

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia dari suatu perusahaan adalah aset yang paling berharga. Jika dikelola dengan baik dan efektif, karyawan dapat berkembang menjadi potensi namun, jika dikelola dengan tidak benar, maka karyawan akan berkinerja kurang maksimal. Kinerja perusahaan atau organisasi akan didukung oleh sumber daya manusianya yang berkualitas, yang akan menjadi kekuatan bagi manajemen dan membantunya dalam mencapai tujuannya. Manajemen sumber daya manusia bagi perusahaan sangat penting untuk keberhasilannya dan bertindak sebagai sumber kekuatan internal ketika menghadapi persaingan dari bisnis lain yang akan menjadi kompetitornya. Di era globalisasi dan kemajuan teknologi yang pesat ini, dimana tenaga kerja merupakan sumber daya dan manusia berperan penting dalam perusahaan, efektivitas sumber daya manusia organisasi dapat sangat mempengaruhi keuntungannya.

Jika sebuah perusahaan mampu memenuhi tujuannya, maka perusahaan tersebut memiliki potensi untuk sukses. Setiap karyawan berperan dalam operasi sehari-hari perusahaan, sehingga keberhasilan bisnis sangat tergantung pada seberapa baik kinerja mereka. Akibatnya,

setiap bisnis harus melakukan evaluasi kinerja untuk memahami sudut pandang dan kontribusi karyawannya (Mardatih, dkk, 2013).

Kinerja karyawan merupakan hasil akhir dari kemampuan seorang karyawan untuk melakukan dan menyelesaikan tugasnya di berbagai tingkatan kemampuan dan keterampilan. Menurut Mangkunegara, (2014), konsep kinerja pegawai mengacu pada kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan oleh seorang karyawan selama melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang didelegasikan kepadanya.

Menurut Koopmans (2011), perilaku atau tindakan karyawan yang sejalan dengan tujuan perusahaan menghasilkan pekerjaan yang membentuk kinerja. Beberapa aspek kinerja yaitu, kinerja tugas, kinerja kontekstual, dan kinerja adaptif. Kemampuan karyawan untuk merencanakan sebelum melakukan pekerjaan mereka, bagaimana mereka mengelola waktu mereka saat bekerja, dan seberapa baik mereka dapat beradaptasi dengan situasi baru di tempat kerja adalah semua faktor yang berkontribusi pada kinerja karyawan yang optimal, yang juga membutuhkan keterampilan interpersonal dan komunikasi yang baik (Koopmans, 2011).

Menurut penelitian Imam Wicaksono, (2019) fleksibilitas kerja berpotensi berdampak pada kinerja karyawan. Jadwal kerja yang fleksibel penting karena banyak orang bekerja berjam-jam dan akibatnya mengalami konflik antara kehidupan pribadi dan profesional mereka.

Fleksibilitas kerja didefinisikan sebagai pilihan waktu dan tempat untuk bekerja, baik formal maupun informal, yang memfasilitasi karyawan dalam kebijakan berapa lama, kapan, dan di mana karyawan bekerja (Carlson, dkk., dalam Imam wicaksono, 2019). Fleksibilitas kerja memiliki manfaat bagi perusahaan dan karyawan, dengan adanya jam kerja yang fleksibel di dalam perusahaan dapat menjadikan sistem kerja yang menarik, dan dapat mempertahankan karyawan dengan kualitas kinerja yang tinggi (Casper & Harris, 2008).

Penerapan fleksibilitas kerja ini ada kelebihan dan kekurangan yang terjadi pada PT. Koperasi Telekomunikasi Seluler, khususnya dalam posisi seluruh tenaga penjual (*sales force*), yaitu menurunnya kinerja karyawan yang disebabkan oleh kelalaian penggunaan jam kerja sehingga terjadinya aktivitas di luar pekerjaan yang dapat menimbulkan ketidaktercapainya target penjualan. Sementara dengan adanya jam kerja yang fleksibel seharusnya dapat menguntungkan bagi perusahaan dan juga karyawan seluruh tenaga penjual, dengan memungkinkan karyawan untuk terlibat dalam hal di luar pekerjaan mereka dan disamping itu juga setiap individu karyawan tenaga penjual perlu adanya kreatifitas untuk memperoleh target penjualan sehingga, fleksibilitas kerja dapat menyeimbangkan antara pekerjaan, kehidupan dan adanya manfaat bagi perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan (Shagvaliyeva, 2014). Oleh karena itu, diduga bahwa fleksibilitas kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan apabila tenaga penjual pada PT. KISEL patuh dalam pekerjaannya

meskipun memiliki jam kerja yang fleksibel. Tentu saja hal tersebut dapat membentuk karyawan dengan memperoleh kinerja yang sangat baik.

Disamping faktor fleksibilitas kerja, faktor perilaku kerja inovatif juga menjadi suatu hal yang sangat berpengaruh terhadap kinerja. Perilaku kerja inovatif didefinisikan sebagai perilaku yang berbeda dari kreativitas karena yang pertama berhenti pada ide-ide sementara yang terakhir berlanjut sampai ide tersebut dilakukan atau dieksekusi (Jong & Hartog, 2010). Menurut Jong & Hartog, (2010) mengemukakan bahwa terdapat tiga aspek perilaku kerja inovatif yaitu, pembentukan ide (*idea generation*), pembentukan koalisi (*idea promotion*), implementasi ide (*idea realization*).

Perilaku kerja inovatif yang terjadi pada karyawan seluruh tenaga penjual (*sales force*) PT. Koperasi Telekomunikasi Seluler diduga terdapat faktor yang berdampak terhadap kinerja karyawan. Tingkat agresifitas karyawan untuk seluruh tenaga penjual pada PT. Koperasi Telekomunikasi Seluler (KISEL) cenderung rendah yang disebabkan karena adanya tim/unit kerja yang kurang dalam mendorong karyawan untuk unggul dalam unit lain atau bahkan hanya dilingkup tenaga penjual saja dikarenakan perilaku kerja yang kurang kreatif dan inovatif, padahal kemampuan karyawan untuk berinovasi dan berkreasi sangat dipengaruhi oleh ketatnya persaingan di sektor jasa. Hal ini menunjukkan dugaan bahwa perilaku kerja yang inovatif dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Fenomena ini akan menarik untuk terus meneliti karena begitu luas dan berkelanjutan.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh *research gap* dan juga penelitian ini melakukan pengembangan dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Altindag & Siller, (2019) menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut dilakukan di beberapa perusahaan di Turki yang mendukung model kerja fleksibel yang dapat membantu mengkoordinasikan pekerjaan serta meningkatkan kinerja karyawan. Bahwa pelaku bisnis menganggap kehidupan pribadi karyawan sangatlah penting. Hasil penelitian lain juga menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, apabila metode fleksibilitas kerja diterapkan kepada karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan (Pramesti, 2020).

Namun terdapat inkonsistensi terkait pengaruh variabel fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan dari beberapa penelitian terdahulu. Pertama, pada penelitian yang dilakukan oleh Chadijah, (2020) menunjukkan hasil bahwa fleksibilitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kedua, temuan penelitian lain oleh Wirasto, (2019) juga menyatakan bahwa fleksibilitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya penelitian tentang variabel perilaku kerja inovatif terhadap kinerja karyawan. Menurut penelitian oleh Musneh, dkk, (2021),

menyatakan bahwa perilaku kerja inovatif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja UKM Sabah, Malaysia. Sektor jasa adalah sektor paling berkontribusi, 89,2% dari 96,5% perusahaan di Malaysia (Statistik UKM, 2020). Di Sabah sektor jasa menyumbang 32,2% terhadap PDB negara, yang juga merupakan penyumbang terbesar (Malay Mall, 2019). Sementara itu terdapat ketidakkonsistenan hasil penelitian variabel perilaku kerja inovatif terhadap kinerja karyawan, hasil berbeda yang ditunjukkan oleh Purwanto, dkk., (2020) menyatakan sebaliknya bahwa perilaku kerja inovatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Terdapat kontradiktif terkait pengaruh variabel perilaku kerja inovatif terhadap kinerja karyawan dari beberapa penelitian terdahulu. Pertama, pada penelitian yang dilakukan oleh Astuti, dkk., (2019) menyimpulkan bahwa ada hubungan positif antara perilaku kerja inovatif terhadap kinerja karyawan. Tetapi penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda dimana perilaku kerja inovatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, menunjukkan bahwa subjek belum mampu menghasilkan ide atau mengenali realita di lapangan (Sugianti dkk., 2020). Kedua, penelitian oleh Sujarwo, dkk., (2017) menunjukkan bahwa perilaku kerja inovatif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, hampir 80% perilaku inovatif harus berasal dari karyawan dan hanya 20% inovasi yang berasal dari organisasi. Maka karyawan akan memiliki persepsi positif tentang hasil kinerja mereka jika perilaku inovatif mereka tinggi.

Setelah membahas subjek diatas, selanjutnya terdapat objek penelitian yang dilakukan oleh peneliti pada PT. Koperasi Telekomunikasi Selular (KISEL) yang bergerak di sektor jasa. PT. KISEL merupakan perusahaan yang mendukung kebutuhan internal PT. Telkomsel, terutama yang mendukung sumber daya manusia. PT. Koperasi Telekomunikasi Selular (KISEL) adalah perusahaan yang menawarkan layanan infrastruktur telekomunikasi (*Telco Infrastructure*), layanan umum (*General Service*), dan penjualan dan distribusi (*Sales and Distribution*).

Fenomena yang terjadi pada PT. KISEL Jombang yaitu, tidak tercapainya target penjualan terhadap kinerja karyawan yang belum optimal. Dapat dilihat pada tabel dibawah ini target penjualan berdasarkan realisasinya yang cenderung menurun diduga disebabkan oleh faktor-faktor fleksibilitas kerja dan perilaku kerja inovatif. Berikut data penjualan yang diperoleh peneliti pada PT. KISEL selama tiga bulan sebelumnya:

**Tabel 1.1**  
**Data Penjualan di PT. KISEL**

No	Tahun	Bulan	Jumlah Karyawan	Penjualan			
				Simcard		BULK	
				Target	Realisasi	Target	Realisasi
1.	2021	Desember	36	10.000.000	8.072.000	5.000.000	7.366.000
2.	2022	Januari	36	10.000.000	6.425.000	5.000.000	4.104.000
3.	2022	Februari	36	10.000.000	4.401.000	5.000.000	4.100.000

*Sumber: Data PT. KISEL Jombang.*

Berdasarkan *research* dan fenomena *gap* yang terjadi di atas, maka penulis tertarik untuk mengkaji kembali dan akan melakukan penelitian terhadap sebuah perusahaan dengan membuat judul: ***"Pengaruh Fleksibilitas Kerja dan Perilaku Kerja Inovatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Koperasi Telekomunikasi Seluler (KISEL) Jombang"***.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah Fleksibilitas Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Koperasi Telekomunikasi Selular?
2. Apakah Perilaku Kerja Inovatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Koperasi Telekomunikasi Selular?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap kinerja karyawan PT. Koperasi Telekomunikasi Selular.
2. Menganalisis Perilaku Kerja Inovatif terhadap kinerja karyawan PT. Koperasi Telekomunikasi Selular.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **A. Manfaat Teoritis**

#### **a. Bagi Peneliti**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru mengenai kinerja karyawan, khususnya dalam kaitannya dengan fleksibilitas kerja dan perilaku kerja inovatif.

#### **b. Bagi Akademisi**

Peneliti berharap penelitian ini dapat berguna untuk mengetahui lebih banyak lagi mengenai fleksibilitas kerja dan perilaku kerja

inovatif dan mungkin dapat menjadi referensi serta perbandingan untuk penelitian yang akan datang.

## **B. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan data yang dapat bermanfaat dan dievaluasi, khususnya oleh PT KISEL yang tertarik untuk mempelajari lebih lanjut tentang bagaimana kinerja karyawan terkait dengan fleksibilitas kerja dan perilaku kerja inovatif.