

**PERANAN MANAJER DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA
PT. ANTARA KESUMA MEDAN**

RIANTO, AMRIL

^{1,2}INSTITUT BISNIS DAN KOMPUTER INDONESIA

¹rianto@gmail.com;, ²amrilcool13@gmail.com

ABSTRACT

The purpose of this research is to find out whether the role of the manager has been effective enough in improving the performance of the employees of PT. Antara Kesuma Medan?, and to find out how much influence managers have on the performance of company employees. As well as to know the implementation and benefits of delegation of authority to increase employee motivation in the company. The research method is to obtain relevant data in preparation, the authors conduct research on companies by: (a). library research, namely collecting data by studying books, dictates and other writings that are relevant to the object to be discussed. (b).Field Research (Field Research). This research was conducted by going directly to the field, namely the company to obtain the necessary primary data. To collect the data the research method used was: direct interviews with related parties and direct observation.The results of this study are tasks carried out by subordinates which remain the responsibility of superiors, so that superiors can always provide guidance, direction and supervision of the implementation of tasks. But trust and direction as well as supervision of the implementation of employee duties. With the hope that the trust and expectations given by the manager to employees will arouse the motivation of subordinates to show loyalty for what is entrusted to them. In providing accountability reports, it is done in writing so that subordinates know clearly the boundaries of the implementation of their duties.

Keywords: manager,employee,performance,rules

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis saat ini menunjukkan persaingan yang semakin ketat, dan menuntut organisasi perusahaan untuk mengevaluasi diri sehingga sasaran yang ditetapkan dapat tercapai, evaluasi kinerja organisasi yang ada di perusahaan sangat penting dilakukan, sehingga mereka dapat mengetahui seberapa baik aktivitas-aktivitas bisnis yang dilakukan sesuai dengan tujuan strategis, dan mampu menyajikan informasi tepat waktu untuk melaksanakan penyempurnaan. Berbagai upaya dilakukan agar strategi organisasi yang telah ditetapkan dapat dilakukan dengan baik dan mencapai sasaran.Di tengah kondisi krisis ekonomi yang berkepanjangan seperti sekarang ini, faktor efektifitas dan efisiensi dalam menjalankan kegiatan perusahaan merupakan hal yang mutlak diperlukan. Dengan adanya efektifitas dan efisiensi dalam kegiatan perusahaan maka usaha untuk mendapat produktivitas yang tinggi dengan sumber daya yang terbatas akan dapat diwujudkan. Keberhasilan suatu perusahaan ditunjang oleh beberapa faktor, diantaranya peranan sumber daya manusia, oleh karenanya perusahaan harus memahami perilaku dari karyawan. Salah satu usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi maka karyawan akan bekerja lebih giat dan lebih bersemangat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan produktivitas kerja perusahaan. Setiap perusahaan memiliki manajemen yang memegang berbagai peranan penting yang menentukan keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan untuk diwujudkan bersama. Ada banyak peran yang harus dimainkan / diperankan para manajer secara seimbang sehingga diperlukan orang-orang yang tepat untuk menjalankan peran-peran tersebut.Manajemen yang baik haruslah berperan sesuai dengan situasi dan kondisi pada perusahaan atau organisasi. Manajemen yang tidak bisa menjalankan peran sesuai tuntutan perusahaan dapat membawa kegagalan. Peranan manajer dalam suatu organisasi itu sangatlah penting karena keberadaan manajer yaitu menjadi palang pintu atau menjadi salah satu ujung tombak dari keberhasilan dalam berorganisasi. Salah satu tugas atau peran manajer yaitu harus bisa mengelola konflik dalam organisasi yang dipimpinnya sehingga setiap konflik itu bisa diselesaikan dengan baik dan tidak ada yang merasa dirugikan. Manajer adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka guna mencapai sasaran organisasi. Posisi manajer menjadi sangat krusial bila Direktur atau Deputy dan diharapkan mempunyai peranan dalam meningkatkan serta menjaga keseimbangan dalam organisasi. Bak panglima perang di era global yang sarat kompetisi, seorang manajer mengemban tugas menjamin ketersediaan, keakuratan, ketepatan, dan keamanan informasi serta pengaturan organisasi yang baik serta yang dibutuhkan

oleh organisasi untuk mencapai tujuan organisasi sekaligus meningkatkan eksistensi organisasi di tengah-tengah lingkungannya. Keberhasilan menjalankan tugas ini mensyaratkan manajer mempunyai kemampuan multidisiplin, antara lain: teknologi, bisnis, dan manajemen, serta kepemimpinan. Organisasi mengkoordinir seluruh sumber daya, agar tercapai tercapai tujuannya, salah satu faktor pencapaian tujuan itu adalah tenaga kerja. Tenaga kerja adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam menggerakkan suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan organisasi diperlukan sumber daya manusia yang terdidik dan terampil. Sumber daya manusia yang ada, walaupun dia orang yang benar-benar ahli dalam mengelola organisasi, dia tidak dapat melaksanakan semua kegiatan seorang diri. Dia memerlukan bantuan orang lain, karena kita tahu bahwa manusia memiliki keterbatasan daya pikir, fisik, waktu, serta pengetahuan manajemen. Oleh sebab itu, agar pelaksanaan kegiatan operasi berjalan lancar sesuai dengan yang diinginkan perlu adanya pendelegasian wewenang dimana seorang manajer menyerahkan sebagian wewenangnya kepada bawahannya yang dianggap mampu mewakilinya. Dalam kenyataannya sering dijumpai di organisasi, manajer tidak bersedia menyerahkan sebagian wewenangnya kepada bawahan, sehingga manajer cenderung melaksanakan tugas-tugasnya sendiri yang tentu sulit baginya untuk mengembangkan perusahaan. Disamping itu, para bawahan juga tidak mempunyai kesempatan untuk mengembangkan diri, sehingga mereka tidak termotivasi dan kurang produktif yang akhirnya dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Berbagai kemampuan tersebut memang harus dimiliki oleh seorang manajer. Apalagi, tantangan sebagai manajer tidaklah ringan. Pertama, implemetansi organisasi memerlukan proses transformasi baik proses perkembangan suatu organisasi. Di sini informasi adalah hasil pengolahan data yang relevansinya sangat tergantung kepada waktu. Kedua, kesiapan sumber daya manusia untuk dapat memanfaatkan peluang yang memerlukan pengembangan kompetensi baru dan disiplin. Ketiga, pengelolaan perubahan (*change management*) baik yang sifatnya sistemik. Selain itu manajer harus mencari solusi menyusul dampak dari perubahan. Adapun pendelegasian wewenang itu, harus jelas dan dapat dipahami oleh bawahan, sehingga mereka termotivasi dan dapat melaksanakan pekerjaan seefektif dan seefisien mungkin. Mereka tahu apa yang menjadi tugasnya dan siapa atasan mereka. Tidak dapat dipungkiri bahwa keberhasilan seorang pemimpin dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi oleh kemampuan tim yang mendukungnya. Untuk itu seorang pemimpin haruslah mampu menciptakan sebuah tim yang kreatif dan kompeten, yang akan menjadi sebuah pasukan yang tangguh yang mendukung perjalanan Anda dalam mencapai tujuan. Untuk mendapatkan tim yang tangguh, tentu ada harga yang harus dibayar, ada *effort* yang harus kita lakukan. Khususnya pada awal tahun seperti sekarang ini, seorang pemimpin perlu untuk membenahi berbagai komponen yang bakal mempengaruhi pencapaian kinerja sepanjang tahun yang akan dilalui. Perlu juga diperhatikan keseimbangan antara tugas dan wewenang yang ada, agar tidak terjadi penyalahgunaan wewenang dalam pelaksanaan tugas-tugas tersebut. Apabila pendelegasian wewenang itu benar-benar jelas dan tegas ditetapkan dan secara terperinci, maka kegiatan pencapaian tujuan akan berjalan lancar. Manajer yang ingin mempraktekkan kepemimpinan efektif sebaiknya menerapkan pendekatan ilmu perilaku untuk meningkatkan keefektifan mereka. Dan mereka harus menekankan pada pandangan jamak dari motivasi untuk memperlihatkan bahwa perilaku pegawai berasal dari banyak kebutuhan yang berbeda. Para manajer mencari jawaban atas teka-teki bagaimana dapat meningkatkan kinerja bawahannya. Sayangnya, sebagian besar petunjuk tentang motivasi pegawai itu sangat terbatas penerapannya. Alasan-alasan di atas mendorong penulis untuk memilih judul tentang "Peranan Manajer Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Antara Kesuma Medan".

Tinjauan Pustaka **Manajemen dan Manajer**

Pada dasarnya kemampuan manusia itu terbatas (fisik, pengetahuan, waktu, dan perhatian) sedangkan kebutuhannya tidak terbatas. Usaha untuk memenuhi kebutuhan dan terbatasnya kemampuan dalam melakukan pekerjaan mendorong manusia membagi pekerjaan, tugas dan tanggung jawab. Dengan adanya pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab ini maka terbentuklah kerjasama dan keterikatan formal dalam suatu organisasi. Dalam organisasi ini maka pekerjaan yang berat dan sulit akan dapat diselesaikan dengan baik serta tujuan yang diinginkan tercapai. Manajemen selalu terdapat dan sangat penting untuk mengatur semua kegiatan dalam rumah tangga, sekolah, koperasi, yayasan – yayasan, pemerintah, dan lain sebagainya. Dengan manajemen yang baik maka pembinaan kerjasama akan serasi dan harmonis, saling menghormati dan mencintai, sehingga tujuan optimal akan tercapai. Penerapan manajemen seperti itu tidak boleh diterapkan untuk organisasi yang besar misalnya suatu perusahaan, lembaga sosial ataupun lembaga pemerintahan. Dalam keadaan demikian kita harus menerapkan manajemen yang baik dan benar serta profesional. Begitu pentingnya peranan manajemen dalam kehidupan manusia mengharuskan kita mempelajari, dan menerapkan demi hari esok yang lebih baik. Manajemen pada

dasarnya sudah ada sejak adanya pembagian kerja, tugas, tanggung jawab, dan kerja sama formal dari sekelompok orang untuk mencapai tujuan. Dewasa ini manajemen telah berkembang menjadi suatu ilmu pengetahuan yang sangat umum dan dipelajari dimana-mana. Manajemen mencakup kegiatan untuk mencapai tujuan, dilakukan oleh individu – individu yang menyumbangkan upayanya yang terbaik melalui tindakan-tindakan yang telah ditetapkan sebelumnya dalam organisasi maupun perusahaan. Dalam mencapai tujuan tersebut juga diperlukan upaya seluruh komponen yang terdapat dalam organisasi atau perusahaan. Selanjutnya perlu menetapkan dan memelihara pula suatu kondisi lingkungan yang memberikan responsi ekonomi, psikologis, sosial, politis dan sumbangan-sumbangan teknis serta pengendaliannya. Banyak definisi manajemen yang telah diketengahkan oleh para ahli manajemen yang dikaji dalam berbagai literatur, yang perumusannya tergantung pada keyakinan dan pandangan para ahli masing-masing. Terry (2001:1) mendefinisikan manajemen sebagai berikut : manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Menurut Julitriarsa (1998 : 1) mengenai ilmu manajemen sendiri dapatlah diberikan suatu pengertian yang cukup sederhana, sebagai berikut : Ilmu manajemen adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana cara mencapai suatu tujuan dengan efektif serta efisien dengan menggunakan bantuan / melalui orang lain. Sedangkan menurut Stoner (1996:8) : “manajemen adalah suatu keistimewaan dalam menangani masalah waktu dan hubungan manusia ketika hal tersebut muncul dalam organisasi.” Berdasarkan beberapa pengertian yang diberikan para ahli tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen itu berhubungan dengan manusia dan kegiatannya dalam organisasi, baik mengenai hubungan yang terjadi maupun cara yang digunakan dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Dengan melaksanakan manajemen secara naluriah ini tidak jarang akan terjadi adanya kekeliruan baik yang disengaja maupun yang tidak disengaja dan akan sering pula terjadi adanya ketidakefisienan dalam pelaksanaan manajemen. Seperti yang dikemukakan beberapa definisi manajemen, selanjutnya manajemen dapat ditinjau dari segi unsur - unsurnya atau fungsi - fungsinya. Menurut Gitosudarmo (1999:10) fungsi - fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)
Fungsi perencanaan adalah suatu kegiatan membuat tujuan perusahaan dan diikuti dengan membuat berbagai rencana untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan tersebut.
2. Pengorganisasian (*Organizing*)
Fungsi pengorganisasian adalah suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia dan sumberdaya fisik lain yang dimiliki perusahaan untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan serta menggapai tujuan perusahaan.
3. Koordinasi (*Coordinating*)
Merupakan salah satu fungsi manajemen untuk melakukan berbagai kegiatan agar tidak terjadi kekacauan, perpecahan, kekosongan kegiatan, dengan jalan menghubungkan, menyatukan dan menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerja sama yang terarah dalam upaya mencapai tujuan organisasi
4. Pengarahan (*Directing*)
Fungsi pengarahan adalah suatu fungsi kepemimpinan manajer untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja secara maksimal serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat, dinamis, dan lain sebagainya.
5. Motivasi (*Motivating*)
Merupakan salah satu fungsi manajemen berupa pemberian inspirasi, semangat dan dorongan kepada bawahan, agar bawahan melakukan kegiatan secara sukarela sesuai apa yang diinginkan oleh atasan.
6. Komunikasi (*Communication*)
Fungsi komunikasi sebagai komunikasi sosial setidaknya mengisyaratkan bahwa komunikasi itu penting untuk membangun konsep diri kita, aktualisasi diri, untuk kelangsungan hidup, untuk memperoleh kebahagiaan, terhindar dari tekanan dan ketegangan, antara lain lewat komunikasi yang bersifat menghibur, dan memupuk hubungan hubungan orang lain. Melalui komunikasi kita bekerja sama dengan anggota masyarakat untuk mencapai tujuan bersama.
7. Kepemimpinan
Fungsi pemimpin dalam suatu organisasi tidak dapat dibantah merupakan sesuatu fungsi yang sangat penting bagi keberadaan dan kemajuan organisasi yang bersangkutan.
8. Penanganan Resiko

Fungsi penanggung resiko dalam suatu organisasi adalah untuk mengidentifikasi terlebih dahulu risiko-risiko yang mungkin akan dialami oleh perusahaan, setelah mengidentifikasi maka dilakukan evaluasi atas masing-masing risiko ditinjau dari severity (nilai risiko) dan frekuensinya.

9. Pengambilan Keputusan (*Decision making*)

Fungsi pengambil keputusan dalam suatu organisasi adalah merupakan kemampuan untuk mendefinisikan masalah dan menentukan cara terbaik dalam memecahkannya. Kemampuan membuat keputusan adalah yang paling utama bagi seorang manajer, terutama bagi kelompok manajer atas.

10. Pengawasan/pengendalian (*Controlling*)

Fungsi pengendalian adalah suatu aktivitas menilai kinerja berdasarkan standar yang telah dibuat untuk kemudian dibuat perubahan atau perbaikan jika diperlukan. Dari dua uraian diatas, jelas tampak adanya persamaan dan perbedaan istilah untuk setiap tahap. Fungsi-fungsi ini saling mempengaruhi satu dengan lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam fungsi perencanaan, manajemen membuat keputusan - keputusan untuk menentukan kegiatan - kegiatan apa dan cara-cara pelaksanaan yang boleh dan tidak boleh dilakukan baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek guna mencapai tujuan - tujuan organisasi. Selain itu manajemen juga mengadakan interaksi antar manusia yakni dengan orang - orang yang ada didalam dan diluar organisasi. Asas (prinsip) merupakan suatu persyaratan fundamental atau kebenaran umum yang dapat dijadikan pedoman pemikiran dan tindakan. Asas-asas muncul dari hasil penelitian dan pengalaman. Asas ini sifatnya permanen, umum dan setiap ilmu pengetahuan memiliki asas yang mencerminkan intisari kebenaran – kebenaran dasar dalam bidang ilmu tersebut. Asas adalah dasar tetapi bukanlah sesuatu yang absolut atau mutlak, artinya penerapan asas harus mempertimbangkan keadaan-keadaan khusus dan yang berubah-ubah. Asas bukanlah hukum, tetapi hanya sebagai hipotesis yang harus diterapkan secara fleksibel, praktis, relevan dan konsisten. Dengan menggunakan asas-asas manajemen, seorang manajer dapat mengurangi atau menghindari kesalahan-kesalahan dasar dalam menjalankan pekerjaannya, dan kepercayaan pada diri sendiripun akan semakin besar. Manajer secara beralasan dapat meramalkan hasil-hasil usaha atau kegiatan-kegiatannya. Manajer haruslah merupakan seorang yang mampu untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan. Manajer juga harus memiliki jiwa kepemimpinan yang merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang pemimpin, yang bergantung dari macam-macam faktor baik faktor *intern* maupun faktor *ekstern*. Seorang manajer atau pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan dalam melaksanakan tugasnya kepemimpinannya. Manajer dalam pengertian sehari-hari dapat diartikan sebagai orang yang mengatur atau memimpin baik dalam suatu perusahaan maupun organisasi. Manajer dalam pemakaian kata kantor adalah berbeda-beda, tergantung kepada perusahaan atau organisasi, ada yang menyebut direktur, kepala cabang, ketua, kepala, atau *boss*. Beberapa pengertian manajer atau peranan manajer menurut para ahli yang penulis kutip adalah : Menurut Terry (1999:1) : Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang - orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata. Manajemen adalah suatu kegiatan, pelaksanaannya adalah "*managing*" atau pengelolaan, sedang pelaksanaannya disebut manajer atau pengelola. Berdasarkan pengertian tersebut, manajer dapat diibaratkan orang yang mengelola dengan cara mengatur dan merencanakan kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Menurut Stoner (1996:16) : " Kita menggunakan istilah manajer untuk mengartikan siapa pun yang bertanggung jawab untuk melaksanakan keempat aktivitas utama dari manajemen dalam hubungan dengan waktu." Menurut Sedarmayati (2001: 20-21) dengan luasnya ruang lingkup bidang kerja manajemen perkantoran, ditambah dengan meluasnya perlengkapan elektronik sehingga berkembang teknologi keterangan atau teknologi pengolahan data serta lahir konsep – konsep baru seperti sistem keterangan dan sistem komunikasi, maka manajemen perkantoran kini tidak lagi sekedar mencatat keterangan, melainkan mengemban tugas-tugas antara lain melakukan analisis dan membuat rencana. Menurut Kartono (2002: 8) : Pemimpin formal adalah orang yang oleh organisasi / lembaga tertentu ditunjuk sebagai pemimpin, berdasarkan keputusan dan pengangkatan resmi untuk memangku suatu jabatan dalam struktur organisasi, dengan segala hak dan kewajiban yang berkaitan dengannya, untuk mencapai sasaran organisasi. Manajer adalah seorang yang memiliki tanggung jawab seluruh bagian pada suatu perusahaan atau organisasi. Manajer memimpin beberapa unit bidang fungsi pekerjaan yang mengepalari beberapa. Pada perusahaan yang berskala kecil mungkin cukup diperlukan satu orang manajer umum, sedangkan pada perusahaan atau organisasi yang berkaliber besar biasanya memiliki beberapa orang manajer umum yang bertanggung-jawab pada area tugas yang berbeda-

beda. Dengan luasnya tugas dan tanggung jawab manajer, apabila pada zaman yang dilengkapi dengan berbagai perlengkapan teknologi informasi yang canggih, maka seorang manajer harus orang yang benar-benar dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Dalam menjalankan fungsinya, dimana salah satunya adalah harus dapat meningkatkan motivasi kerja karyawannya. Untuk itu manajer perlu memperhatikan bagaimana sehingga para bawahannya termotivasi, berikut pendapat para ahli. Pada informasi sebelumnya yang dijelaskan diatas, kita sudah pahami bersama bahwa tugas manajer dalam mengelola perusahaan dengan dibantu para bawahannya berdasarkan koordinasi yang tepat. Dengan demikian peranan manajer dalam mengkoordinir bawahan harus dilakukan dengan tepat, sehingga termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik. Dalam memberikan motivasi manajer juga memiliki berbagai cara dan pilihan, seperti motivasi positif dan motivasi negatif. Memperhatikan bawahan, menghargai hasil kerja, komunikasi yang baik dengan bawahan, dan memberikan kepercayaan berupa wewenang yang secukupnya kepada bawahan merupakan cara-cara manajer untuk meningkatkan peranannya dalam meningkatkan motivasi kerja bawahannya. Dengan bawahan yang termotivasi, akan lebih mudah bagi manajer mencapai tujuan yang diinginkan dan fungsi-fungsi sebagai manajer dalam kegiatan manajerial perusahaan dapat dilaksanakan dengan lebih efisien. Pemimpin harus memiliki tiga kemampuan khusus yakni :

- a. Kemampuan analitis (*analytical skills*), yakni kemampuan untuk menilai tingkat pengalaman dan motivasi bawahan dalam melaksanakan tugas.
- b. Kemampuan untuk fleksibel (*flexibility* atau *adaptability skills*), yaitu kemampuan untuk menerapkan gaya kepemimpinan yang paling tepat berdasarkan analisa terhadap situasi.
- c. Kemampuan berkomunikasi (*communication skills*), yakni kemampuan untuk menjelaskan kepada bawahan tentang perubahan gaya kepemimpinan yang anda terapkan.

Ketiga kemampuan diatas sangat dibutuhkan bagi seorang manajer, sebab seorang manajer harus dapat melaksanakan tiga peran utamanya yakni peran interpersonal, peran pengolah informasi (*information processing*), serta peran pengambilan keputusan (*decision making*).

Pendelegasian Wewenang

Pendelegasian ialah proses terorganisir dalam kerangka hidup organisasi/keorganisasian untuk secara langsung melibatkan sebanyak mungkin orang dan pribadi dalam pembuatan keputusan, pengarahan, dan pengerjaan kerja yang berkaitan dengan pemastian tugas. Pendelegasian wewenang itu akan bergerak setingkat demi setingkat dari pendelegasian yaitu tingkatan yang paling atas sampai ketingkat yang paling bawah, ini dinamakan pendelegasian vertikal, misalnya peranan manajer kepada kepala seksi, kepala seksi kepada sub seksi dan seterusnya hingga ke lapisan organisasi yang paling bawah. Ada juga tingkatan organisasi atau kedudukan yang sama tinggi, misalnya kepala seksi A kepada seksi B. Pendelegasian wewenang ini harus jelas batas-batasannya yaitu apa yang boleh dan apa pula yang tidak boleh dilakukan. Sebelum mengartikan pendelegasian wewenang terlebih dahulu perlu pahami apa defenisi dari delegasi wewenang itu. Dalam menggerakkan suatu organisasi, pendelegasian wewenang merupakan prasyarat, karena adanya tugas-tugas baru dapat digerakkan dengan baik apabila disertai dengan pemberian wewenang. Dalam organisasi yang semakin berkembang tentu masalah yang dihadapi akan semakin banyak, tugas-tugas yang dihadapi peranan manajer akan semakin banyak, tugas-tugas yang dihadapi peranan manajer akan semakin rumit akibatnya peranan manajer tidak dapat bekerja dengan baik dan lancar, dia memerlukan bantuan orang lain demi kelancaran usahanya, maka pendelegasian wewenang mutlak diperlukan. Pendelegasian ialah tindakan memercayakan tugas (yang pasti dan jelas), kewenangan, hak, tanggung jawab, kewajiban, dan pertanggungjawaban kepada bawahan secara individu dalam setiap posisi tugas. Pendelegasian dilakukan dengan cara membagi tugas, kewenangan, hak, tanggung jawab, kewajiban, serta pertanggungjawaban, yang ditetapkan dalam suatu penjabaran/deskripsi tugas formal dalam organisasi. Delegasi dapat didefinisikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu pendelegasian wewenang atau pelimpahan wewenang merupakan salah satu kegiatan yang harus dilakukan manajer perusahaan dalam menjalankan roda perusahaan. Dengan pendelegasian wewenang manajer perusahaan dalam menjalankan roda perusahaan. Dengan pendelegasian wewenang manajer dapat melakukan banyak tugas. Menurut Koontz (1991:374) pendelegasian wewenang adalah : wewenang yang diberikan kepada orang untuk memungkinkan mereka menggunakan pertimbangan dalam mengambil keputusan. Wewenang menurut Wien's Anorga (1997:526) : "hal untuk melakukan suatu tindakan atau hak untuk membuat peraturan untuk memerintah orang lain." Sedangkan menurut Terry (1999:107) dalam melaksanakan wewenang yang diberikan diperlukan tanggung jawab yang diartikan ; tanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya menurut kemampuannya. Selengkapnya pengertian

pendelegasian wewenang menurut Hasibuan (2001 : 72) adalah memberikan sebagian pekerjaan atau wewenang oleh delegator kepada *delegate* untuk dikerjakannya atas nama delegator. Pendelegasian wewenang hanyalah tahapan dari suatu proses ketika penyerahan wewenang, berfungsi melepaskan kedudukan dengan melaksanakan pertanggungjawaban. Berdasarkan pengertian di atas delegasi dapat didefinisikan sebagai proses dimana seorang manajer memberikan sebagian pekerjaannya kepada orang lain. Agar proses pendelegasian berjalan dengan efektif diperlukan berbagai cara untuk mengatasi atau mengungguli hambatan-hambatan yang terjadi. Persyaratan utama untuk delegasi efektif adalah kesediaan manajemen untuk memberikan kepada bawahan kebebasan yang sesungguhnya untuk melaksanakan tugas yang dilimpahkan kepadanya. Manajer harus menerima perbedaan cara pemecahan suatu masalah dan kemungkinan bawahan akan membuat kesalahan dalam pelaksanaan tugasnya. Dan mereka harus dibiarkan untuk mencari pemecahan masalahnya sendiri dan belajar dari kesalahan mereka. Kesalahan bawahan seharusnya tidak menyebabkan manajer mengurangi delegasi tetapi memberikan latihan atau dukungan yang lebih kepada bawahan. Pengembangan komunikasi antar manajer dan bawahan akan meningkatkan saling pengertian dan membuat delegasi lebih efektif. Manajer yang mengetahui kemampuan bawahannya dapat lebih realistis menentukan tugas-tugas mana dapat didelegasikan kepada bawahan tertentu. Menurut Allen dalam Handoko (1999:228) tentang beberapa teknik khusus untuk membuat manajer melakukan delegasi dengan efektif yaitu :

- Tetapkan tujuan. Bawahan harus diberitahu maksud dan pentingnya tugas-tugas yang didelegasikan kepada mereka.
- Tegaskan tanggung jawab dan wewenang. Bawahan harus diberi informasi dengan jelas tentang apa yang mereka harus pertanggungjawabkan dan bagian dari sumber daya organisasi mana yang ditempatkan dibawah wewenangnya.
- Berikan motivasi kepada bawahan. Manajer dapat mendorong bawahan melalui perhatian kebutuhan dan tujuan mereka yang sensitif.
- Meminta penyelesaian kerja. Manajer memberikan pedoman, bantuan dan informasi kepada bawahan, sedangkan para bawahan harus melaksanakan pekerjaan sesungguhnya yang telah didelegasikan.
- Adakan pengawasan yang memadai. Sistem pengawasan yang terpercaya (seperti laporan mingguan) dibuat agar manajer tidak perlu menghabiskan waktunya dengan memeriksa pekerjaan bawahan terus-menerus.

Menurut definisi di atas, dapatlah dikatakan bahwa seorang manajer mempunyai hak untuk memberi perintah dan tugas, serta menilai pelaksanaan kerja karyawan bawahannya. Wewenang merupakan hasil delegasi atau pelimpahan wewenang dari atasan kepada bawahan dalam organisasi. Secara umum delegasi wewenang adalah proses dimana para manajer mengalokasikan wewenang kepada orang-orang yang bertanggung jawab kepadanya. Jadi dapat kita lihat bahwa pendelegasian wewenang ada 3 unsur yang saling berkaitan yaitu tanggung jawab (*responsibility*), wewenang (*authority*) dan pelaporan (*accountability*). Setiap individu dalam organisasi yang diberikan tugas dan diwajibkan bertanggung jawab atas tugas-tugas tersebut, dan yang paling penting di sini adalah diserahkan wewenang tertentu sehubungan dengan tugas yang diberikan itu. Jadi pada hakekatnya tugas dan tanggung jawab merupakan unsur-unsur pendelegasian wewenang yang tidak dapat dipisahkan satu sama yang lain, maksudnya dalam pelaksanaan delegasi tidak dapat diberikan sebagian-sebagian, misalnya hanya diberi tugas dan wewenang saja atau tugas dan pertanggung jawaban saja.

Koordinasi Kerja

Adanya berbagai pendapat dan juga kegiatan yang berbeda diantara masing-masing individu dan unit dalam organisasi akan mempengaruhi keputusan yang diambil. Pendapat dan kegiatan tersebut perlu diselaraskan yaitu dengan mengadakan koordinasi agar terdapat suatu keadaan yang harmonis sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Koordinasi yang baik dapat dilakukan jika masing-masing individu menyadari dan memahami akan tugas-tugas mereka yang sebenarnya sangat membantu pada usaha-usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk melaksanakan koordinasi juga diperlukan adanya suatu komunikasi yang baik secara timbal balik. Usaha lebih jelas mengenai pengertian koordinasi tersebut, maka penulis mengutip beberapa pendapat dari para pakar manajemen tentang definisi dari koordinasi. Handoko (1999:195) menyatakan bahwa : koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan –satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien. Dydiat Hardjito (1997:47) mendefinisikan : koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan dari satuan-satuan yang terpisah (unit-unit) suatu organisasi untuk mengkoordinasi secara efisien. Moekijat (1992 : 92) dalam

kamus manajemen menyatakan bahwa koordinasi adalah sinkronisasi (penyelarasan) kegiatan-kegiatan secara teratur guna memberikan jumlah dan pengarahannya pelaksanaan yang tepat yang mengakibatkan adanya kegiatan yang selaras dan yang disatukan untuk tujuan tertentu.

Sedangkan menurut Indriyo Gitosudarmo dan Agus Mulyono (1999 : 145) mengemukakan bahwa : “Koordinasi adalah usaha untuk mengharmoniskan atau mensesuaikan seluruh kegiatan sehingga dapat mencapai tujuan yang diharapkan.” Intisari dari beberapa definisi koordinasi yang dikemukakan diatas, pada dasarnya adalah sebagai berikut :

- a. Koordinasi berintisarikan kesatuan tindakan atau kesatuan usaha.
- b. Koordinasi berintisarikan penyesuaian antar bagian.
- c. Koordinasi berintisarikan keseimbangan antar satuan.
- d. Koordinasi berintisarikan keselarasan.
- e. Koordinasi berintisarikan sinkronisasi.

Didalam suatu organisasi kegiatan dibagi-bagi dan didepartementasikan, namun manajer masih perlu mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif. Koordinasi bermanfaat bagi pekerjaan yang tidak rutin dan tidak diperkirakan sebelumnya, yang ketergantungannya cukup tinggi. Adapun prinsip-prinsip yang harus diingat dalam setiap memulai suatu pengkoordinasian adalah :

1. Terpusat (*Concentrated*)
Suatu program yang dilakukan oleh pemerintah ataupun oleh suatu organisasi / perusahaan harus dilakukan secara terpusat sehingga terdapat adanya unsur pengendalian.
Dengan adanya unsur pengendalian oleh pusat maka akan terjamin adanya koordinasi kerja untuk mengharmoniskan kegiatan yang dilakukan oleh bagian-bagian yang ada.
Tanpa adanya pengendalian maka bisa berakibat masing-masing bagian akan bergerak sendiri-sendiri sehingga akan terjadi penyimpangan dari garis tujuan utama.
2. Terpadu (*Integrated*)
Keterpaduan antar pekerjaan adanya keadaan yang saling mengisi dari pekerjaan yang dilaksanakan oleh tiap - tiap bagian. Dengan adanya saling mengisi, saling susul-menyusul maka tugas akan semakin efektif dan efisien. Hal inilah yang merupakan penjabaran dari faktor - faktor keterpaduan tersebut.
3. Berkesinambungan (*Sustainable*)
Suatu program haruslah merupakan rangkaian kegiatan yang sambung menyambung, selalu terjadi dan selalu diusahakan serta ditegaskan adanya kaitan antara kegiatan sekarang dan kegiatan yang dilakukan sesudahnya.
4. Menggunakan Pendekatan *Multi-instansional*
Dengan dilakukan pendekatan *multi – instansional* maka akan terwujud adanya saling mengirimkan informasi kepada bagian-bagian yang relevan sehingga dapat dihindari tumpang tindih antara yang satu dengan yang lain.

METODE PENELITIAN

Suatu penelitian agar mencapai sasaran yang diinginkan maka harus ditetapkan terlebih dahulu metode penelitian yang digunakan. Dalam pengumpulan data dan keterangan yang diperoleh oleh penulis adalah dengan menggunakan metode penelitian sebagai berikut: Penelitian Lapangan (*Field Research*), Penelitian Kepustakaan (*Library Research*) Dalam penelitian ini peneliti mengambil lokasi penelitian pada PT. Antara Kesuma yang terletak di Jalan Karya Wakaf No. 83 Medan. Jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini antara lain : Data Primer, Data Sekunder. Pengumpulan data dilakukan dengan cara: Observasi, Wawancara. Analisis data dalam penulisan ini adalah : Metode Deskriptif dan Metode Deduktif

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peningkatan Kinerja Karyawan

Salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan adalah kinerja dan produktivitas karyawan. Setiap organisasi atau instansi dalam melaksanakan program yang diarahkan selalu berdaya guna untuk mencapai tujuan perusahaan. Salah satu caranya adalah meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan pengertian kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab

yang diberikan kepadanya. Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan sehingga mereka mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada instansi atau organisasi termasuk kualitas pelayanan yang disajikan. Peningkatan kinerja karyawan yang dilaksanakan oleh PT. Antara Kesuma Medan adalah :

1. Pemberian Motivasi

Pemberian motivasi yaitu pemberian semangat, dorongan berupa penyuluhan atau pembinaan tentang kesadaran bahwa karyawan merupakan subjek dalam perusahaan. Sebagai subjek karyawan merupakan motor penggerak terhadap jalannya perusahaan akan ditentukan oleh kualitas kerja karyawan yang ada. Sehingga hanya karyawan yang berkualitas dan mempunyai kontribusi yang besar pada perusahaan yang layak untuk mendapat posisi dan fasilitas-fasilitas. Dengan pemberian kesadaran ini diharapkan karyawan dapat termotivasi untuk selalu meningkatkan pengetahuan maupun kualitas kerjanya. Bentuk pemberian motivasi berupa pengarahan dalam pertemuan, pemberian motivasi secara internal melalui panggilan kepada karyawan secara personal oleh pimpinan.

2. Pelatihan dan Pengembangan

Dalam peningkatan kinerja karyawan PT. Antara Kesuma mempunyai tujuan yang dititikberatkan untuk memperbaiki efektifitas dan efisiensi kerja dalam melaksanakan dan mencapai tujuan sasaran program kerja yang telah ditetapkan. Dengan adanya pelatihan dan pengembangan yang diadakan perusahaan tentu akan memberikan manfaat yang diperoleh terutama perusahaan dan karyawan.

3. Diberikan Promosi Jabatan

Promosi adalah pemberian kepercayaan kepada karyawan untuk menduduki jabatan tertentu pada jenjang atau eselon tertentu. Promosi jabatan merupakan salah satu persyaratan karyawan untuk menduduki jabatan-jabatan yang ada. Apabila terdapat lowongan jabatan pada struktur organisasi maka pimpinan akan mempertimbangkan karyawan yang memiliki sertifikat diklat disamping memiliki kapasitas dan kapabilitas sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab pada jabatan yang lowong tersebut.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Sasaran kinerja adalah kinerja karyawan, sehingga diperoleh informasi yang akurat tentang kinerja tersebut, apakah memuaskan atau tidak. Unit-unit di tingkat bawah mungkin telah menjadi sasaran yang mereka tetapkan, dan sebaliknya mereka yang ada di puncak mungkin belum memenuhi sasaran. Pencapaian produktivitas tenaga kerja yang sesuai yang diinginkan perusahaan atau instansi harus didukung oleh kegiatan-kegiatan departemen personalia. Kegiatan-kegiatan tersebut adalah sebagai berikut:

a. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*)

Pengadaan tenaga kerja adalah usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang diperlukan untuk menyelesaikan sasaran organisasi. Hal-hal yang dilakukan dalam kaitan ini adalah perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi karyawan, dan penempatan karyawan.

b. Pengembangan Karyawan (*Development*)

Pengembangan merupakan peningkatan ketrampilan melalui pelatihan yang perlu untuk prestasi kerja yang tepat. Kegiatan ini sangat penting mengingat banyaknya perubahan-perubahan teknologi, reorganisasi pekerjaan, tugas manajemen yang semakin rumit dan makin kompleksnya tugas-tugas manajer.

c. Kompensasi/Pemberian Balas Jasa (*Compensation*)

Kompensasi adalah salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang sangat penting. Fungsi ini dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai dan layak kepada personalia untuk sumbangan mereka kepada tujuan organisasi. Balas jasa tersebut dilakukan secara langsung atau tidak langsung yang bersifat finansial maupun non finansial.

d. Pengintegrasian Karyawan (*Integration*)

Pengintegrasian karyawan merupakan usaha untuk menghasilkan suatu rekonsiliasi (kecocokan) yang layak atas kepentingan-kepentingan perorangan (individu), masyarakat dan organisasi.

e. Pemeliharaan Karyawan (*Maintenance*)

Pemeliharaan karyawan merupakan usaha untuk mengabdikan angkatan kerja yang mempunyai kemauan dan kemampuan untuk bekerja. Terpeliharanya kemauan bekerja sangat dipengaruhi komunikasi dalam organisasi berupa pemeliharaan kondisi fisik dari karyawan seperti kesehatan dan keamanan, pemeliharaan sikap yang menyenangkan seperti mengadakan program-program pelayanan kepada karyawan.

f. **Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)**

Pemutusan hubungan kerja merupakan suatu masalah yang sangat sulit, tidak hanya bagi karyawan tetapi juga bagi perusahaan dan serikat buruh. Perusahaan pada umumnya ingin mengambil keuntungan dari pemutusan hubungan kerja dengan mempertahankan para karyawan yang paling mampu dan membiarkan pergi para karyawan yang kurang mampu.

Sehubungan dengan usaha - usaha pendelegasian wewenang yang efektif, peranan manajer selain mengadakan wewenang yang ada juga menerapkan kekuasaan yang ada padanya terhadap bawahan, karena tanpa dibarengi kekuasaan, pendelegasian wewenang itu tidak akan berhasil. Dengan adanya kekuasaan ini maka penerima delegasi wewenang tidak merasa ragu-ragu dalam melaksanakan tugasnya, kekuasaan yang diberikan telah membangkitkan motivasi bawahan untuk bekerja dengan lebih baik karena kepercayaan yang diberikan. Selain itu penerapan kekuasaan ini juga untuk mendapatkan manfaat yang telah lebih baik bagi kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Di samping itu, untuk memperoleh pendelegasian, baik yang khusus diciptakan sendiri maupun yang telah dibahas dari uraian teoritis. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan sehingga mereka mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada instansi atau organisasi termasuk pelayanan kualitas yang disajikan. Strategi peningkatan kinerja adalah cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Agar strategi peningkatan kinerja tersebut dapat berhasil maka perusahaan perlu mengetahui sasaran kinerja. Prinsip-prinsip tersebut harus menjadi dasar bagi penerima delegasi dalam melaksanakan tugas-tugasnya, karena apa yang telah mereka kerjakan, berhasil atau tidaknya, tetap menjadi tanggung jawab peranan manajer. Sistem pendelegasian wewenang kepada bawahan yang ada pada organisasi PT. Antara Kesuma Medan. Selama ini, telah memberikan dampak yang baik. Adapun dampak positif yang terlihat pada PT. Antara Kesuma Medan selama empat tahun terakhir yaitu semakin meningkatnya jumlah penjualan sehingga keuntungan yang diperoleh semakin meningkat. Dari peningkatan-peningkatan ini dapat dikatakan bahwa perusahaan telah memberikan pelayanan yang baik dan memuaskan kepada pelanggannya, baik pada bagian operasional maupun bagian pemasaran dan kredit. Dengan terjadinya desentralisasi wewenang, maka masalah pekerjaan lebih cepat diatasi, resiko dapat ditanggulangi dengan cepat. Meskipun ada kendala-kendala tetapi tidak berpengaruh besar terhadap jalannya kegiatan operasi perusahaan. Dan yang penting adalah meningkatkan motivasi kerja dari penerima delegasi, sehingga tanggung jawab yang diemban dapat dilaksanakan dengan baik, sesuai dengan hasil yang ingin dicapai. Setiap individu telah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan pembagian kerja yang dibuat oleh perusahaan secara tertulis dan masing-masing bagian yang ada dalam organisasi saling membantu sehingga memberikan kemudahan terhadap pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting dalam suatu organisasi dimana orang-orang atau karyawan tersebut memberikan tenaga, bakat, kreatifitas, dan usaha mereka kepada organisasi. Oleh karena itu, manusia merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan dalam suatu organisasi karena manusia memberikan kontribusi terbesar dibandingkan dengan faktor-faktor yang lain. Untuk mendapatkan tenaga kerja atau karyawan yang cakap, maka bagian sumber daya manusia dalam suatu perusahaan harus mengadakan penarikan tenaga kerja atau karyawan secara selektif agar sesuai dengan *job description* dan *job specification*. Pimpinan perusahaan juga harus dapat membina, mengkoordinasikan dan mengarahkan karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan. Hal ini sangat diperlukan karena tidak semua karyawan baru secara langsung dapat sesuai dengan kebutuhan. Mereka harus dilatih agar dapat mengerjakan pekerjaannya dengan efektif. Untuk meningkatkan kinerja para karyawan, pimpinan perlu mengadakan latihan dan pengembangan karyawan karena itu juga merupakan suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak perusahaan. Latihan dan pengembangan karyawan adalah usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan. Pelatihan lebih berorientasi pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik, dan pengembangan lebih ditekankan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang. Alasan dilakukannya pelatihan dan pengembangan dapat meliputi: karyawan yang direkrut belum dapat melakukan pekerjaan dengan baik, adanya perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja, untuk meningkatkan produktivitas, dan menyesuaikan dengan peraturan

Hambatan – Hambatan Yang Dihadapi Perusahaan

Peningkatan spesialisasi akan menaikkan kebutuhan akan koordinasi. Tetapi semakin besar derajat spesialisasi, semakin sulit bagi manajer untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan khusus dari satuan yang berbeda. Perbedaan dalam sikap dan cara kerja di antara individu dan departemen-departemen dalam organisasi yang mempersulit tugas manajer dalam pengkoordinasian bagian-bagian organisasi secara efektif. Adapun hambatan-hambatan yang dihadapi manajer PT. Antara Kesuma Medan dalam pencapaian koordinasi kerja yang efektif adalah :

1. Perbedaan dalam orientasi terhadap tujuan tertentu
PT. Antara Kesuma Medan terdiri dari departemen – departemen yang berbeda, sehingga dari tiap departemen – departemen tersebut mengembangkan pandangan mereka sendiri tentang bagaimana cara mencapai kepentingan organisasi yang baik misalkan, bagian pemasaran menganggap bahwa promosi memerlukan anggaran yang lebih besar untuk mencapai tingkat penjualan yang efektif dalam mendukung peningkatan laba perusahaan, sedangkan bagian keuangan menekankan adanya pengendalian pemakaian biaya termasuk biaya promosi sebagai usaha efisiensi yang akan dapat memaksimalkan keuntungan perusahaan.
2. Perbedaan dalam orientasi waktu
Masalah kedua yang dihadapi oleh manajer dalam meningkatkan koordinasi kerja karyawannya adalah perbedaan dalam orientasi waktu, dimana bagian pemasaran lebih memperhatikan masalah-masalah yang harus dipecahkan segera atau dalam periode waktu pendek.
3. Perbedaan dalam orientasi antar pribadi
PT. Antara Kesuma Medan dalam kegiatan penjualan memerlukan komunikasi dan pembuatan keputusan yang cepat agar prosesnya lancar.
4. Perbedaan dalam formalitas struktur
Dalam perbedaan formalitas struktur ini, manajer tidak dapat untuk melakukan koordinasi kerja yang efektif disebabkan adanya metode-metode dan standar-standar yang berbeda, seperti dalam mengevaluasi program terhadap balas jasa bagi karyawan. Kemampuan para manajer dalam meningkatkan koordinasi kerja karyawan terlihat dari pendelegasian tugasnya yang merupakan salah satu faktor keberhasilan pelaksanaan tugas.

Apabila seorang manajer dengan senang hati mendelegasikan sebagian tugasnya kepada bawahannya maka ia akan dapat mengklasifikasikan tugas tersebut dan dapat menentukan kepada siapa tugas tersebut didelegasikan. Untuk itu manajer pada PT. Antara Kesuma Medan mendelegasikan tugasnya dengan memperhatikan kemampuan bawahannya terlebih dahulu dan melakukan koordinasi dalam pengawasan sehingga bila terjadi kesalahan dapat ditanggulangi secara tepat sehingga tidak berakibat fatal bagi perusahaan.

Peranan Manajer Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

Seorang manajer harus mampu untuk mengkoordinir seluruh anggota-anggota organisasinya, sehingga di dalam pencapaian tujuan organisasi dapat tercapai. Kemampuan manajer untuk melakukan koordinasi secara efektif sebagian besar tergantung pada jumlah bawahan yang melapor padanya, yang dikenal sebagai “rentang manajemen” atau “rentang kendali”. Manajer dalam suatu perusahaan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi maju dan mundurnya perusahaan tersebut. Manajer memiliki wewenang, tugas dan tanggung jawab yang besar dalam menjalankan roda kegiatan perusahaan yang dipimpinnya. Adapun peranan manajer dalam meningkatkan koordinasi kerja pada perusahaan PT. Antara Kesuma Medan adalah dimulai dari direktur yang mendelegasikan sebagian tugas-tugasnya kepada manajer dan dibantu seorang sekretaris. Peranan Manajer dalam meningkatkan kinerja karyawan adalah sebagai berikut :

1. Membuat pola pikir yang modern
Tinggalkan cara lama dalam menyelesaikan pekerjaan, seperti mengancam, membujuk, mengintimidasi, menyalahkan, menyerang keperibadian dan sikap karyawan. Gunakan pola pikir modern agar kerberhasilan karyawan lebih optimal dengan memberikan panutan dalam waktu dan usaha, membagi tanggung jawab dengan komunikasi dua arah dan menemukan kebijaksanaan karyawan dengan memanfaatkan pengetahuan, keahlian dan pengalamannya.
2. Mengenali manfaat
Manajer biasanya melompati proses manajemen kinerja karena belum mengerti manfaatnya. Padahal manajemen kinerja dapat digunakan untuk memastikan bahwa setiap pekerjaan karyawan berkontribusi bagi sasaran kelompok

kerja, sehingga dapat mengurangi pengawasan, meningkatkan produktivitas dan tindakan mendokumentasikan masalah maupun penyelesaiannya.

3. **Mengelola kinerja**
Penting sekali untuk merencanakan kinerja dan mengkomunikasikannya berdasarkan pengamatan dan pengumpulan data yang dimiliki termasuk rintangan dan hambatan yang telah dan akan dihadapi.
4. **Bekerja bersama karyawan**
Jangan biarkan karyawan merasa diperintah dalam bekerja. Anggaplah karyawan sebagai kontributor sejajar dalam proses manajemen kinerja karena mereka adalah peserta aktif dan antusias dalam menjalankan proses kerja sesuai dengan ketentuan yang diinformasikan kepadanya.
5. **Rencanakan secara tepat dengan sasaran jelas**
Perencanaan yang tepat dan jelas akan membantu karyawan dalam memahami prioritas pekerjaan penting dan kurang penting.
6. **Satukan sasaran dengan karyawan**
Akan sia-sia seluruh proses manajemen kinerja apabila misi kelompok tidak dihubungkan dengan tanggung jawab karyawan. Sebaliknya, pencapaian misi kelompok akan memotivasi karyawan untuk terus-menerus melakukan peningkatan dan di sisi lain, karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja.
7. **Tentukan insentif kinerja**
Insentif yang berbeda kepada tiap performa karyawan yang berbeda dapat memacu kinerja karyawan menjadi lebih baik. Bentuk insentif dapat berupa bonus, kesempatan mendapat pelatihan, promosi, kenaikan upah dan lain-lain.
8. **Jadilah orang yang mudah ditemui**
Komunikasi dua arah dapat mengurangi masalah dan membantu penyelesaian masalah dengan lebih cepat dan tepat sasaran.
9. **Fokuslah pada komunikasi**
Selain itu, komunikasi membantu dalam membangun relasi dan motivasi bagi karyawan untuk menciptakan kerja sama yang harmonis.
10. **Lakukan tatap muka**
Perkembangan teknologi informasi memang bermanfaat untuk mempercepat dan mempermudah proses pekerjaan, namun jangan sampai interaksi dengan karyawan menjadi berkurang apalagi hilang.
11. **Hindari resiko pemberian peringkat**
Pemberian peringkat tidak selalu berhubungan dengan perilaku spesifik sehingga akan bersifat subjektif. Oleh karena itu, manajer perlu menjelaskan arti dan memberi pemahaman dari setiap peringkat sebelum pemberian peringkat dilakukan.
12. **Jangan lakukan penggolongan**
Penggolongan akan memberikan pengaruh baik dan buruk secara bersamaan kepada karyawan. Sebagian karyawan akan bekerja lebih baik dan sebagian lainnya akan menjadi lebih buruk. Untuk itu perlu menambahkan berbagai unsur dalam penggolongan karyawan agar tetap memberikan efek yang positif bagi semua karyawan.
13. **Persiapkan penilaian**
Penilaian kinerja karyawan harus dibuat sedetail mungkin agar hasilnya dapat membangkitkan motivasi dan semangat karyawan.
14. **Awali tinjauan secara benar**
Walau bagaimanapun, penilaian kinerja karyawan merupakan hal yang tidak menyenangkan. Oleh karena itu, ciptakan suasana nyaman, aman, dan pemahaman tentang pentingnya penilaian karyawan bagi organisasi.
15. **Kenali sebab**
Manajer perlu mengenali penyebab kinerja karyawan yang tidak maksimal untuk diselesaikan masalahnya dan dioptimalkan kembali pekerjaannya.
16. **Akui keberhasilan**
Penghargaan atas keberhasilan karyawan perlu diperhatikan, diakui, dan dihargai.
17. **Gunakan komunikasi yang kooperatif**
Bahasa yang kooperatif akan mengurangi konflik dan perasaan bersalah karyawan dalam melakukan pekerjaan.
18. **Berfokuslah pada perilaku dan hasil**

Perilaku karyawan tidak selalu mempengaruhi kinerja karyawan, arahkanlah perilaku karyawan kepada kinerja dan produktivitas.

19. Perjelas kinerja
Umpan balik perlu diberikan kepada karyawan agar karyawan tersebut mengetahui saat-saat kinerjanya baik dan kemudian meningkatkannya.
20. Perlakukan konflik dengan apik
Jangan menggunakan kekuasaan dalam menyelesaikan konflik dengan bawahan, namun, identifikasilah masalah agar proses pemecahan masalah dapat cepat selesai dan menemukan jalan keluar yang baik.
21. Gunakan disiplin bertahap
Mendisiplinkan karyawan berarti membuat karyawan bertanggung jawab terhadap segala tindakannya dengan menerapkan konsekuensi secara jelas.
22. Kinerja dokumen
Dokumentasi kinerja karyawan perlu didokumentasikan baik catatan permasalahan kerja maupun keberhasilannya untuk bahan kajian dan perbaikan bagi karyawan dan atasan.

23. Kembangkan karyawan
Kembangkanlah karyawan sesuai keahliannya karena keahlian di tempat bekerjapun terus-menerus mengalami perubahan.
24. Tingkatkan terus sistem kerja
Sistem kerja perlu ditingkatkan dan dimodifikasi sesuai dengan tantangan yang dihadapi selama pekerjaan dilaksanakan.

Adapun tugas-tugas tersebut adalah berupa tugas-tugas yang umum seperti pengkoordinasian terhadap laporan-laporan yang dibutuhkan oleh Direktur, pengawasan dan melaksanakan tugas-tugas direktur bila yang bersangkutan berhalangan atau tidak hadir. Sementara manajer sendiri mendelegasikan sebagian tugas-tugasnya kepada seksi-seksi dibawahnya. Namun dalam menjalankan roda perusahaan tersebut seorang manajer tidak akan bisa bekerja dan melaksanakan fungsinya tanpa bantuan dari pihak lain. Karena seperti diketahui seorang manajer, baru akan berfungsi bila dalam pelaksanaan tugas-tugasnya harus dibantu oleh pihak lain dalam hal ini adalah para bawahannya yang bisa dipengaruhi untuk ikut bekerja secara ikhlas dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan adanya koordinasi yang baik antara seluruh bagian yang ada didalam perusahaan maka diharapkan adanya komunikasi dua arah sekaligus dapat menciptakan kordinasi kerja di antara sesama bagian, sesama karyawan dan karyawan dengan pimpinan. Dengan demikian segala proses pekerjaan baik yang berhubungan dengan bagian atau departemen lain maupun dengan pimpinan perusahaan dapat berjalan dengan lancar. Kegiatan dari satuan organisasi berbeda dalam kebutuhan integrasi kebutuhan akan koordinasi tergantung pada sifat dan kebutuhan komunikasi. Bila tugas tersebut memerlukan aliran informasi antar satuan, derajat koordinasi yang tinggi ini sangat bermanfaat untuk perkerjaan yang tidak rutin dan tidak dapat diperkirakan. Agar pelaksanaan koordinasi yang diatur dengan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab sebagaimana telah terdapat dalam struktur organisasi ini dapat berhasil dengan cara yang efisien dan efektif maka koordinasi haruslah dijalankan dengan berlanjut dan teratur. Dari hasil riset yang dilakukan bahwa terdapat banyak sarana yang dilakukan oleh perusahaan untuk mewujudkan satu kekuatan tindak antara lain : dengan adanya pertemuan formal dan informal secara berkala dimana pertemuan ini selain membicarakan suatu masalah dan mengadakan perencanaan dan pembahasan bersama juga dapat juga mempererat rasa persaudaraan di antara sesama anggota organisasi. Sesuai dengan teori yang telah dibahas pada bagian uraian teoritis mengenai peranan manajer dala pendelegasian tugas yang mendukung terciptanya prestasi kerja individu yang pada akhirnya akan mendukung tercapainya hasil yang maksimal pada perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan penulis pada PT. Antara Kesuma Medan dan pembahasannya sebagaimana yang telah dikemukakan sebelumnya, maka pada bab ini, penulis mencoba mengemukakan beberapa kesimpulan dan saran yang menyangkut peranan manajer terhadap kinerja karyawan. Manajer juga harus memiliki jiwa kepemimpinan yang merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang pemimpin, yang bergantung dari

macam-macam faktor baik faktor *intern* maupun faktor *ekstern*. Seorang manajer atau pemimpin harus memiliki jiwa kepemimpinan dalam melaksanakan tugasnya kepemimpinannya. Manajer puncak merupakan manajer atau pemimpin tertinggi pada perusahaan. Yang termasuk kedalam golongan atau jenis manajer ini adalah Direktur Utama (Dirut), Komisaris, atau Direktur, Manajer Puncak atau ada juga yang menyebut manajemen puncak. Peranan dari manajer puncak pada umumnya adalah pada kegiatan-kegiatan pokok yang dijabarkan ke bawah melalui manajer menengah. Sukses tidaknya sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya merupakan tanggung jawab dari manajer puncak. Hasil dari tugas yang dilaksanakan bawahan tetap menjadi tanggung jawab atasan, sehingga pihak atasan senantiasa memberikan bimbingan, pengarahan serta pengawasan terhadap pelaksanaan tugas. Namun kepercayaan dan harapan yang diberikan peranan manajer kepada karyawan berhasil membangkitkan motivasi kerja bawahan untuk menunjukkan loyalitas atas apa yang dipercayakan kepadanya. Dalam memberikan laporan pertanggung jawaban dilakukan secara tertulis sehingga bawahan mengetahui dengan jelas batas-batas pelaksanaan tugasnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anorg Wien's Kamus Istilah Ekonomi, Cetakan Keempat, M2S, Bandung, 2017.
- Dydiet Hardjito, Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian, Edisi kelima, Cetakan Kedua, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2017.
- Gitosudarmo Indriyo, Prinsip Dasar Manajemen, Cetakan Kenam, BPFE, Yogyakarta, 2019.
- Gitosudarmo Indriyo, dan I Nyoman Sudita, Perilaku Keorganisasian, BPFE, Yogyakarta, 2010.
- Hasibuan Malayu S.P., Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah, Bumi Aksara, Jakarta, 2010.
- Handoko T. Hani, Manajemen, Edisi kedua, BPFE, Yogyakarta, 2019.
- Julitriarsa Djati dan John Suprihanto, Manajemen Umum, BPFE, Yogyakarta, 2018.
- Kartono Kartini, Pemimpin dan Kepemimpinan, RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2020.
- Koontz Harold, et.al., Manajemen, Editor Alfonsus Sirait, Erlangga, Jakarta, 2019.
- Moekijad, Kamus Manajemen, Mandar Maju, Bandung, 2019.
- Mangkunegara A.A. Anwar Prabu, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Cetaka Pertama, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2000.
- Ranupandojo Heidjrachman dan Suad Husnan, Manajemen Personalialia, BPFE, Yogyakarta, 2019.
- Sedarmayati, Dasar-Dasar Pengetahuan Tentang Manajemen Perkantoran, Edisi Revisi, Mandar Maju, Bandung, 2001.
- Stoner, James A.F., Manajemen, terjemahan Alexander Sindoro, Prenhallindo, Jakarta, 2016.
- Terry George R. dan L.W. Rue, Dasar – Dasar Manajemen, Cetakan Kedelapan, Bumi Aksara, Jakarta, 2001.