

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pada dasarnya setiap organisasi untuk dapat tumbuh dan berkembang dengan baik diperlukan usaha untuk menitik beratkan pada sumber daya manusia (*human resources*) guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi. Tantangan utama yang sesungguhnya adalah bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja optimal untuk mencapai tujuan suatu perusahaan atau organisasi (Sedarmayanti, 2018). Peranan sumber daya manusia bagi perusahaan tidak hanya dilihat dari hasil produktivitas kerja tetapi juga dilihat dari kualitas kerja yang dihasilkan. Sumber daya manusia diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi (Afandi, 2018).

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi oleh karena itu, kinerja juga merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja karyawan (Afandi, 2018). Kinerja adalah hasil atau

tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama (Afandi, 2018).

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor job description (Mustakim, 2019). Perusahaan menghadapi persaingan yang semakin ketat sehingga kinerja perusahaan menjadi faktor utama yang selalu menjadi perhatian sehingga perusahaan selalu berusaha untuk membangun kinerja karyawan dengan banyak cara (Mangkunegara, 2019). Job description karyawan sangat penting untuk keberlangsungan kerja karyawan itu sendiri. Job description merupakan peranan penting untuk paparan pekerjaan pada suatu sistematis tentang wewenang dan tanggung jawab suatu kedudukan tertentu (Suhardi, 2019). Job description adalah hasil pekerjaan sebagai rangkaian kegiatan atau proses penghimpun dan mengolah informasi mengenai pekerjaan (Rivai, 2018).

Penelitian mengenai hubungan *Job Description* terhadap kinerja karyawan mengacu pada penelitian yang dilakukan Yeboah (2019) menyatakan bahwa *job description* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa apabila karyawan dengan tugas dan tanggung jawab yang tinggi maka akan diikuti dengan meningkatnya kinerja karyawan. Penelitian Karlina dan Heriyanto (2022) menunjukkan bahwa *job description* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa apabila karyawan dengan tugas dan tanggung jawab yang tinggi maka akan diikuti dengan meningkatnya kinerja karyawan. Penelitian oleh Cen (2022) dengan hasil penelitian

menunjukkan bahwa bahwa *job description* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa apabila karyawan memiliki *job description* yang baik maka akan diikuti dengan meningkatnya kinerja karyawan. Penelitian oleh Asnawi (2018) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa bahwa *job description* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa apabila karyawan dengan tugas dan tanggung jawab yang tinggi maka akan diikuti dengan meningkatnya kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Sukardi dan Yuliadi (2020) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa bahwa *job description* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa apabila karyawan dengan tugas dan tanggung jawab yang tinggi maka belum tentu akan diikuti dengan meningkatnya kinerja karyawan dalam bekerja.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan (Antou *et al.*, 2022). Gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya sebagai contoh gaya atau sikap seorang pemimpin yang demokratis atau berbeda dengan gaya kepemimpinan yang otoriter (Robbins, 2018). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan Kemudian kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, gaya kepemimpinan perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki budaya pengikut, serta proses mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubungan dengan pekerjaan dalam organisasi (Antou *et al.*, 2022)

Penelitian mengenai hubungan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan mengacu pada penelitian yang dilakukan Susanto (2020) dengan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa apabila dengan gaya kepemimpinan dengan baik maka akan diikuti dengan meningkatnya kinerja karyawan. Penelitian Dewi dan Wibowo (2020) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa apabila dengan gaya kepemimpinan dengan baik maka akan diikuti dengan meningkatnya kinerja karyawan. Penelitian Rahadytya, dan Tridayanti (2020) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan . Hal ini berarti bahwa apabila dengan gaya kepemimpinan dengan baik maka akan diikuti dengan meningkatnya kinerja karyawan. Penelitian Putra dkk, (2021) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan . Hal ini berarti bahwa apabila dengan gaya kepemimpinan dengan baik maka akan diikuti dengan meningkatnya kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Kayoi dkk, (2021) dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa apabila seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang baik maka belum tentu akan diikuti dengan meningkatnya kinerja karyawan dalam bekerja.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah pengembangan karir (Mustakim, 2019). Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Rivai, 2018). Pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dapat dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir yang telah direncanakan (Sunarsi, dkk, 2020). Tujuan pengembangan karir untuk menyesuaikan kebutuhan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di suatu organisasi atau instansi pemerintah. Pengembangan karir adalah suatu upaya yang dilaksanakan setiap pegawai atau organisasi untuk memacu dirinya agar berbuat yang optimal dalam mengabdikan dan meningkatkan kemampuan/keterampilan pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi profit dan non profit serta seluruh pekerjaan (Busro, 2018).

Penelitian sebelumnya tentang pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan yang telah dilakukan oleh Penelitian Mustakim (2020) dengan hasil yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya bila terjadi penambahan atau peningkatan variabel pengembangan karir, maka mempengaruhi terhadap meningkatnya kinerja karyawan dengan mengasumsikan variabel independen lain konstan. Penelitian oleh Wanjiru dan Ombui (2021) dengan hasil yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya bila terjadi penambahan atau peningkatan variabel pengembangan karir, maka mempengaruhi terhadap meningkatnya kinerja karyawan dengan mengasumsikan variabel independen lain konstan. Penelitian Sartika dan aqsa (2022) dengan hasil

yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya bila terjadi penambahan atau peningkatan variabel pengembangan karir, maka mempengaruhi terhadap meningkatnya kinerja karyawan. Penelitian Hamidah (2021) dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Artinya semakin tinggi perkembangan karir, maka kinerja karyawan semakin tinggi atau semakin rendah perkembangan karir, semakin rendah kinerja karyawan. Berbeda dengan Penelitian Prasetio dan Hasanah (2022) dengan hasil yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja. Artinya semakin tinggi perkembangan karir, maka belum tentu akan diikuti dengan meningkatnya kinerja karyawan

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Fastrata Buana Denpasar, yang merupakan salah satu bisnis unit dari Kapal Api Grup yang bergerak dalam bidang distributor. Area distribusi menjangkau seluruh wilayah nusantara yang berpusat di Jakarta dengan produk Kapal Api, Kopi ABC, Kopi Good Day, Excelso, Fresco, Kapten, Ceremix, Oatbits, Relaxa, Bontea, Espresso, Gingerbon, Lovy, Oat 8, Sweetco, Pindymint, Es Mony, Sunkist, Mayasi, Iyes, Kenji, Mytea, Goodmood, Okky Jelly dan Mountea. Berdasarkan hasil observasi dan wawancara peneliti Peneliti menemukan bahwa kinerja karyawan belum sesuai dengan yang diharapkan yaitu berupa kuantitas kerja karyawan yang dilihat dari data penjualan selama periode tahun 2017 sampai dengan tahun 2021 seperti disajikan pada Tabel 1.1 berikut ini:

**Tabel 1. 1**  
**Data Penjualan PT. Fastrata Buana Denpasar**

**Periode tahun 2017 - 2021**

| <b>Tahun</b> | <b>Target Penjualan (Rp)</b> | <b>Realisasi Penjualan (Rp)</b> | <b>Pencapaian Target Penjualan (%)</b> |
|--------------|------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------|
| 2017         | 15.887.906.000,00            | 18.966.886.000,00               | 119,37%                                |
| 2018         | 16.887.985.807,00            | 12.508.617.242,00               | 74,06%                                 |
| 2019         | 17.638.958.928,00            | 15.324.715.320,00               | 87,88%                                 |
| 2020         | 18.232.986.876,00            | 18.986.875.880,00               | 104,13%                                |
| 2021         | 15.658.856.844,00            | 11.643.475.234,00               | 74,35%                                 |

Sumber: PT. Fastrata Buana Denpasar, 2022

Berdasarkan Tabel 1.1 data penjualan dari Tahun 2017 sampai dengan 2021 pada PT. Fastrata Buana Denpasar mengalami fluktuasi. Tahun 2017 pencapaian target penjualan 119,37 %, tahun 2018 pencapaian target penjualan menurun 74,06 %, tahun 2019 pencapaian target penjualan 87,88 %, tahun 2020 pencapaian target penjualan meningkat 104,13 % dan tahun 2021 pencapaian target penjualan menurun kembali 74,35 %. Hal ini pertanda bahwa kinerja karyawan belum sesuai dengan harapan perusahaan.

Dari hasil wawancara terhadap karyawan PT. Fastrata Buana Denpasar, fenomena yang terkait dengan *job description* peneliti menemukan bahwa penerapan deskripsi pekerjaan pada PT. Fastrata Buana Denpasar dinilai kurang jelas, sehingga karyawan kurang mengetahui tugas dan kewajiban, merupakan tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang diemban oleh seorang karyawan untuk menjalankan aktivitas perusahaan, sehingga sering pekerjaan tertunda tidak sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan perusahaan seperti pada masalah pengiriman barang ke warung atau mini market yang sudah menjadi pelanggan dari PT. Fastrata Buana Denpasar.

Dari hasil wawancara terhadap karyawan PT. Fastrata Buana Denpasar, Fenomena yang terkait dengan kepemimpinan yaitu: kurangnya kepedulian kepada

bawahan dan pengembangan karir, karyawan merasa kurang dalam mendapatkan perhatian, petunjuk/pengarahan dalam bekerja terutama dalam melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas karyawan, karena sikap pimpinan terlalu santai dan jarang berada di kantor sehingga karyawan sering bekerja tidak sesuai dengan tujuan perusahaan. Demikian pula kondisi pengembangan karir yang kurang nyaman yaitu pengaturan tata ruang kerja yang masih masih belum memberikan rasa aman dan nyaman bagi karyawan bekerja, apabila hal ini sering terjadi secara berlarut larut, maka terjadinya kinerja karyawan akan mengalami penurunan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap beberapa karyawan pada PT. Fastrata Buana Denpasar, fenomena yang berkaitan dengan variabel pengembangan karir yaitu adanya perlakuan yang kurang adil dalam berkarir dan informasi tentang berbagai sumber promosi. Keadilan di tempat kerja sangat diperlukan agar tidak ada diskriminasi antar sesama pekerja. Adil di tempat kerja mencakup pembagian gaji yang sama, tidak adanya diskriminasi *gender*, mendapat sarana pelatihan pengembangan kemampuan yang sama, Perlakuan adil di tempat kerja memang sangat diperlukan agar tidak ada diskriminasi antar sesama pekerja, semua bisa dapat perlakuan, kesempatan dan penghargaan yang sama. Disamping itu pula perusahaan tidak terbuka dalam memberikan informasi tentang berbagai sumber promosi bagi karyawan yang ingin mengembangkan karirnya.

Berdasarkan uraian teori, hasil penelitian sebelumnya dan fenomena, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ **Pengaruh Job**

***Description, Kepemimpinan dan Pengembangan Karier terhadap kinerja karyawan pada PT. Fastrata Buana Denpasar***”.

## **1.2 Rumusan permasalahan**

Rumusan masalah penelitian didasari oleh latar belakang di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- 1) Apakah *job description* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Fastrata Buana Denpasar?
- 2) Apakah Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Fastrata Buana Denpasar?
- 3) Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Fastrata Buana Denpasar?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *job description* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Fastrata Buana Denpasar.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Fastrata Buana Denpasar.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Fastrata Buana Denpasar.

#### 1.4 Manfaat penelitian

Dari hasil penelitian yang dilakukan diharapkan dapat bermanfaat baik secara teoritis maupun praktis bagi berbagai pihak, antara lain:

##### 1) Manfaat Teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan penelitian dan masukan bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan pengaruh *job description*, kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan serta dapat memperkaya bahan kepustakaan dan mampu menjadi referensi bagi lembaga untuk di masa yang akan datang. Dan penelitian ini juga diharapkan dapat menambah bekal wawasan baik teoritis maupun penerapan teori yang diperoleh selama berada di bangku kuliah dengan realita yang ada bagi peneliti.

##### 2) Manfaat praktis

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan untuk memperluas pandangan atau wawasan pada perusahaan mengenai pentingnya *job description*, kepemimpinan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan, dan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dari pihak perusahaan dalam merumuskan kebijakan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

Landasan teori ini secara umum memiliki arti sebagai suatu argumentasi yang telah tersusun secara sistematis dan telah memiliki variabel yang kuat dan sudah terbukti. Landasan teori ini berisi mengenai definisi, konsep, dan juga proposisi yang telah tersusun secara sistematis mengenai variabel penelitian. (Sugiyono, 2018)

##### **2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)**

*Goal setting theory* merupakan salah satu bagian dari teori Gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1968. *Goal Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2012). Jika seorang individu memiliki suatu budaya dan berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka karyawan tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Locke dalam Kusuma (2013) menemukan bahwa *Goal-Setting Theory* berpengaruh pada ketepatan kerja karyawannya. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Pengertian lain yang disampaikan oleh Locke, dkk (1981) menegaskan bahwa goal adalah objek atau tujuan dari suatu tindakan yang diraih individu bila adanya Pengembangan karir dan iklim kerja yang menunjang . Locke dan Latham

(2002) menambahkan bahwa goal adalah objek atau tujuan sebuah tindakan untuk mencapai standar tinggi yang biasanya karyawan memiliki suatu.

Gaya kepemimpinan yang tinggi dan dibatasi dengan waktu. Locke dan Latham (2006) mendefinisikan goal sebagai tujuan dari suatu tindakan atau tugas yang merupakan dorongan keinginan sadar individu untuk mencapai dan memperolehnya. Goal juga didefinisikan sebagai alasan Gaya kepemimpinan dan tujuan individu (Aarts, Gollwitzer, dan Hassin, 2004)

### 2.1.2 Pengertian *Job Description*

*Job description* adalah pernyataan tertulis yang memuat apa saja yang harus dilakukan oleh pekerja, bagaimana cara melakukannya, dan dalam kondisi apa pekerjaannya dilakukan (Dessler, 2013). Didalam *job description* akan memuat berbagai informasi pekerjaan yang menjadi tanggung jawab, wewenang, dan batasan dalam melakukan pekerjaannya, sehingga dengan adanya *job description*, kegiatan yang dilakukan sesuai dengan tanggung jawab dan tidak dapat saling mencampuri tugas satu sama lain, tidak adanya tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas, serta komunikasi yang terbentuk dengan baik karena adanya hubungan kerjasama yang baik antar pekerja.

Menurut Hasibuan (2007:32) *job description* adalah gambaran tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi. Apabila deskripsi kerja kurang jelas akan mengakibatkan

seorang karyawan kurang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya pada pekerjaan itu, mengakibatkan pekerjaan tidak tercapai dengan baik

Menurut Mondy & Martocchio (2016) *Job Description* merupakan sebuah penjabaran pekerjaan yang sudah di rincikan sesuai dengan jabatan yang di tentukan. *Job Description* harus sesuai dengan posisi karyawan sehingga bisa membantu perusahaan untuk mengamati perkembangan karyawan selama karyawan bekerja. Menurut Moekijat (2010) gambaran jabatan yang ditulis secara singkat, jelas, dan teliti yang berkaitan tentang tanggung jawab masing-masing jabatan yang sudah di tentukan disebut juga dengan *job description*. *Job description* dibuat dalam bentuk dokumen yang berisi ringkasan informasi penting tentang masing-masing jabatan agar mempermudah untuk membedakan jabatan yang satu dengan yang lain dalam perusahaan. Penjabaran disusun secara terstruktur agar lebih mudah di pahami oleh karyawan (Stone, 2011).

Berdasarkan pengertian tersebut di atas dapat di simpulkan bahwa deskripsi kerja (*job description*) adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam pekerjaan.

### 2.1.3 Indikator *Job Description*

Berikut ini ada beberapa indikator *job description* yaitu menurut Perteka dkk., 2020):

- a) Tugas dan Kewajiban, merupakan tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang diemban oleh seorang karyawan untuk menjalankan aktivitas organisasi perusahaan.
- b) Kecakapan, kemampuan seorang karyawan menjalankan tugas yang diberikan kepadanya dan kesanggupan membangun hubungan dengan rekan kerja ataupun atasan.
- c) Pendidikan yang diperlukan, setiap jabatan yang ada masing-masing diperlukan pendidikan apa yang diperlukan untuk menduduki jabatan tersebut.
- d) Kondisi, dimana jabatan itu dilaksanakan seorang karyawan yang duduk dalam suatu jabatan harus mampu melihat keadaan, keterangan tentang bahan yang dipakai, serta memahami apa yang harus dilakukan di intern organisasi serta ekstern organisasi.
- e) Jenis dan kualitas orang diperlukan untuk jabatan tersebut, pada keterangan diatas bahwa seseorang yang akan memangku jabatan harus memenuhi kriteria yang ditentukan oleh perusahaan.

#### **2.1.4 Pengertian Kepemimpinan**

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan sekaligus merupakan tugas yang tidak mudah. Karena harus memahami setiap perilaku bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif

dan efisien. Dengan kata lain, bahwa sukses tidaknya usaha pencapaian tujuan organisasi ditentukan oleh kualitas kepemimpinan. Menurut Sutrisno (2016:218) Kepemimpinan ialah sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok.

Menurut Fahmi (2016:122) Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Menurut Hasibuan (2010 : 170) Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Hersey dan Blanchart (Sunyoto, 2016:34) Kepemimpinan adalah setiap upaya seseorang yang mencoba untuk memengaruhi tingkah laku seseorang atau kelompok, upaya untuk memengaruhi tingkah laku ini bertujuan mencapai tujuan perorangan, tujuan teman, atau bersama-sama dengan tujuan organisasi yang mungkin sama atau berbeda.

Berdasarkan pengertian gaya kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah bagian yang dianggap penting dalam manajemen organisasi, yang dimana melekat pada diri seorang pemimpin dalam bentuk kemampuan dan atau proses untuk mempengaruhi orang lain atau bawahan perorangan atau kelompok, agar bawahan perorangan atau kelompok itu mau berperilaku seperti apa yang dikehendaki

pemimpin, dan memperbaiki budayanya, serta gaya kepemimpinan perilaku bawahan dan mengarahkan ke dalam aktivitas-aktivitas positif yang ada hubungannya dengan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.5 Indikator Kepemimpinan**

Berikut ini ada beberapa indikator kepemimpinan yaitu menurut (Edison, 2018):

- a) Memiliki strategi yang jelas dan dikomunikasi dengan baik.

Pemimpin mempunyai strategi yang jelas dan realistis dan anggota percaya terhadap pemimpin dalam melakukan perubahan ke arah yang lebih baik.

- b) Kepedulian kepada anggota dan lingkungan

Memberikan perhatian, memperhatikan lingkungan dan kenyamanan bekerja para anggotanya

- c) Merangsang anggota

Merangsang anggota untuk membekali diri dengan pengetahuan dan keahlian dalam usaha meningkatkan kompetensi

- d) Menjaga kekompakan tim

Mengajak anggota untuk bekerja dalam tim yang solid dan harmonis

- e) Menghargai perbedaan dan keyakinan

Menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan lebih baik.

### **2.1.6 Pengertian Pengembangan Karier**

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan organisasi/perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis di masa

mendatang. Setiap organisasi /perusahaan harus menerima kenyataan, bahwa eksistensinya di masa depan tergantung pada SDM (Nawawi, 2006:98). Tanpa memiliki SDM yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya akan tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing. Kondisi demikian mengharuskan organisasi/perusahaan untuk melakukan pembinaan karir bagi para karyawan, yang harus dilakukan secara berencana dan berkelanjutan.

Marwansyah (2015: 170) menyatakan bahwa terdapat dua perspektif tentang karir, sebagaimana diuraikan sebagai berikut: Dari satu perspektif, karier adalah serangkaian pekerjaan yang dijalani seseorang selama hidupnya yang disebut dengan karir objektif. Sedangkan dari perspektif lain, karier meliputi perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi seiring dengan bertambahnya usia yang disebut dengan karir subjektif. Kedua perspektif ini meletakkan fokus pada individu. Keduanya juga menganggap bahwa orang-orang memiliki kendali atas nasibnya, sehingga mereka dapat memanfaatkan peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan dari karier mereka.

Widodo (2015: 53) menyatakan bahwa pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pemenuhan karier seseorang. Rivai dan Sagala (2016: 274) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Siagian (2015: 68) menyatakan bahwa

pengembangan karier adalah perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

#### **2.1.7 Indikator Pengembangan Karier**

Berikut ini ada beberapa indikator pengembangan karier yaitu menurut Siagian (dalam Perteka dkk., 2020):

- a) Perlakuan yang adil dalam berkarir, perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai.
- b) Keperdulian para atasan langsung, para pegawai pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing.
- c) Informasi tentang berbagai peluang promosi, para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan.
- d) Minat untuk dipromosikan, pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pegawai untuk pengembangan karir yaitu pendekatan yang fleksibel dan proaktif.

e) Tingkat kepuasan, Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda.

#### **2.1.8 Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan salah satu bagian penting dalam sebuah organisasi atau instansi perusahaan. Kinerja dapat diartikan sebagai gambaran yang mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi perusahaan yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi. Kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai perannya dalam sebuah instansi perusahaan atau organisasi. Kinerja karyawan yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya sebuah instansi perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan produktivitas. Kinerja seorang karyawan dalam sebuah instansi perusahaan atau organisasi merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbedabeda dalam mengerjakan tugasnya.

Fahmi (2018:2) mengatakan Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu. King dalam Uno dan Lamatenggo (2014:61) Kinerja adalah aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya. Mangkunegara (2017:67) mengatakan Kinerja (Prestasi kerja) adalah hasil kerja secara

kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pendapat lain Amstron dan Baron dalam Fahmi (2018:2) Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Berdasarkan pengertian kinerja diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil atau output yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya dalam organisasi.

#### **2.1.9 Indikator Kinerja**

Menurut Robbins (Halawa, 2020). Ada lima indikator untuk mengukur kinerja individu (karyawan), yaitu:

a) **Kualitas**

kualitas kerja diukur dari persepsi pimpinan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b) **Kuantitas**

kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan, biasanya dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c) **Ketepatan waktu**

merupakan tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan dalam waktu tertentu yang sudah ditetapkan sebagai standar pencapaian waktu penyelesaian pekerjaan.

d) Efektivitas

merupakan tingkat penggunaan sumberdaya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e) Kemandirian

merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasi.

## 2.2 Hasil Penelitian sebelumnya

### 2.2.1 Pengaruh *Job Description* terhadap kinerja karyawan

- 1) Penelitian oleh Karlina dan Heriyanto (2022) *Effect of Job Description and Employee Performance of PDAM Tirta Musi Distribution Palembang Budapest*. Jumlah populasi 95 orang karyawan dan alat analisis yang dipergunakan SEM/PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh negative dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang yaitu terletak pada variable independennya yaitu

tentang *Job Description* dan untuk variable Dependennya adalah Kinerja karyawan. Sedangkan Perbedaannya yaitu terletak pada Teknik analisis yang dipergunakan, tahun penelitian yang dilakukan maupun lokasi dari pada penelitian dan populasi maupun jumlah sampelnya.

- 2) Penelitian Yehboah (2019) dengan judul penelitiannya: *Effect Of Employee Job Description On Their Work Performance: The Hurity.*

Data primer dikumpulkan melalui penyebaran angket yang dirancang dengan skala Likert kepada 168 karyawan pada *various departments and units at the Authority*. Analisis data yang dikumpulkan menggunakan analisis regresi linier berganda, sebagai alat bantu. Hasil analisis menunjukkan bahwa diskripsi jabatan (*Job Description*) secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap Prestasi Kerja dan secara tidak langsung melalui Kepuasan Kerja.

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang yaitu terletak pada variable independennya yaitu tentang *Job Description* dan untuk variable Dependennya adalah Kinerja karyawan. Sedangkan Perbedaannya yaitu terletak pada Teknik analisis yang dipergunakan, tahun penelitian yang dilakukan maupun lokasi dari pada penelitian dan populasi maupun jumlah sampelnya.

- 3) Penelitian Cen (2022) dengan judul penelitiannya: *Effect Of Job Description On Employee Performance With Compensation As Intervening Variable*. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran angket yang dirancang dengan skala Likert kepada 59 responden data

yang dikumpulkan menggunakan analisis regresi linier multivariat dengan program *AMOS Structural Equation Model* sebagai alat bantu. Hasil analisis menunjukkan bahwa *Job Description* secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan secara tidak langsung melalui Kepuasan Kerja.

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang yaitu terletak pada variable independennya yaitu tentang *Job Description* dan untuk variable Dependennya adalah Kinerja karyawan. Sedangkan Perbedaannya yaitu terletak pada Teknik analisis yang dipergunakan, tahun penelitian yang dilakukan maupun lokasi dari pada penelitian dan populasi maupun jumlah sampelnya.

- 4) Penelitian Sukardi dan Yuliadi (2020) dengan judul penelitiannya: *The Effect of Job Description, Motivation, and Competence on the Employee Performance of Semarang Secretary office*. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran angket yang dirancang dengan skala Likert kepada 76 karyawan pada kantor sekretariat Malang. Analisis data yang dikumpulkan menggunakan analisis regresi linier berganda, sebagai alat bantu. Hasil analisis menunjukkan bahwa diskripsi jabatan (*Job Description*) secara langsung berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang yaitu terletak pada variable independennya yaitu tentang *Job Description* dan untuk variable Dependennya adalah Kinerja

karyawan. Sedangkan Perbedaannya yaitu terletak pada Teknik analisis yang dipergunakan, tahun penelitian yang dilakukan maupun lokasi dari pada penelitian dan populasi maupun jumlah sampelnya.

- 5) Penelitian oleh Asnawi (2018) dengan judul penelitian: *The Design of Work Facility and Description of Job Characteristic to Improve Employee Performance at PT. Ferlina Jaya Mandiri Gorontalo* . Peneletian ini dilakukan dengan metode survei terhadap karyawan PT. Ferlina Jaya Mandiri Gorontalo, dengan jumlah responden sebanyak 30 responden. Tahap pertama ialah menguji validitas reliabilitas pertanyaan tiap variabel. Tahap kedua meregresi variabel job description, terhadap kinerja karyawan yang berdampak pada kepuasan kerja pada PT. Bukit Muria Jaya. Hasil peneletian ini menunjukkan bahwa semua variabel dalam peneletian memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kinerja karyawan.

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang yaitu terletak pada variable independennya yaitu tentang *Job Description* dan untuk variable Dependennya adalah Kinerja karyawan. Sedangkan Perbedaannya yaitu terletak pada Teknik analisis yang dipergunakan, tahun penelitian yang dilakukan maupun lokasi dari pada penelitian dan populasi maupun jumlah sampelnya.

### **2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan**

- 1) Penelitian Susanto (2020) *Analysis of the Effect of Leadership, Job Motivation, and Organizational Culture Towards the Employee*

*Performance of STT PLN* Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dan sampel sebanyak 100 orang pegawai Sekolah Tinggi Teknik PLN. Teknik analisis menggunakan analisis regresi berganda, Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial atau simultan variabel kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang yaitu terletak pada variable independennya yaitu tentang gaya kepemimpinan dan untuk variable Dependennya adalah Kinerja karyawan. Sedangkan Perbedaannya yaitu terletak pada Teknik analisis yang dipergunakan, tahun penelitian yang dilakukan maupun lokasi dari pada penelitian dan populasi maupun jumlah sampelnya.

- 2) Penelitian Dewi dan Wibowo (2020) *The effect of leadership style, organizational culture and motivation on employee performance.*

Pengambilan sampel dilakukan dengan metode proportional stratified random sampling. Populasi penelitian ini adalah seluruh dosen Universitas Maarif Hasyim Latif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Motivasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Dosen Tetap.

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang yaitu terletak pada variable independennya yaitu tentang gaya kepemimpinan dan untuk variable Dependennya adalah Kinerja karyawan. Sedangkan Perbedaannya yaitu terletak pada Teknik

analisis yang dipergunakan, tahun penelitian yang dilakukan maupun lokasi dari pada penelitian dan populasi maupun jumlah sampelnya.

- 3) Penelitian Rahadytya, and Tridayanti (2020) *Influence of Leadership Style, Career Development, and Work Satisfaction on Employee Performance In Tropical Disease Institutions of Airlangga University Surabaya* Populasi dalam penelitian ini adalah 40 karyawan dan alat analisis yang digunakan Statistics 22.0 software. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan dan pengembangan karir berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang yaitu terletak pada variable independennya yaitu tentang Gaya kepemimpinan dan untuk variable Dependennya adalah Kinerja karyawan selanjutnya. Sedangkan Perbedaannya yaitu terletak pada tahun penelitian yang dilakukan, Teknik analisis yang dipergunakan maupun lokasi dari pada penelitian dan populasi maupun jumlah sampelnya.

- 4) Penelitian Putra dkk, (2021) *The influence of leadership and organizational culture on work motivation and employee performance pt. Bank riau kepri, pekanbaru branch*. Penelitian ini mengambil sampel sebanyak 130 orang. Variabel yang digunakan adalah kepemimpinan, pembelajaran organisasi, motivasi kerja dan karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.

Dan ada pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang yaitu terletak pada variable independennya yaitu tentang Gaya kepemimpinan dan untuk variable Dependennya adalah Kinerja karyawan selanjutnya. Sedangkan Perbedaannya yaitu terletak pada tahun penelitian yang dilakukan, Teknik analisis yang dipergunakan maupun lokasi dari pada penelitian dan populasi maupun jumlah sampelnya.

- 5) Penelitian Kayoi dkk, (2021) *The Influence of Leadership Style, Organizational Culture, and Job Satisfaction on Employee Performance Department of Education and Culture of Yapen Islands* Sampel penelitian dihitung dengan menggunakan rumus Slovin dan diperoleh jumlah sampel sebanyak 60 orang pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Kepulauan Yapen. Data diuji dengan uji instrumen penelitian, uji asumsi klasik, dan uji regresi linier berganda menggunakan software SPSS versi 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan,

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang yaitu terletak pada variable independennya yaitu tentang Gaya kepemimpinan dan untuk variable Dependennya adalah Kinerja karyawan selanjutnya. Sedangkan Perbedaannya yaitu terletak

pada tahun penelitian yang dilakukan, Teknik analisis yang dipergunakan maupun lokasi dari pada penelitian dan populasi maupun jumlah sampelnya.

### 2.2.3 Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

- 1) Penelitian Marta, dkk (2022) dengan judul penelitiannya: *employee performance model through Job Satisfaction: Knowledge Management, Career Development and Motivation At PT. Home Credit West Sumatera*. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuisioner yang dirancang dengan skala Likert kepada 38 karyawan PT. Home Credit Sumatera Barat. Analisis data yang dikumpulkan menggunakan analisis Partial Least Square (PLS). Hasil analisis menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang yaitu terletak pada variable independennya yaitu tentang pengembangan karir dan untuk variable Dependennya adalah Kinerja karyawan. Sedangkan Perbedaannya yaitu terletak pada Teknik analisis yang dipergunakan, tahun penelitian yang dilakukan maupun lokasi dari pada penelitian dan populasi maupun jumlah sampelnya

- 2) Penelitian Arifin, et al., (2020) dengan judul penelitiannya: *The Influence Of Recruitment And Career Development Towards Employee Performance: A Mediating Role Of Competence*. Desain penelitian ini merupakan study kuantitatif dengan mengambil data secara cross

sectional dan dikumpulkan dari Bank Syariah yang ada di Aceh. Dalam penelitian ini menggunakan random sampling sebanyak 230 responden adalah karyawan yang bekerja di bank syariah yang ada di Aceh. Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan AMOS 20-IBM. Hasil penelitian ini ditemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan,

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang yaitu terletak pada variable independennya yaitu tentang pengembangan karir dan untuk variable Dependennya adalah Kinerja karyawan. Sedangkan Perbedaannya yaitu terletak pada Teknik analisis yang dipergunakan, tahun penelitian yang dilakukan maupun lokasi dari pada penelitian dan populasi maupun jumlah sampelnya.

- 3) Penelitian Faizah *et al.*, (2020) dengan judul penelitiannya: *The Effect Of Career Development and Servant Leadership On Employee Perfomance With Work Motivation As An Intervening Variabel In the Employment Agency and Human Resources Development Denpasar City*. Sampel dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan metode sensus (*saturated sample*). Dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh sebanyak 48 responden. Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian ini ditemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan,

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang yaitu terletak pada variable independennya yaitu tentang pengembangan karir dan untuk variable Dependennya adalah Kinerja karyawan selanjutnya. Sedangkan Perbedaannya yaitu terletak pada tahun penelitian yang dilakukan, Teknik analisis yang dipergunakan maupun lokasi dari pada penelitian dan populasi maupun jumlah sampelnya.

- 4) Penelitian Widiastari & Etikariena (2022) dengan judul: *The Relationship of Perceived Career Development, Work Motivation and Perfomance: A Study Among ASN that the Organization Has Changed the Echelon*. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dan pengumpulan datanya menggunakan kuesioner yang disebar secara *online*, responden penelitian ini merupakan ASN yang berusia 25-56 tahun. Dengan jumlah sampel sebanyak 408 responden dan alat analisis yang digunakan *Mediation Model 4 From Process c4.0* by Andrew Hayes di IBM SPSS Versi 26 Hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang yaitu terletak pada variable independennya yaitu tentang pengembangan karir dan untuk variable Dependennya adalah Kinerja karyawan. Sedangkan Perbedaannya yaitu terletak pada tahun penelitian yang dilakukan, lokasi dari pada penelitian dan populasi maupun jumlah sampelnya.

5) Penelitian Nerowati et al., (2018) dengan judul penelitian: *The Effect Of Career Development and Organizational Culture With Organizational Commitment Mediation On The Civil Servants' Perfomance At The Office of Public Works and Spatial Planning of Bali Province*. Populasi dalam penelitian ini adalah 74 karyawan dan alat analisis yang digunakan PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang negative antara pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.

Adapun persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan dilakukan sekarang yaitu terletak pada variable independennya yaitu tentang pengembangan karir dan untuk variable dependennya adalah Kinerja karyawan selanjutnya. Perbedaannya yaitu terletak pada tahun penelitian yang dilakukan, teknik analisis yang dipergunakan maupun lokasi dari pada penelitian dan populasi maupun jumlah sampelnya.