

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan bagian dari keseluruhan manajemen sumber daya yang ada dan tersedia dalam suatu perusahaan. Sumber daya manusia atau biasa disingkat menjadi SDM adalah potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformative yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di dalam menuju tercapainya kesejahteraan. Pentingnya sumber daya manusia dalam kegiatan menjalankan suatu mekanisme kerja yang efisien dan efektif, disebabkan karena pemimpin dan karyawan merupakan subyek dalam setiap aktifitas sebuah perusahaan. Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan dan tumpuan bagi perusahaan untuk tetap bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan perusahaan. Hal ini berkaitan dengan kompetensi yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia yang berkualitas untuk dapat mencapai tujuan perusahaan.

Dengan manajemen SDM yang baik, perusahaan dapat memperdayakan SDM tidak hanya bagi keuntungan jangka pendek, namun juga pertumbuhan, perkembangan dan kemampuan diri dari sumber daya manusia. Sumber daya manusia dalam kehidupan berorganisasi adalah karyawan yang telah diseleksi untuk menjadi pengatur utama dalam mewujudkan fungsi dan tujuan organisasi yang akan dicapai. Oleh karena itu setiap organisasi pasti akan memerlukan adanya sumber daya manusia yang

berkualitas sehingga skill yang dimilikinya akan mampu menjalankan tugas-tugas dan wewenang serta tanggung jawab secara efektif dan efisien. Sumber daya manusia selalu bertanggung jawab terhadap keberlangsungan suatu organisasi dalam suatu perusahaan. Menurut Christy ( 2017) salah satu tanggung jawab yang harus diperhatikan oleh pimpinan adalah memperhatikan kualitas kerja karyawan khususnya optimalisasi komunikasi pimpinan dengan bawahannya dalam hal kinerja karyawan.

Peran fungsi sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan semakin dapat perhatian dalam aktifitas bisnis organisasi. Pada masa lalu peran sumber daya manusia (SDM) bersifat administrative, operasional dan transaksional. Perkembangan sumber daya manusia dari waktu ke waktu semakin mendapat tempat yang strategis dalam aktifitas bisnis. SDM atau manusia jadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang handal atau canggih tanpa peran aktif SDM, tidak berarti apa-apa.

Kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai dari yang telah dilakukan, dikerjakan seseorang dalam melaksanakan kerja atau tugas. Kinerja merupakan prestasi kerja atau performance, yaitu hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan. *Performance* adalah suatu istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode. Menurut Hasibuan (2017:94) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:9), kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam

melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja juga dapat dikatakan kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kinerja yang diperoleh selama periode waktu tertentu. Untuk mengetahui ukuran kinerja organisasi maka dilakukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada pegawai.

Faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah gaya kepemimpinan. Gaya Kepemimpinan menurut Sutikno (2014:35) mengatakan gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut tipe kepemimpinan. Menurut Manaroinsong, dkk (2018) dimana dengan adanya gaya kepemimpinan maka akan terjalin Kerjasama serta adanya visi dan misi untuk mencapai tujuan bersama di dalam organisasi. Kepemimpinan mempunyai kaitan erat dengan hasil kinerja seseorang karena pemimpin mengetahui bagaimana menciptakan sebuah kerjasama yang baik dalam diri setiap bawahan maupun pimpinan itu sendiri. Pemimpin juga harus mampu menciptakan sikap karyawan yang baik dan suasana kerja yang nyaman agar kinerja karyawan meningkat. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Prilaku seorang pemimpin memiliki dampak yang besar, terkait dengan sikap bawahannya. Gaya kepemimpinan yang dilakukan, dikondisikan terhadap kinerja pegawai maka diperlukan kemampuan pemimpin untuk membaca keadaan dan meresponnya dengan gaya kepemimpinan yang tepat. Gaya kepemimpinan yang efektif dibutuhkan

dalam suatu perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja semua karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin akan digunakan untuk mengarahkan sumber daya manusia supaya mengeluarkan semua kemampuannya dalam mencapai kinerja yang baik. Menurut Sudarwan Danim (2004:56) Kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam hal tersebut, seorang pemimpin atau manajer dalam menjalankan tugasnya pastilah tidak mudah, karena sewaktu-waktu mengalami rintangan atau hambatan berupa kinerja pegawai yang tidak baik. Hal ini pada umumnya disebabkan perbedaan pendapat bawahan dengan atasan, hubungan bawahan dengan atasan yang kurang baik dan kepentingan pribadi bawahan dan atasan. Untuk mengatasi hal tersebut diatas, diperlukan pemimpin yang baik dan berpengalaman serta memiliki perilaku yang secara bersama-sama dengan pegawainya. Seorang pemimpin yang baik harus menyesuaikan diri pada organisasi dan pada bawahannya. Bahkan harus mengubah caranya memimpin apabila ditemukan hal-hal yang kurang baik agar tugas dan pekerjaan tetap lancar.

Cara pemimpin tersebut biasanya disebut dengan gaya kepemimpinan. Menurut Ginting (2018) gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang sudah digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat dikatakan pula bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin yang cerdas dapat melahirkan karyawan yang

cerdas pula. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memberikan inspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mencapai hasil-hasil yang lebih besar daripada yang direncanakan. Pemimpin yang baik akan mampu menularkan hal-hal positif kepada karyawan yang menjadi bawahannya dan memberikan dampak positif bagi pekerjaan mereka sehingga dapat melakukan pekerjaannya dengan baik.

Selain gaya kepemimpinan, faktor komunikasi juga mempengaruhi kinerja karyawan. Sumarsan (2011:24) mengatakan, komunikasi adalah proses penyampaian pesan dari pengirim (*sender*) kepada penerima (*receiver* atau *audience*). Komunikasi merupakan proses penyampaian pernyataan baik berupa gagasan, fakta, pikiran, perasaan dan nilai seseorang kepada orang lain. Komunikasi melibatkan individu-individu dalam suatu hubungan kelompok, organisasi, dan masyarakat yang merespon dan menciptakan pesan untuk beradaptasi dengan lingkungan satu sama lain. Kompetensi komunikasi yang baik antara karyawan akan mampu memperoleh dan mengembangkan tugas yang diembannya, sehingga tingkat kinerja suatu perusahaan menjadi semakin baik dan sebaliknya. Komunikasi dalam suatu organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam menjalani interaksi antara satu dengan yang lainnya, apabila tidak adanya suatu komunikasi seluruh individu dalam organisasi tersebut tidak dapat mengetahui apa yang harus mereka lakukan untuk organisasinya, pemimpin tidak dapat menerima masukan informasi dan para penyedia tidak dapat memberikan instruksi. Komunikasi merupakan suatu proses pembentukan, penyampaian, penerimaan, dan pengolahan pesan yang terjadi didalam diri seseorang atau diantara dua atau lebih dengan tujuan tertentu (Sinambela, 2016: 511). Komunikasi diharapkan diperoleh pada titik persamaan, saling pengertian.

Komunikasi mengandung arti yang lebih luas dari pada sekedar mengatakan atau menuliskan sesuatu, di dalamnya juga suatu pengertian. Selain gaya kepemimpinan dan komunikasi, faktor pembagian kerja juga mempengaruhi kinerja karyawan. Pembagian kerja dalam organisasi atau perusahaan perlu menempatkan orang yang tepat untuk pekerjaan yang sesuai, sehingga dengan adanya pembagian kerja dimaksudkan untuk menghasilkan produksi atau hasil kerja yang baik serta memudahkan karyawan dalam menjalankan tugas yang dikerjakannya. Pembagian kerja yang tidak sesuai dengan keahlian ataupun tidak jelas akan merugikan bagi perusahaan. Karena karyawan kurang memahami pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka, sehingga akan mempersulit perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Pembagian kerja adalah pengelompokan tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan, ataupun kegiatan-kegiatan yang sama ke dalam unit kerja (departemen) yang hendaknya didasarkan atas eratnya hubungan pekerjaan tersebut. Hasibuan (2012:23) mengemukakan pembagian kerja merupakan kumpulan data yang dapat menggambarkan tugas serta tanggung jawab, situasi kerja, koneksi kerja, maupun perspektif kerja pada posisi tertentu didalam organisasi atau kelompok. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pembagian kerja merupakan pemisah jenis pekerjaan yang dilakukan oleh individu tertentu untuk mempercepat penyelesaian pekerjaan tersebut.

Pentingnya hubungan gaya kepemimpinan, komunikasi dan pembagian kerja dalam suatu perusahaan adalah untuk meningkatkan kualitas perusahaan itu sendiri, gaya kepemimpinan, komunikasi dan pembagian kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan. Perusahaan bisa dikatakan sukses, apabila hubungan komunikasi dan pembagian kerja antara partner

kerjanya harmonis. Begitu pula dengan gaya kepemimpinan sangat diperlukan apabila ingin perusahaan menjadi sukses. Karena gaya kepemimpinan mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok organisasi kearah pencapaian tujuan. Bagaimana seorang pemimpin memberikan pengaruh dan motivasi untuk karyawannya melakukan tindakan sesuai dengan yang diharapkan.

PT. Bank Perkreditan Rakyat Parasari Lukluk, Mengwi, Badung merupakan lembaga keuangan yang usaha pokoknya menghimpun dana dari masyarakat yang berkelebihan dana (*surplus of fund*) dan menyatakan kepada masyarakat yang memerlukan dana (*defisit of fund*). Perkembangan usaha perbankan terlihat dari peningkatan volume munculnya produk- produk baru yang ditawarkan oleh perbankan guna menggali dan menghimpun dana masyarakat serta adanya peningkatan pelayanan masyarakat. Keberhasilan perbankan tidak lepas dari peranan sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Karyawan merupakan aset terbesar yang dimiliki oleh suatu perusahaan/organisasi.

Bank BPR Parasari Lukluk, Mengwi, Badung selalu berusaha untuk membuat para nasabahnya mempercayakan tabungan, deposito, dan pembiayaannya kepada bank ini. Kepercayaan dari para nasabah bisa terbentuk karena peran serta kinerja karyawan yang ada didalamnya. Hal ini karena jika kinerja dari karyawan baik dan memuaskan, maka para nasabah akan percaya dan loyal kepada bank, sehingga para nasabah akan tetap menggunakan BPR Parasari Lukluk sebagai tempat mereka untuk menabung dan mengajukan pembiayaan. Perusahaan membutuhkan karyawan atau sumber daya manusia yang berkompeten baik dalam skill atau pun motivasi kerjanya. Untuk mendukung atau meningkatkan kemampuan sumber daya

dalam perusahaan, maka dibutuhkan seorang pemimpin perusahaan atau manager perusahaan yang memiliki gaya kepemimpinan dan komunikasi yang baik dan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh karyawan-karyawannya.

Salah satu hal yang menjadi perhatian bagi PT. Bank perkreditan rakyat parasari lukluk, Mengwi, Badung khususnya untuk pimpinan. Menurut Kumala & Agustina dalam (Pusparini, 2018) Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Komunikasi juga dapat menjadi alasan yang kuat bagi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan, dimana komunikasi merupakan aktifitas dasar manusia, melalui komunikasi manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam kehidupan sehari-hari di rumah, ditempat kerja, masyarakat atau dimanapun manusia berada. Komunikasi yang baik akan memberikan pemahaman pekerjaan dengan baik yang berimplikasi dengan kinerja karyawan yang cenderung meningkat (Dewi, 2021). Selain gaya kepemimpinan dan komunikasi, PT. Bank perkreditan rakyat parasari lukluk perlu menaruh perhatian pada pembagian kerja agar karyawan dapat bekerja dengan efektif dan efisien, dimana pembagian kerja adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi Hasibuan (2016;33).

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Penelitian Roring (2017) yang berjudul: “Pengaruh Kepemimpinan, Pembagian Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Danamon Cabang Manado”, menyimpulkan: (1) hasil uji hipotesis khususnya model penelitian yang terdiri

dari kepemimpinan, pembagian kerja dan kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) hasil uji hipotesis ditemukan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan juga merupakan variabel paling dominan atau yang paling kuat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dibandingkan variabel lainnya dalam model penelitian ini. (3) hasil uji hipotesis ditemukan bahwa pembagian kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rika Novta (2018) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Pembagian Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BRI Syariah Kantor Cabang A Rivai Palembang. Penelitian ini termasuk pada jenis penelitian lapangan dengan menggunakan metode kuantitatif. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer yang diperoleh dari hasil penyebaran kuisioner kepada 48 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh. Teknik analisis data dilakukan dengan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan pembagian kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Parasari Lukluk, Mengwi, Badung terdapat permasalahan pada Berdasarkan observasi dan wawancara yang dilakukan pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Parasari Lukluk, Mengwi, Badung terdapat permasalahan pada kinerja karyawannya, yaitu para karyawan belum optimal dalam

penyelesaian pekerjaan yang menyebabkan pekerjaan yang seharusnya diselesaikan tepat waktu menjadi terhambat sehingga tidak sesuai dengan SOP, demikian juga perilaku karyawan diantaranya masih banyak karyawan yang membuat kesalahan ketika bekerja sehingga tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Ketepatan waktu juga masih rendah karena banyak karyawan yang sering datang terlambat serta pada saat jam kerja masih terdapat karyawan yang mengobrol maupun bersantai dan tidak memanfaatkan jam kerjanya untuk mengerjakan pekerjaan atau untuk mengerjakan hal yang lain yang berhubungan dengan pekerjaan. Hal tersebut membuktikan bahwa kualitas hasil kinerja karyawan belum optimal sehingga akan berpengaruh langsung terhadap menurunnya kemajuan organisasi. Selain itu kurangnya keterbukaan antara pimpinan dengan bawahan dan sebaliknya, mengakibatkan perbedaan jarak antara pemimpin dengan bawahan. Karyawan menganggap bahwa pimpinan mereka adalah atasan yang harus ditakuti. Pemimpin yang kurang bersosialisasi dengan karyawan akan berdampak pada minimnya kerjasama yang dapat dibangun di dalam suatu perusahaan. Selain itu, kekuasaan pemimpin hendaknya digunakan untuk menciptakan perusahaan yang teratur dan produktif. Kekuasaan yang dimiliki oleh pemimpin hendaknya digunakan untuk membuat keputusan yang cepat dan tegas.

Selain dari gaya kepemimpinan, mengenai komunikasi yang masih kurang efektif antara atasan dengan bawahan, demikian pula sebaliknya, kemudian komunikasi antar bagian yang masih mempunyai hambatan, demikian juga dengan komunikasi antar karyawan yang terkadang sering

terjadi kesalah pahaman penyampaian pesan.Selain itu, pembagian kerja yang tidak sesuai dengan keahlian, sehingga mempersulit perusahaan mencapai tujuannya.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik mengadakan penelitian ilmiah dengan judul **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Perkreditan Rakyat Parasari Lukluk, Mengwi, Badung”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut:

- 1.2.1 Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. BPR Parasari Lukluk, Mengwi, Badung ?
- 1.2.2 Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Parasari Lukluk, Mengwi, Badung ?
- 1.2.3 Apakah pembagian kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT.BPR Parasari Lukluk, Mengwi, Badung ?
- 1.2.4 Apakah gaya kepemimpinan, komunikasi, dan pembagian kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Parasari Lukluk, Mengwi, Badung ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

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

- 1.3.1 Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT.BPR Parasari Lukluk, Mengwi, Badung.

- 1.3.2 Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT.BPR Parasari Lukluk, Mengwi, Badung.
- 1.3.3 Untuk mengetahui pengaruh pembagian kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Parasari Lukluk, Mengwi, Badung.
- 1.3.4 Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi, dan pembagian kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Parasari Lukluk, Mengwi, Badung.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian di atas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

##### **1.4.1 Manfaat teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat mambahkan wawasan dan pengetahuan mengenai bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan dan pembagian kerja terhadap kinerja karyawan, serta diharapkan sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan.

##### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumbangan pemikiran atau punbahan pertimbangan dalam penyelesaian operasional atau perumusan kebijakan dalam perusahaan/instansi dan penyelesaian masalah yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, beban kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan sumbangan/tambahan kepustakaan serta referensi bagi mahasiswa yang akan meneliti lebih lanjut terhadap masalah yang terkait.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 *Goal Setting Theory***

*Goal Setting Theory* merupakan teori penentuan sasaran berkaitan dengan hubungan antara orang-orang dan tujuan. *Goal-setting theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-setting theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Ini termasuk bagaimana orang menetapkan tujuan, bagaimana mereka bereaksi terhadap individu, dan bagaimana mereka menggunakannya untuk mencapai perubahan perilaku (Chan dkk, 2019). Teori penetapan tujuan (*goal setting theory*). Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya.

Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kerjanya.

*Goal setting* penting untuk dibahas karena semua negara termasuk Indonesia sedang menghadapi persaingan sumber dayamanusia (SDM) yang

ketat. Oleh karena itu, sumber daya manusia (SDM) harus dikembangkan demi kemajuan individu serta perusahaan (Hutapea, 2019).

## **2.1.2 Kinerja**

### **1) Pengertian Kinerja**

Sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan atau organisasi dalam mengelola, mengatur, memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan. Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi potensial, secara nyata. Faktor produksi manusia bukan hanya bekerja secara fisik saja akan tetapi juga bekerja secara afektif. Optimalisasi sumber daya manusia menjadi titik sentral perhatian organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga dapat dikatakan sumber daya manusia adalah sumber yang sangat penting atau faktor kunci untuk mendapatkan kinerja yang baik.

Setiap perusahaan tentunya menginginkan kinerja karyawan tetap optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Kinerja dalam bahasa Inggris dikenal dengan sebutan *performance* yang berarti hasil kerja atau prestasi kerja. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2017:94) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu. Menurut Wibowo (2013:7) kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Dengan demikian kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil dari pekerjaan tersebut. Sedarmayanti (2013:260) mengartikan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab

masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi. Menurut Mangkunegara (2017:9), kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja sering kali dipikirkan sebagai pencapaian tugas, dimana istilah tugas sendiri berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerja. Kinerja Karyawan menunjukkan pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Dan hasilnya akan diketahui bahwa karyawan masuk dalam tingkatan kinerja tertentu. Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda - beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing karyawan. Mangkunegara (2016: 67) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan yang tinggi akan berimplikasi langsung pada perusahaan, maka perhatian manajemen tertuju pada bagaimana meningkatkan kinerja karyawannya.

Kinerja tugas merupakan penyelesaian tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan, meliputi perilaku yang menghasilkan barang, jasa, dan pelayanan. Tugas-tugas tersebut adalah tugas-tugas yang diakui formal dan berbeda antara satu organisasi dan organisasi lain. Kinerja keanggotaan, menjadikan seseorang terlibat dalam kehidupan organisasi politik dan

mempromosikan citra organisasi yang positif dan menyenangkan. Kinerja keanggotaan memberikan sumbangan bagi tercapainya tujuan organisasi dalam bentuk lingkungan sosial dan lingkungan psikologis yang menyenangkan. Kinerja kontra produktif mengacu pada perilaku sukarela yang merugikan kesejahteraan organisasi serta merugikan keanggotaan seseorang dalam organisasi tersebut.

Kinerja adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Uraian sebelumnya dapat disimpulkan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dapat dicapai baik perseorangan maupun kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawabnya masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan uraian beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

## **2) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Paramita (2017) sebagai berikut:

### **a. Iklim organisasi**

Keadaan, kondisi dan karakteristik lingkungan tempat bekerja yang menjadi ciri khas sebuah organisasi yang terbentuk dari sikap, perilaku dan kepribadian seluruh anggota organisasi. Iklim organisasi merupakan sebuah konsep yang menggambarkan suasana internal lingkungan organisasi yang dirasakan anggotanya selama mereka beraktivitas dalam rangka tercapainya tujuan organisasi.

b. Kepemimpinan

Merupakan sebuah kemampuan atau kekuatan dalam diri seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal bekerja, dimana tujuannya adalah untuk mencapai target yang telah ditentukan.

c. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

d. Kualitas pekerjaan

Merupakan segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang didapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

e. Kemampuan pekerjaan

Merupakan kemampuan, pengetahuan dan penguasaan pegawai atas teknis pelaksanaan tugas yang diberikan. Setiap perusahaan didirikan memiliki tujuan dan untuk mencapai tujuan tersebut harus didukung beberapa faktor.

f. Inisiatif

Merupakan kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan semakin sulit.

g. Motivasi

Suatu dorongan kehendak yang menyebabkan seseorang melakukan suatu perbuatan untuk mencapai tujuan tertentu budaya organisasi. Budaya organisasi memiliki beberapa maksud, antara lain: suatu keteraturan perilaku yang tampak, aturan-aturan, dan perasaan atau iklim.

h. Daya tahan/kehandalan

Merupakan kemampuan untuk memberikan pelayanan sesuai yang dijanjikan secara akurat dan terpercaya.

i. Kuantitas pekerjaan

Merupakan segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang biasa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

j. Disiplin kerja

Suatu sikap dan perilaku seorang karyawan yang menunjukkan ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan ketertiban pada peraturan perusahaan atau organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku di perusahaan.

### 3) Indikator Kinerja

Kinerja karyawan Hasibuan (2012:105) mengemukakan terdapat beberapa indikator umum yang berkaitan dengan kinerja, yaitu:

a. Ketepatan hasil kerja

Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan pada kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

b. Peraturan perusahaan

Tindak lanjut dari perjanjian kerja, karena pada prinsipnya perjanjian kerja hanya memuat mengenai syarat-syarat kerja yang sederhana, misalnya mengenai upahnya, pekerjaannya, dan pembagian lain-lain.

c. Hasil kerja yang dihasilkan

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

d. Kehadiran

Mengukur jumlah kehadiran karyawan sesuai dengan tugas dan kewajibannya.

e. Kecepatan waktu kerja

Berakitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang telah direncanakan sebelumnya

### **2.1.3 Gaya Kepemimpinan**

#### **1) Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain (bawahan/kelompok) untuk patuh terhadapnya. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifaat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin Ketika mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Dalam gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerja sama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat memaksimumkan produktifitas, kepuasan kerja, penumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi.

Menurut Ginting (2018) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang sudah digunakan pemimpin untuk mempengaruhi

bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat dikatakan pula bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Sementara itu, Menurut Fahtras (2017) gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya.

Uraian sebelumnya dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sementara itu, menurut Pusparini (2018) Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Kesimpulannya bahwa gaya kepemimpinan merupakan cara, pola atau kemampuan tertentu dari masing–masing pemimpin dalam berkomunikasi, berinteraksi dan bersikap untuk memengaruhi, mengendalikan dan mendorong para bawahan atau karyawannya agar bisa melakukan suatu pekerjaan dan mencapai tujuan organisasi. Menurut Fahtras (2017) Jenis-jenis gaya kepemimpinan yang ada, sebagai berikut:

a. Gaya Kepemimpinan Otoriter/Authoritarian

Adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala suatu keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan parabawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

b. Gaya Kepemimpinan Demokrasi/Democratic

Gaya pemimpin demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya.

c. Gaya Kepemimpinan Bebas/Laissez Faire

Pemimpin jenis ini hanya terlibat dalam kuantitas yang kecil dimana para bawahannya secara aktif menentukan tujuan dan penyelesaian masalah yang dihadapi.

**2) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Parashakti (2019) ada empat faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

a. Kharisma

Memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan.

b. Inspirasi

Mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol-simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan ada tujuan penting dalam cara yang sederhana

c. Simulasi intelektual

Menunjukkan intelegensi, rasional, pemecahan masalah secara hati-hati.

d. Memerhatikan staff secara individu

Menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, menasehati.

### 3) Indikator Gaya Kepemimpinan

Dalam kepemimpinan ada pula gaya (*style*) yang diterapkan untuk menghadapi perubahan lingkungan maupun sosial untuk memantapkan strategi yang digunakan dalam mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin dapat dikatakan baik apabila dapat membuat karyawannya mengikuti apa yang diarahkannya demi tujuan perusahaan. Berikut indikator gaya kepemimpinan menurut Edison (2016:43), menyatakan bahwa beberapa indikator dalam mengukur gaya kepemimpinan yaitu sebagai berikut:

- a. Mempunyai strategi yang jelas & dikomunikasikan dengan baik, Atasan memiliki strategi yang jelas dan realistis dan bawahan percaya terhadap atasan dalam melakukan perubahan ke arah yang lebih baik lagi.
- b. Mempunyai tingkat kepedulian kepada bawahan & lingkungannya, dapat memberikan perhatian serta motivasi kerja bawahan serta memperhatikan lingkungan dan kenyamanan dalam bekerja.
- c. Mengembangkan bawahan, mengembangkan anggota untuk membekali diri dengan pengetahuan dan keahlian dalam usaha meningkatkan keahlian dan kompetensinya.
- d. Menjaga kekompakan team, dapat mengajak bawahan agar bekerja dalam team yang solid dan harmonis.
- e. Menghormati serta menghargai perbedaan & keyakinan, Menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan lebih baik lagi.

#### 2.1.4 Komunikasi

##### 1) Pengertian Komunikasi

Menurut (Dewi, 2021) Komunikasi adalah bagian terpenting di suatu organisasi. Komunikasi organisasi merupakan cara penyampaian mengenai suatu ide dan informasi. Ide yang diuraikan oleh setiap anggota organisasi

secara tidak langsung mampu mendorong tercapainya tujuannya. Presensi melalui komunikasi dapat memudahkan seorang karyawan untuk dapat berinteraksi sehingga mampu membangun organisasi yang diinginkan. Eksistensi dari komunikasi bisa mempermudah seseorang dalam berinteraksi untuk membangun organisasi dalam suatu hubungan yang diinginkan. Tujuan utama komunikasi adalah memperbaiki organisasi dalam membangun suatu hubungan yang baik agar tidak terjadi *misscommunication* antara sesama rekan kerja maupun individual. Komunikasi yang baik memungkinkan orang dalam organisasi untuk mempertahankan hubungan kerjayang baik, terutama dalam membangun hubungan antara pimpinan dengan karyawan, pimpinan dengan pimpinan, karyawan dengan karyawan.

Dengan komunikasi diharapkan diperoleh titik persamaan, saling pengertian. Komunikasi mengandung arti yang lebih luas daripada sekedar mengatakan atau menulis sesuai, di dalamnya juga tercakup pengertian. Pada suatu perusahaan, orang-orang yang didalamnya akan saling melakukan komunikasi, yang dikenal dengan komunikasi intern, dalam bisnis komunikasi dapat dipandang apakah komunikasi dilakukan secara verbal atau non verbal. Namun karena dalam bisnis ini komunikasinya bersifat resmi, maka yang ditekankan adalah komunikasi verbal saja. Namun demikian dalam praktiknya, komunikasi non verbal juga perlu dipahami. Komunikasi verbal adalah komunikasi dengan menggunakan simbol-simbol yang mempunyai makna yang berlaku umum dalam proses komunikasi. Simbol-simbol yang didapat digunakan dalam komunikasi verbal yaitu suara, tulisan atau gambar. Sedangkan komunikasi non verbal adalah kumpulan isyarat, gerak tubuh, intonasi suara, ikap dan sebagainya yang memungkinkan seseorang untuk berkomunikasi tanpa menggunakan kata-kata. Pentingnya komunikasi kantor

dapat dilihat dalam hal-hal berikut:

- a. Menimbulkan rasa kesetiaan kawan dan loyalitas antara:
  - 1) Para bawahan dengan atasan/pimpinan
  - 2) Bawahan dengan bawahan
  - 3) Atasan dengan atasan
  - 4) Pegawai dengan kantor/instansi yang bersangkutan
  - 5) Meningkatkan moral dan disiplin yang tinggi para pegawai.
- b. Dengan mengadakan komunikasi semua jajaran pimpinan dapat mengetahui keadaan bidang yang menjadi tugasnya, sehingga akan berlangsung pengendalian operasional yang efisien.
- c. Dengan komunikasi semua pegawai dapat mengetahui kebijaksanaan, peraturan-peraturan, ketentuan-ketentuan, yang telah ditetapkan oleh pimpinan.
- d. Dengan komunikasi, semua informasi, keterangan-keterangan yang dibutuhkan oleh para pegawai dapat dengan cepat diperoleh.
- e. Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap semua pegawai.
- f. Menimbulkan adanya saling pengertian di antara para pegawai dan saling menghargai dalam melaksanakan tugasnya masing-masing.
- g. Meningkatkan kerja sama (team work) di antara para pegawai.
- h. Semuanya itu akhirnya akan meningkatkan semangat koprps atau spirit de corps dikalangan para pegawai.
- i. Komunikasi merupakan suatu cara untuk memperoleh keterangan yang diperlukan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan. Fungsi ini antara lain dapat dipenuhi dengan cara latihan secara periodik, buku-buku pedoman, coaching setiap hari, perintah-perintah.
- j. Komunikasi adalah suatu cara untuk menjelaskan perspeksi perspeksi/

penglihatan-penglihatan dan hal-hal yang diharapkan dari suatu tanggung jawab. Komunikasi yang efektif mencakup pengirim dan penerima pesan-pesan yang akurat dan dapat dimengerti dengan jelas antara manajemen dan para bawahannya dalam proses dua arah.

## 2) Faktor – Faktor Komunikasi Karyawan yang Efektif

Tujuh faktor yang berkaitan dengan komunikasi karyawan yang efektif diperusahaan (Robbins, 2015:325) terdiri dari:

### a. Pemimpin harus menyadari pentingnya komunikasi

Faktor paling penting dalam suatu program komunikasi karyawan yang berhasil adalah kepemimpinan direktur utama. Ia harus berfalsafah dan berperilaku setia pada gagasan bahwa berkomunikasi dengan karyawan mutlak perlu untuk tercapainya tujuan organisasi.

### b. Para manajer memadankan tindakan dan ucapan

Bila pesan *implisit* (tersirat) yang dikirim para manajer kontradiksi dengan pesan resmi sebagaimana disampaikan dalam komunikasi formal, manajer itu akan kehilangan kredibilitas di mata karyawan. Setiap kata – katanya harus didukung oleh tindakan yang sepadan.

### c. Penekanan pada komunikasi tatap muka

Komunikasi tatap muka yang terus terang dan terbuka dengan para karyawan menghadirkan para eksekutif sebagai seseorang yang memahami kebutuhan dan keprihatinan para pekerja.

### d. Tanggung jawab bersama untuk komunikasi karyawan

Semua manajer mempunyai tanggung jawab memastikan bahwa para karyawan terinformasi dengan implikasi perubahan menjadi lebih *spesifik* ketika implikasi itu mengalir ke bawah menyusun hierarki organisasi.

e. Menangani berita buruk

Organisasi dengan komunikasi karyawan yang efektif tidak akan takut menghadapi kabar buruk. Bila kabar buruk dilaporkan secara terus terang, tercapailah iklim dimana orang tidak takut berterus terang dan kabar baik akan memperoleh kredibilitas meningkat.

f. Pesan dibentuk untuk audiensi yang dimaksudkan

Berbagai macam orang dalam organisasi mempunyai kebutuhan informasi yang berbeda. Para karyawan itu beragam dalam jenis informasi yang mereka inginkan dan cara paling efektif bagi mereka untuk menerimanya.

g. Perlakuan komunikasi sebagai suatu proses berkelanjutan

Komunikasi karyawan sebagai suatu proses manajemen yang kritis, dilukiskan oleh lima kegiatan umum yang dilakukan perusahaan yaitu:

- 1) Manajer menyampaikan dasar pemikiran yang melandasi keputusan.
- 2) Ketepatan waktu vital, dimana fakta diberikan secepat fakta itu tersedia, ini mengurangi daya selentingan dan meningkatkan kredibilitas manajemen.
- 3) Komunikasikan terus – menerus untuk mempertahankan agar informasi mengalir terus – menerus.
- 4) Tautkan gambar besar dan gambar kecil, komunikasi yang benar – benar efektif tidak terjadi sebelum para karyawan memahami bagaimana gambar besar itu mempengaruhi pekerjaan mereka.
- 5) Jangan mendiktekan cara orang seharusnya merasakan berita itu.

### 3) Indikator-Indikator Komunikasi

Menurut Sutardji (2016: 10-11) indikator komunikasi efektif, yaitu:

a. Pemahaman

Kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan

oleh komunikator. Tujuan dari komunikasi adalah terjadinya pengertian bersama, dan untuk sampai pada tujuan itu, maka seorang komunikator maupun komunikan harus saling mengerti fungsinya masing-masing.

b. Kesenangan

Apabila proses komunikasi itu selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan kedua belah pihak. Suasana yang lebih rileks dan menyenangkan akan lebih enak untuk berinteraksi bila dibandingkan dengan suasana yang tegang.

c. Pengaruh pada sikap

Tujuan berkomunikasi adalah untuk mempengaruhi sikap. Jika dengan berkomunikasi dengan orang lain, kemudian terjadi perubahan pada perilakunya, maka komunikasi yang terjadi adalah efektif, dan jika tidak ada perubahan pada sikap seseorang, maka komunikasi tersebut tidaklah efektif.

d. Hubungan yang makin baik

Bahwa dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Seringkali jika orang telah memiliki persepsi yang sama, kemiripan karakter, cocok, dengan sendirinya hubungan akan terjadi dengan baik.

e. Tindakan

Tindakan adalah sebuah perbuatan yang merupakan respon dari hasil pengamatan yang memunculkan persepsi. Saat seseorang melihat sesuatu atau mendengarkan sesuatu.

## **2.1.5 Pembagian Kerja**

### **1) Pengertian Pembagian Kerja**

Dalam melakukan aktivitas perusahaan selalu membutuhkan sekali

adanya Manajemen. Organisasi merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan manajemen yang baik dan efektif, untuk itu semua tugas yang ada organisasi harus dibagi-bagi pada karyawan sesuai dengan kebutuhan organisasi tersebut, atau dengan kata lain untuk melaksanakan semua tugas karyawan maka perlu adanya pembagian kerja. Pembagian kerja adalah Perincian atau pengelompokan suatu aktivitas-aktivitas dan tugas-tugas semacam dan erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh organisasi tertentu. Menurut Hasibuan (2017:180) pembagian kerja adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi. Menurut Pophal (2016) pembagian kerja adalah rekaman tertulis mengenai tanggung jawab dari pekerjaan tertentu. Dokumen ini menunjukkan kualifikasi yang dibutuhkan untuk jabatan tersebut dan menguraikan bagaimana pekerjaan tersebut berhubungan dengan bagian lain dalam organisasi.

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

serta menetapkan pembagian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan.

Dengan adanya pembagian kerja maka karyawan dituntut tanggung jawabnya didalam penyelesaian setiap tugas yang dibebankan kepadanya. Jenis pekerjaan yang beraneka ragam merupakan hal yang sudah biasa didalam suatu organisasi yang mempunyai tujuan yang jelas. Spesialisasi pekerjaan diperlukan karena dalam pembagian kerja terjadi pembagian fungsi dimana setiap fungsi memerlukan keahlian khusus untuk menyelesaikan setiap pekerjaan. Menurut Moenir (2015), ada beberapa manfaat pembagian kerja yaitu sebagai berikut:

- a. Memudahkan seseorang untuk melaksanakan tugas pekerjaannya tanpa menunggu perintah atau komando.
- b. Diketahui dengan jelas batas wewenang dan tanggung jawab dari pekerjaan.
- c. Tidak meragukan dalam pemberian tugas atau pelaksanaan tugas.
- d. Memudahkan pengawasan.
- e. Tidak terjadinya kesimpang siur atau benturan dalam pelaksanaan pekerjaan.
- f. Menjadi dasar pertimbangan dalam penentaun kebutuhan pendidikan.

## **2) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pembagian Kerja**

Wursanto (2013: 230) menjelaskan beberapa faktor yang perlu diperhatikan agar pembagian tugas menjadi efektif, yaitu:

- a. Perincian tugas

Sejumlah tugas yang telah ditetapkan dalam daftar tugas yang harus dilaksanakan oleh karyawan. Adanya perincian tugas, jenis pekerjaan

menjadi jelas dan dapat dipergunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas.

b. Jumlah tugas

Sebaiknya jumlah tugas yang diberikan kepada karyawan lebih dari satu untuk menghindari kejenuhan kerja. Akan tetapi tugas yang diberikan harus saling berhubungan dan disesuaikan dengan kemampuan karyawan itu sendiri.

c. Beban tugas

Beban tugas yang dibebankan ke masing-masing karyawan hendaknya sama atau seimbang dengan karyawan yang lainnya agar tidak terjadi ketimpangan beban kerja.

d. Penggolongan tugas

Penggolongan tugas dapat dibagi menjadi dua macam, yaitu tugas utama rutin yang dilaksanakan sebagai tugas harian dan tugas utama periodik yang hanya dilakukan pada saat tertentu apabila dibutuhkan.

### **3) Indikator Pembagian Kerja**

a. Penempatan Karyawan

Penempatan karyawan adalah bahwa setiap pegawai atau karyawan telah ditempatkan sesuai dengan kemampuan, keahlian dan pendidikan yang dimiliki sebab ketidak tepatan dalam menempatkan posisi karyawan akan menyebabkan pekerjaan tidak maksimal atau kurang lancar.

b. Beban Kerja

Beban kerja adalah tugas atau pekerjaan yang dibebankan atau dipercayakan untuk dikerjakan dan dipertanggung jawabkan oleh satuan organisasi atau seseorang. Beban kerja yang harus dilaksanakan karyawan

hendaknya merata, sehingga dapat dihindarkan adanya seorang karyawan yang mempunyai beban kerja terlalu banyak atau terlalu sedikit. Namun demikian beban kerja yang merata ini tidak berarti bahwa setiap karyawan di perusahaan tersebut harus tetap sama beban kerjanya.

c. **Spesialisasi pekerjaan**

Spesialisasi pekerjaan adalah pembagian kerja berdasarkan oleh keahlian khusus. Spesialisasi pekerjaan sangat diperlukan dalam setiap organisasi karena tidak semua pekerjaan membutuhkan keahlian dan tidak semua orang mempunyai keahlian yang sama sebab setiap orang mempunyai kelebihan dan keterbatasan sendiri. Agar semua tugas pekerjaan yang ada dapat dilaksanakan dengan baik maka perlu sekali adanya spesialisasi pekerjaan. Namun walaupun demikian spesialisasi pekerjaan bukan merupakan tujuan mengkotak-kotakan pegawai atau karyawan.

**4) Pentingnya Pembagian Kerja**

Pembagian kerja merupakan dokumen formal yang berisi ringkasan informasi mengenai suatu jabatan untuk memudahkan dalam membedakan jabatan yang satu dengan yang lainnya dalam suatu perusahaan. Pembagian kerja akan memberikan ketegasan dan standar tugas yang harus dicapai oleh seorang pejabat yang memegang jabatan tersebut. Pembagian pekerjaan ini menjadi dasar untuk menetapkan spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan bagi pejabat yang memegang jabatan itu. Pembagian kerja yang kurang jelas akan mengakibatkan seorang pejabat kurang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini mengakibatkan pekerjaan menjadi tidak beres. Disinilah pentingnya peranan pembagian kerja dalam setiap perusahaan atau organisasi.

## 2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu, merupakan dasar pijakan yang sangat penting dalam penyusunan penelitian ini. Hasil dan pembahasan penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar perbandingan dengan penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini yakni:

- 2.2.1** Kartini (2021) Penelitian ini dilakukan untuk menguji Pengaruh Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. XY. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT XY yang berjumlah 262 karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, data untuk penelitian ini diperoleh melalui kuisioner yang telah diisi oleh karyawan PT XY yaitu sejumlah 50 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah metode SPSS Regresi linier berganda. Penelitian ini menguji tiga variabel yaitu : komunikasi (X1), budaya organisasi (X2) sebagai variabel independent dan kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT XY.
- 2.2.2** Ginting (2018) Pengaruh Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Sekar Mulia Abadi Medan  $X_1 =$  Disiplin Kerja  $X_2 =$  Komunikasi  $Y =$  Kinerja Karyawan Uji F: Disiplin kerja dan komunikasi berpengaruh secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Uji t : Disiplin kerja dan komunikasi berpengaruh secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- 2.2.3** Marceline, et al. (2021). Penelitian ini dilakukan untuk menguji Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan dan Insentif Terhadap Kinerja

Karyawan Pada PT. Jaya Anugrah Sukses Abadi. Dari hasil pengujian didapatkan nilai thitung  $>$  tabel atau  $2,002 > 1,98027$  dan signifikan yang didapatkan  $0,048 < 0,05$ , berarti bahwa secara parsial Komunikasi (X1) berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT. Jaya Anugrah Sukses Abadi.

**2.2.4** Lumantow (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan, Komunikasi dan Keterlibatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Uphus Khamang Indonesia, karena karyawan di PT. Uphus Khamang Indonesia memiliki gaya kepemimpinan, komunikasi dan keterlibatan kerja yang ditanamkan secara positif pada dirinya pasti akan menghasilkan kinerja yang baik dan memuaskan.

**2.2.5** Manurung, et. al (2020). Penelitian ini dilakukan untuk menguji Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Amtek Engineering Batam. Sampel penelitian ini adalah 96 orang karyawan PT. Amtek di Departemen Oral Health Care. Pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh yaitu teknik pengambilan sampel dengan cara mengambil seluruh anggota populasi sebagai responden atau sampel. Analisis data menggunakan uji Regresi Berganda sedangkan pengolahan data menggunakan SPSS 20. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan komunikasi mampu menjelaskan keberadaanya terhadap variabel kinerja karyawan, selain itu secara parsial kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan,

sementara komunikasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, secara simultan kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

**2.2.6** Gozal, et al., (2021). Penelitian ini dilakukan untuk menguji Pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi dan budaya organisasi baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Kepulauan Sangihe. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 82 orang. Sampel penelitian ini sebanyak 54 responden. Pengambilan sampel dilakukan dengan purposive sampling technique. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan dan secara parsial terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Kepulauan Sangihe.

**2.2.7** Penelitian yang berjudul pengaruh kompetensi, budaya kerja, pembagian kerja, dan komunikasi terhadap kinerja pegawai pada kantor camat merapi timur kabupaten lahut yang disusun oleh Ferliyansyah (2022). Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh Pegawai Negeri Sipil yang bekerja di Kantor Camat Merapi Timur Kabupaten Lahat yang berjumlah 40 orang pegawai. Pengambilan sampel dilakukan dengan Teknik sampling jenuh. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis pendekatan dalam penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Hasil pengujian

hipotesis menunjukkan bahwa kompetensi, budaya kerja, pembagian kerja, komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai kantor camat merapi timur kabupaten lahat.

**2.2.8** Roring (2017) yang berjudul: “Pengaruh Kepemimpinan, Pembagian Kerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Danamon Cabang Manado”, menyimpulkan: (1) hasil uji hipotesis khususnya model penelitian yang terdiri dari kepemimpinan, pembagian kerja dan kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) hasil uji hipotesis ditemukan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan juga merupakan variabel paling dominan atau yang paling kuat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dibandingkan variabel lainnya dalam model penelitian ini. (3) hasil uji hipotesis ditemukan bahwa pembagian kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

**2.2.9** Manaroinsong (2018) Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi, dan pembagian kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Galesong Prima Manado. Metode yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Populasi penelitian sebanyak 66 karyawan dan sampel yang digunakan sebanyak 65 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, komunikasi, dan pembagian kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sinar Galesong Prima Manado.

**2.2.10** Rika Novta (2018) yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Pembagian Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BRI Syariah Kantor Cabang A Rivai Palembang. Penelitian ini termasuk pada jenis penelitian lapangan dengan menggunakan metode kuantitatif. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer yang diperoleh dari hasil penyebaran kuisisioner kepada 48 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh. Teknik analisis data dilakukan dengan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan pembagian kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.