

PEMBAGIAN KERJA DALAM RANGKA MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KERJA KARYAWAN

Divya Amrita, Sutaryadi, Padni Ninghardjanti
Program Studi Pendidikan Ekonomi BKK PAP FKIP UNS
Email : mentari_bersinar60@yahoo.com

Abstract: The objective of research is to find out the implementation of labor division in improving the effectiveness of employee performance in Human Resource Division of PT. Pos Indonesia Surakarta in 2010/2011. This research employed a qualitative approach, descriptive method, and single embedded research strategy. The sampling techniques used were purposive sampling and snowball sampling. Techniques of collecting data used were interview, observation, and documentation. The data validation was done using data and method triangulation. Technique of analyzing data used was an interactive model of analysis one. Considering the result of research, it can be concluded The implementation of labor division in Human Resource Division of PT. Pos Indonesia Surakarta in 2010/2011 includes a labor division implementation time. The labor division is carried out when the work exists, both routine and incidental works.

Keywords: implementation of labor division, effectiveness of employee performance

1. Pendahuluan

Organisasi didirikan sebagai alat untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam pencapaian tujuan tersebut, perusahaan berusaha untuk mengerahkan seluruh sumber daya yang dimilikinya. Secara umum sumber daya organisasi dibagi menjadi dua golongan, yakni sumber daya manusia dan sumber daya non manusia.

Dari keseluruhan sumber daya yang ada dalam suatu perusahaan, sumber daya manusia adalah yang paling penting dan sangat menentukan dengan tidak mengabaikan fungsi dari sumber daya lainnya. Malayu SP. Hasibuan (2001:10) mengutarakan bahwa Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi.

Dalam rangka usaha pencapaian tujuan organisasi, setiap karyawan diberikan tugas yang harus dikerjakan dengan baik dan penentuan tugas bagi masing-masing karyawan tersebut dilakukan melalui proses pembagian kerja.

T. Hani Handoko (2000:47) Pembagian kerja adalah suatu pernyataan tertulis yang menguraikan

fungsi, tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja, dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya.

Dengan adanya pembagian kerja, karyawan dapat dilatih sesuai dengan bidangnya karena melalui keahlian yang dimilikinya tersebut sehingga karyawan dapat memberi sumbangan maksimal terhadap pencapaian tujuan. Pembagian kerja juga dapat membantu dalam penempatan karyawan dengan menggunakan prinsip *the right man in the right place* yaitu orang yang ditempatkan pada tempat yang tepat berdasarkan pada latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, ketrampilan, jenis kelamin, dan lain sebagainya sehingga akan memberikan jaminan terhadap kestabilan, kelancaran, dan efektivitas kerja.

Efektivitas organisasi terjadi jika masing-masing karyawan melaksanakan pekerjaannya yang menjadi tanggung jawabnya sendiri secara efektif.

Namun demikian pada saat peneliti mengadakan pra observasi di PT. Pos Indonesia Surakarta peneliti mendapati suatu kendala dalam pelaksanaan pembagian kerja. Kendala yang ada di PT. Pos Indonesia Surakarta

antara lain terdapat karyawan yang menolak adanya pembagian tugas dikarenakan karyawan merasa sulit dengan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan. Selain itu juga timbul pandangan *territorial imperative* pada karyawan yaitu suatu pandangan bahwa pekerjaan yang sudah diemban menjadi daerah teritorialnya sendiri sehingga tidak dapat dimasuki oleh karyawan yang lainnya.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka pembagian kerja merupakan faktor yang mempengaruhi efektifitas kerja untuk itu perlu perencanaan dengan baik yang dituangkan dalam daftar perincian tugas. Dengan pembagian kerja yang tepat, akan dihasilkan karyawan, yang mempunyai tanggung jawab yang tinggi karena mereka bisa mengambil keputusan sendiri sebatas wewenang yang dimilikinya.

2. Metodologi Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di PT. Pos Indonesia Surakarta di bagian sumber daya manusia. Bentuk penelitian ini adalah penelitian kualitatif yang dilakukan pada variabel mandiri yaitu tanpa membuat perbandingan ataupun menghubungkan variabel yang lain. Peneliti menggunakan strategi tunggal terpancang. Pada penelitian terpancang, peneliti telah memilih dan menentukan variabel yang menjadi fokus utamanya untuk dikaji sebelum memasuki lapangan. Sesuai dengan pendekatan kualitatif dan jenis sumber data yang digunakan dalam penelitian ini, maka teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara, observasi, dan dokumentasi. Dalam penelitian ini, sampel yang diambil tidak mutlak jumlahnya artinya sampel yang diambil disesuaikan dengan kebutuhan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* yang tujuannya adalah untuk merinci kekhususan yang ada dalam ramuan konteks yang unik. Selain menggunakan teknik *purposive sampling*, peneliti juga menggunakan teknik *snowball sampling* dengan maksud memperoleh data dan informasi yang lengkap.

Dengan menggunakan teknik-teknik tersebut peneliti berusaha memperoleh data dari informan yang dianggap mengerti permasalahan yang diteliti, serta pemilihan informan dapat berkembang sesuai dengan kebutuhan dalam pengumpulan data. Informan juga dipilih sevariatif mungkin dan kemudian dapat dipilih lagi untuk memperluas dan menambah informasi yang telah diperoleh sehingga dapat saling mengisi.

Dalam penelitian kualitatif, data yang dikumpulkan diolah dan diuji validitasnya melalui triangulasi. Lexy J. Moleong (2001:178) menjelaskan bahwa "Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu".

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi data dan metode. Triangulasi data, berarti menggunakan beberapa sumber data untuk mengumpulkan data dengan permasalahan yang sama. Dan juga dengan menggunakan triangulasi metode, artinya bahwa dalam mengumpulkan data, peneliti menggunakan teknik atau metode yang berbeda yang dilakukan dengan cara membandingkan antara hasil wawancara dengan data hasil pengamatan peneliti dan atau isi dokumen yang berkaitan.

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model teknik analisis interaktif, yang dimulai dari tahap pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Lexy J. Moleong (2001:103) Analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.

Dari rumusan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa analisis data bermaksud mengorganisasikan data yang diperoleh. Lexy J. Moleong (2001:104) Pengorganisasian dan pengelolaan data tersebut bertujuan menemukan tema dan hipotesis kerja yang akhirnya diangkat menjadi teori substantif. Analisis penelitian kualitatif

biasanya dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data yang dilakukan di lapangan. Sedangkan model analisis yang peneliti gunakan adalah model terjalin atau interaktif.

Kegiatan utama dalam analisis data adalah tahap pengumpulan data yang kemudian menyatu dengan kegiatan-kegiatan tersebut di atas. Ketiga alur kegiatan tersebut meliputi

(1) Reduksi Data (2) Sajian Data (3) Penarikan Simpulan dan Verifikasi

Untuk lebih menjelaskan antara pengumpulan data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dalam jalinan siklus analisis data dapat peneliti gambarkan pada bagan di bawah ini :

3. Hasil dan Pembahasan

Data yang diperoleh di lapangan perlu didefinisikan secara sistematis sehingga dapat dilakukan suatu analisis secara cermat kemudian pada akhirnya dapat ditarik suatu kesimpulan dari hasil pencatatan tersebut.

Pelaksanaan pembagian kerja di PT. Pos Indonesia Surakarta mempunyai tujuan agar pekerjaan-pekerjaan dapat terselenggara dengan lancar dan dapat diketahui dengan jelas karyawan mana yang bertanggungjawab atas terselesainya suatu pekerjaan. Pembagian kerja juga memberikan batasan yang jelas dalam pelaksanaan tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing karyawan, sehingga dapat dihindari adanya tumpang tindih dalam pelaksanaan pekerjaan.

Dengan adanya pembagian kerja itu pula, maka karyawan dapat memiliki kesempatan untuk mempelajari ketrampilan dan keahlian pada pekerjaan tertentu yang telah menjadi wewenang dan tanggung jawab mereka. Karyawan dapat terfokus pada beberapa pekerjaan saja yang telah menjadi tugas dan tanggung jawabnya masing-masing sehingga hal tersebut dapat memudahkan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga efektivitas kerja karyawan dapat tercapai dan akhirnya tujuan organisasi pun tercapai.

Dari hasil wawancara dan observasi tersebut di atas, dapat diketahui bahwa

pelaksanaan pembagian kerja sudah dilaksanakan karena mengingat banyak dan kompleksnya pekerjaan yang ada di PT.Pos Indonesia Surakarta yaitu mengurus dari awal masuk karyawan sampai dengan meninggal semua sudah harus tersedia seluruh hak dan kewajiban para karyawan. Pelaksanaan pembagian kerja ini harus dapat dilakukan secara tepat dalam rangka meningkatkan efektivitas kerja karyawan untuk mencapai tujuan dan mengusahakan tidak mendapati komplain dari pelanggan dan karyawan.

Adapun di dalam pelaksanaan pembagian kerja di Bagian Sumber Daya Manusia meliputi hal-hal sebagai berikut :

a. Waktu Pelaksanaan Pembagian Kerja

Di dalam suatu organisasi, pelaksanaan pembagian kerja pasti memerlukan waktu yang tepat, dan setiap organisasi pasti telah memiliki waktu tertentu untuk melaksanakan pembagian kerja kepada masing-masing karyawan. Para pimpinan di dalam setiap organisasi juga sudah menentukan waktu yang tepat dalam memberikan tugas-tugas atau beban kerja kepada masing-masing karyawan yang menjadi bawahannya. Dengan adanya perencanaan waktu yang tepat dalam organisasi untuk melaksanakan pembagian kerja, maka akan terjadi keteraturan dan kelancaran di dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan karyawan sehari-hari. B. Siswanto Sastrohadiwiryono (2003:127), pekerjaan adalah sekumpulan atau sekelompok tugas dan tanggung jawab yang akan, sedang, dan telah dikerjakan oleh tenaga kerja dalam kurun waktu tertentu. Waktu pelaksanaan pembagian kerja di Bagian Sumber Daya Manusia PT. Pos Indonesia Surakarta tersebut dilakukan pada saat pekerjaan itu ada dan pada saat karyawan pertama kali masuk atau menjalani mutasi. Pelaksanaan pembagian kerja selain dilakukan pada saat karyawan pertama kali masuk di Bagian Sumber Daya Manusia tersebut, juga dilaksanakan setiap saat pada waktu pekerjaan itu ada, baik pekerjaan rutin yang dilakukan setiap harinya maupun pekerjaan insidental.

b. Hal-hal Yang Diperhatikan dalam Melakukan Pembagian Kerja

Pelaksanaan pembagian kerja yang dilakukan di Bagian Sumber Daya Manusia PT. Pos Indonesia Surakarta, memperhatikan hal-hal tersebut dalam pelaksanaan pembagian kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Penempatan karyawan yang tepat
Dalam menjalankan penempatan para karyawan di PT Pos Indonesia Surakarta memperhatikan kemampuan seseorang tersebut apakah pantas untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Dengan demikian efektivitas kerja dan produktivitas kerja dapat dicapai, yang pada akhirnya tujuan yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya juga dapat tercapai.
- 2) Rincian aktivitas
Dengan telah dimilikinya daftar rincian aktivitas yang jelas dan alur kerja yang harus dilakukan, maka di Bagian Sumber Daya Manusia PT. Pos Indonesia Surakarta dapat dihindarkan terjadinya karyawan yang bekerja dengan tanpa arahan atau petunjuk, sehingga setiap karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan lancar untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, struktur organisasi juga dibuat untuk dapat memahami dengan siapa karyawan tersebut bekerja serta mempertanggungjawabkan hasil pekerjaannya serta garis komando yang telah disepakati. Dengan demikian maka efektivitas dan efisiensi kerja dapat terpenuhi.
- 3) Beban Pekerjaan
Pada PT. Pos Indonesia Surakarta ini beban kerja yang merata tidak berarti bahwa setiap karyawan yang ada harus tepat sama jumlah aktivitasnya atau jumlah tugasnya. Di Bagian Sumber Daya Manusia PT. Pos Indonesia Surakarta, supervisor selalu meninjau terhadap setiap karyawan, sehingga supervisor dapat mengetahui segala peristiwa yang terjadi seperti mampu tidaknya karyawan dalam menjalankan beban pekerjaan tersebut.
Dalam pemberian beban kerja di PT. Pos Indonesia Surakarta sudah pasti disesuaikan dengan kemampuan sehingga tidak terjadi hal yang mencolok

antara kemampuan dengan pekerjaan yang dikerjakan. Pekerjaan yang diberikan kepada setiap karyawan sudah merupakan tanggung jawab karyawan itu sendiri sehingga karyawan lain tidak dapat mencampuri pekerjaan karyawan satu dengan yang lain. Jika memang dibutuhkan bantuan maka karyawan lain hanya mampu membantu pekerjaan yang bersifat umum.

4) Penciptaan Sistem Informasi Manajemen

PT. Pos Indonesia Surakarta dalam meningkatkan efektivitas kerja maka diciptakan sistem informasi manajemen sumber daya manusia untuk lebih cepat dalam pengawasan kerja tiap karyawan serta untuk kejelasan identitas setiap karyawan yang bekerja di PT. Pos Indonesia Surakarta. Karena dengan adanya SIM SDM dapat digunakan untuk memonitor seluruh kerja para karyawan secara cepat dan tepat. Melalui SIM SDM dapat terdeteksi secara mendetail, sehingga para karyawan tidak dapat memanipulasi atau dalam pekerjaannya dan juga dapat segera diketahui bila terjadi suatu permasalahan sehingga dengan cepat mendapat penanganan dari supervisor yang bersangkutan. Dengan demikian maka efektivitas kerja karyawan dapat tercapai dan secara otomatis tujuan organisasi dapat terlaksana.

Selain memperhatikan hal-hal dalam pembagian kerja, suatu organisasi dalam setiap melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya agar berjalan dengan tertib dan lancar sesuai dengan wewenangnya masing-masing, maka perlu adanya pedoman dasar yang dijadikan petunjuk suatu organisasi dan karyawan dalam melaksanakan pembagian kerja. Karena dengan adanya pedoman pembagian kerja di dalam suatu organisasi, maka akan dapat membantu ketepatan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepada masing-masing karyawan serta membantu pula didalam efektivitas kerja karyawan.

Kendala-kendala Pelaksanaan Pembagian Kerja dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan

Adapun kendala-kendala yang terjadi dalam pelaksanaan pembagian kerja adalah sebagai berikut:

a. **Karyawan Menolak Pemberian Tugas Karena Merasa Sulit**

Dari hasil wawancara diketahui bahwa kendala yang dapat menghambat dalam pelaksanaan pembagian kerja di Bagian Sumber Daya Manusi PT. Pos Indonesia Surakarta adalah adanya penolakan tugas oleh karyawan karena karyawan merasa sulit dengan tugas, wewenang, serta tanggung jawab yang diberikan dan karyawan memilih untuk ditukar posisi dengan pekerjaan yang lebih mudah. Hal ini dapat menjadikan pemborosan waktu supervisor dan karyawan lain untuk menangani pergantian posisi tersebut, sehingga efektivitas kerjapun akan terhambat.

b. **Timbul Pandangan Territorial Imperative**

Berdasarkan hasil wawancara kendala yang menghambat dalam pelaksanaan pembagian kerja di Bagian Sumber Daya Manusi PT. Pos Indonesia Surakarta adalah adanya pandangan *territorial imperative* oleh karyawan karena karyawan merasa tidak mengerti dengan tugas karyawan lainnya, sehingga karyawan yang sudah menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dan tidak mempunyai pekerjaan lagi, tetap tidak mau membantu jika tidak diminta untuk membantu oleh karyawan yang bersangkutan.

Upaya-upaya yang Dilakukan untuk Mengatasi Kendala-kendala Pelaksanaan Pembagian Kerja dalam Meningkatkan Efektivitas Kerja Karyawan

Permasalahan yang ada pada PT. Pos Indonesia Surakarta merupakan efek dari suatu aktivitas atau pekerjaan. Dengan adanya hambatan pelaksanaan pembagian kerja untuk meningkatkan efektivitas kerja karyawan, maka upaya-upaya yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia Surakarta khususnya di Bagian Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut :

a. **Dilaksanakan Pelatihan dan Pengarahan Kerja**

Seluruh karyawan cenderung memilih pekerjaan yang mudah agar cepat dalam

penyelesaiannya. Jika seorang karyawan semua mempunyai pemikiran seperti itu maka tidak akan ada yang mau mengerjakan pekerjaan yang rumit dan harus menggunakan pemikiran dalam penyelesaiannya. Hal seperti itu sedikit demi sedikit akan membuat organisasi mengalami kemunduran secara teratur karena tidak dapat berkembang. Untuk mengatasi hal itu maka PT. Pos Indonesia Surakarta ini memberikan diklat atau pelatihan terhadap karyawan, karena dengan adanya pelatihan ini sangat penting untuk dilaksanakan, karena dengan pelatihan tersebut dapat meningkatkan kemampuan karyawan. Sehingga, jika dengan diklat ini setiap karyawan dapat meningkatkan kemampuannya, maka efektivitas dan efisiensi kerja akan tercapai dan organisasi akan cepat berkembang dengan adanya karyawan yang mempunyai kualitas tinggi.

b. **Meningkatkan Kerjasama**

Ada kalanya pembagian kerja secara melembaga menimbulkan persepsi bahwa sudah memadai apabila para pelaku dalam satuan kerja tertentu berusaha untuk menyelesaikan tugas fungsionalnya dengan baik. Dengan kata lain, karyawan hanya menjalankan tugas yang diberikan kepada dirinya dan jika pekerjaan sudah selesai tidak mengerjakan pekerjaan yang lain, meski melihat ada karyawan yang masih mengerjakan tugas belum selesai. Karyawan tidak mempunyai inisiatif untuk membantu dengan dikerjakan secara bersama. Hal itu bisa terjadi karena karyawan menganggap itu bukan tanggung jawabnya dan takut jika melakukan kesalahan karena bukan wilayah pekerjaannya. Upaya untuk mengatasi hambatan pelaksanaan pembagian kerja dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan adalah dengan cara meningkatkan kerja sama diantara para karyawan agar pekerjaan-pekerjaan dapat diselesaikan dengan efektif untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan sebelumnya.

4. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa (l) Pelaksanaan

pembagian kerja dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan di Bagian Sumber Daya Manusia PT. Pos Indonesia Surakarta sudah dilakukan dengan baik. Yang meliputi (a) Waktu Pelaksanaan Pembagian Kerja dilakukan pada saat pekerjaan itu ada dan ketika karyawan pertama kali masuk atau sedang menjalani mutasi. (b) Hal-Hal Yang Diperhatikan Dalam Melakukan Pembagian Kerja adalah : (1) Penempatan karyawan yang tepat pada tempat yang tepat. (2) Rincian aktivitas yang jelas akan dapat melancarkan alur pekerjaan yang harus dikerjakan karyawan satu dengan yang lainnya. (3) Beban kerja yang merata diantara para karyawan. (4) Penciptaan Sistem Informasi Manajemen yang dapat mempermudah dalam pengawasan seluruh karyawan yang bekerja. (II) Kendala – kendala pelaksanaan pembagian kerja dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan Bagian Sumber Daya Manusia PT. Pos Indonesia Surakarta, adalah sebagai berikut (a) Karyawan Menolak Pemberian Tugas Karena Merasa Sulit. (b) Timbul Pandangan Territorial Imperative. (III) Upaya – upaya yang dilakukan untuk mengatasi kendala – kendala pelaksanaan pembagian kerja dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan (a) Dilaksanakan Pelatihan dan Pengarahan Kerja (b) Meningkatkan Kerja Sama.

SARAN

Adapun saran untuk mendapatkan hasil yang lebih baik di waktu yang akan datang ajukan adalah (1) Bagi Pimpinan sebaiknya memberikan wewenang kepada supervisor dalam pelaksanaan pembagian kerja terhadap karyawan yang ada di bawahnya sehingga jika ternyata karyawan tidak sesuai dengan kemampuan dalam mengerjakan pekerjaan maka permasalahan dalam

pekerjaan segera dapat teratasi, tidak harus melapor ke Divre Semarang. (2) Bagi Karyawan sebaiknya mempelajari pekerjaan baru dengan *job description* yang telah diberikan kepada atasan, Karyawan sebaiknya juga mempelajari IT yang di gunakan dalam PT. Pos Indonesia sehingga pada saat menjalani mutasi dan mendapatkan pekerjaan yang baru berhubungan dengan IT maka dapat melaksanakannya demi kelancaran penyelesaian pekerjaan dan Karyawan sebaiknya selalu meningkatkan kerja sama dengan membudayakan saling membantu diantara para karyawan khususnya bagi karyawan yang sudah selesai menyelesaikan pekerjaan untuk membantu karyawan yang pekerjaannya belum selesai sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. (3) Bagi Peneliti Lain dapat dijadikan sebagai bahan acuan dalam melaksanakan penelitian selanjutnya.

5. Daftar Pustaka

- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Lexy, J. Moleong. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaka Rosdakarya
- Sastrohadiwiryono, B. Siswanto. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara