



HUBUNGAN PENDELEGASIAN WEWENANG OLEH PEMIMPIN DENGAN EFISIENSI KERJA PEGAWAI

(Suatu Studi Tentang Pendelegasian Wewenang Oleh Pemimpin Dengan Efisiensi Kerja Pegawai Pada PT Jamsostek (Persero) Cabang Jember)

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat ujian guna memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S-1)
Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Oleh

Raharini
980910201092

Pembimbing

Drs. H. Humaidi, SU
Drs. H.M. Toerki

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER

2002

Asal : Hadiah
Pembelian
Terima : Tgl, 17 MAR 2003
No. Induk

Klass
352
RAH
h
c.1

PENGESAHAN

Diterima dan Dipertahankan oleh panitia penguji
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Guna Memenuhi dan Melengkapi Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S1)
Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Jurusan Ilmu Administrasi
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik
Universitas Jember

Dipertahankan Di Depan Panitia Penguji Skripsi

Pada

Hari/Tanggal : Senin / 03 Februari 2003
Pukul : 08.00 WIB

Panitia Penguji

Ketua

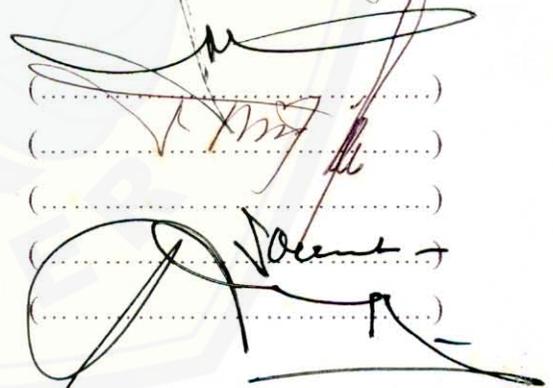

Drs. Ardiyanto, Msi

Sekretaris


Drs. H. Humaidi, SU

Anggota

1. Drs. Ardiyanto, Msi
2. Drs. H. Humaidi, SU
3. Drs. H.M. Toerki
4. Drs. Soeranto Soerantomo
5. Drs. H. Soenarjo Danuwasio



Mengetahui
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember
Dehan


Drs. H.M. Toerki
NIP. 130524832

MOJITO

*Tiada kekayaan lebih utama daripada akal
Tiada kepapaan lebih menyedihkan daripada kebodohan
Tiada warisan lebih baik daripada pendidikan*

(Sayidina Ali Bin Abi Thalib)

"Pelajarilah ilmu

*Barangsiapa mempelajarinya karena Allah, itu taqwa
Menuntutnya, itu ibadah
Mengulang-ulangnya, itu tasbih
Membahasnya, itu jihad*

*Mengajarkannya pada orang yang tidak tahu, itu sedekah
Memberikannya pada ahlinya, itu mendekatkan diri kepada
Allah*

(Abu Syaikh Ibnu Hibban, Ihya Al-Ghazali)

PERSEMBAHAN

Dengan Menyebut Asma Allah Yang
Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang

Maha Suci Allah Yang Maha Agung
Atas Ridlo -Nya Karya Ilmiah Ini Dapat
Terselesaikan, Dengan Rasa Terima Kasihku Yang
Tak Terhingga Kupersembahkan Kepada:

Ibu dan Bapak, Tercinta.....

Drg. Rahardjanti dan Rahardhian, Tersayang.....

Hartono Priadi Sastra, Ssos, Terkasih.....

..... Semoga Kita Selalu Dalam Perlindungan

..... Allah SWT

DAFTAR ISI

HALAMAN MOTTO	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR LAMPIRAN	ix

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	14
1.3 Tujuan dan Kegunaan penelitian.....	15
1.3.1 Tujuan Penelitian.....	15
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	15
1.4 Kerangka Teori.....	16
1.5 Konsep.....	20
1.5.1 Konsep pendelegasian wewenang oleh pemimpin.....	20
1.5.2 Konsep efisiensi kerja pegawai.....	24
1.6 Hipotesis.....	29
1.7 Definisi Operasional.....	30
1.7.1 Operasionalisasi Variabel X.....	31
1.7.2 Operasionalisasi variabel Y.....	32
1.8 Metode Penelitian.....	34
1.8.1 Penentuan Populasi dan Sample.....	34
1.8.2 Metode Pengumpulan Data.....	35
1.8.3 Metode Analisa Data.....	36

II. DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN

2.1 Pengantar.....	41
2.2 Sejarah Singkat Perusahaan.....	41

2.3 Dasar Hukum Pendirian	43
2.4 Wilayah Kerja, Tugas Pokok dan Kewajiban, Maksud dan Tujuan, Serta Kegiatan operasional PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember	43
2.4.1 Wilayah Kerja	43
2.4.2 Tugas Pokok.....	44
2.4.3 Maksud dan tujuan.....	45
2.4.4 Kegiatan Operasional.....	45
2.5 Struktur Organisasi PT.JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember...	47
2.6 Kepegawaian	58
III. PENYAJIAN DATA VARIABEL PENELITIAN	
3.1 Pengantar	61
3.2 Variabel bebas (x)	61
3.2.1 Authority.....	61
3.2.2 Responsibility.....	62
3.2.3 Accountability	63
3.3 Variabel terikat (y)	65
3.3.1 Cara yang paling mudah.....	65
3.3.2 Cara yang paling ringan.....	66
3.3.3 Cara yang paling cepat	67
3.3.4 Cara yang paling pendek	68
3.3.5 Cara yang paling murah/hemat.....	69
IV. HASIL ANALISA DATA DAN INTERPRETASI DATA	
4.1 Pengantar	71
4.2 Analisa data dan interpretasi data variabel x dan y.....	71
4.2.1 Analisa data variabel X	72
4.2.2 Analisa data variabel y	74
4.3 Analisis dan interpretasi data hubungan antara variabel x dan y ...	75
4.3.1 Penentuan nilai rank.....	76
4.4 Perhitungan Korelasi	76

V. PENUTUP

5.1 Kesimpulan.....	82
5.2 Saran.....	83

DAFTAR PUSTAKA

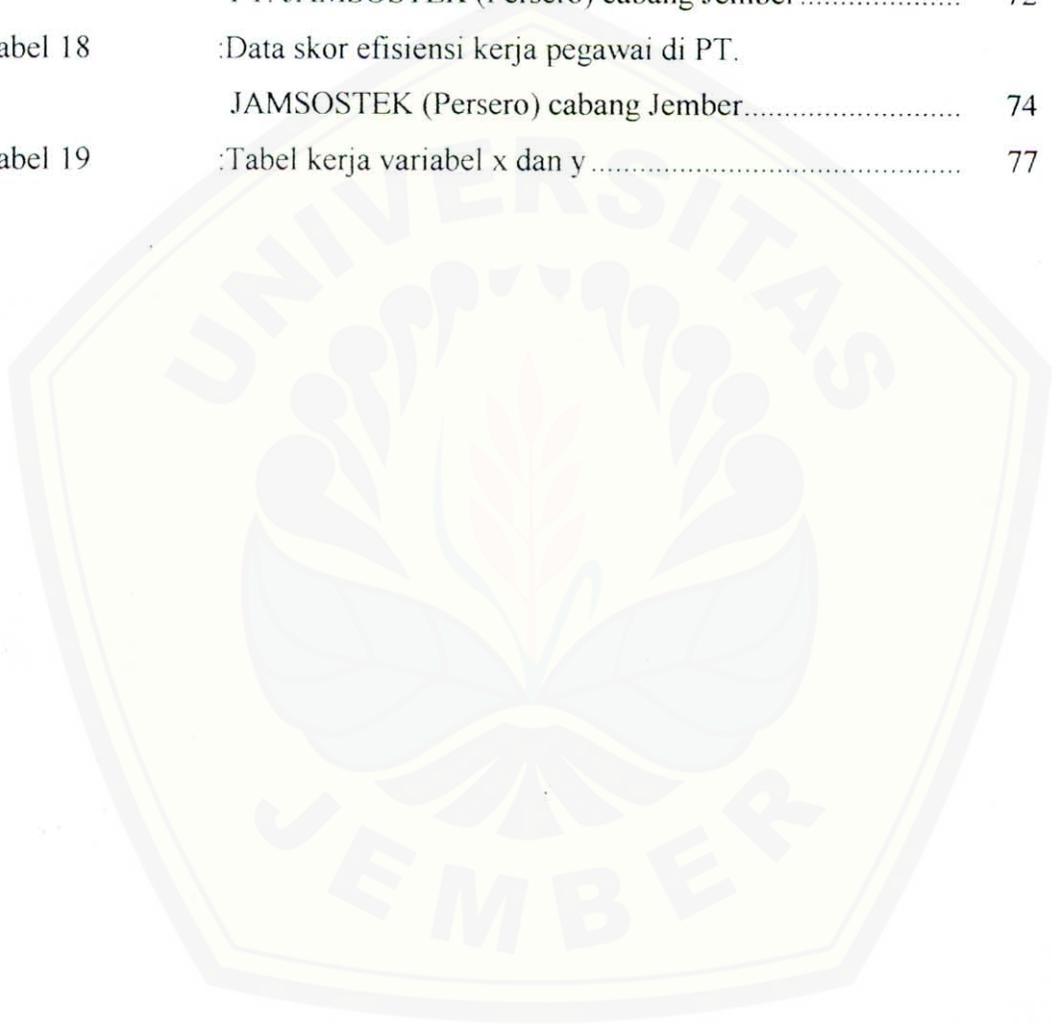
LAMPIRAN



DAFTAR TABEL

Tabel 1	: Data realisasi tugas pegawai PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember tahun 2001	6
Tabel 2	: Data pendelegasian wewenang dari pejabat yang lebih tinggi ke pejabat yang lebih rendah PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember.....	9
Tabel 3	: Keadaan karyawan PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember berdasarkan status kepegawaian.....	58
Tabel 4	: Keadaan karyawan PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember berdasarkan jenis kelamin	59
Tabel 5	: Keadaan karyawan PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember berdasarkan tingkat umur	59
Tabel 6	: Keadaan karyawan PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember berdasarkan tingkat pendidikan.....	59
Tabel 7	: Data berdasarkan skor responden terhadap indikator authority.....	62
Tabel 8	: Data berdasarkan skor responden terhadap indikator Responsibility	63
Tabel 9	: Data berdasarkan skor responden terhadap indikator Accountability.....	64
Tabel 10	: Data berdasarkan skor responden terhadap variabel pendelegasian wewenang oleh pemimpin.	64
Tabel 11	: Data berdasarkan skor responden terhadap indikator cara yang paling mudah	66
Tabel 12	: Data berdasarkan skor responden terhadap indikator cara yang paling ringan	67
Tabel 13	: Data berdasarkan skor responden terhadap indikator cara yang paling cepat.....	68
Tabel 14	: Data berdasarkan skor responden terhadap indikator cara yang paling pendek	69

Tabel 15	:Data berdasarkan skor responden terhadap indikator cara yang paling murah/hemat.....	70
Tabel 16	:Data berdasarkan skor responden terhadap variabel efisiensi kerja pegawai	70
Tabel 17	:Data skor pendelegasian wewenang oleh pemimpin di PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember	72
Tabel 18	:Data skor efisiensi kerja pegawai di PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember.....	74
Tabel 19	:Tabel kerja variabel x dan y	77



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran I : Daftar kuesioner tentang hubungan pendelegasian wewenang oleh pemimpin dengan efisiensi kerja pegawai pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember.
- Lampiran II : Struktur organisasi
- Lampiran III : Surat ijin penelitian dari lembaga penelitian Universitas Jember
- Lampiran IV : Surat keterangan dari PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember
- Lampiran V : Tabel P, tabel harga-harga kritis R_s , untuk koefisien korelasi rank spearman
- Lampiran VI : Tabel batas harga-harga kritis t

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah memberi rahmat, taufik dan hidayahnya sehingga skripsi dengan judul HUBUNGAN PENDELEGASIAN WEWENANG OLEH PEMIMPIN DENGAN EFISIENSI KERJA PEGAWAI(Suatu studi tentang pen delegasian wewenang oleh pemimpin dengan efisiensi kerja pegawai pada PT.JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember) dapat terselesaikan.

Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar sarjana strata satu pada Program Studi Administrasi Negara Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

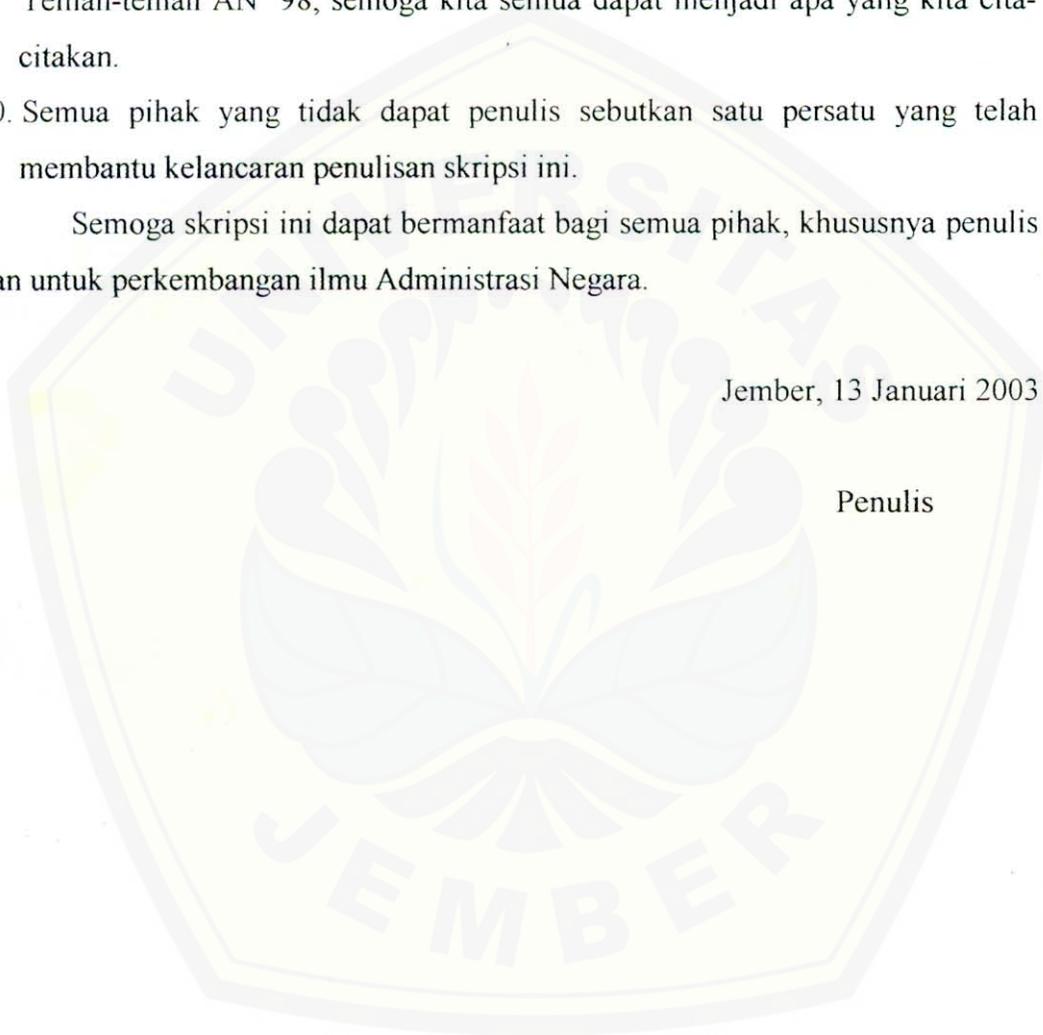
1. Bapak Drs.H.Humaidi, SU selaku dosen pembimbing satu yang telah berkenan memberikan bimbingan, petunjuk dan saran yang berharga selama penulisan hingga skripsi ini menjadi lebih baik.
2. Bapak Drs.H.M.Toerki selaku dosen pembimbing dua dan dekan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember yang telah memberikan bimbingan selama penulisan skripsi ini.
3. Bapak Drs. Ardiyanto,Msi selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember.
4. Bapak Drs.Budiyono,Msi selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember.
5. Bapak Drs. R.K.Widjadi,SU selaku dosen wali.
6. Bapak dan Ibu dosen beserta segenap civitas akademika Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
7. Bapak Amzar Anwar selaku kepala cabang PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember beserta seluruh karyawan khususnya Bapak Sunali SE dan Ibu Cahyaning Indriasari SE yang telah sangat membantu penyusunan skripsi ini.

8. Teman-tamanku Riana Febriasih Ssos dan Khoirul Umam Ssos, Lies Meikharini Azis, Siti Nailis Saadah Ssos, Tri Sarsono Ariyanto Ssos, Ame Mela Ssos, Eni Rizanah Ssos, dan Dodik Andika Setiawan Ssos, terima kasih atas diskusi-diskusi dan buku-bukunya sehingga skripsi ini dapat menjadi lebih baik.
9. Teman-teman AN' 98, semoga kita semua dapat menjadi apa yang kita cita-citakan.
10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu kelancaran penulisan skripsi ini.

Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak, khususnya penulis dan untuk perkembangan ilmu Administrasi Negara.

Jember, 13 Januari 2003

Penulis





BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latarbelakang Masalah

Masyarakat yang sedang berkembang ataupun yang telah berkebudayaan tinggi mereka selalu mencari cara terbaik untuk melakukan sesuatu. Karena mereka dihadapkan pada suatu masalah yaitu bagaimana memanfaatkan sumber-sumber yang telah disediakan oleh lingkungan dengan jumlah yang terbatas, untuk itu dibuat perhitungan-perhitungan secara rasional agar hasil yang dicapai dapat maksimal dengan usaha yang minimal. Hal inilah sebenarnya inti daripada pentingnya administrasi yang menunjukkan kualitasnya. Administrasi yang baik adalah administrasi yang berhasil mencapai tingkat efisiensi yang tinggi dalam mencapai tujuannya.

Dalam bidang pemerintahanpun yaitu dalam bidang administrasi Herbert Simon (dalam Sugandha 1989:86) berasumsi bahwa efisiensi telah menjadi ukuran keberhasilan administrasi badan-badan pemerintahan.

Upaya untuk menciptakan efisiensi ini berlangsung dimana-mana di dunia ini sehingga tanpa ragu dapat dikatakan bahwa efisiensi bersifat universal. Bahkan efisiensi telah menjadi tujuan diciptakan oleh setiap administrasi.

Penerapan ilmu administrasi yang terdapat pada organisasi profit (swasta) maupun non-profit (pemerintah) mempunyai dasar tujuan yang sama yaitu terciptanya suatu efisiensi kerja. Efisiensi banyak diartikan sebagai perbandingan terbaik antara suatu usaha dengan hasilnya atau antara pengorbanan (input) dan hasil (output). Semakin kecil usaha yang dilakukan untuk mencapai hasil yang maksimal maka dikatakan efisien dan sebaliknya semakin besar usaha yang dilakukan tetapi hasil yang diperoleh minimum maka dikatakan tidak efisien. Adapun pengertian efisiensi menurut Howard C. Warren yang dikutip oleh Gie (1981:25) adalah "efisiensi sama dengan perbandingan antara hasil yang diperoleh dari suatu mekanisme tenaga kerja yang dipergunakannya".

Dalam mencapai efisiensi tergantung besar kecilnya usaha yang dilakukan untuk mendapatkan hasil. Hal ini mengandung arti bagaimana mengelola atau menggunakan sumber-sumber daya yang ada untuk mencapai hasil yang optimal.

Untuk mencapai tingkat efisiensi yang tinggi dalam organisasi maka dibutuhkan adanya tipe organisasi administratif yang murni berciri birokratis, sebagaimana yang diungkapkan oleh Kumorotomo (1999:64) "Pengalaman menunjukkan bahwa tipe organisasi administrasi yang murni berciri birokratis dilihat dari sudut teknis akan mampu mencapai tingkat efisiensi yang tertinggi". Adapun karakteristik birokratis tersebut dapat dilihat dari model birokrasi yang dikemukakan Weber (dalam Robbins 1995:338) yaitu:

- a. Pembagian kerja
Pekerjaan dari setiap orang dipecah-pecah sampai ke pekerjaan yang sederhana, rutin, dan ditetapkan dengan jelas.
- b. Hierarki kewenangan yang jelas
Sebuah struktur multi tingkat yang formal dengan posisi hierarki atau jabatan, yang memastikan bahwa setiap jabatan yang lebih rendah berada dibawah supervisi dan kontrol yang lebih tinggi.
- c. Formalisasi yang tinggi
Ketertgantungan kepada peraturan dan prosedur yang formal untuk memastikan adanya keseragaman dan untuk mengatur perilaku pemegang pekerjaan.
- d. Bersifat tidak pribadi atau impersonal
Sanksi-sanksi diterapkan secara seragam dan tanpa perasaan pribadi untuk menghindari keterlibatan dengan kepribadian individual dan preferensi pribadi para anggota.
- e. Pengambilan keputusan mengenai penempatan pegawai yang didasarkan atas kemampuan
Keputusan tentang seleksi dan promosi didasarkan atas kualifikasi teknis, kemampuan dan prestasi para calon.

f. Jenjang karier bagi para pegawai

Para anggota diharapkan mengejar karir dalam organisasi sebagai imbalan atas komitmen terhadap karir tersebut, para pegawai mempunyai masa jabatan artinya mereka akan dipertahankan meskipun mereka “kehabisan tenaga” atau jika kepandaian tidak terpakai lagi.

Birokrasi dibutuhkan oleh organisasi untuk mengatasi masalah-masalah yang ada, salah satunya adalah bagaimana memaksimalkan efisiensi, hal senada diungkapkan oleh Kumorotomo (1999:64) bahwa “Birokrasi mengatasi masalah-masalah yang menonjol dalam organisasi yakni bagaimana memaksimalkan efisiensi dalam organisasi, bukan hanya mengatasi masalah-masalah individu saja”.

Dalam organisasi publik, efisiensi memiliki pengertian yang khas. Khususnya dalam bidang administrasi negara efisiensi disini harus dapat disesuaikan dengan keinginan masyarakat yang harus dilayani, sehingga efisiensi lebih merupakan efisiensi yang dinilai (*valued efficiency*) artinya efisiensi tidak dapat lepas dari nilai-nilai yang dianut oleh masyarakat dan corak birokrasi bagaimana yang sesuai dengan keinginan atau dikehendaki masyarakat.

Birokrasi mula-mula dibentuk supaya keputusan pemerintah dapat dilaksanakan dengan sistematis melalui aparat-aparat negara, dengan tujuan agar kepentingan umum dapat dipenuhi melalui peraturan yang telah ditetapkan, tetapi aparatur birokrasi yang melayani kepentingan umum masih belum menyadari fungsinya sebagai pelayan masyarakat. Ketentuan bahwa birokrasi punya kewajiban untuk melayani masyarakat menjadi terbalik sehingga bukan saja birokrasi yang melayani masyarakat tetapi justru masyarakat yang melayani birokrasi. Hal senada diungkapkan oleh Thoha (dalam Persadi 1998:19) bahwa “aparatur lebih suka mengatur dan meminta dilayani daripada melayani dan mendengarkan tuntutan, kebutuhan-kebutuhan dan harapan-harapan masyarakat”.

Dari pendapat diatas dapat dikatakan bahwa masyarakat kurang mendapat pelayanan yang maksimal dari aparatur negara, dan pelayanan yang diberikan kurang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh masyarakat.

Untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dalam pelayanan maka pemerintah membentuk badan usaha – badan usaha milik negara. Pengertian dari badan usaha milik negara menurut LAN RI (1996:218) berdasarkan UU Nomor 9 tahun 1969 BUMN adalah seluruh bentuk usaha negara yang seluruh atau sebagian modalnya dimiliki oleh negara /pemerintah dan dipisahkan dari kekayaan negara. Sedangkan kegiatan usaha BUMN dikelompokkan menjadi beberapa golongan yaitu BUMN yang:

1. Usahanya bersifat tugas-tugas perintisan dan pembangunan prasarana tertentu.
2. Menghasilkan barang yang karena pertimbangan keamanan dan kerahasiaannya harus dikuasai oleh negara.
3. Didirikan atas pertimbangan untuk melaksanakan kebijaksanaan pemerintah tertentu atau strategis.
4. Didirikan untuk melindungi keselamatan dan kesejahteraan masyarakat.
5. Didirikan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku harus dimiliki dan dikelola oleh pemerintah.
6. Usahanya bersifat komersial dan fungsinya dapat dilakukan oleh swasta.

Disini penulis memfokuskan pada BUMN yang kegiatan usahanya untuk melindungi keselamatan dan kesejahteraan masyarakat, yaitu pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember. PT. JAMSOSTEK (Persero) adalah satu-satunya BUMN di Indonesia yang memiliki wewenang untuk menyelenggarakan program jaminan sosial bagi tenaga kerja.

Dalam usahanya untuk menjalankan program kerjanya PT. JAMSOSTEK (Persero) mempunyai visi dan misi yang harus dilaksanakan. Visi PT. JAMSOSTEK (Persero) adalah memberikan pelayanan dan manfaat prima bagi seluruh pekerja melalui jaringan pelayanan yang paling luas dan terpadu di Indonesia, sedangkan misi PT. JAMSOSTEK (Persero) adalah menyelenggarakan program jaminan sosial tenaga kerja yang memberi perlindungan dasar bagi tenaga kerja dan keluarganya dalam menghadapi resiko sosial ekonomi pada saat berkurang atau hilangnya

penghasilan karena kecelakaan kerja, berhenti kerja atau meninggal dunia dan memenuhi kebutuhan pelayanan medis tenaga kerja dan keluarganya.

Melihat visi dan misi diatas maka PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember merupakan salah satu BUMN yang berorientasi pada pelayanan publik yang mana dengan fungsi tersebut harus mampu memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat. PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember dalam menjalankan aktivitasnya menggunakan tenaga kerja manusia yang terdiri dari:

1. Kepala cabang 1 orang
2. Bidang pemasaran 3 orang
3. Bidang pelayanan 3 orang
4. Staff teknologi informasi 1 orang
5. Bidang keuangan 3 orang
6. Staff personalia dan umum 1 orang

Dari sedikitnya jumlah pekerja pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember itulah yang melatarbelakangi penulis untuk melakukan penelitian pada semua bidang. Tiap-tiap bidang pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang jember terdiri dari 1 dan 3 orang pegawai hal ini dapat menggambarkan tentang efisiensi kerja pegawai pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember. Berdasarkan observasi yang penulis lakukan menunjukkan bahwa pelaksanaan tugas pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang jember adalah pelaksanaan tugas yang efisien yaitu pelaksanaan tugas yang mudah, ringan, cepat, dekat (ruang kerja diatur sedemikian rupa sehingga dapat memperpendek proses penyelesaian kerja), murah/hemat. Hal ini dapat dilihat melalui target dan realisasi program yang penulis sajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 1. Data realisasi tugas pegawai PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember tahun 2001.

No	Bidang	Tugas		Target	Realisasi
		Target	Realisasi		
1	Kepala cabang	10	8	100 %	80 %
2.	Pemasaran	9	6	100 %	66,67 %
3.	Tekhnologi Informasi	10	7	100 %	70 %
4.	Keuangan	10	8	100 %	80 %
5.	Personalia dan Umum	13	10	100 %	76,92 %
6.	Pelayanan	7	6	100 %	85,71 %
	Rata-rata	9,83	7,5	100 %	76,55 %

Sumber data: Bagian Personalia dan Umum

Dengan kriteria menurut Waluyo (1980:50):Skor 0-20 % kategori rendah

Skor 21-40 % kategori cukup rendah

Skor 41-60 % kategori sedang

Skor 61-80 % kategori cukup tinggi

Skor 81-100 % kategori tinggi

Dari data realisasi tugas pegawai PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember diatas dapat diketahui bahwa pada masing-masing bagian dalam melaksanakan tugasnya hampir mendekati target yang telah ditentukan yaitu rata-rata 76,55 % yang termasuk dalam kategori cukup tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa efisiensi kerja pegawai yang dilaksanakan cukup tinggi, tetapi walaupun demikian tetap diperlukan adanya cara-cara yang terprogram sesuai dengan kondisi organisasi dan dilaksanakan dengan konsisten dan kontinyu untuk mendorong peningkatan efisiensi kerja pegawai agar tercapai target yang optimal.

Secara rinci Gie (1982:17) memberikan pedoman-pedoman yang dapat dijadikan petunjuk untuk bekerja efisien diantaranya adalah:

1. Bekerjalah menurut rencana untuk mencapai suatu hasil
2. Susunlah rangkaian pekerjaan menurut urutan yang tepat

3. Biasakanlah memulai dan menyelesaikan pekerjaan seketika.
4. Jangan melakukan pekerjaan yang kembar atau duplikasi.
5. Ubahlah pekerjaan rutin atau pekerjaan otak menjadi pekerjaan otomatis.
6. Pergunakanlah tangan untuk bekerja dengan tanpa bantuan mata.
7. Punyailah tempat tertentu untuk benda-benda dan catatan-catatan.
8. Simpanlah benda-benda yang hanya diperlukan saja.
9. Biasakanlah membuat keputusan seketika.
10. Pergunakanlah catatan-catatan untuk membantu otak jangan semuanya diingat dalam kepala.
11. Biasakanlah melimpahkan sebagian tugas dan wewenang kepada pegawai bawahan.

Kesebelas pedoman sebagai petunjuk untuk bekerja efisien diatas harus benar-benar diperhatikan. Bahkan akan lebih baik juga apabila dilaksanakan oleh organisasi agar tercapai efisiensi kerja, karena pedoman baru akan bermanfaat dan akan lebih berarti jika dipraktekkan dalam kegiatan kerja sehari-hari. Dengan terbatasnya kemampuan penulis maka dari beberapa pedoman-pedoman yang dapat dijadikan petunjuk cara bekerja yang efisien, penulis memfokuskan penelitian pada poin yang kesebelas yaitu biasakanlah melimpahkan tugas dan wewenang kepada pegawai bawahan, Gie (1982:20) memberikan alasan mengenai pentingnya pelimpahan tugas dan wewenang kepada pegawai bawahan yaitu “tidak semua pekerjaan harus dikerjakan sendiri oleh pimpinan karena hal itu tidaklah efisien, dan tidak mungkin dilakukan karena keterbatasan yang dimiliki oleh pimpinan”. Hal inilah yang melatarbelakangi penulis untuk memfokuskan pada poin kesebelas, tetapi penulis tidak mengabaikan atau menghilangkan pedoman-pedoman yang lain yang tentunya akan menunjang dalam efisiensi kerja pegawai.

Dalam melakukan pekerjaan pemimpin dapat melimpahkan atau mendelegasikan sebagian tugas dan wewenangnya pada pegawai bawahan, karena pemimpin memiliki pengaruh bagi bawahannya. Pemimpin disini dapat juga berarti manajer. Winardi (1993:105) mengemukakan bahwa seorang manager pastilah seorang pemimpin. Pendelegasian wewenang yang penulis maksudkan disini adalah pendelegasian wewenang yang dilakukan oleh pemimpin atau manajer. Selanjutnya

pengertian delegasi menurut Stoner (1996:47) adalah “memberikan wewenang formal kepada orang lain (kekuasaan sah) dan tanggung jawab untuk melaksanakan aktivitas tertentu”. Jadi pendelegasian wewenang merupakan pelimpahan formal dan tanggung jawab dari pejabat yang satu kepada pejabat yang lain, wujudnya dilakukan oleh pejabat yang berkedudukan lebih tinggi kepada pejabat yang berkedudukan lebih rendah disebut dengan pendelegasian wewenang lini, atau pendelegasian dapat juga dilakukan pada pejabat yang berkedudukan pada jenjang yang sama disebut dengan pendelegasian wewenang staf.

Pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember berdasarkan hasil observasi yang penulis lakukan pendelegasian wewenang dilakukan pada pejabat yang berkedudukan lebih tinggi kepada pejabat yang berkedudukan lebih rendah atau pendelegasian wewenang lini. Selanjutnya pendelegasian wewenang lini disini dapat menggambarkan apakah pendelegasian wewenang yang dilaksanakan pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember tersebut telah sesuai dengan model birokrasi ideal Weber seperti yang telah penulis kemukakan dimuka. Hal ini dapat dilihat melalui data pendelegasian wewenang oleh pemimpin kepada bawahan pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember.

Tabel 2: Data mengenai pendelegasian wewenang oleh pemimpin kepada bawahan pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember tahun 2001.

No	Pemimpin	Bawahan	Wewenang yang dilimpahkan
1.	Kepala cabang	1. Kepala bidang pemasaran 2. Kepala bidang pelayanan 3. Kepala bidang teknologi informasi 4. Kepala bidang keuangan. 5. Kepala bidang personalia dan umum	1. Mengorganisir fungsi pemasaran di cabang dan melakukan implementasi kebijakan pemasaran untuk memastikan tercapainya target kepesertaan dan iuran. 2. Mengorganisir fungsi pelayanandicabang untuk memastikan kelancaran pelayanan jaminan. 3. Memonitor penggunaan hardware, software dan jaringan untuk mengoptimalkan dan menjamin tetap beroperasi perangkat komputer di kantor cabang. Kedua mengelola pangkalan data dan aplikasinya untuk memberikan pelayanan kepada para peserta. 4. Mengorganisir fungsi keuangan: anggaran, perpakajakan, pengelolaan kas dan pembukuan di kantor cabang untuk memastikan berjalannya sistem keuangan yang sesuai dengan peraturan yang berlaku. 5. Mengorganisir kegiatan administrasi pembinaan kepegawaian, pengadaan dan pemeliharaan sarana/prasarana serta kerumahtanggaan untuk memberikan dukungan

			optimal terhadap kelancaran operasional kantor cabang.
2.	Kepala bidang pemasaran	<p>1. Account Officer</p> <p>2. Account Officer khusus</p> <p>3. Liasion Officer</p>	<p>1. Melakukan perluasan dan pembinaan kepesertaan guna tercapainya target dan tertib kepesertaan.</p> <p>2. Melakukan pendaftaran dan pembinaan kepesertaan program khusus guna tercapainya target kepesertaan, iuran peningkatan pelayanan program khusus</p> <p>Melakukan perluasan dan pembinaan kepesertaan guna tercapainya target dan tertib administrasi kepesertaan.</p>
3.	Kepala bidang pelayanan	<p>1. Customer services officer</p> <p>2. Verifikator</p> <p>3. Provider service officer</p>	<p>1. Memberikan pelayanan meliputi pelayanan kepesertaan, iuran dan pengajuan jaminan serta memberikan informasi dan menangani peserta.</p> <p>2. Melakukan verifikasi, meneliti kasus dan menetapkan klaim JPK dan JKK.</p> <p>3. Melakukan perhitungan biaya perkapita, pembinaan dan koordinasi dengan PPK dalam memberikan pelayanan JPK</p>
4.	Kepala bidang Keuangan	<p>1. Kasir</p> <p>2. Anggaran dan Pajak</p> <p>3. Akuntansi</p>	<p>1. Melaksanakan pembayaran dan penerimaan uang tunai secara benar dan akurat.</p> <p>2. Memonitor penggunaan anggaran dan melaksanakan administrasi perpajakan.</p> <p>3. Melaksanakan pencatatan</p>

n semua transaksi dengan tertib dan benar untuk penerbitan percobaan.

Sumber: bagian personalia dan umum

Dari data mengenai aktivitas pendelegasian wewenang dari pejabat yang lebih tinggi kepada pejabat yang lebih rendah di atas, menggambarkan bahwa aktivitas pendelegasian wewenang yang dilaksanakan pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember menunjukkan bahwa didalamnya terdapat **satu** pembagian kerja, tetapi pembagian kerja disini tidak dapat menunjukkan adanya spesialisasi kerja (*one man one job*) hal ini dapat dilihat dari adanya dua bagian yang dipimpin oleh hanya satu pejabat, sehingga pembagian kerja disini belum dipecah-pecah sampai ke pekerjaan yang sederhana, rutin dan ditetapkan dengan jelas. **Dua**, bahwa setiap jabatan yang lebih rendah berada dibawah supervisi kontrol yang lebih tinggi. **Tiga**, karena terdapat program kerja yang jelas pada masing-masing jabatan menunjukkan bahwa didalamnya terdapat peraturan dan prosedur formal. **Empat**, aktivitas pendelegasian wewenang tersebut bersifat tidak pribadi atau impersonal, terdapat sanksi-sanksi yang diterapkan secara seragam dan tanpa perasaan pribadi. **Lima**, penempatan pegawai didasarkan atas kemampuan. **Enam**, adanya aktivitas pendelegasian wewenang maka para pegawai dapat mengejar karir dalam organisasi, karena dengan pendelegasian wewenang pegawai dapat berprestasi, sebagaimana yang diungkapkan oleh Taylor (1989:22) bahwa:

Tidak adanya pelaksanaan delegasi akan mematikan inisiatif sedang dilaksanakannya proses delegasi akan memungkinkan tiap karyawan untuk berprestasi dan mengembangkan bakat, ketrampilan dan kemampuan berinovasi untuk kebaikan organisasi

Dari uraian di atas menggambarkan bahwa pendelegasian wewenang yang terdapat pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember kurang sesuai dengan model birokrasi ideal Weber yang ditunjukkan dengan tidak adanya spesialisasi kerja. Tidak adanya spesialisasi kerja pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember

akan mengakibatkan pegawai menangani lebih dari satu pekerjaan, yang membawa pengaruh terhadap aktivitas pelaksanaan tugas.

Dalam aktivitas pendegasian wewenang tidak semua pekerjaan dilimpahkan pada orang lain, karena pemimpin masih memiliki tanggung jawab atas pekerjaan yang didelegasikan. Jadi tanggung jawab tetap ada pada pemimpin, lebih lanjut Sutarto (1995:161) mengemukakan:

Dalam pendelegasian wewenang tanggung jawab dipikul bersama antara pejabat yang melimpahkan dan yang menerima wewenang dengan demikian tidak boleh terjadi antara pejabat yang saling berdiri dibelakang atau saling melemparkan tanggung jawab.

Pemimpin yang melakukan pendelegasian tersebut tidak boleh lepas tangan begitu saja sebab baik tidaknya hasil pekerjaan itu tetap menjadi tanggung jawabnya. Hal-hal yang dilakukannya itu merupakan penyerahan hak untuk mengelola tugas-tugas di dalam batas-batas yang telah ditentukan namun wewenang akhir tetap berada pada pemimpin yang memegang wewenang untuk mengelola seluruh kegiatan dan memikul tanggung jawab terakhir.

Dapat dikatakan juga bahwa pendelegasian wewenang yang dilakukan oleh pemimpin merupakan suatu proses pembagian kerja, pengelompokan tugas seorang pemimpin sedemikian rupa sehingga akhirnya pemimpin hanya mengerjakan bagian pekerjaan yang tidak dapat diserahkan kepada bawahannya. Adanya pendelegasian maka bawahan akan mempunyai wewenang untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Manullang (1996:89) memberikan pedoman agar delegasi dapat efektif yaitu:

1. Unsur delegasi harus lengkap dan jelas.
2. Manajer harus mendelegasikan pada orang yang tepat.
3. Manajer harus memberikan peralatan yang cukup dan mengusahakan keadaan sekitar yang efisien.
4. Manajer yang mendelegasikan harus memberikan insentif.

Pada organisasi-organisasi resmi yang berjalan, wewenang harus didelegasikan atau dibagi oleh seorang manajer atau kelompok kerja organisasi pada pihak-pihak lain untuk melaksanakan kewajiban-kewajiban khusus. Delegasi apabila digunakan dengan tepat akan memiliki beberapa keuntungan menurut Stoner (1996:47) **pertama** semakin banyak tugas manajer yang dapat didelegasikan, semakin besar peluang mereka untuk mencari dan menerima lebih banyak tanggung jawab dari manajer yang lebih tinggi. **Kedua** delegasi menyebabkan karyawan menerima tanggung jawab dan mempraktekkan cara menilai sehingga dapat memperbaiki rasa percaya diri dan terdapat kemauan untuk mengambil inisiatif. **Ketiga** tindakan ini seringkali membuat keputusan yang lebih baik. Hal senada dikemukakan oleh Gibson (1997:240) bahwa “organisasi yang melakukan desentralisasi (mendelegasikan) wewenang memudahkan manajer membuat keputusan-keputusan penting, meningkatkan bermacam ketrampilan dan memajukan perusahaan”. Berdasarkan uraian latar belakang yang dikemukakan diatas yang mendasari penulis untuk mengadakan penelitian dengan judul:

Hubungan Pendelegasian wewenang oleh pemimpin
dengan efisiensi kerja pegawai

(Suatu studi tentang pendelegasian wewenang oleh pemimpin dengan
efisiensi kerja pegawai pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember).

1.2 Perumusan Masalah

Perumusan masalah merupakan langkah awal di dalam suatu proses penelitian ilmiah. Masalah juga sering digambarkan sebagai tantangan atau kesulitan yang harus diselesaikan dan harus dirumuskan dengan jelas dan tegas untuk memberikan gambaran tentang variabel yang hendak diteliti. Masalah itu sendiri menurut Winarno Surachmad (1990:33) didefinisikan sebagai berikut: "Masalah adalah setiap kesulitan yang mengharapkan manusia untuk memecahkannya. Masalah harus dirasakan sebagai rintangan yang harus dilalui dengan jalan mengatasi apabila ingin berjalan terus".

Perumusan masalah secara jelas dan tegas akan memudahkan pengambilan data di lapangan, selain itu juga untuk mempermudah perumusan hipotesa sehingga data yang dikumpulkan mempunyai relevansi dengan judul dan memudahkan dalam pengujian hipotesa berikutnya. Perumusan masalah merupakan esensi atau unsur yang dikembangkan dari subyek penelitian sebagai sebab dari pembatasan masalah (gejala).

Dalam suatu organisasi pemimpin adalah penentu dalam keberhasilan organisasi yang dipimpin. Keberhasilan organisasi dapat dilihat dari cara mereka mendelegasikan wewenangnya kepada bawahan untuk mencapai efisiensi dalam lingkungan organisasi. Dari kondisi yang demikian tersebut, maka permasalahan yang dapat penulis rumuskan adalah:

1. Seberapa tinggi pendelegasian wewenang oleh pemimpin yang dilaksanakan pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember?
2. Seberapa tinggi tingkat efisiensi kerja pegawai yang dilaksanakan pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember?
3. Adakah hubungan pendelegasian wewenang oleh pemimpin dengan efisiensi kerja pegawai pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan

Dalam melakukan suatu kegiatan apapun pastilah mempunyai suatu tujuan di dalamnya yang dapat memberikan arah bagi kegiatan tersebut. Tujuan penelitian juga merupakan jawaban dari perumusan masalah. Jawaban dari apa yang hendak diteliti apabila menggunakan pertanyaan penelitian atau hal-hal apa yang ingin dibuktikan dan atau diuji apabila pada penelitian itu menggunakan hipotesis. Berkaitan dengan tujuan tersebut Soeharto (1993:62) mengemukakan: "Tujuan penelitian adalah untuk memberi jawaban, ujian, pembuktian daripada masalah penelitian yang dirumuskan dalam bentuk pernyataan mengenai makna yang terkandung dalam permasalahan".

Sesuai dengan permasalahan yang ada maka penulis mempunyai tujuan:

1. Ingin mengetahui seberapa tinggi tingkat pendelegasian wewenang oleh pemimpin pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember.
2. Ingin mengetahui seberapa tinggi tingkat efisiensi kerja pegawai yang dilaksanakan pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember.
3. Ingin mengetahui apakah ada hubungan antara pendelegasian wewenang oleh pemimpin dengan efisiensi kerja pegawai pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember.

1.3.2 Kegunaan

Dalam penelitian penulis mengharapkan adanya kegunaan-kegunaan sebagai berikut:

1. Kegunaan Teoritis
Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu-ilmu sosial.
2. Kegunaan Praktis
 - a. Hasil penelitian diharapkan bermanfaat bagi penulis untuk mengembangkan keahlian di bidang efisiensi kerja pegawai.

- b. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran bagi semua pihak yang membutuhkannya, khususnya PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember.

1.4 Kerangka Teori

Teori merupakan hal terpenting dan menjadi landasan berpikir ilmiah yang membantu memahami proses-proses penting di dalam memilih suatu rangkaian tindakan yang efektif. Teori sebagai sumber gagasan baru yang memberikan kesempatan untuk memperoleh pandangan yang berbeda tentang situasi sehari-hari. Harus disadari bahwa tidak ada teori umum yang menyatukan atau menguasai seluruh bidang, karena teori merupakan produk dari lingkungannya (kekuatan sosial, ekonomi, politik dan teknologi yang hadir di dalam satu waktu dan tempat tertentu). Uraian di atas membantu untuk memahami bahwa teori-teori tertentu cocok untuk lingkungan yang berbeda. Kerlinger (yang dikutip oleh Singarembun dan Effendi 1989:37) memberikan pengertian teori sebagai berikut:

Teori adalah serangkaian asumsi, konsep, konstruk, definisi dan proposisi untuk menerangkan fenomena sosial secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antar konsep.

Menurut definisi ini teori mengandung tiga hal; *Pertama*, teori adalah serangkaian proposisi antar konsep-konsep yang saling berhubungan. *Kedua*, teori menerangkan secara sistematis suatu fenomena sosial dengan cara menentukan hubungan antar konsep. *Ketiga*, teori menerangkan fenomena tertentu dengan cara menentukan konsep mana yang berhubungan dengan konsep lainnya dan bagaimana bentuk hubungannya.

Sedangkan Singarembun dan Effendi (1989:33) memberikan pengertian Konsep sebagai berikut:

Konsep yakni istilah dan definisi yang digandakan untuk menggambarkan abstrak kejadian kelompok, individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial. Melalui konsep penelitian diharapkan akan lebih dapat

menyederhanakan pemikirannya yang menggunakan istilah untuk kejadian yang berkaitan satu dengan lainnya.

Melihat pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa adanya teori-teori dan konsep-konsep sangat penting sebagai dasar guna mencari jalan keluar dalam memecahkan suatu masalah dalam penelitian.

Manusia merupakan unsur penting yang terdapat dalam sebuah organisasi, keberadaan manusia dalam sebuah organisasi ini kemudian dilakukan suatu proses pengorganisasian. Proses pengorganisasian ini merupakan kegiatan dasar manajemen. Organisasi merupakan alat manajemen untuk mencapai tujuan. Menurut Waldo (yang dikutip oleh Anoraga 1998:4) memberikan pengertian sebagai berikut: "Organisasi adalah struktur antar hubungan pribadi yang berdasarkan atas wewenang formal dan kebiasaan-kebiasaan di dalam sistem administrasi".

Sedangkan menurut Gulick (yang dikutip oleh Syafii 1999:5) memberikan pengertian organisasi sebagai berikut:

Organisasi adalah suatu alat saling berhubungan satuan-satuan kerja yang memberikan mereka kepada orang-orang yang di tempatkan dalam struktur wewenang, jadi dengan demikian pekerjaan dapat dikoordinasikan oleh perintah para atasan kepada para bawahan yang menjangkau dari puncak sampai ke dasar dari seluruh badan usaha.

Keberhasilan suatu organisasi baik besar maupun kecil bukan semata-mata ditentukan oleh sumber daya alam yang tersedia, akan tetapi banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang berperan merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan.

Untuk mengelola sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi maka dibutuhkan suatu manajemen. Manajemen untuk mengelola sumber daya manusia itu disebut manajemen sumber daya manusia. Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Flipppo (yang dikutip oleh Sedarmayanti, 2001:5) sebagai berikut:

Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber

daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu organisasi dan masyarakat.

Suatu organisasi hanya dapat berkembang dan terus hidup bilamana organisasi selalu tanggap terhadap perubahan lingkungan, teknologi, dan ilmu pengetahuan. Tantangan dan kesempatan bagi suatu organisasi baik dari dalam maupun dari luar begitu rumit. Oleh karena itu organisasi dalam hal ini adalah perusahaan harus dapat menyesuaikan tenaga kerjanya, khususnya dari segi kualitasnya terhadap berbagai perubahan tersebut.

Bawahan atau juga pegawai dalam organisasi memerlukan perhatian pemimpin agar ia merasa dihargai dan diperhatikan. Wujud perhatian pemimpin salah satunya adalah dengan mendelegasikan wewenang kepada bawahan. Adapun pengertian pemimpin menurut Sugandha (1986:62) adalah “orang yang mempunyai tugas untuk mengarahkan dan membimbing bawahan dan mampu memperoleh dukungan bawahan hingga dapat menggerakkan mereka kearah pencapaian tujuan organisasi”. Lebih lanjut Hasibuan (2001:169) memberikan definisi pemimpin bahwa “pemimpin adalah seorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaan dan mencapai tujuan organisasi. Berkaitan pendelegasian wewenang Sutarto (1995:25) mengemukakan sebagai berikut: “Cara pemimpin mempengaruhi bawahan dapat bermacam-macam antara lain dengan memberikan gambaran masa depan yang lebih baik, memberi perintah, memberi imbalan, melimpahkan wewenang...”

Dari uraian diatas maka diketahui bahwa dengan pendelegasian wewenang maka pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya. Kesanggupan pemimpin untuk mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahan adalah perlu. Tugas-tugas pemimpin baik ditinjau dari sudut proses maupun dari sudut bidang, sebagian atau seluruhnya dapat didelegasikan.

Delegasi dibutuhkan karena pemimpin tidak selalu mempunyai semua pengetahuan yang dibutuhkan untuk membuat keputusan. Mereka mungkin

menguasai gambaran organisasi secara keseluruhan, tetapi tidak mengetahui masalah lebih terperinci. Sehingga agar organisasi dapat menggunakan sumber dayanya lebih efisien maka pelaksanaan tugas-tugas tertentu didelegasikan kepada tingkatan organisasi yang serendah mungkin dimana cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikannya.

Dari uraian diatas dapat pula dikatakan bahwa kemampuan pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi tidak dapat dilakukan seorang diri. Pemimpin membutuhkan bawahan untuk ikut membantu dalam penyelesaian tugas yang dibebankan kepadanya dengan mudah, ringan, sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, tidak membutuhkan atau membuang-buang biaya dan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tanpa menghambur-hamburkan ruang kerja.

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa pendelegasian wewenang adalah salah satu cara agar organisasi dapat berfungsi dengan efisien. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Handoko (2001:225) bahwa “delegasi wewenang dari atasan ke bawahan merupakan proses yang diperlukan agar organisasi dapat berfungsi lebih efisien”. Hal senada diungkapkan oleh Stoner (1996:47) bahwa

Pendelegasian wewenang oleh manajer kepada karyawan adalah perlu agar organisasi dapat berfungsi secara efisien, karena tidak seorang manajer pun yang dapat menyelesaikan sendiri atau melakukan supervisi menyeluruh terhadap semua hal yang terjadi dalam organisasi

Dari beberapa pendapat diatas telah menunjukkan dengan jelas adanya suatu hubungan antara pendelegasian wewenang oleh pemimpin dengan efisiensi kerja pegawai. Selanjutnya untuk memperoleh kejelasan mengenai kerangka berfikir yang logis, maka penulis menjelaskan secara konseptual dua variabel dalam penelitian ini.

1.5 Konsep

1.5.1 Konsep Pendelegasian Wewenang Oleh Pemimpin

Delegasi dapat didefinisikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu. Sedangkan delegasi wewenang menurut Handoko (2001:224) adalah “Proses dimana para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya”. Dengan kata lain delegasi wewenang adalah melimpahkan wewenang atau otoritas dan tanggung jawab manajer atau pimpinan kepada orang lain atau orang-orang yang melapor kepadanya untuk melaksanakan kegiatan tertentu.

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat dikatakan bahwa dalam pendelegasian wewenang terdapat kegiatan-kegiatan yang dilakukan yaitu adanya tugas yang diberikan oleh pemimpin untuk dikerjakan oleh bawahan dan pada waktu yang bersamaan memberikan kekuasaan kepada bawahan tersebut sehingga bawahan dapat melaksanakan tugas-tugas itu sebaik-baiknya atau dapat mempertanggungjawabkan hal-hal yang didelegasikan kepadanya.

Memberikan pertanggungjawaban berarti memberikan laporan bagaimana seseorang melaksanakan tugasnya dan bagaimana dia menggunakan wewenang yang diberikan kepadanya. Jadi pertanggungjawaban adalah pemberian laporan bagaimana tugas-tugas dilaksanakan dan bagaimana cara kekuasaan dipakai.

Terdapat dua pandangan yang saling berlawanan mengenai sumber wewenang, Handoko (2001:212) memberikan penjelasan mengenai dua pandangan yang dimaksud:

1. Teori Formal

Teori ini sering juga disebut dengan pandangan klasik. Pandangan ini menganggap bahwa wewenang sebagai anugrah, artinya wewenang ada karena seseorang diberi, diwarisi, atau dilimpahi wewenang yang dimaksud. Pandangan ini menganggap wewenang berasal dari tingkat yang tinggi dan diturunkan ke tingkat-tingkat yang ada di bawahnya pada suatu masyarakat, dan dalam lingkup organisasi sumber wewenang adalah pemilik atau pemegang saham.

2. Teori Penerimaan

Pandangan ini bertentangan dengan pandangan teori formal. Pandangan ini berpendapat bahwa wewenang seseorang timbul hanya bila hal tersebut diterima oleh kelompok atau individu kepada siapa wewenang tersebut dijalankan. Kunci dasar wewenang ada dalam yang dipengaruhi bukan yang mempengaruhi, jadi wewenang itu ada apa tidak tergantung dari penerima, yang memutuskan menerima atau menolak.

Pandangan kedua memberikan titik strategis bagi pemimpin. Untuk menjadi efektif, pemimpin sangat tergantung pada penerimaan wewenangnya oleh para bawahan.

Menurut Stones (1997:8) ketika terjadi proses pendelegasian wewenang tidak saja hanya sekedar memberi tugas-tugas untuk dikerjakan tetapi juga memberi lingkup tanggung jawab dan wewenang membuat keputusan untuk menghadapi situasi yang timbul setiap hari.

Bentuk pendelegasian wewenang biasanya dilakukan oleh pemimpin untuk diberikan kepada bawahan, bentuk pendelegasian seperti ini maka membentuk suatu wewenang lini dari atas ke bawah sesuai struktur organisasi yang bersangkutan, disamping itu pendelegasian wewenang dapat pula dilakukan antara pejabat berkedudukan pada jenjang yang sama atau antara pejabat yang sederajat, bentuk pendelegasian seperti ini disebut wewenang staf.

Terdapat pedoman atau prinsip-prinsip klasik yang dijadikan dasar untuk delegasi yang efektif diungkapkan oleh Stoner yang dikutip oleh Handoko (2001:225) adalah:

1. Prinsip Skalar

Dalam proses pendelegasian harus ada garis wewenang yang jelas mengalir setingkat demi setingkat dari tingkatan organisasi paling atas ke paling bawah. Garis wewenang yang jelas akan membuat lebih mudah bagi setiap anggota organisasi untuk mengetahui (a) kepada siapa dia dapat mendelegasikan, (b) dari siapa dia akan menerima delegasi dan (c) kepada siapa dia harus memberikan pertanggungjawaban.

2. Prinsip Kesatuan Perintah

Prinsip kesatuan perintah menyatakan bahwa setiap bawahan dalam organisasi seharusnya melaporkan kepada seorang atasan. Pelaporan kepada lebih dari satu atasan membuat individu mengalami kesulitan untuk mengetahui kepada siapa pertanggungjawaban diberikan dan instruksi mana yang harus diikuti. Disamping itu, bawahan dapat menghindari tanggung jawab atas pelaksanaan tugas yang jelek dengan alasan banyak tugas dari atasan lain.

3. Tanggung jawab, wewenang dan akuntabilitas.

Prinsip ini menyatakan bahwa (a) agar organisasi dapat menggunakan sumber daya-sumber daya dengan lebih efisien, tanggung jawab untuk tugas-tugas tertentu diberikan ke tingkatan organisasi yang paling bawah dimana ada cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikannya. (b) konsekuensi wajar peranan tersebut adalah bahwa setiap individu dalam organisasi untuk melaksanakan tugas yang dilimpahkan dengan efektif, dia harus diberi wewenang secukupnya. Dan (c) bagian penting dari delegasi tanggung jawab dan wewenang adalah akuntabilitas-penerimaan tanggung jawab dan wewenang berarti individu juga setuju untuk menerima tuntutan pertanggungjawaban pelaksanaan tugas. Bagi manajer selain harus mempertanggungjawabkan tugas-tugasnya sendiri, juga harus mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas bawahannya.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa **pertama**, seorang manajer atau pemimpin yang mendelegasikan harus memperhatikan bahwa wewenang harus didelegasikan kepada orang yang tepat. **Kedua**, harus terdapat kesatuan perintah yang memberikan ketegasan kepada bawahan untuk hanya melapor pada satu atasan. **Ketiga**, seorang manajer atau pemimpin yang mendelegasikan harus memperhatikan ketiga unsur delegasi dan memberi penjelasan akan masing-masing unsur delegasi tersebut.

Dari batasan-batasan yang telah dikemukakan di atas maka penulis menggunakan Tanggung jawab (*Responsibility*), wewenang (*authority*) dan akuntabilitas (*accountability*), untuk mengukur variabel pendelegasian wewenang oleh pemimpin. Hal ini berdasarkan pendapat Handoko (2001:224) yang memberikan empat kegiatan yang terjadi ketika delegasi dilakukan:

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

3. Penerimaan delegasi baik implisit atau eksplisit menimbulkan kewajiban atau tanggung jawab.
4. Pendelegasian menerima pertanggungjawaban bawahan untuk hasil-hasil yang dicapai.

Untuk mengukur variabel pendelegasian wewenang oleh pemimpin, dari empat kegiatan yang terjadi ketika delegasi dilakukan maka penulis menyimpulkan menjadi tiga yaitu

- a. *Authority* (Wewenang)
 - b. *Responsibility* (Tanggung jawab)
 - c. *Accountability* (Pertanggungjawaban)
- a. **Authority (Wewenang)**

Wewenang adalah salah satu hal yang pokok dalam organisasi, tanpa suatu wewenang, suatu organisasi tidak dapat berfungsi. Dalam organisasi wewenang berfungsi sebagai sistem syaraf seperti halnya dalam tubuh manusia. Menurut Handoko (2001:212) wewenang adalah: "Hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu".

Dalam pendelegasian wewenang hendaknya bagi pihak yang diberi wewenang untuk sedapat mungkin melaksanakan wewenang yang diberikan dengan sebaik-baiknya.

b. Responsibility (Tanggung jawab)

Dalam mendelegasikan wewenang pimpinan pada bawahan haruslah terdapat tanggung jawab dalam pelaksanaan delegasi tersebut. Menurut Handoko (2001:217) tanggung jawab adalah "kewajiban untuk melakukan sesuatu yang timbul bila seorang bawahan menerima wewenang manajer untuk mendelegasikan tugas atau fungsi tertentu".

Tanggung jawab merupakan kemampuan dan kesanggupan pegawai untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan dapat

dapat selesai tepat dengan waktunya serta berani mengambil resiko atas keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukannya.

c. *Accountability* (Pertanggungjawaban)

Pendelegasian wewenang yang diberikan kepada bawahan oleh pemimpin didalamnya akan meminta pertanggungjawaban dari pihak yang diberi delegasi atau bawahan. Akuntabilitas adalah faktor di luar individu dan perasaan pribadinya. Pemegang akuntabilitas berarti bahwa seseorang atasan dapat memberlakukan hukuman atau balas jasa kepadanya tergantung bagaimana dia sebagai bawahan telah menjalankan tanggung jawabnya. Pertanggungjawaban di sini dapat diwujudkan berupa laporan baik tertulis maupun tidak tertulis hal ini diungkapkan oleh Arif (1986:60) “Pertanggungjawaban dapat diwujudkan dengan pemberian laporan secara tertulis dan tidak tertulis dari bawahan yang telah melaksanakan tugasnya terhadap manajer atau pimpinan”.

1.5.2 Efisiensi Kerja Pegawai.

Tatausaha dalam sebuah organisasi hendaknya direncanakan, dibina, dikendalikan, disempurnakan atau dengan kata lain ditata dengan sebaik-baiknya. Apabila tatausaha ini tidak dilakukan dengan sebaik-baiknya maka akan menjadi sebuah aktivitas yang kacau yang akan mengakibatkan terjadinya kesimpangsiuran dalam penyediaan keterangan-keterangan yang diperlukan oleh suatu organisasi dan menyebabkan lambatnya pelaksanaan unsur-unsur administrasi lainnya dan yang lebih parah lagi yaitu mengakibatkan penghamburan berbagai sumber kerja.

Penataan terhadap tatausaha dan bidang kerja harus menuju pada efisiensi. Efisiensi perlu dijadikan sebagai dasar pemikiran, ukuran baku, dan tujuan pokok bagi semua pelaksanaan kerja ketatausahaan. Menurut The Liang Gie (1990:185) efisiensi adalah “suatu dasar tentang perbandingan terbaik antara suatu usaha dengan hasilnya”. Perbandingan ini dapat dilihat dari dua segi yaitu:

1. Segi usaha: Suatu kegiatan dapat disebut efisien kalau sesuatu hasil tertentu tercapai dengan usaha yang sekecil-kecilnya. Pengertian usaha di sini meliputi pikiran, waktu, tenaga, ruang dan benda.
2. Segi hasil: suatu kegiatan disebut efisien kalau dengan sesuatu usaha tertentu memberikan hasil yang sebanyak-banyaknya.

Konsepsi tentang efisiensi sebagai perbandingan terbaik antara suatu usaha dengan hasilnya dapat juga dikatakan bahwa efisiensi adalah perbandingan terbaik antara input dan output, dapat diterapkan dalam berbagai bidang kegiatan. Apabila diterapkan dalam bidang kerja apapun, maka terdapatlah efisiensi kerja. Yang dimaksud dengan kerja menurut The Liang Gie (1982:11) adalah “keseluruhan pelaksanaan aktivitas-aktivitas jasmaniah dan rohaniyah yang dilakukan oleh manusia untuk mencapai tujuan tertentu atau mengandung suatu maksud tertentu”. Dengan demikian efisiensi kerja menurut The Liang Gie (1982:11) adalah “perbandingan terbaik antara suatu kerja dengan yang hasil yang dicapai oleh kerja itu”.

Dalam melakukan pekerjaan banyak faktor yang mempengaruhi, perbandingan terbaik antara usaha dan hasilnya dalam kerja terutama ditentukan oleh caranya melakukan aktivitas yang bersangkutan. Efisiensi kerja pada umumnya merupakan perwujudan cara kerja yang memungkinkan tercapainya perbandingan terbaik antara usaha dan hasil, yaitu cara-cara bekerja yang efisien. Cara bekerja yang efisien adalah cara yang tanpa sedikitpun mengurangi hasil yang hendak dicapai

Efisiensi kerja tidaklah lahir begitu saja dan tidak semua orang mampu melaksanakannya. Kemampuan seseorang bekerja efisien tidak tergantung pada kecerdasan dan bakat yang terbawa sejak lahir. Melainkan banyak faktor yang mempengaruhi efisiensi kerja. Faktor-faktor ini dapat merupakan sebab pembatas apakah seseorang itu dapat bekerja secara efisien atau tidak. Beberapa faktor itu antara lain (The liang Gie 1982:29):

1. Diri Pribadi Pekerja.
2. Organisasi tempat pribadi itu bekerja.
3. Lingkungan tempat bekerja.
4. Perlengkapan kerja.

Dengan tidak mengabaikan faktor-faktor lainnya yang ikut mempengaruhi efisiensi kerja, maka perbandingan terbaik antara usaha dan hasilnya dalam kerja itu terutama ditentukan oleh caranya melakukan aktivitas yang bersangkutan. Gie (1982:12) mengungkapkan efisiensi kerja pada umumnya merupakan perwujudan dari cara-cara kerja yang memungkinkan adanya perbandingan terbaik antara usaha dan hasil. Hal ini ditegaskan kembali oleh Gie (1990:189) bahwa: cara bekerja efisien adalah cara yang tanpa sedikitpun mengurangi hasil yang hendak dicapai yang merupakan:

- a. Cara yang paling mudah.
- b. Cara yang paling ringan.
- c. Cara yang paling cepat.
- d. Cara yang dekat.
- e. Cara yang paling murah/hemat.

a. Cara yang paling mudah

Dalam melaksanakan efisiensi kerja hendaknya dilakukan dengan cara yang paling mudah dengan cara meminimalkan pemakaian pikiran, seperti yang diungkapkan oleh Gie (1982:69) bahwa cara yang paling mudah adalah: "Hal atau cara yang dapat dipergunakan untuk menghemat pikiran (tenaga rokhani) seseorang". Dalam hal ini Gie (1990:195) menganjurkan beberapa pedoman dalam cara-cara yang mudah yaitu:

1. Pada pekerjaan yang tersusun atas beberapa langkah dan cukup ruwet sedapat-dapatnya langkah-langkah permulaannya disiapkan atau diselesaikan lebih dulu untuk memudahkan penyelesaian seluruh pekerjaan tersebut.
2. Pekerjaan-pekerjaan yang mempunyai sifat-sifat yang berlainan atau yang memerlukan pengerjaan yang berbeda-beda hendaknya digolongkan secara jelas (pembagian kerja).
3. Segenap langkah-langkah pekerjaan yang merupakan suatu prosedur hendaknya diatur sehingga merupakan suatu rangkaian yang lancar dan mengikuti aliran pekerjaan menurut urutan yang tepat.

b. Cara yang paling ringan

Cara yang paling ringan menurut Gie (1982:89) adalah: “hal-hal yang berkaitan dengan usaha menghemat tenaga jasmani”. Pekerjaan akan efisien apabila pekerja dapat memanfaatkan lingkungan yang ada. Lingkungan disini dapat berupa keadaan kantor beserta sarana-sarana yang tersedia. Pemanfaatan sarana kantor ini dapat berupa penggunaan sarana mekanis, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara otomatis. Dengan menggunakan sarana serta tehnik-tehnik dalam bekerja akan meminimalkan penggunaan tenaga yang ada. Hal ini dapat dilakukan dengan menempuh salah satu dari empat kemungkinan yang dikemukakan oleh Barnes yang dikutip oleh Gie (1981:98) sebagai berikut:

1. Penghapusan langkah-langkah yang tidak perlu.
2. Penggabungan langkah-langkah pengerjaan.
3. Perubahan urutan-urutan pengerjaan.
4. Penyederhanaan bagian-bagian pengerjaan yang masih perlu.

c. Cara yang paling cepat

Dalam melaksanakan suatu pekerjaan hendaknya dilakukan suatu proses perencanaan kerja. Proses perencanaan ini dapat berupa perencanaan waktu, hari ataupun tempat sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. Waktu kerja hendaknya selalu produktif, yaitu tidak ada waktu yang terbuang tanpa memberikan suatu hasil kerja betapapun kecilnya. Rencana penggunaan waktu menurut Gie (1982:107) adalah: “Suatu cara untuk menetapkan berapa waktu sebenarnya diberikan untuk suatu jenis pekerjaan tertentu. Dan langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam membuat rencana penggunaan waktu menurut Gie (1982:108) sebagai berikut:

1. Mencatat semua pekerjaan yang harus dikerjakan dengan membuat “daftar yang harus dikerjakan” kemudian merinci semua tugas pekerjaan dan dikelompokkan berdasarkan urutan kepentingannya. Hal ini apa yang disebut pembagian tugas.
2. Memberikan alokasi waktu untuk masing-masing kelompok pekerjaan sehingga pekerjaan-pekerjaan tersebut dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

d. Cara yang paling dekat/pendek

Cara yang dekat/pendek menurut Gie (1982:116) adalah: “hal yang berkaitan dengan kelancaran pekerjaan dikantor yang acapkali ditentukan oleh baik tidaknya pengaturan ruang kerja”. Pengaturan ruang kerja disini yaitu mengatur letak penempatan barang-barang yang ada sehingga untuk mempergunakannya mengurangi jarak yang besar. Pengaturan ruang kerja yang baik dan efisien seperti yang disarankan oleh Gie (1982:117) adalah:

1. Dalam tata ruang tersebut hendaknya segala proses penyelesaian pekerjaan dapat menempuh asas jarak terpendek.
2. Rangkaian pekerjaan hendaknya dapat dijalankan dalam ruangan kerja secara lancar.

Selain penyusunan tata ruang yang baik untuk menempuh asas terpendek juga dilakukan dengan penyusunan alat-alat kerja dalam suatu ruangan kerja Gie (1990:213) menyarankan:

1. kerja diatur secara baik yaitu hendaknya disusun menurut garis lurus dan menghadap ke satu arah yang sama.
2. Lemari dan alat-alat perlengkapan lainnya hendaknya diletakkan di dekat pegawai yang sering mempergunakan benda-benda tersebut.
3. Alat-alat yang banyak memberikan getaran hendaknya tidak menempel pada tembok/tiang.

e. Cara yang paling murah/hemat

Pembelian material dan peralatan tatauusaha sedapat-dapatnya yang bercorak serbaguna sehingga dapat dipakai untuk berbagai keperluan. Titik beratnya hendaknya ditekankan pada faktor fungsional (yaitu kemanfaatan riil yang dapat diberikan oleh perbekalan itu) dan bukan faktor prestise. Cara yang murah/hemat menurut Gie (1982:126): “Cara yang hemat meliputi cara-cara yang tidak memboroskan pemakaian benda/material sehingga apabila dinilai dengan uang maka biayanya merupakan yang paling murah”. Menghemat terutama berarti mencegah pemakaian benda-benda secara berlebihan. Sehubungan dengan itu Gie (1990:201)

memberikan beberapa pedoman untuk menghemat penggunaan benda atau penggunaan biaya kantor:

1. Dalam pelaksanaan suatu kerja perkantoran hendaknya dipergunakan material secukupnya/memperhitungkan penghematan biaya.
2. Setiap pemakaian material hendaknya dapat diperhitungkan banyaknya dan dipertanggungjawabkan pentingnya.
3. Pemakaian sarana komunikasi dan transportasi kantor sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

1.6 Hipotesis

Dalam penelitian hipotesis sangat penting sebagai petunjuk (*guide*) di dalam pengumpulan data dan analisis data yang diperlukan dan disamping itu juga bisa dipergunakan sebagai alat (*means*) untuk menghubungkan penyelidikan-penyelidikan yang bersangkutan dengan penyelidikan-penyelidikan lainnya. Menurut *Webster's New World Dictionary* (yang dikutip oleh Supranto 1997:34), hipotesis adalah sebagai berikut:

Hypothesis is an unproved theory, preposition, supposition, etc. Tentatively accepted to explain certain facts or to provide a basis for investigation, arguments, etc.

Hipotesis adalah suatu proporsi, kondisi atau prinsip yang untuk sementara waktu dianggap benar dan barangkali tanpa keyakinan agar bisa ditarik suatu konsekuensi yang logis dan dengan cara ini kemudian diadakan pengujian (*testing*) tentang kebenarannya dengan mempergunakan data empiris (*empirical data*) hasil penelitian.

Mengingat pentingnya hipotesis dalam penelitian maka terdapat syarat-syarat yang baik untuk menyusun hipotesis. Menurut Borg dan Gall (yang dikutip oleh Arikunto 1998:70)

1. Hipotesis harus dirumuskan dengan singkat tetapi jelas.
2. Hipotesis harus dengan nyata menunjukkan adanya hubungan antara dua atau lebih variabel.
3. Hipotesis harus didukung oleh teori-teori yang dikemukakan oleh para ahli atau hasil penelitian yang relevan.

Dengan persyaratan perumusan hipotesis di atas akan memudahkan bagi peneliti dalam mengukur sebagai suatu usaha untuk membuktikan adanya korelasi antara dua variabel. Terdapat dua jenis hipotesa dalam penelitian:

1. Hipotesis kerja disebut dengan hipotesis alternatif disingkat H_a . Hipotesis kerja menyatakan adanya hubungan antara variabel X dan Y atau adanya perbedaan antara dua kelompok.
2. Hipotesis nol (*null hypothesis*) disingkat H_0 . Hipotesis nol sering disebut hipotesis statistik karena biasanya dipakai dalam penelitian yang bersifat statistik yaitu diuji dengan penghitungan statistik. Hipotesis ini menyatakan tidak adanya perbedaan antara dua variabel atau tidak adanya pengaruh antara variabel X dengan variabel Y.

Berdasarkan konsep yang telah ditetapkan di atas maka hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H_a : Terdapat hubungan pendelegasian wewenang oleh pemimpin dengan efisiensi kerja pegawai pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember.
- H_0 : Tidak terdapat hubungan pendelegasian wewenang oleh pemimpin terhadap efisiensi kerja pegawai pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember.

1.7 Definisi Operasional

Definisi operasional berfungsi untuk mengukur variabel-variabel. Dalam operasionalisasi penulis membagi judul menjadi dua variabel yaitu pendelegasian wewenang oleh pimpinan sebagai variabel bebas dan efisiensi kerja sebagai variabel terikat. Menurut Sofian Effendi (1989:46) definisi operasional adalah: "Unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Dengan kata lain definisi operasional semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Definisi operasional adalah suatu informasi ilmiah yang amat membantu penelitian yang ingin mempergunakan variabel yang sama.

Dengan adanya definisi operasional akan memudahkan peneliti dalam mengukur variabel penelitiannya. Karena pada dasarnya definisi operasional

menentukan gejala-gejala atau hal-hal yang khusus dari variabel dan bagaimana cara kita mengukur variabel tersebut.

Berdasarkan uraian diatas maka definisi operasional dapat penulis kemukakan:

1. Pendelegasian wewenang oleh pemimpin pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember (Variabel X)
2. Efisiensi kerja pegawai pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember (Variabel Y)

1.7.1 Operasionalisasi Variabel X Yaitu Pendelegasian Wewenang Oleh Pemimpin Pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember

Berdasarkan penjelasan dari konsepsi dasar, pendelegasian wewenang oleh pimpinan pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember dapat diukur dengan indikator:

a. *Authority* (Wewenang)

Adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu, dan dapat diukur dari:

1. Adanya hak untuk memerintah orang lain menjalankan atau melakukan suatu tugas.
2. Adanya hak untuk menilai pelaksanaan kerja bawahan.
3. Dalam bekerja diberikan wewenang oleh atasan.
4. Selalu memiliki kewenangan untuk membuat atau mengambil keputusan.
5. Selalu merasa arti pentingnya wewenang dalam mencapai tujuan organisasi.

b. *Responsibility* (Tanggung jawab)

Adalah kewajiban melakukan sesuatu yang timbul bila seorang bawahan menerima wewenang manajer untuk mendelegasikan tugas atau fungsi tertentu, dan dapat diukur dari:

1. Memiliki kesanggupan menyelesaikan tugas sesuai dengan tepat waktu.
2. Memiliki kesanggupan menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya.

3. Memiliki kesanggupan dalam menerima kritik dari atasan apabila terjadi kesalahan dalam pelaksanaan tugas.
4. Memiliki kepercayaan diri dalam melaksanakan tugas yang diberikan.
5. Dalam menyelesaikan tugas selalu dapat mempertanggungjawabkan hasil yang dicapai.

c. *Accountability* (Pertanggungjawaban)

Adalah pemberian laporan secara tertulis dan tidak tertulis dari bawahan yang telah melaksanakan tugasnya terhadap manajer atau pimpinan, dan dapat diukur dari:

1. Pemberian laporan tertulis oleh bawahan kepada pemimpin.
2. Pemberian laporan tidak tertulis oleh bawahan kepada pemimpin.

1.7.2 Efisiensi Kerja Pegawai Pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember

Berdasarkan penjelasan konsepsi dasar diatas maka efisiensi kerja pegawai pada PT. JAMSOSTEK (Persero) Cabang Jember (Variabel Y) dapat diukur dengan indikator:

a. Cara Yang Paling Mudah

Adalah hal atau cara yang dapat dipergunakan untuk menghemat pikiran (tenaga rokhani) seseorang, dan dapat diukur dari:

1. Penggunaan cara-cara yang mudah untuk menyelesaikan pekerjaan.
2. Mengerti/memahami tentang pembagian tugas dan pekerjaan.

b. Cara Yang Paling Ringan

Adalah hal-hal yang berkaitan dengan usaha menghemat tenaga jasmani, dan dapat diukur dengan:

1. Penetapan prosedur kerja secara teratur sehingga dapat meringankan beban kerja dalam proses penyelesaian pekerjaan.
2. Penggabungan / penyederhanaan pekerjaan sehingga dapat meringankan proses penyelesaian kerja.

c. Cara yang paling cepat

Adalah suatu cara untuk menetapkan berapa waktu sebenarnya diberikan untuk suatu jenis pekerjaan tertentu, dan dapat diukur dari:

1. Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
2. Penggunaan waktu kerja dengan produktif sehingga tidak ada waktu yang terbuang percuma.

d. Cara yang paling dekat/pendek

Adalah hal yang berkaitan dengan kelancaran pekerjaan dikantor yang acapkali ditentukan oleh baik tidaknya pengaturan ruang kerja, dan dapat diukur dengan:

1. Pemanfaatan ruang kerja sebaik mungkin sehingga mampu memperpendek pelaksanaan pekerjaan.
2. Pengaturan prosedur kerja secara sederhana sehingga dapat mempermudah dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Penataan alat-alat perlengkapan kantor sebaik mungkin sehingga mampu memperpendek pelaksanaan pekerjaan.

e. Cara yang paling murah

Adalah cara yang hemat meliputi cara-cara yang tidak memboroskan pemakaian benda/material sehingga apabila dinilai dengan uang maka biayanya merupakan yang paling murah, dan dapat diukur dengan:

1. Dalam melaksanakan pekerjaan selalu memperhitungkan penghematan biaya.
2. Penggunaan peralatan kantor sehemat mungkin.
3. Penggunaan sarana dan prasarana yang telah disediakan sesuai dengan keperluan tugas.

Untuk pengukuran variabel yang terdiri dari indikator akan diberi skor antara 1-3 atas item-item dari masing-masing indikator yang merupakan nilai atas jawaban responden. Ketentuan penilaiannya adalah sebagai berikut:

1. Jawaban a (selalu) mendapat skor 3
2. Jawaban b (kadang-kadang) mendapat skor 2
3. Jawaban c (tidak pernah) mendapat skor 1

1.8 Metode Penelitian

Dalam sebuah penelitian seorang peneliti harus menggunakan metode penelitian agar tujuan penelitian dapat tercapai, yaitu yang merupakan jawaban dari perumusan masalah. Soeharto (1993:77) memberikan definisi tentang metode penelitian yaitu “Cara-cara berpikir, berbuat, yang dipersiapkan secara baik untuk mengadakan penelitian, dan untuk mencapai suatu tujuan penelitian”.

Sedangkan Hadi (1995:4) memberikan definisi penelitian sebagai berikut:

“Sebagai usaha untuk menemukan, mengembangkan dan menguji kebenaran suatu penelitian usaha mana yang dilakukan dengan metode-metode ilmiah”

Dari uraian diatas, maka penulis menggunakan metode:

1. Penentuan Populasi dan sampel
2. Metode Pengumpulan Data
3. Metode Analisa Data

1.8.1 Penentuan Populasi dan Sampel

Dalam sebuah penelitian terlebih dahulu harus menentukan populasi yang akan diteliti. Menurut Soeharto (1993:85) populasi adalah: “Keseluruhan obyek penelitian, mungkin berupa manusia, gejala-gejala, benda-benda, pola tingkah laku dan lain sebagainya yang jadi obyek penelitian.

Dari pengertian di atas dapat diketahui bahwa populasi adalah keseluruhan individu yang dapat berupa manusia atau benda-benda lain yang hendak diteliti. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pegawai pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember sebanyak 12 orang. Selanjutnya karena jumlah populasi yang tidak terlalu banyak maka peneliti menjadikan keseluruhan populasi menjadi sampel. Hal ini sesuai dengan pendapat Sugiyono (2001:62) bahwa hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi kecil, kurang dari 30 orang. Istilah lain dari sample jenuh adalah sensus.

1.8.2 Metode Pengumpulan Data

Data-data yang ada dalam penelitian ini berdasarkan sumbernya dibedakan menjadi dua, yaitu:

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden.
- b. Data skunder, yaitu data yang diperoleh dari sumber lainnya, misalnya dokumen, grafik dan sebagainya.

Dalam rangka mengumpulkan data-data yang diperlukan, penulis menggunakan tiga metode penulisan data yaitu:

1. Metode wawancara (*Interview*)

Menurut Soehartono (2000:67) wawancara (*interview*) adalah pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan secara langsung oleh pewawancara (pengumpul data) kepada responden, dan jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam dengan alat bantu. Adapun keuntungan menggunakan metode wawancara adalah:

- (a) Wawancara dapat digunakan pada responden yang tidak bisa membaca dan menulis.
- (b) Jika ada pertanyaan yang belum dipahami, pewawancara dapat segera menjelaskannya.
- (c) Wawancara dapat mengecek kebenaran jawaban responden dengan mengajukan pertanyaan pembandingan, atau dengan melihat wajah dan gerak-gerik responden.

Pada penelitian ini, wawancara yang dilakukan oleh penulis antara lain dengan Kepala cabang, Kepala bidang pemasaran, Kepala bidang pelayanan, Staf Teknologi dan Informasi, Kepala bidang Keuangan, Staf personalia dan umum. Adapun materi wawancara berisi mengenai pendelegasian wewenang dan efisiensi kerja pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember.

2. Metode Dokumentasi

Metode dokumentasi merupakan metode pengumpulan data sekunder. Dokumen yang diteliti dapat berupa berbagai macam, tidak hanya dokumen resmi tapi juga buku harian, laporan, notulen, rapat dan lain-lain. Dalam penggunaan

dokumen-dokumen tersebut diperlukan kecermatan dari peneliti agar data yang diperoleh tidak bias. Hal ini sesuai dengan pendapat Soehartono (2000:71) yang mengemukakan perlu diingat bahwa dokumen-dokumen tersebut ditulis tidak untuk tujuan penelitian sehingga penggunaannya memerlukan kecermatan.

Pada penelitian ini, pengumpulan data dengan metode dokumentasi bersumber dari dokumen tertulis berupa arsip-arsip PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember antara lain arsip tentang Laporan target dan realisasi pelaksanaan tugas, data mengenai pelimpahan tugas dan wewenang, uraian tugas struktur organisasi, dan lain-lain.

3. Metode Kuesioner

Menurut Soehartono (2000:65) kuesioner adalah tehnik pengumpulan data dengan menyerahkan atau mengirimkan daftar pertanyaan untuk diisi sendiri oleh responden. Pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu pertanyaan terbuka dan pertanyaan tertutup. Pertanyaan terbuka adalah pertanyaan yang jawabannya tidak disediakan sehingga responden bebas menuliskan jawabannya sendiri. Pertanyaan tertutup adalah pertanyaan yang jawabannya sudah disediakan sehingga responden hanya tinggal memilih salah satu jawaban yang tersedia dengan memberikan tanda, misal melingkari huruf depan jawaban yang dipilih. Dalam penelitian ini digunakan pertanyaan tertutup.

1.8.3 Metode Analisa Data

Apabila data telah terkumpul, maka langkah selanjutnya adalah mengadakan analisa di mana metode ini bertujuan untuk menguji hipotesa yang disajikan. Jenis analisa data ada dua yaitu analisa data kuantitatif dan kualitatif. Menurut Koentjoroningrat (1985:328) bahwa:

1. Analisa kualitatif, apabila data yang dikumpulkan itu berjumlah kecil, bersifat monografis atau berwujud kasus-kasus sehingga tidak dapat disusun dalam struktur klasifikasi.

2. Analisa Kuantitatif, apabila data yang dikumpulkan tersebut berjumlah besar dan mudah diklasifikasikan ke dalam suatu variabel kategori-kategori.

Berdasarkan pendapat diatas, maka penulis menggunakan analisa:

- a. Analisa Kuantitatif (analisa statistik).

Penulis menggunakan analisa kuantitatif untuk pengujian hipotesis dan menggunakan data ordinal didalam menghitung sekaligus mengambil korelasi untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang penulis kemukakan dalam perumusan masalah. Alasan yang digunakan dengan memakai data ordinal adalah yang dikemukakan oleh Singarembun (1989:102) bahwa: "Tingkat ukuran ordinal banyak digunakan dalam penelitian sosial terutama untuk mengukur kepentingan, sikap atau persepsi".

- b. Analisa Deskriptif

Selain membuktikan hipotesa dalam penelitian penulis juga akan menganalisa data yang diperoleh menggunakan analisa data deskriptif dengan tujuan untuk mengetahui tingkat hubungan kedua variabel dan sejauh mana hipotesis diterima ataupun sejauh mana hipotesis ditolak.

Dikemukakan oleh Nawawi (1998:63):

Analisa deskriptif adalah tidak terbatas pada pengumpulan dan penyusunan data, tetapi juga meliputi analisa dan intepretasi tentang arti data. Secara singkat dapat dikatakan bahwa deskriptif merupakan langkah-langkah melakukan representatif obektif tentang gejala-gejala yang terdapat dalam masalah-masalah yang diselidiki.

Adapun rumus yang digunakan untuk keperluan tersebut adalah:

$$\frac{\text{skor nyata responden}}{\text{skor maksimal responden}} \times 100\%$$

Untuk memudahkan analisis tersebut Waluyo (1980:50) membuat kriteria tinggi atau rendah nilai skor jawaban responden terhadap masing-masing variabel. Kriteria tersebut akan dipergunakan dalam penelitian yaitu:

Skor 0-20 % kategori rendah

Skor 21-40 % kategori cukup rendah

Skor 41-60 % kategori sedang

Skor 61-80 % kategori cukup tinggi

Skor 81-100 % kategori tinggi

Sedangkan alat analisisnya penulis menggunakan teknik korelasi rank spearman yaitu untuk mengukur kuatnya hubungan antara dua variabel dengan berdasarkan ranknya. Alasan digunakannya teknik korelasi rank spearman menurut Sugiono (2001:106) adalah sebagai berikut: Korelasi spearman rank digunakan mencari hubungan atau untuk menguji signifikansi hipotesis asosiatif bila masing-masing variabel yang dihubungkan berbentuk ordinal, dan sumber data antar variabel tidak harus sama.

Menurut Siegel (1997:255) rumus Rank Spearman adalah sebagai berikut:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^N d_i^2}{N^2 - N}$$

Keterangan: r = Koefisien korelasi

N = Jumlah pengamatan

d_i = Perbedaan rank dari masing-masing pengubah

Rumus diatas digunakan apabila terdapat jumlah rank kembar yang tidak begitu besar atau tidak mempunyai nilai kembar. Apabila jumlah nilai kembar banyak dan mempunyai pengaruh terhadap koefisien korelasi, maka digunakan rumus sebagai berikut:

$$r_s = \frac{\sum x^2 + \sum y^2 - \sum d_i^2}{2 \sqrt{(\sum x^2)(\sum y^2)}}$$

Dengan keterangan sebagai berikut:

$$\sum x^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum T_x$$

$$\sum Y^2 = \frac{N^3 - N}{12} - \sum T_y$$

Untuk mengetahui T_x dan T_y dapat dicari dengan menggunakan rumus:

$$T_x = \frac{t^3 - t}{12}$$

$$T_y = \frac{t^3 - t}{12}$$

Selanjutnya langkah terakhir dari analisis ini adalah pengujian taraf kepercayaan atau signifikansi. Adanya taraf kepercayaan yang penulis lakukan adalah sebesar 95% dalam arti kata menerima kebenaran hipotesis sebesar 0,95 sehingga bila ternyata nilai hitung lebih besar daripada nilai harga tabel (angka kritis) maka hipotesis nol ditolak dan hipotesis kerja diterima, sebaliknya bila harga hitung lebih kecil dari harga tabel, maka hipotesis nol diterima dan hipotesis kerja ditolak.

Adapun rumus untuk pengujian koefisien korelasi dengan menggunakan rumus test:

$$t = rs \sqrt{\frac{N-2}{1-(rs)^2}}$$

Keterangan:

N = Jumlah sampel responden

T = Jumlah nilai rank spearman

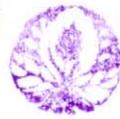
r_s = Koefisien korelasi rank spearman

T_x = Jumlah frekuensi untuk rank kembar pada variabel X

T_y = Jumlah frekuensi untuk rank kembar pada variabel Y

d_i = Perbedaan urutan (rank) antar pasangan variabel





BAB II

DESKRIPSI DAERAH PENELITIAN

2.1 Pengantar

Deskripsi daerah penelitian adalah suatu gambaran daerah/lokasi dimana penelitian ini dilaksanakan. Daerah yang dijadikan tempat untuk mengadakan penelitian disini adalah PT. JAMSOSTEK (Persero) Cabang Jember JL. Ciliwung No 11 Jember.

Pengambilan lokasi/daerah penelitian secara keseluruhan, dengan mengambil data sekunder sangat diperlukan terutama dalam rangka memperjelas dan memahami relevansi dari hasil pengumpulan data primer yang diperoleh dari lapangan.

2.2 Sejarah Singkat Perusahaan

Konsep pemikiran Astek muncul pertama kali kira-kira tahun 1967, yaitu sekitar awal perjuangan orde baru, ketika itu Prof. DR. Awaloeddin Djamin sebagai menteri tenaga kerja membentuk panitia "Jaminan Hari Tua Tenaga Kerja" dimana anggotanya terdiri dari beberapa tokoh untuk merumuskan kebijaksanaan jaminan tenaga kerja pada usia lanjut. Panitia itu sudah bekerja dan menyampaikan beberapa rekomendasi sebagai hasil kerja panitia, tetapi selanjutnya tidak ada kabinet barupun terbentuk yaitu kabinet Pembangunan I.

Kemudian Presiden mengganti lagi beberapa anggota kabinet pada tanggal 9 September 1971. Sekitar tahun inilah muncul gagasan serupa, kali ini diprakarsai oleh BAPPENAS. Sebagai konseptornya terlibat tiga tokoh yaitu Widjojo Nitisastro (Menteri negara urusan pembangunan merangkap ketua BAPPENAS), Emil Salim (Menteri negara penyempurnaan dan penertiban aparatur negara merangkap wakil ketua BAPPENAS) dan J.B. Sumarlin yang ketika itu belum duduk di dalam kabinet.

Sebagai langkah operasionalnya, hasil rumusan panitia disampaikan kepada Departemen teknis yaitu Departemen Tenaga Kerja, Transmigrasi dan Koperasi yang ketika itu sudah memasuki periode kabinet pembangunan II.

Konsep ASTEK memang hanya menangani jaminan sosial menyangkut tenaga kerja seperti tercantum dalam UU No 14 Tahun 1969, dimana salah satu pasalnya menyebutkan “pemerintah menyelenggarakan pertanggungjawaban sosial bagi tenaga kerja”. ASTEK dibentuk dengan PP. No. 33 tahun 1977 dan mulai diselenggarakan sejak 1978.

Badan penyelenggara dibentuk berupa Perusahaan Negara, yang dikenal dengan Perum ASTEK berdasarkan PP. No. 33 tahun 1977. Peraturan pemerintah no 33 mengatur konsepsi, mekanisme dan program asuransi sosial termasuk pengelolaan data. Melalui proses yang panjang, Perum ASTEK resmi berdiri pada tanggal 5 Desember 1977 berdasarkan PP. No. 34 tahun nasional menyelenggarakan jaminan sosial bagi tenaga kerja dengan cara asuransi sosial seperti diatur dalam PP. no. 32 tahun 1977 tentang ASTEK.

Perkembangan Perum ASTEK yang telah fundamental tercapai dalam bentuk hukum pelaksanaan program asuransi sosial tenaga kerja dari semula berdasarkan peraturan pemerintah (PP) menjadi undang-undang (UU). Dengan dukungan kuat menteri tenaga kerja Cosmas Batubara, rancangan undang-undang mengenai jaminan sosial tenaga kerja sebagai pelaksana lebih lanjut dari program asuransi sosial tenaga kerja disetujui oleh DPR menjadi UU dan kemudian ditetapkan pemerintah sebagai UU No 3 Tahun 1992 tentang Program Jaminan Sosial Tenaga Kerja atau disingkat JAMSOSTEK.

Perum ASTEK yang memulai tugasnya dalam situasi cukup berat, keterbatasan sumber daya manusia berhadapan dengan tugas sesegera mungkin melaksanakan Program Asuransi Tenaga Kerja secara luas, berhasil mengatasi berbagai tantangan yang dihadapinya. Pembangunan infrastruktur pemancangan landasan operasional Perum astek di berbagai kota penting di seluruh Indonesia membuka jalan bagi pelaksanaan Program Asuransi Sosial Tenaga Kerja secara nasional.

Melalui surat keputusan direksi tanggal 1 Maret 1978 maka di Jember didirikan kantor perwakilan PT. ASTEK (Persero) yang meliputi wilayah kerja :

Kabupaten Jember, Bondowoso dan Lumajang. Melalui PP. No 36/ 1995 tentang penetapan badan penyelenggara program Jaminan Sosial Tenaga Kerja tertanggal 22 September 1995 PT. ASTEK (Persero) berubah nama menjadi PT. JAMSOSTEK (Persero) Cabang Jember.

2.3 Dasar Hukum Pendirian

1. UU No 3 Tahun 1992 tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Lembaran Negara RI Tahun 1992 No. 14 Tanggal 17 Februari 1992)
2. PP No.14 Tahun 1993 tentang penyelenggaraan program Jamsostek. (Lembaran Negara RI No 20 tahun 1993 tanggal 27 Februari 1993)
3. PP No 36 / 1996 tentang penunjukkan PT. JAMSOSTEK sebagai badan penyelenggar.
4. PP No 18 / 1990 tentang perubahan PP No 33 / 1977 tentang program ASTEK.
5. Keputusan Presiden RI Nomor 22 tahun 1993 tentang penyakit yang timbul karen ahubungna kerja tanggal 27 Februari 1993.
6. PP No 19 / 1990 tentang pengalihan Perm ASTEK menjadi perusahaan perseroan.
7. Peraturan Mentri Tenaga Kerja No 5 / MEN/ 1993 tentang petunjuk tekhnis pendaftaran kepesertaan, pembayaran iuran, pembayaran santunan, dan pelayanan JAMSOSTEK tanggal 27 Februari 1993.

2.4 Wilayah Kerja, Tugas Pokok dan Kewajiban, Maksud dan Tujuan Berdirinya PT. JAMSOSTEK (Persero) Cabang Jember serta Kegiatan operasional PT. JAMSOSTEK (Persero) Cabang Jember.

2.4.1 Wilayah Kerja PT. JAMSOSTEK (Persero) Cabang Jember

Melalui Surat Keputusan Direksi tanggal 1 Maret 1978 Maka di Jember didirikan kaantor perwakilan PT. JAMSOSTEK (Persero) Cabang Jember, yang wilayah kerjanya meliputi:

- a. Kabupaten Jember
- b. Kabupaten Situbondo
- c. Kabupaten Lumajang

2.4.2 Tugas Pokok dan Kewajiban PT. JAMSOSTEK (Persero) Cabang Jember

PT. JAMSOSTEK (Persero) Cabang Jember adalah BUMN yang diberi tugas dan wewenang untuk menyelenggarakan program jaminan sosial tenaga kerja meliputi:

- a. Jaminan Kecelakaan kerja
- b. Jaminan Kematian
- c. Jaminan Hari tua
- d. Jaminan pemeliharaan kesehatan.

PT. JAMSOSTEK (Persero) Cabang Jember merupakan salah satu sarana jaminan kesejahteraan bagi pekerja dan keluarganya, dalam aktivitasnya mempunyai kewajiban sebagai berikut:

- a. Melakukan penyuluhan pendaftaran baik kepada perusahaan maupun kepada tenaga kerjanya serta memelihara arsip dan pemutakhiran data peserta sebagai dasar dari administrasi peserta.
- b. Melakukan pelayanan jaminan dan pelayanan kepesertaan.
- c. Memberikan pembinaan serta pengembangan personil agar tercipta ketenangan, disiplin dan gairah kerja untuk mencapai produktifitas kerja yang tinggi.
- d. Memberitahukan kewajiban perusahaan untuk membayar iuran berdasarkan dokumen kelengkapannya seperti daftar gaji, mutasi tenaga kerja peserta.
- e. Melakukan berbagai macam perhitungan lain sebagai dasar penetapan tingkat jaminan serta penyusunan data statistik.
- f. Melakukan pengolahan dana dalam bentuk-bentuk investasi yang ditetapkan atas dasar kebijaksanaan analisa investasi.

- g. Mencukupi kebutuhan sarana atau prasarana kerja, mengadministrasikan dan pengaturan penggunaannya dengan sebaik-baiknya.
- h. Menyelenggarakan administrasi keuangan terutama berupa penyusunan anggaran perusahaan, penerimaan iuran pembayaran jaminan, pembiayaan perusahaan serta penyusunan laporan keuangan.
- i. Melakukan pengawasan dan pengendalian di seluruh bidang dan aspek kehidupan organisasi agar dapat dicapai daya guna dan hasil guna yang tinggi.
- j. Mengumpulkan dan mengolah data penyelenggaraan JAMSOSTEK, menyusun dan menyampaikan laporan dan data statistik yang diperlukan.

2.4.3 Maksud dan Tujuan PT. JAMSOSTEK (Persero) Cabang Jember.

Maksud didirikannya PT. JAMSOSTEK (Persero) Cabang Jember adalah untuk memberikan perlindungan bagi tenaga kerja terhadap resiko hari tua, kecelakaan kerja, sakit, dan cacat akibat kerja, serta kematian.

Tujuan didirikannya PT. JAMSOSTEK (Persero) Cabang Jember adalah:

- a. Memberikan perlindungan bagi tenaga kerja.
- b. Memberikan ketenangan kerja
- c. Menunjang pembangunan nasional.

2.4.4 Kegiatan Operasional PT. JAMSOSTEK (Persero) Cabang Jember.

PT. JAMSOSTEK (Persero) Cabang Jember, dalam kegiatan operasionalnya menawarkan program-program yaitu:

1. Program Pelayanan Jaminan yang meliputi:
 - a. Jaminan Kecelakaan Kerja.

Setiap peserta Jamsostek yang mengalami resiko kecelakaan kerja atau penyakit yang timbul akibat dari hubungan kerja akan mendapatkan ganti rugi yang diberikan oleh PT. JAMSOSTEK (Persero) berupa:

1. Biaya pengangkutan.
 2. Biaya pemeriksaan, pengobatan dan perawatan.
 3. Biaya rehabilitasi.
 4. Santunan berupa uang.
- b. Jaminan Kematian.

Setiap peserta jamsostek yang mengalami resiko kematian dalam artian bukan karena kecelakaan kerja, dari pihak PT. JAMSOSTEK (Persero) kantor cabang jember akan memberikan jamnan berupa:

1. Biaya pemakaman.
 2. Santunan kematian.
- c. Jaminan hari tua.

Bagi tenaga kerja yang memasuki usia 55 th dan sudah terdaftar sebagai peserta program Jamsostek, apabila mengalami cacat total akibat kecelakaan kerja atau meninggal sebelum 55 th akan mendapatkan jaminan hari tua yang berasal dari iuran yang dihimpun semenjak menjadi peserta Jamsostek ditambah bunga setiap tahunnya.

- d. Jaminan Pemeliharaan Kesehatan.

Tujuan dari pemeliharaan kesehatan ini adalah memelihara kesehatan bagi tenaga kerja. Adapun jaminan pemeliharaan kesehatan berupa:

1. Rawat - jalan tingkat I.
2. Rawat – jalan tingkat Lanjutan.
3. Rawat Inap.
4. Pemeriksaan Kehamilan dan Persalinan.
5. Penunjang Diagnostik.
6. Pelayanan Khusus.
7. Gawat darurat.

Jaminan Pemeliharaan Kesehatan bersifat mendasar diberikan kepada tenaga kerja dan keluarga maksimal 3 orang anak.

2.5. Struktur Organisasi PT. JAMSOSTEK (Persero) Cabang Jember.

Struktur organisasi merupakan pedoman bagi para karyawan dalam melaksanakan tugas kewajiban. Dengan demikian para karyawan akan lebih mudah memahami tugas-tugas, fungsi-fungsi serta hubungan kerjanya. Adapun fungsi utama dan uraian tugas pada masing-masing bagian akan diuraikan dibawah ini.

a. Kepala Kantor Cabang

Fungsi utama.

Mengarahkan, merencanakan dan mengendalikan kegiatan kantor cabang yang meliputi kegiatan pemasaran, pelayanan peserta, administrasi kepesertaan administrasi kepesertaan dan iuran akuntansi, SDM dan umum untuk memastikan tercapainya target kantor cabang yang dipimpinnya dan menciptakan kinerja sehat/sangat sehat dari kantor cabang.

Uraian tugas.

1. Menyusun Rencana Kerja dan anggaran Kantor Cabang.
2. Merencanakan pengendalian kegiatan kerja untuk pencapaian kinerja kantor cabang.
3. Melakukan identifikasi dan tindakan koreksi terhadap penyimpangan yang terjadi agar dipatuhi ketentuan yang berlaku.
4. Mengarahkan tersusunnya peta potensi kepesertaan dan penyebaran PPK untuk tercapainya target pemasaran.
5. Mengarakan dan mengendalikan terselenggaranya pelayanan kepada peserta, perusahaan dan PPK.
6. Mengarahkan dan mengendalikan personil, sarana dan prasarana untuk kelancaran penyelenggaraan usaha.
7. Mengkoordinasikan terselenggaranya sistem informasi kantor cabang.

8. Mengarahkan dan mengendalikan pembuatan laporan dan kegiatan administratif seluruh bidang agar dapat dijadikan secara benar, tepat dan akurat.
9. Membuat, menyusun dan menilai rencanakerja bawahannya untuk menilai kinerja individu.
10. Melaksanakan tugas-tugas lainnya sesuai instruksi kepala kantor wilayah.

b. Bidang Pemasaran

Fungsi utama

Mengorganisir fungsi pemasaran dicabang dan melakukan implementasi kebijakan pemasaran untuk memastikan tercapainya target kepesertaan dan iuran.

Uraian Tugas

1. Menghimpun informasi dari berbagai instansi dan organisasi terkait untuk mendapatkan data perusahaan sebagai dasar untuk menyusun data potensi dan menetapkan target kepesertaan.
2. Menyusun rencana kerja bidang pemasaran setiap bulan, untuk dijadikan rencana kerja kantor cabang termasuk penyesuaian setelah adanya RKAP yang diputuskan kantor pusat.
3. Menyusun rencana dan strategi untuk tindak lanjut PWBD dan membagi data PWBD untuk ditindaklanjuti oleh Account Officer.
4. Melakukan pembinaan terhadap Account Officer untuk tercapainya tertib administrasi (kepesertaan, iuran, DUTK, penyelesaian rekonsiliasi).
5. Mengendalikan pelayanan administrasi kepesertaan serta keluhan peserta untuk mewujudkan kepuasan peserta.
6. Memonitor penyampaian data upah secara bulanan dari perusahaan untuk kelancaran penerbitan P/DSJHT.
7. Melakukan kerjasama dengan mitra kerja dalam bentuk kerjasama operasional (KSO) untuk mendukung tercapainya target kepesertaan dan iuran.
8. Memastikan terselenggaranya laporan yang benar dan akurat serta tepat waktu.

9. Melakukan pembinaan terhadap bawahannya untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

c. Account Officer (Petugas Lapangan)

Fungsi Utama.

Melakukan perluasan dan pembinaan kepesertaan guna tercapainya target dan tertib kepesertaan.

Uraian Tugas.

1. Membuat rencana kerja perluasan dan pembinaan kepesertaan sesuai target yang telah ditentukan.
2. Membuat dan mengirimkan SPP yang dilampiri F1
3. Meneliti dokumen pendaftaran kepesertaan dan upah tenaga kerja, menghitung dan menerbitkan penetapan iuran.
4. Menindaklanjuti PDS.
5. Merekam data kepesertaan, meneliti serta mengoreksi data mutasi kepesertaan.
6. Melakukan validasi hasil rekonsiliasi, menindaklanjuti dan memonitor hasil rekonsiliasi.
7. Meneliti keakuratan SPI dan menindaklanjuti SPI ke perusahaan.
8. Mengirimkan sertifikat dan KPJ, KPK dan DUTK, P/PSJHT dll ke perusahaan.
9. Memonitor, mengevaluasi dan membuat laporan atas rencana kerja.
10. Membuat laporan hasil kegiatan perluasan pembinan kepesertaan dan penyelesaian D/PSJHT setiap bulan.
11. Melaksanakan tugas lainnya sesuai instruksi kepala bidang operasi demi kelancaran kantor cabang.

d. Account Officer Khusus (Petugas Lapangan Khusus).

Fungsi Utama.

Melakukan pendaftaran dan pembinaan kepesertaan program khusus guna tercapainya target kepesertaan, iuran peningkatan pelayanan program khusus.

Uraian Tugas.

1. Mencari data potensi program khusus untuk membuat peta potensi.
2. Mengirimkan surat pemberitahuan, melakukan pertemuan kelompok serta kunjungna dalam rangka kepesertaan program khusus.
3. Menerima pendaftaran proyek dan melakukan pembinaan target iuran dan kelancaran pelayanan jaminan.
4. Membuat laporan hasil kegiatan khusus.
5. Melaksanakan tugas lainnya sesuai instruksi kepala bidang pemasaran demi kelancaran bidang pemasaran.

e. Liasion Officer (Humas)**Fungsi Utama.**

Melakukan perluasan dan pembinaan kepesertaan guna tercapainya target dan tertib administrasi kepesertaan.

Uraian Tugas.

1. Mencari data potensi dan membuat peta potensi di wilayah kerjanya,
2. Mengirim surat pemberitahuan, melakukan pertemuan kelompok serta kunjungan dalam rangka perluasan kepesertaan.
3. Melakukan pembinaan kepada perusahaan peserta guna tercapainya tertib administrasi.
4. Melakukan kerjasama dengan mitra kerja dalam bentuk KSO untuk mendukung tercapainya target kepesertaan dan iuran.
5. Menerima, mendatangkan dan menindaklanjuti setiap dokuman yang masuk serta melakukan validasi untuk disampaikan dan diproses di kantor cabang.
6. Membuat laporan hasil kegiatan perluasan pembinaan kepesertaan dan monitor penyelesaian D/PSJHT setiap bulan.
7. Melaksanakan tugas lainnya sesuai instruksi kepala bidang operasi demi kelancaran kantor cabang.

f. Bidang Pelayanan

Fungsi utama.

Mengorganisir fungsi pelayanan di cabang untuk memastikan kelancaran pelayanan jaminan.

Uraian Tugas.

1. Menyusun rencana kerja bidang pelayanan untuk dijadikan rencana kerja kantor cabang termasuk penyesuaian setelah adanya RKAP yang ditetapkan kantor pusat.
2. Mengendalikan pelayanan jaminan serta menanggapi keluhan peserta untuk mewujudkan kepuasan peserta.
3. Memverifikasi berkas penetapan jaminan untuk menetapkan sesuai kewenangannya.
4. Mengendalikan penyelesaian kasus klaim yang belum/tidak ditindaklanjuti oleh peserta, untuk penyelesaian Klaim pending.
5. Melakukan negosiasi dan pembuatan ikatan kerjasama dengan PPK serta melakukan pengendalian biaya dan pelaksanaan pelayanan kesehatan untuk kelancaran pelayanan.
6. Memastikan terselenggaranya laporan yang benar dan akurat serta tepat waktu.
7. Melakukan pembinaan terhadap bawahan untuk meningkatkan kualitas pelayanan.

h. Customer Services Officer (Pelayanan Konsumen).

Fungsi utama.

Memberikan pelayanan meliputi pelayanan kepesertaan, iuran dan pengajuan jaminan serta memberikan informasi dan menangani peserta.

Uraian Tugas.

1. Memberikan pelayanan informasi program JAMSOSTEK dan menerima keluhan peserta untuk meningkatkan pelayanan yang cepat dan akurat.

2. Menerima, meneliti kelengkapan dan keabsahan dokumen pendaftaran, dokumen pembayaran iuran dan dokumen pengajuan pembayaran jaminan untuk menjamin pelayanan yang baik dan benar.
3. Menerima dan memeriksa dokumen permintaan koreksi sertifikat, KPJ, KPK, dan PSJHT.
4. Menerima surat keterangan perawatan RS dan menyerahkan surat jaminan rawat pada peserta.
5. Menerbitkan kuitansi/voucer iuran dan mencetak daftar penerimaan iuran harian.
6. Menetapkan besarnya JHT/JKM sesuai batas kewenangan, menerbitkan kuitansi/voucher jaminan (JHT/JKM) dan mencetak pembayaran jaminan secara harian.
7. Menerbitkan surat pemberitahuan klaim JHT/JKM yang siap bayar.
8. Memastikan terselenggaranya laporan yang benar dan akurat serta tepat waktu.
9. Melaksanakan tugas lainnya sesuai instruksi kepala bidang untuk kelancaran kegiatan bidang pelayanan.

j. Verifikator

Fungsi utama.

Melakukan verifikasi, meneliti kasus, dan menetapkan klaim JPK dan JKK.

Uraian Tugas.

1. Menertibkan surat konfirmasi tahap I dan pengecekan data atau kasus yang dianggap meragukan sebagai bahan penyelesaian penetapan jaminan.
2. Melakukan Verifikasi, merekam dan menetapkan klaim JKK dan JPK baik kapitasi maupun free for service.
3. Membuat voucher dan BPJ klaim JPK dan JKK.
4. Menginformasikan klien JKK siap bayar ke perusahaan / ahli waris.
5. Menyajikan laporan bulanan kasus dan jaminan yang dibayarkan.

6. Melaksanakan tugas lain sesuai instruksi Kabid Pelayanan untuk kelancaran kegiatan bidang pelayanan.

k. Provider Service Officer (Petugas Penyelenggara Pelaksana Pelayan Kesehatan)

Fungsi Utama.

Melakukan perhitungan biaya perkapita, pembinaan dan koordinasi dengan PPK dalam memberikan pelayan JPK.

Uraian Tugas.

1. Meneliti dan menganalisa jumlah tertanggung per PPK serta melakukan seleksi PPK yang akan digunakan/ditunjuk oleh badan penyelenggara untuk mengendalikan pelayanan.
2. Menyiapkan perkiraan perhitungan biaya perkapita dan melakukan negosiasi PPK serta menyiapkan Draft IKS.
3. Mengkoordinasi pengiriman daftar tertanggung ke PPK, penghentian sementara pelayanan kesehatan dan membuka kembali pelayanan pada peserta.
4. Melakukan koordinasi dengan bidang keuangan tentang realisasi penggunaan rekening antara program JPK (Khusus untuk pembayaran klaim peserta titipan, rujukan antar daerah).
5. Membuat surat jaminan rawat inap maupun legalisasi resep obat atau kacamata untuk kantor cabang yang menyelenggarakan program JPK secara kombinasi (kapitalis).
6. Melakukan pembinaan PPK (pelaporan, standar PPK, manajemen utilisasi fasilitas pelayanan kesehatan). Secara periodik dan membuat penilaian mutu pelayanan PPK tk. I (Quality Assurance) sebagai "gate keeper" untuk meningkatkan pelayanan kepada peserta.
7. Membentuk komita medis yang terdiri dari unsur profesi, PPK dan Dinas kesehatan setempat untuk menyelesaikan kasus malpraktek.

8. Memastikan terselenggaranya laporan yang benar dan akurat seriat tepat waktu.
9. Melaksanakan tugas lainnya sesuai instruksi kepala bidang.

I. Bidang Teknologi Informasi

Fungsi utama.

Memonitor penggunaan perangkat keras (hardware), perangkat lunak Software dan jaringan untuk mengoptimalkan dan menjamin tetap beroperasi perangkat komputer di kantor cabang.

Mengelola pangkalan data (database) dan aplikasinya untuk memberikan pelayanan kepada peserta.

Uraian Tugas.

1. Menyusun, merencanakan kebutuhan sarana pengolahan data kantor cabang.
2. Mengendalikan memelihara peralatan dan fasilitas komputer meliputi perangkat keras, perangkat lunak berikut jaringannya.
3. Memastikan terselenggaranya pemutakhiran pangkalan data.
4. Mengirimdata kepesertaan (iuran jaminan dan keuangan) secara periodik untuk data warehouse.
5. Merencanakan, memelihara pengamanan data dan sistem komputerisasi untuk kelangsungan operasional.
6. Memonitir perkembangan pemakaian space pangkalan data(database) dengan mengevaluasi kapasitas pusat data (server) untuk kelancaran pengolahan data.
7. Memastikan terselenggaranya laporan yang benar dan akurat serta tepat waktu.
8. Melakukan pembinaan terhadap bawahannya untuk meningkatkan kualitas pelayanan.
9. Membuat, menyusun dan menilai SKI bawahannya untuk penilaian.
10. Melakukan tugas-tugas lain-lain sesuai dengna instruksi dari kepala cabang dalam rangka kelancaran tugas kantor cabang.

m. Bidang Keuangan

Fungsi utama.

Mengorganisir fungsi keuangan: anggaran, perpajakan, pengelolaan kas dan pembukuan di kantor cabang untuk memastikan berjalannya sistem keuangan yang sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Uraian Tugas.

1. Bertanggung jawab atas penyusunan laporan keuangan kantor cabang.
2. Mengkoordinir penyusunan RKAP di kantor cabang.
3. Bertanggung jawab atas pengendalian anggaran di kantor cabang.
4. Melakukan otorisasi pengeluaran kas dan bank.
5. Melakukan kas opname secara harian.
6. Mengendalikan saldo R/C sesuai dengan kerjasama Bank.
7. Mengkoordinir tindak lanjut temuan hasil pemeriksaan intern dan ekstern.
8. Melakukan pengolahan investasi sesuai kebijaksanaan kantor pusat.
9. Bertanggung jawab atas administrasi dan pemenuhan kewajiban kepada negara (pajak).
10. Melakukan posting harian terhadap transaksi keuangan.

n. Kasir

Fungsi utama.

Melaksanakan pembayaran dan penerimaan uang tunai secara benar dan akurat.

Uraian Tugas.

1. Mengelola ketersediaan uang tunai sesuai ketentuan yang berlaku.
2. Melakukan pembayaran jaminan dan BUBM.
3. Menerima iuran dan penerimaan lainnya melalui kas.
4. Melakukan penyetoran iuran yang diterima secara tunai ke bank.
5. Melakukan pencatatan transaksi tunai dibuku kasir.
6. Melakukan pencocokan saldo kas dengan fisik uang.
7. Mempersiapkan data pendukung kas opname.
8. Menyerahkan berkas-berkas transaksi setiap hari ke pembukuan.

9. Melakukan pencatatan cek yang dilakukan dibuku cek (cek register).
10. Menyimpan surat-surat berharga.
11. Melaksanakan tugas kedinasan lainnya sesuai instruksi kepala badan keuangan.

o. Anggaran dan Pajak.

Fungsi Utama.

Memonitor penggunaan anggaran dan melaksanakan administrasi perpajakan.

Uraian Tugas.

1. Memonitor pelaksanaan penggunaan anggaran.
2. Menghitung, memungut, menyetorkan, melaporkan semua jenis pajak (PPH 21, PPh 23 dan PPN) dan membuat SPT tahunan.
3. Memastikan terselenggaranya laporan yang benar dan akurat serta tepat waktu.
4. Melaksanakan tugas-tugas lain sesuai dengna instruksi dari kepala bidang keuangan dalam rangka kelancaran tugas.

p. Akuntansi

Fungsi Utama.

Melaksanakan pencatatan semua transaksi dengna tertib dan benar untuk penerbitan neraca percobaan.

Uraian Tugas.

1. Melakukan verifikasi atas semua bukti transaksi keuangan antara lain.
2. Mensyahkan SPI (Surat Pembayaran Iuran) dan rekonsiliasi iuran.
3. Melakuakn pencatatan atas segala jenis transaksi penerimaan maupun pengeluaran.
4. Menerbitkan surat permintaan transfer.
5. Mengendalikan penggunaan semua rekening antara.
6. Memonitoring RC harian.
7. Melakukan rekonsiliasi bank.
8. Menyusun neraca percobaan.

9. Memastikan terselenggaranya laporan yang benar dan akurat serta tepat waktu.
10. Melaksanakan tugas-tugas lain sesuai dengan instruksi-instruksi dari kepala bidang keuangan dalam rangka kelancaran tugas.

q. Bidang SDM dan Umum.

Fungsi Utama.

Mengorganisir kegiatan administrasi pembinaan kepegawaiana, pengadaan dan pemeliharaan sarana/prasarana serta kerumahtanggaan untuk memberikan dukungan optimal terhadap kelancaran operasional kantor cabang.

Uraian Tugas.

1. Merencanakan dan mengusulkan kebutuhan pegawai serta pengembangannya untuk optimalisasi kegiatan kantor.
2. Menyusun rencana pengadaan dan pemeliharaan sarana/prasarana kantor untuk kelancaran pelaksanaan tugas.
3. Memastikan tersedianya formulir induk JAMSOSTEK untuk kelancaran pelayanan peserta.
4. Melaksanakan dan mengawasi kegiatan kerumahtanggaan untuk tercapainya kenyamanan kerja.
5. Memastikan terlaksananya administrasi dan pembinaan pegawai untuk meningkatkan kinerja pegawai.
6. Mengendalikan pelaksanaan pengumpulan laporan bulanan tiap bidang guna kelancaran pengiriman ke kantor wilayah.
7. Mempersiapkan pelaksanaan diklat penyegaran untuk meningkatkan ketrampilan wawasan pegawai.
8. Memastikan terlaksananya pemberian hukuman dan usulan penghargaan untuk menegakkan disiplin pegawai dan meningkatkan motivasi kerja.
9. Memastikan terlaksananya pengelolaan arsip untuk pengamanan dan kemudahan penyajian dokumen.

10. Memastikan terselenggaranya laporan yang benar dan akurat serta tepat waktu.
11. Melakuakn pembinaan terhadap bawahannya untuk meningkatkan kualitas pelayanan.
12. Membuat, menyusun dan menilai SKI bawahannya untuk penilaian kinerja.
13. Melaksanakan tugas-tugas lain sesuai dengan instruksi-instruksi dari kepala cabang dalam rangka kelancaran tugas kantor cabang

2.6. Kepegawaian

Karyawan adalah unsur utama yang berperan penting di dalam organisasi. Oleh karena itu perlu kiranya untuk mengetahui keadaan karyawan yang ada di lingkungan kerja PT. JAMSOSTEK (Persero) Cabang Jember yang berjumlah 12 orang karyawan. Adapun gambaran secara rinci dapat penulis jelaskana keadaan karyawan berdasarkan status kepegawaian, jenis kelamin , tingkat umur, dan tingkat pendidikan.

2.6.1 Keadaan Karyawan Berdasarkan Status Kepegawaian

Tabel III. Keadaan Karyawan PT. JAMSOSTEK (Persero) Cabang Jember berdasarkan status kepegawaian.

No.	Status	L	P	Jumlah	Prosentase
1.	Pegawai Tetap	8	2	10	83,33 %
2.	Pegawai tidak tetap	2	0	2	16,67 %
	Jumlah	10	2	12	100 %

Sumber: Bagian Personalia dan Umum

2.6.2 Keadaan Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin.

Tabel IV. Keadaan karyawan PT. JAMSOSTEK (Persero) Cabang Jember berdasarkan jenis kelamin.

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
1.	Laki-laki	10	83,33 %
2.	Perempuan	2	16,67 %
	Jumlah	12	100 %

Sumber: Bagian Personalia dan Umum

2.6.3 Keadaan Karyawan Berdasarkan Tingkat Umur.

Tabel V. Keadaan Karyawan PT. JAMSOSTEK (Persero) Cabang Jember Berdasarkan Tingkat Umur.

No.	Kelompok Umur	Jumlah	Prosentase
1.	< 30 Thn	4	33,33 %
2.	31-39 Thn	3	25 %
3.	40-49 Thn	4	33,33 %
4.	50-56 Thn	1	8,33 %
	Jumlah	12	100 %

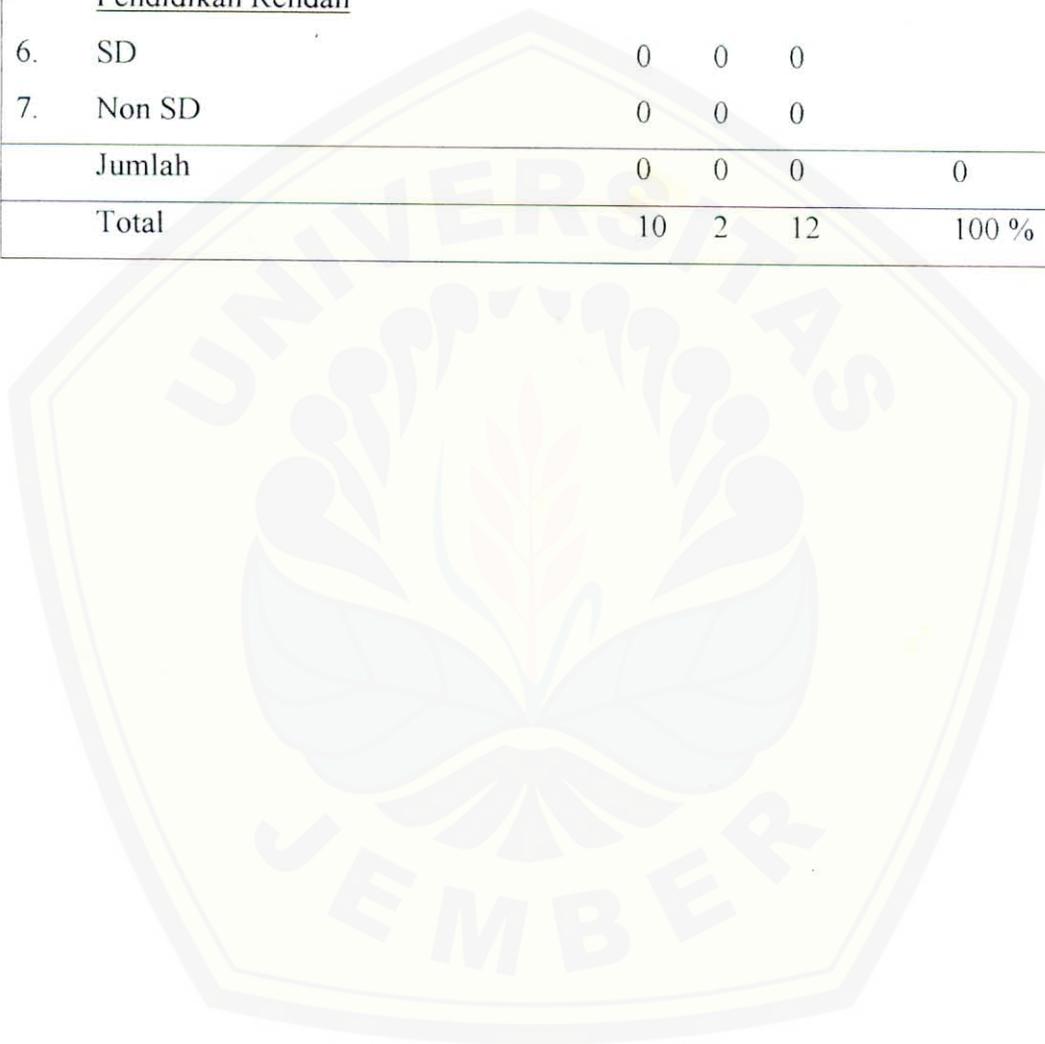
Sumber: Bagian Personalia dan Umum

2.6.4 Keadaan Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tabel VI Keadaan Karyawan PT. JAMSOSTEK (Persero) Cabang Jember Berdasarkan Tingkat Pendidikan.

No.	Tingkat Pendidikan	L	P	Jumlah	Prosentase
<u>Pendidikan Tinggi</u>					
1.	S2	0	0	0	
2.	SI	5	1	6	
	Jumlah	5	1	6	50 %

<u>Pendidikan Menengah</u>					
3.	DIII	2	0	2	
4.	SMA	1	1	2	
5.	SMEA	2	0	2	
Jumlah		5	1	6	50 %
<u>Pendidikan Rendah</u>					
6.	SD	0	0	0	
7.	Non SD	0	0	0	
Jumlah		0	0	0	0
Total		10	2	12	100 %





BAB III

PENYAJIAN DATA VARIABEL PENELITIAN

3.1 Pengantar

Dalam bab ini akan disajikan data empiris yang didapatkan dilapangan sesuai dengan variabel penelitian. Data ini adalah untuk mencari hubungan antara variabel penelitian.

Adapun variabel penelitian yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel bebas (X), yaitu pendelegasian wewenang oleh pemimpin.
2. Variabel terikat (Y), yaitu efisiensi kerja pegawai.

3.2 Variabel bebas (X)

Untuk variabel ini, penulis menggunakan tiga indikator yaitu:

- a. Authority (X1)
- b. Responsibility (X2)
- c. Accountability (X3)

3.2.1 Authority (X1)

Authority atau wewenang adalah salah satu hal yang pokok dalam organisasi, tanpa suatu wewenang suatu organisasi tidak dapat berfungsi. Dalam organisasi wewenang berfungsi sebagai sistem syaraf.

Adapun di dalam mengukur indikator ini, item-item yang penulis gunakan adalah sebagai berikut:

1. Adanya hak untuk memerintah orang lain untuk menjalankan atau melakukan suatu tugas.
2. Adanya hak untuk menilai pelaksanaan kerja bawahan.
3. Dalam bekerja diberikan wewenang oleh atasan.
4. Selalu memiliki kewenangan untuk membuat atau mengambil keputusan.

5. Selalu merasa arti pentingnya wewenang dalam mencapai tujuan organisasi.

Tabel 7. Data berdasarkan skor responden terhadap indikator Authority (X1)

No	Skor Jawaban Responden					Total Skor
	1	2	3	4	5	
1	2	2	3	2	3	12
2	2	2	2	2	3	11
3	2	2	3	3	3	13
4	2	1	3	3	3	12
5	2	2	2	2	3	11
6	3	2	3	3	3	14
7	3	2	3	3	3	14
8	2	2	2	3	3	12
9	2	1	3	3	3	12
10	2	2	3	2	3	12
11	3	3	2	3	3	14
12	3	3	2	3	3	14

Sumber: Data primer diolah tahun 2002

3.2.2 Responsibility (X2)

Tanggung jawab merupakan kemampuan dan kesanggupan pegawai untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya dengan sebaik-baiknya, dan dapat diselesaikan tepat dengan waktunya serta berani mengambil resiko atas keputusan yang diambil atau tindakan yang dilakukan.

Adapun untuk mengukur indikator tanggung jawab ini, item-item yang penulis gunakan adalah sebagai berikut:

1. Memiliki kesanggupan menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.
2. Memiliki kesanggupan menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya.
3. Memiliki kesanggupan menerima kritik dari atasan apabila terdapat kesalahan dalam pelaksanaan tugas.
4. Memiliki kepercayaan diri dalam melaksanakan tugas yang diberikan.
5. Dalam menyelesaikan tugas selalu dapat mempertanggungjawabkan hasil yang dicapai.

Dari itm-item diatas, dibuat daftar pertanyaan untuk mendapatkan skor dalam pengukuran indikator responsibility. Selanjutnya mengenai skor jawaban responden disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 8: Data berdasarkan skor responden terhadap indikator responsibility (X2)

No	Skor Jawaban Responden					Total Skor
	1	2	3	4	5	
1	2	3	3	3	2	13
2	3	3	3	2	2	13
3	3	3	2	2	2	12
4	3	3	3	3	2	14
5	3	2	2	2	2	11
6	3	3	3	2	3	14
7	2	3	3	3	3	14
8	3	3	3	3	3	15
9	3	3	3	2	2	13
10	3	3	3	2	2	13
11	3	3	2	2	2	12
12	3	3	3	2	3	14

Sumber: Data primer diolah tahun 2002

3.2.3 Accountability (X3)

Dalam pendelegasian wewenang bawahan memberi pertanggungjawaban kepada orang yang mendelegasikan tugas dan kekuasaan tersebut. Pertanggungjawaban dapat diberikan atau diwujudkan berupa laporan tertulis atau tidak tertulis.

Adapun dalam mengukur indikator accountability ini item-item yang penulis gunakan adalah sebagai berikut:

1. Pemberian laporan tertulis.
2. Pemberian laporan tidak tertulis.

Dari item-item diatas dibuat daftar pertanyaan untuk mendapatkan skor dalam pengukuran indikator accountability. Selanjutnya mengenai skor jawaban responden disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 9: Data berdasarkan skor responden terhadap indikator accountability.

No	Skor Jawaban Responden		Total Skor
	1	2	
1	3	2	5
2	2	2	4
3	2	2	4
4	3	2	5
5	3	3	6
6	3	1	4
7	3	2	5
8	2	2	4
9	2	2	4
10	3	2	5
11	3	3	6
12	3	2	5

Sumber: Data primer diolah tahun 2002

Selanjutnya data untuk masing-masing indikator diatas, disajikan atau digabung dalam satu tabel yang merupakan data keseluruhan dari variabel pendelegasian wewenang oleh pimpinan dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 10: Data Berdasarkan Skor Responden Terhadap Variabel Pendelegasian Wewenang Oleh Pimpinan (X)

No.	Skor Jawaban Indikator			Total Skor
	X1	X2	X3	
1	12	13	5	30
2	11	13	4	28
3	13	12	4	29
4	12	14	5	31
5	11	11	6	28
6	14	14	4	32
7	14	14	5	33
8	12	15	4	31
9	12	13	4	29
10	12	13	5	30
11	14	12	6	32
12	14	4	5	33

Sumber: Data Primer diolah tahun 2002

3.3 Variabel Terikat (Y)

Dalam penelitian ini untuk variabel Y penulis mengambil lima indikator adalah sebagai berikut:

- a. Cara yang paling mudah (Y1).
- b. Cara yang paling ringan (Y2).
- c. Cara yang paling cepat (Y3).
- d. Cara yang paling dekat/pendek (Y4).
- e. Cara yang paling murah/hemat (Y5).

3.3.1 Cara yang paling mudah (Y1).

Dalam efisiensi kerja hendaknya dilakukan dengan cara yang paling mudah dengan cara meminimalkan pemakaian pikiran. Cara yang paling mudah adalah hal atau cara yang dapat dipergunakan untuk menghemat pikiran (tenaga rokhani) seseorang.

Adapun dalam mengukur indikator cara yang paling mudah ini item-item yang penulis gunakan adalah sebagai berikut:

1. Penggunaan cara-cara yang mudah untuk menyelesaikan pekerjaan.
2. Mengerti / memahami tentang pembagian tugas pekerjaan.

Dari item-item diatas dibuat daftar pertanyaan untuk mendapatkan skor pengukuran indikator cara yang paling mudah. Selanjutnya mengenai skor jawaban responden disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 11: Data berdasarkan skor responden berdasarkan indikator cara yang paling mudah (Y1).

No.	Skor jawaban item		Total Skor
	1	2	
1	3	2	5
2	3	2	5
3	2	2	4
4	2	3	5
5	3	2	5
6	3	3	6
7	3	3	6
8	3	3	6
9	3	2	5
10	3	3	6
11	3	3	6
12	3	3	6

Sumber: Data primer diolah tahun 2002.

3.3.2 Cara yang paling ringan (Y2)

Adalah hal-hal yang berkaitan dengan usaha menghemat tenaga jasmani. Pekerjaan akan efisien apabila pekerja dapat memanfaatkan lingkungan yang ada berupa keadaan kantor dan sarana-sarana yang tersedia.

Adapun dalam mengukur indikator cara yang paling ringan ini item-item yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Penetapan prosedur kerja secara teratur sehingga dapat meringankan proses penyelesaian pekerjaan.
2. Penggabungan / penyederhanaan tugas pekerjaan sehingga dapat meringankan proses penyelesaian kerja.

Dari item-item dibuat daftar pertanyaan untuk mendapatkan skor dalam pengukuran indikator cara yang paling ringan. Selanjutnya mengenai skor responden disajikan dalam tabel berikut ini.

Tabel 12. Data berdasarkan skor responden terhadap indikator cara yang paling ringan (Y2).

No.	Skor jawaban responden		Total skor
	1	2	
1	2	3	5
2	2	2	4
3	2	2	4
4	2	3	5
5	2	3	5
6	3	2	5
7	3	3	6
8	3	3	6
9	3	2	5
10	3	3	6
11	3	3	6
12	3	3	6

Sumber: Data Primer Diolah tahun 2002

3.3.3 Cara yang paling cepat (Y3)

Dalam melaksanakan suatu pekerjaan hendaknya dilakukan suatu perencanaan kerja. Proses perencanaan ini dapat berupa perencanaan waktu, hari ataupun tempat sesuai dengan tujuan yang akan dicapai. Rencana penggunaan waktu adalah suatu cara untuk menetapkan berapa waktu sebenarnya diberikan untuk suatu jenis pekerjaan tertentu.

Adapun dalam mengukur indikator cara yang paling cepat item-item yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
2. Pemakaian waktu kerja dengan produktif, sehingga tidak ada waktu yang terbuang percuma.

Dari item-item diatas dibuat daftar pertanyaan untuk mendapatkan skor dalam pengukuran indikator cara yang paling cepat. Selanjutnya mengenai skor jawaban responden akan disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 13: Data berdasarkan skor responden terhadap cara yang paling cepat (Y3)

No.	Skor jawaban responden		Total skor
	1	2	
1	3	2	5
2	3	2	5
3	2	3	5
4	2	3	5
5	3	3	6
6	3	3	6
7	3	3	6
8	3	3	6
9	3	3	6
10	3	2	5
11	3	3	6
12	3	3	6

Sumber: Data primer diolah tahun 2002

3.3.4 Cara yang paling pendek (Y4)

Cara yang paling pendek adalah hal yang berkaitan dengan kelancaran pekerjaan dikantor yang acapkali ditentukan oleh baik tidaknya pengaturan ruang kerja. Pengaturan ruang kerja disini yaitu mengatur letak penempatan barang-barang yang ada sehingga untuk mempergunakannya mengurangi jarak yang besar.

Adapun dalam mengukur indikator jarak yang paling pendek item-item yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Pemanfaatan ruang kerja sebaik mungkin sehingga mampu memperpendek pelaksanaan pekerjaan.
2. Pengaturan prosedur kerja secara sederhana sehingga dapat mempermudah dalam menyelesaikan pekerjaan..
3. Penataan alat-alat perlengkapan kantor sebaik mungkin sehingga mampu memperpendek pelaksanaan tugas.

Dari item-item diatas dibuat daftar pertanyaan untuk mendapatkan skor dalam pengukuran indikator cara yang paling pendek. Selanjutnya mengenai skor jawaban responden akan disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 14: Data berdasarkan skor responden terhadap indikator cara yang paling pendek (Y4)

No.	Skor jawaban responden			Total skor
	1	2	3	
1	3	3	3	9
2	2	3	3	8
3	3	3	3	9
4	2	2	2	6
5	2	2	2	6
6	3	3	3	9
7	3	3	3	9
8	3	2	3	8
9	3	2	3	8
10	2	3	3	8
11	3	3	3	9
12	3	3	3	9

Sumber: Data primer diolah tahun 2002

3.3.5 Cara yang paling murah / hemat (Y5)

Cara yang paling murah / hemat adalah meliputi cara-cara yang tidak memboroskan pemakaian benda / material sehingga apabila dinilai dengan uang maka biayanya merupakan biaya yang paling murah. Menghemat terutama berarti mencegah pemakaian benda-benda secara berlebihan.

Adapun dalam mengukur indikator cara yang paling murah / hemat item-item yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Dalam melaksanakan pekerjaan selalu memperhatikan penghematan biaya.
2. Penggunaan peralatan kantor sebaik mungkin.
3. Penggunaan sarana dan prasarana sesuai dengan keperluan tugas.

Dari item-item diatas dibuat daftar pertanyaan untuk mendapatkan skor dalam pengukuran indikator cara yang paling murah / hemat. Selanjutnya mengenai skor jawaban responden disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 15: Data berdasarkan skor responden terhadap indikator cara yang paling murah / hemat (Y5).

No.	Skor jawaban responden			Total skor
	1	2	3	
1	3	3	3	9
2	3	2	3	8
3	2	3	3	8
4	2	3	3	8
5	2	2	2	6
6	2	2	2	6
7	3	3	3	9
8	3	3	3	9
9	3	2	3	8
10	3	3	3	9
11	3	3	3	9
12	3	3	3	9

Sumber: Data primer diolah tahun 2002

Selanjutnya data untuk masing-masing indikator diatas disajikan / digabung dalam satu tabel yang merupakan data keseluruhan dari variabel efisiensi kerja dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 16: Data berdasarkan skor responden terhadap variabel efisiensi kerja pegawai (Y).

No.	Skor jawaban indikator					Total skor
	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	
1	5	5	5	9	9	33
2	5	4	5	8	8	30
3	4	4	5	9	8	30
4	5	5	5	6	8	29
5	5	5	6	6	6	28
6	6	5	6	9	6	32
7	6	6	6	9	9	36
8	6	6	6	8	9	35
9	5	5	6	8	8	32
10	6	6	5	8	9	34
11	6	6	6	9	9	36
12	6	6	6	9	9	36

Sumber: Data primer diolah tahun 2002

BAB V
PENUTUP



5.1 Kesimpulan

1. Pendelegasian wewenang oleh pemimpin adalah proses dimana para pemimpin atau manajer mengalokasikan wewenang kebawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya. Dengan kata lain delegasi wewenang adalah melimpahkan wewenang atau otoritas dan tanggung jawab oleh pemimpin kepada orang lain atau orang-orang yang melapor kepadanya untuk melaksanakan kegiatan tertentu. Pendelegasian wewenang oleh pemimpin pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember merupakan pendelegasian wewenang yang baik (85,61%) dengan kata lain pemimpin melimpahkan sebagian wewenang formalnya kepada bawahan dan bawahan melaksanakan wewenang yang telah dilimpahkan dengan penuh tanggung jawab.
2. Efisiensi kerja adalah perbandingan terbaik antara suatu kerja dengan hasil yang dicapai oleh kerja itu. Efisiensi kerja pegawai pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember merupakan efisiensi kerja yang baik (90,46 %), artinya pegawai pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember dalam melakukan aktivitas kerjanya menggunakan **pertama** yaitu cara yang paling mudah, artinya menggunakan cara yang dapat menghemat pikiran, **kedua** cara yang paling ringan, artinya menggunakan cara yang dapat menghemat tenaga jasmani, **ketiga** cara yang paling cepat, artinya melakukan pekerjaan sesuai dengan rencana penggunaan waktu, **keempat** cara yang paling dekat/pendek, artinya penggunaan ruang kerja secara maksimal sehingga dapat memperpendek proses penyelesaian pekerjaan, **kelima** cara yang paling murah/hemat, artinya tidak memboroskan benda-benda material. Seluruh cara-cara dalam melakukan usaha untuk mencapai hasil yang maksimal tersebut akan mewujudkan efisiensi kerja.

3. Pendelegasian wewenang yang baik adalah proses dimana para pemimpin melimpahkan wewenang dan tanggung jawab kepada orang lain. Pendelegasian wewenang adalah salah satu cara agar organisasi dapat berfungsi secara efisien, karena tidak ada seorang pemimpin yang dapat menyelesaikan seluruh pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi tanpa bantuan dari bawahan.
4. Setelah melalui uji statistik dari hasil perhitungan korelasi antara variabel X dan variabel Y, diperoleh angka 0,757. Hasil perhitungan ini lebih besar dari harga kritis untuk alpha 5 % atau dengan taraf signifikansi 95 % dengan N=12 yaitu 0,506 ($t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}} = 0,757 > 0,506$). Untuk menguji signifikansi maka diperoleh hasil t hitung sebesar 3,663 dengan $df=10$ (N-2) dan alpha 5 %, sehingga dari perhitungan tersebut perbandingan $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$ atau $3,663 > 2,228$. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan anantara pendelegasian wewenang oleh pemimpin dengan efisiensi kerja pegawai pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember.

5.2 Saran

Sebagai akhir dari tulisan ilmiah ini maka penulis menyampaikan saran dengan harapan dapat memberi masukan yang bermanfaat bagi semua pihak, khususnya PT. JAMSOSTEK (persero) cabang jember dimana penelitian ini dilakukan Adapun saran yang dapat penulis sampaikan adalah:

1. Dari penjelasan mengenai pendelegasian wewenang lini pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember, menunjukkan bahwa dalam aktivitas pendelegasian wewenang tersebut masih kurang, ditunjukkan dengan tidak adanya spesialisasi kerja dimana satu orang hanya menangani satu pekerjaan (*one man one job*), dari penjelasan ini maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pendelegasian wewenang pada PT. JAMSOSTEK (Persero) kurang sesuai dengan birokrasi ideal Weber. Dari penjelasan tersebut maka saran yang dapat penulis sampaikan adalah pendelegasian wewenang pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember

hendaknya pekerjaan yang dilimpahkan dipecah-pecah sampai ke pekerjaan yang sederhana, rutin, ditetapkan dengan jelas dan tidak terdapat tumpang tindih dalam penyelesaian pekerjaan. Untuk itu diperlukan adanya penambahan jumlah pegawai, agar spesialisasi kerja dapat tercapai.



DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji, SE, MM dan Suyati, Sri, SE, 1998, **Perilaku Organisasi**, Jakarta: Pustaka Jaya.
- Arif, Mirriam S, 1986, **Organisasi dan Manajemen**, Jakarta: Karunika.
- Arikunto, Suharsimi, Dr, 1998, **Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek**, Jakarta: Rineka Cipta.
- Gibson, Ivanevich, Donnelly, 1997, **Manajemen Jilid 1**, Jakarta: Erlangga, Alih bahasa Zuhad Ichyudin.
- Gie, The Liang, 1981, **Efisiensi Kerja Bagi Pembangunan Negara**, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- , 1982, **Cara Bekerja Yang Efisien**, Yogyakarta: Karya Kencana.
- , 1990, **Administrasi Perkantoran Modern**, Yogyakarta: Yayasan Studi Ilmu dan Tekhnologi.
- Hadi, Sutrisno, 1995, **Metodologi Research Jilid I dan II**, Yogyakarta: Studi Offset.
- Handoko, T Hani, 2001, **Manajemen Edisi 2**, Yogyakarta: BPEE
- Hasibuan, Malayu, 2001, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jakarta: Bumi Aksara.
- Koentjoroningrat, 1985, **Metode-Metode Penelitian Masyarakat**, Jakarta: Gramedia.
- Kumorotomo, Wahyudi, 1999, **Ethika Administrasi Negara**, Jakarta: PT. Raya Grafindo Persada
- LAN RI, 1996, **Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia**, Jakarta: Gunung Agung.
- Manullang, 1996, **Dasar-Dasar Manajemen**, Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Nawawi, Hadari, 1997, **Metode Penelitian Bidang Sosial**, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Persadi, 1998, **Pembangunan Administrasi Di Indonesia**, Jakarta: LP3ES
- Robin, Stephen P. 1995, **Teori Organisasi**, Jakarta: Arcan, Alih Bahasa, Jusuf Udaya
- Sedarmayanti, 2001, **Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja**, Bandung: CV Mandar Maju
- Siegel, Sidney, 1997, **Statistik Non Parametrik: Untuk Ilmu-Ilmu Sosial**, Jakarta: Gramedia, Alih bahasa, Peter Hegel
- Singarembun, Masri dan Effendi, Sofyan, 1989, **Metode Penelitian Survei**, Jakarta: PT Pustaka LP3ES.
- Soeharto, Bohar, 1993, **Petunjuk Praktis Mengenai Pengertian Fungsi Format Bimbingan dan Cara Penulisan Karya Ilmiah (Makalah- Skripsi-Thesis) Ilmu Sosial**, Bandung: Tarsito.
- Soehartono, Irawan, 2001, **Metode Penelitian Sosial**, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Stoner, JAF, 1996, **Manajemen Jilid II Edisi Bahasa Indonesia**, Terjemahan Drs. Alexander Sindoro, Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Stones, M Florance Dan Sachs, T Randi, 1997, **Manajer Bermutu Tinggi**, Jakarta: Halirang, Alih Bahasa, Sularno Ciptowardoyo.
- Sugandha, Dann, 1986, **Kepemimpinan Dalam Administrasi**, Bandung: Suara Baru.
- , 1989, **Administrasi: Strategi, Taktik dan Penciptaan Efisiensi**, Jakarta: Intermedia.
- Sugiyono, 2001, **Metode Penelitian Administrasi**, Bandung: Alfabeta.

- Supranto, J, 1997, **Pengantar Probabilitas dan Statistik induktif**, Jakarta: Erlangga
- Surachmad, Winarno, 1990, **Dasar dan Teknik Research, Pengantar Metode Ilmiah**, Bandung: Tarsito.
- Sutarto, 1993, **Dasar-Dasar Organisasi**, Yogyakarta: Gajah Mada University Press
- , 1995, **Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi**, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Syafii, I,K, 1999, **Ilmu Administrasi Publik**, Jakarta: Rineka Cipta.
- Taylor, Harold L, 1989, **Delegasi Kunci Sukses Praktek Manajemen**, Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo, Alih Bahasa, Ny. Rochmulyati Hamzah.
- Waluyo, 1989, **Metode Penelitian Sosial**, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Winardi, Prof,DR, 1993, **Manajer dan Manajemen**, Bandung: PT. Citra Aditya Bakti

KUESIONER

Kpd. Yth. Bapak/Ibu

Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Jember.

Dengan hormat,

Sebelumnya perkenalkan saya untuk memperkenalkan diri

Nama : RAHARINI

Nim : 980910201092

Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Jurusan Ilmu Administrasi, Program Studi Ilmu Administrasi Negara pada Universitas Jember.

Bersama ini, saya mohon bantuan kepada Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu guna mengisi daftar pertanyaan yang saya lampirkan ini. Kesediaan Bapak/Ibu dalam mengisi daftar pertanyaan ini sangat besar sekali artinya bagi saya dalam mengumpulkan data-data yang diperlukan dalam penulisan skripsi dengan judul:

“HUBUNGAN PENDELEGASIAN WEWENANG OLEH PIMPINAN DENGAN EFISIENSI KERJA (Suatu studi pendelegasian wewenang oleh pimpinan dengan efisiensi kerja pada PT. JAMSOSTEK (Persero) cabang Jember)” Sebagai syarat kelulusan dalam meraih gelar sarjana.

Semua jawaban dan identitas Bapak/Ibu akan saya jamin kerahasiaannya. Semua jawaban akan diperlakukan sama serta tidak ada jawaban yang dinilai benar atau salah. Data tersebut semata-mata untuk bahan skripsi dan sama sekali tidak ada kaitannya dengan pelaksanaan tugas Bapak/Ibu.

Akhirnya atas kesedian Bapak/Ibu dalam menjawab pertanyaan ini saya ucapkan terima kasih

Hormat Saya

(Raharini)

KUESIONER

No Responden:.....

Identitas Responden:

1. Nama :
2. Umur :
3. Jenis kelamin :
4. Pangkat/Golongan :
5. Bagian :
6. Seksi :
7. Pendidikan formal terakhir :

Petunjuk pengisian: Jawablah pertanyaan-pertanyaan berikut dibawah ini dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu jawaban yang tersedia.

I. Variabel Pendelegasian Wewenang Oleh Pimpinan (x)

A. Indikator Authority

1. Apakah Bapak/Ibu dalam bekerja selalu mempunyai hak memerintah orang lain untuk melakukan sesuatu atau tidak melakukan sesuatu ?
a) Selalu b) Kadang-kadang c) Tidak pernah
2. Apakah Bapak/Ibu selalu mempunyai hak untuk menilai pelaksanaan kerja bawahan ?
a) Selalu b) Kadang-kadang c) Tidak pernah
3. Apakah Bapak/Ibu dalam bekerja diberikan wewenang oleh atasan?
a) Selalu b) Kadang-kadang c) Tidak pernah
4. Apakah Bapak/Ibu dalam bekerja selalu memiliki kewenangan untuk membuat atau mengambil keputusan ?
a) Selalu b) Kadang-kadang c) Tidak pernah
5. Apakah Bapak/Ibu selalu merasa artti pentingnya wewenang dalam mencapai tujuan organisasi?

- a) Selalu b) Kadang-kadang c) Tidak Pernah

B. Indikator Responsibility

5. Apakah Bapak/Ibu selalu memiliki kesanggupan menyelesaikan tugas tepat pada waktunya?
a) Selalu b) Kadang-kadang c) Tidak pernah
6. Apakah Bapak/Ibu selalu memiliki kesanggupan menyelesaikan tugas dengan sebaik-baiknya?
a) Selalu b) Kadang-kadang c) Tidak pernah
7. Apakah Bapak/Ibu selalu memiliki kesanggupan untuk menerima kritik dari atasan apabila terdapat kesalahan dalam pelaksanaan tugas?
a) Selalu b) Kadang-kadang c) Tidak pernah
8. Apakah Bapak/Ibu selalu memiliki kepercayaan diri dalam melaksanakan tugas yang diberikan?
a) Selalu b) Kadang-kadang c) Tidak pernah
9. Apakah Bapak/Ibu selalu dapat mempertanggungjawabkan hasil yang dicapai?
a) Selalu b) Kadang-kadang c) Tidak pernah

C. Indikator Accountability

10. Apakah Bapak/Ibu setelah menyelesaikan tugas selalu memberi laporan tertulis kepada pimpinan?
a) Selalu b) Kadang-kadang c) Tidak pernah
11. Apakah Bapak/Ibu setelah menyelesaikan tugas selalu memberi laporan tidak tertulis kepada pimpinan?
a) Selalu b) Kadang-kadang c) Tidak pernah

II. Variabel Efisiensi Kerja (Y)

A. Indikator Cara yang mudah

1. Dalam setiap pelaksanaan tugas, apakah Bapak/Ibu senantiasa menggunakan cara-cara yang mudah dalam menyelesaikan pekerjaan?
a) Senantiasa b) Kadang-kadang c) Tidak tahu
2. Apakah Bapak/Ibu dalam melaksanakan tugas/ pekerjaan senantiasa memahami pembagian tugas /pekerjaan yang ditetapkan oleh instansi/kantor?
a) Senantiasa b) Kadang-kadang c) Tidak pernah

B. Indikator Cara yang ringan

3. Apakah prosedur kerja yang ditetapkan oleh instansi dapat meringankan beban kerja dalam proses penyelesaian seluruh tugas pekerjaan yang menjadi tugas Bapak/Ibu?
a) Dapat b) Kadang-kadang c) Tidak dapat
4. Untuk meringankan proses pelaksanaan pekerjaan, apakah Bapak/Ibu senantiasa menggunakan cara penggabungan/penyederhanaan tugas pekerjaan?
a) Senantiasa b) Kadang-kadang c) Tidak pernah

C. Indikator Cara yang cepat

5. Apakah Bapak/Ibu dalam melaksanakan pekerjaan dapat sesuai dengan waktu yang telah ditentukan?
a) Dapat b) Kadang-kadang c) Tidak dapat
6. Apakah Bapak/Ibu dapat menggunakan waktu kerja dengan produktif?
a) Dapat b) Kadang-kadang c) Tidak dapat

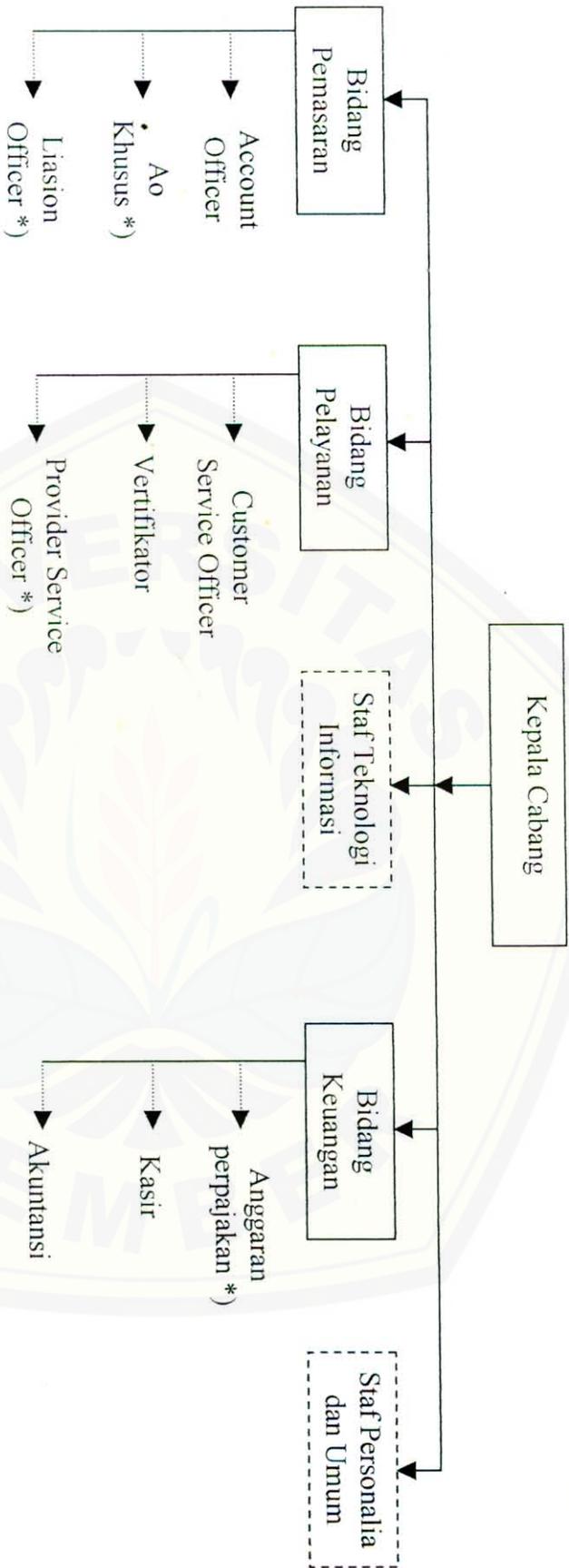
D. Indikator Cara yang pendek/dekat

7. Apakah ruang kerja di kantor Bapak/Ibu dapat memperpendek pelaksanaan pekerjaan?
a) Dapat b) Kadang-kadang c) Tidak dapat

8. Prosedur kerja/tata kerja yang bagaimana yang ditetapkan oleh instansi tempat Bapak/Ibu bekerja?
- a) Pendek/ sederhana b) Sedang c) Panjang
9. Apakah penataan alat-alat perlengkapan kantor dapat memudahkan Bapak/Ibu untuk menggunakannya ?
- a) Dapat b) Kadang-kadang c) Tidak dapat.

E. Indikator Cara yang Murah/Hemat

10. Apakah dalam setiap pelaksanaan pekerjaan Bapak/Ibu selalu memperhitungkan/memperhatikan faktor-faktor penghematan biaya?
- a) Selalu b) Kadang-kadang c) Tidak pernah
11. Dalam menyelesaikan pekerjaan, apakah Bapak/Ibu senantiasa memperhitungkan penggunaan peralatan kantor (kertas, pena, tip ex, dll) sesuai dengan kebutuhan pekerjaan?
- a) Senantiasa b) Kadang-kadang c) Tidak pernah
12. Apakah Bapak/Ibu dalam menggunakan sarana dan prasarana milik kantor sesuai dengan keperluan tugas pekerjaan?
- a) Sesuai b) Kadang-kadang c) Tidak sesuai



Gambar 1 : Struktur Organisasi

Sumber data : PT. JAMSOSTEK, Kantor Cabang Jember

Keterangan:

- (*) = Bila diperlukan
- = Komando
- - - = Koordinasi
- = Struktural
- - - □ = Fungsional



UNIVERSITAS JEMBER
LEMBAGA PENELITIAN

Alamat : Jl. Kalimantan No. 37 Telp. (0331) 337818, 339385 Fax. (0331) 337818 Jember 68121
E-mail : lemlit_unej @ jember.telkom.net.id

Nomor : 1009 /J25.3.1/PL.5/2002
Lampiran : -
Perihal : Permohonan Ijin melaksanakan Penelitian

09 Oktober 2002

Kepada : Yth. Sdr. Pemimpin
PT. JAMSOSTEK (PERSERO)
CABANG KABUPATEN JEMBER
di -

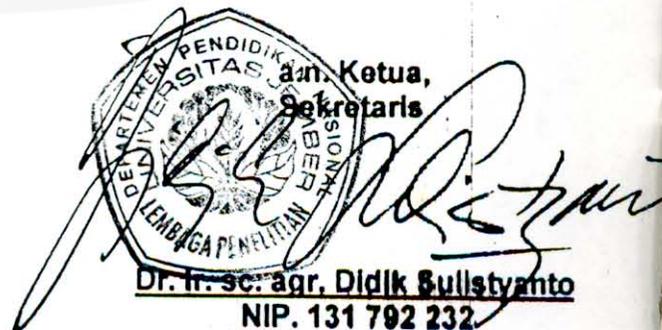
J E M B E R .

Menunjuk surat pengantar dari Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember No. 3362/J25.1.2/PL.5/2002 tanggal 07 Oktober 2002, perihal ijin penelitian mahasiswa :

Nama / NIM : R A H A R I N I / 98-1092
Fakultas/Jurusan : Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik / Administrasi Negara
Alamat : Jl. P. Mangkubumi I / 135 Jember.
Judul Penelitian : Hubungan Pendelegasian Wewenang Oleh Pimpinan Dengan Efisiensi Kerja (Suatu Studi Tentang Pendelegasian Wewenang Pada PT. Jamsostek (Persero) Cabang Kabupaten Jember).
Lokasi : PT. Jamsostek (Persero) Cabang Kabupaten Jember.
Lama Penelitian : 6 (enam) bulan.

maka kami mohon dengan hormat bantuan serta perkenan saudara untuk memberikan ijin kepada mahasiswa bersangkutan dalam melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan saudara disampaikan terima kasih.

an. Ketua,
Sekretaris

Dr. Ir. Sc. Agr. Didik Bullstyanto
NIP. 131 792 232

Tembusan Kepada Yth. :

1. Sdr. Dekan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember
2. Mahasiswa ybs.
3. Arsip.



SURAT KETERANGAN

Nomor : SK/20/122002

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Sukarman
N P P : 110248157
Jabatan : PPs. Kepala Kantor Cabang
PT. Jamsostek (Persero) Jember

Menerangkan bahwa Mahasiswi Universitas Jember :

Nama : Raharini
Tempat, Tgl. Lahir : Bondowoso, 13 Februari 1980
Nomor Induk Mahasiswa : 98 - 1092
Judul Penelitian : Hubungan Pendelegasian Wewenang Oleh
Pimpinan Dengan Efisiensi Kerja (Suatu Studi
Tentang Pendelegasian Wewenang Pada
PT. Jamsostek (Persero) Cabang Kabupaten
Jember)

Telah melaksanakan Penelitian pada PT. Jamsostek (Persero) Kantor Cabang Jember
tanggal 5 Oktober 2002 s/d 26 Desember 2002 dengan baik .

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya .

Dikeluarkan : Jember
Pada Tanggal : 27 Desember 2002

JAMSOSTEK
KANTOR CABANG
JEMBER

SUKARMAN, SE
PPs. Kepala

Tabel B. Tabel Harga-harga Kritis $t^1)$

Digital Repository Universitas Jember

df	Tingkat signifikansi untuk tes satu-sisi					
	.10	.05	.025	.01	.005	.0005
	Tingkat signifikansi untuk tes dua-sisi					
	.20	.10	.05	.02	.01	.001
1	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657	636.619
2	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925	31.598
3	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	12.941
4	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	8.610
5	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	6.859
6	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	5.959
7	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	5.405
8	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	5.041
9	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	4.781
10	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	4.587
11	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	4.437
12	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	4.318
13	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	4.221
14	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	4.140
15	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	4.073
16	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	4.015
17	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.965
18	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.922
19	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.883
20	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.850
21	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.819
22	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.792
23	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.767
24	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.745
25	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.725
26	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.707
27	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.690
28	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.674
29	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.659
30	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.646
40	1.303	1.684	2.031	2.423	2.704	3.551
60	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	3.460
120	1.289	1.658	1.980	2.358	2.617	3.373
∞	1.282	1.645	1.960	2.326	2.576	3.291

¹⁾ Tabel B diringkaskan dari Tabel III dalam Fisher dan Yates: *Statistical tables for biological, agricultural, and medical, research*, diterbitkan oleh Oliver and Boyd Ltd. Edinburgh, dengan izin dari para penulis dan penerbit.

N	Tingkat Signifikansi (tes satu-sisi)	
	.05	.01
4	1.000	
5	.900	1.000
6	.829	.943
7	.714	.893
8	.643	.833
9	.600	.783
10	.564	.740
12	.506	.712
14	.456	.645
16	.425	.601
18	.399	.564
20	.377	.534
22	.359	.508
24	.343	.485
26	.329	.465
28	.317	.448
30	.306	.432



^{*)} Disadur dari Olds, E.G 1938. *Distributions of Sums of squares of rank differences for small numbers of individuals*. Ann. Math. Statist, 9, 133 – 148, dan dari Olds, E.G, 1949 *The 5% significance levels for sum of squares of rank differences and a correction*. Ann. Math. Statist, 20, 117 – 118, dengan izin penulis dan penerbit.