

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap perusahaan harus memiliki profesional dalam mengelola sumber daya perusahaan, terutama sumber daya manusia. Sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek yang terpenting dalam sebuah perusahaan di antara sumber daya lainnya (Ardana, 2012: 16). Salah satu fungsi dari manajemen Sumber Daya Manusia yang harus diaplikasikan dalam sebuah perusahaan adalah fungsi personalia. Menurut Rachmawati (2008: 3), menyatakan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Setiap perusahaan selalu menginginkan produktivitas dari setiap karyawannya meningkat. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan harus melakukan pembagian kerja yang baik kepada seluruh karyawannya agar dapat mencapai prestasi kerja dan meningkatkan produktivitas. Dengan ditambah suatu kewenangan yang dimiliki oleh para karyawannya, akan memberikan suatu hubungan yang besar dalam upaya mencapai tingkat produktivitas.

Pada dasarnya suatu perusahaan tidak dapat mengabaikan faktor manusia, disamping faktor lain seperti material, modal, metode, mesin. Mengingat dalam masyarakat yang berkembang, manusia senantiasa mempunyai kedudukan penting. Khususnya pada perusahaan, manusia bukan hanya sebagai konsumen, tetapi juga sebagai bagian utama dalam pemrosesan *input* menjadi *output* perusahaan. Untuk itu perusahaan perlu meningkatkan sumber daya

manusia yang ada dalam perusahaan tersebut. Peningkatan sumber daya manusia tersebut dilakukan dengan suatu manajemen yaitu Manajemen Sumber Manusia. Seperti yang dikemukakan Mondy (2008: 4), menyatakan manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pada dasarnya, semua manajer membuat segala sesuatunya terselesaikan melalui upaya-upaya lain, ini memerlukan sumber daya manusia yang efektif.

Sebagai mana yang kita pahami, tingkat keberhasilan sebuah perusahaan dapat ditentukan oleh sumber daya manusia atau kekuatan yang dimiliki, baik berupa teknologi maupun sumber daya manusia. Sehingga kualitas sumber daya manusia berperan dalam merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi. Namun yang memegang peranan dan posisi terpenting dalam sebuah perusahaan adalah sumber daya manusia yang mampu menentukan dan mengarahkan perjalanan perusahaan dengan kebijakan-kebijakan yang dibuatnya. Secanggih apapun teknologi yang dimiliki oleh sebuah perusahaan tanpa adanya sumber daya manusia yang mendukung yaitu kekuatan organisasi tidak menjadi jaminan sebuah keberhasilan perusahaan akan tercapai.

Suatu organisasi biasanya mempunyai tugas pokok dan fungsi, yang apabila terlaksana dengan baik, maka tujuan yang diinginkan akan segera dapat dicapai. Tugas pokok dan fungsi akan memberikan corak dan sifat organisasi, berdasarkan tugas pokok dan fungsi itu maka organisasi menyelenggarakan bermacam-macam kegiatan, usaha dan pekerjaan yang harus dilaksanakan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Dalam rangka mencapai tujuan secara berhasil guna dan berdaya guna maka perlu adanya pembagian kerja, pelimpahan wewenang, sampai kepada rincian tugas masing-masing pihak yang

terlibat dalam organisasi tersebut. Hal itu tidak terkecuali pada instansi PT. PLN (Persero) se-Madura.

PT. PLN (Persero) merupakan perusahaan milik negara yang berfungsi menyalurkan atau mendistribusikan listrik yang berada dibawah naungan Kementrian ESDM. Mata rantai bisnis penyedia listrik di Indonesia, posisinya sebagai dibidang pelayanan bagi masyarakat, mengenai fasilitas listrik untuk kebutuhan bekerja dan kehidupan sehari-hari. Agar mampu mewujudkan visi perusahaan yang diakui oleh dunia, perusahaan perlu meningkatkan kinerjanya yang dipengaruhi langsung oleh hasil kerja karyawannya. Pasalnya, hingga tahun 2016 ini, baru sekitar 51 persen jumlah keluarga diKabupaten Sumenep yang teraliri listrik, sedangkan 49 persen sisanya masih belum tersentuh listrik PLN. Jika menghitung berbasis KK atau Dusun itu sulit, tetapi berdasarkan perhitungan rasio elektrisasi (keluarga yang terlayani listrik), masih ada 49% belum teraliri listrik PLN (media madura). Handoko berpendapat (2000: 47) pembagian kerja adalah suatu pernyataan tertulis yang menguraikan fungsi, tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja dan aspek-aspek pekerjaan tertentu.

Melihat pentingnya Sumber Daya Manusia (SDM) dalam mendukung kemajuan suatu organisasi tersebut harus berusaha untuk mendapatkan karyawan yang tepat baik kualitas maupun kuantitasnya. Berkaitan dengan ini maka tindakan yang paling tepat untuk dilakukan adalah mengadakan penyaringan atau seleksi karyawan sebelum adanya pembagian kerja. Hal ini amat penting dan tidak boleh diabaikan karena bisa saja terjadi karyawan yang diperoleh perusahaan tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan. Terpilihnya

karyawan yang tepat dapat memperkokoh suatu organisasi dalam pencapaian tujuan. Keliru memilih karyawan, dapat merugikan baik dari segi waktu, biaya maupun semangat kerja. Dalam melaksanakan seleksi, suatu organisasi sebaiknya menentukan persyaratan yang harus dipenuhi oleh seorang calon tenaga kerja sebelum mereka ditolak atau diterima. Hal ini bertujuan agar seleksi bisa dilaksanakan seobjektif mungkin. Setelah melaksanakan seleksi, tahap selanjutnya yang harus dilakukan adalah penempatan, yaitu menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat. Tenaga kerja yang ditempatkan pada jabatan tertentu hendaknya sesuai dengan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki. Hal ini dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam melaksanakan kegiatannya Kantor PT. PLN (Persero) Kabupaten Pamekasan menginginkan agar semua karyawan dapat melakukan pekerjaan atau tugas dengan baik. Namun dalam hal ini masih mengalami suatu masalah atau hambatan. Pada bagian unit-unit kerja PT. PLN (Persero) Kabupaten Pamekasan masih terlihat adanya pembagian kerja yang kurang baik, dimana masih ada perangkapan tugas dan penempatan karyawan yang tidak sesuai dengan keterampilannya sehingga dalam pelaksanaan pembagian tugas dari perusahaan kurang berjalan dengan baik. Karena pada masing-masing tugas memerlukan waktu dan konsentrasi yang lebih dalam melaksanakan pekerjaan tersebut selesai secara maksimal, dengan kata lain karyawan dapat bekerja secara efektif bila karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan kinerja yang akan dicapai oleh karyawan, sehingga tidak ada hal yang terjadi pada karyawan meninggal pada waktu kerja (media Madura).

Pimpinan menginginkan agar semua karyawan dapat melakukan pekerjaan atau tugas yang diberikan perusahaan dengan baik, berdasarkan hasil pengamatan peneliti dalam hal ini di Kantor PT. PLN (Persero) Kabupaten Pamekasan, harapan dari pimpinan PT. PLN (Persero) Kabupaten Pamekasan belum tercapai dengan baik. Pada pembagian kerja karyawan terdapat ketidaksesuaian dengan kemampuan setiap pegawai sehingga pekerjaan setiap pegawai kurang optimal. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hasibuan (2005: 30) pembagian kerja adalah pengelompokan tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan atau kegiatan-kegiatan yang sama ke dalam suatu unit kerja (departemen) hendaknya didasarkan atas eratnya hubungan pekerjaan tersebut. Uraian sebelumnya dapat disimpulkan pembagian kerja merupakan pemisahan jenis pekerjaan yang dilakukan oleh kelompok individu tertentu untuk mempercepat penyelesaian pekerjaan tersebut. Dengan pembagian kerja, ditetapkan sekaligus susunan organisasi (struktur organisasi), tujuan dan fungsi masing-masing unit dalam organisasi, hubungan-hubungan serta wewenang masing-masing unit organisasi. Seperti adanya tumpang tindih (*Overlap*) karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan keahliannya, misalnya karyawan dibagian pemasangan/ pencopotan kilometer bekerja di bagian pelayanan, sehingga pegawai mengalami keterlambatan waktu kerja yang tidak saling berhubungan dengan ketidakjelasan dalam mengerjakan tugas dan peran dalam organisasi (*role ambiguity*). Selain itu berdasarkan pengamatan peneliti terlihat bahwa masih ada pekerjaan yang tidak terselesaikan akibat pembagian kerja yang kurang baik dan tidak sesuai dengan keahlian dalam bidangnya. Hal ini dapat menyebabkan pelayanan distribusi listrik kepada masyarakat tidak dapat

tersalurkan dengan baik dan juga berdampak terhadap kinerja karyawan perusahaan PT. PLN (persero) se-Madura

Menurut Steers dalam Sutrisno (2011: 151) untuk mendapatkan kinerja yang baik tidaklah mudah karena harus didukung oleh sistem yang tepat yang harus diterapkan oleh perusahaan seperti kejelasan dalam pembagian kerja yang sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawabnya. Hal itu disebabkan karena banyaknya karyawan yang melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki setiap karyawan. Melihat peranan pentingnya peranan pegawai dalam perusahaan maka kinerja karyawan menentukan keberhasilan dari perusahaan.

Peningkatan kinerja karyawan tidak bisa diukur dari pekerjaan pegawai itu tetapi dilihat dari *output* yang dihasilkan setiap pegawai dalam peningkatan produktivitas perusahaan. Dengan adanya pembagian kerja yang baik, karyawan dapat dilatih sesuai dengan keahlian yang dimiliki sehingga karyawan dapat memberi dampak maksimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan itu sendiri.

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, keterampilan, jenis kelamin, dan lain sebagainya sehingga akan memberikan jaminan terhadap kestabilan, kelancaran, dan terhadap peningkatan kerja. Peningkatan kinerja terjadi apabila organisasi terjadi jika masing-masing karyawan melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya secara efektif.

Dengan semakin ketatnya persaingan bisnis, perusahaan dihadapkan pada tantangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri, sebuah perusahaan harus memiliki sistem kompensasi yang memadai.

Pelaksanaan sistem kompensasi dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam perusahaan. Masing-masing perusahaan mempunyai sistem pembagian kompensasi sendiri, tergantung pada jenis pekerjaan atau usaha yang dilakukan. Suatu perusahaan mempunyai tujuan yaitu mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya dengan menekan biaya berupa kompensasi seminimal mungkin. Walaupun demikian perusahaan tidak dibenarkan memberikan kompensasi yang serendah-rendahnya, karena menyangkut segi kehidupan anggota masyarakat dan diatur oleh pemerintah dengan peraturan kompensasi minimum regional.

Seperti yang dikemukakan oleh Buchari Alma (1992: 149) bahwa “ kompensasi yang digunakan oleh karyawan dalam dua fungsi yaitu sebagai alat untuk membeli barang dan jasa guna memenuhi kebutuhannya dan sebagai alat pendorong ia bekerja lebih giat, lebih baik dan lebih produktif”. Berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa dengan kompensasi yang sesuai, karyawan akan bekerja giat dan tidak akan berpindah ke perusahaan lain.

Kompensasi yang memadai diharapkan mampu memotivasi karyawan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan dengan hasil yang baik. Apabila dalam pemberian kompensasi tidak disalurkan/ diberikan secara tepat, maka perusahaan bisa kehilangan para karyawannya dan harus mengeluarkan biaya untuk menarik, menyeleksi, melatih, dan mengembangkan penggantinya.

Bahkan para karyawan juga akan merasa tidak puas terhadap perusahaan, apabila kompensasi yang diberikan kepada karyawan tidak sesuai dengan apa yang dikerjakan sehingga dapat menurunkan kualitas kinerja karyawan tersebut.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan karyawan PT. PLN (Persero) Kabupaten Pamekasan menunjukkan adanya ketidakpuasan karyawan PT. PLN (Persero) Kabupaten Pamekasan terhadap kompensasi yang diberikan. Ditunjukkan dengan adanya beberapa karyawan yang merangkap jabatan guna memperoleh kompensasi yang lebih besar. Oleh karena itu diperlukan adanya pemberian kompensasi yang sesuai kepada karyawan, sehingga tidak terjadi hal-hal yang merugikan perusahaan maupun konsumen misalkan terjadi “pungli”. Kompensasi merupakan faktor yang juga penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara para karyawan itu sendiri, keluarga, dan masyarakat. Kompensasi juga merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerja sebagian dari prestasi yang telah diberikannya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Peningkatan kinerja karyawan memberikan dampak positif dalam pencapaian tujuan perusahaan oleh sebab itu manajemen harus mempelajari sikap dan perilaku para karyawan dalam melaksanakan aktifitas beban yang diberikan perusahaan tersebut. Menciptakan kinerja karyawan yang baik dan nyaman dibidangnya adalah tidak mudah karena kinerja karyawan dapat tercipta apabila variabel–variabel yang mempengaruhinya seperti pembagian kerja dan kompensasi dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Apabila pembagian kerja dilakukan dengan baik, akan membantu penempatan pegawai yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, kepandaian, jenis kelamin, tingkat umur dan sebagainya, yang akan meningkatkan produktivitas kerja serta prestasi kerja karyawan.

Berdasarkan permasalahan di atas, pembagian kerja dan kompensasi bagi para karyawan dapat dijadikan solusi untuk meningkatkan kinerja PT. PLN (Persero). Oleh karena itu peneliti mengangkat judul “Pengaruh Pembagian Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) se-Madura”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang diatas, maka perumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Pembagian Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) se-Madura?
2. Apakah Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) se-Madura?
3. Apakah Pembagian Kerja dan Kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) se-Madura?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan peneliti ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah Pembagian Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) se-Madura.

2. Untuk mengetahui apakah Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) se-Madura.
3. Untuk mengetahui apakah Pembagian Kerja dan Kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) se-Madura.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini memiliki manfaat bagi beberapa pihak :

1. Bagi Pihak Instansi:

Penelitian ini diharapkan dapat menambahkan informasi terutama di bidang manajemen sumber daya manusia mengenai pentingnya pembagian kerja dan kompensasi kinerja demi peningkatan kinerja karyawan.

2. Bagi Perusahaan:

- a) Sebagai sumbangan pemikiran bagi pimpinan perusahaan dalam mengambil kebijaksanaan yang berkaitan dengan usaha peningkatan pembagian dan kompensasi terhadap karyawan.
- b) Sebagai bahan pertimbangan dalam menetapkan pembagian dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.
- c) Sebagai bahan masukan bagi karyawan perusahaan tersebut.

3. Bagi Akademisi:

Hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan dan dapat di jadikan referensi perpustakaan fakultas.

4. Bagi Peneliti Lain:

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan pengetahuan dan informasi sebagai referensi untuk pengembangan peneliti lebih lanjut mengenai pengaplikasian dan pentingnya pengawasan dan motivasi guna meningkatkan kinerja pegawai.

5. Bagi Peneliti:

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna dalam menambah wawasan pengetahuan dalam bidang penelitian dan untuk mengetahui pelaksanaannya pembagian dan kompensasi terhadap peningkatan kinerja karyawan, untuk mengembangkan ilmu dibidang MSDM yang berkaitan teori pembagian dan kompensasi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan ilmiah yang dapat berguna untuk bahan kajian atau informasi bagi pihak-pihak yang membutuhkan.