

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Di era globalisasi seperti sekarang ini peranan manajemen sangatlah penting, mengingat ketatnya persaingan dan segala bentuk tantangan dan perubahan yang tidak dapat diprediksi sebelumnya. Untuk itu langkah bisnis harus diperhitungkan secara matang agar suatu keputusan yang diambil tidak salah dalam kebijaksanaannya (Sirajuddin, 2023). Sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen vital dalam suatu organisasi. Keberhasilan organisasi ditentukan oleh peran yang dijalankan oleh setiap individu dalam SDM. Peran tersebut meliputi kontribusi dan perencanaan dalam mengimplementasikan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap karyawan memiliki peran penting dalam organisasi (Harmadi, 2024). Oleh karena itu, pengelolaan SDM yang efektif dan efisien menjadi kunci utama bagi organisasi untuk mencapai tujuannya.

Setiap organisasi akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Dalam kamus besar bahasa indonesia kerja artinya kegiatan melakukan sesuatu. Mangkunegara (2011) dalam (Asnawai, 2019) mengemukakan pengertian kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya. Setiap perusahaan selalu berusaha untuk dapat meningkatkan kinerja karyawannya karena dengan kinerja karyawan yang baik, tujuan perusahaan akan tercapai dengan baik seperti yang diharapkan (Kusuma et al., 2022).

Kinerja merupakan standar hasil kerja seorang karyawan yang telah dicapai dan memberikan kontribusi terhadap perusahaan. Dalam meningkatkan kinerja seorang karyawan tentunya perlu faktor-faktor pendukung yang perlu diperhatikan bagi seorang manajer atau pimpinan perusahaan guna meningkatkan tingkat keberhasilan perusahaan. Putri & Iryanti, (2024) menjelaskan kemampuan dari karyawan dapat tercermin dari kinerjanya, kinerja yang optimal dapat dijadikan modal bagi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan kedepannya, karena menurut Bangun, (2015) mengungkapkan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang telah dicapai seseorang berdasarkan syarat-syarat pekerjaan. Karena itu, penting bagi perusahaan untuk menjaga dan mengoptimalkan kinerja karyawan, sehingga perusahaan dapat lebih mudah mempertahankan kelangsungan hidupnya.

CV Huda Jaya atau Batik Tulis Al-Huda, banyak dari para pekerja telah berusia 30 sampai 50 tahun, mereka bekerja dengan sangat keras namun hanya menghasilkan *output* yang sedikit, sehingga dapat dikatakan kinerja karyawan CV. Huda Jaya atau Batik Tulis Al-Huda rendah. Kinerja karyawan yang rendah juga dirasakan oleh karyawan pengrajin batik tulis kain halus. Pekerjaan di bagian pencoletan kain halus memang membutuhkan ketelitian mata dan ketekunan tangan yang luar biasa, sementara fisik karyawan tersebut sudah mulai menurun fungsinya.

Rendahnya kinerja CV Huda Jaya atau Batik Tulis Al-Huda merupakan dampak dari tidak optimalnya kinerja karyawan. Tidak optimalnya kinerja karyawan paling signifikan terjadi pada karyawan bagian produksi (wawancara penulis dengan Andre Prawira selaku anak dari Bapak Ir. Nurul Huda sekaligus penerus usaha CV Huda Jaya atau Batik Tulis Al-Huda, 22 April 2023). Pada

bagian produksi, banyak karyawan yang tidak dapat melaksanakan tugasnya dengan baik. Hasil kerja karyawan tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang produksi kain yang kegiatan utamanya adalah memproduksi kain, maka tingkat kinerja karyawan bagian produksi memegang peranan yang sangat penting dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Rendahnya kinerja karyawan bagian produksi terlihat dari hasil produksi yang sering tidak mencapai target. Berikut penulis sajikan data mengenai target dan realisasi produksi 3 tahun terakhir pada CV Huda Jaya :

**Tabel 1. 1**

Rekapitulasi Kinerja Karyawan CV. Huda Jaya Sidoarjo

Tahun	Target Produksi (Kain Batik)	Jumlah Kain yang Terselesaikan	Persentase Pencapaian (%)
2021	2600	2500	96,1 %
2022	2700	2618	96,9 %
2023	2700	2577	95,4%

*Sumber : Data Kepegawaian CV. Huda Jaya Tahun (2021-2021) (Data Diolah)*

Berdasarkan hasil data di atas menunjukkan bahwa pengrajin tidak mampu mencapai target produksi dikarenakan pada tahun 2021-2022 terdapat virus *Covid-19* berpengaruh terhadap kondisi peminat batik yang menyebabkan penurunan produksi pada tahun 2021. Pada tahun 2022-2023 produksi dinaikkan namun tetap belum terpenuhi. Pengrajin tidak mampu mencapai target yang telah ditentukan guna memenuhi stok yang ada di galeri produk, dikarenakan stok pesanan konsumen harus dipenuhi terlebih dahulu. Diindikasikan penyebab tidak

terpacainya target produksi perusahaan yaitu kurangnya efektivitas dan efisiensi karyawan dalam bekerja.

Fakta bahwa sumber daya manusia berperan penting sebagai kunci dari keberhasilan, maka perusahaan harus dapat menjamin sumber daya manusianya dengan tidak hanya memberikan hak dari karyawannya, tetapi juga membangun sistem kerja yang memberikan rasa kenyamanan bagi karyawan tersebut dalam bekerja. Rasa nyaman dalam bekerja akan memberikan pengaruh baik pada kinerja karyawan. Salah satu faktornya yakni *flexible work arrangement* (Simanjuntak, 2023).

*Flexible work arrangement* merupakan kebebasan memilih tempat dan waktu untuk bekerja, baik secara formal maupun informal, hal yang memfasilitasi karyawan dalam bekerja yaitu kebijakan berapa lama (*time flexibility*), kapan (*timing flexibility*), dan di mana (*place flexibility*) karyawan bekerja (Huda & Ekhsan, 2023).

Menurut Harmadi, (2024) *flexible work arrangement* dapat menjadi cara yang efektif untuk meningkatkan kinerja. Artinya, pekerja memiliki kewenangan untuk menentukan waktu dimulai dan diakhiri kerja mereka, dengan syarat tetap memenuhi jumlah jam kerja yang telah ditetapkan dan menyelesaikan pekerjaannya.

*Flexible work arrangement* ini memungkinkan pekerja untuk merasa lebih seimbang secara emosional dan fisik, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja. Pekerja yang dapat menjaga kesehatan mental dan fisiknya dengan baik cenderung bekerja lebih efisien. Selain itu, karena setiap individu memiliki periode

waktu tertentu di mana mereka merasa paling produktif, *flexible work arrangement* memungkinkan mereka untuk menyesuaikan jadwal kerja mereka sesuai dengan pola produktivitas pribadi.

*Flexible work arrangement* merupakan salah satu dari sekian banyak jenis pengaturan kerja yang digunakan pada banyak organisasi. *Flexible work arrangement* merupakan jawaban dari berbagai tantangan yang dihadapi para karyawan yang bekerja untuk bangkit dari berbagai tekanan kerja, kelelahan, dan konflik antara pekerjaan dan keluarga. Orang yang diizinkan untuk memilih jam berapa mereka bisa memulai dan menyelesaikan pekerjaan cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka (Bramanto & Saputra, 2022).

Saat ini, semakin banyak perusahaan yang memberi kebebasan bagi pekerjanya terkait jam kerja. Bukan hanya *start-up* atau perusahaan teknologi, namun beberapa UKM juga mengadopsi sistem kerja yang fleksibel, salah satunya adalah Rumah Batik Al-Huda atau CV. Huda Jaya. UKM Batik Tulis Al-Huda dengan usaha resmi bernama CV. Huda Jaya. CV. Huda Jaya merupakan usaha yang bergerak di bidang industri batik yang didirikan oleh bapak Ir. Nurul Huda pada tahun 1982, kemudian pada tahun 2011 bapak Huda mendirikan *workshop* dan rumah batik tulis Al-Huda yang beralamatkan di perumahan Sidokare Asri Blok AW No.18, Kelurahan Spande, Kabupaten Sidoarjo.

Para karyawan mengerjakan proses mencanting kain batik tulis dirumah masing-masing dengan jam kerja yang fleksibel, yang terpenting para karyawan mencapai target setiap tahunnya. Namun, pada tiga tahun terakhir ini karyawan mengalami penurunan produksi. Berdasarkan hasil wawancara, permasalahan yang

mungkin timbul akibat penerapan *flexible work arrangement* terhadap karyawan batik tulis adalah pekerjaan ini dilakukan dirumah yang menyebabkan kesulitan dalam mempertahankan tingkat kinerja yang konsisten dan optimal. Hal ini disebabkan oleh tugas tambahan seperti mengurus anak dan keluarga, membersihkan rumah, dan disisi lain harus tetap bekerja membuat batik tulis. Pembuatan batik tulis ini membutuhkan kesabaran ekstra dan membutuhkan waktu yang bermacam, mulai dari dua minggu untuk bahan katun biasa hingga 2-3 bulan untuk batik dengan bahan dan motif yang rumit. Kelelahan secara fisik maupun mental membuat karyawan menjadi kurang fokus dan sering berbuat kesalahan yang dapat menurunkan kinerja dan tidak mencapai target produksi.

Hasil penelitian dari Mallafi & Silvianita, (2021), Damayanti & Suwandana, (2021), dan Farha *et al.*, (2022) *flexible work arrangement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, aspek yang harus diperhatikan adalah kompensasi. Bramanto & Saputra, (2022) mengemukakan kompensasi menjadi salah satu pembahasan yang digunakan dalam mengkaji tingkat kinerja karyawan. Menurut Hasibuan (2017) karyawan diberi kompensasi dalam bentuk uang atau barang, baik secara langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan atau instansi.

Menurut Setiawan *et al.*, (2022) kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerjanya, baik bersifat finansial maupun non-finansial. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan dari pelayanan mereka

(Bramanto & Saputra, 2022). Kompensasi yang layak membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja dan memiliki loyalitas kerja yang tinggi, sehingga mereka bisa memenuhi kebutuhan mereka secara wajar. Ketidakcocokan terhadap kompensasi yang diterima dapat menyebabkan ketidaknyamanan karyawan yang dapat menyebabkan tingginya *turnover* karyawan (Sirajuddin, 2023).

Karyawan menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga, waktu, serta komitmennya, bukan semata-mata ingin mengabdikan dirinya kepada organisasi, melainkan tujuan lain yang ingin diraihinya, yaitu mengharapkan imbalan atau balas jasa atas kinerja yang dihasilkannya. Keberhasilan dalam menetapkan kompensasi yang layak akan menentukan bagaimana kualitas SDM dalam bekerja, yang secara langsung akan berkaitan dengan efektivitas tujuan karyawan dan efisiensi anggaran organisasi, serta menentukan bagaimana keberlangsungan hidup organisasi. Kompensasi yang memadai akan mempengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh karyawan (Sinambela, 2016).

Kompensasi sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Pemberian kompensasi yang adil dan tepat diperlukan perusahaan untuk dapat menciptakan gairah kerja pada karyawan yang nantinya akan membuat semangat kerja dan pastiya meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri (Mantra & Rini, 2023).

Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan bahwa sistem kompensasi dalam bentuk upah yang diberikan saat karyawan menyelesaikan pekerjaannya. Meskipun demikian, semua karyawan CV. Huda Jaya merupakan karyawan tetap. Karyawan bagian mencanting akan mendapatkan upahnya setelah mereka mengembalikan

kain batik ke lokasi usaha, sedangkan karyawan bagian pewarnaan dan *finishing* akan mendapatkan upahnya setelah mereka menyelesaikan pekerjaannya.

Selain itu, terdapat kecenderungan bahwa semakin lama karyawan menyelesaikan proses canting pada kain batik, semakin lama pula karyawan tersebut tidak mendapatkan upah. Sehingga pendapatan perbulan karyawan tidak menentu. Tidak adanya tunjangan dan jarang mendapatkan insentif atau bonus. Dari hal ini peneliti menemukan fenomena yang terjadi menyebabkan kinerja karyawan menurun.

Kompensasi merupakan fungsi operasional manajemen SDM yang paling sulit dan membingungkan. Hal ini disamping merupakan tugas manajemen yang paling kompleks juga disebabkan karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling berat baik bagi karyawan maupun organisasi. Kompensasi merupakan hal yang paling penting bagi individu karyawan, karena besarnya kompensasi yang mereka terima merupakan cermin nilai prestasi kerja mereka di antara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat.

Hasil penelitian Setiarini & Kustini, (2022), Sirajuddin, (2023), Putri & Iryanti, (2024) menyatakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian fenomena diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Flexible Work Arrangement* dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan CV. Huda Jaya Sidoarjo”**.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah *flexible work arrangement* berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Huda Jaya Sidoarjo ?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Huda Jaya Sidoarjo ?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh *flexible work arrangement* terhadap kinerja karyawan CV. Huda Jaya Sidoarjo.
2. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan CV. CV. Huda Jaya Sidoarjo.

## 1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan atau dijadikan referensi sebagai faktor mempertimbangkan atau memperbaiki *flexible work arrangement* dan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi Penulis

Hasil Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat dan dapat berguna

dalam bentuk jawaban atas permasalahan yang berada dalam CV. Huda Jaya sehingga mengetahui faktor-faktor kinerja karyawan. Penelitian ini juga memberikan gambaran nyata atau mengimplementasikan teori-teori yang dipelajari selama perkuliahan dan menambahkan wawasan dan pengetahuan ke dalam dunia bisnis yang berlangsung.

### 3. Bagi Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi arsip perpustakaan yang nantinya digunakan sebagai referensi untuk mahasiswa lain yang akan melakukan penelitian dengan tema serupa.

### 4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan serta referensi bagi penulis lain yang akan mengadakan penelitian dengan judul atau materi yang sama.