

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Efektivitas dan kesuksesan suatu organisasi secara intrinsik terkait erat dengan kinerja yang ditunjukkan oleh setiap individu dalam tenaga kerjanya. Seperti yang diungkapkan oleh Prasetyo (2018), meningkatkan kinerja karyawan merupakan salah satu tujuan fundamental dari setiap perusahaan, karena perbaikan di tingkat individu diharapkan dapat berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian organisasi secara keseluruhan. Secara umum diakui bahwa perusahaan secara konsisten untuk terus meningkatkan performa karyawan, dengan harapan bahwa upaya ini akan membawa organisasi menuju pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Kinerja karyawan yang didefinisikan sebagai sejauh mana seorang individu memenuhi tugas kerjanya baik dari segi kualitas maupun kuantitas berperan sebagai metrik kritis untuk menilai efektivitas pekerjaan. Dimensi ini mencerminkan kemampuan karyawan untuk melaksanakan tanggung jawab sesuai dengan peran yang diembannya. Mempuk kinerja tinggi pada tingkat individu sangat penting, karena tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional dan mendorong inovasi, tetapi juga memposisikan organisasi untuk lebih baik mewujudkan tujuan jangka panjangnya. Oleh karena itu, seperti yang ditekankan oleh Rahmanisa dan Shanty (2022) pemantauan dan pengelolaan kinerja karyawan secara sistematis merupakan keharusan strategis bagi setiap organisasi yang mengincar kesuksesan berkelanjutan.

Kinerja karyawan merupakan konstruk yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi, termasuk deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan kualitas koordinasi di tempat kerja. Raju dan Banerjee (2017) menekankan bahwa ketidakjelasan dalam deskripsi pekerjaan dapat menghambat efektivitas karyawan, yang pada akhirnya menyebabkan hasil kinerja yang kurang optimal. Sesuai dengan hal ini, studi oleh Ongwesa, Geoffrey, dan Ngacho (2019) menyoroti pentingnya latar belakang pendidikan, dengan catatan bahwa karyawan yang memiliki kualifikasi

akademik yang relevan cenderung melaksanakan tugas mereka dengan lebih mahir dan efisien. Keselarasan antara kualifikasi dan tuntutan pekerjaan tidak hanya memfasilitasi kinerja individu tetapi juga mempercepat pencapaian tujuan organisasi. Namun, seperti yang ditekankan Anizar et al. (2023) ketidakhadiran koordinasi yang efektif baik dalam pelaksanaan tugas maupun komunikasi antarindividu dapat secara signifikan merusak kinerja organisasi. Koordinasi berfungsi sebagai mekanisme struktural yang memastikan semua elemen dalam perusahaan beroperasi secara harmonis menuju tujuan bersama.

PT. Mahakarya Advertising Jaya Abadi adalah perusahaan yang bergerak dibidang advertising. Sebagai sebuah perusahaan, tentunya produksi dan penjualan merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan. Melalui hal ini, secara nyata tercermin aktivitas kinerja dan dedikasi karyawan dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Table 1.1 Realisasi Produksi PT. Mahakarya Advertising Jaya Abadi

No	Departemen	Volume Hasil Kerja					
		2021		2022		2023	
		Target (Unit)	Realisasi (Unit)	Target (Unit)	Realiasi (Unit)	Target (Unit)	Realiasi (Unit)
1	Digital Printing	2.000	2.220	3.000	2.988	3.200	3.247
3	Workshop	50	43	60	60	65	57
4	Laser Cutting	30	20	20	32	40	41

Sumber: diolah untuk penelitian (2025)

Data yang disajikan menunjukkan variasi dalam hasil yang ditargetkan dan hasil aktual terkait produksi, penjualan, dan kinerja karyawan di berbagai departemen. Meskipun terjadi fluktuasi, setiap divisi menunjukkan keterlibatan aktif dalam perencanaan dan pelaksanaan proses produksi yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik klien. Responsivitas terhadap kebutuhan pasar ini menyoroti pentingnya sistem internal yang terstruktur dengan baik. Untuk memastikan operasi dijalankan secara efektif dan tujuan organisasi tercapai dengan efisiensi optimal, sangat penting

bagi setiap karyawan untuk bekerja berdasarkan deskripsi pekerjaan yang jelas dan terdefinisi dengan baik.

Deskripsi pekerjaan berfungsi sebagai dokumen formal yang menggambarkan tugas, tanggung jawab, lingkup wewenang, dan kriteria kinerja yang terkait dengan peran tertentu. Ketika deskripsi tersebut tidak jelas atau kurang terperinci, karyawan mungkin kesulitan memahami fungsi mereka, yang mengakibatkan penurunan produktivitas dan pelaksanaan tugas yang tidak efektif. AL Rawas dan Jantan (2022) menegaskan bahwa deskripsi pekerjaan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian pula, Setyoko (2022) menekankan bahwa deskripsi pekerjaan yang jelas bermanfaat bagi peran manajerial dan staf dengan mengklarifikasi harapan peran dan menguraikan kompetensi yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas yang sukses. Selain itu, Raju dan Banerjee (2017) menegaskan bahwa kejelasan dalam desain pekerjaan berkontribusi pada produktivitas karyawan yang lebih tinggi dan hasil kinerja yang lebih baik.

Pemahaman yang jelas tentang tugas-tugas seseorang memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan lebih efisien, mengalokasikan waktu mereka dengan efektif, dan meminimalkan penyimpangan yang dapat berdampak negatif pada kinerja organisasi. Kejelasan ini tidak hanya meningkatkan produktivitas individu tetapi juga menyelaraskan upaya menuju pencapaian tujuan korporat yang sukses. Seperti yang dinyatakan oleh Dewi and Raficha (2022), karyawan yang memiliki pemahaman yang mendalam tentang deskripsi pekerjaan mereka lebih mampu melaksanakan tugas-tugas mereka dengan percaya diri, sehingga mengurangi ketidakpastian dan ketidakefisienan di tempat kerja.

Mengingat peran kritis ini, penyusunan deskripsi pekerjaan menjadi aspek fundamental dalam manajemen organisasi. PT. Mahakarya Advertising Jaya Abadi menyadari pentingnya praktik ini secara strategis. Untuk memastikan kejelasan operasional dan akuntabilitas di seluruh tenaga kerjanya, perusahaan telah secara

sistematis mengembangkan deskripsi pekerjaan yang detail untuk setiap divisi fungsional, seperti yang ditunjukkan dalam tabel berikut.

Table 1.2 Deskripsi Pekerjaan Karyawan PT. Mahakarya Advertising Jaya Abadi tiap Divisi

No	Divisi	Deskripsi Pekerjaan
1	Digital Printing	Pencetakan beragam produk dengan berbagai jenis format, antara lain: • Large format printing: Billboard, Baliho, Spanduk, Backlite, One Way Vision Sticker, X-Banner, T-Banner • Digital Offset: Brosur, Poster, dll. • Cards Printing: ID Card, Name Card.
2	Keuangan	Gaji, Pembayaran Pajak, Pembelian Materai, Transportasi dan Pembelian alat-alat kantor.
3	Marketing	Penjualan dan Promosi
4	Workshop	Produksi berbagai jenis produk, antara lain: vertical benner, neon box, store sign, pylon sign, letter sign, car branding, konstruksi media reklame, event property, umbul-umbul.
5	Laser Cutting	Produksi berbagai jenis produk berbahan akrilik, antara lain: huruf timbul, trophy, plakat, souvenir, interior & eksterior, dan grafir.

6	Creative Division	Desain grafis, konten kreator, dokumentasi, Sosial media
---	-------------------	--

Sumber: diolah untuk penelitian 2025

Berdasarkan data observasional yang dikumpulkan dari PT. Mahakarya Advertising Jaya Abadi, dimungkinkan untuk memperoleh pemahaman umum mengenai peran dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan. Namun, deskripsi pekerjaan yang saat ini digunakan tampaknya kurang jelas dan komprehensif. Mengacu pada Armstrong Armstrong (2014) deskripsi pekerjaan yang dirancang dengan baik harus mencakup komponen dasar seperti judul pekerjaan, hierarki pelaporan, hubungan kerja, tujuan utama, dan uraian rinci tentang tugas dan tanggung jawab. Seperti yang ditunjukkan dalam tabel sebelumnya, deskripsi yang tersedia hanya mencantumkan judul pekerjaan, tanpa menyertakan elemen-elemen penting yang mendefinisikan ruang lingkup setiap peran.

Selain itu, menurut Pattisahusiwa (2013) salah satu dimensi kunci dalam mengevaluasi deskripsi pekerjaan adalah penentuan wewenang. Analisis Tabel 1.2 menunjukkan bahwa deskripsi pekerjaan di PT. Mahakarya Advertising Jaya Abadi tidak menjelaskan wewenang pengambilan keputusan atau lingkup kendali yang spesifik untuk setiap posisi. Kelalaian ini menyebabkan tumpang tindih tanggung jawab dan ketidakjelasan mengenai pertanggungjawaban, yang dapat menghambat efisiensi alur kerja dan menimbulkan kebingungan dalam pelaksanaan tugas dan proses pengambilan keputusan.

Seperti yang ditekankan oleh Setyoko (2022) keberadaan deskripsi pekerjaan yang jelas dan terdefinisi dengan baik meningkatkan kejelasan kompetensi yang diperlukan untuk suatu posisi tertentu, memungkinkan pegawai yang menduduki posisi tersebut untuk memahami dan melaksanakan tugasnya dengan lebih baik. Dalam hal ini, menjadi penting untuk menetapkan spesifikasi pekerjaan yang jelas agar pegawai dapat melaksanakan tugasnya dengan efektif.

Spesifikasi pekerjaan berfungsi untuk menguraikan kualifikasi, keterampilan, pengalaman, dan atribut pribadi yang diperlukan bagi seseorang untuk berhasil dalam peran tertentu. Menurut ketika karyawan selaras dengan spesifikasi pekerjaan yang sesuai dengan profil mereka, tugas dapat diselesaikan dengan lebih efisien, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Hal ini karena spesifikasi pekerjaan mencakup elemen-elemen kunci seperti kompetensi teknis, latar belakang pendidikan yang relevan, serta kapasitas mental dan fisik yang diperlukan untuk posisi tersebut. Seperti yang disebutkan oleh Eriko, Dunan, and Oktavianur (2015), keberadaan spesifikasi pekerjaan yang jelas dan terstruktur diharapkan dapat meningkatkan tingkat profesionalisme dan kompetensi karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab mereka.

Spesifikasi pekerjaan mewakili serangkaian atribut yang mendefinisikan seperti keterampilan, kualifikasi, dan kompetensi pribadi yang esensial untuk mencapai kinerja pekerjaan yang optimal. Ketika spesifikasi ini dirumuskan dengan presisi dan selaras dengan kebutuhan organisasi, mereka dapat secara signifikan meningkatkan efektivitas karyawan. Menurut Melisa (2017) spesifikasi pekerjaan memiliki korelasi yang kuat dengan kinerja karyawan, terutama pada tahap perekrutan dan seleksi, di mana spesifikasi yang jelas dan terperinci membantu menarik calon karyawan yang kemampuannya selaras dengan harapan organisasi.

Di PT. Mahakarya Advertising Jaya Abadi, penyusunan deskripsi pekerjaan merupakan bagian integral dari strategi manajemen sumber daya manusia perusahaan. Perusahaan menunjukkan komitmen proaktif terhadap kejelasan peran dengan memastikan setiap posisi dilengkapi dengan deskripsi pekerjaan yang detail, mulai dari tahap perekrutan. Praktik ini memungkinkan calon karyawan untuk memahami secara komprehensif tanggung jawab dan standar kinerja yang terkait dengan posisi yang mereka lamar. Spesifikasi pekerjaan spesifik yang ditetapkan untuk setiap posisi di PT. Mahakarya Advertising Jaya Abadi dijelaskan dalam tabel berikut.

Table 1.3 Spesifikasi Pekerjaan Karyawan PT. Mahakarya Advertising Jaya Abadi tiap Divisi

No	Divisi	Pendidikan	Kompetensi
1	Digital Printing	- Pendidikan seni grafis atau yang terkait. - Pernah mengikuti kursus komputer terkait. - Lisensi atau sertifikat	- Keterampilan komputer - Kemampuan berkomunikasi - Kemampuan mekanis - Bekerjasama dalam tim
2	Kuangan	- Latar belakang pendidikan keuangan dan akuntansi	- Mampu melaksanakan proses keuangan dengan baik - Mampu bekerja sama dalam tim
3	Marketing	- Latar belakang pendidikan pemasaran, komunikasi, dan bisnis.	- Mampu berkomunikasi dengan baik - Mampu berpikir kreatif
4	Workshop	- Pendidikan seni grafis atau yang terkait	- Mampu berpikir kreatif - Bekerjasama dalam tim - Berkomunikasi dengan baik

5	Lasser cutting	- Latar belakang pendidikan teknik mesin,	- Mampu memecahkan masalah - Berkonsentrasi tinggi - Bekerjasama dalam tim
6	Creative Division	- Latar belakang pendidikan desain grafis, teknologi komunikasi, dan yang terkait. - Portifolio	- Berpikir kreatif - Bekerjasama dalam tim - Berkomunikasi dengan baik

Sumber: diolah untuk penelitian 2025

Berdasarkan data yang tercantum dalam tabel di atas, dapat dilihat bahwa spesifikasi pekerjaan untuk karyawan di PT. Mahakarya Advertising Jaya Abadi umumnya dijelaskan dengan tingkat kejelasan yang memadai. Namun, pengamatan awal menunjukkan bahwa beberapa karyawan menduduki posisi yang tidak sepenuhnya sesuai dengan kualifikasi yang tercatat. Ketidakcocokan ini mencerminkan masalah organisasi yang lebih luas yaitu, ketidakcocokan antara kompetensi karyawan dan tuntutan fungsional dari posisi masing-masing. Misalnya, penempatan individu dengan latar belakang akademik ilmu politik dalam peran desain grafis menyoroti penyimpangan dari dimensi pendidikan dan pelatihan yang ditekankan oleh Pattisahusiwa (2013) yang berargumen bahwa spesifikasi pekerjaan idealnya harus mencerminkan kesesuaian antara latar belakang pendidikan karyawan dan persyaratan teknis peran tersebut.

Selain itu, efektivitas organisasi tidak dapat dipertahankan hanya melalui keberadaan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan yang terstruktur; koordinasi sama pentingnya. Seperti yang dicatat oleh Vanagas dan Stankevič (2015), koordinasi merujuk pada proses menyelaraskan upaya individu yang melakukan tugas-tugas yang berbeda namun saling bergantung untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi yang bersama. Tanpa mekanisme integratif ini, bahkan peran yang paling jelas didefinisikan pun mungkin gagal berkontribusi secara optimal terhadap hasil kinerja keseluruhan.

Menurut Hulu and Waruwu (2023), koordinasi yang efektif merupakan salah satu faktor kunci dalam pencapaian tujuan organisasi. Koordinasi berfungsi sebagai mekanisme kritis untuk menjaga harmoni operasional di antara berbagai departemen, memastikan bahwa semua komponen struktur organisasi berfungsi secara kohesif. Kualitas koordinasi secara langsung mempengaruhi efisiensi individu dan tim dalam melaksanakan tanggung jawab masing-masing. Ketika koordinasi diterapkan dengan baik, kinerja individu dan kolektif dalam organisasi dapat dioptimalkan secara signifikan.

Sari (2021) lebih lanjut menekankan bahwa koordinasi merupakan unsur esensial yang memfasilitasi upaya kolaboratif di antara karyawan, memungkinkan mereka bekerja secara sinergis menuju pencapaian tujuan bersama. Di PT. Mahakarya Advertising Jaya Abadi, koordinasi di antara karyawan umumnya dilakukan secara teratur dan efektif. Namun, seperti yang dicatat oleh Rusdina (2014) sinkronisasi dan keselarasan organisasi merupakan dimensi integral dari koordinasi. Meskipun upaya telah dilakukan, tantangan tetap ada—terutama dalam bentuk miskomunikasi antar departemen selama proyek kolaboratif. Gangguan komunikasi semacam ini dapat menyebabkan gangguan dalam alur kerja, berdampak negatif pada kinerja karyawan, dan menyebabkan penundaan dalam proses produksi, yang pada gilirannya dapat mengancam kepuasan pelanggan dan kredibilitas perusahaan.

Kemampuan suatu organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya sangat bergantung pada kualitas koordinasi di antara anggotanya. Koordinasi yang terorganisir dengan baik dapat meningkatkan hasil melalui kerja tim yang lebih baik, motivasi yang lebih tinggi, dan kinerja organisasi yang lebih baik. Ketika koordinasi dijalankan dengan efektif, karyawan diberikan arahan yang jelas, memahami tanggung jawab mereka dengan baik, dan mengetahui ekspektasi yang ditempatkan pada mereka (Simatupang et al. 2024). Sebaliknya, koordinasi yang tidak memadai dapat menghambat upaya untuk meningkatkan motivasi karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Hulu and Waruwu 2023). Seperti yang ditekankan oleh Sussanto, Susanto, Effendi, dan Agam (2022) ketidakhadiran koordinasi dapat menyebabkan kebingungan di tingkat individu dan departemen, mengganggu kejelasan peran dan keselarasan fungsional dalam organisasi. Namun, belum banyak penelitian yang mengungkapkan peran koordinasi sebagai variabel intervening (penghubung) antara deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki sejauh mana deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan mempengaruhi kinerja karyawan, dengan koordinasi sebagai konstruk perantara. Dalam konteks digitalisasi yang cepat dan lanskap bisnis yang terus berkembang, pemahaman komprehensif tentang hubungan-hubungan ini diharapkan dapat memberikan wawasan berharga bagi organisasi yang berupaya meningkatkan produktivitas, responsivitas, dan efisiensi operasional.

Sejumlah studi sebelumnya secara empiris telah menunjukkan bahwa deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Di antara studi-studi tersebut, yang menonjol adalah karya Pitaloka, Mulyatini, and Kasman (2019), Maswiyatun (2019), Melisa (2017), dan Raju dan Banerjee (2017). Secara paralel, studi lain juga menekankan pentingnya koordinasi sebagai faktor penentu kinerja karyawan, termasuk temuan dari (Djamin et al. 2023), (Nainggolan, Johannes, dan Rosita 2022), Fuadi et al. (2022), dan Dharma et al. (2020).

Berdasarkan literatur tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menawarkan perspektif yang lebih komprehensif dengan mengeksplorasi bagaimana deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan memengaruhi kinerja karyawan, dengan koordinasi sebagai variabel mediasi. Temuan yang diharapkan bertujuan untuk memberikan wawasan praktis dan dapat diterapkan bagi pemimpin organisasi, terutama dalam formulasi peran pekerjaan dan manajemen strategis proses koordinasi untuk meningkatkan produktivitas individu dan organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki relevansi yang signifikan dalam berkontribusi pada pertumbuhan organisasi yang berkelanjutan dan peningkatan kinerja jangka panjang.

Mengingat isu-isu yang dijelaskan di atas, peneliti termotivasi untuk melakukan studi berjudul “Pengaruh Deskripsi Pekerjaan dan Spesifikasi Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan dengan Koordinasi sebagai Variabel Perantara.”.

1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah deskripsi pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Mahakarya Advertising Jaya Abadi?
2. Apakah spesifikasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Mahakarya Advertising Jaya Abadi?
3. Apakah koordinasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Mahakarya Advertising Jaya Abadi?
4. Apakah deskripsi pekerjaan berpengaruh positif terhadap koordinasi PT. Mahakarya Advertising Jaya Abadi?
5. Apakah spesifikasi pekerjaan berpengaruh positif terhadap koordinasi PT. Mahakarya Advertising Jaya Abadi?
6. Apakah koordinasi memediasi deskripsi pekerjaan pada kinerja karyawan PT. Mahakarya Advertising Jaya Abadi?
7. Apakah koordinasi memediasi spesifikasi pekerjaan pada kinerja karyawan PT. Mahakarya Advertising Jaya Abadi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji pengaruh positif deskripsi pekerjaan terhadap kinerja karyawan PT. Mahakarya Advertising Jaya Abadi.
2. Untuk menguji pengaruh positif spesifikasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan PT. Mahakarya Advertising Jaya Abadi.
3. Untuk menguji pengaruh positif koordinasi terhadap kinerja karyawan PT. Mahakarya Advertising Jaya Abadi.
4. Untuk menguji pengaruh positif deskripsi pekerjaan terhadap koordinasi PT. Mahakarya Advertising Jaya Abadi
5. Untuk menguji pengaruh positif spesifikasi pekerjaan terhadap koordinasi PT. Mahakarya Advertising Jaya Abadi
6. Untuk menguji mediasi koordinasi pada pengaruh deskripsi pekerjaan terhadap kinerja karyawan PT. Mahakarya Advertising Jaya Abadi.
7. Untuk menguji mediasi koordinasi pada pengaruh spesifikasi pekerjaan terhadap kinerja karyawan PT. Mahakarya Advertising Jaya Abadi.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat baik secara teoritis dan praktis. Ada pun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Dari sudut pandang teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berarti dan memperkaya pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia—terutama terkait dengan konsep-konsep yang saling terkait seperti deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, mekanisme koordinasi, dan kinerja karyawan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Dari sudut pandang praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa kontribusi konkret, termasuk:

1. Bagi PT. Mahakarya Advertising Jaya Abadi, temuan penelitian ini dapat menjadi acuan berharga dalam penyusunan dan penyempurnaan kebijakan sumber daya manusia—terutama yang berkaitan dengan penyusunan deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan praktik koordinasi dengan tujuan akhir meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.
2. Bagi peneliti masa depan, penelitian ini diharapkan dapat memperluas pemahaman konseptual dan memperkaya diskusi akademis di bidang manajemen sumber daya manusia, terutama terkait peran saling terkait antara desain pekerjaan, koordinasi, dan hasil kinerja.
3. Bagi mahasiswa, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dasar dan pengayaan akademis terutama bagi mereka yang berada di Fakultas Ekonomi yang mungkin ingin mengeksplorasi tema serupa atau mengembangkan penelitian ini dalam penyelidikan akademis selanjutnya.