

**TINJAUAN MENGENAI PROSES PENDELEGASIAN  
WEWENANG PADA PT. JAMSOSTEK  
CABANG MEDAN**

**SKRIPSI**



OLEH :

NAMA : FAISAL  
NIM : 008300291



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
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
- Access From (repository.uma.ac.id)5/4/24

## RINGKASAN

Bentuk organisasi dapat dibedakan atas empat tipe yaitu :

1. Organisasi Garis ( Line Organization ).
2. Organisasi garis dan staf (Line and Staf Organization ).
3. Organisasi Fungsional (Functinal Organization ).
4. Organisasi Panitia (Committee Organization ).

Prinsip-Prinsip Organisasi adalah sebagai berikut :

1. Perumusan tujuan dengan jelas.
2. Pembagian tugas.
3. Pendelegasian kekuasaan.
4. Rentang kekuasaan atau jenjang pengawasan.
5. Hirarki pengawasan.
6. Kesatuan perintah dan tanggung jawab.
7. Koordinasi.

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

1. Material Incentive.
2. Semi Material Incentive.
3. Non Material Incentive.

Adapun fungsi pendelegasian wewenang yang terdapat pada PT.Jamsostek Cabang Medan adalah :

1. Pendelegasian pada PT.Jamsostek Cabang Medan merupakan suatu dinamika dalam organisasi.
2. Pendelegasian wewenang suatu proses bertahap yang dapat menciptakan pembagian kerja pada para karyawan.
3. Pendelegasian wewenang dapat menciptakan ikatan, hubungan formal dan kerjasama antara atasan dengan bawahan.
4. Pendelegasian wewenang merupakan tugas dan pekerjaan manajer dapat dikerjakan oleh bawahan.

Adapun Analisis dan Evaluasi yang dilakukan penulis dititik beratkan pada :

1. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas.
2. Pendelegasian Wewenang yang dilaksanakan oleh PT.Jamsostek Cabang Medan

## KATA PENGANTAR

Penulis mengucapkan puji dan syukur serta Rahmat dan hidayahnya atas kehadiran ALLAH SWT, berkat karunianya jualah sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul : TINJAUAN MENGENAI PROSES PENDELEGASIAN WEWENANG PADA PT. JAMSOSTEK CABANG MEDAN.

Penulis skripsi ini untuk memenuhi persyaratan dalam menempuh ujian sarjana lengkap pada Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.

Dalam penulisan ini penulis mengalami hambatan-hambatan, namun atas bantuan, dorongan, bimbingan dan pengarahan dari berbagai pihak akhirnya skripsi ini dapat dirampungkan sesuai dengan waktunya. Untuk itu penulis mengucapkan Terima Kasih dan rasa hormat yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Ir.H.Zulkarnain Lubis, MSI selaku Rektor UMA beserta seluruh pembantu rektor dan staf pimpinan.
2. Bapak H.Syahriandy, MSI selaku Dekan Fakultas Ekonomi UMA beserta fungsionaris Fakultas Ekonomi UMA.
3. Bapak DRS.H.Jhon Hardy, MSI selaku ketua jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UMA beserta staf Jurusan Manajemen.
4. Ibu DRA.HJ.Rafiah Hasibuan, MM selaku ketua pembimbing yang telah banyak membantu terlaksananya penulisan skripsi ini.
5. Bapak DRS.H.Miftahuddin, MBA selaku Dosen pembimbing I yang telah banyak membantu terlaksananya penulisan skripsi ini.
6. Bapak Hery Syahrial, SE, MSI selaku Dosen pembimbing II yang juga telah banyak membantu terlaksananya penulisan skripsi ini.
7. Ibu DRA.Mardiana, MSI selaku sekretaris yang telah banyak membantu terlaksananya penulisan skripsi ini.
8. Bapak-Bapak dan Ibu-Ibu Dosen Program Study Manajemen yang telah banyak membimbing penulisan selama mengikuti perkuliahan.
9. Bapak M.Afin Lubis selaku kepala Pimpinan Jamsostek Cabang Medan yang telah memberikan izin kepada penulis untuk mengadakan penelitian pada PT.JAMSOSTEK CABANG MEDAN.
10. Seluruh Karyawan / Pegawai Administrasi PT.JAMSOSTEK CABANG MEDAN yang turut membantu dalam mengumpulkan data selama dalam penyusunan skripsi ini.
11. Teristimewa kepada Ayahanda Impun Lubis dan Ibunda Latifah Nasution yang menjadi pemacu dan pemberi semangat bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
12. Buat Temanku Yeni Farida Lbs, Rasmi Yarmi, M. Ikhwansyah, M.Syukur, Erni Junita Br Ginting, Amsar Ibrahim Nst, SE serta banyak lagi teman-teman yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu yang telah banyak membantu penulisan ini.

Penulis juga menyadari bahwa Skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan dan jauh dari kesempurnaan mengingat keterbatasan biaya, waktu, tenaga, kemampuan dan pengetahuan untuk itu kritik dan saran sangat diharapkan dari berbagai pihak demi kesempurnaan Skripsi ini sesuai dengan permasalahan yang dikemukakan.

MEDAN,



FAISAL

Document Accepted 15/4/21

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

## DAFTAR ISI

### Halaman

RINGKASAN .....	
KATA PENGANTAR .....	
DAFTAR ISI .....	
DAFTAR GAMBAR .....	
<b>BAB I : PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Alasan Pemilihan Judul .....	1
B. Perumusan Masalah .....	2
C. Hipotesis .....	3
D. Luas dan Tujuan Penelitian .....	3
E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data .....	4
F. Metode Analisis .....	5
<b>BAB II : LANDASAN TEORITIS .....</b>	<b>6</b>
A. Pengertian dan Fungsi Organisasi .....	6
B. Bentuk dan Prinsip-prinsip Organisasi .....	8
C. Pengertian Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab ..	22
D. Proses dan Kegunaan Pendelegasian Wewenang .....	26
E. Pendelegasian Wewenang yang Efektif .....	33

	Halaman
BAB III : PT. JAMSOSTEK CABANG MEDAN .....	40
A. Gambaran Umum Perusahaan .....	40
B. Struktur Organisasi Perusahaan .....	45
C. Fungsi dan Kegunaan Pendelegasian Wewenang .....	49
D. Pihak-pihak yang Memberikan Wewenang dan yang Menerimanya .....	51
E. Manfaat dan Kegunaan Pendelegasian Wewenang .....	56
F. Hambatan-hambatan yang Dihadapi dan Cara Mengatasinya .	59
BAB IV : ANALISIS DAN EVALUASI .....	62
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN .....	69
A. Kesimpulan .....	69
B. S a r a n .....	71
DAFTAR PUSTAKA	

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Alasan Pemilihan Judul**

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

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

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

bawahan).

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

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

Dengan alasan yang telah disebutkan di atas, maka penulis merasa tertarik untuk mengadakan penelitian dan menyusun suatu tulisan yang bersifat ilmiah dalam bentuk skripsi dengan judul : **“TINJAUAN MENGENAI PROSES PENDELEGASIAN WEWENANG PADA PT. JAMSOSTEK CABANG MEDAN”**.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang telah dilakukan pada PT. Jamsostek Cabang Medan, maka masalah yang ditemui adalah sebagai berikut : “Proses pendelegasian wewenang kepada bawahan belum sepenuhnya terlaksana”.

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

### C. Hipotesis

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

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

### D. Luas dan Tujuan Penelitian

Karena keterbatasan penulis baik waktu, kemampuan, maupun dana serta untuk lebih memfokuskan pada pembahasan, maka penulis membatasi penulisan mengenai tinjauan proses pendelegasian wewenang pada PT. Jamsostek Cabang Medan yang dikaitkan dari hasil kerja karyawan.

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

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

<sup>1)</sup> Winarno Surakhmad, **Pengantar Penelitian Ilmiah, Metode dan Teknik**, Edisi VIII, Penerbit Tarsito, Bandung, 1995, hal. 39.



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

## E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Metode yang dipergunakan untuk memperoleh data dalam penelitian ini adalah :

### 1. Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Penelitian ini merupakan pengumpulan data yang bersifat teoritis yang diambil dari berbagai literatur, buku-buku, majalah-majalah ilmiah yang berhubungan dengan penulisan ini dan sumber bacaan lain yang ada hubungannya. Data yang diperoleh adalah data sekunder.

### 2. Penelitian Lapangan (Field Research)

Melalui penelitian ini data dan informasi yang diperoleh bersumber langsung dari objek penelitian di lapangan, dalam hal ini yaitu pada PT. Jamsostek Cabang Medan. Hasil yang diperoleh merupakan data primer.

Adapun teknik pengumpulan data yang dipergunakan adalah sebagai berikut :

### 1. Pengamatan (Observation)

Pengamatan ini bertujuan untuk melakukan peninjauan langsung ke objek

## 2. Wawancara (Interview)

Wawancara ini bertujuan untuk memperoleh keterangan dengan cara melakukan tanya jawab dengan kepala cabang, bagian pemasaran dan bagian umum untuk memberikan data yang diperlukan.

## F. Metode Analisis

Pada penelitian ini penulis menggunakan dua jenis metode analisis, yaitu :

### 1. Metode Deskriptif

Metode ini dilakukan dimana data yang terkumpul disusun, diklasifikasikan, dianalisis kemudian diinterpretasikan agar dapat memberi keterangan dan gambaran yang jelas tentang masalah yang telah diteliti.

### 2. Metode Deduktif

Metode ini didasarkan kepada suatu keadaan yang logis dan prinsip-prinsip umum serta membandingkan dengan fakta yang ada sebagai kesimpulan khusus, sehingga dari analisis tersebut dapat diperoleh suatu gambaran yang jelas, baik penyimpangan maupun penyesuaiannya.

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

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORITIS**

#### **A. Pengertian dan Tujuan Organisasi**

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

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

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

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

---

<sup>2)</sup> Winardi, **Organisasi dan Pengorganisasian Manajemen**, Cetakan Pertama, Mandar Maju, Bandung, 1998, hal. 374.

<sup>3)</sup> Sarwoto, **Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen**, Cetakan Kedelapan, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1996, hal. 15.

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

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

Berdasarkan unsur-unsur dasar ini, sebagai pegangan dapat dirumuskan definisi yang lebih mendekati organisasi sehari-hari, yaitu : “Organisasi adalah wadah serta proses kerja sama sejumlah manusia yang terikat dalam hubungan formal dalam hirarki untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan”.<sup>4)</sup>

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

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

c. Dalam organisasi, selalu terdapat rangkaian hirarki, artinya bahwa dalam suatu organisasi selalu terdapat apa yang dinamakan atasan dan bawahan.

Jadi jelas dari masing-masing definisi titik berat yang berbeda, namun keseluruhannya mempunyai maksud dan tujuan terkandung pada suatu titik yang menunjukkan proses pengetahuan kegiatan yang dibutuhkan untuk merealisasi tujuan tertentu yang telah ditetapkan, melalui penggunaan tenaga kerja manusia bersama alat tertentu serta faktor produksi serta penerapan proses manajemen.

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

## B. Bentuk dan Prinsip-prinsip Organisasi

### 1. Bentuk-bentuk Organisasi

Organisasi bila dilihat dari pengelolaannya akan didapati organisasi pemerintah dan organisasi swasta. Jika dilihat dari sudut kegiatannya maka

organisasi dapat dibedakan atas organisasi sosial, organisasi politik, organisasi

UNIVERSITAS MEDAN AREA

olah rupa, organisasi mahasiswa, organisasi keagamaan, dan lain-lain. Accepted 5/4/24

© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area Access From (repository.uma.ac.id)5/4/24

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

Bentuk organisasi dapat dibedakan atas empat tipe yaitu :

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

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

Dalam organisasi garis ini, tugas-tugas perencanaan, pengomandoan dan pengawasan berada pada satu tangan dan garis wewenang (line authority) langsung dari pimpinan kepada bawahan. Tiap-tiap atasan mempunyai sejumlah bawahan tertentu yang masing-masing memberikan pertanggungjawaban akan pelaksanaan tugasnya kepada atasan. Pada sistem ini prinsip “Unity of command” atau kesatuan perintah berjalan menurut otoritas garis.

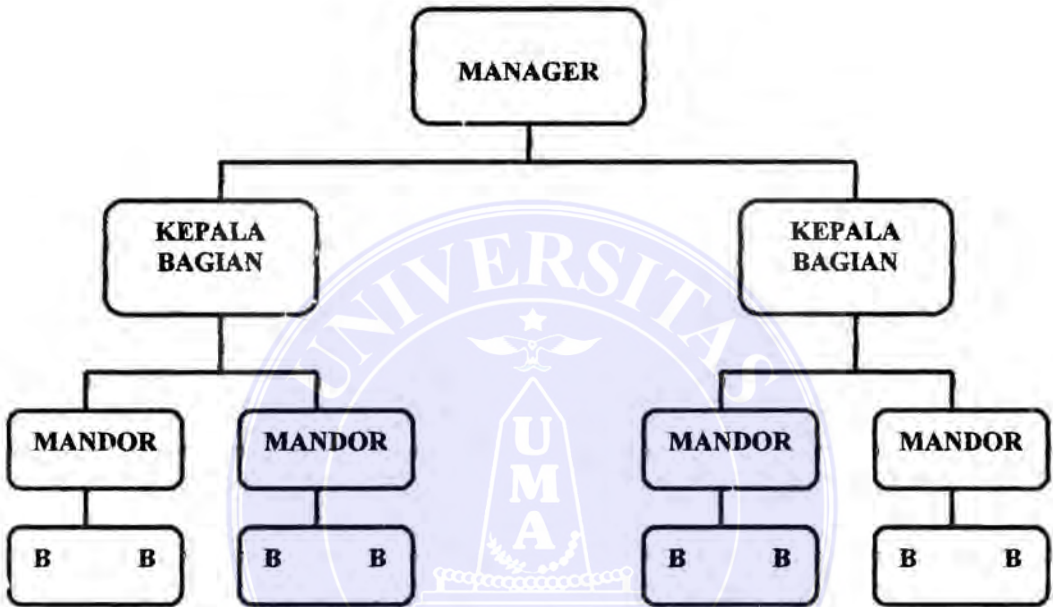
Jelasnya pemegang peranan dalam hal ini adalah satuan komando. Dengan demikian tidak akan terjadi kemungkinan bersimpang siurnya perintah yang diterima oleh seorang bawahan.

Ciri-ciri dari organisasi garis adalah sebagai berikut :

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

Organisasi garis dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 1  
Bentuk Organisasi Garis



Sumber : Sarwoto, **Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen**, Cetakan Kedelapan, Ghalia Indonesia, 1996, hal. 28.

Wewenang garis (line authority) adalah wewenang dimana atasan melakukan atas bawahan langsung. Ini diwujudkan dalam wewenang perintah dan secara langsung tercermin sebagai rantai perintah serta diturunkan ke bawah melalui tingkatan organisasi.

Kebaikan-kebaikan organisasi garis adalah :

- a) Kesatuan pimpinan terjamin sepenuhnya, karena pimpinan berada dalam satu tangan.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

b). Garis pimpinan berjalan secara tegas, tidak mungkin terjadi kesimpang

Document Accepted 5/4/24

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang dipublikasikan atau disebarluaskan secara komersial tanpa izin Universitas Medan Area

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



- c) Proses pengambilan keputusan berjalan dengan cepat karena jumlah orang yang diajak berkonsultasi masih sedikit.
- d) Dapat mengetahui karyawan yang rajin atau malas.
- e) Rasa solidaritas karyawan cukup tinggi.

**Keburukan-keburukan organisasi garis adalah :**

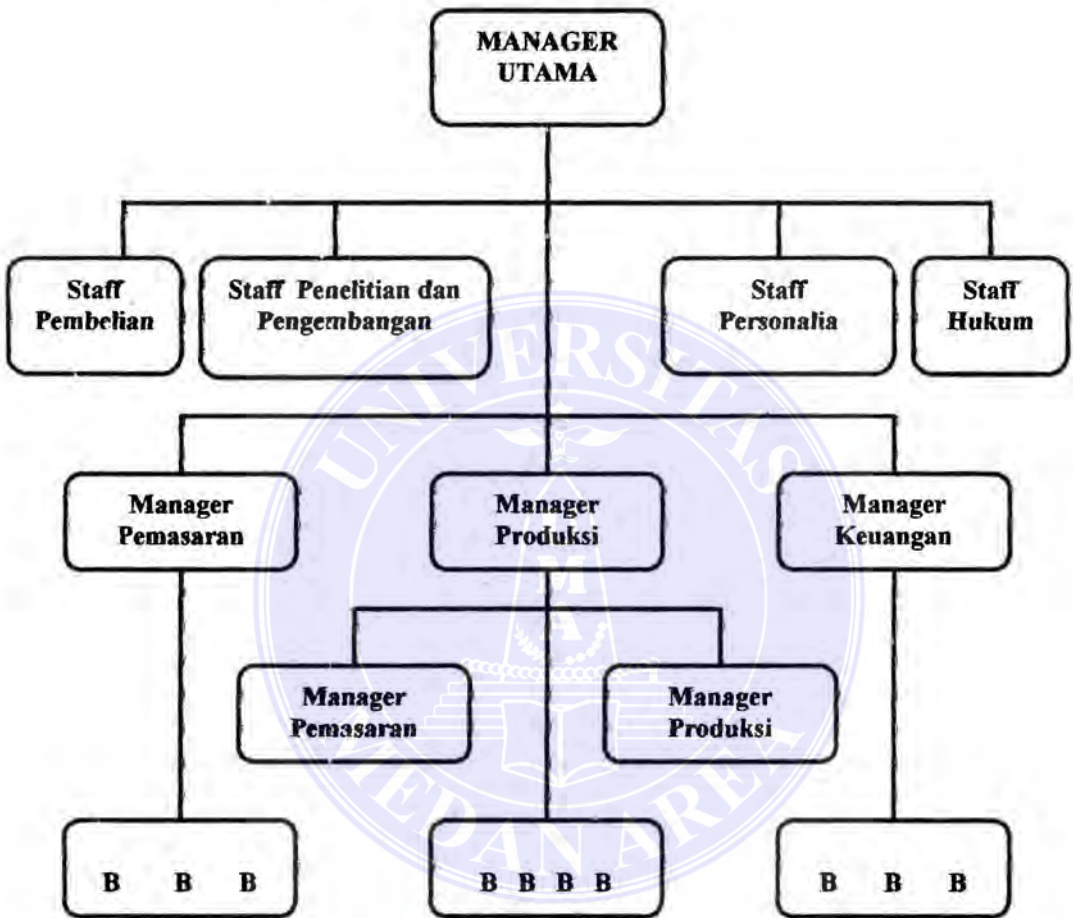
- 1) Ketergantungan organisasi kepada satu orang pimpinan.
- 2) Para karyawan kurang berkesempatan untuk mengembangkan karyanya.
- 3) Kecenderungan pimpinan untuk bertindak secara otoriter.
- 4) Kemungkinan sering terjadi perubahan peraturan, perubahan keputusan yang telah ditetapkan.

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

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

**Organisasi garis dan staff dapat digambarkan sebagai berikut :**

Gambar 2  
Bentuk Organisasi Garis dan Staff



Sumber : Sarwoto, **Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen**, Cetakan Kedelaplar, Ghalia Indonesia, 1996, hal. 29.

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

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

Ciri-ciri organisasi garis dan staff adalah :

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

Kebaikan-kebaikan organisasi garis dan staff adalah :

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

masing-masing.  
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

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

Keburukan-keburukan organisasi garis dan staff adalah :

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

Jadi wewenang staff (staff authority) adalah “hak yang dimiliki oleh satuan-satuan staff atau para spesialis menyarankan, memberikan rekomendasi atau konsultasi kepada personalia lini. Ini tidak memberikan wewenang kepada anggota staff untuk memerintah line mengerjakan kegiatan tertentu”.<sup>6)</sup>

#### **ad.c. Organisasi Fungsional (Functionil organization)**

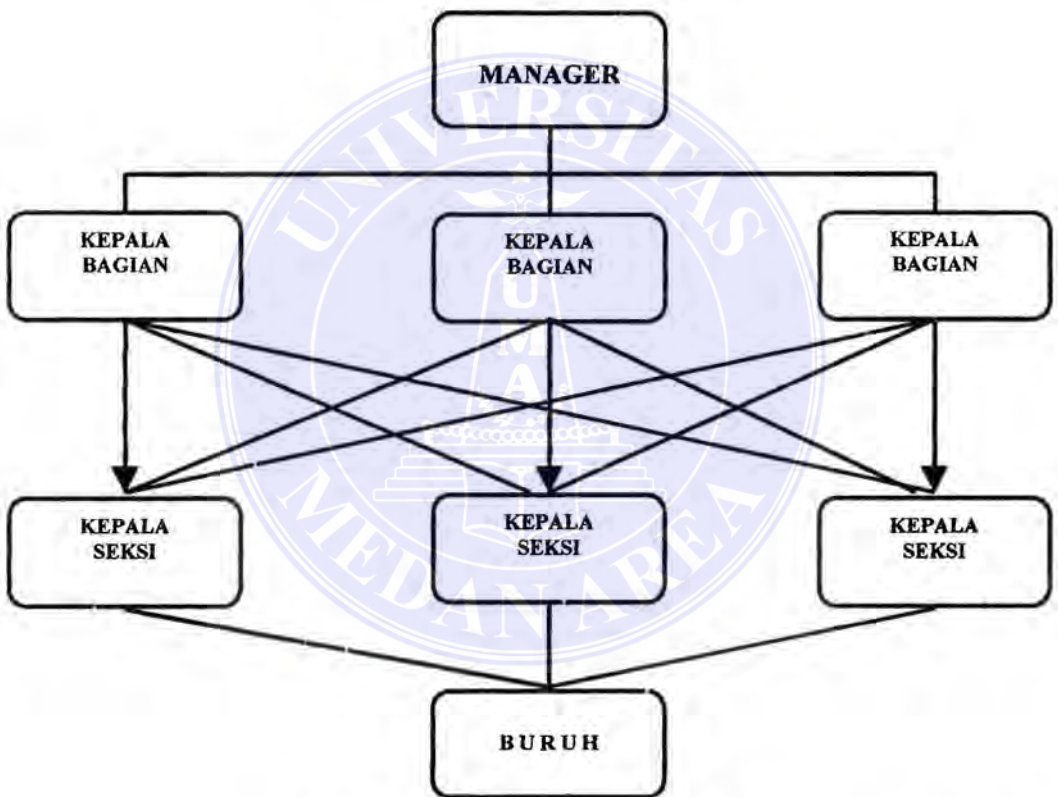
Organisasi ini dibentuk berdasarkan sifat dan fungsi yang harus dilaksanakan. Dalam sistem ini setiap pimpinan dapat memberikan perintah kepada bawahan yang dipimpinnya sesuai dengan fungsi bidangnya. Seorang bawahan akan berhadapan dengan lebih dari satu orang yang memberikan

perintah, sehingga pimpinan tiap bidang berhak memerintah kepada semua pelaksana yang ada sepanjang menyangkut bidang kerjanya.

Bentuk organisasi fungsional dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 3

Bentuk Organisasi Fungsional



Sumber : Sarwoto, **Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen**, Cetakan Kedelapan, Ghalia Indonesia, 1996, hal. 30.

Struktur organisasi ini menjelaskan adanya jabatan, tugas, wewenang dan tanggung jawab. Dimana wewenang staff fungsional adalah hubungan terkuat yang dapat dimiliki staff dengan satuan-satuan lini. Bila dilimpahkan wewenang

memerintah satuan lini sesuai dengan kegiatan fungsional dimana hal ini merupakan spesialisasi dari staff bersangkutan.

**Ciri-ciri organisasi fungsional adalah :**

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

**Kebaikan-kebaikan organisasi fungsional yaitu :**

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

**Keburukan-keburukan organisasi fungsional adalah :**

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

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**  
Mudanya wewenang seorang atasar.

© 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

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

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

Ciri-ciri organisasi panitia adalah :

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

Kebaikan-kebaikan organisasi fungsional yaitu :

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

Keburukan-keburukan organisasi fungsional adalah :

- 1) Pengambilan keputusan secara tepat sering terlambat, karena keputusan

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
diambil melalui pemungutan suara.

© 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) Jika timbul persoalan sering terjadi tuduh-menuduh oleh pimpinan masing-masing bidang.
- 3) Pelaksana dari organisasi sering bingung, karena pemerintah bukan datang dari satu orang pimpinan.

## 2. Prinsip-prinsip Organisasi

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

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

Prinsip-prinsip organisasi adalah sebagai berikut :

- a. Perumusan tujuan dengan jelas
- b. Pembagian tugas
- c. Pendelegasian kekuasaan
- d. Rentang kekuasaan atau jenjang pengawasa
- e. Hirarki pengawasan
- f. Kesatuan perintah dan tanggung jawab
- g. Koordinasi.<sup>7)</sup>

<sup>7)</sup> M. Manullang, **Dasar-dasar Manajemen**, Ghalia Indonesia, Jakarta, Universitas Medan Area



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

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

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

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

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

1. Kelompok manusia yang mempunyai kapasitas tinggi, daya kreasi dan daya prakarsa yang tinggi pula. Kepada mereka inilah diberikan tugas, tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar dan mereka ini akan dikembangkan.
2. Kelompok manusia yang tidak terlalu senang menerima tanggung jawab,

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/4/24

yang kurang daya kreasinya dan rendah inisiatif. Pada mulanya kepada

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

orang-orang yang demikian tidak mungkin diberi tanggung jawab, apalagi wewenang besar. Prinsip pembagian tugas pekerjaan ini menjadi demikian sehingga kepada organisasi modern pengaruh perkembangan masyarakat dan teknologi memerlukan sebanyak mungkin spesialisasi.

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

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

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

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

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

Maksudnya adalah tingkatan satuan organisasi yang didalamnya terdapat pejabat-pejabat, tugas, wewenang tertentu menurut kedudukannya. Pejabat yang berkedudukan pada tingkat yang lebih tinggi mengawasi para pejabat yang berkedudukan lebih rendah, demikian seterusnya sehingga

pejabat yang berkedudukan lebih rendah dapat dikontrol secara terus menerus dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk tercapainya tujuan.

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

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

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

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

### **C. Pengertian Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab**

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

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
Pendelegasian adalah pemindahan daripada pelaksanaan tugas-tugas

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/4/24

perorangan kepada orang lain artinya memindahkan kekuasaan untuk membuat

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

keputusan-keputusan “atau untuk mengambil tindakan”.<sup>8)</sup> “Pendelegasian adalah tindakan untuk mempercayakan bagian pekerjaan seseorang (orang atasan) diharapkan untuk menyelesaikannya kepada orang lain (orang bawahan)”<sup>9)</sup>

“Wewenang adalah kekuasaan atas orang lain atau sebagaimana digunakan didalam pekerjaan manajerial”<sup>10)</sup>

Didalam batasan tersebut di atas tercakup pula hak untuk membuat suatu keputusan dan mengawasinya apabila keputusan tersebut tidak dilaksanakan. Suatu hak untuk memberi perintah kepada kelompok orang yang dipimpinnya dan menyuruh mereka melaksanakan tugas suatu pekerjaan adalah juga merupakan wewenang seorang pemimpin. Wewenang ini terjadi apabila ada orang lain yang mengakuinya dan juga mau menurutinya.

Pendelegasian wewenang adalah pemindahan kekuasaan untuk memerintah orang-orang lain supaya melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang dianggap oleh yang memegangnya patut untuk mewujudkan maksud dan tujuan perusahaan atau bagiannya.<sup>11)</sup>

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

<sup>8)</sup> Moekijat, **Manajemen Kepegawaian**, Alumni, Bandung, 1999, hal. 73.

<sup>9)</sup> *Ibid.*, hal. 74.

<sup>10)</sup> Harold Koontz dan Zyrill O’Donnel, **Principles of Management, (Prinsip-prinsip Manajemen)**, Edisi V, Terjemahan M. Ridwan dan Anwar, Penerbit Bhratara, Jakarta, 1996, hal. 80-81.

<sup>11)</sup> Komaruddin, **Analisa Organisasi Manajemen Modern**, Edisi III, Penerbit CV. Rajawali, Jakarta, 1995, hal. 37.

<sup>12)</sup> The Liang Gie, **Administrasi Perkantoran Modern**, Cetakan VII, PD. Percetakan Radya Indria, Yogyakarta, 1994, hal. 88.

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

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

“Seorang bawahan (sub ordinate) dikatakan menerima kekuasaan, bilamana ia membiarkan perbuatannya dipimpin oleh keputusan atasan, dengan tidak mempunyai kebebasan untuk menyelidiki nilai dari keputusan itu”<sup>13)</sup>

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

“Tanggung jawab adalah kewajiban seorang individu untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas tertentu sebaik mungkin”<sup>14)</sup>

“Tanggung jawab (responsibility) adalah kewajiban untuk melakukan sesuatu yang timbul bila seorang bawahan menerima wewenang manajer untuk mendelegasikan tugas atau fungsi tertentu”<sup>15)</sup> “Tanggung jawab merupakan suatu keharusan pada seseorang untuk melaksanakan semua kewajiban dengan selayaknya dan dengan penuh kesadaran”<sup>16)</sup>

Dari beberapa pengertian tanggung jawab di atas, maka jelaslah bahwa tanggung jawab dan pendelegasian wewenang mempunyai kaitan yang erat satu

<sup>13)</sup> Herbert A. Simon, **Administrative Behaviour**, Terjemahan dalam Bahasa Indonesia, Penyusun Gama Study Club, 1997, hal. 15.

<sup>14)</sup> Winardi, **Op.Cit.**, hal. 212.

<sup>15)</sup> Han Handoko, **Op.Cit.**, hal. 213.

<sup>16)</sup> Moekeja, **Op.Cit.**, hal. 89.

sama lain. Akan tetapi pendelegasian wewenang bukanlah berarti tanggung jawab, karena wewenang dapat diserahkan kepada orang lain, sedangkan tanggung jawab tetap berada pada orang yang menyerahkan wewenang tersebut.

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

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

#### D. Proses dan Kegunaan Pendelegasian Wewenang

Untuk dapat mendelegasikan tugas dan wewenang dengan baik, maka

perlu kita pahami bahwa membedakan mana tugas yang penting dan mana tugas

yang kurang penting. Kemampuan ini apabila tidak dimiliki, maka sulit bagi kita

untuk melaksanakan pendelegasian tugas dan wewenang dengan baik. Karena apabila kita tidak dapat dibedakannya, maka dapat terjadi tugas yang kurang penting, malahan kita jangan sendiri. Hal ini berarti kita bukan mendelegasikan tugas dan wewenang, tetapi justru kita menerima pendelegasian tugas dan wewenang.

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

Apa yang dikemukakan ini tidaklah berlaku secara mutlak, karena semuanya tergantung situasi dan kondisi dari perusahaan, misalnya untuk perusahaan yang bergerak dalam jasa perbankan maka untuk bidang keuangan baik ke luar maupun yang masuk tetap didelegasikan kepada bawahan dengan batas-batas tertentu.

Suatu pendelegasian tugas dan wewenang akan sulit dilaksanakan apabila penerimaan pendelegasian tugas dan wewenang tersebut tidak diketahui secara tegas dan jelas akan apa yang terjadi. Tugas-tugasnya selain tugas yang diberikan harus tegas dan jelas, maka dalam pendelegasian tugas dan wewenang perlu pula

diberikan wewenang terhadap penerima tugas tersebut sehingga mereka dapat dengan mudah melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

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

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

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area  
Access From (repository.uma.ac.id)5/4/24



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

Dalam melaksanakan pendelegasian tugas dan wewenang ini, maka pimpinan harus dapat menilai bawahan yang akan menerima pendelegasian tugas dan wewenang tersebut. Apabila pimpinan menilai bawahannya kurang mampu tetapi tetap juga diberikan pendelegasian tugas dan wewenang, maka akhirnya tugas dan wewenang tersebut tidak akan baik dalam pelaksanaannya, padahal tanggung jawab terakhir tetap pada pimpinan yang mendelegasikan tugas dan wewenang tersebut. Kemampuan di sini adalah dalam arti yang luas sehingga termasuk didalamnya kemampuan mental dalam melaksanakan pendelegasian tugas dan wewenang, misalnya kejujuran, rasa tanggung jawab, inisiatif dan kreativitas. Hal ini berarti bahwa dalam melaksanakan pendelegasian tugas dan wewenang faktor kepercayaan adalah sangat penting dan menentukan.

Untuk melancarkan pelaksanaan pendelegasian tugas dan wewenang serta usaha agar pendelegasian tugas dan wewenang dapat mencapai sasarannya, maka diperlukan pemikiran dan pelaksanaan kaderisasi dalam organisasi atau perusahaan. Dalam pelaksanaan pendelegasian, faktor kepercayaan mutlak diperlukan. Kepercayaan itu timbul bukan semata-mata karena penilaian, sebab

UNIVERSITAS MEDAN AREA

Kepercayaan itu akan lebih mantap apabila perusahaan mampu melaksanakan

© 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

kaderisasi, yaitu kegiatan dari perusahaan dalam memilih dan menerapkan orang-orang yang mempunyai kemungkinan untuk menerima pendelegasian tugas dan wewenang. Orang-orang tersebut dididik, dikembangkan dan diberi kesempatan untuk maju. Dengan demikian di saat dilaksanakan pendelegasian tugas dan wewenang orang-orang yang akan menerima pendelegasian tugas dan wewenang tersebut telah siap sedia dan pendelegasian tugas dan wewenang tersebut dapat dilaksanakan dengan benar. Tanpa adanya kaderisasi, maka perusahaan akan mengalami kesulitan di saat memerlukan orang-orang yang akan diserahkan pendelegasian tugas dan wewenang. Oleh sebab itu kaderisasi bukanlah sekedar mempermudah pelaksanaan pendelegasian tugas dan wewenang, tetapi juga merupakan inti untuk dapat melaksanakan pendelegasian tugas dan wewenang secara baik. Untuk melaksanakan kaderisasi perusahaan harus bersifat aktif membentuk kader-kader yang akan diserahkan pendelegasian tugas dan wewenang. Apabila perusahaan bersifat pasif, maka sulit bagi perusahaan untuk melaksanakan kaderisasi, sehingga dalam melaksanakan pendelegasian tugas dan wewenang perusahaan hanya mampu melaksanakan penilaian untuk dapat memilih yang terbaik diantara yang kurang baik.

Untuk berhasilnya usaha pendelegasian tugas dan wewenang, maka penyerahan pendelegasian tugas dan wewenang tersebut hendaknya jangan dilakukan setengah-setengah. Setengah-setengah yang dimaksud adalah bilamana

UNIVERSITAS MEDAN AREA

... untuk memutuskan hal-hal yang sifatnya kecil sebenarnya dapat dilaksanakan

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/4/24

1. Sendiri, selalu diadakan konsultasi terlebih dahulu dengan atasannya yang

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

memberikan pendelegasian tugas dan wewenang tersebut. Hal ini dilakukan oleh karena adanya permintaan atasannya sebagai akibat kurang percayanya terhadap bawahannya, meskipun secara formil pendelegasian tugas dan wewenang tersebut telah diserahkan dalam arti yang sebenarnya atau sesungguhnya. Sebab ada sebagian dari penerima pendelegasian tugas dan wewenang belum yakin akan kemampuan dirinya sendiri, sehingga merasa perlu untuk berkonsultasi dengan atasannya setiap kali menerima pendelegasian tugas dan wewenang tersebut.

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

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

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

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

Seorang manajer harus pula dapat melakukan pembinaan terhadap bawahan yang diserahi tugas-tugas yang didelegasikan agar lebih mampu melaksanakan tugas tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan

dilakukan dengan jalan melatih, mendidik, serta memberikan nasehat yang bermanfaat. Dengan jalan ini diharapkan kemampuan orang-orang yang disertai pendelegasian tugas dan wewenang tersebut akan bertambah baik. Maka hal ini berarti tugas-tugas manajer tersebut akan bertambah ringan.

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

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

1. Unsur delegasi itu harus digariskan dengan lengkap dan jelas, yaitu harus diperinci apa yang menjadi pekerjaan-pekerjaan dari seseorang yang menerima delegasi tersebut, dan apa yang menjadi hak dan wewenang serta apa yang diharapkan untuk dihasilkannya bila ia mengerjakan pekerjaan tersebut dan menggunakan wewenang yang diberikan kepada penerima delegasi tersebut. Jadi seorang pemimpin yang mendelegasikan tugas dan wewenang tersebut di atas harus mampu memperhatikan ketiga unsur delegasi dan memberi penjelasan akan masing-masing unsur delegasi tersebut.

2. Manajer harus mendelegasikan kepada orang yang tepat. Tepat tidaknya seseorang untuk menerima delegasi dapat diketahui bila ia sudah memenuhi kualifikasi fisik dan psikis sesuai dengan jabatannya. Bila sudah terdapat orang yang tepat, maka seorang manajer harus bersedia mendelegasikan wewenang kepada bawahan tersebut, walaupun bawahan akan mengalami kegagalan dalam mencapai hasil-hasil yang diharapkan daripadanya. Jadi seorang manajer harus memberi kesempatan kepada bawahannya yang tepat untuk menerima sesuatu tugas dan kekuasaan.
3. Manajer yang mendelegasikan harus memberikan peralatan yang cukup dan mengusahakan suasana lingkungan tempat seseorang bekerja tetap menyenangkan, karena keadaan sekitar tempat dimana seseorang itu bekerja atau melaksanakan tugasnya. Misalnya : cahaya, udara dan suara.
4. Manajer yang mendelegasikan harus memberikan inisiatif, agar seseorang mau melaksanakan sesuatu tugas sebaik-baiknya maka kepada mereka harus diberi insentif atau perangsang. Insentif tersebut dapat berupa materi! maupun non material. Insentif mana yang harus diberikan agar seseorang bawahan mau melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya, maka ini merupakan kewajiban manajer untuk menyelidikinya.<sup>17)</sup>

#### E. Pendelegasian Wewenang dan Tanggung Jawab yang Efektif

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

1. Delegasi kekuasaan adalah anak kembar siam dengan delegasi tugas, dan bila kedua-duanya telah ada harus pula dibarengi dengan adanya pertanggungjawaban. Dengan kata lain dalam proses delegasi harus dideleger tugas dan kekuasaan dan bila kedua-duanya telah ada harus pula dibarengi dengan adanya pertanggungjawaban.
2. Kekuasaan yang didelegasikan harus diberikan kepada orang yang tepat.
3. Delegasi kekuasaan kepada seseorang harus dibarengi dengan motivasi.<sup>19)</sup>

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

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

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

### Ad.2. delegasi Kekuasaan kepada seseorang harus dibarengi dengan motivasi

Kekuasaan yang didelegasikan harus diberikan kepada orang yang tepat,  
 UNIVERSITAS MEDAN AREA  
 baik dilihat dari segi sudut kualifikasi maupun dari sudut fisik. Sebagaimana

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

diketahui bahwa dalam mencapai tujuan organisasi perusahaan, manajer bukanlah bekerja sendiri, melainkan harus dibantu oleh sejumlah pegawai tertentu. Oleh karena itu didalam setiap perusahaan biasanya terdapat bagian personalia yang salah satu fungsinya adalah untuk mendapatkan tenaga kerja sesuai dengan jumlah dan kualitas yang dibutuhkan.

Metode yang lazim digunakan untuk menentukan jenis (kualitas) tenaga kerja yang diperlukan adalah analisis jabatan yaitu : “Suatu prosedur melalui mana fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan diperoleh atau dikumpulkan dan dicatat secara sistematis”.<sup>19)</sup>

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

Selanjutnya untuk menentukan berapa jumlah (kuantitatif) daripada kerja yang dibutuhkan biasanya dipergunakan studi gerak yaitu : “Suatu proses menganalisis suatu jabatan untuk memperoleh metode mengerjakan jabatan atau bagian-bagian daripadanya dengan metode yang semudah-mudahnya, yang seefektifnya dan yang seekonomis mungkin”.<sup>20)</sup>

Dengan studi ini akan diperoleh pengertian tentang bagaimana sulitnya dan cara terindah untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan (jabatan) sehingga dapatlah ditetapkan berapa orangkah pegawai yang diperlukan untuk setiap jenis

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

20) Ibid., hal. 46.



pekerjaan atau jabatan. Jadi menghindarkan kelebihan maupun kekurangan tenaga kerja yang dibutuhkan dalam suatu perusahaan, sehingga perusahaan tidak akan mengalami gangguan operasinya. Setelah pegawai diperoleh, maka tindakan selanjutnya pegawai tersebut perlu dimajukan. Memajukan pegawai adalah usaha menambah keahlian dan efisiensi kerja kepada para pegawai, baik dalam peningkatan pelaksanaan tugas maupun dalam kesempatan pada jabatan yang setepat-tepatnya. Dengan demikian tenaga kerja yang ada dapat dimanfaatkan seefisien mungkin, termasuk dalam prinsip penempatan pegawai aktivitas untuk tidak mempekerjakan pegawai yang tidak lagi memberi manfaat dengan jalan memberhentikan atau pensiunkan pegawai yang bersangkutan.

Ad.3. Mendelegasikan kekuasaan kepada seseorang harus dibarengi dengan motivasi

Motivating adalah keseluruhan proses-proses yang memberikan motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis. Dari keterangan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan motivasi adalah pemberian daya perangsang atau pemberian perangsang untuk menimbulkan kegairahan bekerja dengan segala daya upaya. Dari pihak tenaga kerja, motivasi dapat diartikan sebagai keinginan yang ada pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan suatu tindakan.

Ditinjau dari sudut pekerjaan, ada beberapa faktor yang mempengaruhi

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
 © Hak cipta untuk bekerja, yaitu :

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

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

Dari kutipan di atas dapat ditafsirkan bahwa suatu pekerjaan yang memberikan motivasi, pertama-tama pekerjaan tersebut harus terdiri dari suatu segi tugas-tugas yang cukup banyaknya untuk memungkinkan si pekerja mengetahui permulaan dan akhir daripada apa yang telah dilaksanakannya. Kedua, pekerjaan yang bersangkutan harus dapat memungkinkan pekerja untuk memutuskan dan melaksanakan pekerjaan sebanyak mungkin.

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

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

#### **Ad.1. Material incentive**

Perangsang dalam bentuk yang dapat dinilai dengan uang, tetapi yang dimaksud di sini bukanlah tingkat upah yang merupakan dorongan utama, tingkat

upah hanyalah sebagai perangsang sampai taraf mencakup kehidupan buruh.

Incentive dalam bentuk material dapat diusahakan beberapa :

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

### **Ad.2. Semi Material incentive**

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

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

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

### **Ad.3. Non Material incentive**

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

Secara umum dalam memecahkan masalah motivasi, perlu diperhatikan

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
dasar keinginan (basic wants) seperti ekonomi dan sosial dan keinginan manusia

© 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

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



## BAB III

### PT. JAMSOSTEK CABANG MEDAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

Pada awal tahun lima puluhan tepatnya dengan disahkannya Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1951 tentang kecelakaan kerja yang mengharuskan perusahaan ganti rugi dan ongkos pengobatan bagi tenaga kerja yang mengalami kecelakaan kerja dimana pelaksanaannya dapat dilakukan sendiri oleh pengusaha, yaitu dengan memberikan sejumlah dana santunan kepada pekerja yang mengalami kecelakaan apakah pembayaran secara langsung atau dengan jalan mengasuransikan pada perusahaan asuransi.

Selanjutnya pemerintah membentuk satu Yayasan Dana Jaminan Sosial (DJS) berdasarkan Keputusan Menteri Perburuahan Nomor 5 Tahun 1964, dan ini merupakan embrio dan sistem Jaminan Sosial Tenaga Kerja. Dalam rangka kegiatannya, yayasan ini menarik iuran dan perusahaan peserta yang telah mendaftarkan perusahaannya, baik dengan kesadaran sendiri maupun secara sukarela, hal ini dikarenakan sifatnya yang tidak wajib bagi perusahaan yang belum menjadi peserta. Adapun program yang dijalankan yayasan ini yaitu program kesehatan dan dana pesangon, tetapi dalam realisasinya terfokus kepada

Di samping itu cakupan operasional lembaga ini juga masih sangat terbatas atau sebagian kecil wilayah Republik Indonesia antara lain Sumatera, Sulawesi Selatan, Jawa dan Kalimantan. Berkaitan dengan status landasan dasar hukumnya yang kurang kuat dan kewenangannya sangat terbatas, maka akhirnya yayasan ini dibubarkan oleh pemerintah berdasarkan Keputusan Menteri Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Koperasi Nomor KEP/90/MEN/1977.

Berikutnya pada tahun 1977 pemerintah mengeluarkan satu Peraturan Pemerintah Nomor 33 Tahun 1977 tentang Program Asuransi Sosial Tenaga Kerja yang terdiri dari Asuransi Kecelakaan Kerja (AKK), Tabungan Hari Tua (THT) dan Asuransi Kematian (AK) serta sekaligus mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 34 Tahun 1977 tentang Pendirian Perusahaan Umum Asuransi Sosial Tenaga Kerja (Perum ASTEK) pada tanggal 05 Desember 1977, Pengentasan ini dihasilkan oleh para pakar pada waktu itu antara lain Prof. Dr. Emil Salim, Prof. Dr. Awaloeddin Djamin MPA, Prof. Dr. Subroto, Harun Zein (MENAKERTRANSKOP) dan beberapa lainnya yang melakukan kajian tentang sistem Jaminan Sosial Tenaga Kerja agar dapat dirasakan dan dinikmati manfaatnya oleh para pekerja beserta keluarganya sesuai dengan kondisi perekonomian, politik, sosial budaya dan kepatuhan akan hukum di Indonesia.

Perum ASTEK mulai melaksanakan kegiatannya pada tahun 1978 dan sudah tentunya tantangan yang dihadapi pada waktu itu cukup berat, dikarenakan

keterbatasan sumber daya manusia dan masih sedikitnya Kantor Cabang dan  
UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Ditahan Universitas Medan Area  
**Perwakilan terutama di tingkat propinsi tepatnya ibu kota propinsi. Manajemen**

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

pada tahun pertama (1977 – 1982) dipimpin oleh Mus Yoenoes, India Hattani dan Srimardji Sri Muwardjo.

Estafet kepemimpinan kedua (1982 – 1987) diteruskan oleh Iwan Stamboel (Direktur Utama), Ahmad Djunaedi (Direktur Keuangan), JS Mandat (Direktur Operasional dan Seritanoe Kertonegoro (Direktur Pembinaan). Pada kepemimpinan inilah Program Asuransi Sosial Tenaga Kerja mulai berkembang dan dikenal karena jangkauan atau cakupannya di berbagai sektor dan lapisan tenaga kerja. Hal ini terbukti dengan menjadi salah satu anggota ISSA (International Social Security Association) yaitu pada Biro Eksekutif Asosiasi Jaminan Sosial Internasional.

Dengan perkembangan program Jaminan Sosial Tenaga Kerja yang demikian pesatnya, maka kepemimpinan Iwan Stamboel dan kawan-kawan diteruskan oleh pimpinan berikutnya yaitu Sutopo Yuwono (Dirut), Muslich Nitianidjaja (Dirops), Busyi Indirjo Atmono (Dirum) sedangkan Direktur Keuangan dan Direktur Pembinaan tidak mengalami perubahan atau masih dijabat oleh pejabat lama.

Pemerintah pada tahun 1990 mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 1990 yaitu tentang Perubahan Bentuk Badan Usaha dan Perum ASTEK menjadi PT. ASTEK (Persero) dan sekaligus memperbaharui manajemen dengan mengangkat DR. Suntakmur Prawira Kusumah MSc. Direktur Utama yang baru

menggantikan Sutopo Yuwono, Antonius Mintonoro sebagai Direktur Umum

UNIVERSITAS MEDAN AREA

dan Personalia menggantikan Busyi Indra Atmono, sedangkan jabatan Direktur

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

Operasi, Direktur Keuangan dan Direktur Pembinaan tidak mengalami perubahan.

Bentuk badan usaha perseroan menuntut atau memungkinkan pengelolaan manajemen yang lebih luwes disamping itu tetap mempertahankan prinsip keseimbangan antara misi sosial dan tujuan ekonomis. Dengan waktu yang relatif singkat kepesertaan dan asset perusahaan berhasil ditingkatkan bahkan melebihi dan target yang seharusnya dicapai, hal ini dikarenakan pelayanan yang diberikan PT. ASTEK kepada peserta sangat atau cukup baik.

Untuk meningkatkan landasan atau dasar hukum yang lebih kuat dan Peraturan Pemerintah menjadi Undang-Undang yang telah dirintis oleh manajemen terdahulu, maka pada periode manajemen ini dapat dipenuhi dengan disetujuinya Rencana Undang-Undang (RUU) Jaminan Sosial Tenaga Kerja menjadi Undang-Undang Jaminan Sosial Tenaga Kerja yang disingkat dengan JAMSOSTEK. Seiring dengan ditetapkannya Undang-Undang Nomor 3 Tahun 1992 Presiden Republik Indonesia Suharto dalam suatu acara yang sangat khusus di Istana Negara mencanangkan Program JAMSOSTEK menjadi Program Nasional. Hasil semua ini tentunya tidak terlepas dari peran aktif Departemen Tenaga Kerja Republik Indonesia (DEPNAKER RI) yang pada waktu itu selaku Menteri Tenaga Kerja adalah Drs. Cosmas Batubara. Pada tahun 1995 PT. ASTEK ditunjuk sebagai tuan rumah dalam melaksanakan

Konfrensi Regional ISSA Asia Pasifik X dan disusul dengan penunjukan  
UNIVERSITAS MEDAN AREA

sebagai tuan rumah bagi penyelenggaraan Sidang Umum ISSA 1995. Ini

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



berarti menunjukkan kepercayaan lembaga-lembaga Internasional telah begitu besar terhadap PT. ASTEK (Persero).

Selanjutnya pemerintah Republik Indonesia mengeluarkan satu Peraturan Pemerintah dan menetapkannya pada tanggal 22 September 1995 yaitu Peraturan Pemerintah Nomor 36 Tahun 1995 tentang Penetapan Badan Penyelenggara Program Jaminan Sosial Tenaga Kerja. Peraturan Pemerintah ini mempunyai arti yang sangat khusus yaitu terjadinya perubahan Perusahaan Perseroan (PERSERO) PT. Asuransi Sosial Tenaga Kerja menjadi Perusahaan Perseroan (PERSERO) PT. Jaminan Sosial Tenaga Kerja atau disingkat dengan PT. JAMSOSTEK (Persero).

Jajaran Direksi PT. JAMSOSTEK (Persero) diteruskan oleh Abdillah Nusi sebagai Direktur Utama, Boedi Maryoto sebagai Direktur Operasi, Sukarna Suriaatmaja sebagai Direktur Pembinaan dan Pelayanan, Achmal sebagai Direktur Keuangan dan Tjarda Muchtar sebagai Direktur Umum dan Personalia.

Demi tercapainya kinerja yang lebih baik lagi pemerintah mengganti jajaran Direksi PT. JAMSOSTEK (Persero) dalam hal ini Abdillah Nusi digantikan oleh Achinal Husein sebagai Presiden Direktur, Boedi Maryoto digantikan oleh Yusuf Raden (Dirops), Horas Simatupang sebagai Direktur Keuangan, Sukarna Suriaatmaja digantikan oleh Bambang Purwoko sebagai Direktur Pembinaan dan Pelayanan dan Tjarda Muchtar digantikan oleh Ainin

Soeinarsono sebagai Direktur Umum dan Personalia. Ditengah perjalanan jajaran

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
Direksi masih mengalami perubahan yaitu Direktur Operasi yang tadinya dijabat

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

oleh Yusuf Raden digantikan oleh Horas Simatupang dan jabatan Horas Simatupang (Depkeu) digantikan oleh Yusuf Raden. Untuk keluwesan dalam penempatan dan pengelolaan dana serta menghindari adanya anggapan atau asumsi khalayak ramai khususnya peserta JAMSOSTEK dan Kolusi, Korupsi dan Nepotisme (KKN) pemerintah melakukan perombakan jajaran Direksi yaitu Drs. A. Djunaidi Ak. menjabat sebagai Direktur Utama, Supriyono sebagai Direktur Operasi, Andy Alamsyah sebagai Direktur Investasi, Lukman Nulhakim sebagai Direktur Keuangan, Bambang Purwoko sebagai Direktur Perundang-Undangan dan Djoko Sungkono sebagai Direktur Umum dan Personalia. Hingga saat ini jajaran Direksi tersebut masih menjabat hingga saat ini.

## B. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi Kantor Cabang PT. JAMSOSTEK Medan berdasarkan Ketetapan Direksi Pusat di Jakarta pada tanggal 20 Agustus 2001 adalah berbentuk lini dan staff.

### 1. Bentuk Lini

Dikatakan bentuk lini yang ditandai dengan garis (\_\_\_\_) karena adanya koordinasi langsung dari atasan kepada bawahan, yakni :

a. Koordinasi antara Kepala Cabang dengan Kepala Bidang-Kepala

UNIVERSITAS MEDAN AREA

Bidang

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/4/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

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) Kepala Kantor Cabang kepada Kepala Bidang Pelayanan.
  - 3) Kepala Kantor Cabang kepada Kepala Bidang Keuangan.
  - 4) Kepala Kantor Cabang kepada Kepala Bidang Teknologi dan Informasi.
  - 5) Kepala Kantor Cabang kepada Kepala Bidang Umum dan Personalia.
- b) Koordinasi antara Kepala Bidang-Kepala Bidang dengan bawahannya :
- 1) Kepala Bidang Pemasaran dengan Account Officer, Petugas Administrasi Pemasaran, dan Liasion Officer.
  - 2) Kepala Bidang Pelayanan dengan Provider Service Officer, Verifikator Jaminan, Customer Service Officer, dan Petugas Amalgamasi.
  - 3) Kepala Bidang Keuangan dengan Verifikator Akuntansi, Verifikator Anggaran dan Pajak, Pembukuan dan Kasir.
  - 4) Kepala Bidang Teknologi dan Informasi dengan Data Administrator, Technical Support, dan Data Operator.
  - 5) Kepala Bidang Umum dan Personalia dengan Petugas Umum, Petugas Pengadaan, Arsiparis, pengemudi, Satpam dan Pesuruh.

## 2. Bentuk Staff

Dikatakan bentuk staf yang ditandai dengan garis (-----) karena adanya penggunaan staf (pembantu) bagi Kepala Kantor Cabang yakni dalam hal ini

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
staf (pembantu) tersebut adalah sekretaris.

© 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

**Guna memperjelas struktur organisasi PT. JAMSOSTEK Kantor Cabang Medan yang disebutkan di atas, dapat dilihat bagan struktur organisasi pada gambar berikut ini :**



# KANTOR CABANG

SEKRETARIS

BIDANG  
PEMASARAN

ACCOUNT  
OFFICER

PETUGAS  
ADMINISTRASI  
PEMASARAN

LIASION  
OFFICER

BIDANG  
PELAYANAN

PROVIDER  
SERVICE  
OFFICER

VERIFIKASI  
JAMINAN

CUSTOMER  
SERVICE  
OFFICER

PETUGAS  
AMALGAMASI

BIDANG  
KEUANGAN

VERIFIKASI  
AKUNTANSI

VERIFIKASI  
ANGGARAN DAN  
PAJAK

PEMBUKUAN

PEMBUKUAN/  
KASIR

BIDANG  
TEKNOLOGI DAN  
INFORMASI

DATA  
ADMINISTRATOR

TECHNICAL  
SUPPORT

DATA  
OPERATOR

BIDANG UMUM  
DAN  
PERSONALIA

PETUGAS UMUM

PETUGAS  
PENGADAAN

ARSIPARIS

PENGEMUDI,  
SATPAM,  
PESURUH

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

PT. Jamsostek Cabang Medan.

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

### C. Fungsi dan Kegunaan Pendelegasian Wewenang

Adapun fungsi pendelegasian wewenang yang terdapat pada PT. Jamsostek Cabang Medan Medan adalah :

1. Pendelegasian pada PT. Jamsostek Cabang Medan merupakan suatu **dinamika dalam organisasi.**
2. Pendelegasian wewenang suatu proses bertahap yang dapat menciptakan **pembagian kerja pada para karyawan.**
3. Pendelegasian wewenang dapat menciptakan ikatan, hubungan formal dan **kerja sama antara atasan dengan bawahan.**
4. Pendelegasian wewenang merupakan tugas dan pekerjaan manajer dapat **dikerjakan oleh bawahan.**

Pendelegasian wewenang pada perusahaan sesuai dengan yang digariskan oleh kepala kantor wilayah dan penempatan orang-orangnya sesuai dengan kemampuannya masing-masing agar tidak terjadi “wrong men in the right place” atau penempatan orang-orang yang tidak sesuai dengan kemampuannya. Oleh karena itu dituntut untuk memiliki kemampuan, kreativitas dan ilmu pengetahuan yang cukup dengan kata lain cukup untuk bidang yang didudukinya dan untuk wewenang yang diberikan atasan kepadanya. Gunanya agar tidak mengalami kesulitan-kesulitan didalam melaksanakan tugas sehari-hari. Dalam

UNIVERSITAS MEDAN AREA kewajibannya sehari-hari dalam pelaksanaan

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
 © Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 5/4/24

pendelegasian ini para atasan selalu dan harus mengadakan pengawasan-

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

pengawasan serta memberikan petunjuk-petunjuk dan saran-saran, dan juga bimbingan-bimbingan kepada bawahan yang menerima delegasi wewenang langsung.

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

Di antara wewenang formal dan wewenang competence yang lebih diutamakan adalah wewenang formal, wewenang tersebut lebih mempunyai kekuatan hukum yang kuat untuk mengambil langkah kebijakan tertentu. Setiap pendelegasian wewenang harus diiringi dengan tuntutan pertanggungjawaban atas hasil yang telah dicapai walaupun kemungkinan hasilnya baik atau kurang baik. Hal ini berguna agar penerima wewenang merasa terdorong untuk berusaha semaksimal mungkin menyelesaikan tugas yang dibebankan atasan kepadanya.

Tanggung jawab perlu dibuat secara tertulis dalam bentuk laporan, untuk  
UNIVERSITAS MEDAN AREA

kemudian atasan mengadakan evaluasi pekerjaan untuk melihat apakah bawahan  
© Hak Cipta dan Nama Universitas

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

dapat melaksanakan tugas dan wewenangnya secara baik dengan menggunakan  
Document Accepted 5/4/24  
Access From (repository.uma.ac.id)5/4/24

sumber daya dengan efektif dan efisien. Hal ini berguna untuk memberikan penilaian pada waktu promosi jabatan ataupun penilaian kembali atas jabatan yang masih didudukinya, kemudian akan diteliti kembali bersama atasan yang lebih tinggi.

#### **D. Pihak-pihak yang Memberikan Wewenang dan yang Menerimanya**

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

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

Adapun sumber wewenang pada PT. Jamsostek Cabang Medan adalah berasal dari atasan yaitu Kepala Kantor Cabang. Dan kepala kantor cabang menerima wewenang dari kepala kantor wilayah dan disampaikan kepada direktur utama sebagai atasan kantor PT. Jamsostek Cabang Medan.

Dalam melaksanakan tugas-tugasnya mengendalikan jalannya organisasi guna pencapaian tujuan PT. Jamsostek Cabang Medan yang dimaksud, kepala kantor cabang menyadari sepenuhnya atas keterbatasan-keterbatasan yang ada padanya baik dari segi tenaga, waktu, perhatian dan pengetahuan serta

kemampuan dalam pelaksanaan aktivitas-aktivitas yang terdapat pada PT.

Jamsostek Cabang Medan jikalau kepala kantor cabang melaksanakan tugas-

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



tugasnya itu seorang diri. Untuk hal ini, maka kepala kantor cabang dibantu oleh staf-stafnya.

Faktor-faktor utama yang mendorong kepala kantor cabang untuk mendelegasikan tugas-tugas dan wewenang kepada bawahannya, antara lain :

1. Keterbatasan kemampuan kepala kantor cabang untuk mengendalikan seluruh kegiatan yang ada seorang diri.
2. Sebagai sarana untuk mengembangkan kemampuan dan keahlian para karyawan.
3. Sebagai sarana penilaian prestasi bagi kemungkinan promosi guna meningkatkan karir karyawan.

Dengan keterbatasan-keterbatasan itulah manajer dibantu oleh staf-stafnya untuk melaksanakan sebahagian tugasnya dengan jalan pendelegasian tugas dan wewenangnya. Selanjutnya para staf-stafnya karena keterbatasan-keterbatasan yang ada padanya mendelegasikan tugas dan wewenang yang diperolehnya dari kepala kantor cabang kepada bawahannya. Dengan demikian terlihat bahwa proses pendelegasian wewenang dalam organisasi PT. Jamsostek Cabang Medan bergerak setingkat demi setingkat dari tingkatan hirarki yang paling tinggi hingga hirarki yang paling rendah dengan garis komando yang jelas.

Dengan adanya garis komando yang jelas ini, maka setiap anggota organisasi PT. Jamsostek Cabang Medan dapat mengetahui dengan jelas tiga

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

Untuk hal-hal yang dipandang sangat penting sifatnya, maka pendelegasian dilakukan secara tertulis. Hal ini dimaksudkan agar seorang bawahan yang diberikan tugas dan wewenang dapat mengetahui dengan jelas apa-apa yang menjadi tugasnya, fasilitas-fasilitas apa yang dapat digunakan, bila waktunya dan sebagainya. Dengan demikian maka mereka dapat mengetahui dengan jelas hak dan kewajibannya dalam pelaksanaan tugas yang diembankan kepadanya. Dengan adanya pendelegasian tugas dan wewenang dalam bentuk tertulis ini, maka diuntungkan untuk dapat dihindarkan beberapa kemungkinan yang dapat mengganggu kelancaran jalannya operasi kerja. Gangguan yang dapat dihindari itu yaitu *gaps*, *splits* dan *overlaps*.

Sebagaimana layaknya sebuah organisasi didalam pengelolaannya, *gaps*, *splits* dan *overlaps* ini memang pernah terjadi tetapi frekuensinya sangat kecil sekali hingga tidaklah mengakibatkan gangguan yang serius dan fatal bagi organisasi.

Bentuk lainnya dari pendelegasian wewenang adalah dalam bentuk

UNIVERSITAS MEDAN AREA

lisan (tidak tertulis). Hal ini agar tugas yang dimaksudkan tersebut dapat

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

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

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

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area  
Access From (repository.uma.ac.id)5/4/24

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

Atas pendelegasian tugas dan wewenang yang dilakukan atasan di satu pihak, maka bawahan di lain pihak sebagai pihak yang menerima dan melaksanakannya, dituntut pertanggungjawabannya atas hasil pelaksanaan tugas dalam bentuk hasil kerja yang diharapkan darinya. Dengan kata lain bahwa penerimaan pendelegasian ini menuntut konsekuensi pertanggungjawaban atas pelaksanaannya. Pertanggungjawaban itu sendiri sebenarnya dapat dilihat dari pelaksanaan tugas oleh bawahan yang memang selalu seperti apa yang diharapkan. Namun untuk lebih dapat dipertanggungjawabkan secara yuridis, maka dari pihak pelaksana dimintakan pertanggungjawaban secara tertulis. Pertanggungjawaban secara tertulis ini terutama sekali ditujukan untuk pekerjaan yang mempunyai kaitan dan pengaruh langsung terhadap pencapaian tujuan PT. Jamsostek Cabang Medan dengan merinci dengan jelas tugas-tugas yang telah dilaksanakan beserta hasil-hasilnya.

Pada tugas-tugas tertentu, pertanggungjawaban cukup dilakukan secara tertulis, terutama sekali ditujukan bagi pekerjaan yang tidak penting dan

tidak membutuhkan pertanggungjawaban secara rinci dan khusus. Misalnya pekerjaan membersihkan kantor beserta lingkungannya tidaklah diperlukan pertanggungjawaban secara tertulis cukup secara lisan. Di samping itu, pertanggungjawaban secara lisan juga dibutuhkan sebagai komentar tambahan dan pelengkap, ataupun sebagai penjelas atas laporan pertanggungjawaban secara tertulis jika memang dibutuhkan.

Berkaitan dengan usaha-usaha pendelegasian yang efektif, kepala kantor cabang selain mengandalkan wewenang yang ada juga menerapkan kekuasaan (power) yang ada padanya terhadap bawahan. Dasar pemikiran untuk menggunakan kekuasaan ini ialah bahwa pendelegasian itu tidak akan berhasil jika hanya mengandalkan wewenang semata tanpa dibarengi dengan kekuasaan. Manfaat yang diperoleh atas penerapan kekuasaan ini adalah pihak pendelegasi tidak merasa ragu-ragu akan tugas yang dilimpahkan kepada bawahan tidak akan dilaksanakan bawahan sebagaimana mestinya. Selain itu penerapan kekuasaan itu juga untuk mendapatkan manfaat yang lebih baik aktivitas organisasi secara keseluruhan.

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

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

Disadari bahwa pendelegasian itu memiliki sifat dualistis dimana kepala kantor cabang sebagai pemegang kekuasaan dan wewenang tertinggi pada semua bidang PT. Jamsostek Cabang Medan yang melaksanakan pendelegasian kepada bawahannya pada saat yang sama harus tetap bertanggungjawab atas hasil pelaksanaan tugas yang dilaksanakan oleh para bawahannya.

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

Tugas atau wewenang yang diberikan mulai dari kepala kantor cabang sampai kepada tingkat yang paling rendah tingkatannya (karyawan/pekerja), melalui tahapan yang disebut wewenang. Pada PT. Jamsostek Cabang Medan, kepala kantor wilayah memberikan tugas dan wewenang kepada seorang kepala

kantor wilayah atau sebagai pimpinan cabang. Kepala kantor cabang **mempertanggungjawabkan segala sesuatu yang terjadi pada PT. Jamsostek**

Cabang Medan yang dipimpinnya kepada kepala kantor wilayah sebagai pemberi wewenang dan tugas. Dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari, seorang kepala kantor cabang menyadari keterbatasan pada dirinya sebagai manusia dalam hal : waktu, tenaga, dan ilmu pengetahuan.

Dalam hal ini kepala kantor cabang merasa perlu mengadakan pendelegasian wewenang atas tugas-tugas serta wewenang yang dimilikinya. Di samping itu perusahaan membantu dan memberikan kesempatan kepada para bawahan guna mengembangkan kemampuan dan keahliannya.

Dari garis perintah tersebut dapat dilihat adanya kepastian kepada siapa seorang atau pemegang kekuasaan dapat mendelegasikan wewenang dan kekuasaannya dan kepada siapa seseorang pemegang jabatan harus mempertanggungjawabkan pekerjaannya, serta menerima laporan dari siapa saja. Pendelegasian wewenang pada perusahaan sesuai dengan yang digariskan oleh kepala kantor wilayah dan penempatan orang-orangnya sesuai dengan kemampuannya masing-masing agar tidak terjadi "wrong men in the right place" atau penempatan orang-orang yang tidak sesuai dengan kemampuannya. Oleh karena itu dituntut untuk memiliki kemampuan, kreativitas dan ilmu pengetahuan yang cukup dengan kata lain cukup untuk bidang yang didudukinya dan untuk wewenang yang diberikan atasan kepadanya. Gunanya agar tidak mengalami kesulitan-kesulitan didalam melaksanakan tugas sehari-hari. Dalam

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
melaksanakan tugas dan kewajibannya sehari-hari dalam pelaksanaan

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Docuement Accepted 5/4/24

1. Pendelegasian ini paman atasannya selalu dan harus mengadakan pengawasan-  
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

pengawasan serta memberikan petunjuk-petunjuk dan saran-saran, dan juga bimbingan-bimbingan kepada bawahan yang menerima delegasi wewenang langsung.

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

Di antara wewenang formal dan wewenang competence yang lebih diutamakan adalah wewenang formal, wewenang tersebut lebih mempunyai kekuatan hukum yang kuat untuk mengambil langkah kebijakan tertentu. Setiap pendelegasian wewenang harus diiringi dengan tuntutan pertanggungjawaban atas hasil yang telah dicapai walaupun kemungkinan hasilnya baik atau kurang baik. Hal ini berguna agar penerima wewenang merasa terdorong untuk berusaha semaksimal mungkin menyelesaikan tugas yang dibebankan atasan kepadanya.

Tanggung jawab perlu dibuat secara tertulis dalam bentuk laporan, untuk kemudian atasan mengadakan evaluasi pekerjaan untuk melihat apakah bawahan dapat melaksanakan tugas dan wewenangnya secara baik dengan menggunakan

penilaian pada waktu promosi jabatan ataupun penilaian kembali atas jabatan yang masih didudukinya, kemudian akan diteliti kembali bersama atasan yang lebih tinggi.

#### **F. Hambatan-hambatan Dalam Pendelegasian dan Cara Mengatasinya**

Walaupun pelaksanaan pendelegasian telah diusahakan sebaik dan seefektif mungkin, hambatan ataupun ganjalan yang dirasakan tentu ada. Namun besarnya pengaruh kendala tersebut terhadap aktivitas akan tercapai tujuan organisasi tergantung pada penanganannya, agar pengaruh dapat ditahan seminim mungkin.

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

Rendahnya tingkat kendala yang dirasakan itu juga dimungkinkan oleh karena besarnya tingkat kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan akan kemampuan para bawahannya dalam melaksanakan tugas. Di samping itu pimpinan merasa yakin akan kemampuan manajemen untuk melaksanakan

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
 pendelegasian serta bawahan dinilai mampu untuk memecahkan masalahnya  
 © Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang Document Accepted 5/4/24



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

1. Pendelegasian wewenang berarti menambah tanggung jawab dan menekan tidak suka hal ini.
2. Bawahan selalu dianggap salah dalam melaksanakan wewenang barunya dan menerima kritik untuk itu karena perasaan yang demikian itu mereka enggan menerima pendelegasian.
3. Banyak bawahan kurang percaya diri dan merasa tertekan jika diberi wewenang yang lebih besar.

Untuk mengatasi hambatan tersebut maka diperhatikan persyaratan utama untuk delegasi yang efektif. Kesiediaan manajer 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 sendiri dan belajar dari kesalahan mereka.

Demikian juga halnya hambatan yang dihadapi oleh PT. Jamsostek Cabang Medan didalam pendelegasian tugas dan wewenang :

- a. Karena pimpinan perusahaan tidak memberikan perincian yang jelas tentang tugas dan wewenang yang didelegasikan kepada bawahan dapat

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Dilindungi Undang-undang  
nengakibatkan bawahan tersebut kurang berpartisipasi dalam melaksanakan

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

tugas yang diberikan kepadanya sehingga atasan atau pimpinan kurang merasa puas atas hasil pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan tersebut.

- b. Akibat dari kurang jelas tugas dan wewenang yang didelegasikan pimpinan juga menyebabkan menurunnya produktivitas kerja karyawan pada perusahaan tersebut.
- c. Struktur organisasi perusahaan yang berbentuk organisasi garis atau line yang ada pada perusahaan tersebut masih terdapat kegagalan karena terdapatnya tugas rangkap yang dilakukan oleh perusahaan tersebut yang mengakibatkan pendelegasian tugas dan wewenang tersebut kurang sempurna.

Cara mengatasi hambatan-hambatan pendelegasian wewenang adalah sebagai berikut :

1. Seharusnya seorang pimpinan atau atasan mengadakan seleksi bagi tenaga kerja agar dapat diketahui dimana batas kemampuan dan keterampilan dari para bawahannya.
2. Dengan adanya seorang pimpinan yang tegas terhadap seorang bawahan, maka para bawahan akan semakin mengerti apa sebenarnya tugas dan wewenang yang diberikan oleh perusahaan tersebut.
3. Bila seorang pimpinan perusahaan dapat mendelegasikan tugas dan wewenang tersebut kepada bawahan sesuai dengan struktur organisasi maka

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
dan di perusahaan tersebut tidak terdapat tugas rangkap pada karyawan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

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

#### A. Kesimpulan

Adapun kesimpulan yang dapat penulis kemukakan adalah sebagai berikut :

1. PT. Jamsostek Cabang Medan secara resmi didirikan pada tahun 1995 dan sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 17/1990. Adapun maksud didirikan Jamsostek adalah : untuk mengusahakan jaminan sosial dan penyediaan tenaga kerja dalam jumlah dan kualitas yang memadai dengan tujuan untuk :
  - a. Meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat secara adil dan merata serta mendorong peningkatan kegiatan ekonomi yang memadai.
  - b. Mengusahakan keuntungan agar dapat membiayai pengembangan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

penyediaan tenaga Jamsostek untuk melayani keperluan masyarakat.

© 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

- c. Menjadi perintis bagi kegiatan-kegiatan usaha penyediaan tenaga Jamsostek yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi.
2. Jamsostek Cabang Medan dalam menjalankan fungsinya, menggunakan struktur organisasi garis yang merupakan bentuk organisasi yang bersifat sederhana.
  3. Proses pendelegasian wewenang pada PT. Jamsostek Cabang Medan bergerak setingkat demi setingkat, dari tingkat yang paling tinggi ke tingkat yang paling rendah.
  4. Pelaksanaan pendelegasian wewenang dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan cara tertulis dan cara tidak tertulis. Cara yang terbaik adalah pendelegasian secara tertulis, karena setiap bawahan dapat mengetahui dengan jelas apa yang menjadi tugas, hak dan kewajibannya.
  5. Dari hasil penelitian yang penulis tinjau pada PT. Jamsostek Cabang Medan disimpulkan bahwa hipotesis dapat diterima, di mana proses pendelegasian wewenang kepada bawahan dapat terlaksana dengan baik sehingga hasil kerja berjalan dengan lancar.
  6. Salah satu hambatan yang dihadapi oleh PT. Jamsostek Cabang Medan adalah pimpinan perusahaan tidak memberikan perincian yang jelas tentang tugas dan wewenang yang didelegasikan kepada bawahan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Delinggu Undang-Undang

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

Document Accepted 5/4/24

Access From (repository.uma.ac.id)5/4/24

melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sehingga atasan atau **pimpinan kurang** merasa puas atas hasil pekerjaan yang dilaksanakan oleh **bawahan tersebut**



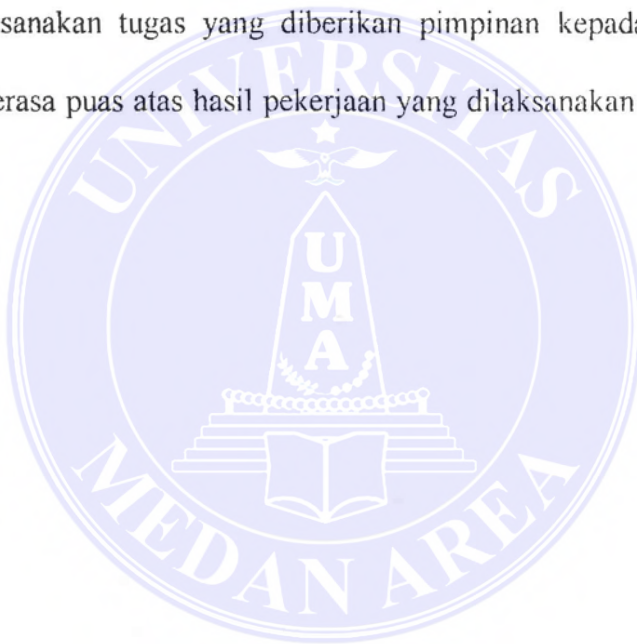
## B. Saran

Beberapa saran yang akan penulis kemukakan antara lain :

1. Agar para pegawai/karyawan baru tidak merasa ragu dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas, maka atasan yang mendelegasikan tugas tersebut harus menjelaskan secara terperinci tugas-tugas yang didelegasikan dan wewenang serta tanggung jawab sehingga bawahan mengetahui batas wewenang dan tanggung jawab.
2. Dalam mendelegasikan tugas dan wewenang kepada bawahan, pimpinan hendaknya memperhatikan kondisi pekerjaan bawahan tersebut, apakah bawahan tersebut sedang banyak pekerjaan atau tidak.
3. Sebaiknya pimpinan selalu mengadakan pengawasan atau pengecekan langsung ke lapangan terhadap laporan yang diberikan bawahan.
4. Tugas-tugas yang telah diselesaikan bawahan dengan baik, sebaiknya pimpinan dapat memberikan penghargaan yang lebih berarti untuk menambah motivasi bawahan agar tidak menganggap tugas yang diberikan

UNIVERSITAS MEDAN AREA dapat menambah beban kerjanya.

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



## DAFTAR PUSTAKA

- Herbert A. Simon, **Administrative Behaviour**, Terjemahan dalam Bahasa Indonesia, Penyusun Gama Study Club, Jakarta, 1997.
- Harold Koontz dan Zyrill O'Donnel, **Principles of Management, (Prinsip-prinsip Manajemen)**, Terjemahan M. Ridwan dan Anwar, Edisi V, Penerbit Bhartara, Jakarta, 1996.
- Komaruddin, **Analisa Organisasi Manajemen Modern**, Edisi III, Penerbit CV. Rajawali, Jakarta, 1995.
- Moekijat, **Manajemen Kepegawaian**, Penerbit Alumni, Bandung, 1999.
- M. Manullang, **Dasar-dasar Manajemen**, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1996.
- \_\_\_\_\_, **Organisasi dan Manajemen**, Edisi II, Penerbit Liberty, Jakarta, 1997.
- Sarwoto, **Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen**, Cetakan VIII, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1996.
- T. Hani Handoko, **Manajemen**, Edisi IV, Penerbit BPFE, Yogyakarta, 1992.
- The Liang Gie, **Administrasi Perkantoran Modern**, Cetakan VII, PD. Percetakan Radya Indria, Yogyakarta, 1994.
- Winardi, **Organisasi dan Pengorganisasian Manajemen**, Edisi I, Mandar Maju, Bandung, 1998.
- Winarno Surakhmad, **Pengantar Penelitian Ilmiah, Metode dan Teknik**, Edisi VIII, Penerbit Tarsito, Bandung, 1995.
- S. Nasution dan M. Thomas, **Buku Penuntun Membuat Skripsi, Thesis, Disertasi, dan Makalah**, Edisi VIII, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 1995.