

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Manajemen

Manajemen terdapat dalam semua organisasi. Manajemen merupakan kekuatan utama dalam organisasi untuk mengkoordinir sumber daya manusia dan material. Tercapainya tujuan suatu organisasi perusahaan dipengaruhi oleh manajemen yang dilaksanakan dalam perusahaan itu. Tanpa manajemen semua usaha akan sia-sia dan pencapaian tujuan akan menjadi sulit. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen sangat dibutuhkan dalam organisasi.

Para ahli memiliki pendapatnya masing-masing dalam mendefinisikan manajemen. Hasibuan berpendapat (2005: 2), “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”. Menurut Terry (1978) sebagaimana yang diterjemahkan Hasibuan (2005: 3), “Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya, sedangkan menurut Harold Koontz dan Cyril O’Donnel (1972), “Manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain” (Hasibuan, 2005: 3).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan memanfaatkan sumber daya manusia secara efektif dan efisien.

2. Organisasi

Manajemen mempunyai arti mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu dalam

suatu wadah atau tempat yang disebut organisasi. Dalam organisasi inilah tempat bekerja sama, proses manajemen, pembagian kerja, *delegation of authority*, koordinasi, integrasi dilakukan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai (Hasibuan: 2005).

Beberapa pendapat ahli mengenai organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Hasibuan (2005: 24) mengungkapkan, "Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja".
- b. Sutarto (2002: 40) mengatakan, "Organisasi adalah suatu sistem saling mempengaruhi antar orang dalam kelompok yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu".
- c. Chester I. Benhard (1978) menyatakan, "Organisasi adalah suatu sistem kerja sama yang terkoordinasi secara sadar dan dilakukan oleh dua orang atau lebih" (Hasibuan, 2005: 25).
- d. James D. Mooney (1974) mengatakan, "Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk pencapaian suatu tujuan bersama" (Sutarto, 2002: 23)

Dari pengertian-pengertian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa unsur-unsur dasar dari organisasi adalah adanya dua orang atau lebih, adanya maksud untuk berkerja sama, dan adanya tujuan yang hendak dicapai. Berdasarkan unsur-unsur tersebut, maka pada dasarnya organisasi adalah sekelompok manusia yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan, dari uraian ini terdapat tiga hal pokok mengenai organisasi, yaitu:

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

- c. Dengan adanya organisasi, bukan berarti manusia tergantung pada orang lain, tetapi dengan adanya keterlibatan orang lain dapat mempermudah usaha manusia dalam mencapai tujuan.

3. Prinsip-prinsip Organisasi

Asas atau prinsip merupakan suatu pernyataan fundamental atau kebenaran umum yang dapat dijadikan pedoman pemikiran dan tindakan. Asas merupakan dasar tetapi bukanlah sesuatu yang absolut atau mutlak, artinya penerapan asas harus mempertimbangkan keadaan-keadaan khusus, situasi dan keadaan-keadaan yang berubah-ubah. Asas bukanlah hukum atau dogma, tetapi hanya sebagai hipotesis yang harus diterapkan secara fleksibel, praktis, relevan, dan konsisten. Seorang manajer dapat mengurangi atau menghindari kesalahan-kesalahan dasar dalam menjalankan pekerjaannya dan kepercayaan pada diri sendiri pun akan bertambah semakin besar. Manajer dapat meramalkan hasil-hasil usaha atau kegiatan-kegiatannya (Hasibuan, 2005).

Salah satu sarana agar organisasi dapat berjalan dengan baik maka perlu melaksanakan asas-asas organisasi. Manullang (1988) mengemukakan asas-asas organisasi tersebut sebagai berikut:

- a. Perumusan Tujuan dengan Jelas

Bila kita melakukan suatu aktivitas, maka pertama-tama harus jelas apa yang menjadi tujuan dari aktivitas tersebut. Begitu pula dalam organisasi, maka harus jelas apa yang menjadi tujuan kita membangun suatu organisasi tersebut. Tujuan merupakan hal-hal yang ingin dicapai dengan melakukan satu atau berbagai aktivitas.

- b. Pembagian Kerja

Pembagian kerja dalam suatu organisasi itu merupakan suatu keharusan mutlak, tanpa itu kemungkinan terjadinya tumpang tindih pekerjaan menjadi semakin besar. Pembagian kerja pada akhirnya akan menghasilkan departemen-departemen dan *job description* dari masing-masing departemen sampai unit-unit terkecil dalam organisasi.

- c. Delegasi Kekuasaan (*Delegation of Authority*)

Salah satu prinsip pokok dalam setiap organisasi adalah delegasi kekuasaan (pendelegasian wewenang). Yang dimaksud pendelegasian wewenang merupakan keahlian pemimpin yang penting sebab dengan pendelegasian wewenang, seorang pemimpin dapat melipatgandakan waktu, perhatian dan pengetahuan yang terbatas.

d. Rentangan Kekuasaan

Rentangan kekuasaan dimaksudkan untuk menentukan jumlah orang yang tepat menjadi bawahan dari seorang pemimpin, sehingga seorang pemimpin dapat berhasil dan berdaya guna dalam memimpin, membimbing, dan mengawasi.

e. Tingkat-tingkat Pengawasan

Menurut prinsip ini tingkat pengawasan atau tingkat pemimpin diusahakan sedikit dan sesederhana mungkin. Hal ini bertujuan untuk memudahkan komunikasi juga agar ada motivasi bagi setiap orang di dalam organisasi untuk mencapai tingkat-tingkat tertinggi dalam struktur organisasi.

f. Kesatuan Perintah dan Tanggung Jawab

Menurut prinsip ini, seorang bawahan hanya mempunyai seorang atasan, yaitu dari siapa ia menerima perintah dan kepada siapa ia memberi pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugasnya.

g. Koordinasi

Koordinasi adalah usaha mengarahkan kegiatan seluruh unit-unit organisasi agar tertuju untuk memberikan sumbangan semaksimal mungkin bagi pencapaian tujuan organisasi. Dengan koordinasi akan menciptakan keselarasan aktivitas di antara unit-unit organisasi dalam mencapai tujuan.

4. Pendelegasian Wewenang

a. Definisi Pendelegasian Wewenang

Pendelegasian wewenang menjadi konsekuensi logis dari semakin besarnya suatu organisasi. Ketika suatu organisasi itu semakin besar maka masalah yang dihadapi pun makin banyak dan makin kompleks. Seorang manajer dalam mengerjakan tugasnya akan lebih efektif dan efisien jika ia mau mendelegasikan wewenangnya. Setiap pemimpin memiliki waktu, kemampuan dan perhatian yang terbatas terhadap pekerjaannya. Mereka tidak dapat melaksanakan seluruh pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Pendelegasian memungkinkan manajer dapat mencapai hasil yang lebih dibandingkan mereka menangani setiap tugas sendiri. Delegasi wewenang dari atasan ke bawahan merupakan proses yang diperlukan agar organisasi dapat berfungsi lebih efisien.

Delegasi merupakan proses bagi para manajer untuk mentransfer wewenang dan tanggung jawab kepada bawahannya dalam hirarki

organisasi. Menurut Daft, “Wewenang (*authority*) adalah hak formal dan legitimasi atau sah dari seorang manajer untuk membuat keputusan, mengeluarkan perintah, dan juga mengalokasikan sumber daya untuk mencapai hasil yang diinginkan organisasi” (2002: 397). Selanjutnya ia mengartikan tanggung jawab (*responsibility*) sebagai, “...kewajiban untuk melakukan tugas atau aktivitas yang telah ditugaskan kepada karyawan” (2002: 398).

Handoko menjelaskan bahwa delegasi merupakan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu. Selanjutnya ia menguraikan, “Delegasi wewenang adalah suatu proses di mana para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya” (Handoko, 2003: 224). Ia juga mengemukakan empat kegiatan yang terjadi ketika delegasi dilakukan, yaitu:

- 1) Pendelegasi menetapkan dan memberikan tujuan dan tugas kepada bawahan.
- 2) Pendelegasi melimpahkan wewenang untuk mencapai tujuan dan tugas.
- 3) Penerimaan delegasi, baik implisit atau eksplisit, menimbulkan kewajiban atau tanggung jawab.
- 4) Pendelegasi menerima pertanggungjawaban bawahan untuk hasil-hasil yang dicapai.

Berdasarkan penjelasan yang diuraikan oleh Handoko tersebut maka jelas bahwa seorang manajer yang menyerahkan tugas-tugasnya kepada bawahan perlu pula disertai dengan pendelegasian wewenang. Selanjutnya para bawahan yang menerima tugas harus menyampaikan pertanggungjawaban atas kewajiban atau tanggung jawab dari tugas yang diembannya.

Nitisemito (1982: 238) menguraikan, “Pendelegasian wewenang adalah penyerahan sebagian tugas-tugas manajer yang kurang penting

pada bawahannya yang dipercaya, dan untuk itu disertai pula wewenang dan tanggung jawab”. Berdasarkan pengertian tersebut maka dapat dijelaskan bahwa dengan pendelegasian wewenang, maka seorang manajer dapat mengkonsentrasikan diri pada tugas-tugas yang penting saja. Tugas-tugas yang dirasa kurang begitu penting dan mempunyai kemungkinan untuk dilaksanakan oleh bawahannya dengan baik, maka sebaiknya tugas tersebut diserahkan kepada bawahan.

Stoner (1982) dalam Handoko (2003) berpendapat, jika seorang manajer mendelegasikan tugasnya kepada bawahan maka ia harus mendelegasikan kekuasaan atau wewenangnya. Artinya jika seseorang disertai tugas untuk melaksanakan pekerjaan tertentu, ia bertanggung jawab atas tugas tersebut. Seorang manajer diberikan wewenang yang sepadan dengan tanggung jawabnya. Ketika seorang manajer mempunyai tanggung jawab atas hasil tugasnya tetapi wewenangnya kecil, tugas itu akan sulit dalam pelaksanaannya. Sebaliknya ketika manajer memiliki wewenang yang melebihi tanggung jawab, mereka bisa menjadi tiran, menggunakan wewenangnya secara berlebihan dan sewenang-wenang.

Setiap pejabat yang disertai tugas mempunyai tanggung jawab agar tugasnya dapat dilaksanakan dengan baik. Menurut Daft (2002), tanggung jawab tersebut dapat dipenuhi bila karyawan tersebut memiliki wewenang tertentu dalam bidang tugasnya. Tanpa adanya wewenang yang dimiliki, tanggung jawab tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Jadi ada hubungan yang erat antara tugas, tanggung jawab dan wewenang. Oleh karena itu setiap pejabat dari pucuk pimpinan sampai dengan pejabat yang berkedudukan paling bawah, di samping disertai tugas karena adanya pembagian kerja, diwajibkan bertanggung jawab, maka harus disertai wewenang tertentu (Sutarto, 2002). Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa dalam pendelegasian wewenang mencakup tiga hal pokok, yaitu tugas, wewenang, dan tanggung jawab.

Pendelegasian wewenang merupakan keahlian pemimpin yang penting sebab dengan pendelegasian wewenang, seorang pemimpin dapat melipatgandakan waktu, perhatian dan pengetahuannya yang terbatas. Menurut Manullang (2006), kepercayaan diri seorang pemimpin sangat mempengaruhi keberaniannya melakukan delegasi wewenang. Untuk melaksanakan pendelegasian wewenang dengan baik, beberapa ahli mengemukakan hal-hal pokok yang perlu diperhatikan. Manullang mengemukakan empat hal yang harus diperhatikan agar proses delegasi wewenang dapat efektif sebagai berikut:

- 1) Proses delegasi harus mencakup tiga unsur yaitu: delegasi tugas, delegasi wewenang, dan adanya pertanggungjawaban.
- 2) Wewenang harus didelegasikan kepada orang yang tepat, baik dilihat dari segi kualifikasi maupun dari segi fisik.
- 3) Mendelegasikan wewenang harus disertai pemberian motivasi.
- 4) Pejabat yang mendelegasikan wewenang harus membimbing dan mengawasi orang yang menerima delegasi wewenang.

Sutarto (2002: 161) menguraikan beberapa hal yang harus diperhatikan dalam pendelegasian wewenang, yaitu:

- 1) Batas wewenang.
- 2) Tanggung jawab.
- 3) Antara tugas, tanggung jawab, dan wewenang harus seimbang.
- 4) Kemauan memperhatikan pendapat dari pejabat yang menerima delegasi.
- 5) Mempercayai pejabat yang disertai wewenang.
- 6) Membimbing pejabat yang disertai wewenang.
- 7) Melakukan pengontrolan.
- 8) Pendelegasian wewenang akan berhasil baik apabila dipenuhi pula syarat-syarat bahwa tugasnya jelas, ada pejabat yang memang bersedia melimpahkan wewenangnya, dan ada pejabat yang memang mampu menerima wewenang.

Selain memperhatikan hal-hal tersebut di atas, Donald A. Laird dan Eleanor C. Laird (1957) seperti yang telah dikutip oleh Sutarto (2002: 168), berpendapat bahwa saat-saat yang baik untuk mendelegasikan wewenang adalah sebagai berikut:

commit to user

- 1) Apabila pimpinan dan bawahan telah siap secara mental.
- 2) Apabila ada tambahan pegawai baru.
- 3) Apabila ada bawahan yang berhenti.
- 4) Apabila ada organisasi atau satuan organisasi baru
- 5) Apabila memberikan kewajiban-kewajiban baru.
- 6) Apabila peristiwa-peristiwa khusus timbul.
- 7) Apabila ada kenaikan pengkat.
- 8) Apabila pengunduran diri telah mendekat.

b. Unsur-unsur Pendelegasian Wewenang

Tiga unsur pendelegasian yang harus ada agar tidak menimbulkan ketimpangan adalah adanya tugas, wewenang dan tanggung jawab (Manullang, 2006). Penjelasan dari masing-masing unsur tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Tugas merupakan suatu kewajiban dalam pekerjaan yang telah ditentukan dalam organisasi, untuk melaksanakan pekerjaan yang telah ditetapkan dalam bidang masing-masing jabatan. Dengan adanya tugas maka akan mendorong karyawan untuk lebih produktif di dalam sebuah perusahaan, sehingga prestasi kerja karyawan dapat meningkat.
- 2) Wewenang adalah hak seorang pejabat untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas serta tanggung jawabnya dapat terlaksana dengan baik. Wewenang seorang karyawan merupakan hak dalam mengambil sebuah keputusan yang sesuai dengan kepentingan dan fungsinya bagi perusahaan.
- 3) Tanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai kemampuan yang dimiliki. Tanggung jawab merupakan hal terpenting dalam menjalankan suatu wewenang perusahaan karena dengan tanggung jawab seorang karyawan dapat memberikan laporan atau pertanggungjawaban suatu keputusan yang telah diambil.

Tugas, wewenang dan tanggung jawab harus dikemukakan dengan tegas dan jelas. Suatu pendelegasian wewenang akan sulit dilaksanakan apabila penerima delegasi tidak mengetahui secara tegas dan jelas apa yang menjadi tugas-tugasnya. Setelah tugas didelegasikan selanjutnya perlu pula diberikan wewenang. Tanpa wewenang seseorang akan mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas. Selain tugas dan wewenang, dalam melaksanakan pendelegasian wewenang perlu pula adanya tanggung jawab, artinya mereka yang diberikan pendelegasian wewenang mempunyai kewajiban untuk mempertanggungjawabkan kepada atasannya atas tugas-tugas yang dilaksanakan. Hal ini penting sebab tanggung jawab terakhir adalah pada mereka yang melaksanakan pendelegasian wewenang.

c. Manfaat Pendelegasian Wewenang

Sebagai salah satu unsur pokok dalam prinsip (asas) organisasi, pendelegasian wewenang memiliki beberapa manfaat. Manullang (2006) dan Sutarto (2002) mengemukakan manfaat pendelegasian wewenang tersebut sebagai berikut:

- 1) Dengan pendelegasian wewenang pimpinan dapat memusatkan perhatian dan melaksanakan tugas-tugas pokok saja.
- 2) Setiap pejabat memiliki wewenang untuk mengambil keputusan menyangkut bidang tugasnya, sehingga keputusan dapat diambil dengan cepat karena tidak perlu dimintakan persetujuan dari pihak atasannya.
- 3) Tiap-tiap pekerjaan dapat diselesaikan pada jenjang yang tepat.
- 4) Inisiatif dan rasa tanggung jawab dapat diperbesar, sehingga bawahan tidak selalu menunggu perintah atasan.
- 5) Dengan pendelegasian wewenang, aktivitas kerja tetap berjalan meskipun pejabatnya tidak masuk kerja.

- 6) Pendelegasian wewenang merupakan salah satu cara mendidik dan mengembangkan bawahan sehingga kelak dapat mampu menerima tugas dan tanggung jawab yang lebih besar.

d. Halangan-halangan dalam Pendelegasian Wewenang

Dalam praktek pendelegasian wewenang tidak selalu berjalan sebagaimana mestinya. Pendelegasian wewenang menjumpai halangan baik yang ditimbulkan oleh pihak atasan maupun bawahan. Menurut Tan Kiat Djwee (1961) dalam tulisannya mengenai “Delegasi dan Kesulitan-kesulitannya dalam Praktek” seperti yang dikutip oleh Sutarto (2002: 168), pendelegasian wewenang terhalang karena:

- 1) Halangan dari pihak atasan:
 - a) Manager berpendapat bahwa dia dapat mengerjakan segala tugas pekerjaan sendiri dengan baik.
 - b) Manager tidak dapat memberikan petunjuk atau penerangan.
 - c) Manager tidak mempercayai bawahan.
 - d) Kekurangan alat kontrol yang dapat mengingatkan manager apabila sewaktu-waktu timbul kesukaran.
 - e) Manager takut memikul tanggung jawab terhadap tugas yang diserahkan bawahan.
- 2) Halangan dari pihak bawahan:
 - a) Bawahan senang pada pekerjaan yang mudah saja.
 - b) Bawahan takut dikritik atas kesalahan-kesalahannya.
 - c) Bawahan kurang mendapat penjelasan atas tugas-tugas yang diterimanya.
 - d) Bawahan terlalu banyak pekerjaan.
 - e) Bawahan kurang percaya pada diri sendiri.
 - f) Bawahan kurang mendapat dorongan yang positif.

Agar proses pendelegasian berjalan dengan efektif diperlukan berbagai cara untuk mengatasi atau menanggulangi hambatan-hambatan tersebut di atas. Syarat utama agar delegasi efektif adalah kesediaan manajemen untuk memberikan kebebasan kepada bawahan untuk melaksanakan tugas yang dilimpahkan kepadanya. Ketika bawahan melakukan kesalahan dalam menjalankan tugasnya, maka mereka harus dibiarkan untuk mengembangkan pemecahan masalahnya sendiri dan

belajar dari kesalahan mereka. Kesalahan bawahan seharusnya tidak menyebabkan manajer mengurangi delegasi tetapi memberikan latihan atau dukungan yang lebih kepada bawahan (Handoko, 2003).

Pengembangan komunikasi antara manajer dan bawahan akan meningkatkan saling pengertian dan membuat delegasi lebih efektif. Manajer yang mengetahui kemampuan bawahannya dapat lebih realistis menentukan tugas-tugas mana yang dapat didelegasikan kepada bawahan tersebut. Bawahan yang mendapat dorongan dan dukungan dari manajer untuk memaksimalkan kemampuannya bekerja akan lebih bersemangat menjalankan tanggung jawab.

e. Hubungan Pendelegasian Wewenang terhadap Prestasi Kerja

Pendelegasian wewenang mempunyai hubungan yang erat terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari indikator-indikator pendelegasian wewenang seperti yang diungkapkan Manullang (2006) yaitu tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang selalu berkaitan dengan peningkatan prestasi kerja karyawan. Pendelegasian wewenang berkaitan erat terhadap pengambilan keputusan yang tentu saja akan berdampak pada kelangsungan hidup perusahaan. Untuk itu, karyawan harus benar-benar menggunakan wewenang yang telah diterima sebaik mungkin. Adanya pendelegasian wewenang juga melatih karyawan untuk belajar mengemban tugas yang lebih berat, dan kemungkinan mereka mendapat tugas untuk jabatan yang lebih tinggi. Kepercayaan yang diberikan atasan kepada karyawannya melalui pendelegasian wewenang dapat memotivasi karyawan untuk lebih berprestasi. Hal-hal tersebut menunjukkan bahwa pendelegasian wewenang mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Hal yang harus diperhatikan disini adalah bawahan yang diberikan delegasi harus bertanggung jawab pada atasannya dan juga harus diperhatikan adalah kepercayaan yang diberikan melalui pendelegasian wewenang harus dimanfaatkan sebaik-baiknya sehingga

terjalin hubungan yang baik dengan pihak atasan. Apabila pendelegasian wewenang telah efektif dilaksanakan maka secara tidak langsung prestasi kerja karyawan akan meningkat dan mempermudah perusahaan untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

5. Pembagian Kerja

a. Definisi Pembagian Kerja

Setiap organisasi melakukan tugas-tugas yang beragam. Macam dan jenis pekerjaan tergantung pada karakteristik, tingkat kompleksitas dan besar-kecilnya organisasi. Semakin besar dan semakin kompleks sebuah organisasi, semakin banyak dan bervariasi pula jenis pekerjaan yang ada. Seluruh pekerjaan itu tidak dapat dikerjakan hanya oleh satu orang. Definisi organisasi menunjukkan adanya dua orang atau lebih yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah dikehendaki bersama. Untuk itu, agar mereka dapat melaksanakan aktivitas kerja dengan baik maka perlu diadakan pembagian kerja. Prinsip dasarnya adalah pekerjaan dapat dilakukan dengan cara yang lebih efisien jika karyawan diperkenankan melakukan pembagian kerja.

Gibson, dkk., berpendapat, “Pembagian kerja (*division of labor*) berkenaan dengan tingkat sejauh mana pekerjaan dispesialisasi” (1996: 236). Pendapat tersebut sejalan dengan yang diungkapkan Daft yaitu, “Pembagian kerja adalah tingkatan sejauh mana tugas-tugas organisasi dibagi ke dalam pekerjaan individual yang lebih khusus” (2002: 396). Para manajer membagi seluruh pekerjaan organisasi itu ke dalam beberapa kerja tertentu yang mempunyai kegiatan tertentu. Berbagai kegiatan tersebut mendefinisikan apa yang dilakukan pekerja. Pembagian kerja itu dapat dihubungkan dengan satuan organisasi sekaligus dapat pula dihubungkan dengan pejabat atau pelaksana kerja, maka Sutarto (2002: 104) mengartikan pembagian kerja sebagai berikut:

- 1) Pembagian kerja adalah rincian serta pengelompokan aktivitas-aktivitas yang semacam atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh satuan organisasi tertentu.
- 2) Pembagian kerja adalah rincian serta pengelompokan tugas-tugas yang semacam atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh seorang pejabat tertentu.

Henry Fayol berpendapat bahwa salah satu prinsip manajemen yaitu *division of work* (pembagian kerja). Prinsip ini sangat penting mengingat adanya “*Limit Factors*”, artinya terdapat keterbatasan-keterbatasan manusia dalam mengerjakan semua pekerjaan, yaitu keterbatasan waktu, keterbatasan pengetahuan, keterbatasan kemampuan, dan keterbatasan perhatian (Hasibuan: 2005). Adanya keterbatasan-keterbatasan tersebut mendorong manusia untuk mengadakan pembagian kerja, tujuannya adalah untuk memperoleh efisiensi kerja dalam organisasi. Adanya pembagian kerja yang baik, maka pekerjaan yang berat dan sulit akan dapat diselesaikan dengan baik serta tujuan yang diinginkan tercapai. Luther Gulick (1937) dalam Sutarto (2002: 104) mengemukakan alasan-alasan pentingnya pembagian kerja, yaitu:

- 1) Karena setiap orang berbeda dalam pembawaan, kemampuan dan kecakapan, serta dapat mencapai ketangkasan yang besar dengan spesialisasi.
- 2) Karena seseorang tidak dapat berada di dua tempat pada saat yang sama.
- 3) Karena seseorang tidak dapat mengerjakan dua hal pada saat yang sama.
- 4) Karena bidang pengetahuan dan keahlian begitu luas, seseorang tidak mungkin menguasai semua pengetahuan dan keahlian tersebut.

Berdasarkan beberapa penjelasan para ahli mengenai pembagian kerja tersebut, maka dapat dikatakan secara singkat bahwa pembagian kerja adalah aktivitas untuk membagi-bagi tugas pekerjaan ke dalam satuan-satuan tertentu atau ke dalam bagian-bagian yang khusus. Mengingat bahwa organisasi sendiri adalah manifestasi kemampuan manusia untuk bekerja secara kooperatif, maka tugas-tugas yang terdapat

di dalam organisasi harus dibagi-bagi sesuai dengan kemampuan, keahlian dan bakat orang-orang di dalam organisasi.

b. Dasar-dasar Pembagian Kerja

Dalam sebuah organisasi, pembagian kerja menjadi keharusan yang mutlak, karena tanpa pembagian kerja kemungkinan terjadinya tumpang tindih pekerjaan menjadi amat besar. Pembagian kerja dapat dilakukan dengan berbagai cara. Sutarto (2002) menjabarkan beberapa macam dasar pembagian kerja tersebut sebagai berikut:

- 1) Pembagian kerja berdasarkan fungsi.
Yaitu pengelompokan tugas-tugas yang didasarkan atas fungsi tertentu kemudian menyerahkannya pada orang-orang atau unit-unit dalam organisasi. Yang dimaksud fungsi di sini adalah sekelompok tugas yang sejenis atau yang erat hubungannya satu sama lain.
- 2) Pembagian kerja berdasarkan produksi.
Yaitu pengelompokan tugas-tugas untuk dilakukan oleh orang-orang atau unit organisasi dalam menghasilkan jenis barang tertentu.
- 3) Pembagian kerja berdasarkan rangkaian kerja.
Yaitu rincian serta pengelompokan tugas yang didasarkan pada urutan penyelesaian pekerjaan. Pembagian kerja ini dapat dibedakan lagi menjadi tiga, yaitu: (1) pembagian kerja berdasarkan rangkaian kerja berupa seri, (2) pembagian kerja berdasarkan rangkaian kerja berupa paralel, dan (3) pembagian kerja berdasarkan rangkaian kerja berupa gabungan seri dan paralel.
- 4) Pembagian kerja berdasarkan langganan.
Yaitu penyerahan tugas-tugas atau sekelompok tugas kepada anggota atau unit-unit yang ada, yang masing-masing memberikan pelayanan kepada langganan tertentu.

- 5) Pembagian kerja berdasarkan jasa.
Yaitu pengelompokan tugas untuk dilakukan oleh orang-orang atau unit-unit, yang masing-masing memberikan jasa tertentu.
- 6) Pembagian kerja berdasarkan alat.
Yaitu pengelompokan tugas-tugas kepada orang-orang atau unit-unit, yang masing-masing menggunakan peralatan atau mesin yang sama.
- 7) Pembagian kerja berdasarkan wilayah.
Yaitu penunjukkan orang atau unit untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaan yang masing-masing mengurus atau menguasai satuan daerah tertentu.
- 8) Pembagian kerja berdasarkan waktu.
Yaitu pengelompokan tugas untuk dilakukan orang-orang atau unit-unit yang masing-masing dilakukan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.
- 9) Pembagian kerja berdasarkan jumlah.
Yaitu pengelompokan tugas yang sejenis atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan sejumlah orang tertentu.

Pembagian kerja bukan hanya sebatas dilihat dari manfaat adanya penerapan spesialisasi pekerjaan saja, tetapi juga berkaitan dengan penempatan orang yang tepat pada jabatan yang tepat pula, sesuai prinsip *the right man in the right place*. Oleh karena itu, Manullang (1988: 74) mengemukakan beberapa pedoman pembagian kerja sebagai berikut:

- 1) Jumlah unit organisasi diusahakan sedikit mungkin sesuai dengan kebutuhan.
- 2) Suatu unit organisasi harus mempunyai fungsi bulat dan berkaitan satu sama lain.
- 3) Pembentukan unit baru dilakukan jika unit-unit organisasi yang ada tidak mampu menampung kegiatan-kegiatan baru tersebut, baik karena beban kerja maupun karena hubungan kegiatan yang jauh berbeda.
- 4) Berdasarkan aktivitas yang dilakukan, sifat unit organisasi dibedakan menjadi enam, yaitu:
 - (a) Unit yang melakukan aktivitas penetapan kebijaksanaan umum bagi seluruh perusahaan.

commit to user

- (b) Unit pimpinan yang melakukan penerapan kebijaksanaan umum bagi berbagai kegiatan perusahaan.
- (c) Unit operasi yang melakukan aktivitas pokok perusahaan.
- (d) Unit penunjang (*service unit*) yang melakukan aktivitas yang memperlancar unit operasi dalam melakukan kegiatannya.
- (e) Unit pengawas yang melakukan aktivitas pemeriksaan dan pengawasan kegiatan-kegiatan unit-unit operasi.
- (f) Unit konsultasi yang melakukan aktivitas memberi bantuan keahlian kepada unit pimpinan.

Sutarto (2002) mengelompokkan empat hal pokok yang perlu diperhatikan dalam pembagian kerja, yaitu:

- 1) Penempatan yang tepat, yaitu tugas-tugas yang terdapat di dalam organisasi harus dibagi-bagi sesuai dengan kemampuan, keahlian dan bakat orang-orang di dalam organisasi.
- 2) Spesialisasi kerja, yaitu setiap satuan kerja atau individu kerja mengerjakan tugas-tugas yang khusus saja.
- 3) Rincian aktivitas, setiap organisasi harus memiliki daftar rincian aktivitas yang jelas bagi satuan kerja dan individu kerja untuk menghindari terjadinya karyawan yang bekerja dengan tanpa arahan atau petunjuk, sehingga setiap karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lancar untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.
- 4) Beban kerja, yaitu pemberian tugas harus disesuaikan dengan kemampuan setiap karyawan. Beban kerja juga harus merata untuk menghindari adanya karyawan yang mengemban tugas terlalu banyak, sedangkan di pihak lain ada karyawan yang menganggur.

c. Hubungan Pembagian Kerja terhadap Prestasi Kerja

Pembagian kerja berarti suatu pekerjaan yang harus diselesaikan, dipecah-pecah dalam sejumlah bagian. Setiap orang melakukan kerja dengan spesialisasi dalam bagian-bagian dari suatu pekerjaan, tidak merupakan keseluruhan dari pekerjaan. Setiap bagian dilakukan orang-orang yang berbeda keahlian dan tanggung jawab. Dengan pembagian kerja yang jelas, karyawan dapat memusatkan perhatiannya terhadap

pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya saja. Dengan demikian pembagian kerja yang baik akan mendorong karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan dengan efektif dan efisien, yang berarti prestasi kerja yang tinggi akan tercapai.

6. Prestasi Kerja

a. Definisi Prestasi Kerja

Setiap pemimpin harus mengetahui prestasi kerja bawahannya agar ia dapat mengambil keputusan yang tepat menyangkut bawahannya. Pemimpin perlu memahami adanya faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan untuk dapat membantu meningkatkan prestasi kerja karyawannya. Faktor-faktor tersebut perlu dikaji mengapa ada seorang karyawan yang rajin sementara di sisi lain ada karyawan yang malas atau kurang bersemangat. Pemimpin perlu mengetahui prestasi kerja karyawannya agar ia dapat memperlakukan karyawannya secara adil dalam hal penempatan, promosi, gaji/ upah, bonus dan sebagainya. Dengan memahami prestasi kerja bawahannya, seorang pemimpin dapat memberikan tugas yang sesuai dengan kemampuannya sehingga prestasi kerjanya dapat ditingkatkan.

Seperti yang dikutip Gomes (2003: 135), Bernardin dan Russell (1993) memberikan definisi tentang prestasi kerja yaitu, “*Performance is defined as the record of outcome produced on a specified job function or activity during a specified time periode*”, yang artinya prestasi kerja didefinisikan sebagai catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan selama periode waktu tertentu. Mangkunegara mengatakan, “Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya” (2009: 67). Prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai

kemungkinan, misalnya standard, target/ sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Untuk itu, perusahaan harus menetapkan kriteria-kriteria sebagai standard atau tolak ukur prestasi kerja agar dapat menunjukkan prestasi kerja karyawan yang sebenar-benarnya.

b. Penilaian Prestasi Kerja

Setiap perusahaan perlu melakukan penilaian prestasi kerja para karyawannya. Penilaian prestasi kerja ini pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Penilaian prestasi kerja karyawan merupakan penilaian yang sistematis terhadap penampilan kerja karyawan itu sendiri serta potensi karyawan dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan atau organisasi.

Martoyo (1990: 84) mengatakan, “Yang dimaksud penilaian prestasi kerja (*Performance Appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan”. Sedangkan menurut Sastrohadiwiryo (2003: 231), “Penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/ penyelia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian/ deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun”. Penilaian prestasi kerja merupakan suatu pedoman dalam bidang personalia yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para karyawan secara rutin dan teratur sehingga sangat bermanfaat bagi pengembangan karier karyawan yang dinilai maupun performa perusahaan secara keseluruhan. Prestasi tersebut sangat erat hubungannya dengan produktivitas individu. Selain itu juga berhubungan erat dengan masalah latihan dan pengembangan, perencanaan karier/ kenaikan pangkat maupun masalah pengupahan. Oleh karena itu

informasi secara rutin tentang prestasi kerja seorang karyawan sangat penting untuk turut serta menentukan kebijaksanaan di bidang personalia.

Setiap penilaian prestasi kerja karyawan harus memiliki tujuan yang jelas, apa yang ingin dicapai. Tujuan yang ingin dicapai dengan penilaian tersebut dapat bermacam-macam. Menurut Sastrohadiwiryono (2003: 233) selain dapat digunakan sebagai standar dalam penentuan tinggi rendahnya kompensasi serta administrasi bagi karyawan, penilaian kinerja dilakukan dengan tujuan:

- 1) Sumber data yang digunakan untuk perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi perusahaan yang bersangkutan.
- 2) Nasihat yang perlu disampaikan kepada karyawan.
- 3) Alat untuk memberikan umpan balik (*feed back*) yang mendorong ke arah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki/ meningkatkan kualitas kerja bagi para tenaga kerja.
- 4) Salah satu cara untuk menetapkan kinerja yang diharapkan dari seorang pemegang tugas dan pekerjaan.
- 5) Landasan/ bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan, baik promosi, mutasi maupun kegiatan ketenagakerjaan.

Hani Handoko (1985) dalam Martoyo (1990: 84) mengemukakan sepuluh manfaat yang dapat dipetik dari penilaian prestasi kerja, yaitu:

- 1) Perbaikan Prestasi Kerja.
Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.
- 2) Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi.
Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan besarnya kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- 3) Keputusan-keputusan Penempatan.
Promosi jabatan, transfer dan demosi (penurunan jabatan) biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

- 4) Kebutuhan-kebutuhan Latihan dan Pengembangan.
Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
- 5) Perencanaan dan Pengembangan Karier.
Umpan balik prestasi kerja seorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
- 6) Penyimpangan-penyimpangan Proses *Staffing*.
Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.
- 7) Ketidakakuratan Informasional.
Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat (teliti) dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
- 8) Kesalahan-kesalahan Desain Pekerjaan.
Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi kerja membantu *diagnose* kesalahan-kesalahan tersebut.
- 9) Kesempatan Kerja yang Adil.
Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
- 10) Tantangan-tantangan Eksternal.
Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti: keluarga, kesehatan, kondisi finansial, atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi kerja tersebut, bagian personalia dimungkinkan untuk dapat menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang membutuhkan atau yang diperkirakan memerlukan.

Pemilihan faktor-faktor yang digunakan dalam penilaian prestasi kerja merupakan hal yang paling sulit dan memerlukan pertimbangan yang mendalam dari manajemen. Semakin banyak faktor yang dipertimbangkan semakin teliti penilaian. Tetapi yang penting adalah, apakah faktor-faktor tersebut cukup mewakili persyaratan kerja yang dinilai. Heidjrachman dan Suad Husnan (1990) berpendapat bahwa faktor yang dipilih biasanya berkisar antara 4 sampai 12 faktor. Faktor-faktor yang dimaksud tersebut antara lain: kuantitas, kualitas pekerjaan, kerja sama, kepemimpinan,

kehati-hatian, pengetahuan mengenai jabatannya, kerajinan, kesetiaan, dapat tidaknya diandalkan dan inisiatif.

Sastrohadiwiryo (2003: 235) mengatakan, “Pada umumnya unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian dalam proses penilaian kinerja adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan”. Penjelasan mengenai unsur-unsur penilaian tersebut secara lebih rinci dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Kesetiaan
Kesetiaan yang dimaksudkan adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.
- 2) Prestasi kerja
Yang dimaksud dengan prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pada umumnya kerja seorang tenaga kerja antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman, dan kesungguhan tenaga kerja yang bersangkutan.
- 3) Tanggung jawab
Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul risiko atas keputusan yang telah diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.
- 4) Ketaatan
Yang dimaksud dengan ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk menaati segala ketetapan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan perusahaan maupun pemerintah, baik secara tertulis maupun tak tertulis.
- 5) Kejujuran
Yang dimaksud dengan kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.
- 6) Kerja sama
Kerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
- 7) Prakarsa
Prakarsa adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan suatu tindakan yang

diperlukan dalam melaksanakan tugas-tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemen lininya.

8) **Kepemimpinan**

Yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain (tenaga kerja lain) sehingga dapat dikerahkan secara maksimum untuk melaksanakan tugas pokok.

Gomes (2003: 142) mengemukakan dimensi-dimensi berdasarkan deskripsi perilaku yang lebih spesifik yang menjadi kriteria penilaian performansi kerja. Dimensi-dimensi tersebut antara lain:

- 1) *Quantity of work*; jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- 2) *Quality of work*; kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 3) *Job knowledge*; luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan tingkat ketrampilannya.
- 4) *Creativeness*; keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan karyawan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperation*; kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- 6) *Dependability*; kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- 7) *Initiative*; semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 8) *Personal qualities*; berkaitan dengan kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

Dalam penelitian ini, penulis membatasi kriteria penilaian prestasi kerja karyawan sesuai dengan pendapat yang diungkapkan oleh Gomes (2003) di atas.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian yang menyangkut pendelegasian wewenang, pembagian kerja dan prestasi kerja karyawan telah dilakukan oleh beberapa peneliti dalam penelitian terdahulu, di antaranya adalah sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Kosyalia Devi (2012) untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh koordinasi dan pendelegasian wewenang terhadap prestasi kerja karyawan pada Bagian Sumber Daya Manusia PT. Perkebunan

Nusantara IV (Persero) Medan, menunjukkan bahwa secara serempak koordinasi dan pendelegasian wewenang berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Metode penelitian ini menggunakan statistik regresi linier sederhana dan analisis kuantitatif.

Penelitian yang dilakukan Hikmawati, Sawiji, dan Subarno (2012) untuk mengetahui pengaruh pembagian kerja, motivasi kerja dan kemampuan kerjasama terhadap efektivitas kerja pegawai pada PT. Pos Indonesia (Persero) Surakarta, menunjukkan terdapat pengaruh langsung pembagian kerja terhadap efektivitas kerja pegawai; terdapat pengaruh langsung motivasi kerja terhadap efektivitas kerja pegawai; terdapat pengaruh langsung kemampuan kerjasama terhadap efektivitas kerja pegawai; terdapat pengaruh tidak langsung pembagian kerja dan motivasi kerja terhadap efektivitas kerja pegawai pada PT Pos Indonesia (Persero) Surakarta Tahun 2012 melalui kemampuan kerjasama.

Selanjutnya adalah penelitian yang dilakukan Kartika Lili (2007) yaitu untuk mengetahui hubungan pembagian kerja dan pendelegasian wewenang terhadap prestasi kerja karyawan PT. Bank Bukopin Cabang Palembang, menunjukkan adanya hubungan yang bermakna antara pembagian kerja dan pendelegasian wewenang terhadap prestasi kerja karyawan.

Shekari, Naien, dan Nouri (2012) juga mempelajari hubungan antara proses pendelegasian wewenang dan tingkat efektivitas di wilayah kota Masyhad. Dalam penelitian ini, pendelegasian wewenang dan tingkat efektivitas diuji menggunakan Pearson korelasi dan analisis regresi berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara pendelegasian wewenang terhadap tingkat efektivitas.

Penelitian yang dilakukan oleh Sutrisno (2010) ditujukan untuk menguji adakah pengaruh partisipasi, motivasi, pelimpahan wewenang dalam penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Permasalahan umum dalam penelitian ini adalah kurangnya partisipasi staf, kurangnya perhatian pimpinan kepada staf dan kurang maksimalnya pelimpahan wewenang kepada staf dalam penyusunan anggaran mempengaruhi kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa

partisipasi dalam penyusunan anggaran dan pelimpahan wewenang berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial dengan hasil sedang, sedangkan variabel motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

Perbedaan penelitian yang dilakukan penulis sekarang dengan penelitian-penelitian tersebut yaitu terletak pada variabel-variabel yang digunakan. Penelitian yang dilakukan penulis sekarang mengangkat variabel pendelegasian wewenang dan pembagian kerja secara bersama-sama untuk dihadapkan pada variabel prestasi kerja. Selain itu objek penelitian yang dituju peneliti sekarang berbeda dengan objek-objek pada penelitian sebelumnya.

C. Kerangka Berpikir

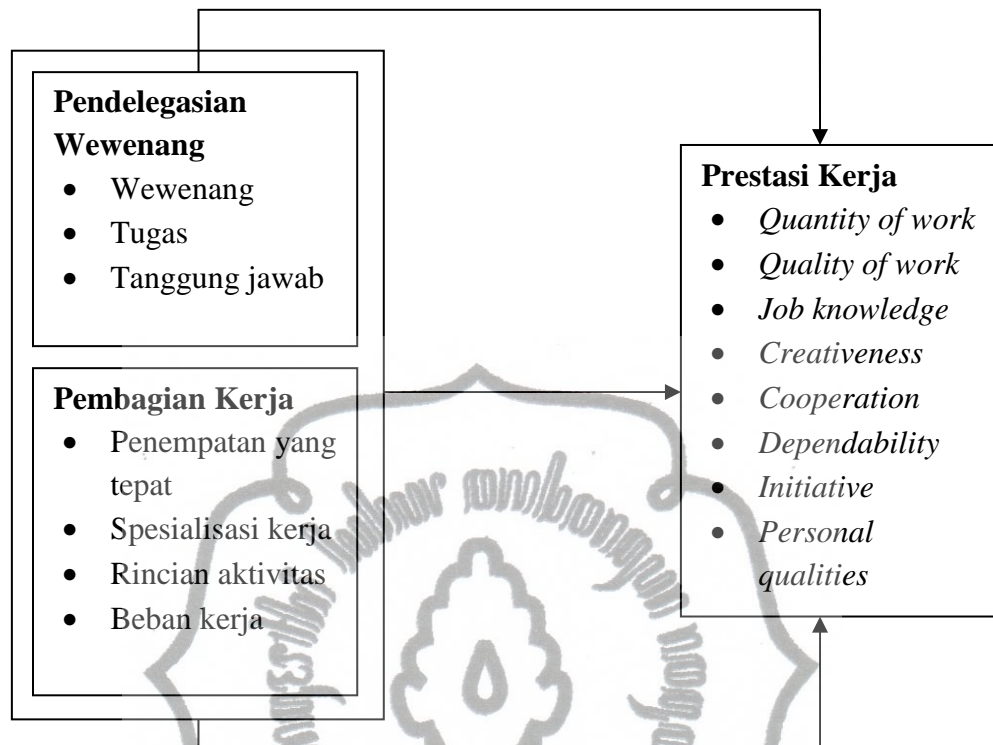
Manajemen merupakan kekuatan utama dalam suatu organisasi untuk mengkoordinir sumber daya manusia dan material. Tercapainya tujuan suatu organisasi perusahaan sangat dipengaruhi oleh manajemen yang dilaksanakan dalam perusahaan itu. Manajemen itu alat bagi manajer melakukan kegiatan-kegiatannya untuk mencapai tujuan yang diinginkan, sedangkan organisasi adalah wadahnya. Salah satu sarana agar organisasi dapat berjalan dengan baik dan struktur organisasi yang bersangkutan sehat dan efisien maka harus melaksanakan asas-asas organisasi. Keputusan penting manajemen yang mempengaruhi kerja individu adalah pendelegasian wewenang dan pembagian kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis memfokuskan arah penelitian ini dalam tiga hal pokok, yaitu:

1. Pendelegasian wewenang berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Pendelegasian wewenang dapat diartikan sebagai penyerahan sebagian hak untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas dan tanggung jawabnya dapat dilaksanakan dengan baik dari pejabat yang satu kepada pejabat yang lain. Pendelegasian memungkinkan manajer dapat mencapai hasil yang lebih dibandingkan mereka menangani setiap tugas sendiri. Pendelegasian wewenang itu mencakup tiga hal pokok, yaitu tugas, wewenang, dan tanggung jawab. Terdapat hubungan yang erat antara

tugas, wewenang, dan tanggung jawab. Setiap pejabat yang disertai tugas mempunyai tanggung jawab agar tugasnya dapat dilaksanakan dengan baik untuk itu perlu adanya wewenang, karena tanpa adanya wewenang yang dimiliki, tanggung jawab tidak dapat dilaksanakan dengan baik.

2. Pembagian kerja memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Pembagian kerja adalah aktivitas untuk membagi-bagi tugas pekerjaan ke dalam satuan-satuan tertentu atau ke dalam bagian-bagian yang khusus. Dalam melakukan pembagian kerja perlu memperhatikan hal-hal seperti: (1) Penempatan yang tepat, yaitu tugas-tugas yang terdapat di dalam organisasi harus dibagi-bagi sesuai dengan kemampuan, keahlian dan bakat orang-orang di dalam organisasi. (2) Spesialisasi kerja, yaitu setiap satuan kerja atau individu kerja mengerjakan tugas-tugas yang khusus saja. (3) Rincian aktivitas, setiap organisasi harus memiliki daftar rincian aktivitas yang jelas untuk menghindari terjadinya karyawan yang bekerja dengan tanpa arahan atau petunjuk, sehingga setiap karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lancar untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. (4) Beban kerja, yaitu pemberian tugas harus disesuaikan dengan kemampuan karyawan. Beban kerja juga harus merata untuk menghindari adanya karyawan yang terlalu banyak tugasnya, sedangkan di pihak lain ada karyawan yang menganggur.
3. Pendelegasian wewenang dan pembagian kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Seorang karyawan dapat bekerja efektif dan efisien jika ia memperoleh pendelegasian wewenang secara penuh dan pembagian kerja yang tepat.

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka berpikir dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Berpikir

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2011: 64). Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh antara pendelegasian wewenang terhadap prestasi kerja karyawan.
2. Terdapat pengaruh antara pembagian kerja terhadap prestasi kerja karyawan.
3. Terdapat interaksi pengaruh antara pendelegasian wewenang dan pembagian kerja terhadap prestasi kerja karyawan.