

BAB 1

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Organisasi menjadikan sumber daya manusia sebagai elemen yang paling krusial. Sumber daya manusia tidak hanya berperan sebagai penggerak utama proses bisnis, tetapi juga merupakan faktor penentu keberhasilan sebuah perusahaan. Kemampuan manusia untuk berpikir, berinovasi, dan beradaptasi dengan perubahan adalah aset yang tak ternilai dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, menciptakan kondisi kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan menjadi hal yang sangat penting bagi perusahaan modern.

Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan (1). Kinerja karyawan adalah salah satu elemen utama yang dapat ditingkatkan apabila karyawan mengetahui apa yang diharapkan kapan dapat berperan serta dinilai atas hasil kinerjanya didasarkan perilaku karyawan (2). Peran kinerja dari sumber daya manusia sangatlah berkaitan dengan pencapaian kinerja suatu perusahaan, kinerja dapat dikatakan hasil dari pencapaian sumber daya manusia yang dapat dipengaruhi beberapa faktor (3).

Kinerja merupakan sistem penilaian yang sangat penting dalam organisasi karena digunakan untuk mengukur dan mengetahui sejauh mana seseorang karyawan telah melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara menyeluruh. Kinerja tidak hanya

dipahami sebagai hasil akhir dari pekerjaan yang dicapai tetapi juga sebagai perpaduan antara pencapaian hasil kerja dengan kompetensi, sikap, serta cara atau proses yang digunakan karyawan dalam mencapai hasil tersebut (4). Dengan demikian, kinerja karyawan mencerminkan kemampuan individu dalam mengelola sumber daya, waktu, dan keterampilan yang dimilikinya untuk menghasilkan output yang optimal (5). Selain itu, kinerja karyawan berkaitan dengan tingkat pencapaian tujuan yang telah ditetapkan organisasi dan dapat dianalisis pada beberapa level seperti kinerja individu, kinerja tim atau kelompok kerja, serta kinerja organisasi secara keseluruhan yang saling berkaitan dan berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategis (2).

Dalam peningkatan kinerja perusahaan dibutuhkan tingkat kepuasan kerja untuk mencapai produktivitas. Menurut Daniel mengkonseptualisasikan kepuasan kerja sebagai reaksi afektif dan kognitif secara keseluruhan terhadap suatu pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja (6). Peningkatan kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti motivasi, pemberian gaji, atau insentif, tunjangan, keamanan, keselamatan kerja, dan lain sebagainya.

Kepuasan kerja bisa dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti gaji yang kompetitif, tunjangan, peluang untuk berkembang, serta hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan (2). Selain itu, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan (*work-life balance*) juga memainkan peran krusial dalam menentukan tingkat kepuasan karyawan. Karyawan yang dapat mengelola waktu antara pekerjaan dan

kehidupan pribadi dengan baik cenderung memiliki kesehatan mental yang lebih baik dan performa kerja yang lebih optimal. Aspek penghargaan atau pengakuan terhadap kontribusi karyawan, kesempatan untuk mengembangkan keterampilan melalui pelatihan, serta adanya rasa pencapaian dalam pekerjaan turut memperkuat motivasi intrinsik karyawan (7). Semua faktor ini, ketika saling mendukung, akan menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya memfasilitasi kinerja optimal, tetapi juga berkontribusi pada retensi dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Seiring perkembangan teknologi dan perubahan dinamika dunia kerja, Fleksibilitas kerja adalah konsep multifaset yang mencakup berbagai dimensi tentang bagaimana pekerjaan disusun dan dilaksanakan, yang memungkinkan karyawan memiliki keleluasaan untuk menentukan kapan, di mana, dan bagaimana mereka menyelesaikan tugas-tugas mereka (5).

Mencakup kemampuan untuk memilih jam kerja (waktu fleksibel) dan lokasi (kerja jarak jauh), yang memungkinkan karyawan untuk mengelola tanggung jawab pribadi dan profesional dengan lebih baik. Menawarkan lebih banyak otonomi, fleksibilitas kerja mendukung keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan komitmen hidup, sehingga meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja (8). fleksibilitas kerja telah muncul sebagai salah satu konsep kunci dalam manajemen sumber daya manusia yang dirancang untuk membantu karyawan mencapai keseimbangan yang lebih baik antara kehidupan pribadi dan profesional, yang diharapkan dapat berdampak positif pada produktivitas dan kinerja mereka.

PT SmartID sebagai perusahaan yang bergerak dalam layanan pendampingan instansi pemerintah dan pengembangan perangkat lunak, dituntut untuk menghasilkan produk yang cepat, akurat, dan berkualitas. Karakter pekerjaan yang berfokus pada pengolahan data, analisis, dan pembuatan aplikasi sebenarnya sangat memungkinkan untuk dilakukan secara fleksibel tanpa harus selalu berada di kantor. Karena itu, fleksibilitas kerja menjadi kebutuhan strategis untuk menjaga produktivitas, memenuhi tenggat waktu, serta meningkatkan kualitas layanan kepada klien pemerintah yang mengharuskan hasil kerja yang tepat dan andal.

Tabel 1. 1 Data OKR 2024 PT. Smart ID

Data OKR 2024 PT. Smart ID			
Triwulan	Jumlah Karyawan (Orang)	Rata – rata capaian Kinerja Karyawan	
		Diatas 60%	Dibawah 60%
I	115	95 Karyawan	20 Karyawan
II	115	105 Karyawan	10 Karyawan
III	115	107 Karyawan	8 Karyawan
IV	115	100 Karyawan	15 Karyawan

Sumber : Data OKR PT. Smart ID 2024

Dari tabel 1.1 Data OKR 2024 PT. Smart ID dapat diketahui terjadi peningkatan jumlah karyawan yang memiliki rata – rata capaian kinerja diatas 60 % pada triwulan I dan II, kemudian terjadi peningkatan jumlah karyawan yang memiliki rata – rata capaian kinerja diatas 60% pada triwulan II dan III, kemudian terjadi penurunan pada triwulan III dan IV.

Sejalan dengan tuntutan tersebut, PT SmartID mulai menerapkan kebijakan kerja fleksibel, baik dalam bentuk pengaturan jam kerja maupun opsi bekerja dari rumah. Secara teori, fleksibilitas kerja mampu menciptakan keseimbangan antara

pekerjaan dan kehidupan pribadi, memberi rasa nyaman, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja. Namun pada praktiknya, implementasi fleksibilitas kerja di PT SmartID belum berjalan merata di seluruh divisi. Ada divisi yang merasakan manfaatnya dan menunjukkan peningkatan produktivitas, tetapi ada pula divisi yang justru mengalami penurunan motivasi karena kebijakan yang belum jelas, komunikasi yang kurang efektif, serta standar kinerja yang belum seragam.

Fenomena tersebut berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasakan fleksibilitas secara penuh cenderung memiliki kepuasan kerja lebih tinggi karena merasa dipercaya dan dihargai (4). Sebaliknya, karyawan yang tidak mendapatkan porsi fleksibilitas yang sama merasa kurang puas dan kurang bersemangat dalam mencapai target (3). Hal ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja *tidak otomatis* meningkatkan kinerja, melainkan dipengaruhi oleh faktor psikologis seperti kepuasan kerja (9).

Pada PT Smart ID penerapan fleksibilitas kerja berupa kebebasan memilih jam kerja dan lokasi bekerja. Namun, pada beberapa kondisi fleksibilitas kerja justru meningkatkan tanggung jawab individu karena dituntut lebih mandiri dalam mengatur waktu dan menyelesaikan tugas. Jika tidak diimbangi dengan kejelasan sistem evaluasi dan dukungan manajemen membuat fleksibilitas kerja berpotensi menimbulkan stress kerja dan kebingungan peran. Kemudian pada kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi karena berkaitan langsung dengan sikap, motivasi, dan komitmen karyawan terhadap pekerjaannya.

Dalam PT Smart ID kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh besarnya kompensasi yang diterima, beban kerja, hubungan antar rekan kerja, serta gaya kepemimpinan dari atasan. Pada PT Smart ID memiliki target kerja yang tinggi dan tuntutan penyelesaian tugas yang cepat, sebagian karyawan mendapatkan tekanan kerja yang cukup besar. Kondisi ini menimbulkan fenomena adanya perbedaan kepuasan kerja antar karyawan di mana sebagian merasa termotivasi oleh tantangan kerja dan sebagian lainnya merasa terbebani oleh target dan ritme pekerjaan yang padat.

Karyawan yang merasa dihargai mendapatkan dukungan dari atasan serta kesempatan pengembangan diri yang menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya. Kinerja karyawan pada PT Smart ID bisa dilihat pada pencapaian target, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu serta kemampuan bekerja sama dalam tim. Dalam beberapa kondisi karyawan pada PT Smart ID ditemukan bahwa karyawan dengan tingkat kerpuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki produktivitas dan tanggung jawab yang lebih baik. Namun jika kepuasan kerja menurun, maka berdampak pada kinerja karyawan yang berupa keterlambatan penyelesaian tugas, kurang optimalnya perncapaian target, serta menurunnya kualitas hasil kerja.

Temuan ini selaras dengan berbagai hasil penelitian sebelumnya. Beberapa studi menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dapat meningkatkan produktivitas karyawan, namun penelitian lainnya menemukan bahwa fleksibilitas tidak selalu berdampak pada kepuasan dan kinerja secara langsung. Artinya, terdapat hubungan

yang tidak konsisten dan masih memerlukan kajian lanjutan, terutama dalam konteks pekerjaan digital seperti di PT SmartID.

Kondisi ini memperlihatkan adanya *research gap* sekaligus *problem gap* di perusahaan: fleksibilitas kerja sudah diterapkan, namun hasil kinerjanya belum seragam karena diduga dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja sebagai variabel perantara. Oleh sebab itu, penting untuk meneliti sejauh mana fleksibilitas kerja berdampak pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai pemediasi, sehingga perusahaan dapat menerapkan kebijakan yang lebih tepat sasaran dan merata bagi seluruh karyawan.

Berdasarkan fenomena tersebut, penulis mengangkat penelitian berjudul: “Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi.” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana fleksibilitas waktu dan lokasi kerja memengaruhi kinerja karyawan, serta bagaimana kepuasan kerja berperan sebagai variabel yang menjembatani pengaruh tersebut.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan masalah yang terjadi, maka rumusan masalah sebagai berikut ini :

1. Bagaimana Fleksibilitas Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan ?
2. Apakah Fleksibilitas Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan ?
3. Apakah Fleksibilitas Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja ?
4. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan ?
5. Apakah Fleksibilitas Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja ?

C. TUJUAN PENELITIAN

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui Fleksibilitas Kerja, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Karyawan pada karyawan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kepuasan Kerja pada karyawan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada karyawan.

D. MANFAAT PENELITIAN

Hasil penelitian ini dapat menjadi masukan yang bermanfaat terhadap PT. Smart ID mengenai pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi.

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini secara teoritis dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam memperkaya wawasan mengenai Fleksibilitas kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang bermanfaat bagi PT. Smart ID mengenai Fleksibilitas Kerja dan Kepuasan Kerja karyawan untuk mencapai Kinerja Karyawan yang lebih baik.

3. Manfaat Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan bisa dan dapat menjadi pemahaman bagi peneliti konsep judul serta hubungan antar variabel, meningkatkan keterampilan peneliti dalam menyusun karya ilmiah yang sistematis dan sesuai dengan kaidah akademik serta memberikan pengalaman praktis dalam melakukan penelitian yang dapat menjadi bekal bagi peneliti selanjutnya.