

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era globalisasi mengakibatkan perkembangan teknologi semakin pesat, hal ini tentu saja berakibat semakin ketatnya persaingan dunia bisnis. Sejalan dengan perkembangan teknologi, perkembangan industri jasa saat ini juga semakin meningkat. Dengan adanya perubahan lingkungan perusahaan yang semakin kompleks dan kompetitif, setiap perusahaan dituntut untuk siap menghadapi perkembangan teknologi, dan menghadapi persaingan yang ketat dengan perusahaan lain. Keberhasilan suatu organisasi untuk menjadi lebih baik dan lebih maju adalah tak luput dari peran sumber daya manusia. SDM merupakan aspek terpenting dalam organisasi di antara sumber daya lainnya (Ardana *et al.*, 2018).

Sumber daya manusia atau SDM adalah aset penting bagi perusahaan dimana berfungsi sebagai penggerak dan perencana dari seluruh kegiatan pada organisasi. Sumber daya manusia dibutuhkan organisasi guna mewujudkan rencana yang telah dibuat oleh organisasi. Hal tersebut tercermin dari tingkat produktivitas yang dicapai oleh organisasi. Menurut Moko *et al.*, (2021:106) produktivitas adalah ukuran bagaimana sumber daya (tenaga kerja, material, modal, dan lain-lain) sebagai masukan (input) dikelola untuk mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan dalam ukuran waktu, kualitas, dan kuantitas. Dengan demikian, organisasi dapat memantau produktivitas untuk alasan strategis, seperti perencanaan, pengembangan organisasi, atau perbandingan dengan produktivitas pesaing.

Setiap organisasi berkepentingan mencapai produktivitas yang tinggi di mana itu berarti menghasilkan kinerja yang bagus, menurut Kodrat, (2022:1)

bahwa produktivitas organisasi merupakan unsur penting yang dapat menciptakan efektifitas, efisiensi dan mutu dalam kegiatan operasional organisasi. Dalam era kompetisi yang kian ketat saat ini, setiap organisasi dituntut meningkatkan kinerjanya agar dapat meningkatkan daya saing. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan efisiensi, efektivitas, inovasi produk, dan meningkatkan kualitas. Semakin tinggi kinerja yang dihasilkan oleh karyawan maka produktivitas perusahaan semakin meningkat.

Kinerja adalah perbuatan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu. Perbuatan tersebut mencakup hasil, insentif dan produktivitas yang dihasilkan melalui proses yang terfokus pada tujuan yang hendak dicapai serta dengan terpenuhinya standar pelaksanaan dan kualitas yang diharapkan. Kinerja sangat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas organisasi, seperti yang dikutip dari Wibowo (2024:9) bahwa kinerja karyawan yang optimal berkontribusi langsung pada peningkatan produktivitas. Karyawan yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan motivasi yang tepat akan lebih mampu menyelesaikan tugas mereka dengan efisien, menghasilkan output yang lebih tinggi dengan kualitas yang baik. Produktivitas yang tinggi berarti perusahaan dapat memenuhi permintaan pasar dengan lebih baik, meningkatkan pendapatan, dan mengurangi biaya operasional. Dalam jangka panjang, produktivitas yang tinggi juga mendukung pertumbuhan dan ekspansi bisnis. Penelitian Yatimah dan Fadhillah (2024) menunjukkan bahwa apabila kinerja karyawan meningkat maka produktivitas perusahaan juga akan meningkat dan perusahaan dapat mencapai visi dan misinya. Hasil tersebut mendukung temuan oleh Latifah *et al.*, (2021) menyatakan bahwa kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas organisasi, yang artinya jika kinerja karyawan mengalami peningkatan maka produktivitas organisasi akan mengalami peningkatan.

Tingginya kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, namun penelitian ini difokuskan pada implementasi kebijakan kerja *flexi time*. Saat ini sedang menjadi sorotan, terutama di kalangan pegawai atau karyawan terkait dengan pengaturan jam kerja fleksibel yang semakin diminati, terutama oleh generasi muda seperti Gen Z, yang memiliki preferensi jam kerja yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Fleksibel mengacu pada model kerja yang memberikan kebebasan kepada karyawan atau pegawai untuk memilih waktu dan lokasi kerja mereka, selama pekerjaan diselesaikan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Hamdani dan Saleh (2024) jam kerja yang fleksibel memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan dan membiarkan pekerja untuk memulai atau mengakhiri hari kerja lebih awal atau lambat dapat mengurangi stres kerja yang tentunya akan meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga dapat diartikan bahwa apabila fleksibilitas jam kerja ditingkatkan maka kinerja karyawan akan meningkat. Penelitian Mahendra dan Kurniawati (2024) membuktikan bahwa semakin baik penerapan *flexi time* dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kemudian hasil penelitian oleh Rosyidah *et al.*, (2024) juga membuktikan bahwa fleksibilitas jam kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan. Sehingga disimpulkan bahwa jam kerja yang fleksibel memudahkan karyawan dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab mereka.

Rizki (2023) menjelaskan bahwa *flexi time* atau waktu kerja fleksibel, merupakan konsep di mana karyawan diberi kebebasan untuk menyesuaikan jam kerja mereka sesuai dengan kebutuhan pribadi dan profesional. Konsep ini memungkinkan karyawan untuk memulai dan mengakhiri hari kerjanya di luar jam kerja standar, dengan tetap memenuhi jumlah jam kerja yang ditetapkan per minggu atau bulan. Ketentuan hari dan jam kerja di lingkungan Kementerian Keuangan telah ditetapkan melalui Peraturan Menteri Keuangan (PMK) nomor 211/PMK.01/2014 tentang Hari dan Jam Kerja di Lingkungan Kementerian

Keuangan. Disebutkan bahwa hari kerja adalah hari kerja yang dimulai dari hari Senin sampai dengan hari Jumat, kecuali hari libur nasional dan libur khusus yang ditetapkan pemerintah. Sedangkan jam kerja karyawan ditetapkan sebanyak 42 jam dan 45 menit dalam satu minggu, dimulai dari pukul 7.30 sampai dengan 17.00 dengan waktu istirahat siang selama 45 menit. Kebijakan implementasi *flexi time* dapat mempengaruhi produktivitas organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Selvia, (2021) bahwa *flexi time* merupakan salah satu sistem kerja yang dapat memberikan karyawan keleluasaan saat mengatur jam kerja pribadinya. *Flexi time* merupakan solusi inovatif dalam manajemen sumber daya manusia yang memberikan karyawan lebih banyak kebebasan dan keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik bagi karyawan. Pengimplementasian *flexi time* yang efektif, dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan, sekaligus menciptakan peluang baru untuk membuat lingkungan kerja yang lebih dinamis dan responsif terhadap kebutuhan karyawan. Hasil penelitian Adiyanti dan Sari (2024) ditemukan bahwa terdapat hubungan positif antara fleksibilitas jam kerja dengan produktivitas. Hal ini berarti bahwa semakin fleksibel jam kerja, maka semakin meningkat produktivitas. Kemudian hasil penelitian Azza dan Hendriani (2023) yang menyatakan bahwa praktik fleksibilitas kerja secara signifikan dapat meningkatkan produktivitas.

Kinerja karyawan dituntut oleh masing-masing karyawan dalam penyelesaian pekerjaan, sehingga memberikan dampak terhadap peningkatan produktivitas organisasi yang tinggi, dimana menurut Selvia (2021) *flexi time* merupakan salah satu sistem kerja yang dapat memberikan karyawan keleluasaan saat mengatur jam kerja pribadinya penerapan *flexi time* ini relatif memberikan dampak positif bagi organisasi. Ketika seorang manusia diberikan hak untuk menentukan waktu kerja terbaik untuk dirinya, maka ia akan cenderung untuk menggunakan waktu tersebut sebaik mungkin serta turut terstimulan untuk

memberikan kinerja terbaiknya pula. Tentunya dampak positif ini akan mengalir pada pencapaian kinerja perusahaan, pasalnya kualitas dan kuantitas pekerjaan karyawan akan meningkat, sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai dengan mudah.

Penelitian ini dilakukan pada kantor Perwakilan Bank Indonesia provinsi Sulawesi Barat, sebagai salah satu lembaga keuangan perbankan yang mempunyai visi yakni Indonesia Maju 2045. Untuk mereformulasi visi Bank Indonesia 2020-2025 untuk Menjadi Bank Sentral Digital Terdepan yang Berkontribusi Nyata terhadap Perekonomian Nasional dan Terbaik di antara Negara *Emerging Markets* untuk Indonesia Maju. Pencapaian visi dan misi yang ditetapkan oleh kantor Perwakilan Bank Indonesia provinsi Sulawesi Barat sehingga diperlukan kinerja dari masing-masing karyawan untuk peningkatan produktivitas organisasi. Namun permasalahan yang terjadi bahwa kinerja karyawan belum mencapai target yang telah diharapkan. Mengingat bahwa dalam lingkup organisasi memiliki karyawan yang mempunyai karakteristik, kemampuan dan keahlian yang berbeda-beda, dengan perbedaan tersebut tentunya menghasilkan kinerja yang berbeda-beda pula dalam pencapaian kinerja, sehingga pihak perbankan mengembangkan sistem kerja *flexi time* yakni dengan bekerja dalam jam kerja yang fleksibel memungkinkan karyawan untuk dapat mengatur kehidupan sehari-hari mereka dengan lebih baik dan mengurangi konflik dalam pekerjaan serta kebebasan dalam menentukan berapa lama bekerja, dengan waktu kerja yang ditentukan. Sehingga permasalahan yang terjadi bahwa dengan *flexi time* yang diterapkan oleh karyawan selama ini belum dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan sehingga berdampak terhadap produktivitas perusahaan. Padahal seharusnya jam kerja yang fleksibel membawa beberapa manfaat yang baik untuk karyawan dan perusahaan dengan memberi karyawan waktu untuk tampil diluar peran pekerjaan dan ini membantu

menyeimbangkan pekerjaan karyawan dan kehidupan pribadi sehingga akan berdampak baik terhadap kinerja karyawan. Penerapan *flexi time* dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui beberapa cara, termasuk peningkatan produktivitas, kepuasan kerja, dan pengurangan stress, peningkatan keseimbangan kehidupan kerja, pengurangan absensi, peningkatan keterlibatan karyawan, peningkatan efisiensi operasional, peningkatan moral karyawan. Jam kerja fleksibel memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengatur sendiri jam kerja mereka, asalkan jumlah jam kerja dan target pekerjaan tercapai. Hal ini memiliki banyak isu terkait, baik positif maupun negatif. *Flexi time* memiliki potensi besar untuk meningkatkan produktivitas, keseimbangan kerja-hidup, dan kepuasan karyawan. Namun, perusahaan perlu mempertimbangkan risiko dan tantangan yang mungkin timbul, seperti pengabaian pekerjaan dan masalah komunikasi. Implementasi *flexi time* yang sukses membutuhkan perencanaan yang matang, komunikasi yang jelas, dan pemantauan yang ketat.

Berdasarkan teori, dan permasalahan yang terjadi maka disinilah perlunya diteliti mengenai pentingnya *flexi time* dengan memilih judul penelitian : Pengaruh Kerja *Flexi Time* terhadap kinerja Karyawan dan Produktivitas Organisasi di Kantor Perwakilan Bank Indonesia provinsi Sulawesi Barat.

1.2. Rumusan Masalah

Dengan melihat latar belakang masalah sebagaimana yang telah diterangkan sebelumnya, maka yang menjadi rumusan masalah adalah:

1. Apakah kerja *flexi time* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia di Sulawesi Barat
2. Apakah kerja *flexi time* berpengaruh terhadap produktivitas organisasi pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia di Sulawesi Barat

3. Apakah kinerja karyawan berpengaruh terhadap produktivitas organisasi pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia di Sulawesi Barat
4. Apakah kerja *flexi time* berpengaruh terhadap produktivitas organisasi dimediasi oleh kinerja karyawan pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia di Sulawesi Barat

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan di atas, maka tujuan yang hendak dicapai, dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis pengaruh kerja *flexi time* terhadap kinerja karyawan pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia di Sulawesi Barat
2. Untuk menganalisis pengaruh kerja *flexi time* terhadap produktivitas organisasi pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia di Sulawesi Barat
3. Untuk menganalisis pengaruh kinerja karyawan terhadap produktivitas organisasi pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia di Sulawesi Barat
4. Untuk menganalisis kerja *flexi time* terhadap produktivitas organisasi dimediasi oleh kinerja karyawan pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia di Sulawesi Barat

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini memiliki dua manfaat, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis yang dapat dilihat melalui uraian dibawah ini :

1.4.1 Kegunaan Teoritis

1. Hasil penelitian ini dapat memberikan tambahan ilmu pengetahuan dan wawasan yang lebih luas bagi peneliti dan Mahasiswa pada umumnya untuk dapat mengaplikasikan pada praktek yang sebenarnya di lapangan.

2. Hasil penelitian ini sebagai sumber informasi dalam pengembangan penelitian yang berkaitan dengan kebijakan kerja *flexi time* dalam kaitannya dengan peningkatan kinerja karyawan.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi perusahaan dalam rangka memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan kebebasan bagi karyawan dalam menentukan waktu kerja dengan tetap memperhatikan kinerja atau target yang akan dicapai.
2. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu bahan referensi atau bahan perbandingan bagi peneliti yang ingin mengkaji kajian yang sama dengan yang peneliti lakukan.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Peneliti membatasi ruang lingkup penelitian ini dengan tujuan agar lebih terarah dan mencapai tujuannya, adapun ruang lingkup penelitian ini hanya di bidang penelitian Sumber Daya Manusia. Aspek yang diteliti yaitu mengenai kebijakan kerja *flexi time*, kinerja karyawan dan produktivitas organisasi, objek penelitiannya yaitu karyawan pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Barat.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan yang dikemukakan dalam penyusunan tesis ini, terfokus pada pokok permasalahan dan tidak melebar ke masalah yang lain, maka peneliti membuat sistematika penulisan sebagai berikut :

Bab I PENDAHULUAN

Bab pertama pendahuluan yang berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II TINJAUAN PUSTAKA

Bab kedua tinjauan pustaka yang terdiri dari pengertian manajemen sumber daya manusia, fungsi dan tujuan manajemen sumber daya manusia, pengertian kebijakan kerja *flexi time*, jenis-jenis *flexi time*, keuntungan kebijakan kerja *flexi time*, indikator kebijakan kerja *flexi time*, pengertian kinerja karyawan, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, penilaian kinerja karyawan, indikator kinerja karyawan, pengertian produktivitas organisasi, faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas organisasi, indikator produktivitas organisasi dan penelitian terdahulu.

Bab III KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

Bab ketiga kerangka pemikiran dan hipotesis yang berisikan mengenai kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

Bab IV METODE PENELITIAN

Bab keempat metode penelitian meliputi rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel serta teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrument penelitian, teknik analisis data.

Bab V HASIL PENELITIAN

Bab kelima dijelaskan mengenai hasil penelitian dan pembahasan yang berisikan gambaran umum objek penelitian, visi dan misi, struktur organisasi, identitas responden, karakteristik responden, Analisis PLS *Partial Least Square* (PLS) Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model),

Uji Validitas, *Validitas Konvergent (Convergent Validity)*, Validitas Diskriminatif (*Discriminant Validity*), Uji Reliabilitas, *Composite Reliability*, *Cronbach's Alfa*, Evaluasi Model Struktural (Inner Model), Uji *Path Coefficient*, Uji *Coefficient Determination (Rsquare)*, pengujian hipotesis serta pembahasan.

Bab VI PEMBAHASAN

Bab keenam pembahasan berisikan pengaruh antara variabel penelitian yang diteliti dalam penelitian ini.

Bab VII PENUTUP

Bab ketujuh penutup yang menjelaskan kesimpulan akhir dari penelitian dan saran yang dapat bermanfaat bagi perusahaan untuk pengambilan keputusan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

Konsep teoritis adalah identifikasi teori-teori yang dijadikan sebagai landasan berpikir untuk melaksanakan suatu penelitian atau dengan kata lain untuk mendiskripsikan kerangka referensi atau teori yang digunakan untuk mengkaji permasalahan. Kajian teoritis ini berkenaan dengan pengaruh kerja *flexi time* terhadap kinerja karyawan dan produktivitas organisasi pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Sulawesi Barat. Untuk lebih jelasnya peneliti akan menguraikan teori yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat melalui uraian dibawah ini.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia memiliki peran penting dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi, terlebih dalam kondisi persaingan bisnis yang semakin sengit seperti sekarang ini dimana industri bersaing bukan hanya dengan sesama perusahaan sejenis namun juga bersaing di tingkat lokal, nasional maupun internasional. Terlebih dengan adanya revolusi industri 4.0 dimana tren digitalisasi merupakan sebuah ancaman, tantangan atau peluang tersendiri bagi perusahaan maupun sumber daya manusia. Digitalisasi disatu sisi mempermudah karyawan dalam melakukan pekerjaannya, namun disisi lain digitalisasi disinyalir membuat beberapa pekerjaan akan tergantikan oleh teknologi. Untuk itulah perusahaan maupun individu perlu bersinergi mempersiapkan sumber daya manusianya agar mampu bersaing dengan senantiasa terus menerus untuk belajar serta mengembangkan diri, berpikir kreatif dan inovatif.

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan oleh Juhaeti *et al.*, (2024:1) sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan hingga pemutusan hubungan kerja. Manajemen sumber daya manusia juga meliputi pengelolaan, pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (kecerdasan, bakat, minat, motivasi) untuk terus dikembangkan secara optimal di dalam perusahaan dalam rangka mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Hairunas, (2021:4) Manajemen Sumber daya manusia secara umum meliputi kegiatan perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan pengevaluasian kegiatan sumber daya manusia dalam satu institusi. Kegiatan-kegiatan tersebut secara rinci meliputi antara lain kegiatan perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, orientasi dan penempatan, penggajian, pendidikan dan pelatihan, penilaian kinerja, hubungan antar karyawan dengan institusi, dan pemutusan hubungan kerja. Untuk mencapai tujuan institusi, manajemen sumber daya manusia yang membantu para pimpinan/pengambil kebijakan mendapatkan, merancang, memanfaatkan, mengevaluasi, memelihara, dan mempertahankan jumlah dan jenis karyawan secara memadai.

Utaminingsih *et al.*, (2024:5) Manajemen SDM mencakup seluruh praktik dan kebijakan yang secara langsung mempengaruhi kinerja dan kesejahteraan organisasi. Ini meliputi penyusunan kebijakan ketenagakerjaan yang terintegrasi dan berfokus pada cara-cara yang efektif untuk mengelola tenaga kerja. Kegiatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia dalam organisasi dapat dimanfaatkan secara optimal, baik dalam hal efisiensi operasional maupun pencapaian tujuan strategis. Oleh karena itu, perhatian terhadap aspek manajemen SDM menjadi krusial di semua tingkat manajerial dalam organisasi, mengingat perannya yang vital dalam membentuk kultur kerja yang produktif dan mendukung pertumbuhan serta keberhasilan organisasi secara menyeluruh.

Kemudian Fiernaningsih *et al.*, (2024:3) mengungkapkan pendapatnya bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan cara dan seni dalam mengatur hubungan dan peran sumber daya manusia atau pengelolaan sumber daya insani yang berhubungan dengan penggunaan sumber daya yang lain dalam suatu perusahaan/instansi/organisasi sehingga mampu memberikan kontribusi secara optimal untuk mencapai tujuan.

Mu'in, (2022:3). Manajemen SDM merupakan bidang manajemen yang secara khusus mengkaji peranan dan hubungan manusia di dalam organisasi. Unsur manajemen SDM ialah manusia yang bertindak sebagai tenaga kerja pada perusahaan. Maka dengan begitu fokus yang dipelajari manajemen SDM ini berorientasi pada masalah yang berkaitan dengan tenaga kerja manusia saja.

Dari berbagai definisi yang telah dikemukakan, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah hal yang berkaitan dengan cara mengelola sumber daya insani dalam suatu organisasi dan lingkungan sekitar yang memungkinkan mereka untuk berkontribusi secara optimal pada pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2.1.2 Fungsi dan Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam praktiknya, fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) harus mengikuti paradigma di mana karyawan diperlakukan sebagaimana layaknya seorang manusia yang mempunyai martabat dan derajat. Dalam suatu organisasi, seorang karyawan bekerja bukan hanya karena ingin mendapatkan penghasilan, melainkan ingin memperoleh rasa aman dan keamanan, bersosial. Namun, lebih dari itu, karyawan juga perlu pengakuan atas status dan harga diri dan pengaktualisasian diri. Oleh sebab itu, menurut Akmalia (2024:61) MSDM dalam praktiknya mempunyai sebelas fungsi sebagai berikut:

- a. Perencanaan yaitu sebagai (*human resources planning*) yang mana berarti merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien untuk dapat melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya demi terwujudnya suatu tujuan organisasi. Proses perencanaan ini, dilakukan dengan menetapkan program-program kepegawaian, yang mana program ini, meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan serta pemberhentian karyawan. Oleh sebab itu, di dalam program kepegawaian yang baik dan tepat, akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan serta masyarakat.
- b. Pengorganisasian, yaitu suatu kegiatan untuk mengkoordinir seluruh karyawan dengan menetapkan pembagian kerja yang adil, berdasarkan kemampuan karyawan tersebut. Namun, jika karyawan dibebani dengan *job description* yang tidak sesuai, maka pihak perusahaan harus memberikan pengembangan kemampuan bagi delegasi, wewenang, integrasi, koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*) dan dalam bagan organisasi ini, hanya sebagai alat untuk mencapai tujuan, dengan organisasi yang baik akan membantu mewujudkan tujuan perusahaan maupun organisasi secara efektif.
- c. Pengarahan (*directing*), yaitu suatu kegiatan mengarahkan semua karyawan, supaya mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien, dan membantu tujuan perusahaan, karyawan serta masyarakat. Di dalam pengarahan tersebut, dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan, agar mau dapat mengerjakan semua tugasnya dengan tepat dan baik.
- d. Pengendalian (*controlling*), yaitu suatu bentuk kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar dapat menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan perencanaan. Apabila terdapat suatu penyimpangan dan kesalahan, maka diadakan mencari jalan keluar dan penyempurnaan rencana.

Pendendalian karyawan meliputi absensi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

- e. Pengadaan (*procurement*), yaitu dalam memperoleh karyawan yang memenuhi kuantitas dan bekualitas serta waktu yang tepat, sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang telah direncanakan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam fungsi ini, terdapat suatu kegiatan-kegiatan rekrutmen, seleksi dan penempatan. Dalam proses pengadaan atau rekrutmen, perusahaan akan berusaha memikat calon pelamar dengan cara yang memikat dan menarik, seperti gaji yang ditawarkan tinggi, kesempatan untuk pengembangan wawasan, jaminan sosial hari tua yang baik dan berbagai fasilitas hidup yang lainnya.
- f. Pengembangan (*development*), yaitu dalam pengembangan karyawan harus ada senantiasa dalam menjalankan tugas dan pekerjaan yang dibebankan. Oleh sebab itu, keterampilan dan keahlian harus senantiasa diperbaharui. Pengembangan manajerial karyawan dapat juga diperlukan, terutama dalam hal pelatihan dan pengembangan wawasan dalam proses pengambilan suatu keputusan secara efektif dan efisien, sesuai dengan perkembangan teknologi serta teknik-teknik manajerial. Pengembangan menjadi sangat penting, karena perihal alasan tentang lptek yang sudah usang, persaingan, dan perubahan selera konsumen.
- g. Kompensasi (*compensation*), yaitu suatu pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Dalam prinsip kompensasi, yaitu harus adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, dan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan utamanya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah, dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi. Di dalam penerimaan kompensasi tersebut, tidak hanya berupa gaji, tetapi semua

fasilitas dan kemudahan yang telah diterima oleh karyawan untuk menciptakan nilai tambah bagi Perusahaan, dan kemampuan perusahaan untuk membayar kompensasi kepada seluruh karyawan dan semua anggota karyawan.

- h. Pengintegrasian (*integration*), yaitu suatu kegiatan untuk mempersatukan urusan tentang perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta suatu kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, dan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya tersebut. Pengintegrasian merupakan hal yang sangat penting dan cukup sulit dalam MSDM, karena hal itu mempersatukan dua kepentingan yang sangat bertolak belakang. Oleh karena itu, manajemen diharapkan berlaku adil bijaksana dalam menyikapi adanya kemungkinan masalah yang terjadi dalam kepentingan individual, dengan cara penyelesaiannya dengan mengomunikasikan tujuan perusahaan maupun organisasi Perusahaan, dan apa saja yang perlu dilakukan karyawan untuk mencapai tujuan tersebut.
- i. Pemeliharaan (*maintenance*), yaitu suatu kegiatan memelihara dan meningkatkan kondisi fisiki, mental dan loyalitas tenaga kerja, supaya mereka tetap mau bekerja sampai dengan masa pensiun. Pemeliharaan yang baik, dapat dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berlandaskan kepada internal dan eksternal secara konsistensi. Selain kesehatan fisik dan mental karyawan, terpeliharanya kesehatan fisik anggota keluarga karyawan juga merupakan hal yang sangat penting. Oleh sebab itu, dalam hal ini bisa dilakukan upaya-upaya seperti melakukan kegiatan family gathering yang dilakukan oleh perusahaan.
- j. Kedisiplinan, yaitu suatu kegiatan yang merupakan fungsi MSDM dan yang terpenting serta kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa suatu sikap kedisiplinan yang baik maka akan sulit terwujud tujuan perusahaan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran seseorang untuk

menaati peraturan-peraturan yang ada di dalam Perusahaan, dan norma-norma sosial yang berlaku di dalam perusahaan maupun masyarakat.

- k. Pemberhentian (separation), yaitu suatu putusnya suatu hubungan kerja karyawan dari suatu perusahaan tempat mereka bekerja. Pemberhentian ini, disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan dan pemberhentian kerja bagi karyawan diatur dalam Undang-Undang No.12 Tahun 1964.

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah untuk mengoordinasikan orang-orang di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Meningkatkan kontribusi produktif individu atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan melalui pendekatan yang sistematis, strategis, etis, dan sosial. Manajer dan departemen sumber daya manusia dapat mencapai komunikasi yang optimal dengan karyawan untuk mencapai tujuan bersama dalam perusahaan atau organisasi. Berikut menurut Fiernaningsih *et al.*, (2024:5) adalah sejumlah tujuan dari manajemen sumber daya manusia antara lain :

- a. Tujuan Sosial Manajemen SDM

Bertujuan agar organisasi dapat menanggung tanggung jawab sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat, serta meminimalkan dampak negatifnya.

- b. Tujuan Organisasional Manajemen SDM

Merupakan sasaran formal untuk membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya secara umum, termasuk efektivitas dan produktivitas organisasi.

- c. Tujuan Fungsional Manajemen SDM

Mengarah pada tujuan untuk menjaga kontribusi departemen SDM agar tetap sesuai dengan kebutuhan organisasi, termasuk pemenuhan kebutuhan karyawan.

d. Tujuan Individual Manajemen SDM

Merupakan tujuan pribadi setiap anggota organisasi yang mereka usahakan mencapainya melalui aktivitas dalam lingkup organisasi.

2.1.3 Pengertian Kebijakan Kerja *Flexi Time*

Flexi time, atau waktu kerja fleksibel, merupakan konsep di mana karyawan diberi kebebasan untuk menyesuaikan jam kerja mereka sesuai dengan kebutuhan pribadi dan profesional. Konsep ini memungkinkan karyawan untuk memulai dan mengakhiri hari kerjanya di luar jam kerja standar, dengan tetap memenuhi jumlah jam kerja yang ditetapkan per minggu atau bulan. Penerapan *flexi time* sering kali mencakup 'jam inti' yang ditetapkan oleh perusahaan, di mana semua karyawan diharapkan hadir. Di luar jam inti tersebut, karyawan dapat menyesuaikan jam masuk dan pulang kerja sesuai dengan kesepakatan dan kebijakan perusahaan.

Dalam penerapannya, *flexi time* memerlukan koordinasi dan komunikasi yang baik antara karyawan dan manajer. Hal ini penting untuk memastikan bahwa semua pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan tidak mengganggu operasional perusahaan. *Flexi time* juga memerlukan sistem pencatatan waktu kerja yang baik untuk memastikan transparansi dan akuntabilitas dalam pengaturan jam kerja.

Di era digital saat ini, konsep *flexi time* atau jam kerja fleksibel semakin lazim dalam manajemen sumber daya manusia. Karyawan dapat memilih jam kerja mereka sendiri, yang memungkinkan mereka mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan. Menurut pendapat Lubis dan Ishak (2023) *Flexi time* merupakan suatu opsi yang didapatkan oleh karyawan untuk memilih waktu produktif dalam melakukan pekerjaannya diluar jam kerja yang telah ditetapkan dari perusahaan dan dengan persetujuan oleh kedua pihak.

Wirayuda et al., (2023) *Flexi time* merupakan sebuah pengaturan waktu kerja pada suatu perusahaan yang ditetapkan dengan sudut pandang perusahaan terhadap karyawan, sehingga dapat memudahkan karyawan dalam menyelesaikan segala hal yang dibutuhkannya. Sistem *flexi time* ini memungkinkan karyawan untuk menyelesaikan waktu mulai dan selesainya suatu pekerjaan dan ini berfungsi untuk memudahkan karyawan dalam memenuhi semua kepentingan pribadi dan non pribadinya.

Kemudian Malayuja et al., (2022) menyatakan bahwa jadwal kerja yang fleksibel (*flexitime*) memberikan kendali yang lebih personal kepada karyawan atas jam-jam mereka bekerja setiap hari. Jadwal kerja yang dimampatkan yang didiskusikan sebelumnya memberikan waktu libur kepada para karyawan selama jam kerja “normal”, tetapi mereka masih harus mengikuti jadwal regular dan yang telah ditentukan pada hari-hari ketika mereka bekerja.

Kebijakan kerja flexi time berlaku saat sebuah bisnis mengizinkan karyawannya untuk bekerja dengan jam kerja yang fleksibel. Sistem flexi time dirancang untuk memberikan kebebasan yang lebih besar bagi karyawan untuk memulai dan menyelesaikan pekerjaan pada waktu yang sesuai dengan tanggung jawab. Sebagian besar organisasi yang menggunakan sistem ini menyetujui jam kerja inti di mana semua karyawan harus bekerja. Seorang karyawan harus bekerja sesuai dengan jam kerja inti yang disepakati tetapi memiliki fleksibilitas untuk menyesuaikan jam kerja yang tersisa dengan keadaan mereka. Sebagian besar organisasi yang mengizinkan karyawan untuk bekerja dengan waktu fleksibel juga mengizinkan mereka untuk mengubah jumlah jam kerja setiap minggu, asalkan, seiring berjalannya waktu, mereka telah bekerja sesuai dengan jumlah jam kerja yang disepakati (SurrIDGE dan Gillespie, 2022:4).

Menurut Ashari, (2022:15) Jam kerja fleksibel (*flexi time*) merupakan salah satu bentuk praktik *flexible work arrangement*, dimana karyawan diinstruksikan

untuk bekerja dalam jumlah jam kerja tertentu dengan fleksibilitas yang lebih tinggi atau bekerja dengan jam kerja yang lebih sedikit daripada jam kerja yang ditetapkan di kantor

Menurut pendapat Wardani *et al.*, (2024) adanya fleksibilitas jam kerja memungkinkan karyawan untuk menghindari bekerja dalam jangka waktu yang panjang, memberi mereka kebebasan waktu yang lebih besar, serta mendorong semangat kreatifitas yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Kebebasan dalam menentukan durasi dan jam kerja juga dapat meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan, sehingga berpotensi mengurangi tingkat pergantian karyawan dan mempertahankan individu dengan kualitas kerja yang baik.

Selvia, (2021) *Flexi time* merupakan salah satu sistem kerja yang dapat memberikan karyawan keleluasaan saat mengatur jam kerja pribadinya. Pada intinya, prinsip penerapan *Flexi time* ini adalah keberhasilan pekerja untuk menyelesaikan tugasnya, terlepas pada hari dan jam berapa ia mengerjakan hal tersebut, syaratnya hanyalah masih memenuhi rentang waktu yang telah diberikan dan disepakati. Pengimplementasian *flexi time* dapat dimanfaatkan sebagai solusi atas pengawasan kesehatan mental karyawan, karena secara tidak langsung telah memberi dukungan dan arahan untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki oleh karyawan.

Menurut Rizki (2023) *Flexi time* atau waktu kerja fleksibel, merupakan konsep di mana karyawan diberi kebebasan untuk menyesuaikan jam kerja mereka sesuai dengan kebutuhan pribadi dan profesional. Konsep ini memungkinkan karyawan untuk memulai dan mengakhiri hari kerjanya di luar jam kerja standar, dengan tetap memenuhi jumlah jam kerja yang ditetapkan per minggu atau bulan. Penerapan *flexi time* sering kali mencakup 'jam inti' yang

ditetapkan oleh perusahaan, di mana semua karyawan diharapkan hadir. Di luar jam inti tersebut, karyawan dapat menyesuaikan jam masuk dan pulang kerja sesuai dengan kesepakatan dan kebijakan perusahaan.

Berdasarkan uraian definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa *flexi time* merupakan solusi inovatif dalam manajemen sumber daya manusia yang memberikan karyawan lebih banyak kebebasan dan keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik bagi karyawan. Pengimplementasian *flexi time* yang efektif, dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan, sekaligus menciptakan peluang baru untuk membuat lingkungan kerja yang lebih dinamis dan responsif terhadap kebutuhan karyawan.

2.1.4 Jenis-Jenis *Flexi Time*

Flexi time artinya sistem yang menawarkan pengaturan jam kerja lebih fleksibel bagi karyawan. Berbeda dengan jam kerja tradisional yang kaku, *flexi time* memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengatur jam masuk dan pulang karyawan sendiri. Dengan begitu, karyawan bisa menyeimbangkan kehidupan pribadi dan profesional mereka lebih baik lagi. Meskipun menawarkan fleksibilitas jam kerja, sistem ini tetap memenuhi jumlah jam kerja yang disepakati oleh perusahaan di mana biasanya 40 jam per minggu. Dalam hal ini, karyawan bebas mengatur jam kerjanya, asalkan dalam seminggu mereka memenuhi target yang ditentukan. Sistem kerja ini tidak selalu mengharuskan karyawan bekerja di kantor. Perusahaan biasanya menerapkan sistem kerja ini dengan cara memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk bekerja dari rumah atau lokasi lain yang mereka anggap nyaman. Dengan begitu, kenyamanan dan fleksibilitas karyawan semakin meningkat.

Flexi time artinya sistem yang menawarkan pengaturan jam kerja lebih fleksibel bagi karyawan. *Flexi time* memberikan kebebasan kepada karyawan

untuk mengatur jam masuk dan pulang mereka sendiri. *Flexi time* dibagi dalam beberapa jenis, sebagaimana dikemukakan Lim (2024) yaitu:

a. *Flexible Working Hours*

Sistem kerja ini menawarkan fleksibilitas bagi karyawan dalam mengatur jam kerja mereka. Dalam hal ini, karyawan tidak terikat pada jam kerja harian yang kaku, namun diharuskan untuk memenuhi target 40 jam kerja per minggu. Kebebasan dalam mengatur jam kerja ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan.

b. *Variable Working Hours*

Model kerja ini memberikan kebebasan bagi karyawan untuk memilih jam kerja dengan ketentuan jam wajib yang harus dipenuhi. Hal ini berarti, ada jumlah jam kerja tertentu yang harus diselesaikan di kantor. Sebagai contoh, karyawan diharuskan untuk hadir di kantor setiap hari dari jam 09.00 hingga 13.00. Kemudian, sisa jam yang diperlukan untuk memenuhi ketentuan total jam kerja dapat dikerjakan di luar kantor. Perlu diketahui, sistem ini memberikan fleksibilitas bagi karyawan untuk mengatur waktu mereka dengan lebih baik, namun tetap memastikan bahwa pekerjaan mereka diselesaikan secara efektif.

c. *Fixed Working Hours*

Fixed working hours merupakan sistem kerja di mana jumlah jam kerja per minggu telah ditentukan untuk semua karyawan. Hal ini berarti bahwa karyawan memiliki keleluasaan untuk memilih waktu kerja mereka selama memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan. Sebagai contoh, misalkan perusahaan menetapkan jumlah jam kerja per minggu sebesar 40 jam. Kemudian, perusahaan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk memilih jam kerja mereka, dengan ketentuan bahwa 25% karyawan bekerja pada jam 07.00-15.00, 25% karyawan bekerja pada jam 08.00-16.00, 25%

karyawan bekerja pada jam 09.00-17.00, dan 25% karyawan bekerja pada jam 10.00-18.00.

2.1.5 Keuntungan Kebijakan Kerja *Flexi Time*

Keuntungan *flexi time* bagi karyawan sangat beragam dan signifikan. Pertama, ini memberikan mereka kontrol yang lebih besar atas jadwal kerja mereka, memungkinkan penyesuaian dengan kebutuhan pribadi seperti urusan keluarga, pendidikan, atau hobi. Fleksibilitas ini seringkali mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan mental, karena karyawan merasa lebih seimbang antara kehidupan kerja dan pribadi.

Bagi perusahaan, *flexi time* dapat menjadi alat yang kuat untuk meningkatkan moral dan kepuasan karyawan. Hal ini seringkali berujung pada peningkatan produktivitas, karena karyawan yang merasa dihargai dan memiliki kontrol atas jadwal mereka cenderung lebih termotivasi dan fokus saat bekerja. Selain itu, *flexi time* dapat menjadi faktor pembeda yang menarik bagi calon karyawan, membantu perusahaan menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Dari perspektif operasional, *flexi time* dapat membantu perusahaan mengurangi biaya operasional. Misalnya, dengan jam kerja yang tersebar, perusahaan dapat mengurangi kepadatan di tempat kerja, yang berpotensi mengurangi kebutuhan ruang kantor dan biaya terkait.

Selain itu, dengan karyawan yang bekerja pada jam yang berbeda, perusahaan dapat memperluas jam operasionalnya tanpa biaya tambahan signifikan, meningkatkan layanan kepada pelanggan dan efisiensi operasional. *Flexi time* juga dapat mengurangi tingkat absensi karyawan, karena mereka memiliki fleksibilitas untuk mengatur waktu kerja mereka sesuai dengan kebutuhan pribadi.

Keuntungan yang didapat jika menggunakan sistem *flexi time* mungkin belum banyak diketahui. Padahal beberapa keuntungannya bisa saja sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini. Sistem kerja ini akan cocok dengan perusahaan yang belum memiliki kantor yang cukup luas karena karyawan yang datang dapat bergantian. Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa kebahagiaan karyawan meningkat ketika lebih bebas mengatur jam kerja mereka sendiri.

Kebijakan *flexi time* adalah sistem kerja yang memberikan fleksibilitas kepada karyawan untuk menentukan jam kerja mereka sendiri dalam batasan tertentu yang ditetapkan oleh perusahaan. Menurut Deveraux dalam Pambudi dan Tecolu (2019) pengaturan *flexi time* akan memberikan keuntungan ekstrinsik dan intrinsik sebagai berikut:

a. Keuntungan Ekstrinsik

- 1) Mempertahankan karyawan yang berbakat/potensial.
- 2) Menghemat biaya untuk merekrut dan melatih karyawan baru.
- 3) Meningkatkan reputasi perusahaan karena menerapkan *work life balance* dengan serius dan menarik calon-calon karyawan berbakat.

b. Keuntungan Intrinsik :

- 1) Meningkatkan kesejahteraan karyawan, menurunkan stress, memberikan *work life balance*.
- 2) Meningkatkan moral dan kesetiaan karyawan dengan memberikan pilihan dan kendali atas waktu mereka.
- 3) Menyelaraskan waktu kerja dengan waktu produktif masing-masing orang.
- 4) Meningkatkan kuantitas dan kualitas pekerjaan.

Selanjutnya menurut Lim (2024) keuntungan menerapkan *flexi time* untuk karyawan, diantaranya adalah:

a. Pola Hidup Menjadi Seimbang

Menerapkan jam kerja fleksibel menawarkan banyak keuntungan bagi karyawan dan keluarga, seperti meningkatkan kebahagiaan, keseimbangan kehidupan kerja, dan kemudahan dalam mengurus anak-anak. Hal ini menjadikan sistem ini sebagai pilihan yang menarik bagi banyak karyawan, terutama untuk mereka yang memiliki tanggung jawab keluarga.

b. Karyawan Lebih Produktif

Berdasarkan banyak penelitian, jam kerja fleksibel terbukti mampu meningkatkan produktivitas karyawan hingga 60% dibandingkan dengan sistem jam kerja kantor tradisional. Hal ini dikarenakan karyawan memiliki keleluasaan dalam mengatur waktu kerjanya sehingga mereka dapat bekerja pada waktu yang paling produktif baginya. Dengan demikian, risiko human error dan lembur hari libur karyawan yang dapat menurunkan kualitas kerja dapat diminimalkan. Pada akhirnya, penerapan jam kerja fleksibel dapat menjadi solusi efektif untuk meningkatkan kembali kinerja dan produktivitas karyawan.

c. Risiko Turnover Karyawan Menurun

Penerapan *flexi time* menawarkan berbagai keuntungan bagi karyawan, baik secara materiil maupun non-materiil sehingga meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Dengan demikian, tingkat retensi akan meningkat dan tingkat karyawan menurun. Hal ini membuat fleksibilitas jam kerja sebagai salah satu strategi yang efektif untuk mempertahankan karyawan terbaik di perusahaan.

d. Meningkatkan Daya Tarik Perekrutan

Flexi time bukan hanya menguntungkan karyawan, tetapi juga dapat menjadi daya tarik besar dalam merekrut talenta baru. Hal ini dikarenakan sistem kerja ini menawarkan jam kerja fleksibel yang menjadi faktor penting bagi banyak orang dalam memilih pekerjaan. Oleh karena itu, *flexi time* dapat menjadi

strategi yang efektif untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik. Dengan menawarkan jam kerja yang fleksibel, perusahaan dapat meningkatkan daya tariknya bagi para pencari kerja dan membangun tim yang lebih produktif.

Kemudian pendapat Rizki (2023) menyatakan bahwa keuntungan penerapan kebijakan *flexi time* bagi karyawan sangat beragam dan signifikan yang dapat dijelaskan berikut ini.

- a. Pertama, ini memberikan mereka kontrol yang lebih besar atas jadwal kerja mereka, memungkinkan penyesuaian dengan kebutuhan pribadi seperti urusan keluarga, pendidikan, atau hobi. Fleksibilitas ini seringkali mengurangi stres dan meningkatkan kesejahteraan mental, karena karyawan merasa lebih seimbang antara kehidupan kerja dan pribadi.
- b. Bagi perusahaan, *flexi time* dapat menjadi alat yang kuat untuk meningkatkan moral dan kepuasan karyawan. Hal ini seringkali berujung pada peningkatan produktivitas, karena karyawan yang merasa dihargai dan memiliki kontrol atas jadwal mereka cenderung lebih termotivasi dan fokus saat bekerja. Selain itu, *flexi time* dapat menjadi faktor pembeda yang menarik bagi calon karyawan, membantu perusahaan menarik dan mempertahankan talenta terbaik.
- c. Dari perspektif operasional, *flexi time* dapat membantu perusahaan mengurangi biaya operasional. Misalnya, dengan jam kerja yang tersebar, perusahaan dapat mengurangi kepadatan di tempat kerja, yang berpotensi mengurangi kebutuhan ruang kantor dan biaya terkait.
- d. Selain itu, dengan karyawan yang bekerja pada jam yang berbeda, perusahaan dapat memperluas jam operasionalnya tanpa biaya tambahan signifikan, meningkatkan layanan kepada pelanggan dan efisiensi operasional. *Flexi time* juga dapat mengurangi tingkat absensi karyawan, karena mereka memiliki fleksibilitas untuk mengatur waktu kerja mereka sesuai dengan kebutuhan pribadi.

2.1.6 Indikator Kebijakan Kerja *Flexi Time*

Kebijakan kerja *flexi time* memberikan karyawan kebebasan untuk mengatur jam kerja mereka dalam batas-batas tertentu. Dengan menggunakan indikator yang tepat, perusahaan dapat mengukur dampak dari kebijakan *flexi time* dan memastikan bahwa kebijakan tersebut memberikan manfaat yang maksimal bagi karyawan dan organisasi. Indikator-indikator dari jam kerja fleksibel (*flexi time*) menurut Bramanto dan Saputra (2022) adalah sebagai berikut:

- a. Karyawan dapat membagi waktu antara pekerjaan dengan waktu keluarga.
- b. Karyawan dapat dengan leluasa mengurus urusan rumah tangga di luar waktu pekerjaan karyawan.
- c. Karyawan mudah mendapatkan libur untuk keperluan keluarga dari perusahaan.
- d. Karyawan mendapatkan kebebasan untuk memiliki pekerjaan sampingan.
- e. Karyawan memiliki kemudahan untuk bertukar jadwal dengan rekan kerja ketika karyawan berhalangan untuk bekerja.
- f. Karyawan memiliki kebebasan untuk menentukan jadwal liburnya.

2.1.7 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan faktor krusial dalam pencapaian tujuan, dan keberhasilan dalam mencapai atau tidak mencapai target yang telah ditetapkan dapat ditentukan oleh kinerja individu atau tim. Istilah "kinerja" dalam bahasa Inggris dikenal sebagai *job performance*, *actual performance*, atau *level of performance*, yang merujuk pada tingkat keberhasilan seorang karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Kinerja mencerminkan pencapaian karyawan dalam menjalankan tugas dan pekerjaan yang diberikan oleh organisasi. Kinerja karyawan dianggap baik jika hasil kerjanya sesuai dengan target yang ditetapkan atau bahkan melebihi target tersebut. Sebaliknya, jika hasil kerja tidak mencapai target, maka kinerja karyawan dianggap buruk (Ruki, 2024:35).

Kinerja karyawan adalah bagian yang tidak dapat terpisahkan dari ruang lingkup organisasi atau perusahaan, dan semua pihak yang terlibat di dalam perusahaan tersebut. Kinerja karyawan juga berperan penting sebagai acuan dalam penilaian kualitas karyawan demi mempertahankan produktivitas seluruh karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut. Jika kinerja seorang karyawan dinilai baik, maka karyawan tersebut berhak untuk mendapat apresiasi atau *reward* dalam bentuk lainnya dari perusahaan.

Kinerja unggul yang ditunjukkan oleh tim karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap kesuksesan perusahaan, di mana semakin tinggi tingkat kinerja, semakin besar prestasi yang dapat dicapai. Menurut Hardianti dan Gayuh (2024:47) kinerja merujuk pada hasil yang dicapai dengan tujuan mencapai target organisasi, dilaksanakan secara legal, mematuhi hukum, dan sesuai dengan standar moral serta tanggungjawab yang diberikan.

Menurut pendapat Madiistriyatno dan Tunnufus (2024:267) kinerja melibatkan hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok guna meraih tujuan organisasi, yaitu mempertimbangkan aspek kuantitatif dan kualitatif serta kontribusi terhadap organisasi.

Berdasarkan definisi menurut para ahli maka dapat disimpulkan bahwasanya kinerja karyawan ialah hasil kerja yang dapat terlihat dari segi kuantitas dan kualitas atas pelaksanaan tanggung jawab dari tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan dalam satu periode waktu dengan mematuhi setiap aturan yang berlaku dan memperhatikan moral, serta etika dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

Kinerja merupakan hal yang utama pada suatu perusahaan, baik dan buruknya organisasi juga dipengaruhi oleh kinerja individu yang ada terdapat pada organisasi itu. Kinerja adalah kemampuan karyawan untuk menyelesaikan

pekerjaan seefisien mungkin, yang ditentukan oleh alat kerja yang dimiliki atau digunakan oleh perusahaan (Kartiko, 2023:113).

Kinerja sendiri adalah suatu hal yang berorientasi ke masa depan, disesuaikan spesifik berdasarkan kondisi khusus dari setiap organisasi/individu dan didasarkan atas suatu model kausal yang menghubungkan antara input dan output. Kinerja juga dapat diartikan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan (Setiowati, 2023:74).

Kinerja karyawan memiliki sejumlah karakteristik, menurut Mubarak *et al.*, (2022:13) karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut :

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi;
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi;
- c. Memiliki tujuan yang realistis;
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya;
- e. Memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya;
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Kinerja adalah perbuatan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan tertentu. Perbuatan tersebut mencakup hasil, insentif dan produktifitas yang dihasilkan melalui proses yang terfokus pada tujuan yang hendak dicapai serta dengan terpenuhinya standar pelaksanaan dan kualitas yang diharapkan (Marjuni, 2024:134).

Secara umum, kinerja digunakan untuk sebagian maupun seluruh tindakan dari suatu organisasi pada suatu periode berdasarkan referensi pada sejumlah standar, seperti biaya masa lalu atau yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi,

pertanggung jawaban atau akuntabilitas suatu manajemen. Secara harfiah, kinerja itu sendiri mencakup terhadap pencapaian suatu tugas yang membentuk pekerjaan karyawan (Azizah, 2023:256).

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh karyawan dalam suatu organisasi, disesuaikan dengan tanggung jawabnya masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan.

2.1.8 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Di dalam dunia kerja, ada banyak faktor yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ada yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan maupun dari diri karyawan itu sendiri serta dari lingkungan sekitar perusahaan. Jika kinerja karyawan baik, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih mudah tercapai. Demikian sebaliknya, jika kinerja karyawan buruk, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih sulit tercapai. Dari uraian yang telah dipaparkan sebelumnya, maka peneliti akan mengemukakan pendapat para ahli tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja atau organisasi bisa bervariasi, tergantung pada konteksnya.

Faktor kinerja manusia memiliki peranan besar dalam menentukan suksesnya organisasi. Secara konseptual hasil kerja manusia sering juga sebagai sikap mental yang selalu memiliki pandangan bahwa hari ini lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Oleh karena itu agar kinerja karyawan dapat ditingkatkan berbagai faktor harus dipenuhi. Faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut menurut Madiistriyatno dan Tunnufus (2024:267) pada umumnya bisa memengaruhi kinerja baik karyawan maupun organisasi.

a. Kemampuan dan Keterampilan

Kemampuan dan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan sangat penting dalam menentukan kinerja. Semakin tinggi tingkat kompetensi seseorang, semakin baik pula kemampuannya untuk melakukan tugas dengan efektif dan efisien.

b. Motivasi

Tingkat motivasi individu dalam mencapai tujuan dan kepuasan dalam pekerjaan dapat memengaruhi kinerja. Motivasi tinggi mendorong individu untuk bekerja dengan maksimal, meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.

c. Lingkungan Kerja

Faktor-faktor seperti budaya organisasi, struktur organisasi, dukungan rekan kerja, dan kondisi fisik tempat kerja dapat berpengaruh pada kinerja. Lingkungan kerja positif dan mendukung dapat meningkatkan motivasi, kolaborasi, dan kreativitas.

d. Penghargaan dan Pengakuan

Penghargaan dan pengakuan hasil kerja yang baik bisa meningkatkan kinerja. Rasa dihargai dan diperhatikan bisa memotivasi individu untuk berkinerja lebih baik.

e. Ketersediaan Sumber Daya

Akses terhadap sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan baik, seperti peralatan, teknologi, dan informasi, dapat mempengaruhi kinerja. Ketersediaan sumber daya yang memadai dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.

f. Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan efektif dapat mempengaruhi kinerja individu dan tim. Kepemimpinan yang baik dapat menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan anggota tim menuju pencapaian tujuan organisasi dengan efektif dan efisien.

g. Komunikasi

Komunikasi yang efektif dalam organisasi penting untuk memastikan pemahaman yang jelas dan kolaborasi yang baik. Komunikasi yang buruk dapat menghambat kinerja dan juga menyebabkan kebingungan atau konflik.

h. Fleksibilitas dan Adaptabilitas

Kemampuan beradaptasi dengan perubahan dan memiliki fleksibilitas menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan dapat memengaruhi kinerja. Kemampuan untuk berpikir kritis, mengatasi tantangan, dan belajar dari pengalaman juga penting.

i. Keselarasan Tujuan

Keselaran antara tujuan individu dengan tujuan organisasi dapat mempengaruhi motivasi dan komitmen untuk mencapai hasil yang diinginkan. Individu yang memiliki pemahaman jelas tentang tujuan dan visi organisasi cenderung berkinerja lebih baik.

j. Pengelolaan Waktu

Kemampuan mengelola waktu dengan efektif, mengatur prioritas, dan menghindari prokrastinasi dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja secara keseluruhan.

Selanjutnya ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut yang diungkapkan oleh Umiyati (2022:126) diantaranya :

- a. Faktor individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu kemampuan dan keterampilan kerja serta motivasi dan etos kerja.
- b. Faktor kedua yaitu faktor dukungan organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, karyawan memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut adalah dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan

prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan tugas yang jelas.

- c. Faktor ketiga yaitu dukungan manajemen, kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Soelistya *et al.*, (2021:100), meliputi:

- a. Faktor Finansial, yaitu terpenuhinya keinginan karyawan terhadap kebutuhan finansial yang diterimanya untuk memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari sehingga kepuasan kerja bagi karyawan dapat terpenuhi. Hal ini meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan serta promosi.
- b. Faktor Fisik, yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan. Hal ini meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan/suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan dan umur.
- c. Faktor Sosial, yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, dengan atasannya maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya. Hal ini meliputi rekan kerja yang kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, serta pengarahan dan perintah yang wajar.

d. Faktor Psikologi, yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan.

Hal ini meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.

Kinerja dalam suatu organisasi memiliki standart kerja yang berbeda tergantung dari kebijakan perusahaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dikembangkan beragam dengan sudut pandang masing-masing. Menurut Prawirosento dalam Sutrisno, (2020 : 9), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

1. Efektivitas dan Efesiensi
2. Otoritas dan Tanggung Jawab
3. Displin
4. Inisiatif

Berikut penjelasan dari masing-masing komponen kinerja adalah sebagai berikut :

1. Efektivitas dan Efesiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efesiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efesien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas dari apakah efektif atau tidak.

2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.

3. Displin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Displin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan pegawai.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

Dari uraian di atas, peneliti memiliki tanggapan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor tersebut dapat diketahui dari partisipasi karyawan dalam menyelesaikan suatu tugas. Memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat, serta menjaga kedisiplinan dengan tidak pergi keluar kantor saat jam kerja sedang berlangsung

2.1.9 Penilaian Kinerja Karyawan

Organisasi atau perusahaan sangat perlu dalam mengetahui kelemahan dan kelebihan yang ada pada diri seorang pegawai, karena hal tersebut dijadikan sebuah landasan untuk memperbaiki kelemahan dan meningkatkan kelebihan yang ada dalam rangka meningkatkan produktivitas dan pengembangan karyawan itu sendiri. Oleh karena itu, penilaian kinerja secara periodik yang berorientasi pada masa lalu atau masa yang akan datang.

Penilaian kinerja merupakan konsep yang sangat abstrak dan memerlukan pendefinisian tertentu dengan menyebutkan atribut secara rinci dan lengkap. Kinerja pada perusahaan dengan latar belakang yang berbeda akan mempunyai atribut yang berbeda. Apalagi jika kinerja berkaitan dengan lembaga publik seperti

pemerintah dan lembaga yang berorientasi keuntungan seperti perusahaan. Sehingga definisi kinerja bisa sangat beragam berdasarkan konsepnya.

Kasmir, (2021:182) mengemukakan penilaian kinerja sebagai hasil kerja dan perilaku seseorang dalam suatu periode. Kinerja sebagai hasil perlu dievaluasi untuk mengetahui apakah kinerja sesuai dengan standar yang diinginkan. Proses evaluasi ini dikenal dengan istilah penilaian kinerja. Penilaian kinerja tentu perlu dievaluasi atau dinilai. Penilaian kinerja merupakan proses merencanakan, mengorganisasi, mensupervisi, mengontrol dan menilai kinerja.

Penilaian kinerja adalah merupakan manifestasi dari bentuk penilaian kinerja seseorang pegawai. Penilaian kinerja memberikan gambaran tentang keadaan karyawan sekaligus dapat memberikan umpan balik (*feedback*). Penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam organisasi yang dilakukannya terhadap organisasi (Azizah, 2023:264).

Menurut Maskur *et al.*, (2024:110) penilaian kinerja pada dasarnya dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kadar profesionalisme serta seberapa tepat karyawan telah menjalankan fungsinya. Penilaian kinerja dimaksudkan untuk menilai dan mencari jenis perlakuan yang tepat sehingga karyawan dapat berkembang lebih cepat sesuai dengan harapan. Ketepatan karyawan dalam menjalankan fungsinya akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan.

Semakin banyaknya perusahaan yang lahir, semakin banyak pula sumber daya manusia yang dibutuhkan. Itulah sebabnya dibutuhkan SDM yang berkualitas untuk merancang rencana pengembangan SDM agar melahirkan SDM yang berkualitas pula sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing. Di sinilah pentingnya penilaian karyawan dalam proses rekrutmen dan seleksi untuk

mendapatkan sumber daya manusia yang kompeten dan memiliki keterampilan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam upaya peningkatan kinerja, diperlukan penilaian kinerja secara rutin, periodik, dan tersusun. Penilaian karyawan akan memberikan dampak positif bagi kedua pihak, yaitu organisasi dan karyawan. Berikut adalah dampak positif bagi masing-masing pihak sebagaimana dikemukakan oleh Rosita *et al.*, (2024:216) yakni :

a. Dampak positif bagi organisasi

- 1) Organisasi akan dapat mengetahui tingkatan kemampuan setiap karyawan yang dimiliki sehingga organisasi dapat memberikan penempatan yang sesuai kemampuan setiap karyawan. Selain itu, organisasi dapat menentukan jumlah kompensasi yang akan diberikan karyawan dan program-program yang meningkatkan kinerja karyawan.
- 2) Organisasi memahami kondisi psikologis dan kemampuan memimpin karyawan untuk dapat menentukan pemimpin selanjutnya.

b. Dampak positif bagi karyawan

- 1) Memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi serta meningkatkan etos kerja yang memengaruhi peningkatan *credit point* dan *track record* para karyawan di mata perusahaan atau organisasi.
- 2) Memiliki semangat dalam berkompetisi antar karyawan sehingga memacu karyawan untuk meningkatkan kemampuan, meningkatkan kualitas kerja, serta profesional terhadap karyawan yang lain.

Kemudian Fiernaningsih *et al.*, (2024:62) menjelaskan proses penyusunan penilaian kinerja yang melibatkan beberapa tahapan kegiatan yang dapat dilihat dalam ilustrasi berikut ini:



Gambar 2.1 Proses Penyusunan Penilaian Kinerja

Sumber : Fiernaningsih *et al.*, (2024:62)

Tahapan awal dalam perancangan sistem penilaian kinerja melibatkan identifikasi tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi atau perusahaan melalui sistem penilaian kinerja yang akan diimplementasikan. Mengetahui tujuan ini menjadi krusial karena akan memudahkan penentuan desain penilaian kinerja.

Langkah berikutnya adalah menetapkan standar yang diharapkan dari suatu jabatan, sehingga dimensi-dimensi yang akan diukur dalam penilaian kinerja dapat ditentukan. Dimensi-dimensi ini harus erat kaitannya dengan tugas yang harus dilaksanakan dalam jabatan tersebut, dan sering melibatkan analisis jabatan atau analisis tugas masing-masing jabatan.

Setelah mengetahui tujuan dan dimensi penilaian kinerja, langkah selanjutnya adalah menentukan desain yang sesuai untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Desain penilaian kinerja harus selalu terkait dengan tujuan penilaian karena setiap desain memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing. Misalnya, penilaian kinerja untuk menetapkan gaji karyawan memiliki desain yang berbeda dengan penilaian yang hanya bertujuan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan.

Langkah berikutnya adalah melaksanakan penilaian kinerja terhadap karyawan yang menduduki suatu jabatan. Penilaian ini dapat dilakukan oleh

atasan sendiri atau melibatkan sistem 360°, di mana penilaian dilakukan oleh atasan, rekan sejawat, dan bawahan.

Hasil dari penilaian kinerja kemudian dianalisis dan disampaikan kembali kepada karyawan yang dinilai untuk memberikan pemahaman mengenai kinerjanya dan harapan organisasi. Evaluasi terhadap sistem penilaian kinerja juga dilakukan pada tahap ini untuk menilai sejauh mana tujuan penilaian kinerja telah tercapai. Jika diperlukan, dilakukan revisi atau perancangan ulang sistem penilaian kinerja.

Adapun Utaminingsih *et al.*, (2024:243) menyatakan bahwa untuk memahami dan meningkatkan kinerja secara efektif, baik pada tingkat individu maupun organisasi, sangat penting untuk mengidentifikasi dan menerapkan berbagai strategi yang dapat memberikan berbagai manfaat signifikan. Pendekatan ini tidak hanya membantu dalam mengoptimalkan potensi personel, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Berbagai manfaat yang dapat diperoleh dari pemahaman dan peningkatan kinerja mencakup beberapa hal berikut :

- a. Meningkatkan Produktivitas. Peningkatan kinerja berperan penting dalam memajukan produktivitas baik pada tingkat individu maupun organisasi. Dengan menganalisis dan menerapkan strategi peningkatan kinerja yang efektif, karyawan dapat mengoptimalkan cara mereka bekerja, mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas, dan meminimalkan kesalahan.
- b. Meningkatkan Kualitas. Peningkatan kinerja yang terfokus dapat secara signifikan memperbaiki kualitas produk atau layanan yang ditawarkan oleh organisasi. Ketika individu dan tim berusaha untuk meningkatkan kinerja mereka, mereka cenderung mengadopsi standar kerja yang lebih tinggi dan

lebih teliti, yang berdampak langsung pada kualitas hasil akhir. Ini tidak hanya mencakup peningkatan ketelitian dan perhatian terhadap detail tetapi juga inovasi dalam proses dan produk, yang membantu menghasilkan output yang lebih unggul. Lebih jauh lagi, peningkatan kualitas yang konsisten memperkuat reputasi organisasi di pasar.

- c. Meningkatkan Kepuasan Kerja. Memahami dan meningkatkan kinerja memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasakan kemajuan dan pencapaian dalam tugas-tugas mereka, mereka cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka. Peningkatan kinerja memungkinkan karyawan untuk merasakan prestasi yang nyata, yang berkontribusi pada rasa kepuasan dan kebanggaan dalam pekerjaan mereka. Ini sering kali diikuti dengan peningkatan motivasi, karena karyawan merasa lebih dihargai dan diakui atas kontribusi mereka.
- d. Meningkatkan Daya Saing. Peningkatan kinerja juga berkontribusi secara langsung terhadap daya saing organisasi di pasar. Organisasi yang mampu meningkatkan kinerja mereka secara konsisten sering kali dapat menawarkan produk dan layanan yang lebih baik, berinovasi lebih cepat, dan merespons perubahan pasar dengan lebih efektif. Dengan kata lain, kinerja yang meningkat membantu organisasi menciptakan keunggulan kompetitif yang membedakan mereka dari pesaing.
- e. Meningkatkan Pengembangan Karir. Peningkatan kinerja berperan penting dalam mempercepat pengembangan karir individu. Ketika karyawan menunjukkan kinerja yang tinggi, mereka sering kali mendapatkan kesempatan untuk mengakses pelatihan tambahan.

2.1.10 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja atau *performance indicators* kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measures*), tetapi banyak

pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahkan data setelah kejadian. Sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan kedepan) daripada *retrospektif* (melihat kebelakang). Terdapat tujuh indikator kinerja. Dua diantaranya mempunyai peran yang sangat penting, yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja. Menurut Soelistya *et al.*, (2021:93), indikator-indikator dari kinerja karyawan adalah:

a. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah keluaran atau output yang harus dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

b. Kualitas.

Kualitas merupakan mutu output yang harus dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

c. Ketepatan waktu.

Ketepatan waktu merupakan kesesuaian waktu yang dihasilkan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan yang direncanakan.

d. Kreativitas.

Kreativitas merupakan kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

e. Tanggung jawab.

Tanggung jawab merupakan kesanggupan seorang karyawan menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul resiko pekerjaan yang dilakukan.

2.1.11 Pengertian Produktivitas Organisasi

Setiap organisasi berkepentingan mencapai produktivitas yang tinggi di mana itu berarti menghasilkan kinerja yang bagus. Produktivitas dianggap sebagai sumber utama pertumbuhan ekonomi dan indikator daya saing organisasi. Produktivitas adalah ukuran kemampuan organisasi untuk menghasilkan barang atau jasa. Produktivitas adalah konsep yang objektif dan dapat diukur dengan menggunakan standar universal.

Secara spesifik, produktivitas adalah ukuran bagaimana sumber daya (tenaga kerja, material, modal, dan lain-lain) sebagai masukan (input) dikelola untuk mencapai tujuan organisasi yang dinyatakan dalam ukuran waktu, kualitas, dan kuantitas. Dengan demikian, organisasi dapat memantau produktivitas untuk alasan strategis, seperti perencanaan, pengembangan organisasi, atau perbandingan dengan produktivitas pesaing (Moko *et al.*, 2021:106).

Produktivitas mengandung pengertian filosofis dan pengertian teknik operasional. Secara filosofis, produktivitas merupakan sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik pada hari ini. Sedangkan pengertian secara operasional adalah sebagai efisiensi dari penggunaan sumber daya untuk menghasilkan keluaran (output). Dengan kata lain Produktivitas sebagai perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan periode tersebut. Dari pengertian produktivitas secara teknis diatas dapat dilihat kaitan

antara masukan (input) dengan pengeluaran (output) pada suatu sistem produksi barang dan jasa (Putri, 2024:65).

Kemudian Rusdiana (2022:111) mendefinisikan produktivitas sebagai suatu perbandingan antara hasil kerja dengan bahan, waktu, dan tenaga yang digunakan dalam memproduksi suatu barang atau jasa dengan menggunakan sumber-sumber yang ada secara efektif dan efisien namun tetap harus menjaga mutu barang atau jasa yang dihasilkan.

Nugroho (2021:2) menyatakan bahwa produktivitas adalah pengukuran secara menyeluruh dari jumlah dan kualitas barang atau jasa yang dihasilkan pekerja atau mesin dan bahan baku atau sumber daya sebagai inputannya. Produktivitas menghubungkan hasil atau keluaran dengan kuantitas masukan sehingga mendapatkan produk yang diinginkan. Produktivitas melibatkan dua pendekatan, yaitu:

a. Mengoptimalkan penggunaan sumber daya

Mengoptimalkan penggunaan sumber daya misalnya; menjadwalkan dengan baik proses pemesanan bahan baku, mengurangi atau menghilangkan waktu tunggu dalam proses produksi, mengurangi scrap dan rework, meminimalkan kecacatan, dan lain-lain.

b. Meningkatkan nilai output

Meningkatkan nilai output banyak ditunjang oleh teknologi yang digunakan. Teknologi tersebut bisa berupa alat dan mesin yang digunakan dengan mengadopsi teknologi terbaru, misalnya menggunakan *artificial intelligence*, *internet of things* atau menerapkan sistem yang terotomasi. Hal ini bisa juga dilakukan dengan memperpendek proses dengan membangun sistem yang baru, dengan adanya efisiensi.

Produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang). Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam ke satuan fisik, bentuk dan nilai. Produktivitas merupakan salah satu komponen yang harus dimiliki oleh suatu lembaga atau perusahaan apabila ingin mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam kegiatannya lembaga atau perusahaan harus mampu meningkatkan produktivitas dari waktu ke waktu, karena ini menyangkut terhadap kinerja lembaga tersebut

Pengertian produktivitas menurut Supriyadi (2022:121) adalah suatu konsep universal yang menciptakan lebih banyak barang dan jasa bagi kehidupan manusia, dengan menggunakan sumber daya yang serba terbatas. peningkatan produktivitas dapat dicapai dengan menekan sekecil-kecilnya segala macam biaya termasuk dalam memanfaatkan sumber daya manusia (*do the right thing*) dan meningkatkan keluaran sebesar-besarnya (*do the thing right*). Dengan kata lain bahwa produktivitas merupakan pencerminan dari tingkat efisiensi dan efektivitas kerja secara total.

Produktivitas merupakan rasio antara kepuasan atas kebutuhan dan pengorbanan yang dilakukan. Produktivitas menggambarkan adanya ukuran efisiensi dalam penggunaan sumber daya pada level masyarakat, organisasi atau individu. Produktivitas tergantung pada usaha yang penuh kesadaran dari tiap-tiap individu, kesediaan untuk bekerja secara baik dan mendapatkan gaji yang memadai. Peningkatan produktivitas dapat dilihat dalam tiga bentuk yaitu: jumlah produksi meningkat dengan menggunakan sumber daya yang sama, jumlah produksi yang sama atau meningkat dicapai dengan menggunakan sumber daya yang kurang dan jumlah produksi yang jauh lebih besar diperoleh dengan penambahan sumber daya yang relatif lebih kecil (Sari, 2023:74).

Produktivitas organisasi merupakan unsur penting yang dapat menciptakan efektifitas, efisiensi dan mutu dalam kegiatan operasional organisasi. Dalam era kompetisi yang kian ketat saat ini, setiap organisasi dituntut meningkatkan kinerjanya agar dapat meningkatkan daya saing. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan efisiensi, efektivitas, inovasi produk, dan meningkatkan kualitas (Kodrat, 2022:1).

Berdasarkan uraian definisi yang telah dijelaskan, maka dapat disimpulkan bahwa produktivitas organisasi merupakan hal yang sangat penting karena memiliki dampak yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi. Dengan meningkatkan produktivitas, secara tidak langsung akan memberikan kepuasan kerja kepada para karyawan, serta akan memotivasi para karyawan untuk meningkatkan kinerja menjadi lebih baik.

2.1.12 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Organisasi

Produktivitas adalah kemampuan seseorang atau suatu organisasi dalam menghasilkan output atau hasil kerja yang lebih banyak dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara efisien. Dalam konteks bisnis atau pekerjaan, produktivitas sering diukur dalam hal output per unit waktu, seperti jumlah produk yang dihasilkan per jam, atau jumlah layanan yang diberikan per hari. Produktivitas dapat dianggap sebagai ukuran keberhasilan karena semakin tinggi produktivitas, semakin banyak hasil yang dihasilkan dalam waktu yang sama atau sumber daya yang sama. Dalam konteks individu, produktivitas dapat berarti kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas-tugas dengan cepat dan efisien, menghasilkan karya yang berkualitas tinggi, dan mencapai tujuan yang ditetapkan.

Produktivitas organisasi merupakan ukuran seberapa efisien suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Banyak faktor yang dapat memengaruhi

tingkat produktivitas ini. Secara khusus faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas menurut pendapat Nugroho (2021:10) adalah sebagai berikut.

a. Internal Faktor

Internal faktor adalah faktor produktivitas yang dapat dikendalikan, artinya faktor tersebut dapat di rubah sesuai keinginan dari manajer. Sehingga kemampuan produktif dari perusahaan atau industri yang dipimpin, untuk faktor internal ini sangat dipengaruhi oleh manajer tersebut. Beberapa faktor internal lebih mudah diubah daripada yang lain. Faktor internal ini dapat diklasifikasikan menjadi 2 kelompok, yaitu *hard factor* (tidak mudah berubah) dan *soft factor* (mudah berubah). Klasifikasi ini membantu perusahaan untuk membangun prioritas faktor mana yang dapat dengan mudah ditangani dan faktor mana yang memerlukan intervensi perusahaan yang lebih kuat.

1) *Hard Factor*

Hard factor adalah faktor yang butuh usaha lebih keras untuk merubahnya, hal ini bisa terjadi karena faktor tersebut tidak berdiri sendiri, terkait dengan modal, atau terkait dengan supplier. Faktor ini diantaranya adalah produk, pabrik, peralatan, teknologi, material, dan energi.

2) *Soft Factor*

Soft factor adalah faktor yang cenderung lebih mudah untuk dirubah. Hal ini dapat dilakukan lebih mudah karena diantaranya adalah terkait dengan hirarki kepemimpinan, motivasi, dan komunikasi aktif yang dapat dijalin. Faktor tersebut diantaranya sumber daya manusia, organisasi perusahaan, sistem perusahaan, metode kerja dan gaya kepemimpinan.

b. Eksternal Faktor

Eksternal faktor adalah faktor produktivitas yang tidak dapat dikendalikan, artinya faktor tersebut sebaiknya dan sepenuhnya dijalankan oleh manajer perusahaan dan diambil dalam perencanaan dan implematasi produktivitas bagi

perusahaan yang dipimpinnya tersebut. Sehingga kemampuan produktif dari perusahaan atau industri yang dipimpin, juga dipengaruhi oleh faktor eksternal tersebut. Faktor eksternal meliputi kebijakan pemerintah dan mekanisme kelembagaan, kondisi politik, sosial dan ekonomi, iklim usaha, ketersediaan keuangan, listrik, air, transportasi, komunikasi dan bahan baku. Mereka mempengaruhi produktivitas perusahaan, tetapi organisasi yang bersangkutan tidak dapat secara aktif mengendalikannya. Faktor-faktor ini harus dipahami dan dipertimbangkan oleh manajemen ketika merencanakan dan melaksanakan program produktivitas perusahaannya. Eksternal faktor dibagi menjadi tiga, yaitu:

1) Penyesuaian struktural

Penyesuaian ini terkait dengan kondisi lingkungan sekitar dimana perusahaan atau pabrik tersebut berada. Penyesuaian struktural ini diantaranya dipengaruhi oleh adanya kondisi ekonomi suatu negara atau daerah, demografi, dan kondisi sosial.

2) Sumber daya alam

Sumber daya alam disini yang dimaksud adalah sumber daya yang keberadaannya diatur oleh undang-undang. Contohnya manusia, hak-haknya dilindungi oleh undang-undang dan hak asasi manusia. Contoh berikutnya, bahan baku yang bersumber dari alam, perusahaan tidak bisa melakukan eksploitasi secara besar-besaran, hal ini diatur oleh undang-undang juga. Faktor-faktor yang masuk dalam kategori faktor eksternal sumber daya alam diantaranya yaitu, sumber daya manusia, tanah, energi, dan bahan baku.

3) Pemerintah dan Infrastruktur

Faktor ini terkait dengan infrastruktur dan kebijakan pemerintah yang berlaku saat itu. Perusahaan tidak bisa intervensi terkait kebijakan tersebut. Contohnya adalah, prosedur institusi yang mengatur bagaimana perusahaan itu beroperasi

secara umum, keijakan dan strategi, prasarana pendukung misalnya pemerintah membangun kawasan industri terpusat, dan perusahaan publik.

Kemudian Sumaryono (2022:29) juga mengungkapkan faktor-faktor yang dapat berpengaruh dalam produktivitas yaitu :

a. Perbaikan secara terus-menerus

Keseluruhan komponen perusahaan diwajibkan untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan. Hal tersebut bukan merupakan salah satu dari upaya dalam pengelolaan perusahaan dengan baik, melainkan adalah salah satu dari etos kerja yang penting sebagai bagian dari filfasat manajemen yang mutakhir. Suatu organisasi selalu dihadapkan pada tuntutan-tuntunan yang berubah secara berkelanjutan, baik itu secara eksternal ataupun secara internal, dari penjabaran tersebut dapat dilihat dengan jelas bahwa betapa pentingnya suatu etos kerja.

b. Peningkatan Mutu dari Hasil Kerja

Mutu berkaitan pada seluruh macam aktivitas di mana ada keterlibatan dari organisasi, oleh karena itu mutu tidak hanya memiliki keterkaitan dengan produk yang dihasilkan serta dipasarkan saja, baik itu berupa jasa ataupun barang. Itu artinya mutu berkaitan pada seluruh macam aktivitas yang diselenggarakan oleh seluruh satuan kerja, baik sebagai pelaksana dari tugas penunjang ataupun sebagai pelaksana dari tugas pokok dalam suatu perusahaan. Sebuah perusahaan yang memperoleh suatu penghargaan, penghargaan tersebut didapat bukan karena kesuksesan perusahaan dalam hal meningkatkan mutu dari produknya, melainkan didapat karena penilaian atas keberhasilannya dalam meningkatkan mutu seluruh jenis pekerjaan serta proses manajerial pada organisasi yang bersangkutan.

c. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Salah satu upaya guna mensupport peningkatan atas produktivitas ialah melalui peningkatan dalam bidang keterampilan. Hal tersebut bertujuan nantinya setelah dilakukan pelatihan, maka seseorang dapat mengemban pekerjaan serta tugas dengan sebaik mungkin sehingga kedepannya bisa mendorong kemajuan dari tiap-tiap usaha. Faktor-faktor yang dapat memberi pengaruh terhadap produktivitas antara lain adalah kecakapan yang dimiliki dengan berdasar pada pengetahuan, kemampuan, lingkungan kerja yang menyenangkan dapat menambah kemampuan dari tenaga kerja. Sikap yang bersangkutan paut dengan perangai tenaga kerja yang banyak dihubungkan dengan semangat kerja dan moral.

2.1.13 Indikator Produktivitas Organisasi

Produktivitas yang meningkat akan memudahkan organisasi mencapai tujuan yang inginkan. Oleh karena itu organisasi harus memperhatikan dengan baik produktivitas kerja karyawan. Untuk mengetahui produktivitas kerja karyawan meningkat atau tidak diperlukan penilaian produktivitas. Penilaian produktivitas dapat dilakukan dengan melihat beberapa indikator.

Pengukuran produktivitas organisasi adalah proses penting untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas dalam menghasilkan output. Menurut Nugroho (2021:10) sejumlah indikator utama yang dapat digunakan untuk mengukur produktivitas dalam suatu organisasi dapat dijelaskan berikut ini :

a. Pasar (*Market*)

Faktor Pasar yang mempengaruhi produktivitas adalah adanya peningkatan atau penurunan terhadap permintaan atas produk yang di buat oleh perusahaan, perubahan harga dan kualitas, baik itu dari bahan baku atau bahan

penunjang yang dilakukan oleh *supplier* atau pun dilakukan secara mandiri. Adanya kompetisi di pasar, hal ini akan berdampak pula terhadap produktivitas. Kompetisi yang dimaksud bisa berupa dalam upaya mendapatkan bahan baku, bahan pendukung, atau bahan modal, ataupun kompetisi dalam menjual hasil produksi.

b. Perubahan (*Change*)

Faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas adalah perubahan. Perubahan yang dimaksud disini adalah adanya pengaruh sosial, dan pengaruh ekonomi, serta bagaimana masyarakat keumumannya di lingkungan perusahaan itu berada dalam menghadapi perubahan. Bisa juga perubahan disini yang dimaksud adalah di mana perusahaan tersebut memasarkan produknya, sehingga perubahan ini sangat mudah terjadi dan begitu fluktuatif.

c. Manusia (*People*)

Hal ini berarti bahwa manusia sebagai penggerak produktivitas memegang peranan yang sangat penting. Segala di dalam proses yang menjalankan adalah manusia, dan hal ini sangat dipengaruhi oleh adanya *attitude* atau etos kerja, gaya, dan nilai atau kemampuan yang dimiliki oleh orang tersebut. Kondisi tersebut juga dipengaruhi kenyamanan seseorang ketika berada di tempat kerja. Jika di tempat kerja tersebut memiliki potensi bahaya yang cukup besar atau bahkan bisa menyebabkan terjadinya kecelakaan maka hal ini akan menurunkan produktivitas.

d. Teknologi

Teknologi diterapkan di dalam perusahaan baik itu berupa peralatan atau mesin mesin yang canggih yang lebih efisien ataupun teknologi yang berupa software. Hal ini jelas berdampak secara langsung terhadap produktivitas. Perusahaan

semakin maju, maka teknologi yang digunakan akan semakin baik pula, dan produktivitas yang dihasilkan akan semakin baik.

e. Kondisi Ekonomi

Kondisi ekonomi global akan berdampak secara signifikan terhadap produktivitas perusahaan. Ekonomi global salah satu diantaranya adalah perdagangan dunia. Di antara faktor ekonomi yang berpengaruh yang kedua adalah adanya suku bunga yang rendah dan nilai tukar mata uang yang stabil.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan peneliti dalam melakukan penelitian sehingga peneliti dapat memperkaya dan memperluas kajian teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dari penelitian terdahulu, peneliti mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian ini. Dalam melakukan penelitian ini, peneliti mengacu kepada penelitian terdahulu seperti yang terlihat pada Tabel 2.1 berikut ini

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil penelitian
1.	Pratama <i>et al.</i> , (2024)	Fleksibilitas Waktu Kerja dan Talenta Digital dimanfaatkan untuk Optimalisasi Kinerja Karyawan di PT. Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Semarang Yosua	Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa fleksibilitas waktu kerja (<i>flexible working time</i>) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Talenta digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2.	Hamdani dan Saleh (2024)	Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja, Integritas dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Merdeka Kota Lhokseumawe	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa fleksibilitas jam kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan integritas dan kepuasan kerja menunjukkan hasil

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil penelitian
			tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
3.	Yatimah dan Fadhillah (2024)	Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial motivasi kerja dan kinerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas perusahaan di PT. BSA Gresik.
4.	Ratono <i>et al.</i> , (2024)	Pengaruh Flexible Working Arrangement Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas: Analisis Pada Karyawan KCP Bank Syariah Indonesia di Jakarta	Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa flexible working arrangement dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja.
5.	Azza dan Hendriani (2023)	Pengaturan Kerja Fleksibel (FWA) dan Implikasinya: Tinjauan Literatur Sistematis	Dari hasil review menunjukkan bahwa praktik fleksibilitas kerja secara signifikan dapat menurunkan turnover intentions, meningkatkan profitabilitas organisasi, produktivitas dan kinerja, meningkatkan return of labor, meningkatkan kemungkinan stres, dan meningkatkan kesulitan untuk memisahkan kehidupan kerja dan kehidupan keluarga.
6.	Adiyanti dan Sari (2024)	Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja dan Gaji Terhadap Produktivitas Kerja Para Pekerja Remote	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan positif antara fleksibilitas jam kerja dengan produktivitas kerja, dan terjadi hubungan positif antara gaji dengan produktivitas kerja. Serta, hasil dari uji simultan menunjukkan bahwa fleksibilitas jam kerja dan gaji berpengaruh terhadap produktivitas kerja (Y).
7.	Mahendra dan Kurniawati (2024)	<i>The Effect of Flexi-Time on The Performance of X Hospital Administration</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa flexi time berpengaruh terhadap kinerja karyawan,

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil penelitian
		<i>Employees in Batu City, East Java, Indonesia: Mediating Role of Work-Life Balance, Job Satisfaction and Employee Loyalty</i>	sedangkan work life balance, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan berperan sebagai mediasi parsial terhadap pengaruh flexi time terhadap kinerja karyawan.
8.	Gultom et al., (2022)	<i>The Impact of Flexitime and Physical Work Environment on Performance with Job Satisfaction as Mediation Variable at Kantor Pelayanan Pajak Madya Medan</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Flexitime memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (2) Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, (3) Flexitime berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, (4) Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, (5) Kepuasan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (6) Flexitime memiliki efek positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, dan (7) Lingkungan kerja fisik berdampak positif dan tidak signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja di Kantor Pelayanan Pajak Madya Medan.
9.	Agbanu et al., (2023)	<i>Flexible Work Arrangements and Productivity of Sales Representatives of Book Publishing Companies in Nigeria</i>	Temuan penelitian menunjukkan bahwa flexi-time, job sharing, part time dan telecommuting semuanya memiliki hubungan positif yang signifikan dengan efektivitas dan efisiensi karyawan. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian menyimpulkan bahwa dengan membuat waktu dan lokasi yang

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil penelitian
			fleksibel bagi karyawan, organisasi sektor penerbitan buku di Nigeria dapat meningkatkan produktivitas tenaga penjualan mereka secara signifikan.
10.	Briones (2023)	<i>Effects of Flexible Work Arrangements on Employee Performance of ABC BPO Company</i>	Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa Telecommuting tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, compressed work week dan flexi-time memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
11.	Onyekwelu et al., (2022)	<i>Flexible Work Arrangements and Workplace Productivity: Examining The Nexus</i>	Menurut temuan studi ini, <i>Flexible Work Arrangements</i> memiliki dampak yang positif dan signifikan secara statistik terhadap produktivitas tempat kerja. Penerapan <i>Flexible Work Arrangements</i> menjamin peningkatan produktivitas bagi personel dan perusahaan, serta tingkat kontrol yang lebih tinggi atas lingkungan bisnis.
12.	Eshak et al., (2021)	<i>Flexible Work Arrangements and Their Impact on the Employee Performance of Egyptian Private University Employees: (A Case Study on the Arab Academy for Science, Technology, and Maritime Transport)</i>	Temuan penelitian ini mengungkapkan adanya hubungan positif antara pengaturan kerja yang fleksibel (pengurangan jam kerja, tunjangan yang diberikan kepada karyawan, dan kebijakan kerja terhadap pengasuhan anak) dengan kinerja karyawan, serta hubungan positif antara pengaturan kerja yang fleksibel dengan keseimbangan kehidupan kerja, serta hubungan positif antara keseimbangan kehidupan kerja dengan kinerja karyawan.

Sumber: Hasil Penelitian Terdahulu

