

**PEMBAGIAN KERJA DAN WEWENANG KARYAWAN DENGAN  
MOTIVASI KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA PADA  
KARYAWAN BAGIAN AKUNTANSI  
PT. DASH & ASSOCIATED**

**ARTIKEL ILMIAH**



**Disusun oleh:**

**FARIS ATTAMIMI**  
**2007310292**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS  
SURABAYA  
2012**

## PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Faris Attamimi  
Tempat, Tanggal Lahir : Surabaya, 21 September 1988  
N.I.M : 2007310292  
Jurusan : Akuntansi  
Program Pendidikan : Strata 1  
Konsentrasi : Akuntansi Keuangan  
Judul : Pembagian Kerja dan Wewenang Karyawan dengan  
Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pada Karyawan  
Bagian Akuntansi PT DASH & ASSOCIATED.

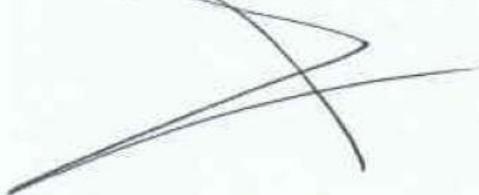
Disetujui dan diterima baik oleh :

Ketua Jurusan Akuntansi

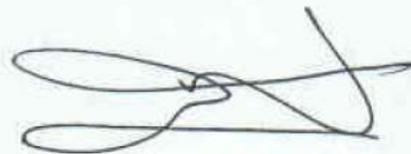
Dosen Pembimbing

Tanggal : .....

Tanggal : .....



(Supriati, S.E, M.Si, Ak.)



(Prof. Dr. Drs. R. Wilopo, M.Si., Ak. CPMA)

# PEMBAGIAN KERJA DAN WEWENANG KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA PADA KARYAWAN BAGIAN AKUNTANSI PT. DASH & ASSOCIATED

**Faris Attamimi**

STIE Perbanas Surabaya

Email: [faris.attamimi@gmail.com](mailto:faris.attamimi@gmail.com)

Jl. Nginden Semolo 34-36 Surabaya

## ABSTRACT

*The purpose of this research is explaining the influence of working division and authority delegation and its effect on working achievement, the background of leader's reason in performing working division and authority delegation which is less effective. This research is using qualitative data, and the object is employees in accounting division at PT. DASH & ASSOCIATED that is 4 persons and this research relates working motivation and working achievement.*

**Keywords:** *Working Division, Authority Delegation, Working Achievement, Working Motivation.*

## PENDAHULUAN

Membahas mengenai motivasi kerja tidak dapat terlepas dari pembahasan mengenai prestasi kerja. Karena motivasi kerja merupakan bagian yang terpenting dari tingkah laku kerja tersebut. Prestasi kerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Menurut Hasibuan (1995:105), prestasi kerja adalah “suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Menurut Moh. As'ud (1995:47), prestasi kerja “sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan”. Ukuran terakhir keberhasilan dari suatu departemen personalia adalah prestasi kerja. Karena baik departemen itu sendiri maupun karyawan memerlukan umpan balik atas

upaya masing-masing, maka prestasi kerja dari setiap karyawan perlu dinilai.

Dengan adanya pembagian kerja dapat menjadikan orang bertambah terampil dalam menangani tugasnya, karena tugasnya itu merupakan bidang tertentu saja. Pembagian kerja yang baik merupakan kunci bagi penyelenggaraan kerja terutama dalam memberikan jaminan terhadap kestabilan, kelancaran dan efisien kerjanya. Sebaliknya jika pembagian kerja itu dilakukan dengan ceroboh, artinya tidak menyesuaikan kemampuan seseorang dengan bidang pekerjaannya, maka ia akan berpengaruh tidak baik bahkan dapat menimbulkan kegagalan dalam penyelenggaraan pekerjaannya.

Pengertian pembagian kerja dapat lebih jelas kita ketahui dengan mempelajari beberapa batasan yang dikemukakan oleh para ahli di bawah ini:

Menurut Hasibuan (2007:33)

“Pembagian kerja yaitu informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi”.

Menurut Pophal (2008:8 )

“Pembagian kerja adalah rekaman tertulis mengenai tanggung jawab dari pekerjaan tertentu. Dokumen ini menunjukkan kualifikasi yang dibutuhkan untuk jabatan tersebut dan menguraikan bagaimana pekerjaan tersebut berhubungan dengan bagian lain dalam perusahaan”.

Dengan demikian pembagian kerja perlu dilaksanakan secara seksama dengan penuh pertimbangan. Hal ini berarti dalam pembagian kerja harus ada penyesuaian antara kemampuan dan jenis pekerjaan yang akan ditangani, disamping itu disertai oleh prosedur dan disiplin kerja yang mudah dipahami oleh para pekerja yang bersangkutan. Tujuannya yang lain adalah dapat melayani dan memenuhi keinginan masyarakat sebaik mungkin.

### **Pengertian Organisasi**

Di dalam usaha untuk mencapai tujuan tertentu maka manusia harus bekerja sama dengan pihak lainnya yaitu dengan berorganisasi. Dengan adanya organisasi mengakibatkan adanya pembagian kerja antara kelompok orang-orang yang bekerja sama.

Dalam organisasi yang kecil, pembagian kerjanya tidak begitu terlihat, tapi sebaliknya pada organisasi yang benar nampak jelas pembagian kerjanya dalam struktur oleh sebab itu dalam struktur organisasi harus secara jelas tercermin adanya pembagian kerja.

Dengan demikian kegiatan-kegiatan di dalam organisasi dengan berjalan sebagaimana mestinya guna mewujudkan tujuan yang hendak dicapai.

Pendapat yang mengemukakan pengertian organisasi antara lain:

Pendapat (Sondang P. Siagian, 1986) :

“Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan bersama dan terikat secara formal dalam suatu ikatan hirarki dimana selalu terdapat hubungan antara seseorang atau sekelompok orang yang disebut pimpinan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan”.

Sedangkan menurut (James L. Gibson, 1991) :

“Organisasi adalah kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai individu secara perorangan.”

Menurut (Leonard D White, 1979) memberikan 2 pengertian yaitu :

- a) Organisasi adalah pola hubungan yang ditetapkan secara formal oleh hukum dan top manajemen (organisasi formal)
- b) Organisasi adalah sejumlah tata hubungan kerja sama antara sejumlah orang dalam suatu jangka waktu yang panjang (organisasi informal).

Dari definisi atau pengertian yang telah penulis kemukakan di atas, dapatlah diambil kesimpulan bahwa unsur-unsur dasar daripada organisasi adalah:

- a. Adanya dua orang atau lebih.
- b. Adanya maksud untuk bekerja sama
- c. Adanya pengaturan hubungan
- d. Adanya tujuan yang hendak dicapai

Berdasarkan unsur-unsur dasar di atas maka organisasi pada pokoknya adalah sekelompok manusia, dengan sengaja dipersatukan dalam suatu kerjasama yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari uraian ini ada tiga unsur yang menonjol yaitu :

- a. Organisasi bukanlah suatu tujuan melainkan suatu alat untuk mencapai tujuan
- b. Organisasi adalah wadah serta proses kerja sama dari sejumlah manusia yang terikat hubungan formal.

- c. Dengan adanya organisasi, bukan berarti manusia tergantung pada orang lain akan tetapi dengan adanya keterlibatan orang lain mempunyai manfaat yang lebih positif yaitu dapat mempermudah usaha manusia dalam mencapai tujuan.

### **Pembagian Kerja**

Di dalam sebuah organisasi, pembagian kerja atau tugas pekerjaan adalah keharusan mutlak tanpa itu kemungkinan terjadinya tumpang tindih menjadi amat besar. Pembagian tugas pekerjaan pada akhirnya akan menghasilkan departemen-departemen dan *job description* dari masing-masing departemen sampai unit-unit terkecil dalam organisasi. Dengan pembagian tugas pekerjaan, ditetapkan sekaligus susunan organisasi (struktur organisasi), tugas dan fungsi-fungsi masing-masing unit dalam organisasi, hubungan-hubungan serta wewenang masing-masing unit organisasi.

Salah satu prinsip pokok dalam setiap organisasi adalah delegasi kekuasaan. Kepada setiap pejabat harus didelegasikan kekuasaan, atau wewenang yang perlu agar pejabat tersebut dapat melaksanakan tugasnya sebaik-baiknya. Wewenang atau kekuasaan itu mempunyai aspek, antara lain wewenang mengambil keputusan, wewenang menggunakan peralatan, bahan dan uang, wewenang memerintah, wewenang pemakaian waktu tertentu dan lain sebagainya.

### **Manfaat Pembagian Kerja**

Deskripsi kerja pertama-tama digunakan sebagai dasar untuk penilaian jabatan, deskripsi kerja juga dikenal pimpinan sebagai dasar untuk memimpin. Menurut Moekijat (1998:112) deskripsi kerja dapat berguna untuk menugaskan karyawan-karyawan kepada jabatan-jabatan, dalam jabatan-jabatan mana uraian jabatan itu membantu meyakinkan orang-orang perseorangan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka dan dapat dipergunakan sebagai *checklist* dalam menunjukkan karyawan-karyawan

tentang bagaimana mengerjakan pekerjaan yang telah diserahkan.

Rivai (2004:125) menyatakan bahwa manfaat pembagian kerja untuk menentukan:

1. Ringkasan pekerjaan dan tugas-tugas (*job summary and duties*)
2. Situasi dan kondisi kerja (*working condition*)
3. Persetujuan (*Approvals*)

### **Menyusun Pembagian Kerja**

Menurut Manullang (2001:46) pembagian kerja dapat disusun berdasarkan keterangan yang didapat daripada analisis jabatan. Pada umumnya pembagian kerja meliputi dua hal yaitu :

- a. Sifat pekerjaan yang bersangkutan
- b. Tipe pekerjaan yang cocok untuk jabatan itu

Menurut Hasibuan (2007:33) pembagian kerja harus menguraikan sebagai berikut:

1. Identifikasi pekerjaan atau jabatan, yaitu memberikan nama jabatan.
2. Hubungan tugas dan tanggung jawab, yakni perincian tugas dan tanggung jawab secara nyata diuraikan secara terpisah agar jelas diketahui.
3. Standar wewenang dan pekerjaan, yakni kewenangan dan prestasi yang harus dicapai oleh setiap pejabat harus jelas.
4. Syarat kerja harus diuraikan secara jelas.
5. Ringkasan pekerjaan atau jabatan, hendaknya menguraikan bentuk umum pekerjaan dengan hanya mencantumkan fungsi-fungsi dan tugas utamanya.
6. Penjelasan tugas dibawah dan diatasnya, yakni harus dijelaskan jabatan dari mana si petugas dipromosikan dan ke jabatan mana petugas akan dipromosikan.

### **Pentingnya Pembagian Kerja Dalam Perusahaan**

Pembagian kerja merupakan dokumen formal organisasi yang berisi ringkasan informasi penting mengenai suatu jabatan untuk memudahkan dalam membedakan jabatan

yang satu dengan yang lain dalam suatu perusahaan.

Pembagian kerja tersebut disusun dalam suatu format yang terstruktur sehingga informasi mudah dipahami oleh setiap pihak yang berkaitan di dalam perusahaan. Pada hakikatnya, pembagian kerja merupakan bahan baku dasar dalam pengelolaan sumberdaya manusia di organisasi, dimana suatu jabatan dijelaskan dan diberikan batasan. Menurut Hariandja (2002:59) pembagian pekerjaan merupakan pernyataan tertulis yang menggambarkan tugas – tugas, wewenang, tanggung jawab, dan kondisi kerja serta aspek – aspek lain dari sebuah pekerjaan yang biasanya ditulis dalam bentuk cerita.

Pembagian kerja akan memberikan ketegasan dan standar tugas yang harus dicapai oleh seorang pejabat yang memegang jabatan tersebut. Pembagian pekerjaan ini menjadi dasar untuk menetapkan spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan bagi pejabat yang memegang jabatan itu. Pembagian kerja yang kurang jelas akan mengakibatkan seorang pejabat kurang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini mengakibatkan pekerjaan menjadi tidak beres. Di sinilah letak pentingnya peranan pembagian kerja dalam setiap perusahaan atau organisasi (Hasibuan, 2007:33).

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

Seorang manajer atau seorang pimpinan perusahaan sebagai manusia mempunyai waktu, kemampuan dan perhatian yang sangat terbatas maka tidaklah mungkin seorang pimpinan itu dapat melaksanakan tugasnya sendiri, sungguh pun pimpinan itu harus bertanggung jawab akan pelaksanaan tugasnya dengan sebaik mungkin.

Karena hal tersebut di atas, maka seorang manajer perlu mendelegasikan sebagian tugas kepada bawahannya. Pendelegasian wewenang adalah suatu pelimpahan hak atau kekuasaan pimpinan

terhadap bawahannya untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan sekaligus meminta pertanggungjawaban atas penyelesaian tugas-tugas tersebut.

Dengan demikian, menurut (James, A.F. Stoner, 1996) jika seorang manajer mendelegasikan tugasnya kepada bawahan maka ia harus mendelegasikan kekuasaannya yang artinya jika seorang diserahi tugas untuk melaksanakan suatu tugas tertentu, ia bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas tersebut.

Pendapat para ahli mengenai pengertian pendelegasian wewenang antara lain:

Menurut (James, A.F. Stoner, 1996) :

1. Tugas, adalah suatu kewajiban dalam pekerjaan yang telah ditentukan dalam organisasi, untuk melaksanakan pekerjaan yang telah ditetapkan dalam bidang masing-masing jabatan.
2. Kekuasaan, adalah suatu pekerjaan yang telah diberikan wewenang (tugas), penyerahan dari tugas-tugas yang dipercaya, seorang memperoleh kekuasaan secara formal. Misalnya karena adanya surat keputusan dari pimpinan perusahaan yang berwenang.
3. Tanggung jawab adalah suatu pekerjaan yang dilakukan organisasi suatu perusahaan yang diperoleh dari atasan terhadap tanggung jawab pekerjaan ataupun kepercayaan yang diberikan.

Menurut (Alex. S. Nitisemito, 1981) Untuk kelancaran dalam memberikan wewenang maka ada beberapa teknis khusus untuk melakukan pelimpahan wewenang:

1. Tentukan dulu sasaran
2. Tentukan tanggung jawab dan otoritas
3. Berikan motivasi pada bawahan
4. Haruskah bawahan merampungkan pekerjaan.
5. Beritakan latihan
6. Lakukan pengendalian

Menurut (Manulang, 1987) dalam mendelegasikan wewenang, agar proses

delegasi itu berjalan efektif, sedikitnya tiga hal harus diperhatikan yaitu:

1. Delegasi wewenang adalah anak kembar siam dengan delegasi tugas, dan bila kedua-duanya telah ada harus pula dibarengi dengan adanya pertanggungjawaban. Dengan kata lain dalam proses delegasi harus didelegasi tugas dan kekuasaan dan bila kedua-duanya telah ada harus pula dibarengi dengan adanya pertanggungjawaban. Dengan kata lain, proses delegasi harus mencakup tiga unsur yaitu delegasi tugas, delegasi wewenang dan adanya pertanggungjawaban.
2. Wewenang yang didelegasikan harus memberikan kepada orang yang tepat, baik dilihat dari sudut kualifikasi maupun dari sudut fisik.
3. Mendelegasikan wewenang kepada seseorang, harus dibarengi dengan pemberian motivasi,
4. Pejabat yang mendelegasikan kekuasaan harus membimbing dan mengawasi orang yang menerima delegasi wewenang.

Menurut (James A.F. Stoner ,1996) Banyak dijumpai para pimpinan yang tampaknya enggan untuk melakukan pelimpahan wewenang dalam organisasi atau perusahaan yang dipimpin, keengganan sementara pimpinan untuk melakukan pelimpahan sebagai wewenang dengan alasan sebagai berikut :

1. Perusahaan yang tidak aman. Para manajer bertanggungjawab atas kegiatan bawahannya, dan membuat mereka enggan untuk mengambil resiko dan melimpahkan wewenang.
2. Manajer takut kehilangan kekuasaan bila bawahan terlalu baik melaksanakan tugas.
3. Ketidakmampuan manajer. Sebagian manajer bisa sangat tak teratur atau tidak luwes dalam membuat perencanaan ke depan dan menentukan tugas mana yang harus dilimpahkan kepada siapa atau dalam menciptakan suatu sistem

pengendalian atau selalu bisa memantau kegiatan bawahan.

4. Ketidakpercayaan kepada bawahan.

Menurut (Abdul Syani, 1981) ada beberapa sikap pribadi yang harus dimiliki seorang manajer atau pimpinan dalam pendelegasian wewenang adalah sebagai berikut :

1. Sikap pribadi terhadap pendelagasian.  
Penerapan yang paling utama adalah sikap pribadi tertentu terhadap bawahan yang memberikan wewenang melaksanakan tugasnya sungguh-sungguh artinya mereka melakukan tugasnya dengan sepenuh kerelaan tanpa adanya rasa terpaksa.
2. Kesiediaan manajer untuk melepaskan wewenangnya kepada bawahan dengan begitu manajer dapat mengurangi waktu, tenaga dan pikirannya untuk menangani berbagai keputusan, yang erat kaitannya dengan kemajuan dan perkembangan suatu organisasi atau perusahaan.
3. Kesiediaan manajer untuk memanfaatkan bawahan.  
Memaafkan kesalahan para bawahan bukanlah berarti bermaksud membiarkan kesalahan itu dilakukan terus menerus sehingga akan membahayakan organisasi atau perusahaan, akan tetapi memaafkan dalam arti memaklumi mengapa kesalahan itu sampai terjadi dan pada dasarnya setiap manusia tidak pernah dapat menghindari dari kesalahan.
4. Kesadaran manajer untuk mempercayai bawahan  
Bahwa suatu pendelegasian dapat dilakukan secara efektif, jika antara keduanya (atasan dan bawahan) telah tersirat sikap saling dapat mempercayai. Oleh karena itu mau tidak mau para manajer tidak mempunyai pilihan lain kecuali harus dapat mempercayai para bawahannya dalam mengadakan wewenangnya.
5. Kesiediaan manajer untuk mengadakan pengawasan secara luas. Pendelegasian

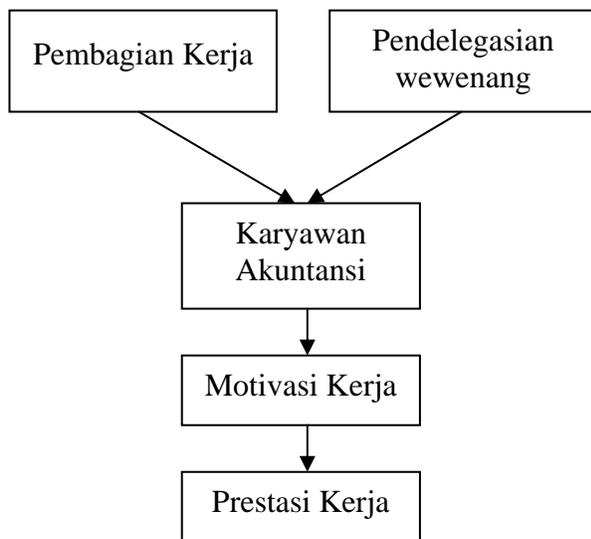
wewenang dan tanggung jawab tersebut bersamaan dengan pengawasan kepada seluruh struktur organisasi. Pengawasan tersebut merupakan penyokong dalam upaya mencapai tujuan suatu perusahaan.

Dari uraian tersebut dapat kita ketahui bahwa pimpinan perusahaan yang mendelegasikan pertanggungjawaban sepenuhnya melainkan tetap bertanggung jawab akan pelaksanaan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Serta proses delegasi dan sikap-sikap pribadi dari pimpinan sangat penting sekali dan merupakan upaya untuk mengatasi kekeliruan serta kesalahpahaman.

### RERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS

Untuk memperjelas bagaimana proses hubungan pembagian kerja dan pendelegasian wewenang dalam penentuan prestasi kerja maka berikut ini digambarkan kerangka pemikiran dari faktor-faktor, sebagai berikut:

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**



Secara keseluruhan pembagian kerja yang diserahkan kepada karyawan bagian akuntansi akan menimbulkan kinerja karyawan tersebut turun secara signifikan sehingga terjadi lambatnya aktivitas suatu perusahaan jasa ini akan berdampak terhadap kekecewaan client terhadap kinerja karyawan

PT Dash. Karena pembagian kerja itu sendiri merupakan suatu tindakan yang memberikan tugas kepada karyawan bagian akuntansi diluar dari kemampuan mereka dan juga ada unsur penambahan bagian kerja seperti bagian akuntansi mengerjakan juga bagian lain, hal ini akan berdampak buruk pada prestasi kerja karyawan tersebut. Dan disini juga membahas tentang pendelegasian wewenang, yang dimana pendelegasian wewenang terjadi karena seorang pemimpin atau manager operasional tidak dapat melaksanakan tugasnya semua dikarenakan manager tersebut mempunyai waktu dan perhatian terbatas sehingga dia perlu memberikan pelimpahan hak atau kekuasaan pimpinan kepada karyawan bagian akuntansi. Hal ini akan berdampak waktu dan tugas karyawan tersebut akan bertambah dan terjadi penurunan dari kualitas karyawan tersebut, yang nantinya akan berdampak dari prestasi kerja karyawan tersebut. Oleh karena itu pembagian kerja dan pendelegasian wewenang pada karyawan bagian akuntansi akan berdampak pada prestasi kerja. Dan dapat disimpulkan bagi peneliti pembagian kerja dan pendelegasian wewenang adanya saling keterkaitan terhadap prestasi kerja karyawan.

### METODE PENELITIAN

#### Rancangan Penelitian

Jenis penelitian ini dilakukan dengan membandingkan hubungan pembagian kerja dan pendelegasian wewenang pada karyawan bagian akuntansi di dalam prestasinya.

Penelitian ini merupakan studi kasus pada karyawan Bank Panin. Bank Panin merupakan salah satu konvensional yang dimana bergerak pada jasa perbankan, karena penelitian ini langsung melakukan survey pada karyawan untuk memperoleh informasi tentang pembagian kerja dan pendelegasian wewenang yang nantinya akan berdampak pada prestasinya. Studi kasus merupakan salah satu metode penelitian sosial. Menurut bidang ilmu dan



pengetahuan, penelitian ini termasuk dalam penelitian ekonomi khususnya bidang akuntansi manajemen.

### **Unit Analisis Penelitian**

Unit analisis penelitian ini adalah penjelasan tentang apa yang akan dilakukan peneliti dalam memperoleh informasi. Disini peneliti melakukan wawancara kepada karyawan bagian akuntansi PT Dash. Guna mendapatkan informasi tentang pembagian kerja dan pendelegasian wewenang.

Pertanyaan-pertanyaan yang akan kami ajukan sebagai berikut:

1. Apakah pembagian kerja yang dilakukan PT Dash sudah efektif ?
2. Apakah pembagian kerja dan pendelegasian wewenang berdampak pada prestasi kerja ?
3. Bagaimana cara anda termotivasi jika anda melakukan pekerjaan bidang lain?
4. Menurut anda apa alasan pimpinan memberikan pekerjaan pada karyawan yang tidak sesuai dengan skill yang mereka miliki ?
5. Jika terdapat dua pilihan, pilihan mana yang anda pilih pembagian kerja kurang efektif atau pendelegasian wewenang ?

Demikian pertanyaan yang akan saya berikan, tidak menutup kemungkinan bahwa saya akan melakukan pertanyaan lain guna mendapatkan informasi yang lebih jelas terarah.

### **Data dan Metode Pengumpulan Data**

Tahap penelitian ini merupakan tahap pengumpulan data yang dilakukan dengan cara wawancara, observasi, dokumentasi. Beberapa data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data historis yang meliputi struktur organisasi perusahaan, dan jumlah karyawan bagian akuntansi. Cara pengumpulan data penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Studi Kepustakaan. Merupakan data yang diperoleh berdasar teori-teori yang menjadi dasar dalam pembahasan dan penyusunan skripsi ini baik berupa

literature atau jurnal yang dapat mendukung penelitian ini.

2. Survey Lapangan. Kegiatan yang berfungsi untuk memperoleh informasi tentang pembagian kerja dan pendelegasian wewenang pada prestasi kerja karyawan akuntansi yang nantinya akan dibandingkan dengan kinerja karyawan yang lain.

Dalam mendapatkan data-data mengenai informasi serta analisis dan penyusunan skripsi yang sistematis maka perlu dilakukan desain pengumpulan data. Beberapa langkah untuk memperolehnya, antara lain melakukan survey. Maka peneliti bertindak sebagai pengamat murni. Berdasarkan pelaksanaannya adapun beberapa teknik penelitian yang dilakukan antara lain:

#### a) Interview

Interview merupakan kegiatan wawancara langsung kepada narasumber atau pihak internal perusahaan yang berkaitan. Dalam hal ini pihak internal yang bersangkutan adalah karyawan yang bekerja di bagian produksi dan bagian keuangan. Dalam mencari data dan informasi yang dibutuhkan, maka dilakukan interview atau wawancara secara langsung dengan beberapa pihak yang dinilai perlu untuk mendapatkan data yang benar-benar sesuai. Metode interview yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah adalah *semi structured interview* yaitu penanya telah menyiapkan serangkaian urutan pertanyaan dan wawancara tersebut tidak terikat sepenuhnya pada daftar pertanyaan tadi.

#### b) Observasi

Observasi merupakan kegiatan untuk memperoleh informasi dengan cara pengamatan secara langsung berdasarkan fakta yang ada. Penulisan ini juga mengamati secara langsung atau penelitian lapangan pada BANK PANIN di Surabaya mengenai proses keseluruhan dalam

pembagian kerja, disertai informasi penunjang lainnya sebagai pelengkap antara lain sejarah berdiri, visi dan misi, keanggotaan atau struktur organisasi, dll.

c) Dokumen

Dokumen merupakan bagian yang tidak kalah penting, dimana terdapat data relevan terhadap kebutuhan penulisan skripsi ini yang diperoleh baik dari perusahaan itu sendiri maupun dari luar sebagai penunjangnya.

### Teknik Pengolahan Analisis Data

Data mentah yang telah dikumpulkan kemudian dianalisis agar mendapatkan informasi yang jelas terkait dengan kinerja perusahaan. Semua data yang terkumpul akan dianalisis untuk menghasilkan suatu temuan dalam bentuk kualitatif dengan struktur penulisan bersifat deskriptif. Merupakan langkah yang ditempuh dengan pencarian data untuk kemudian diidentifikasi aktivitas yang terjadi pada setiap karyawan bagian akuntansi berdasar pada kinerja karyawan tersebut setelah itu mencari informasi tentang pembagian kerja dan pendelegasian wewenang secara jelas yang nantinya akan dibandingkan dengan prestasi kerja karyawan tersebut. Untuk menganalisis penelitian ini, maka dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pengumpulan informasi, melalui wawancara, maupun observasi langsung. Langkah ini merupakan tahap awal dalam suatu penelitian kualitatif deskriptif, dalam penelitian ini dapat dilakukan dengan wawancara (*interview*) dengan pihak yang terkait (bagian akuntansi) mengenai pembagian kerja dan pendelegasian wewenang, kuesioner yang diberikan sebagai pelengkap untuk pengumpulan informasi yang lebih valid serta observasi langsung yang berarti menelaah kondisi ataupun identifikasi bukti informasi yang didapat secara langsung.
2. Reduksi. Langkah ini adalah untuk memilih informasi mana yang sesuai dan

tidak sesuai dengan masalah penelitian. Untuk mengumpulkan informasi yang terkait dengan penelitian secara benar dan tepat yang berguna bagi kejelasan suatu penelitian serta validitas suatu informasi itu sendiri.

3. Penyajian. Setelah informasi dipilih maka disajikan dalam bentuk uraian penjelasan.
4. Tahap akhir, adalah menarik kesimpulan. Setelah melalui tahapan penyajian tiba selanjutnya peneliti membandingkan pembagian kerja dan pendelegasian wewenang yang berdampak pada prestasi kerja karyawan bagian akuntansi, maka diketahui kesimpulan yang akan di ambil peneliti kedepannya.

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN Analisis Pembagian Kerja Bagian Akuntansi

Dari hasil penelitian yang saya lakukan pada perusahaan Dash & Associated, disana menunjukkan bahwa pembagian kerja yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan tersebut kurang begitu terorganisasi, dari karyawan bagian akuntansi yang berjumlah 3 orang, 2 diantaranya mereka menyatakan bahwa pernah mengerjakan bagian lain dan 1 dari mereka mengerjakan *skill* diluar kemampuannya.

**Tabel 1**  
**Pembagian Kerja**

Jumlah Karyawan	(+) Prestasi	(-) Prestasi
3	2	1

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa pembagian kerja yang kurang efektif juga berdampak pada peningkatan prestasi kerja. Dan juga tidak menutup kemungkinan berkurangnya prestasi kerja, bisa kita lihat 2 dari 3 jumlah karyawan prestasi kerjanya meningkat, 1 dari 3 jumlah karyawan prestasi kerjanya menurun.

Dari wawancara yang saya lakukan saya mendapatkan informasi mengapa

dengan pembagian kerja yang kurang efektif dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan Dash & Associated. Berikut data dari wawancara yang saya peroleh:

- Loyalitas dan tanggung jawab. “Karena saya bekerja di perusahaan ini sudah hampir 11 tahun sebelum perusahaan ini maju dan saya merasa sudah kewajiban saya memberikan yang terbaik bagi perusahaan”. Imbuhnya dari wanita berkerudung tersebut.
- Merasa diandalkan. “Jika saya melakukan pekerjaan bagian lain maka ada kebanggaan tersendiri, karena secara tidak langsung pimpinan mengandalkan saya daripada karyawan lain”.
- Suka tantangan. “Karena saya pribadi sangat menyukai pekerjaan sehingga dalam pekerjaan harus ada sesuatu yang baru sehingga saya merasa tertantang dan secara tidak langsung dapat meningkatkan kemampuan dan pengalaman saya”. Tambahnya sambil membuka laptop.

**Tabel 2**  
**Alasan Karyawan**

Alasan Karyawan Bagian Akuntansi	Jumlah
Loyalitas dan tanggung jawab	2
Merasa diandalkan	1
Suka tantangan	2

Dari tabel di atas menyatakan bahwa karyawan yang prestasi kerjanya meningkat rata-rata karena disebabkan loyalitas dan tanggung jawab bagi perusahaan tersebut. Dan ada alasan beberapa lainnya seperti merasa diandalkan hal ini hanya 1 karyawan yang menyatakan alasan seperti ini, dan 2 karyawan yang menyatakan suka dengan tantangan. Tetapi pada dasarnya pembagian kerja menyebabkan prestasi kerja menurun hal ini terdapat 1 karyawan Dash & Associated mengalami penurunan prestasi kerja mereka. Berikut alasan penyebab dari penurunan prestasi kerja karyawan tersebut:

- Minimnya pengalaman, “Saya pernah mengalami pembagian kerja seperti itu ketika saya baru bekerja 1 bulan, ketika itu saya bingung harus berbuat apa sehingga saya mendapati kekeliruan dalam pekerjaan saya”, imbuhnya sambil mengutak-atik Blackberry yang dipegangnya.
- Kesehatan terganggu

**Tabel 3**  
**Penyebab Penurunan Prestasi Kerja**

Penyebab	Jumlah
Minimnya pengalaman kerja	1
Kesehatan terganggu	1

Dari data di atas kita bisa menarik kesimpulan bahwa pembagian kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. seorang pimpinan harus bisa melihat kemampuan karyawan dan pengalaman bekerja dari karyawan tersebut sehingga akan menimbulkan dampak positif dari pembagian kerja yang kurang efektif.

**Analisis Pendelegasian Wewenang Karyawan Bagian Akuntansi**

Sebelum saya menjelaskan hasil dari penelitian saya, terlebih dahulu saya menjelaskan pengertian dari pendelegasian wewenang tersebut. Pendelegasian wewenang adalah pemberian hak atau tanggung jawab manager yang dilimpahkan kepada karyawannya karena manager tersebut ada pekerjaan lain. Dari hasil data yang saya peroleh terdapat 2 karyawan yang sebelumnya pernah menangani tugas sebagai manager, dari 2 tersebut tidak ada seorang pun yang mengalami penurunan prestasi kerja. Dari hasil penelitian yang saya lakukan, berikut adalah penyebab 2 karyawan tersebut mengalami peningkatan prestasi kerjanya:

- Adanya kebanggaan. “Jelas bangga dik”, imbuhnya salah seorang karyawan dengan nada yang cukup keras.

- Meningkatkan gaji pokok. “Gaji yang kita peroleh setara dengan pimpinan”

**Tabel 4**  
**Pendelegasian Wewenang**

Penyebab	Jumlah
Kebanggaan	2
Loyalitas dan tanggung jawab	2

Dari informasi di atas menjelaskan bahwa pendelegasian wewenang dapat meningkatkan prestasi kerja tidak adanya pengaruh penurunan prestasi kerja karyawan, hal ini mungkin disebabkan bahwa seorang pimpinan dalam melakukan pendelegasian wewenang sangat menyeleksi karyawan yang di berikan tanggung jawab tersebut.

#### **Pembagian Kerja dan Pendelegasian Wewenang**

Disini kita bisa menyikapi antara pembagian kerja dan pendelegasian wewenang yang sama-sama diberikan kepada karyawan ternyata seluruh karyawan bagian akuntansi pernah mengalami pembagian kerja yang kurang efektif dan hanya 2 karyawan yang pernah dalam karirnya mengalami pendelegasian wewenang. Dari hal ini kita bisa menarik kesimpulan bahwa seorang pimpinan memberikan pendelegasian hanya melihat kepada karyawan yang memiliki sarat pengalaman dan kemampuan dalam mengatur suatu organisasi. Sehingga berdampak peningkatan prestasi kerja karyawan tersebut.

Dari hal tersebut bahwa jika pembagian kerja kurang efektif dilakukan dengan melihat sarat pengalaman dan kemampuan seorang karyawan maka penurunan prestasi kerja tidak akan terjadi. Disini juga menyikapi alasan dibalik pembagian kerja yang terjadi karena karyawan bagian yang lain tengah cuti atau karyawan bagian lain mengundurkan diri hal ini yang menyebabkan seorang pimpinan memberikan tambahan kerja agar posisi kerja yang ditinggalkan tidak kosong untuk sementara. Alasan juga

mengapa pendelegasian wewenang terjadi karena pimpinan berada di luar kota sehingga pelimpahan hak dan kekuasaan diberikan kepada salah satu karyawan yang memiliki kemampuan bekerja yang baik.

#### **Motivasi Kerja**

Dari hal ini saya sebagai peneliti sangat tertarik melihat seorang karyawan yang mendapati pembagian kerja kurang efektif dan pendelegasian wewenang memiliki motivasi kerja yang sangat tinggi sehingga karyawan yang mengalami tersebut prestasi kerjanya meningkat, hal ini beberapa faktor yang menyebabkan karyawan termotivasi sehingga prestasi kerjanya meningkat:

- Faktor keuangan. “Saya termotivasi karena kenaikan gaji, sehingga kebutuhan hidup saya terpenuhi”, imbuhnya sambil senyum manis dari karyawan yang meraih karyawan terbaik periode 2011.
- Faktor keluarga. “Keluarga bagi saya no 1, mereka salah satu kunci sukses keberhasilan saya”.
- Jenjang karier. “Saya ingin menggapai cita-cita saya dan impian saya”, imbuhnya dengan melihat laptop di depannya.

**Tabel 5**  
**Motivasi Kerja**

Penyebab	Jumlah
Faktor keuangan	3
Jenjang karier	3
Faktor keluarga	2

Dari data di atas menunjukkan bahwa faktor keluarga paling dominan agar karyawan termotivasi untuk bekerja lebih baik dan prestasi kerja karyawan akan meningkat.

#### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Kesimpulan dari penelitian ini ialah bahwa pembagian kerja yang kurang efektif tidak selalu berdampak negatif, terbukti dari hasil penelitian di PT. Dash & Associated terdapat karyawan bagian akuntansi yang semasa

kerjanya pernah mengalami pembagian kerja kurang efektif diantaranya mengalami pekerjaan lebih dari 1. Dia mengerjakan bagian perpajakan dan pernah bekerja diluar bidang yang ia kuasai, tetapi dari hal ini semua tidak berdampak negatif pada karyawan PT. Dash & Associated terbukti dari 4 karyawan hanya 1 karyawan yang prestasinya menurun. Dan juga pendelegasian wewenang yang diberikan oleh manager kepada karyawan hal ini juga tidak menimbulkan menurunnya prestasi kerja karyawan tersebut.

Pihak management jika melakukan pembagian kerja kurang efektif seharusnya lebih melihat kemampuan dan pengalaman bekerja karyawan tersebut. Hal ini dapat mengurangi dampak negatif dari pembagian kerja kurang efektif. Terbukti dalam penelitian ini terdapat karyawan yang berprestasi karena mereka ini yang perlu diperhatikan oleh pihak management untuk kelangsungan perusahaan.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Asri Legumina Lestari. 2008. *“Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pekerja Sosial Dinas Sosial Propinsi Lampung”*. Lampung
- George. J.M. & Jones. G.R. 2000. *Essentials of Managing Organizational Behavior*. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall
- Ginandjar. 2005. *Pengaruh Penilaian Prestasi Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di CV. “BJT”*.
- Hasibuan. S.P. Malayu. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. Bumi Aksara.
- Juklak PT PELINDO III. 2002. *“Penilaian Prestasi Kerja Kinerja Karyawan”*.
- Knoop. Robert. 1995. *“Relationship Among Job Involvement. Job Satisfaction. And Organisational Commitment for Nurse”*. *The journal of Psychology*. 1995.126(6). 643-649
- Lia Mulyasari. 2005. *Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Pada Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Jawa Barat*. Jawa Barat
- Liana. 1995. *Analisa Dependensi Temperamen. Kompensasi. Dan Jenjang Karier terhadap Prestasi Kerja Tenaga Penjual PT Astra International Divisi Isuzu-Cabang Surabaya*.
- Makmuri. 2000. *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Karyawan Guna Menentukan Prestasi Kerja dan Menentukan Insentif Karyawan (Studi Kasus di Pabrik Sepatu)*. Tugas Akhir, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.
- Nurmianto, E. Dan Satrio P, T. 2002: *Manajemen Kompetensi: Pengaruh faktor-faktor Kompetensi Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja Karyawan PT. Aneka Coffe Industry. Proceedings Seminar Nasional Akademi Manajemen Indonesia*.
- Pophal. 2008. *“Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Untuk Bisnis/PND”*.
- Rais, S. Dan Soembodo, B, 1997. *Analisis Jabatan untuk Meningkatkan Efektifitas Kerja*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Spencer, M. L. & Signe. 1993. *Competence at Work, Models for Superior Performance*, John Wiley & Sons Inc.
- Tezar Agung P. 2009. *“Pengaruh Faktor-faktor Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Wanita Pengusaha yang Tergabung dalam Ikatan Wanita Pengusaha Indonesia di Kota Madiun”*. Madiun.
- Yulianto, A. 1995. *“Analisa Dependensi Temperamen Agen dengan Prestasi Kerja pada Perusahaan Asuransi Jiwa Panin Life Cabang Surabaya”*.

# CURRICULUM VITAE

## DATA PRIBADI

Nama : FARIS ATTAMIMI  
Alamat : Jl. Nyamplungan No. 2 Surabaya  
Tempat / Tanggal Lahir : Surabaya, 21 September 1988  
Jenis Kelamin : Laki-laki  
Status : Belum Menikah  
Tinggi / Berat Badan : 173 cm / 70 kg

## PENDIDIKAN FORMAL

2007 – 2012 Strata 1 Jurusan Akuntansi STIE Perbanas Surabaya  
2004 – 2007 SMA Al-Irsyad Surabaya  
2001 – 2004 SMP Attarbiyah Surabaya  
1995 – 2001 SD Attarbiyah Surabaya

## PENGALAMAN ORGANISASI

2008 – 2009 Anggota Aktif UKM Bulu Tangkis STIE Perbanas Surabaya  
2007 – 2008 Anggota Aktif UKM Komtif STIE Perbanas Surabaya

## KEMAMPUAN TAMBAHAN

### Komputer :

- *Microsoft Office, Microsoft Word, Microsoft Power Point*

## KEPRIBADIAN

Saya memiliki kepribadian yang baik, mampu bekerja keras secara individu dan tim, sangat menyukai tantangan, berintegritas tinggi, memiliki motivasi yang tinggi, saya dapat cepat beradaptasi, memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik, dapat belajar dengan cepat, pro aktif, kepercayaan diri, berkelakuan baik dan mampu bekerja *underpressure*, pengalaman berorganisasi, dan terlibat dalam beberapa kegiatan kemahasiswaan.

Surabaya, Desember 2012  
Hormat saya,

**Faris Attamimi**