

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Pembahasan yang dilakukan oleh peneliti disusun berdasarkan pada penelitian-penelitian yang terdahulu beserta persamaan dan perbedaannya yang mendukung penelitian ini:

1. Eko Nurmianto (2003), meneliti tentang: Analisa Faktor Kompetensi Terhadap Peningkatan Prestasi Kerja dan Perancangan sistem Berbasis Sistem informasi Topic utama yang dapat di ambil yaitu peningkatan prestasi kerja dalam kinerja karyawan yang berbasis sistem Di dalam jurnal ini dapat disimpulkan bahwa kontribusi pengaruh kompetensi yang diperoleh dari pendidikan, keahlian, pengalaman kerja dan adanya pelatihan yang diberikan perusahaan terhadap prestasi kerja karyawan, dengan sistem penilaian kinerja berbasis sistem informasi. Dalam hal ini peneliti melakukan uji serentak dan individu di dalam penelitiannya.

Persamaan: persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah sama-sama membahas tentang pembagian tugas kerja di dalam penelitiannya.

Perbedaan: perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah kalau penelitian terdahulu lebih ke arah berbasis sistem informasi, jika penelitian sekarang hanya tertuju langsung pada obyek karyawan bagian akuntansi.

2. S. Pantji Djati (2003), meneliti tentang: kajian terhadap kepuasan karyawan pada kompensasi terhadap prestasi kerja.

Topik utama yang dapat diambil ialah pengaruh kepuasan karyawan pada kompensasi terhadap prestasi kerja.

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk menjelaskan pengaruh dari kepuasan karyawan pada kompensasi terhadap komitmen pada organisasi serta dampaknya terhadap prestasi kerja karyawan. konsep kepuasan kompensasi terdiri dari tiga variabel. Yaitu kesetiaan, kemauan dan kebanggaan dalam bekerja. Menggunakan analisa regresi berganda, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan karyawan pada kompensasi material dan kompensasi sosial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kesetiaan karyawan pada organisasi. kemauan bekerja keras dan kebanggaan karyawan pada organisasi. begitu juga variabel kesetiaan, kemauan dan kebanggaan juga berpengaruh terhadap prestasi kerja.

Di dalam hal ini peneliti melakukan uji deskriptif dengan menghubungkan pengaruh antara kepuasan kompensasi dengan komitmen organisasi dan prestasi kerja.

Persamaan: persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah sama-sama mengukur prestasi kerja dengan obyek karyawan bank.

Perbedaan: perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah penelitian terdahulu menggunakan data kuantitatif dengan pengukuran semantic diferensial, sedangkan penelitian sekarang menggunakan data kualitatif dengan metode wawancara.

3. Eddy M Sutanto (2003), meneliti tentang: hubungan antara temperamen karyawan, pemberian kompensasi dan jenjang karier yang tersedia terhadap prestasi kerja karyawan.

Temperamen karyawan merupakan topic utama di dalam jurnal ini. Penelitian ini mencoba untuk mengkaji lebih jauh dependensi faktor kompensasi. Jenjang karir dan factor temperamen terhadap kinerja. Dengan melakukan wawancara yang terstruktur maupun tidak terstruktur kepada pihak perusahaan dan tenaga penjual PT. Astra International yang kemudian di oleh dengan metode statistik Chi-Square Test diperoleh kajian : Factor tenaga penjual yang bertemperamen Sanguin-Kolerik, keadilan kompensasi dan kesempatan yang memuaskan untuk maju dalam jenjang karier memiliki hubungan dengan prestasi kerjanya.

Alat uji berdasarkan hipotesis dan analisis data pada jurnal ini menggunakan beberapa variabel di dalam penelitiannya.

Persamaan: persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang ialah sama-sama menggunakan data kualitatif di dalam penelitiannya

Perbedaan: perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang ialah penelitian terdahulu tertuju pada karakter, temperamen karyawan di dalam prestasi kerjanya, sedangkan penelitian sekarang lebih ke pembagian kerjanya dalam mengukur prestasi kerja.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Pengertian Manajemen**

Dalam menguraikan definisi manajemen ini, masing-masing pengarang mempunyai tafsiran yang berbeda tergantung dari pendekatan yang digunakan oleh pengarang itu. Beberapa pengarang mendefinisikan manajemen dengan menekankan kepada manajemen sebagai seni, ilmu atau profesi, walaupun demikian jika disimak dari beberapa pendekatan tersebut pada prinsipnya sama.

Yaitu agar terdapat tata kerja yang baik di dalam suatu organisasi sehingga tujuan-tujuan yang ditetapkan dapat tercapai. Setiap manusia dalam perjalanan hidupnya selalu menjadi anggota dari beberapa macam organisasi, seperti organisasi sekolah, perkumpulan olahraga, kelompok musik, militer ataupun organisasi perusahaan. Organisasi-organisasi ini mempunyai kesamaan dasar walaupun dapat berbeda satu dengan yang lain dalam beberapa hal. Dari sini terlihat bahwa dalam mengelola suatu organisasi itu mereka harus melakukannya secara profesional ataupun secara sederhana.

Ini menunjukkan bahwa ilmu manajemen bersifat universal, dan mempergunakan kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis, mencakup kaidah-kaidah, prinsip-prinsip dan konsep-konsep yang cenderung benar dalam semua situasi manajerial. Hal ini terbukti bahwa ilmu manajemen dapat diterapkan dalam semua organisasi manusia, seperti perusahaan, pemerintah, pendidikan, sosial, keagamaan dan lain-lain.

Manajemen dibutuhkan oleh semua organisasi, karena tanpa manajemen, semua usaha sia-sia dan pencapaian tujuan akan lebih sulit. Disini jelas bahwa manajemen sangatlah dibutuhkan dalam suatu organisasi.

Pendapat dari para ahli yang menyatakan pengertian manajemen antara lain:

Menurut (James. A. F Stoner, 1996)

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”

Sedangkan menurut (The Liang Gie, 1982)

“Manajemen adalah unsur yang merupakan rangkaian perbuatan menggerakkan karyawan-karyawan dan mengarahkan segenap fasilitas kerja agar tujuan organisasi yang bersangkutan benar-benar tercapai.”

Menurut (T.Hani Handoko, 1998) alasan utama diperlukannya manajemen, yaitu :

- a. Untuk mencapai tujuan. Manajemen dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dan pribadi.
- b. Untuk menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang sangat bertentangan. Manajemen dibutuhkan untuk menjaga keseimbangan antara tujuan-tujuan, sasaran-sasaran dan kegiatan yang saling bertentangan dari pihak-pihak yang berkepentingan dalam organisasi, seperti pemilik dan karyawan, maupun kreditur, pelanggan, supplier, serikat kerja, asosiasi perdagangan, masyarakat dan pemerintah.

- c. Untuk mencapai efisiensi dan efektivitas. Suatu kerja organisasi dapat diukur dengan banyak cara berbeda. Salah satu cara umum adalah efisiensi dan efektivitas.

Dari uraian di atas terlihat bahwa salah satu ilmu manajemen digunakan untuk mencapai tujuan, menjaga keseimbangan dan efisiensi dan efektivitas. Jadi di sini menurut (James.A.F.Stoner, 1996) terlihat bahwa ilmu manajemen boleh dikatakan suatu seni.

“Manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.”

Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan atau berarti dengan tidak melakukan tugas-tugas itu sendiri. Para pakar ekonomi mengatakan bahwa manajemen itu mempunyai arti yang sangat luas, sehingga dalam kenyataannya tidak ada definisi yang digunakan secara konsisten oleh semua orang.

Sedangkan (George R. Terry, 1994) menyatakan sebagai berikut :

“Manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber-sumber daya manusia serta sumber-sumber lain”.

Dari definisi di atas bahwa ada yang mengatakan bahwa manajemen itu adalah seni dan proses. Manajemen dikatakan sebagai seni karena mengandung arti bahwa hal itu adalah kemampuan atau keterampilan pribadi. Sedangkan manajemen dikatakan sebagai suatu proses karena ada cara sistematis untuk melakukan pekerjaan atau karena manajer tanpa memperdulikan kecakapan atau keterampilan khusus mereka. Harus melaksanakan kegiatan tertentu yang saling bersangkutan untuk tujuan yang mereka inginkan.

Dari uraian di atas menunjukkan juga bahwa para manajer menggunakan semua sumber daya organisasi keuangan, peralatan dan informasi seperti halnya orang dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Orang atau manusia adalah sumber daya yang terpenting bagi setiap organisasi, tetapi para manajer tidak akan dapat mencapai tujuan secara optimal bila mereka mengabaikan sumber daya organisasi lainnya.

### **2.3. 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 besar 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 formil oleh hukum dan top manajemen (organisasi formil)
- 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.

### **2.3.1. Prinsip-prinsip Organisasi**

Menurut (Manullang, 1994) agar suatu organisasi dapat berjalan dengan baik atau dalam rangka membentuk suatu organisasi yang baik atau dalam usaha organisasi perlu kita perhatikan beberapa prinsip-prinsip organisasi sebagai berikut :

1. Perumusan tujuan yang jelas
2. Pembagian kerja dan Delegasi Kekuasaan
3. Rentang kekuasaan
4. Tingkatan-tingkatan pengawasan
5. Kesatuan perintah dan tanggung jawab.
6. Koordinasi

### **2.3.2 Perumusan Tujuan yang Jelas**

Bila akan melakukan sesuatu aktivitas, maka pertama-tama harus jelas ialah apakah tujuan aktivitas tersebut. Demikian pula kita mengorganisir atau membuat suatu skema organisasi atau membentuk suatu badan, maka pertama-tama harus jelas apa yang menjadi tujuannya. Bagi suatu benda, tujuan itu akan berperan sebagai:

1. Pedoman ke arah mana organisasi itu akan dibawa
2. Landasan bagi organisasi yang bersangkutan
3. Menentukan macam aktivitas yang akan dilakukan dan
4. Menentukan program, prosedur dan *kiss me* (koordinasi, integrasi, simplikasi, sinkronisasi dan mekanisasi).

### **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.

Pembagian tugas saja perlu dilihat dari manfaat yang diperoleh dari penerapan spesialisasi, tetapi pula dalam rangka mewujudkan penempatan orang

yang tepat pada jabatan yang tepat dan pula dalam mempermudah pengawasan oleh atasan.

### **Delegasi Kekuasaan**

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.

Delegasi kekuasaan merupakan keahlian pimpinan yang penting dan elementer sebab dengan delegasi kekuasaan, seorang pemimpin dapat melipatgandakan waktu, perhatian dan pengetahuannya yang terbatas. Bahkan dapat dikatakan, delegasi kekuasaan merupakan salah satu jalan utama bagi setiap pemimpin untuk percaya akan diri sendiri. Kesanggupan untuk menerima tanggung jawab adalah test pertama bagi seorang pemimpin, tetapi keberanian mendelegasikan kekuasaan kepada bawahan, merupakan tanda nyata seorang pimpinan yang sukses.

### **Rentang kekuasaan**

Mengenai prinsip rentang kekuasaan, dipergunakan berbagai istilah-istilah yang berbeda, seperti *span of authority*, *span of control* (rentan pengawasan), *span of management* dan *span of managerial responsibilities* dan dalam bahasa Indonesia dipakai istilah lain seperti jenjang pengawasan, jenjang kekuasaan dan

rentang kendali Dengan rentang kekuasaan dimaksudkan berapa jumlah orang yang secepatnya yang menjadi bawahan seseorang pemimpin, sehingga pemimpin itu dapat memimpin, membimbing dan mengawasi dengan secara berhasil guna dan berdaya guna.

### **Tingkat-tingkat pengawasan**

Menurut prinsip ini, tingkat pengawasan atau tingkat pemimpin hendaknya diusahakan sedemikian mungkin. Di dalam suatu organisasi diusahakan agar organisasi sesederhana mungkin, selain memudahkan komunikasi pula agar ada motivasi bagi setiap orang di dalam organisasi untuk mencapai tingkat-tingkat tertinggi di dalam struktur organisasi.

Sehubungan dengan prinsip-prinsip tingkat-tingkat pengawasan ini, maka suatu organisasi yang baik yaitu berbentuk pipih dan tidak menjulang tinggi.

### **Kesatuan perintah dan tanggung jawab**

Menurut prinsip ini maka seorang bawahan hanya mempunyai seorang atasan dari siapa ia menerima perintah dan kepada siapa ia memberi pertanggungjawaban akan pelaksanaan tugasnya. Dengan kata lain prinsip tidak seorangpun dapat melayani dua atasan sekaligus.

### **Koordinasi**

Prinsip yang tidak kalah pentingnya dalam organisasi adalah prinsip koordinasi. Adanya pembagian tugas pekerjaan dan **bahagian17 bahagian** seta unit-unit terkecil di dalam suatu organisasi, cenderung timbul kekuatan memisahkan diri dari organisasi sebagai keseluruhan.

#### **2.4. Pengertian Pendelegasian Wewenang dan Tangung 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 disertai 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 **dideleger** 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.

## **2.5. Pembagian Kerja**

### **2.5.1. Pengertian Pembagian Kerja**

Induk kajian pembagian kerja adalah analisis jabatan yang merupakan suatu aktivitas dalam menentukan apa pekerjaan yang dilakukan dan siapa yang harus melakukan tugas tersebut. Aktivitas ini adalah sebuah upaya untuk menciptakan kualitas dari pekerjaan dan kualitas dari kinerja total suatu perusahaan. Perusahaan akan baik jika sumber daya manusia didalamnya telah mampu melaksanakan pekerjaan masing-masing dengan jelas, spesifik, serta tidak memiliki peran ganda yang dapat menghambat proses pencapaian kinerja. Analisis jabatan perlu dilakukan agar dapat mendesain organisasi serta menetapkan pembagian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2007:28) “analisis pekerjaan adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan apa saja yang perlu dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa pekerjaan itu harus dilakukan. Analisis pekerjaan adalah informasi

tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai”.

Manfaat analisis pekerjaan akan memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia dan alat-alat yang akan digunakan.

Menurut Rivai (2004:107) ada beberapa pengertian tentang analisis pekerjaan yaitu:

- 1) Analisis pekerjaan adalah ilmu pengetahuan yang mempelajari tentang pekerjaan dan proses menentukan persyaratan yang harus disiapkan, termasuk didalamnya sistematika rekrutmen, evaluasi atau pengendalian, dan organisasi tau perusahaannya.
- 2) Analisis pekerjaan merupakan kegiatan atau proses menghimpun dan menyusun berbagai informasi yang berkenaan dengan setiap pekerjaan, tugas-tugas, jenis pekerjaan, dan tanggung jawabnya secara operasional untuk mewujudkan tujuan organisasi atau bisnis sebuah perusahaan.
- 3) Analisis pekerjaan adalah usaha untuk mencari tahu tentang jabatan atau pekerjaan yang berkaitan dengan tugas-tugas yang dilakukan dalam jabatan tersebut.

Penelitian ini akan membahas produk utama dari analisis jabatan yaitu pembagian kerja atau yang lebih dikenal dengan *job description*. pengertian pembagian kerja (*job description*) menurut beberapa ahli :

1) 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.

2) Menurut Rivai (2004:125)

Pembagian tugas adalah hasil analisis pekerjaan sebagai rangkaian kegiatan atau proses menghimpun dan mengolah informasi mengenai pekerjaan.

3) 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.

### **2.5.2. 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*)

### **2.5.3. 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.

#### **2.5.4. Pentingnya Pembagian Kerja Dalam Perusahaan**

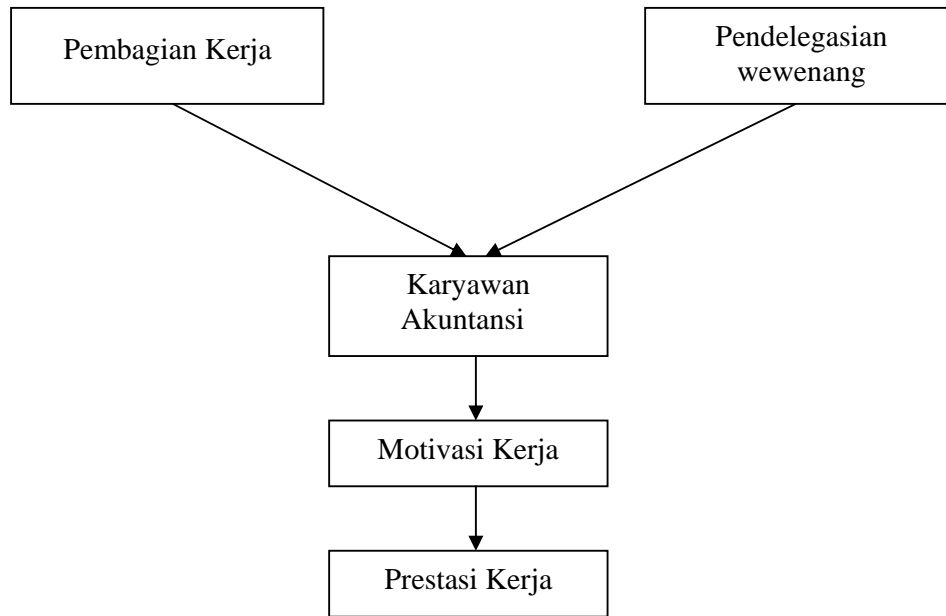
Pembagian kerja merupakan dokumen formal organisasi yang berisi ringkasan informasi penting mengenai suatu jabatan untuk memudahkan dalam membedakan jabatan yang satu dengan yang lain dalam suatu perusahaan.

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).

## 2.6. Kerangka Pemikiran

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 2.1 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.