

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manusia dalam memenuhi kebutuhan hidupnya untuk keberlangsungan hidup didunia yaitu dengan bekerja. Bekerja menjadi hal yang wajib dilakukan, sebab dengan bekerja manusia akan dapat memenuhi segala kebutuhannya. Rizki yang di turunkan oleh Allah harus dicari secara aktif oleh manusia dengan cara bekerja. Apabila bekerja itu adalah fitrah manusia maka jelaslah bahwa manusia yang enggan bekerja sesungguhnya dia itu melawan fitrahnya sendiri, menurunkan derajat identitas dirinya sebagai manusia, untuk kemudian runtuh dalam kedudukan yang lebih hina dari binatang. Secara alami manusia akan terdorong untuk mencurahkan tenaga agar menghasilkan harta yang bisa digunakan untuk kebutuhan hidup.

Dalam hal ini, perusahaan atau organisasi sangat diperlukan guna untuk mendapatkan penghasilan. Pada saat zaman sekarang ini, antar perusahaan atau organisasi bisnis saling bersaing untuk menguasai pangsa pasar. Beradaptasi dan berinovasi dilakukan agar perusahaan dapat tetap bertahan di lingkungan bisnis. Apabila perubahan kondisi lingkungan perusahaan yang fluktuatif tidak dapat diantisipasi oleh perusahaan maka dapat berpengaruh terhadap keberadaan perusahaan tersebut. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu menghadapi,

mengatasi, dan mengantisipasi perubahan kondisi lingkungan bisnis dan memberikan respon yang tanggap, cepat, tepat, dan efektif serta efisien. Perkembangan usaha dan organisasi perusahaan sangatlah tergantung pada produktivitas tenaga kerja yang ada di perusahaan.¹ Maka perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas agar dapat bersaing dan memberikan tanggapan terhadap perubahan lingkungan perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan salah satu hal yang penting untuk keberhasilan sebuah organisasi atau instansi/perusahaan. Sumber daya manusia adalah aset utama dalam setiap berjalannya suatu kegiatan. Arianty, Bahagia, Lubis, & Siswadi berpendapat bahwa sumber daya yang tangguh haruslah dijalankan secara bersamaan sehingga akan membentuk satu kesatuan dan menghasilkan sinergi bagi instansi atau lembaga.² Oleh sebab itu peran sumber daya manusia sangat menentukan cara agar terbentuknya sinergi yang baik bagi perusahaan sehingga dapat menghasilkan keuntungan bagi instansi atau perusahaan, karena manusia sebagai penggerak dan penentu jalannya kegiatan yang ada di instansi maka setiap potensi sumber daya manusia harus dimaksimalkan.

Teori mengenai *Job Performance theory* yang dikemukakan oleh Colquitt, J.A, Lepine, J.A dan Wesson mengatakan bahwa: "*Job performance is the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to*

¹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2000)

² Arianty, N., Bahagia, R., Lubis, A. A., & Siswadi, Y, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Medan: Perdana Publishing, 2016)

organizational goal accomplishment”.³ *Job Performance* merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya meliputi kualitas dan kuantitas *output* serta kehandalan dalam bekerja, di mana seseorang yang bekerja dengan baik akan memiliki kinerja yang tinggi dan dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Teori ini menekankan esensi dari *performance* adalah himpunan perilaku karyawan yang berkontribusi untuk pencapaian tujuan organisasi. Teori ini menekankan tentang pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung arti tentang substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang dalam periode waktu yang ditentukan untuk mencapai hasil yang maksimal. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam melakukan pekerjaan.

Demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, sebaiknya sebuah instansi memberikan arahan yang positif kepada sumber daya manusia yang dimiliki. Selain itu, agar instansi dapat terdorong untuk meraih tercapainya keberhasilan yang diharapkan, maka instansi harus memiliki karyawan atau pegawai yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi. Teori tersebut juga yang mendasari penulis menggunakan variabel fleksibilitas kerja, motivasi kerja, beban kerja dan kinerja karyawan sebagai variabel yang perlu diteliti, karena ketiga variabel tersebut merupakan variabel yang saling terkait.

³ DColquitt, J. A., Lepine, J. A., & Michael J. Wesson. *Organizational Behaviour* (3rd ed.). New York: McGRAW-Hill. 2013

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang atau kelompok karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁴ Adapun beberapa faktor yang ditemui dan mempengaruhi kinerja karyawan seperti faktor internal atau faktor-faktor dari dalam diri karyawan yang merupakan faktor bawaan sejak lahir dan faktor yang diperoleh ketika karyawan tersebut berkembang. Faktor-faktor bawaan, misalnya bakat, sifat pribadi, keadaan fisik dan kejiwaan (pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, motivasi kerja), lalu faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor eksternal seperti keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi dilingkungan tersebut.

Kinerja sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam suatu instansi. Jika instansi memiliki sumber daya manusia yang baik dan memiliki kinerja yang tinggi maka tujuan dari instansi tersebut dapat tercapai. Namun kinerja karyawan dalam suatu instansi tidak selalu mengalami peningkatan, terkadang kinerja karyawan mengalami penurunan. Terciptanya kinerja karyawan yang tinggi sangatlah tidak mudah, dikarenakan kinerja karyawan dapat timbul apabila instansi mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong atau memungkinkan karyawannya dalam meningkatkan kinerja yang dimiliki secara optimal sehingga dapat memberikan kontribusi yang positif bagi instansi.

Pada kondisi tertentu fleksibilitas kerja atau (*work flexibility*) dibutuhkan dan selanjutnya diterapkan dalam organisasi perusahaan atau lembaga untuk

⁴ Mangkunegara, A. A. A. P, *Evaluasi kinerja SDM*. (Tiga Serangkai, 2005), hal 67

mendorong karyawannya menjadi pribadi yang lebih fleksibel untuk menjalankan dan mengerjakan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan oleh atasan. *Work flexibility* membawa perubahan di lingkungan kerja, dimana karyawan tidak perlu lama bekerja dalam jam yang sama dan atau sebanyak jam yang ditetapkan kantor⁵. Salah satu dari fleksibilitas kerja yaitu jam kerja yang fleksibel ini dapat diringkas sebagai kemampuan anggota organisasi untuk mengontrol durasi jam kerja mereka berdasarkan lokasi kerja (diluar tempat kerja) dan kemampuan untuk memenuhi jadwal kerja yang diberikan oleh organisasi.

Sumber daya manusia yang berkualitas dapat dicapai apabila beban kerja yang diterima oleh karyawannya sesuai dengan kapasitas kemampuan yang mereka miliki. Upaya pemberian beban kerja yang sesuai kapasitas sumber daya manusia ini merupakan kegiatan yang harus dilakukan oleh setiap instansi agar kemampuan serta kinerja sumber daya manusia semakin meningkat sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan kebutuhan instansi. Pemberian beban kerja yang sesuai kemampuan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan cara memberikan beban kerja yang sesuai dengan kapasitas dari karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan waktu yang sudah ditetapkan. Namun kinerja para karyawan dapat tidak efektif apabila beban kerja yang mereka tanggung terlalu berat atau beban kerja yang diberikan tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawannya dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh instansi.

⁵ Rina Maretasari, *Pengaruh Work Demand Dan Work Flexibility Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Mandiri Tunas Finance Dengan Organizational Commitment Sebagai Variabel Intervening*. (Thesis: Universitas Airlangga, 2015) hal. 3

Beban Kerja, Menurut Permendagri No. 12/2008, beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu.⁶ Beban kerja meliputi beban kerja fisik maupun mental. Jika ingin terwujudnya kinerja yang tinggi, maka salah satunya bisa dilihat dari besarnya beban kerja yang diterima oleh karyawan di perusahaan tersebut. Perlu kajian mendalam apakah budaya kerja pada instansi cocok dengan sistem jam kerja fleksibel. Hal ini didukung pula oleh perbedaan hasil penelitian dari Abid & Barech menyatakan bahwa jam kerja yang fleksibel memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.⁷ Sedangkan penelitian Kattenbach, Demerouti, & Nachreiner menyatakan bahwa jam kerja yang fleksibel memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.⁸

Motivasi individu dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor internal meliputi prestasi, kesadaran diri, jenis tanggung jawab pekerjaan tanggung jawab dan pengembangan karir, sedangkan faktor eksternal adalah gaji, lingkungan kerja dan hubungan kerja. Teori Herzberg juga menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi dengan faktor motivasi yang terwujud dalam keberhasilan, penghargaan, tanggung jawab, kerja dan pengembangan diri.⁹ Teori ini menjelaskan bahwa kepuasan dapat diinduksi dengan mengubah faktor

⁶ Utomo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta :Penerbit Arcan, 2008) Hal. 44

⁷ Fanda, N. M., & Slamet, M. R., *Pengaruh Gaji, Jam Kerja Fleksibel dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan di Kota Batam*. (Journal of Applied Managerial Accounting, 3(1), 2015), hal. 81–95.

⁸ Kattenbach, Demerouti, & Nachreiner (2010) Ferdinand, A. *Metode Penelitian Manajemen edisi kelima*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2014)

⁹ Mudayana, Ahmad Ahid, *Pengaruh Motivasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit Nur Hidayah Bantul*, (Jurnal Kesehatan Masyarakat Vol. 4 No. 2, 2010) hal. 85

internal. Padahal faktor eksternal hanyalah faktor yang mencegah ketidakpuasan kerja. Korelasi ketiganya antara fleksibilitas waktu, motivasi, dan beban kerja turut memberikan kekuatan untuk menunjang kinerja karyawan. Jika fleksibilitas waktu diberikan secara teratur dan terjadwal maka, karyawan akan memberikan waktu istirahat sejenak dan merefresh tenaga dan pikiran mereka untuk bekerja kembali. Kemudian, hal ini akan memberikan penunjang motivasi bagi para karyawan untuk memenuhi target yang diberikan sehingga beban kerja yang diberikan sesuai porsi terus memperbaiki faktor-faktor kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara pihak Asisten Manager SDM, terdapat beberapa faktor yang menimbulkan menurunnya kinerja karyawan di Pabrik gula Mojopanggung. *Pertama* yaitu kehadiran karyawan. Tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan paling tinggi terjadi pada bulan Desember 2020 yaitu mencapai 13% karyawan tidak hadir dan 11% karyawan terlambat hadir. Masalah lain yang ditemukan peneliti yaitu beberapa karyawan belum memiliki ketaatan pada peraturan kerja. Beberapa karyawan masih sering meninggalkan tempat kerja ketika tidak ada tugas yang harus diselesaikan, datang dan pulang kerja tidak sesuai dengan jadwal yang ditetapkan serta terlambat kembali ke ruangan ketika jam istirahat selesai. Ketaatan karyawan pada standart kerja juga belum maksimal. Karyawan terlihat sering menunda waktu jam bekerja sehingga penyelesaian tugas yang diberikan melebihi waktu yang sudah ditentukan. Beberapa karyawan juga belum mampu bekerja secara etis. Beberapa karyawan senang mengambil keputusan sendiri tanpa mendengarkan

nasehat dari rekan kerjanya. Sikap yang seperti ini dapat menyebabkan hubungan yang kurang harmonis antar rekan kerja.

Faktor yang menyebabkan beban kerja karyawan di Pabrik gula Mojopanggung dikarena kebutuhan fisiologis seperti makan dan minum yang belum terpenuhi dengan baik akibat letak koperasi diluar kantor, sosialisai antar karyawan kurang baik dikarenakan jarang berinteraksi dan berdiskusi dengan unit kerja lain dan beberapa karyawan belum maksimal dalam melakukan pengembangan diri di tempat kerja karena kurang mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan kreativitasnya dalam bekerja. Disamping itu pimpinan Pabrik gula Mojopanggung memberikan penghargaan diri kepada karyawan yang kinerjanya baik dengan menaikkan grade atau tingkatan setiap satu tahun sekali, semakin tinggi tingkatan atau grade yang dimiliki karyawan, semakin tinggi pula gaji yang didapatkan. Penghargaan diri ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar pabrik gula Mojopanggung semakin berkembang.

Berdasarkan paparan fenomena tersebut, peneliti menelaah bahwa mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan seperti fleksibilitas waktu, motivasi kerja, dan beban kerja. Sehingga hal ini turut membantu para pemangku kebijakan di pabrik dapat memiliki strategi untuk mengatasi berbagai permasalahan yang selama ini muncul. Hal tersebut memuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Fleksibilitas Kerja, Motivasi Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pabrik Gula Mojopanggung Tulungagung”**

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

1. Kurangnya semangat para pekerja dalam melakukan pekerjaan
2. Pekerja merasa banyak terbebani dengan agenda pekerjaan
3. Banyaknya beban kerja yang harus dihadapi karyawan
4. Waktu yang fleksibel membuat para pekerja semangat melakukan pekerjaan
5. Kurangnya Motivasi membuat para kerja terlambat dalam menyelesaikan pekerjaan

C. Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Mojopanggung Tulungagung?
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Mojopanggung Tulungagung?
3. Bagaimana pengaruh beban kerja terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Mojopanggung Tulungagung?
4. Bagaimana pengaruh fleksibilitas kerja, motivasi kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Mojopanggung Tulungagung?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari permasalahan ini adalah untuk

1. Untuk mempengaruhi fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Mojopanggung Tulungagung.
2. Untuk mempengaruhi motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di Pabrik

Gula Mojopanggung Tulungagung

3. Untuk mempengaruhi beban kerja terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Mojopanggung Tulungagung.
4. Untuk mempengaruhi fleksibilitas kerja, motivasi kerja, dan beban kerja secara bersamaan terhadap kinerja karyawan di Pabrik Gula Mojopanggung Tulungagung.

E. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian mencakup tentang kontribusi yang akan diberikan setelah penelitian selesai dilakukan. Kegunaannya bersifat teoritis dan praktis, seperti kegunaan bagi penulis, instansi, dan masyarakat secara keseluruhan dan manfaat penelitian harus realistis. Penelitian ini diharapkan memberi manfaat secara teoritis dan praktis terhadap berbagai pihak, diantaranya:

1. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu mengenai manajemen SDM yang berkaitan dengan pengaruh beban kerja dan fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan pabrik mojopanggung Tulungagung. Selain itu juga dapat dijadikan bahan acuan bagi lembaga agar lebih memperhatikan dan melaksanakan kebijakan secara efektif dan efisien.

2. Kegunaan Praktis

- a. Bagi penulis, kegunaan dari penelitian yang saat ini dilakukan dapat menambah pengalaman yang lebih mendalam lagi bagi peneliti tentang cakrawala penelitian yang lebih baik lagi kedepannya.
- b. Bagi lembaga perusahaan, penelitian ini dapat dijadikan sumbangan pemikiran yang berguna sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi manajemen untuk memperbaiki kebijakan dan prosedur perusahaan sehingga diharapkan bisa digunakan untuk mengatasi masalah.
- c. Bagi peneliti selanjutnya, penelitian ini diharapkan memberikan sumbangsih pengetahuan khususnya bidang manajemen sumber daya manusia. Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber informasi dan referensi mengenai fleksibilitas kerja, motivasi kerja, beban kerja, dan kinerja karyawan serta keterkaitannya antar variabel tersebut. Terutama bagi yang ingin meneliti lebih dalam terkait topik yang sama atau objek yang sama.

F. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif, yaitu penelitian ilmiah yang sistematis terhadap bagian-bagian dan fenomena serta hubungan-hubungannya. Tujuan penelitian kuantitatif adalah mengembangkan dan menggunakan model-model matematis, teori-teori dan/atau hipotesis yang berkaitan dengan fenomena alam. Proses pengukuran adalah bagian yang sentral dalam penelitian kuantitatif karena hal ini memberikan hubungan yang

fundamental antara pengamatan empiris dan ekspresi matematis dari hubungan-hubungan kuantitatif.

G. Penegasan Istilah

1. Definisi Konseptual

- a. Fleksibilitas Kerja (X1), Menurut Carlson et al. fleksibilitas adalah kebijakan formal yang ditetapkan oleh manajemen sumber daya atau pengaturan informal terkait dengan fleksibilitas di suatu perusahaan. Lebih lanjut, Carlson mengartikan *schedule flexibility* sebagai pengaturan kerja secara fleksibel yang berarti pemilihan tempat dan waktu untuk bekerja, baik formal atau informal, yang memfasilitasi karyawan dalam kebijakan berapa lama (*time flexibility*), kapan (*timing flexibility*), dan di mana (*place flexibility*) karyawan bekerja.¹⁰
- b. Motivasi kerja (X2) adalah keadaan atau energi yang menggerakkan karyawan yang diarahkan atau diperintahkan untuk mencapai tujuan organisasi bisnis. Sikap Karyawan yang suportif dan positif dalam situasi kerja meningkatkan motivasi kerja mereka untuk melakukan yang terbaik.¹¹

¹⁰ Wicaksono, Imam Syaiful, *Pengaruh Kompensasi dan Fleksibilitas Kerja Driver Gojek Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening*. (Skripsi S-1. Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, 2019), hal.7

¹¹ Siskayanti, Ni Komang & I Gede Sanica, *Pengaruh Fleksibilitas, Motivasi Kerja, dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan Bali Denpasar Selama Work from Home*, (Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran Vol. 7 No. 1, 2022), hal.96

- c. Beban Kerja (X3), Menurut Permendagri No. 12/2008, beban kerja adalah besaran pekerjaan yang harus dipikul oleh suatu jabatan/unit organisasi dan merupakan hasil kali antara volume kerja dan norma waktu.¹²
- d. Kinerja Karyawan (Y), Menurut Prawirosentono dalam Onita Sari Sinaga, Kinerja merupakan hasil kerja individu atau kelompok didalam suatu organisasi yang disesuaikan dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan dengan cara yang legal, sesuai dengan hukum moral serta etika, sebagai upaya dalam pencapaian tujuan organisasi.¹³

2. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan definisi secara operasional, praktik, riil dan secara nyata objek penelitian yang akan di teliti. Dalam penelitian ini menguji Pengaruh Fleksibilitas Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Pabrik Gula Mojopanggung Tulungagung. Pada penelitian ini ada tiga variabel yang akan di teliti oleh penulis yaitu variabel Fleksibilitas kerja (X1), Motivasi Kerja (X2) dan variabel Beban Kerja (X3) sebagai variabel independen sedangkan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel dependen.

¹² Utomo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta :Penerbit Arcan, 2008) hal, 44.

¹³ Sinaga, Onita Sari et al., 2020. *Manajemen Kinerja Dalam Organisasi*. Cetakan Pertama. Penerbit Yayasan Kita Menulis. hal. 5.

H. Sistematika Penulisan

BAB I : Memaparkan pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II : Landasan teori yang berisi tentang fleksibilitas kerja, motivasi kerja, beban kerja dan kinerja karyawan, penelitian terdahulu, kerangka berfikir dan hipotesis penelitian

BAB III : Mendeskripsikan metode penelitian yang mencakup objek penelitian, setting subjek, variabel penelitian, teknik pengumpulan data, instrumen, teknik analisis data penelitian.

BAB IV : Menguraikan tentang Hasil Penelitian yang dilakukan oleh peneliti di Lokasi penelitian

BAB V : Menguraikan pembahasan penelitian yang diperoleh dari bab hasil penelitian kemudian didiskusikan dengan teori dan penelitian terdahulu.

BAB VI : Menguraikan tentang Kesimpulan dan saran penelitian