

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian teori**

##### 1. Kinerja karyawan

Perkembangan dan kemajuan suatu organisasi tidak dapat dipungkiri jika factor kualitas mempengaruhi. ‘Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu’ (Kasmir,2016). Kinerja individu adalah hasil kerja yang dilakukan orang itu sendiri yang dipengaruhi oleh kompetensi individu, dukungan organisasi, dan dukungan manajemn. Sedangkan kinerja organisasi adalah hasil kerja individu yang digabungkan dengan beberapa orang sehingga terbentuk menjadi kelompok sehingga terakumulasi menjadi kinerja organisasi (Haryono,p.13).

Pengukuran kinerja karyawan penting dilakukan oleh instansi pelayanan public (Pasolong, 2010). Maka dengan mengetahui kelemahan dan kelebihan, hambatan serta dorongan, atau berbagai factor sukses bagi kinerja karyawan serta bagi institusinya maka terbukalah jalan menuju profesionalisasi, yaitu memperbaiki kesalahan-kesalahan yang telah dilakukan selama ini. Seorang pimpinan bertugas untuk membangun tim kerja yang secara efisien dan secara efektif mencapai tujuan, sasaran-sasaran, dan target organisasional. Sementara menjalankan strategi agar tujuan dan sasaran tercapai serta bekerja sesuai arahan, itu menjadi tugas seorang karyawan (Silalahi, 2013).

##### 2. Kompetensi

Kompetensi adalah kemampuan seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan, keahlian, dan sikap. Dari ketiga definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi merupakan kemampuan dan karakteristik seseorang dalam melakukan pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang dimiliki individu dengan keefektifitasannya.

Kompetensi ini dapat memahami visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan. Suatu kompetensi yang dihubungkan dengan strategi organisasi bisa diterapkan kepada semua karyawan sebagai suatu keahlian bagi organisasi. Sumber daya manusia dapat bertahan karena mereka memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan merumuskan visi dan strategi perusahaan dan juga kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya lain dalam rangka untuk mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan.

### 3. Fleksibilitas kerja

Menurut kamus besar Bahasa Indonesian fleksibilitas yaitu kelenturan dan keluwesan. Menurut (Carlson et al., 2009) fleksibilitas adalah kebijakan formal yang ditetapkan oleh manajemen sumber daya atau peraturan informal terkait dengan perusahaan. Sedangkan menurut (Robbins, 2006) fleksibilitas yaitu suatu jam kerja yang fleksibel yang dapat diringkas sebagai kemampuan karyawan sebagai durasi jam kerja mereka berdasarkan lokasi kerja (diluar jam kerja) dan kemampuan bekerja untuk memenuhi jadwal kerja yang sudah diberikan oleh perusahaan.

Adapun dampak negative dari fleksibilitas kerja yaitu menurunnya kemampuan dan kekuatan pada beberapa karyawan tertentu, seperti halnya yang

mungkin terjadi pada karyawan yang tua yang kemampuannya mungkin tidak sama dengan karyawan yang lebih muda. Stress, waktu tidur, dan kesehatan mental mungkin juga menjadi factor lain dari fleksibilitas kerja bagi karyawan (Costa & Sartori, 2006). Adapun dampak positif dari fleksibilitas kerja yaitu diguga mampu mengurangi malah keluarha dan masalah perkerjaan yang nantinya mungkin akan terjadi dilingkungan perkerjaan (Hatta, 2011).

Maka dapat dikatakan bahwa fleksibilitas kerja merupakan kebebasan yang diberikan perusahaan terhadap pekerja dalam mengatur jadwal kerja yang berkaitan dengan kapan mulai bekerja, berapa lama bekerja dan bebas dalam menentukan tenpet kerja. Pemberlakuan fleksibilitas kerja memberikan kemudahan bagi para pekerja untuk mengatur kehidupan kerja dan hubungan antar keluarga sehingga dapat mengurangi konflik kerja dalam keluarga.

#### 4. Teknologi informasi

Teknologi adalah seluruh sarana yang menyediakan barang-barang yang dibutuhkan bagi kelangsungan, dan kenyamanan hidup manusia. Penggunaan teknologi pada manusia bermula dengan adanya perubahan sumber daya alam menjadi alat-alat sederhana. Perkembangan teknologi terbaru, seperti mesin cetak, telepon, dan internet, telah memperkecil hambatan fisik terhadap komunikasi dan memunkinkan manusia untuk berinteraksi secara bebas dalam skala global. Kata teknologi yang bermakna sebagai perkembangan dan penerapan berbagai peralatan atau system untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang harus dihadapi oleh manusia dalam kehidupan sehari-hari.

Teknologi merupakan hasil dari pemikiran manusia untuk mengembangkan tata cara atau system tertentu dapat digunakan untuk menyelesaikan persoalan dalam hidup. Sebagai contoh, seseorang yang sedang

berjauhan ingin menyampaikan pesan dengan cara mengirimkan pesan lewat surat, SMS, telegram, telepon ataupun mengirim email lewat internet.

## **B. Penelitian terdahulu**

Penelitian ini mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada kantor BKPPD Surakarta melalui fleksibilitas kerja sebagai variable intervening. Kajian pustaka memberikan gambaran penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan penulis, dan data-data yang ada setidaknya memberikan gambaran awal kondisi yang berhubungan dengan tema peneliti. Adapun hasil penelitian-penelitian yang telah dilakukan tersebut dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Dalam penelitian Moehariono (2014: 8) Menyimpulkan perkembangan sistem kompetensi disetiap organisasi harus dikembangkan seluas-luasnya dalam rangka mengembangkan manajemen sumber daya manusianya. Berikut yaitu manfaat dan keuntungan dalam pengembangan kompetensi yang bisa digunakan sebagai acuan kesuksesan awal bekerja seseorang. Model kompetensi ini bisa menentukan dengan tepat pengetahuan dan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk keberhasilan dalam pekerjaan tersebut. Dapat dipakai sebagai dasar merekrut karyawan yang baik dan andal.

Apabila sudah mendapatkan hasil dapat ditentukan kompetensi-kompetensi apa saja yang diperlukan bagi suatu posisi tertentu, maka dengan begitu dapat dijadikan sebagai kriteria dasar dalam rekrutmen karyawan baru. Dapat dipakai sebagai dasar penilaian dan pengembangan karyawan berikutnya. Hasil identifikasi kompetensi pekerjaan yang akurat dapat juga dipakai sebagai tolak ukur kemampuan seseorang. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

2. Dalam penelitian White (1959) yang berjudul "Pengaruh kompetensi kerja terhadap kinerja karyawan dengan modal psikologis sebagai variable moderasi (studi kasus PT.BRI Hasamitra Makasar)" kompetensi mengacu pada karakteristik kepribadian yang dapat ditunjukkan kepada individu sebagai kinerja yang unggul. Kompetensi memiliki karakteristik dasar dari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerjanya dalam melakukan pekerjaan termasuk di dalamnya pengetahuan, kemampuan, sifat, tujuan dan konsep diri.

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan sumber primer yang didapat secara langsung tanpa perantara dengan dibaginya kuesioner dan skala pengukuran variable. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Dalam penelitian (Robbins, 2006) yang berjudul "Pengaruh Penggunaan Teknologi terhadap Fleksibilitas Kerja dan Peningkatan Kinerja Karyawan di Era New Normal pada PT. Kalfaz Sadhara" fleksibilitas kerja adalah jam kerja yang fleksibel yang dapat diringkas sebagai kemampuan anggota organisasi untuk mengontrol durasi jam kerja mereka berdasarkan lokasi kerja (diluar tempat kerja) dan kemampuan untuk memenuhi jadwal kerja yang diberikan oleh organisasi. Pemberian fleksibilitas kerja mempunyai keuntungan terhadap organisasi maupun anggota organisasi.

Fleksibilitas merupakan keunggulan kompetisi yang penting bagi perusahaan. Perusahaan yang memperbolehkan karyawan untuk bekerja di mana pun dan kapan pun sesuai kebutuhan karyawan, diprediksi akan

memetik keuntungan di masa depan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap fleksibilitas kerja.

4. Dalam penelitian Hooks & Higgs (2000) Fleksibilitas adalah jam kerja yang fleksibel untuk karyawan sehingga karyawan dapat bekerja dalam waktu yang singkat, hal ini menyebabkan karyawan mempunyai waktu luang yang lebih banyak sehingga dapat mendorong mereka untuk meningkatkan kreativitas guna memajukan perusahaan. Waktu kerja yang fleksibel dapat meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan di perusahaan, dengan demikian perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang berkualitas serta tingkat turnover dapat diturunkan.

Fleksibilitas jam kerja membuat pekerja tidak perlu bekerja dalam waktu yang cenderung lama, sehingga karyawan dapat memiliki kelonggaran waktu yang lebih banyak dan memotivasi mereka untuk berpikir kreatif yang menunjang kinerja perusahaan. Fleksibilitas dalam durasi dan jam kerja dapat menambah rasa tanggung jawab dari pekerja di perusahaan, sehingga hal tersebut dapat mengurangi tingkat keluar-masuk (turnover) karyawan dan mempertahankan pekerja yang berkualitas. Akan tetapi hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap fleksibilitas.

5. Dalam penelitian Barnad (Pace, 2006:230) Teknologi komunikasi dapat didefinisikan “sebagai suatu sistem kegiatan atau kekuatan dua orang atau lebih, yang dikoordinasikan secara sadar”. Keberadaan teknologi komunikasi akan memberikan pengaruh pada kinerja karyawan. Perkembangan teknologi komunikasi sendiri mempengaruhi manajemen administrasi kantor. Karena perusahaan menggunakan teknologi komunikasi

yang saat ini sedang berkembang untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab karyawan.

Jurnal yang berisi tentang teknologi komunikasi terhadap tingkat kinerja karyawan. Dengan menggunakan metode penelitian pendekatan kuantitatif dan populasi. Populasi hasil dari penelitian ini penggunaan teknologi komunikasi tergolong tinggi. Sedangkan tingkat kinerja karyawan pun juga tinggi sehingga hasil penelitian ini penggunaan teknologi komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

6. Fleksibilitas kerja adalah aspek fleksibilitas organisasi yang dapat membantu karyawan untuk menangani pekerjaan dan tanggung jawab keluarga mereka, oleh karena itu mereka dapat dianggap sebagai keuntungan keluarga-kerja juga disebut kebijakan ramah keluarga. Kebijakan dan praktik semacam ini menciptakan rasa aman bagi karyawan bahwa organisasi mereka peduli terhadap kesejahteraan, kebutuhan dan masalah mereka yang tidak terkait dengan pekerjaan (Lewis, 2003). Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki hubungan positif terhadap kinerja (Kelliher, 2008). Dan juga penelitian Altindag dan Siller (2014) menunjukkan fleksibilitas memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Sehingga penelitian ini Fleksibilitas memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **C. Hipotesis**

#### **1. Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan**

Kompensasi yang baik akan menciptakan kepuasan dan motivasi kerja yang lebih baik pula, sehingga produktivitas kerja karyawan meningkat dan produktivitas dalam bekerja pun juga dapat meningkat. Kompensasi merupakan sistem penghargaan yang diberikan oleh suatu organisasi kepada pegawai dalam

rangka meningkatkan kinerjanya (Rona Gah & Syam, 2022). Moeheriono (2014:8) menghasilkan hasil yang sama yaitu terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Kompensasi dan Kinerja Karyawan. Dari uraian diatas maka hipotesis dari penelitian ini yaitu:

**H1: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada kantor BKPPD Surakarta.**

## 2. Pengaruh Penggunaan teknologi terhadap Kinerja Karyawan

teknologi informasi merupakan sarana dalam meningkatkan kualitas kerja pegawai. Dimana teknologi komputer berpotensi dalam menunjang kualitas kerja, karenanya banyak pengambil keputusan menginvestasikan dana untuk teknologi informasi Selain itu, penggunaan teknologi informasi di kantor ini juga masih dikatakan kurang, karena ada beberapa pegawai masih memiliki pengetahuan yang minim tentang pengoperasian perangkat lunak di komputer. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas kerja pegawai mempengaruhi keberhasilan instansi dalam mencapai tujuannya Suryarini, (2020). Pramanda,et.al, 2016 menghasilkan hasil yang sama yaitu terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Penggunaan Teknologi dan Kinerja Karyawan. Dari uraian diatas maka hipotesis dari penelitian ini yaitu:

**H2: Penggunaan Teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada kantor BKPPD Surakarta.**

## 3. Pengaruh Kompensasi terhadap Fleksibilitas Kerja

kompensasi merupakan kegiatan pemberian balas jasa kepada pegawai. Yang berarti bahwa kompensasi diberikan untuk karyawan yang telah memberikan jasanya dalam bekerja untuk kemajuan perusahaan. Fleksibilitas kerja berarti memberikan kesempatan kepada karyawan untuk membuat pilihan



mengenai kapan, dimana dan bagaimana mereka dalam menjalankan pekerjaannya. Robbins, 2006 menghasilkan hasil yang sama yaitu terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Kompensasi dan Fleksibilitas Kerja.

Dari uraian diatas maka hipotesis dari penelitian ini yaitu:

**H3: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Fleksibilitas Kerja pada kantor BKPPD Surakarta.**

#### 4. Pengaruh Penggunaan Teknologi terhadap Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas Teknologi Informasi merupakan kemampuan Infrastruktur TI untuk mempermudah menyebarkan atau mendukung yang tersedia dengan berbagai variasi perangkat keras, lunak, teknologi komunikasi, data dan sebagainya untuk berkomitmen dengan komponen teknikal fisik maupun personel. (Tjahyawati A., 2012) berpendapat bahwa fleksibilitas teknologi informasi ini sangat penting untuk mendukung proses kinerja karyawan terhadap Infrastruktur. Inovasi yang ada pada teknologi informasi membuat karyawan menjadi berkembang dalam menghadapi perubahan-perubahan teknologi informasi. (Ness, 2005) menghasilkan hasil yang sama yaitu terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Penggunaan Teknologi dan Fleksibilitas Kerja. Dari uraian diatas maka hipotesis dari penelitian ini yaitu:

**H4: Penggunaan Teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Fleksibilitas Kerja pada kantor BKPPD Surakarta.**

#### 5. Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Dampak dari jam kerja fleksibel ini, pegawai dapat melakukan pekerjaan dengan tingkat fleksibilitas kerja yang lebih besar dengan kapan mulai jam kerja dan mengakhiri pekerjaannya selama karyawan telah memenuhi waktu kerja yang telah ditetapkan. TIK menyatakan bahwa dengan adanya WFH ini dapat

memberikan jam kerja yang lebih fleksibel sehingga pekerja tidak merasa tertekan dan pekerjaan yang dilakukan dapat diselesaikan dengan mudah walaupun hal itu menurutnya hal tersebut membuat jam kerja juga menjadi bertambah. Hal tersebut penelitian lain tentang manfaat adanya kebijakan WFH yang membawa kontribusi positif seperti berpengaruh besar mengontrol waktu dalam bekerja yang hal ini akan membantu karyawan untuk mengurangi resiko seperti stress, accidents dan work-related illness (Tasrin, Wahyudianto., et.al., 2021, hlm. 144). menghasilkan hasil yang sama yaitu terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Fleksibilitas dan Kinerja Karyawan. Dari uraian diatas maka hipotesis dari penelitian ini yaitu:

**H5: Fleksibilitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada kantor BKPPD Surakarta.**

#### 6. Kompensasi terhadap Fleksibilitas Kerja dan Kinerja Karyawan

Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, materi yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Dengan diakannya kompensasi karyawan lebih bersemangat untuk melakukan pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan oleh pimpinan di perusahaan. Di awal masa pandemi lalu, dimana pekerjaan harus dapat diselesaikan meskipun terhalang oleh berbagai pembatasan protocol kesehatan, Flexible Working Arrangement merupakan salah satu usaha agar penyelesaian pekerjaan dan tugas kantor tidak terhambat. Tentu saja penerapan Flexible Working Arrangement juga ditujukan agar kinerja pekerja tidak mengalami penurunan. Rahman (2020) menyatakan bahwa hubungan antara pengaturan kerja yang flexible dan kinerja karyawan telah diteliti dengan baik. Selain itu, Gunawan (2020) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa pengaturan kerja

yang flexible berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Fadhila (2020) juga menyimpulkan bahwa Flexible Working Arrangement) di beberapa kasus mampu dikatakan efektif dengan respon pegawai yang merasa bahwa dengan sistem kerja tersebut lebih leluasa mengatur jadwal kerja, lebih bahagia, lebih produktif, dan lebih dekat dengan keluarga. Melalui penelitian yang dilakukan oleh (Pratama, 2015) meyakinkan penulis untuk membuat hipotesis terakhir pada kerangka penelitiannya. Penelitian tersebut menemukan bahwa kompensasi memiliki pengaruh yang sama besar dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Fleksibilitas Kerja sehingga dapat disimpulkan dari penelitian tersebut, penulis menyatakan bahwa:

**H6: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dalam pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Fleksibilitas Kerja di kantor BKPPD Surakarta.**

#### 7. Penggunaan Teknologi terhadap Fleksibilitas Kerja dan Kinerja Karyawan

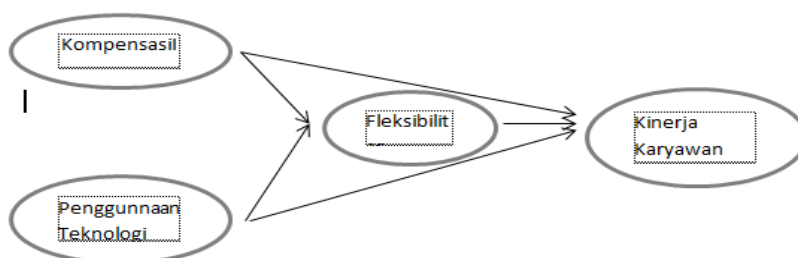
Penggunaan Teknologi Informasi merupakan perilaku manusia dalam menggunakan teknologi informasi agar dapat segera menyelesaikan tugas yang dikerjakan dan juga dapat meningkatkan kinerja penggunanya (Fajri, 2011). Dengan begitu penggunaan teknologi informasi jika mengetahui manfaat positifnya atas penggunaannya yang tepat dan benar dengan didukung dari keahlian personil dalam mengoperasikannya dapat meningkatkan kinerja perusahaan maupun kinerja para individu yang bersangkutan. Flexible Working Space (FWS) merupakan sebuah alternatif bagi para pekerja dalam menentukan berbagai macam fleksibilitas dalam bekerja, misalnya pengaturan waktu kerja, intensitas pekerjaan, dan lokasi pekerjaan (Irawati, 2019). Melalui penelitian yang dilakukan oleh Fitriani (2018) meyakinkan penulis untuk membuat

hipotesis terakhir pada kerangka penelitiannya. Penelitian tersebut menemukan bahwa Penggunaan Teknologi memiliki pengaruh yang sama besar dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan melalui Fleksibilitas Kerja sehingga dapat disimpulkan dari penelitian tersebut, penulis menyatakan bahwa:

**H7: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dalam pengaruh Penggunaan Teknologi terhadap Kinerja Karyawan melalui Fleksibilitas Kerja di kantor BKPPD Surakarta.**

#### D. Kerangka Pemikiran

Landasan teori dan penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kinerja karyawan menjadi dasar referensi dalam penelitian ini, ada beberapa factor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam suatu organisasi, maka penelitian ini dilakukan untuk menguji hubungan variable bebas yaitu kompensasi (X1), penggunaan teknologi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) sebagai variable terkait dengan fleksibilitas kerja (Z) sebagai variable intervening. Untuk memudahkan pemahaman, maka dimunculkan sebuah kerangka konseptual penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian**