mereka harus pertanggung jawabkan dan bagian dari sumber daya-sumber daya organisasi mana yang ditempatkan dibawah wewenangnya.

3. Berikan motivasi kepada bawahan, manajer dapat mendorong bawahan melalui perhatian kepada 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 yang telah didelegasikan.
5. Berikan latihan, manajer perlu mengarahkan bawahan untuk mengembangkan pelaksanaan kerjanya.
6. Adakan pengawasan yang memadai, sistem pengawasan yang terpercaya dibuat agar manajer tidak perlu menghabiskan waktunya dengan memeriksa pekerjaan bawahan secara terus-menerus..

Dan pendukung Delegasi yang Efektif yaitu sebagai berikut :
(Handoko 1996: 225).

1. Prinsip Skalar dalam proses pendelegasian harus ada garis wewenang yang jelas mengalir setingkat demi setingkat dari tingkat organisasi yang paling atas ke tingkat yang paling bawah.
2. Prinsip Kesatuan Perintah prinsip kesatuan perintah menyatakan bahwa setiap bawahan dalam organisasi seharusnya melapor hanya kepada seorang atasan. Pelaporan 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 tugas yang jelek dengan atasan banyaknya tugas dari atasan lainnya.

3. Tanggung jawab, wewenang dan akuntabilitas seperti telah banyak dibahas di muka, prinsip ini menyatakan bahwa agar organisasi dapat menggunakan sumber daya manusia yang lebih efisien, tanggung jawab untuk tugas-tugas tertentu diberikan ke tingkat organisasi yang paling bawah dimana ada cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikannya.

Pada dasarnya komunikasi yang baik antara manajer dan bawahan akan meningkatkan pengertian satu sama lain dan karenanya membantu pelimpahan wewenang menjadi efektif. Syarat paling mendasar untuk pelimpahan yang efektif adalah kesediaan manajer untuk memberikan kebebasan yang sebenarnya kepada bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dilimpahkan kepadanya. Manajer harus bersedia menerima kenyataan bahwa biasanya beberapa cara untuk memecahkan suatu masalah dan bahwa bawahan bisa saja menempuh langkah yang berbeda-beda dengan langkah-langkah yang ingin diambilnya dan bahwa bawahan akan membuat kesalahan dalam melaksanakan tugasnya juga harus dipahami benar oleh seorang manajer. Bawahan harus diberi kesempatan untuk mengembangkan cara pemecahan mereka dan belajar dari kesalahan-

kesaiahan yang mereka buat. Jawaban atas kesalahan bawahan janganlah dalam bentuk manajer harus semakin melakukan pelimpahan, akan tetapi harus lebih banyak melatih dan mendukung bawahan.



BAB III

PDAM TIRTANADI CABANG SUNGGAL

A. Gambaran Umum Perusahaan

Perusahaan Daerah air minum Tirtanadi merupakan satu diantara empat Badan Usaha Milik Daerah (BUMN) di luar Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara. PDAM Tirtanadi sejak berdirinya telah malampaui tiga zaman, yakni zaman Penjajahan Belanda, Penjajahan Jepang, dan zaman Kemerdekaan.

a. Zaman Penjajahan Belanda

Atak kebijakan pemerintah pada tahun 1903 atas nama Deli Maatchappiz mengadakan hubungan dengan ahli-ahli di bidang pengolahan air antara lain dengan Ir.Schatei of Rotterdam dan sebagai penyidik T.Bashunye. Dan beliau pada bulan Februari 1904 mengajukan usulan bahwa penyediaan air untuk kota Medan hanya air alami yang berasal dari sumber mata air alami dataran tinggi Bandar Baru, Sungai Petani dan Sungai Besimoes yang di percayakan kepada Firma Vander & Co yang berkedudukan di Amsterdam. Perusahaan ini terus berkembang sesuai dengan fungsinya sampai kemudian Jepang sampai ke Indonesia.

b. zaman Penjajahan Jepang

Pada tahun 1943 Jepang merebut Indonesia dari kekuasaan Belanda. Dengan berpindahnya kekuasaan tersebut maka proyek air bersih ini juga berpindah kepada Jepang dan berakhir pada tahun 1945 setelah Jepang menyerah kepada Sekutu.

c. Zaman Kemerdekaan

Setelah melalui beberapa kendala serta prosedur yang rumit maka pada tanggal 14 April 1959 Badan Pengusaha Perusahaan Belanda menyerahkan perusahaan ini kepada bangsa Indonesia atas nama Menteri Pekerjaan Umum. Pada tahun 1964 Pemerintah Pusat (BPU-PMB) menyerahkan seluruh daerah yang dinasionalisasikan kepada Pemerintah Daerah Tingkat I Sumatera Utara No. 11 Tahun 1979 dengan berpedoman kepada Undang-Undang No.5 Tahun 1962 tentang perusahaan daerah, resmilah berdiri Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi milik provinsi Daerah Tingkat I Sumatera Utara (PDAM Tirtanadi).

Adapun cabang-cabang Perusahaan Daerah Air Minum Tirtanadi yaitu

Cabang Pelayanan Zona – 1	Cabang Pelayanan Zona –2
<ul style="list-style-type: none"> • Cababan Utama Medan • Cabang Sei Agul • Cabang Medan Denai • Cabang Padang Bulan • Cabang Sunggal • Cabang Belawan • Cabang Delitua • Cabang Tuasan 	<ul style="list-style-type: none"> • Cabang Deli Serdang • Cabang Padang Sidempuan • Cabang Mandailing Natal • Cabang Parapat • Cabang Toba Samosir • Cabang Tapanuli Tengah • Cabang Gunung Sitoli • Cabang Berastagi • Cabang Sibolangit

Organisasi merupakan alat atau wadah yang digunakan oleh perusahaan guna merealisasikan tujuan yang telah digariskan. Tujuan utama dalam pembentukan struktur organisasi adalah untuk mengkoordinasikan semua kegiatan, baik secara fisik maupun non fisik yang diarahkan kepada pencapaian tujuan. Dalam mewujudkan usaha-usaha tersebut diperlukan suatu kegiatan terarah sehingga pelaksanaan tugas dapat dilaksanakan secara tertib dan lancar dengan berpedoman kepada perangkat-perangkat organisasi yang telah di tentukan.

Secara umum bagian-bagian dalam struktur organisasi PDAM Tirtanadi Cabang Sunggal menunjukkan struktur organisasi fungsional yang

dapat dilihat pada lampiran. Dalam struktur organisasi ini biasanya digunakan apabila perusahaan paling sedikit mempunyai tiga fungsi dasar seperti tercermin dalam struktur organisasi perusahaan ada empat fungsi dasar yaitu Administrasi/Keuangan, Pemasaran, Pengawasan, Info dan Pelaporan. Fungsi organisasi seperti ini disusun dalam suatu struktur organisasi fungsional dimana rantai perintah didelegasikan dengan jelas dan mengalir ke bawah melalui tingkatan-tingkatan manajerial, setiap orang mempunyai hubungan pelaporan hanya dengan atasan satu tingkat di atasnya.

Dalam skripsi ini penulis menguraikan secara garis besar saja khusus mengenai wewenang dan tanggung jawab itu :

1. Kepala Gudang

a. Bertanggung jawab kepada Kepala Bidang Operasi Zona 1.

b. Tugas – tugas

1. Melakukan koordinasi dengan cabang-cabang dan bagian-bagian lain yang terkait
2. Merencanakan dan mengendalikan program kerja cabangnya.
3. Memimpin dan mengendalikan program kerja cabangnya.
4. Mengoperasikan booster pump, reservoir dan lift station air limbah serta mengatur tekanan.
5. Membuat dan menyusun usulan anggaran tahunan cabangnya setelah berkonsultasi dengan Kepala Bidang Operasi.

6. Membuat laporan kegiatan secara berkala kepada Kepala Bidang Operasi.
7. Memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada pelanggan air bersih di cabangnya.
8. Mengupayakan semaksimal mungkin menurunkan tingkat kebocoran/ kehilangan air.
9. Memelihara hubungan kerja yang baik dengan sesama pihak yang ada hubungannya dengan cabangnya baik internal maupun eksternal.
10. Mengusulkan kepada Kepala Bidang Operasi melalui Bagian Hubungan langganan atas penurunan golongan tarif, reduksi pemakaian air dan penyelesaian kasus.
11. Memelihara dan merawat sarana dan prasarana sumur bor yang ada dicabangnya.
12. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kepala Bidang Operasi sesuai dengan cabangnya.

c. Wewenang :

1. Mengatur, menugaskan dan memberdayakan pegawai untuk kepentingan pelaksanaan tugas-tugas dicabangnya.
2. Membuat penilan atas prestasi kerja/ konduite, memberikan sanksi sesuai dengan wewenangnya.

3. Merekrut mitra kerja dan memberikan penilaian atas kinerjanya sesuai dengan kewenangan yang diberikan.
4. Melakukan mutasi internal.
5. Bertindak atas nama Direksi/ Kepala Bidang Operasi untuk cabang yang dipimpinnya dalam urusan dengan pihak eksternal sesuai dengan kewenangan yang diberikan.
6. Memberikan persetujuan setiap penggunaan dana kerja.

d. Tanggung jawab

1. Melaksanakan semua tugas dalam cabang dan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bidang Operasi.
2. Mengawasi seluruh personil dan pelaksanaan kerja dicabangnya.
3. Memelihara dan merawat seluruh sarana dan fasilitas yang ada dicabangnya.
4. Mengupayakan penagihan tunggakan rekening air seoptimal mungkin.
5. Memenuhi target-target yang telah ditetapkan dalam anggaran tahunan.
6. Melaksanakan penyampaian data dan informasi kegiatan cabangnya ke kantor pusat melalui perangkat sistem informasi atau sarana lain secepatnya.

7. Mengendalikan saldo rekening koran pada jumlah yang telah ditetapkan dalam ketentuan.
8. Mengelola dana kerja sesuai dengan peruntukan yang telah ditetapkan.
9. Melakukan perbaikan atas kerusakan jaringan perpipaan dan koordinasi dengan Bagian Sistem Jaringan apabila diperlukan.

2. Kepala Seksi ADM/ Keuangan dan Umum

a. Bertanggung jawab kepada Kepala Cabang Sunggal

b. Tugas-tugas :

1. Melakukan koordinasi antar seksi yang ada dicabangnya.
2. Melakukan kegiatan administrasi dan keuangan.
3. Mengelola buku kas/bank dan buku kas dana kerja sesuai dengan peruntukan yang ditetapkan.
4. Meneliti kebenaran atas pembayaran dari pelanggan yang menggunakan cek, giro atau surat berharga lainnya dan mengupayakan penagihan tunggakan rekening guna meminimumkan saldo tunggakan rekening.
5. Membuat laporan harian dan bulanan atas penerimaan pembayaran.

6. Mengurus dan mendata segala hal yang berkaitan dengan ketatausahaan, administrasi termasuk disiplin kepegawaian, kesejahteraan dan kerumah tanggaan dicabangnya.
7. Memproses dan melaksanakan pengadaan / pembelian barang untuk kebutuhan cabang sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang ditetapkan.
8. Menjaga ketertiban dan keamanan lingkungan kerja dan senantiasa melakukan koordinasi dengan Kepala Bagian keamanan dalam hal pengaturan petugas satuan pengamanan.
9. Menyusun dan melaksanakan kegiatan-kegiatan pembinaan mental/spritual dan kesejahteraan pegawai.
10. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kepala Cabang sesuai dengan seksinya.

c. Wewenang :

1. Mengambil data dari setiap unit kerja di cabangnya.
Memberikan rekomendasi kepada Kepala Cabang atas hal-hal yang berkaitan dengan disiplin dan hak-hak pegawai.
2. Memberi peringatan dan melakukan pemutusan sambungan air bersih/air limbah yang mempunyai tunggakan rekening sesuai ketentuan.

3. Melakukan pembayaran atas penagihan yang dilakukan oleh pihak ketiga.

d. Tanggung Jawab

1. Mengamankan dan menjaga tunggakan rekening yang tersimpan dan belum tertagih dan menghitung kesesuaiannya.
2. Meminimalkan saldo tunggakan rekening.
3. Memeriksa kelengkapan administrasi atas penagihan yang dilakukan oleh pihak ketiga sesuai dengan ketentuan.
4. Meneliti dan memeriksa alat pembayaran yang dilakukan oleh pelanggan.
5. Mengatur dan mengendalikan persediaan barang-barang gudang di cabangnya.
6. Mengurus dan mengelola barang-barang inventaris dan peralatan kerja yang ada dicabangnya.
7. Mengarsipkan dan mengamankan surat-surat yang berharga, dokumen perusahaan lainnya yang ditempatkan dicabangnya.

3. Kepala Seksi Pemasaran

a. Bertanggung jawab kepada Kepala Cabang Sunggal

b. Tugas-tugas :

1. Melakukan koordinasi antar seksi yang ada dicabangnya.

2. Melakukan kegiatan tugas pemasaran dan pelayanan kepada pelanggan dan calon pelanggan.
3. Melayani proses permohonan sambungan baru, penyambungan kembali, balik nama, perubahan golongan tarif, penggantian pipa dinas, meter air, reduksi, denda dan lain-lain yang berhubungan dengan pelayanan pelanggan.
4. Melaksanakan survey, perencanaan, arsip dan gambar jaringan pipa serta melaksanakan menghitung biaya pekerjaan sambungan baru, pemasangan pipa distribusi dan perbaikan/rehabilitasi jaringan pipa sesuai dengan ketentuan.
5. Melakukan pembacaan/pencatatan kubikasi air yang dipakai dan menyampaikan pemberitahuan hasil pencatatannya kepada pelanggan sesuai dengan jadwal.
6. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kepala Cabang sesuai dengan seksinya.

c. Wewenang :

1. Mengambil data dari setiap unit kerja cabangnya.

Mengambil tindakan dalam hal perbuatan ilegal oleh pelanggan dan memproses tindak lanjut penyelesaiannya sesuai dengan ketentuan.

2. Merekomendasikan kepada Kepala Cabang tentang kelayakan permohonan sambungan baru.

d. Tanggung Jawab :

1. Senantiasa melakukan pemeriksaan atas kemungkinan terjadinya tindakan/perbuatan ilegal oleh pelanggan.
2. Terlaksananya sambungan baru, penyambungan kembali, balik nama, perubahan golongan tarif, penggantian pipa dinas/distribusi, meter air reduksi dan lain-lain yang berkaitan dengan permohonan pelanggan.
3. Senantiasa melakukan pemeriksaan jaringan perpipaan dan mengambil tindakan guna menjaga kuantitas/kualitas air yang didistribusikan.
4. Mengambil langkah-langkah dalam hal pengendalian kehilangan air.

4. Kepala Seksi Pengawasan

- a. Bertanggung jawab kepada Kepala Cabang Sunggal

b. Tugas-tugas :

1. Melakukan koordinasi antar seksi yang ada di cabangnya.
2. Mengelola fungsi pengawasan di cabangnya dan senantiasa melakukan koordinasi dengan SPI, khususnya dalam bidang tugas-tugas pengawasan.

3. Melakukan sosialisasi dicabangnya atas surat ederan, SK, nota dinas, dan ketentuan-ketentuan lainnya yang diterapkan.
4. Melakukan pemeriksaan atas pelaksanaan pekerjaan sipil/bangunan, pemasangan pipa, pencatatan meter air pelanggan dan tindak lanjut atas pengaduan/keluhan masyarakat yang berkaitan dengan pelayanan oleh cabangnya.
5. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan Kepala Cabang sesuai dengan seksinya.

c. Wewenang :

1. Mengambil data dari setiap unit kerja dicabangnya.
2. Memberitakan rekomendasi kepada Kepala Cabang atas pelaksanaan tugas-tugas yang dilakukan oleh pihak ketiga.

d. Tanggung Jawab :

1. Memeriksa kesesuaian kualitas dan volume pekerjaan yang dilakukan oleh pihak ketiga, agar sesuai dengan spesifikasi teknis dan ketentuan-ketentuan yang diatur dalam SPK/kontrak.
2. Memberikan laporan kepada Kepala Cabang atas pelaksanaan tugas-tugas yang dilakukan oleh pihak ketiga.
3. Melakukan pengawasan atas pelaksanaan surat ederan, SK, nota dinas dan ketentuan-ketentuan lainnya yang ditetapkan.

5. Seksi Info dan Pelaporan

a. Bertanggung jawab kepada Kepala Cabang Sunggal

b. Tugas-tugas :

1. Melakukan koordinasi antar seksi dan memonitor laporan masyarakat yang berkaitan dengan pelanggan dicabangnya dengan menggunakan sistem informasi yang ditetapkan.
2. Mencatat, meneruskan dan Memonitor laporan masyarakat yang berkaitan dengan pelanggan dicabangnya dengan menggunakan sistem informasi yang ditetapkan.
3. Menghimpun, memasukkan dan mengolah data internal dicabangnya untuk diteruskan ke sistem informasi manajemen kantor pusat dalam waktu yang ditentukan.
4. Membuat laporan berkala sesuai dengan format standart yang ditetapkan.
5. Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepala cabang sesuai dengan seksinya.
6. Senantiasa menyampaikan kepada Kepala Cabang tentang laporan masyarakat yang belum ditindak lanjuti.

c. Wewenang :

1. Mengambil data dari setiap unit kerja di cabangnya.
2. Menetapkan otorisasi pengguna perangkat informasi.

d. Tanggung Jawab:

1. Mentransfer data yang dibutuhkan dari cabangnya ke sistem informasi kantor pusat sesuai.
2. Memelihara dan mengamankan akurasi data pada sistem informasi.
3. Memenuhi jadwal pengiriman data/informasi dari cabangnya ke sistem informasi manajemen kantor pusat.
4. Memelihara perangkat sistem informasi yang ada dicabangnya.

Dari penjelasan tersebut diatas dapat dilihat pekerja-pekerjaan dasar organisasi, disini Kepala Cabang berusaha memperhatikan kebutuhan integritas dan pengaruh setiap seksi yang ada sehingga diharapkan pendelegasian sudah memenuhi azas keleluasaan wewenang dan kekuasaan artinya walaupun pendelegasian sudah memenuhi akan tetapi dalam batas-batas tertentu individu memiliki batasan-batasan yang berlaku dalam batas-batas tertentu seperti peraturan-peraturan yang dibuat, kode etik atau batasan-batasan tertentu dalam wewenangnya..

3. Rencana Produksi PDAM Tirtanadi Sunggal

Tabel 1. Rencana Produksi PDAM Tirtanadi PDAM Tirtanadi Sunggal
Maret s/d Mei 2005

URAIAN	SATUAN	BULAN		
		Maret	April	Mei
Hasil Air yang Diproduksi	L / det	1.800	1800	1800
Bahan Baku Yang Dibutuhkan	Kg	150.000	130.000	140.000
- Tawas	Kg	0	800	800
- Ciba	Kg	13.000	20.000	15.000
- Kapur powder	Kg	12.000	12.000	12.000
- Liquid Chlorine				

Sumber : PDAM Tirtanadi Instalasi Sunggal 2005

Perencanaan produksi yang dibuat oleh pihak PDAM Sunggal tersebut, dalam rencana pembuatannya menggunakan rumusan sebagai berikut :

1. Untuk menentukan hasil air yang diproduksi dipergunakan sebagai bahan acuan yaitu kemampuan pompa yang menghasilkan 1800 liter air/detik dan ini telah bersifat konstan.
2. Untuk menentukan bahan baku yang dibutuhkan pihak perusahaan menetapkan penyediaan bahan baku sesuai dengan kondisi alam khususnya kondisi air baku yang tidak menentu

Sebagai contoh :

- Untuk kondisi air standard diperlukan tawas : 25 ppm
- Untuk kondisi air banjir diperlukan tawas : 40 ppm

4. Realisasi produksi

Tabel 2. Realisasi Produksi PDAM Tirtanadi Instalasi Sunggal Maret s/d Mei 2005

URAIAN	SATUAN	BULAN		
		Maret	April	Mei
Hasil Air yang Diproduksi	L / det	1.636,14	1.658,40	1.672,27
Bahan Baku Yang Dibutuhkan	Kg	144.200	177.550	137.200
- Tawas	Kg	0	75	612
- Ciba	Kg	12.775	9.800	12.120
- Kapur powder	Kg	11.160	8.804	9.464
- Liquid Chlorine				

Sumber : PDAM Tirtanadi Instalasi Sunggal 2005

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa

1. Hasil air yang diproduksi mengalami penurunan angka, ini diakibatkan sifat dari air baku itu sendiri yang tidak dapat diprediksikan secara

pasti karena kondisi alam atau kondisi air yang bercampur lumpur dan kotoran lainnya.

2. Bahan baku yang dibutuhkan mengalami sisa karena kondisi alam atau kondisi air bahan baku yang tidak pasti dan hal ini merupakan suatu kerugian bagi perusahaan karena bahan baku yang sisa dapat dipergunakan untuk periode selanjutnya.

5. Penyimpangan Produksi

Tabel 3. Penyimpangan Produksi PDAM Tirtanadi Instalasi Sunggal Bulan Maret s/d Mei 2005

URAIAN	SATUAN	BULAN		
		Maret	April	Mei
Hasil Air yang Diproduksi	L / det	- 163,86	- 141,60	-
Bahan Baku Yang Dibutuhkan	Kg	+ 5.800	- 47.550	127,73
- Tawas	Kg	0	+ 725	+ 2.800
- Ciba	Kg	+ 225	+ 10.200	+ 188
- Kapur powder	Kg	+ 840	+ 3.196	+ 2.800
- Liquid Chlorine				+ 2.536

Sumber : PDAM Tirtanadi Instalasi Sunggal, 2005

6. Pengawasan Mutu

Dalam hal ini pengawasan terhadap mutu dapat diartikan sebagai seluruh kegiatan yang ditujukan untuk memperoleh keberhasilan dan juga suatu usaha untuk menjalankan fungsi kualitas itu sendiri. Maka untuk memudahkan pengawasan mutu pemformulasian standard merupakan suatu kegiatan yang bermanfaat yaitu standart yang dibuat secara teoritis sesuai dengan target yang ingin dicapai. Tetapi biasanya dalam kenyataan selalu muncul kesukaran dalam menentukan standard yang dapat diterapkan, untuk itu standard teoritis harus ditambah dengan standard praktis yang dapat diterapkan dan memberikan petunjuk samapai sejauh mana produksi diperbolehkan menyimpang dari standard teoritis meskipun hasilnya harus tetap memuaskan.

Didalam melakukan pengawasan terhadap mutu air yang dihasilkan oleh PDAM Sunggal, pihak perusahaan telah melakukan pengawasan terhadap mutu produknya dilakukan setiap 1 jam sekali yang dilakukan di laboratorium dengan cara mengambil sampel air langsung dari masing-masing aliran mulai dari air yang berada dalam Kumpulan sampai pada Reservoir (yang merupakan tempat penampungan air yang siap disupplay ke pelanggan) untuk di teliti mutunya. Dan mutu daripada kondisi air minum yang diproduksi oleh PDAM Sunggal adalah sebagai berikut :

Tabel 4. Tingkat Mutu Air pada PDAM Tirtanadi Instalasi Sunggal

URAIAN	SATUAN	REALISASI
PH		7
Ressidual Chlorine	ppm	0,5
Turbidity (kekeruhan)	NTU	0,85

Sumber : PDAM Tirtanadi Instalasi Sunggal, 2005

Jika kita melihat data pada tabel di atas maka dapat dikatakan bahwa kondisi air yang diproduksi oleh PDAM Instalasi Sunggal masih tetap berada pada tingkat mutu yang dalam keadaan standard, dimana kita masih bisa melihat keadaan air masih dalam keadaan yang baik artinya air yang diproduksi masih bersifat normal, tidak bersifat asam atau bersifat basa. Karena korosif yang berbentuk racun terbentuk bila $\text{pH} < 0,65$ atau $\text{pH} > 9,5$.

7. Penyimpangan Hasil Produksi

Jika dilihat dari data-data hasil produksi pada PDAM Sunggal maka dapat dilihat bahwa hasil produksi air mengalami fluktuasi. Untuk lebih memperjelas lagi selengkapnya penyimpangan hasil produksi mulai dari bulan Maret hingga Mei dapat dilihat pada tabel seperti berikut:

Tabel 5. Penyimpangan Hasil Produksi PDAM Tirtanadi Instalasi Sunggal Bulan Maret s/d Mei 2005

Bulan	Satuan	Rencana	Realisasi	Penyimpangan
Maret	L / detik	1.800	1.636,14	- 163,86
April	L / detik	1.800	1.658,40	- 141,60
Mei	L / detik	1.800	1.672,27	- 127,73

Sumber : PDAM Tirtanadi Instalasi Sunggal, 2005

Kita telah melihat penyajian data dari tabel di atas, dimana dari penyajian tersebut kita ketahui bahwa mulai bulan Maret hingga Mei terjadi penyimpangan.

Tabel 6. Penyimpangan Rencana dan Realisasi Bahan Baku PDAM Instalasi Sunggal Bulan Maret s/d Mei 2005 (dalam Kg)

Rencana			Realisasi			Penyimpangan		
Maret	April	Mei	Maret	April	Mei	Maret	April	Mei
150.0	130.00	140.00	144.20	177.20	137.20	-5.800	-47.550	+2.80
0	0	0	0	0	0	0	-725	0
0	800	800	0	75	612	-225	-10.200	+188
13.00	20.000	15.000	12.775	9.800	12.120	-840	-3.196	+2.88
0	12.000	12.000	11.160	8.804	9.464			0
12.00								+2.53
0								6

Sumber : PDAM Tirtanadi Instalasi Sunggal, 2005



Bila kita melihat tabel di atas terlihat bahwa tingkat variance (penyimpangan) sangat tidak menentu, adapun penyebab terjadinya penyimpangan yang tidak pasti tersebut menurut pengamatan penulis terjadi karena beberapa faktor :

1. Kondisi cuaca yang tidak menentu, misalnya seperti banjir
2. Kandungan lumpur yang terkandung didalam air baku
3. Masih kurangnya peralatan yang mendukung untuk pendaur ulang atau pembuangan lumpur secara otomatis.

Tentunya hal ini harus mendapat perhatian yang lebih mendalam lagi agar nantinya biaya yang dikeluarkan untuk hal tersebut dapat diminimumkan.

B. Tujuan dan Manfaat Pendelegasian Wewenang

Adapun tujuan delegasi itu dapat didefenisikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu. Delegasi wewenang adalah proses di mana para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya. Empat kegiatan terjadi ketika delegasi dilakukan :
(Handoko : 1996 : 224)

1. Pendelegasian menetapkan dan memberikan tujuan dan tugas kepada bawahan.

2. Pendelegasian melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan tugas.
3. Penerimaan delegasi, baik implisi atau eksplisit, menimbulkan kewajiban atau tanggung jawab.
4. Pendelegasian menerima pertanggungjawaban bawahan untuk hasil-hasil yang dicapai.

Efektivitas delegasi merupakan factor utama yang membedakan manajer sukses dan manajer tidak sukses.

C. Pedoman Pendelegasian Wewenang

Mengingat dalam struktur organisasi perusahaan bertipe fungsional maka dapat dilihat dengan jelas bahwa pola pendelegasian wewenang yang diterapkan adalah pola pendelegasian fungsional. Dimana atasan memberikan wewenang kepada bawahannya langsung yang tercermin sebagai rantai perintah serta diturunkan ke bawah melalui tingkat organisasi dengan bagan dalam struktur organisasi.

Secara ringkas dapat diuraikan bagaimana pola pendelegasian wewenang tersebut diimplementasikan oleh seluruh jajaran Kepala seksi dan sub seksi dalam perusahaan antara lain sebagai berikut :

1. Seksi Administrasi Keuangan

Kepala cabang memberikan delegasi kepada kepala seksi administrasi/keuangan dan umum untuk melakukan kegiatan administrasi dan keuangan selanjutnya kepala seksi administrasi/keuangan dan umum memberikan delegasi kepada kepala sub seksi dibawahnya untuk membantu tugas-tugas administrasi. Jenjang pertanggung jawabannya juga dibuat secara bertingkat dari bawah keatas demikian juga dalam hal penilaian prestasi kerja masing-masing jenjang akan dinilai oleh atasannya langsung.

2. Seksi Pemasaran

Seperti halnya pada seksi administrasi/keuangan maka kepala cabang memberikan delegasi pada kepala seksi pemasaran untuk melakukan tugas-tugas pemasaran dan pelayanan kepada pelanggan dan calon pelanggan, oleh kepala seksi pemasaran dan pelayanan kepada pelanggan dan calon pelanggan, oleh kepala seksi pemasaran tugas itu di koordinasikan kepada sub seksi dibawahnya.

3. Seksi Pengawasan

Kepala cabang memberikan delegasi kepada Seksi Pengawasan untuk mengelola fungsi pengawasan, tugas ini dikoordinasikan kepada staf dan unit-unit kerja dicabangnya.

4. Seksi Info dan Pelaporan

Kepala Cabang memberikan delegasi kepada seksi info dan pelaporan untuk mencatat, meneruskan dan memonitor kepada laporan masyarakat yang berkaitan dengan pelanggan dicabangnya, menghimpun, memasukkan dan mengolah data internal dicabangnya untuk diteruskan ke SIM kantor pusat didalam waktu yang ditentukan. Tugas-tugas ini dikoordinasikan kepada staf dan unit-unit kerja dicabangnya.

D. Hambatan-hambatan Yang Dihadapi dan Cara Mengatasinya

Walaupun pelaksanaan pendelegasian ini telah diusahakan sebaik dan seefektif mungkin namun hambatan ataupun ganjalan yang dirasakan tentu ada. Namun besarnya pengaruh kendala tersebut terhadap efektifitas dan pencapaian tujuan organisasi tergantung kepada penanganannya agar pengaruhnya dapat diminimalisasi.

Dalam pelaksanaan wewenang pada PDAM Tirtanadi Cabang Sunggal Medan kendala-kendala yang dirasakan juga ada namun tidaklah sampai menghambat kegiatan operasional organisasi secara mendasar hal ini dimungkinkan oleh karena pengawasan yang dilakukan cukup sehingga kendala-kendala itu berhasil diminimalisasikan.

Rendahnya tingkat kendala yang dirasakan itu juga dimungkinkan oleh karena besarnya tingkat kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan akan kemampuan para bawahannya dalam pelaksanaan tugas. Disamping itu pimpinan merasa yakin akan kemampuan manajerialnya untuk melakukan pendelegasian serta bawahan dinilai mampu untuk memecahkan persoalannya sendiri. Dalam hal memberikan kritik, maka kritik yang diberikan bersifat mendorong bawah untuk berprestasi lebih baik, bagi Kepala Cabang sendiri bukanlah suatu alasan baginya bahwa pendelegasian yang dilakukannya itu merupakan pengurangan kekuasaan yang ada padanya. Dan pimpinan menganggap bahwa hal itu adalah wajar dalam suatu organisasi dan tiada alasan baginya untuk merasa takut disaingi oleh bawahan yang berprestasi cukup baik.

Adapun kendala-kendala yang sering ditemukan dalam konteks pendelegasian wewenang dan tugas pada PDAM Tirtanadi Cabang Sunggal umumnya sebagai berikut :

- a. Para manajer menengah (seperti Kepala Sub Seksi) menganggap bahwa dengan adanya pendelegasian wewenang dengan pola

wewenang fungsional akan semakin menambah tugas dan kewajiban mereka dalam menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang seharusnya menjadi tugas dan wewenang Kepala Cabang. Dalam beberapa hal para manajer tersebut merasa kewalahan dengan tugas-tugas yang harus diselesaikannya karena berkaitan dengan target – target yang mengharuskan mereka bekerja seperti memburu waktu.

Akan tetapi dilain hal mereka memanfaatkan kewewenangannya untuk menentukan hal-hal yang seharusnya bukan mereka yang memutuskannya.

- b. Masih adanya ditemui bawahan yang telah didelegasikan suatu tugas dan wewenang masih merasa takut akan konsekuensi resiko kegagalan ataupun resiko kesalahan atas pelaksanaan tugasnya itu sehingga ia enggan menerima tugas tersebut dala hal ini selalu ditemui pada karyawan yang relatif masih baru menempati tugasnya dalam suatu bidang tertentu.
- c. Disi lain, juga masih ditemui dimana bawahan selalu datang kepada atasan untuk memecahkan suatu persoalan terutama persoalan yang urgen dan agak rumit sehingga membutuhkan penanganan yang serius biasanya mereka selalu meminta pertimbangan dan konsultasi.

Setiap bawahan yang malakukan aktivitas atau tugas yang diberikan kepadanya manajer tidak memaksakan keputusan bawahan

dengan paksaan, sanksi ekonomi ataupun sosial. Tetapi manajer dapat melakukannya dengan bujukan, bimbingan, ataupun promosi jabatan.

Untuk bawahan yang tidak dapat menyelesaikan tugasnya dan tidak memenuhi peraturan yang digariskan, manajer dapat melakukan tindakan :

1. Menunda kenaikan golongan dari bawahan yang bersangkutan selama setahun.
2. Jika selama setahun itu bawahan juga tidak dapat menyelesaikan tugasnya, maka bawahan tersebut dapat dimutasikan.
3. Untuk karyawan terendah atau buruh yang tidak dapat melakukan tugasnya dengan baik diberikan teguran, jika teguran itu tidak diindahkan karyawan selama waktu tertentu maka dapat dilakukan pemecatan.

Dalam hal ini dapat juga dijelaskan bahwa untuk Cara Mengatasi hambatan yang dihadapi agar proses pendelegasian berjalan dengan efektif diperlukan berbagai cara untuk mengatasi atau menanggulangi hambatan-hambatan tersebut diatas.

Persyaratan utama untuk delegasi efektif adalah *kesediaan manajemen* untuk memberikan kepada bawahan kebebasan yang sesungguhnya untuk melaksanakan tugas yang dilimpahkan kepadanya. Manajer harus menerima perbedaan cara pemecahan suatu masalah dan kemungkinan bawahan akan

membuat kesalahan dalam pelaksanaan tugasnya. Dan mereka harus dibiarkan untuk mengembangkan pemecahan masalahnya sendiri dan belajar dari kesalahan mereka. Kesalahan bawahan seharusnya tidak menyebabkan manajer mengurangi delegasi tetapi memberikan latihan atau dukungan yang lebih kepada bawahan.

Pengembangan *komunikasi* antara manajer dan bawahan akan meningkatkan saling pengertian dan membuat delegasi lebih efektif. Manajer yang mengetahui kemampuan bawahannya dapat lebih realistis menentukan tugas-tugas mana dapat didelegasikan kepada bawahan tertentu. Bawahan yang didorong untuk menggunakan kemampuannya dan merasa manajer mereka akan memberikan "*dukungan*" akan lebih bersemangat dalam menerima tanggung jawab.

Louis Allen telah mengemukakan beberapa teknik khusus untuk membantu manajer melakukan delegasi dengan efektif :

1. *Tetapkan tujuan.* Bawahan harus diberitahu maksud dan pentingnya tugas-tugas yang didelegasikan kepada mereka.
2. *Tegaskan tanggung jawab dan wewenang.* Bawahan harus diberik informasi dengan jelas tentang apa yang mereka harus pertanggungjawabkan 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 yang telah didelegasikan.
5. *Berikan latihan.* Manajer perlu mengarahkan bawahan untuk mengembangkan pelaksanaan kerjanya.

Adakan pengawasan yang memadai. Sistem pengawasan yang terpercaya (seperti laporan mingguan) dibuat agar manajer tidak perlu menghabiskan waktunya dengan memeriksa pekerjaan bawahan terus-menerus.

Jika masing-masing bawahan ini telah selesai melaksanakan tugasnya, maka diwajibkan untuk melakukan pelaporan pertanggung jawaban atas tugasnya terhadap atasannya. Laporan ini dilakukan secara lisan kecuali diminta atasan secara tulisan ataupun karena kebijaksanaan si bawahan itu sendiri.

Secara umum diakui bahwa hambatan-hambatan tersebut bukanlah merupakan hambatan yang serius bagi pimpinan untuk membawa organisasi yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan perusahaan yang sebagian ada dipundak Kepala Cabang PDAM Tirtanadi Cabang Sunggal Medan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab empat maka penulis mencoba menarik beberapa kesimpulan yaitu :

2. Struktur organisasi perusahaan merupakan struktur organisasi fungsional yang terdiri dari empat fungsi perusahaan yaitu fungsi Administrasi/Keuangan dan Umum, fungsi Pemasaran, fungsi Pengawasan, dan fungsi Info dan Pelaporan. Ciri struktur organisasi seperti ini menunjukkan bahwa masing-masing fungsi dapat saling berkoordinasi, memberikan instruksi, minta laporan, dan lain-lain kepada fungsi lain di cabangnya sesuai dengan bidang dan fungsinya.
3. Pada dasarnya, timbulnya pendelegasian tugas dan wewenang adalah akibat keterbatasan-keterbatasan yang ada pada seorang pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi seorang diri. Oleh karena itu dibutuhkan bantuan tenaga dan fikiran dari orang lain untuk mencapainya dalam hubungan atasan dan bawahan.

4. Dibutuhkan kerelaan dari atasan/pimpinan untuk melakukan pendelegasian. Unsur – unsur pendelegasian haruslah kepada orang yang tepat dan peralatan pendelegasian harus cukup.
5. Pola pendelegasian wewenang yang dijalankan oleh pihak manajemen adalah pola pendelegasian fungsional yaitu pendelegasian yang didasarkan atas fungsi kerja masing-masing bagian. Hubungan wewenang dan tanggung jawab antara atasan dan bawahan dalam keseluruhan organisasi diposisikan dengan jelas, dimana individu yang menerima pendelegasian wewenang dari atasannya akan memberikan pertanggungjawaban kerja kepada atasannya tersebut. Tingkatan-tingkatan manajemen disusun secara jelas dan sederhana untuk mempertegas hirarki perusahaan.
6. Pendelegasian wewenang yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya dilakukan melalui pengarahan (motivasi) dalam bentuk strategi-strategi umum yang digariskan perusahaan dan menerima umpan balik berupa laporan-laporan mengenai hasil kerja yang dilaksanakan.
7. Bagi bawahan yang tidak dapat melaksanakan tugasnya dan tidak memenuhi peraturan-perturan yang telah digariskan manajer dapat memberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan yang berlaku.

8. Walaupun pelaksanaan pendelegasian itu telah diusahakan sebaik dan seefektif mungkin namun masih ditemui juga beberapa hambatan-hambatan dalam pendelegasian wewenang :
 - a. Masih ditemui adanya bawahan yang menganggap bahwa pendelegasian wewenang dengan pola fungsional akan semakin menambah beban dan tugas serta tanggung jawab.
 - b. Adanya bawahan yang masih merasa takut akan konsekuensi resiko kegagalan atau kesalahan atas pelaksanaan tugas yang telah didelegasikan.
9. Besarnya pengaruh kendala atau hambatan yang timbul dalam pendelegasian wewenang masih dapat diminimalisasikan, hal ini diakibatkan pengawasan yang dilakukan sudah cukup baik.
10. Secara terlihat bahwa proses pendelegasian yang dijalankan pada PDAM Tirtanadi Cabang Sunggal banyak memiliki persamaan dengan apa yang dibahas pada teori.

B. Saran

1. Untuk bawahan yang tidak dapat mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, pimpinan harus memberikan bimbingan kepada bawahannya agar setiap tugas yang dikerjakan bawahan dapat

- didelegasikan dengan berhasil sesuai dengan yang diinginkan atasan.
2. Untuk bawahan yang kurang kepercayaan kepada dirinya untuk dapat menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya maka dalam keadaan demikian pendelegasian tugas haruslah selangkah demi selangkah artinya dimulai dari pendelegasian tugas yang termudah untuk kemudian terus kepada tugas-tugas yang semakin lama semakin berat.
 3. Pelaksanaan pendelegasian wewenang yang selama ini dijalankan kelihatannya sudah cukup baik. Hal ini perlu dipertahankan sehingga iklim dan sistem kerja yang selama ini tetap berjalan dengan baik.
 4. Besarnya wewenang yang dapat diberikan hendaknya setaraf dengan banyaknya tugas yang dibebankan. Dikatakan setaraf karena sangat sulit untuk mengukur secara pasti keseimbangan antara tugas dan wewenang itu.

DAFTAR PUSTAKA

- Cahyono Bambang Tri (1998) **Reformasi Manajemen**,
Cetakan ketiga Jakarta Buku IPWI.
- Handoko.T. Hani, (1996) **Manajemen Edisi Kelima**.
Cetakan ketujuh, Yogyakarta , Penerbit BPFE
- Sondang P. Siagian, (1993) **Manajemen Sumber Daya
Manusia**, Cetakan Pertama, Jakarta, Penerbit Bumi Aksara.
- Sondang P. Siagian, (1998) **Bunga Rampe Manajemen
Modren**, Cetakan Kelima, Jakarta, CV.Haji Mas Agung.
- Surachmad, (1999) **Manajemen Personalia**, Edisi Kedua
Cetakan Ketiga, Penerbit BPFE.
- Stoner James A.F & Sirait (1996), **Manajemen**, Terjemahan
Agus Maulana, Jilid II, Edisi Kedua, Cetakan Pertama
Penerbit PT Gloria Aksara Pratama.
- Moh. Nazir (1998) **Metode Penelitian**. Cetakan Ketiga. Jakarta.
Ghalilea Indonesia.