

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Kemampuan sumber daya manusia mencerminkan kualitas kerja karyawan dalam menjalankan tugas mereka. Sumber daya manusia yang berkualitas akan menghasilkan pekerjaan yang menguntungkan dan sesuai dengan standar. Mereka memainkan peran krusial dalam perubahan ekonomi, menciptakan tenaga kerja yang berkualitas dan mampu bersaing secara global. Dalam persaingan global yang ketat, organisasi harus efektif mengelola sumber daya manusia untuk memastikan kelangsungan hidup, kemajuan, dan inovasi. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia sangat penting karena mereka adalah kunci keberhasilan jangka panjang organisasi.

Peran kinerja sumber daya manusia sangat erat kaitannya dengan pencapaian kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan merupakan hasil dari kontribusi sumber daya manusia yang dipengaruhi oleh berbagai faktor. Beberapa faktor tersebut termasuk kemampuan individu, tingkat motivasi, serta kualitas pelatihan dan pengembangan yang diterima karyawan. Kinerja optimal dari sumber daya manusia akan mendorong pencapaian tujuan perusahaan dan meningkatkan daya saing di pasar. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk terus mengembangkan dan mendukung karyawan agar

mereka dapat mencapai potensi penuh mereka, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kinerja keseluruhan Perusahaan, menurut Sholichah *et al.*, (2021) Kinerja adalah sistem yang penting digunakan untuk menilai dan memahami apakah seorang karyawan telah menjalankan tugasnya secara keseluruhan. Ini mencakup kombinasi antara hasil kerja (apa yang harus dicapai oleh karyawan) dan kompetensi (bagaimana karyawan mencapainya). Secara umum, ketika seorang karyawan mampu meningkatkan performa kerjanya, perusahaan biasanya memberikan penghargaan atau insentif kepada karyawan yang mencapai target kerjanya. Penghargaan ini dapat berupa kompensasi *finansial*, seperti bonus atau kenaikan gaji, maupun *non-finansial*, seperti pengakuan publik, sertifikat, atau kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan lebih lanjut. Sistem penghargaan ini tidak hanya memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, tetapi juga mendorong peningkatan produktivitas dan kinerja keseluruhan Perusahaan (Siregar *et al.*, 2021)

Menurut Darmawanti (2019) *work family conflict* (konflik peran pekerjaan dan keluarga) adalah situasi tidak menyenangkan yang terjadi karena konflik peran pada individu. Perselisihan terjadi antara tuntutan peran dari pekerjaan dan tanggung jawab dalam keluarga yang tidak memiliki kecocokan waktu dan kinerja yang sesuai. Konflik ini terjadi karena pemenuhan tuntutan pada salah satu domain (pekerjaan atau keluarga) membutuhkan sumber daya yang terbatas, seperti waktu, energi, dan mental. Ketika seorang karyawan menghabiskan sumber daya tersebut untuk memenuhi tuntutan dalam satu

domain, ia mungkin tidak mampu memenuhi tuntutan di domain lainnya, sehingga mengalami *work family conflict*. *Work family conflict* adalah situasi di mana tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab keluarga saling bertentangan, menyebabkan stres dan kesulitan dalam memenuhi peran di kedua bidang tersebut. Konflik ini merupakan jenis konflik antar peran yang muncul dari tekanan peran yang tidak selaras antara pekerjaan dan keluarga. Misalnya, tuntutan pekerjaan dapat menghambat pencapaian tugas-tugas keluarga yang penting, sementara kewajiban keluarga juga dapat mengganggu prospek dan performa kerja. Akibatnya, individu yang mengalami *work family conflict* sering kali merasa terjebak dalam dilema antara memenuhi ekspektasi pekerjaan dan kebutuhan keluarga, yang dapat berdampak negatif pada kesejahteraan mereka secara keseluruhan Greanhaus dan Beutell (1985) dalam (Saputra, 2022).

Salah satu faktor lain yang dapat memengaruhi performa karyawan adalah fleksibilitas kerja. Fleksibilitas kerja memungkinkan karyawan untuk memilih waktu dan tempat bekerja, baik secara resmi maupun tidak resmi. Ini mengacu pada kebijakan yang memungkinkan karyawan untuk memiliki kontrol atas kapan, di mana, dan seberapa lama mereka bekerja. Fleksibilitas ini memberikan kebebasan kepada karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Secara umum, *flexible working* memiliki sejumlah manfaat positif, termasuk alternatif jadwal kerja yang dapat meningkatkan kualitas hidup di luar pekerjaan, seperti yang diungkapkan dalam pendapat yang telah disampaikan oleh Carlson (2010) dalam (Harmadi, 2024). Jadwal kerja yang

fleksibel akan memberikan kendali yang lebih personal kepada karyawan atas setiap waktu mereka bekerja setiap harinya menurut pendapat Griffin & Moioirheiad (2013) dalam (Sulaymonov, 2020). Ada berbagai jenis fleksibilitas jam kerja yang menggambarkan variasi dalam pengaturan waktu kerja, termasuk: 1) Sistem Jam Kerja Tetap (*fixed working hours*), di mana karyawan diizinkan memilih sesi kerja mereka setiap hari sesuai dengan kebijakan perusahaan untuk memenuhi jumlah jam kerja minimum dalam seminggu, biasanya 40 jam. 2) Sistem Jam Kerja Fleksibel (*flexible working hours*), yang memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan jumlah jam yang berbeda-beda setiap hari, namun tetap mematuhi jumlah waktu kerja minimum, yaitu 40 jam per minggu. 3) Sistem Jam Kerja variabel (*variable working hours*), di mana kantor menetapkan jam kerja yang harus dipatuhi oleh karyawan, namun waktu kerja sebenarnya ditentukan oleh masing-masing karyawan. Dalam rangka meningkatkan pemahaman tentang fleksibilitas jam kerja, beragam metode ini memberikan alternatif bagi karyawan untuk menyesuaikan waktu kerja mereka dengan kebutuhan dan preferensi individu mereka, sambil tetap memastikan pencapaian jumlah jam kerja yang ditetapkan oleh perusahaan Mungkasa (2020).

Selain itu terdapat kepuasan kerja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam penelitian (Nurkhayati & Khasbulloh, 2023) Menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai, yang mana karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan kinerja yang unggul. Kepuasan kerja tidak hanya

berkaitan dengan aspek-aspek seperti gaya kepemimpinan atasan, tetapi juga mencakup kualitas komunikasi di antara rekan kerja, kondisi kerja yang nyaman, hubungan yang baik dengan rekan kerja, serta umpan balik yang konstruktif dan bermanfaat yang diberikan kepada mereka. Dengan merasa puas terhadap lingkungan kerja mereka, karyawan cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal dan berkinerja tinggi dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.

Kepuasan kerja adalah refleksi dari perasaan dan evaluasi seseorang terhadap pekerjaannya, terutama terkait dengan lingkungan kerja, serta sejauh mana pekerjaan tersebut memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginan mereka. Ini mencerminkan pandangan individu tentang bagaimana pekerjaan mereka memenuhi ekspektasi pribadi mereka dan sejauh mana lingkungan kerja mendukung pencapaian kepuasan tersebut. Menurut Jodie Firjatullah *et al.*,(2023) kepuasan kerja dapat tercapai ketika karyawan menunjukkan produktivitas dalam pekerjaannya dan perusahaan mampu memenuhi harapan karyawan. Namun, ketika pemimpin atau rekan kerja kurang mendukung atau peduli satu sama lain, hal ini dapat mengganggu kelancaran pekerjaan dan menyebabkan masalah. Akibatnya, kepuasan kerja karyawan kemungkinan akan menurun secara otomatis. Dalam sebuah lingkungan kerja yang mendukung, di mana kolaborasi dan dukungan saling terjalin antara rekan kerja dan pimpinan, karyawan cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka karena merasa dihargai dan didukung dalam mencapai tujuan mereka.

Fenomena kesenjangan kinerja karyawan di PT. Trinity Success Group mulai menjadi perhatian utama dalam penelitian ini. Kinerja karyawan di perusahaan ini mengalami penurunan signifikan, terbukti dari laporan tahunan yang menunjukkan penurunan produktivitas sebesar 10% pada tahun 2023 dibandingkan tahun sebelumnya. Meskipun perusahaan telah melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kondisi kerja, hasilnya tetap belum memuaskan. Pada tahun 2024, kondisi ini semakin memburuk dengan penurunan produktivitas sebesar 15% dibandingkan tahun 2023.

Masalah kinerja ini tidak hanya menghambat pertumbuhan perusahaan tetapi juga berdampak negatif pada kualitas layanan yang diberikan. Analisis awal menunjukkan bahwa meskipun perusahaan telah berusaha untuk meningkatkan kondisi kerja, kinerja karyawan tetap rendah, menunjukkan adanya kesenjangan yang perlu diteliti lebih lanjut. Data dari survei internal menunjukkan bahwa pada tahun 2023, 25% karyawan merasa tidak puas dengan kondisi kerja mereka, sementara 20% melaporkan mengalami *work family conflict* yang tinggi. Pada tahun 2024, angka ini meningkat menjadi 30% karyawan yang merasa tidak puas dengan kondisi kerja mereka, dan 25% melaporkan mengalami *work family conflict* yang tinggi. Hal ini menandakan bahwa masalah kinerja karyawan di PT. Trinity Success Group merupakan fenomena kompleks yang perlu dipecahkan dengan pendekatan yang lebih holistik, termasuk evaluasi terhadap kebijakan *flexible working* dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja.

Informasi mengenai fenomena permasalahan ini diperoleh langsung dari Direktur utama di PT. Trinity Success Group. Penelitian baru-baru ini menemukan adanya hubungan yang signifikan antara *work family conflict*, *flexible working*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Meskipun *work family conflict* sering dikaitkan dengan tingkat stres yang tinggi, kebijakan kerja fleksibel telah terbukti membantu mengurangi konflik tersebut dan meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang meningkat, bersama dengan lingkungan kerja yang positif, dapat berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dan tingkat motivasi karyawan.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Linda & Rino (2023) pada karyawan menyatakan bahwa *work family conflict* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan menurut Yuli Widyarini & Muafi (2021) pada kinerja karyawan menunjukkan variabel *Work family conflict* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Untuk mengatasi inkonsistensi hasil penelitian mengenai hubungan antara *work family conflict*, fleksibilitas kerja, dan kinerja karyawan, peneliti memilih variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Kepuasan kerja memiliki peran penting dalam menjelaskan bagaimana *work family conflict* dan fleksibilitas kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. *Work family conflict* sering kali menyebabkan stres dan kelelahan, yang mengurangi kepuasan kerja. Sebaliknya, fleksibilitas kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan membantu karyawan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan keluarga. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkorelasi positif

dengan kinerja karyawan, karena karyawan yang puas cenderung lebih termotivasi, lebih berkomitmen, dan memiliki tingkat absensi yang lebih rendah. Dengan memasukkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, penelitian ini dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai mekanisme di balik hubungan antara *work family conflict*, fleksibilitas kerja, dan kinerja karyawan, serta membantu menjelaskan hasil yang inkonsisten dalam penelitian sebelumnya. Hal ini akan memungkinkan pengembangan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui pengelolaan *work family conflict* dan peningkatan fleksibilitas kerja, memberikan kontribusi yang berharga bagi literatur manajemen sumber daya manusia dan praktik organisasi.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan masalah dalam bentuk pertanyaan yaitu:

1. Apakah *work family conflict* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah *flexible working* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah *work family conflict* berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah *flexible working* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah *work family conflict* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*?

7. Apakah *flexible working* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka terdapat pertanyaan penelitian yaitu:

1. Untuk menguji pengaruh *work family conflict* terhadap kinerja karyawan?
2. Untuk menguji pengaruh *flexible working* terhadap kinerja karyawan?
3. Untuk menguji pengaruh *work family conflict* terhadap kepuasan kerja?
4. Untuk menguji pengaruh *flexible working* terhadap kepuasan kerja?
5. Untuk menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja Karyawan?
6. Untuk menguji pengaruh *work family conflict* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*?
7. Untuk menguji pengaruh *flexible working* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*?

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian, diharapkan penelitian ini mempunyai manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti: Penelitian ini bertujuan untuk menjadi referensi dan bahan pertimbangan dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan.
2. Bagi Perusahaan: Penelitian ini bertujuan untuk menjadi data atau informasi serta masukan bagi perusahaan dalam upaya peningkatan kinerja karyawan.

Bagi Pengembangan: Penelitian ini bertujuan menjadi referensi dan bahan pertimbangan bagi ilmu pengetahuan terkait dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.