



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

SKRIPSI

**PENGARUH *FLEXIBLE WORKING* TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN *WORK STRESS* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
PADA KARYAWAN UNIT *BUSINESS SERVICE*
PT. TELKOM INDONESIA TBK RIAU**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)
Pada Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau*



Oleh

NURUL HUDHA
NIM. 12070123442

**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PEKANBARU
2025**



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : NURUL HUDAHA
NIM : 12070123442
PROGRAM STUDI : SI MANAJEMEN
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
FAKULTAS : EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
SEMESTER : X (SEPULUH)
JUDUL : PENGARUH FLEXIBLE WORKING TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN WORK STRESS SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN UNIT BUSINESS SERVICE PT. TELKOM INDONESIA TBK RIAU

DISETUJUI OLEH :
 PEMBIMBING

DR. PUTRIANA, SE, MM
 NIP. 19691120 200701 2 023

MENGETAHUI :

DEKAN
 FAKULTAS EKONOMI
 DAN ILMU SOSIAL

KETUA PROGRAM STUDI
 SI MANAJEMEN



DEKASIM, S.E., M.M
 NIP. 19700826 199903 2 001

ASTUTI MEVLINDA, SE, MM
 NIP. 19720513 200701 2 018



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Nurul Hudha
 NIM : 12070123442
 Jurusan : S1 Manajemen
 Fakultas : Ekonomi dan Ilmu Sosial
 Judul Skripsi : Pengaruh *Flexible Working* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan
Work Stress Sebagai Variabel *Intervening* Pada Karyawan Unit
Business Service PT. Telkom Indonesia Tbk Riau.

Tanggal Ujian : 10 Juni 2025

Tim Penguji

Ketua

Dr. Mahyarni, SE, M.M

NIP/NIK. 19700826 199903 2 001

Sekretaris

Desvi Emty, SE., M. Si

NIP/NIK. 19621231 198903 2 040

Penguji 1

Dr. Mulia Sosiady, SE., MM, Ak

NIP/NIK. 19761217 200901 1 014

Penguji 2

Dr. Muhammad April, SH., M.H

NIP/NIK. 19860405 202321 1 018

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Lampiran Surat :

Nomor : Nomor 25/2021

Tanggal : 10 September 2021

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Nurul Hudha
 NIM : 12070123442
 Tempat/Tgl. Lahir : Pekanbaru, 5 Mei 2001
 Fakultas/Pascasarjana : Ekonomi dan Ilmu Sosial
 Prodi : SI Manajemen

Judul Disertasi/Thesis/Skripsi/Karya Ilmiah lainnya*:

Pengaruh Flexible Working Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Work Stress Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Unit Business Service PT.Telkom Indonesia Tbk, Riau.

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. Penulisan Disertasi/Thesis/Skripsi/Karya Ilmiah lainnya* dengan judul sebagaimana tersebut di atas adalah hasil pemikiran dan penelitian saya sendiri.
2. Semua kutipan pada karya tulis saya ini sudah disebutkan sumbernya.
3. Oleh karena itu Disertasi/Thesis/Skripsi/Karya Ilmiah lainnya* saya ini, saya nyatakan bebas dari plagiat.
4. Apa bila dikemudian hari terbukti terdapat plagiat dalam penulisan Disertasi/Thesis/Skripsi/Karya Ilmiah lainnya* saya tersebut, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan perundang-undangan.

Demikianlah Surat Pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan dari pihak manapun juga.

Pekanbaru, 19 Juni 2025
 buat pernyataan



Nurul Hudha
 NIM : 12070123442

* pilih salah satu sesuai jenis karya tulis



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ABSTRAK

PENGARUH *FLEXIBLE WORKING* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *WORK STRESS* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN UNIT *BUSINESS SERVICE* PT. TELKOM INDONESIA TBK RIAU

NURUL HUDHA

12070123442

Fleksibilitas dalam dunia kerja semakin penting seiring dengan tuntutan akan keseimbangan kehidupan dan pekerjaan. Penerapan *flexible working* menjadi salah satu strategi yang banyak diadopsi oleh perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *flexible working* terhadap kinerja karyawan dengan *work stress* sebagai variabel intervening pada karyawan Unit *Business Service* PT. Telkom Indonesia Tbk Riau. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 36 karyawan, yang merupakan keseluruhan populasi. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner, dan analisis data menggunakan metode *statistik Partial Least Square* (SmartPLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *flexible working* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *Flexible working* juga berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *work stress*, yang berarti penerapan *flexible working* dapat menurunkan tingkat stres kerja. Selanjutnya, *work stress* memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, *flexible working* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan *work stress* sebagai variabel intervening. penelitian ini menunjukkan bahwa *flexible working* tidak hanya meningkatkan kinerja karyawan secara langsung tetapi juga melalui pengurangan *work stress*.

Kata Kunci : *Flexible working*, *Work stress*, kinerja dan SmartPLS



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

ABSTRACT

THE EFFECT OF FLEXIBLE WORKING ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH WORK STRESS AS AN INTERVENING VARIABLE ON BUSINESS SERVICE UNIT EMPLOYEES PT. TELKOM INDONESIA TBK RIAU

NURUL HUDHA

12070123442

Flexibility in the world of work is increasingly important along with the demand for work-life balance. The implementation of flexible working has become one of the strategies adopted by many companies to improve employee welfare and productivity. This study aims to analyze the effect of flexible working on employee performance with work stress as an intervening variable in employees of the Business Service Unit of PT. Telkom Indonesia Tbk Riau. The study used a quantitative approach with a sample size of 36 employees, which is the entire population. Data collection techniques were carried out through questionnaires, and data analysis using the Partial Least Square (SmartPLS) statistical method. The results showed that flexible working has a positive and significant effect on employee performance. Flexible working also has a negative and significant effect on work stress, which means that the implementation of flexible working can reduce work stress levels. Furthermore, work stress has a negative and significant influence on employee performance. In addition, flexible working is proven to have a positive and significant influence on employee performance with work stress as an intervening variable. This research shows that flexible working not only improves employee performance directly but also through reducing work stress.

Keywords: *Flexible working, Work stress, performance, and SmartPLS*



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Rabbil 'Alamin, bersyukur kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “PENGARUH *FLEXIBLE WORKING* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *WORK STRESS* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA UNIT *BUSINESS SERVICE* PT. TELKOM INDONESIA TBK RIAU” dapat menyelesaikan tugas yang menjadi salah satu syarat untuk menyelesaikan Studi Jenjang Strata 1 (S1) Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. Didalam skripsi ini, penulis menyadari bahwa masih belum sempurna, masih banyak kesalahan dan kekurangan maupun kekhilafan dalam penulisan skripsi ini sehingga penulis menerima bentuk kritik dan saran yang bersifat konstruktif.

Pada kesempatan ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan, dukungan, arahan, serta bantuan dari berbagai pihak yang telah menyumbangkan pikiran, waktu, dan tenaga. Maka dari itu, pada kesempatan ini dengan segala kerendahan dan ketulusan hati penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Mama dan Papa yang selalu memberikan fasilitas yang penulis butuhkan selama proses perkuliahan. Berupa semangat. Dukungan dan do'a yang selalu dipanjatkan tanpa henti untuk penulis. Selalu memberikan yang terbaik, terutama ketika penulis sedang berada di titik terendah.
2. Ibu Prof. Dr. Leny Nofianti MS, SE, MSi, Ak, CA sebagai Rektor Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

3. Ibu Dr. Hj. Mahyarni, SE, MM sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial.
4. Ibu Astuti Meflinda, SE, MM sebagai Ketua Jurusan S1 Manajemen.
5. Ibu Putriana, SE, MM selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah banyak membantu, membimbing, mengarahkan serta memberikan saran kepada penulis dalam menyusun skripsi ini.
6. Bapak Ibu Dosen Program Studi Manajemen yang telah memberikan ilmu dan pengalaman kepada peneliti.
7. Abang penulis Da us, Da bal dan Bang Fadli yang telah membantu menciptakan suasana yang tenang dan damai di rumah sehingga penulsi fokus serta tidak memancing emosi penulis.
8. Seluruh keluarga yang telah membantu do'a agar proses studi penulis berjalan dengan lancar dan diberi kemudahan.
9. Teman penulis Amelia Melati Putri, Wahyu Prinanda, dan Hana Alisha Mayer yang telah membantu dalam proses pengerjaan skripsi, membantu mengantarkan penulis dikarenakan penulis tidak bisa membawa kendaraan, serta mendengar keluh kesah penulis dan memberikan kata-kata penguat dan semangat.
10. Teman SMP, KKN, dan Kuliah yang selalu memberikan dukungan dan saling menguatkan. Semoga kita semua selalu sehat dan dapat menjalani semua yang kita harapkan.
11. Terakhir, penulis mengucapkan terima kasih kepada diri saya sendiri yang telah bertahan hingga saat ini disaat penulis tdk percaya terhadap dirinya

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

sendiri, mampu mengendalikan diri dari berbagai tekanan diluar keadaan dan tak pernah memutuskan untuk menyerah walau sesulit apapun skripsi ini, penulis tetap ingat bahwa setiap langkah kecil yang telah diambil adalah bagian dari perjalanan, meskipun terasa sulit.

Semoga segala doa dan dorongan yang telah diberikan selama ini menjadi amal kebajikan dan mendapatkan balasan setimpal dari Allah *Subhannahu Wa Ta'ala*. Penulis menyadari bahwa masih banyak kesalahan dan kekurangan dalam penulisan dan penyusunan skripsi ini. Penulis berharap adanya kritik dan saran dari berbagai pihak bertujuan untuk menyempurnakan skripsi ini.

Pekanbaru, 28 Mei 2025
Penulis,

NURUL HUDHA
12070123442



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Manfaat Penelitian	10
1.5. Sistematika Penulisan	10
BAB II LANDASAN TEORI	12
2.1. Grand Theory	12
2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia	12
2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	12
2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	14
2.2.3 Pendekatan dalam manajemen sumber daya manusia	18
2.2.4 Tujuan manajemen sumber daya manusia	19
2.2.5 Indikator manajemen sumber daya manusia	21
2.3. Kinerja Karyawan	21
2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan	21



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.3.2 Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.....	22
2.3.3 Indikator kinerja karyawan	24
2.4. <i>Flexible Working</i> (jam kerja fleksibel)	25
2.4.1 Pengertian Jam Kerja Fleksibel.....	25
2.4.2 Jenis Pengaturan Jam Kerja Fleksibel	26
2.4.3 Manfaat Pengaturan <i>Flexible Working</i>	27
2.4.4 Indikator <i>Flexible Working</i>	28
2.5. <i>Work stress</i> (stress kerja)	28
2.5.1 Pengertian Stres Kerja	28
2.5.2 Faktor yang menyebabkan Stres Kerja.....	29
2.5.3 Indikator Stres Kerja.....	30
2.6. Pandangan Islam	33
2.6.1 Pandangan <i>Flexible Working</i> dalam Islam	33
2.6.2 Pandangan <i>Work Stress</i> dalam Islam.....	33
2.6.3 Pandangan Kinerja dalam Islam.....	34
2.7. Penelitian Terdahulu	35
2.8. Definisi Operasional	38
2.9. Kerangka Pikir	39
2.10. Hipotesis Penelitian.....	41
BAB III METODE PENELITIAN.....	43
3.1. Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian	43
3.2. Populasi dan Sampel	43
3.2.1 Populasi.....	43



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3.2.2 Sampel	43
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	44
3.3.1 Jenis Data.....	44
3.3.2 Sumber Data.....	44
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	45
3.4.1 Observasi	45
3.4.2 Kuesioner	46
3.5 Teknik Analisis Data.....	46
5.1.1 Analisa Inferensial.....	46
5.1.2 Pengujian Hipotesis	49
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	50
4.1 Profil Singkat dan Sejarah Perusahaan	50
4.2 Makna Logo PT.Telekomunikasi Indonesia tbk.	52
4.3 Uraian Job (<i>Job Description</i>).....	53
BAB V PEMBAHASAN	56
5.1 Gambaran Umum Responden	56
5.1.1 Jenis Kelamin.....	56
5.1.2 Usia	57
5.1.3 Masa Kerja	58
5.2 Hasil Observasi	59
5.3 Analisis Deskriptif	60
5.3.1 <i>Flexible Working</i>	61
5.3.2 <i>Work Stress</i>	61



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

5.3.3 Kinerja.....	62
5.4 Analisis Data Inferensial	62
5.4.1 Pengujian <i>Outer Model</i> atau <i>Measurement Model</i>	63
5.4.2 Pengujian <i>Inner Model</i> (Model Struktural).....	78
5.5 Analisis Pengujian Hipotesis	80
5.6 Pembahasan Hasil Penelitian	82
5.7 <i>Novelty</i> Penelitian	87
BAB VI PENUTUP	88
6.1 Simpulan	88
6.2 Saran.....	89
DAFTAR PUSTAKA	90
LAMPIRAN	

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1: Standar jam kerja pada PT. Telkom Indonesia Pekanbaru	2
Tabel 1.2: Jumlah karyawan pada tahun 2024	3
Tabel 1.3: Data Penilaian Kinerja Karyawan Periode 2021-2023	4
Tabel 2.1: Penelitian Terdahulu	35
Tabel 2.2: Definisi Operasional	38
Tabel 3.1: Skala Likert	46
Tabel 5.1: Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	56
Tabel 5.2: Responden Berdasarkan Usia	57
Tabel 5.3: Responden Berdasarkan Masa Kerja	58
Tabel 5.4: Statistik Deskriptif <i>Flexible Working</i>	61
Tabel 5.5: Statistik Deskriptif <i>Work Stress</i>	61
Tabel 5.6: Statistik Deskriptif Kinerja	62
Tabel 5.7: Nilai <i>Outer Loading Flexible Working</i> (X) Sebelum di Run	64
Tabel 5.8: Hasil <i>Outer Loading Flexible Working</i> (X) Setelah di Run	65
Tabel 5.9: Nilai <i>Outer Loading Work Stress</i> (Z) Sebelum di Run	67
Tabel 5.10: Nilai <i>Outer Loading Work Stress</i> (Z) Setelah di Run	68
Tabel 5.11: Nilai <i>Outer Loading Kinerja Karyawan</i> (Y) Sebelum di Run	70
Tabel 5.12: Nilai <i>Outer Loading Kinerja Karyawan</i> (Y) Setelah di Run	70
Tabel 5.13: Nilai <i>Discriminant Validity</i> Variabel <i>Flexible Working</i> (X)	74
Tabel 5.14: Nilai <i>Discriminant Validity</i> Variabel <i>Work Stress</i> (Z)	74
Tabel 5.15: Nilai <i>Discriminant Validity</i> Variabel Kinerja Karyawan (Y)	75
Tabel 5.16: Hasil <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	76

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tabel 5.17: Nilai <i>Composite Reliability</i>	77
Tabel 5.18: Nilai <i>Cronbach Alpha</i>	78
Tabel 5.19: Nilai R Square (R^2)	78
Tabel 5.20: <i>Result For Inner Weight</i>	81





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1: Pencapaian Target Divisi <i>Business Service</i>	6
Gambar 2.1: Kerangka Pemikiran.....	40
Gambar 4.1: Logo Telkom Indonesia	52
Gambar 5.1: Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	56
Gambar 5.2: Responden Berdasarkan Usia.....	57
Gambar 5.3: Responden Berdasarkan Masa Kerja	58
Gambar 5.4: Hubungan Variabel <i>Flexible Working</i> (X).....	67
Gambar 5.6: Hubungan Variabel Work Stress (Z)	69
Gambar 5.8: Hubungan Kinerja Karyawan (Y)	73
Gambar 5.10: Nilai <i>Cross Loading</i> Setiap Indikator Variabel Laten.....	76



BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur dan mengarahkan karyawan sehingga mereka dapat bekerja secara efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Tanpa karyawan perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik. Dalam era bisnis yang berubah cepat ini, peran sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja organisasi menjadi semakin penting. Kinerja karyawan yang tinggi akan meningkatkan produktivitas perusahaan dan meningkatkan keuntungan perusahaan (**Robbins, 2021**).

Kondisi persaingan yang semakin komperhensif, menuntut perusahaan atau organisasi untuk selalu berpikir dan menemukan cara serta kebijakan yang efektif agar dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai peningkatan produktivitas secara kualitas dan kuantitas, sehingga dapat bersaing bahkan berada di atas perusahaan yang lainnya. Maka organisasi harus memiliki kinerja karyawan yang baik dengan memaksimalkan tugas-tugasnya dengan cara yang handal.

Kemampuan kinerja karyawan dapat dinilai dari efektivitas kerja yang mencakup kualitas, kuantitas, dan waktu, serta efisiensi kerja, yang terdiri dari kemampuan dalam bekerja, dan tingkat pengetahuan yang dimiliki sesuai dengan bidangnya masing-masing. Perusahaan atau organisasi membutuhkan karyawan yang mampu bekerja dengan baik dan lebih cepat, sehingga diperlukan karyawan yang mempunyai kinerja (*job performance*) yang tinggi.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

PT. Telkom Indonesia sebagai perusahaan telekomunikasi terkemuka, terus berupaya meningkatkan kinerja karyawan dalam menghadapi persaingan pasar yang semakin ketat. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan menerapkan fleksibilitas kerja (*flexible working*) bagi karyawan. *Flexible Working* mencakup berbagai jenis fleksibilitas seperti bekerja dari rumah, jam kerja yang dapat disesuaikan, atau bahkan bekerja secara paruh waktu. Pada dasarnya PT. Telkom Indonesia memiliki standar jam kerja sebagai berikut:

Tabel 1.1 Standar jam kerja pada PT. Telkom Indonesia Pekanbaru

No.	Standar Jam Kerja	Hari	Keterangan
1.	Jam Kerja	Senin s/d Kamis	08.00 – 16.30 WIB
		Jum'at	08.00 – 17.00 WIB
2.	Jam Istirahat	Senin s/d Kamis	12.00 – 14.00 WIB
		Jum'at	11.30 – 14.00 WIB

Sumber : HR PT.Telkom Indonesia Pekanbaru, 2024

Jam kerja fleksibel akan dinilai sukses apabila karyawan yang menggunakannya merasa puas, kinerja optimal dan mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap tinggal di perusahaan. Penerapan *flexible working* juga dapat mendorong meningkatnya kepercayaan diri atau *self efficacy*. Penelitian yang dilakukan oleh Locke dan Latham menyimpulkan bahwa *self efficacy* memberi kontribusi signifikan pada pilihan tingkat tujuan individual dan berdampak pada pencapaian tujuan yang berhubungan dengan kinerja.

Dalam penerapan *flexible working* pada lingkungan *business service* tentu tidak semua karyawan yang diberikan kebijakan yang sama, dikarenakan harus ada karyawan yang selalu mengontrol agar hal-hal yang tidak diinginkan tidak terjadi, seperti bagian *Information Technology* (IT). Maka tabel yang disajikan akan memberikan gambaran yang jelas tentang seberapa banyak karyawan yang



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

telah mendapatkan akses terhadap *flexible working* ini. Hal ini menjadi penting untuk mengevaluasi sejauh mana kebijakan ini telah diimplementasikan dan dampaknya terhadap kesejahteraan karyawan diperusahaan.

Tabel 1.2 Jumlah karyawan dan karyawan yang diberikan kebijakan *flexible working* dalam pekerjaannya tahun 2024

No.	Nama Jabatan	Jumlah	Kebijakan
1	<i>Manager Business Service</i>	1	Diberikan
2	<i>Assistent Manager Sales Teritory</i>	1	Diberikan
3	<i>Asistsent Manager Business Sales engineer</i>	1	Diberikan
4	<i>Assistant Manager Business OBL</i>	1	Diberikan
5	<i>Account manager</i>	8	Diberikan
6	Sales Pro HSI	7	Diberikan
7	<i>Support Sales Engineer</i>	5	Diberikan
8	<i>Support Sales Teritory</i>	7	Diberikan
9	<i>Engineer on Site (EOS)</i>	3	Tidak diberikan
10	<i>Accounting</i>	3	Tidak diberikan
Total		36	

Sumber : HR PT.Telkom Indonesia Pekanbaru, 2024

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa jumlah karyawan pada bagian Business Service PT.Telkom Indonesia Pekanbaru adalah 36 orang, karyawan yang diberikan kebijakan *flexible working* sebanyak 30 orang, dan karyawan yang tidak diberikan kebijakan sebanyak 6 orang. Karyawan yang tidak diberikan kebijakan yaitu yang memiliki jabatan sebagai *Engineer on Site EOS* sebanyak 3 orang dikarekan karyawan bertugas untuk melalukukan identifikasi, assessment dan mendapatkan solusi untuk berbagai masalah teknis yang terjadi di lokasi pelanggan. Jabatan lainnya yang tidak diberikan kebijakan yaitu *accounting* sebanyak 3 orang yang bertugas sebagai sistem informasi akuntansi yaitu menginput data transaksi pendapatan dan penerimaan kas *output* pada PT.Telkom Indonesia Pekanbaru.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Pentingnya kinerja di dalam PT.Telkom Indonesia Tbk Pekanbaru untuk mewujudkan tujuan dari perusahaan. Kinerja karyawan merupakan aspek penting dalam perusahaan. Karena hal inilah yang akan menentukan maju atau mundurnya suatu perusahaan. Apabila para karyawan berkinerja buruk maka yang terjadi adalah kemerosotan pada perusahaannya.

Data penilaian kinerja karyawan Divisi *Business Service* PT.Telkom Indonesia Pekanbaru dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 1.3 Data Penilaian Kinerja Karyawan Divisi *Business Service* PT.Telkom Indonesia Pekanbaru Periode 2021-2023

Nilai	Kriteria	Tahun					
		2021		2022		2023	
		Jumlah karyawan	%	Jumlah karyawan	%	Jumlah karyawan	%
>8,5	Sangat Baik	5	16,13%	4	11,76%	3	8,33%
6,8 - 8,4	Baik	14	45,16%	16	47,06%	19	52,78%
5,2 - 6,7	Cukup Baik	9	29,03%	11	32,35%	12	33,33%
3,6 - 5,1	Kurang Baik	2	6,45%	1	2,94%	1	2,78%
< 3,5	Tidak Baik	1	3,23%	2	5,88%	1	2,78%
Jumlah Karyawan		31	100,00	34	100,00	36	100,00

Sumber: HR PT.Telkom Indonesia Pekanbaru, 2024

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa kinerja karyawan Divisi *Business Service* PT.Telkom Indonesia Pekanbaru mengalami penurunan, terlihat dari jumlah karyawan yang memperoleh penilaian kinerja sangat baik. Pada tahun 2021 karyawan yang memperoleh predikat kinerja sangat baik hanya berjumlah 5 orang atau sekitar 16,13% dari 31 orang karyawan, kemudian di tahun 2022 menurun menjadi 11,76% dari 34 orang karyawan dan di tahun 2023 kembali menurun menjadi 8,33% dari 36 orang karyawan. Selain itu di tahun 2021 jumlah karyawan dengan penilaian kinerja cukup baik terdapat 29,03% karyawan dan



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

kemudian naik ditahun 2022 menjadi 32,35% dan di tahun 2023 jumlah karyawan dengan predikat cukup baik kembali meingkat menjadi 33,33%.

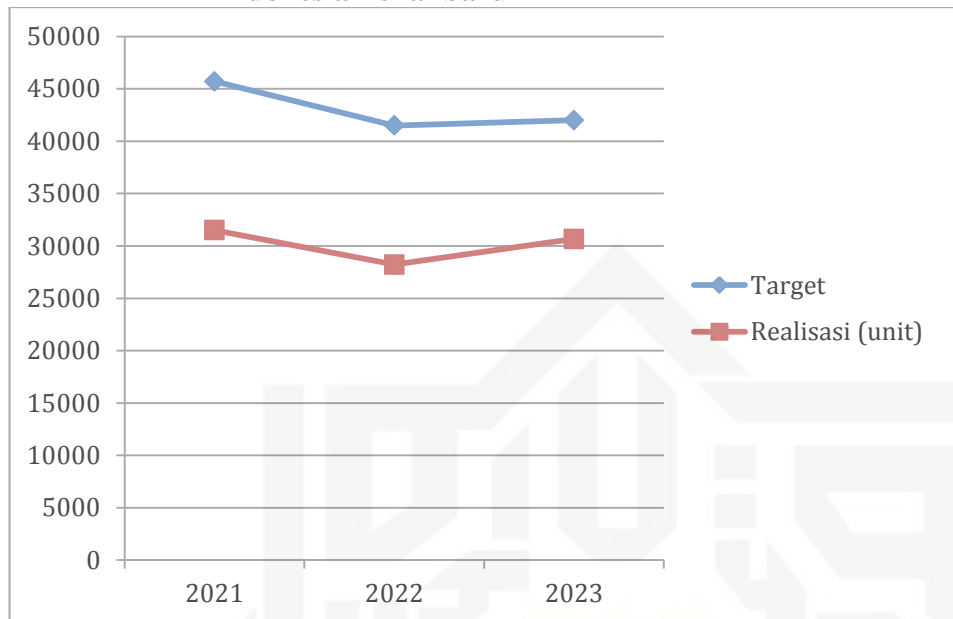
Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Garibaldi & Hayati (2022) menyatakan bahwa *flexible working* berpengaruh terhadap kinerja, stres kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan stres kerja mempengaruhi pengaruh *flexible working* terhadap kinerja karyawan. Maka dari itu penelitian terdahulu tersebut mengacu kepada *Self Determinan Theory* (SDT) merupakan teori motivasi dan kepribadian manusia yang menyangkut kecenderungan pertumbuhan bawaan orang dan kebutuhan psikologis bawaan. 3 kebutuhan psikologis dasar yang wajib dipenuhi untuk meningkatkan kesejahteraan serta kesehatan. Ketiga kebutuhan psikologi otonomi, kompetensi, dan keterkaitan umumnya universal (yaitu, berlaku diseluruh individu dan situasi). Maka dari itu teori dari penelitian terdahulu tersebut akan di jadikan acuan dalam penelitian ini.

Dari hasil wawancara penulis dengan karyawan *Business Service*, salah satu penyebab turunnya kinerja yaitu karena adanya target perusahaan yang harus dicapai sehingga membuat karyawan stress dalam kerjanya dan menghasilkan kinerja yang kurang bagus. Pencapaian target perusahaan akan digambarkan pada grafik sebagai berikut:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Gambar 1.1 Pencapaian Target Divisi *Business Service* PT.Telkom Indonesia Pekanbaru



Sumber: Accounting Business Service PT.Telkom Indonesia Pekanbaru

Dapat dilihat pada gambar diatas, hasilnya menunjukan bahwa pencapaian target *Business Service* PT.Telkom Indonesia Pekanbaru pada tahun 2021-2023 belum sepenuhnya mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan. Menurut **Fahmi (2016)**, pimpinan yang biasanya memaksa karyawan bekerja sesuai dengan target atau bahkan harus melebihi target, sementara kemampuan seorang karyawan sendiri tidak sesuai dengan target walaupun sebenarnya ia telah berusaha, maka ini menyebabkan timbulnya stres kerja.

Maka dari itu perusahaan membuat kebijakan *flexibel working* yang diharapkan dapat mengurangi stres kerja sehingga meningkatkan kinerja karyawan. Namun berdasarkan hasil wawancara penulis dengan salah satu karyawan, kebijakan *flexible working* dinilai tidak berperan dengan baik jika



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

tuntutan target perusahaan sangat tinggi yang menimbulkan stress kerja pada karyawan.

Flexible working yang diterapkan oleh perusahaan dapat mempengaruhi kualitas kinerja karyawan, variabel tersebut didapatkan dari teori yang digunakan dan berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Panjaitan et al., (2022), Mallafi & Silvianita (2021), Garibaldi & Hayati (2022) penelitian terdahulu tersebut menyatakan bahwa *flexible working* memiliki dampak terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Maifanda & Slamet (2019) menyatakan sebaliknya, dimana *flexible working* yang diterapkan oleh perusahaan terhadap karyawan, kurang memberikan manfaat yang baik bagi perusahaan. dan juga penelitian yang dilakukan oleh Leni Yuliati et al., (2023) menyatakan bahwa jika penerapan *flexible working* yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan tidak memberikan pengaruh yang baik atau buruk bagi perusahaan. dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang menerapkan *flexible working* yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian ini untuk menguji kembali apakah *flexible working* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Stres sebagai situasi yang akan memaksa seseorang untuk menyimpang dari fungsi normal karena perubahan (yaitu mengganggu atau mengikat) dalam kondisi psikologis dan atau fisiologisnya, sedemikian rupa sehingga orang tersebut terpaksa menyimpang dari fungsi normal (Beehr & Newman (1978) dalam Setyawati et al., (2018). Sebuah proses psikologis di mana seseorang dihadapkan pada peluang, permintaan, atau sumber daya yang berkaitan dengan keinginan



mereka dan hasilnya dianggap tidak pasti dan penting merupakan definisi stress kerja (Robbins & Judge, 2021).

Stres kerja dapat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Hal tersebut berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Maifanda & Slamet (2019), Setyawati et al., (2018), Wartono (2017), yang menyatakan bahwa stress kerja memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Wirya & Andiani (2020), dan Sulastri & Onsardi (2020) menyatakan bahwa stress kerja berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa penting untuk memperhatikan tingkat stress kerja karyawan, karena stres kerja yang tepat dapat membantu meningkatkan kinerja, sementara stress yang berlebihan dapat berdampak negatif pada kinerja karyawan.

Berdasarkan permasalahan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “PENGARUH *FLEXIBLE WORKING* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *WORK STRESS* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA KARYAWAN DIVISI *BUSINESS SERVICE* PT.TELKOM INDONESIA TBK, RIAU DARATAN”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yangtelah dikemukakan diatas, maka penulis merumuskan masalah dalam penenilaian ini, yaitu:

1. Apakah *flexible working* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di divisi *business service* PT.Telkom Indonesia Pekanbaru?



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Apakah *flexible working* berpengaruh terhadap *work stress* pada karyawan divisi *business service* PT.Telkom Indonesia Pekanbaru?
3. Apakah *work stress* berpengaruh terhadap kinerja karyawan divisi *business service* PT.Telkom Indonesia Pekanbaru?
4. Apakah terdapat pengaruh *flexible working* terhadap kinerja karyawan melalui variabel intervening *work stress* pada karyawan divisi *business service* PT.Telkom Indonesia Pekanbaru?

1.3. Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan masalah yang diuraikan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *flexible working* terhadap kinerja karyawan di divisi *business service* PT.Telkom Indonesia Pekanbaru.
2. Untuk mengetahui pengaruh *flexible working* dan *work stress* pada karyawan divisi *business service* PT.Telkom Indonesia Pekanbaru.
3. Untuk mengetahui pengaruh *work stress* terhadap kinerja karyawan divisi *business service* PT.Telkom Indonesia Pekanbaru.
4. Untuk mengetahui pengaruh *flexible working* terhadap kinerja karyawan melalui variabel intervening *work stress* pada karyawan divisi *business service* PT.Telkom Indonesia Pekanbaru.



1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dalam Hasil penelitian ini adalah:

1. Kontribusi Keilmuan

Secara teoritis, hasil penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dengan menambah pemahaman mengenai pengaruh flexible working dan work stress terhadap kinerja karyawan.

2. Secara Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini memberikan masukan bagi manajemen dan praktisi SDM dalam merancang kebijakan kerja fleksibel yang efektif untuk meningkatkan kinerja dan mengurangi stres kerja karyawan.

1.5. Sistematika Penulisan

Untuk dapat memberikan gambaran secara umum dan memudahkan pembahasan skripsi ini, pembahasan dilakukan secara komprehensif dan sistematika meliputi :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini akan menjelaskan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisikan tentang landasan teori, penelitian terdahulu, perumusan hipotesis dan model penelitian.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB III

: METODE PENELITIAN

Bab ini berisikan rangkaian metode penelitian yang dipergunakan dalam penelitian, seperti penentuan populasi dan sampel, jenis dan sumber data, variabel penelitian dan definisi operasional variabel dan metode analisis data.

BAB IV

: GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

Bab ini berisi tentang gambaran umum perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi dan aktivitas perusahaan.

BAB V

: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini merupakan bab penutup yang berisi tentang kesimpulan dan saran yang diperoleh dari bab sebelumnya.

BAB VI

: PENUTUP

Bab ini berisikan tentang kesimpulan dari hasil penelitian dan saran berdasarkan temuan dan kesimpulan.



BAB II LANDASAN TEORI

2.1. *Grand Theory*

Self-Determination Theory (SDT) adalah teori motivasi yang dikembangkan oleh Edward L. Deci dan Richard M. Ryan pada awal 1980-an. Teori ini menjelaskan bahwa individu secara alami memiliki kecenderungan untuk berkembang dan berfungsi secara optimal apabila kebutuhan psikologis dasar mereka terpenuhi, yaitu kebutuhan akan autonomi (kebebasan dalam menentukan tindakan), kompetensi (kemampuan untuk menguasai tugas), dan keterhubungan (relasi sosial yang positif dengan orang lain). SDT menekankan pentingnya lingkungan kerja yang mendukung ketiga kebutuhan tersebut dalam memengaruhi tingkat motivasi, kinerja, dan kesejahteraan individu.

Dalam konteks organisasi dan dunia kerja, SDT digunakan untuk menjelaskan bagaimana faktor-faktor seperti fleksibilitas kerja, gaya kepemimpinan, dan iklim organisasi dapat memengaruhi motivasi karyawan, mengurangi stres kerja, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja. Jika ketiga kebutuhan psikologis ini terpenuhi, maka individu akan terdorong oleh motivasi intrinsik yang berkelanjutan dan produktif.

2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) melibatkan serangkaian tindakan organisasi yang ditujukan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efisien. Peran utama manajer adalah membimbing individu-individu di organisasi untuk mencapai



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

tujuan yang diinginkan, termasuk memastikan efektivitas dan efisiensi dalam kerja Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Tujuan umum Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah memberikan kepuasan kerja optimal kepada manajemen perusahaan, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi nilai perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Menurut **Prasadja Ricardianto (2018)** menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat maksimal.

Sedangkan menurut **Sedarmayanti (2017)** MSDM adalah suatu pendekatan dalam mengelola masalah manusia berdasarkan tiga prinsip dasar, yaitu:

- a. Sumber daya manusia adalah harta/aset paling berharga dan penting yang dimiliki organisasi/perusahaan karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia.
- b. Keberhasilan sangat mungkin dicapai, jika kebijakan prosedur dan peraturan yang berkaitan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan.
- c. Budaya dan nilai organisasi perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberi pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

Manajemen dari segi proses adalah suatu proses yang khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya.

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa peran penting dalam mengatur individu yang diperlukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan mereka. Fungsi-fungsi ini juga menjadi dasar untuk merumuskan peraturan, regulasi, atau kebijakan yang membantu dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

Hasibuan (2017) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

a. Fungsi Manajerial

1) Perencanaan

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja,

delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

3) Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4) Pengendalian

Pengendalian (*Controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

b. Fungsi Operasional

1) Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi, induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

2) Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

3) Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang dan barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, layak artinya dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

4) Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang paling penting dan sulit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

5) Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal perusahaan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

6) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

7) Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Menurut **Mathis & Jackson (2014)** manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi sebagai berikut:

1. *Strategy and Planning*

Perencanaan dan strategi yang disusun sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk memperkirakan jumlah sumber daya manusia yang tersedia dalam suatu perusahaan.

2. *Equal Employment Opportunity*

Undang-undang menyediakan kesempatan yang sama bagi tenaga kerja untuk memperoleh pekerjaan yang setara dan memberikan perlindungan kepada mereka dalam setiap kegiatan.

3. *Staffing*

Staffing adalah hal yang penting dalam perusahaan untuk mengamankan pasokan tenaga kerja yang unggul dan paham dengan baik mengenai



deskripsi pekerjaan yang dibutuhkan oleh bagian-bagian khusus di perusahaan.

4. *Talent Management*

Manajemen bakat merupakan aktivitas untuk melatih dan mengembangkan keterampilan karyawan, baik yang baru maupun yang telah lama, agar meningkat selama mereka bekerja.

5. *Rewards*

Hadiah adalah kompensasi dalam bentuk gaji atau insentif yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan.

6. *Risk Management and Worker Protection*

Perusahaan memastikan pengelolaan risiko dan perlindungan bagi tenaga kerja dengan mematuhi hukum serta mengutamakan kesehatan serta keselamatan karyawan di lingkungan kerja.

7. *Employee and Labor Relations*

Meningkatkan hubungan antar karyawan di perusahaan penting untuk memfasilitasi komunikasi yang baik dan mengelola kebijakan sumber daya manusia dengan lebih efisien.

2.2.3 Pendekatan dalam manajemen sumber daya manusia

Dalam mengelola sumber daya manusia, organisasi memfasilitasi hubungan antar individu. Kualitas interaksi ini dapat ditingkatkan dengan menerapkan beberapa pendekatan. Menurut **Schermerhorn (2012)** terdapat beberapa pendekatan, yaitu:



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. Pendekatan klasik

a. *Scientific Management*

Dengan adanya pelatihan dan dukungan dari penyelia dapat membantu peningkatan kinerja kerja.

b. *Administrative principles*

Peraturan dan kebijakan di dalam suatu perusahaan merupakan suatu fondasi dalam memandu manajer dalam bertindak dan meningkatkan kualitas manajemen.

c. *Bureaucratic Organization*

Birokrasi dapat membawa keunggulan, keadilan, dan efisiensi dalam pemanfaatan sumber daya.

2. Pendekatan perilaku

Pendekatan ini melibatkan penelitian tentang bagaimana individu dan grup berinteraksi di lingkungan perusahaan. Di sini, karyawan mengembangkan diri mereka melalui interaksi sosial di tempat kerja.

2.2.4 Tujuan manajemen sumber daya manusia

Manajemen sumber daya manusia menjadi penting bagi perusahaan guna mencapai tujuan mereka baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dengan diterapkannya manajemen ini, perusahaan dapat mengarahkan operasinya secara terstruktur dan terarah.

Menurut **Mathis & Jackson (2014)** tujuan manajemen sumber daya manusia dibagi menjadi tiga, yaitu:



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. *Administrative*

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah mengelola pencatatan segala aktivitas, dokumen legal, serta kebijakan organisasi perusahaan.

2. *Operational and Employee Advocate*

Tujuan operasional dan advokasi terhadap karyawan merupakan pengelolaan setiap kegiatan manajemen berdasarkan strategi dan operasi yang telah teridentifikasi sebelumnya.

3. *Strategic*

Tujuan strategis manajemen sumber daya manusia adalah menetapkan serta menerapkan strategi bisnis perusahaan.

Sedangkan tujuan manajemen sumber daya manusia menurut **Mallafi & Silvianita (2021)**, yaitu:

1. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan organisasi atau perusahaan memiliki sumber daya manusia bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.
2. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.
3. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar karyawan agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Menyediakan sarana komunikasi antara karyawan dan manajemen organisasi.
5. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi atau perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek sumber daya manusia.

6. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

2.2.5 Indikator manajemen sumber daya manusia

Indikator manajemen sumber daya manusia menurut **Afandi (2018)**, yaitu:

1. Tugas kerja, yaitu rincian tugas yang perlu dilakukan oleh para karyawan.
2. Kualitas kerja, yaitu Hasil kerja yang memenuhi sesuai dengan harapan.
3. Kuantitas, yaitu jumlah hasil dari produksi kerja karyawan.
4. Ketepatan waktu, yaitu hasil produksi kerja karyawan.
5. Efektifitas biaya, yaitu menggunakan biaya yang tepat dan efisien.

2.3. Kinerja Karyawan

2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah hasil dari upaya yang diberikan oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas mereka. Dalam melakukan pekerjaan, karyawan perlu menjalankan aktivitas yang sejalan dan relevan dengan tujuan organisasi agar mencapai kinerja yang terbaik. Menurut **Mathis & Jackson (2014)**, kinerja merupakan aksi atau tindakan yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam kontribusinya terhadap perusahaan atau organisasi. Kontribusi tersebut berupa ketepatan waktu, kuantitas, kualitas, kehadiran, efisiensi kerja, dampak interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, dan hasil kerja.

Armstrong (2014) menjelaskan bahwa kinerja sebagai proses sistematis dalam meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja karyawan. Kinerja berperan dalam mewujudkan perubahan budaya dan menyatu dengan semua aspek manajemen. Ini juga merupakan sistem di mana perusahaan



menetapkan tujuan, mengatur standar kerja, menilai karyawan, menyediakan pelatihan dan pengembangan, serta memberikan umpan balik kepada mereka.

Sedangkan menurut **Mangkunegara (2017)** kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari aktivitas mereka di tempat kerja, termasuk seberapa baik mereka menyelesaikan tugas-tugas, seperti mematuhi jadwal, menghasilkan pekerjaan berkualitas, dan berinteraksi dengan tim dan rekan kerja. Kinerja juga mencakup kemajuan karyawan dalam pekerjaan mereka dan seberapa baik mereka memenuhi tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada mereka.

2.3.2 Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Berbagai faktor dari lingkungan internal dan eksternal suatu perusahaan memengaruhi kinerja karyawannya. Menurut **Armstrong (2014)** yaitu:

1. Atribut individu

Kemampuan individu karyawan terdiri dari kemampuan atau keahlian, latar belakang, dan faktor psikologis yang digunakan untuk menentukan kemampuan mereka dalam pekerjaan mereka.

2. Upaya kerja

Kemauan karyawan untuk melakukan pekerjaan dan berhasil merupakan bentuk dari upaya kerja ini.

3. Dukungan organisasi

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Dukungan organisasi dapat berupa dukungan kepada karyawan dengan memberikan informasi tentang tujuan, sumber daya, teknologi, struktur, dan peraturan organisasi.

Sedangkan menurut **Robbins & Judge (2019)** faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. *Quantity and Quality of Work*

Kualitas adalah hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, sedangkan kuantitas adalah jumlah pekerjaan yang berhasil diselesaikan oleh karyawan.

2. *Depth of Knowledge*

Pengetahuan karyawan sangat penting untuk menyelesaikan pekerjaan yang menghasilkan produk berkualitas.

3. *Cooperation*

Kooperatif berarti bahwa karyawan mematuhi kebijakan dan peraturan perusahaan saat melakukan aktivitas kerja untuk mencapai tujuan bersama.

4. *Attendance*

Kehadiran karyawan dalam bekerja didefinisikan sebagai tingkat komitmen dan komitmen karyawan terhadap perusahaan.

5. *Initiative*

Inisiatif karyawan di tempat kerja mereka dapat meningkatkan kinerja mereka sendiri dan organisasi. Karyawan yang melakukan inisiatif di tempat kerja mereka memiliki banyak ide dan tahu apa yang harus mereka lakukan untuk meningkatkan kinerja mereka.



Secara keseluruhan, faktor-faktor ini, baik yang berkaitan dengan individu maupun lingkungan kerja, sangat memengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan individu, upaya kerja, dukungan organisasi, kualitas dan kuantitas pekerjaan, pengetahuan, kooperasi, kehadiran yang konsisten, dan inisiatif.

2.3.3 Indikator kinerja karyawan

Indikator kinerja menurut **Mathis & Jackson (2014)**, yaitu:

1. *Quantity* (Kuantitas)

Kuantitas pekerjaan adalah jumlah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan.

2. *Quality* (Kualitas)

Kualitas pekerjaan adalah hasil kerja dari pekerjaan berkualitas yang dilakukan oleh karyawan.

3. *Work Efficiency* (Efisiensi Kerja)

Pemanfaatan sumber daya secara efektif dalam setiap tugas untuk menghasilkan keuntungan yang besar dan kerugian yang rendah dikenal sebagai efisiensi kerja.

4. *Interpersonal Impact* (Dampak Interpersonal)

Hubungan antar karyawan di tempat kerja dikenal sebagai dampak interpersonal.

5. *Timeliness* (Ketepatan Waktu)

Ketepatan waktu adalah kemampuan seorang pekerja untuk menyelesaikan tugasnya sesuai dengan target dan standar perusahaan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



6. *Output* (Hasil)

Hasil adalah bagaimana karyawan menyelesaikan tugas mereka.

2.4. *Flexible Working* (jam kerja fleksibel)

2.4.1 Pengertian Jam Kerja Fleksibel

Fleksibilitas merujuk pada kemampuan untuk menyesuaikan diri dan bekerja secara efisien dalam beragam situasi, baik dengan berbagai individu maupun kelompok. Menurut **Maharani et al., (2020)** mengatakan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel adalah perubahan suasana kerja, seperti tidak harus bekerja dengan jam yang sama atau sebanyak jam yang ditetapkan oleh perusahaan dan tidak memerlukan pengurangan total jam kerja.

Menurut **Pandiangan (2018)** mendefinisikan kerja fleksibel mampu mengurangi konflik antara pekerjaan dan keluarga, mengurangi stress kerja yang dapat mempengaruhi kinerja individu. Pengaturan kerja yang fleksibel mengubah waktu di tempat kerja secara teratur dengan cara yang dapat dikelola dan diprediksi oleh perusahaan dan karyawan.

Sedangkan menurut **Mallafi & Silvianita (2021)** berpendapat bahwa fleksibilitas tempat kerja sebagai pengaturan jam kerja fleksibel (*flexible working arrangement*) merupakan salah satu andemic struktur kerja yang mengubah waktu kerja atau tempat kerja selesai dilakukan secara teratur. Pengaturan jam kerja fleksibel memungkinkan perubahan waktu di tempat kerja secara teratur sehingga kedua perusahaan dan karyawan dapat mengelola dan memprediksi hasilnya.

Dapat disimpulkan bahwa bahwa *flexible working* melibatkan perubahan dalam aturan kerja yang memungkinkan karyawan bekerja tanpa terikat pada jam



kerja yang tetap atau lingkungan kerja yang kaku. Ini mencakup mengatur tempat kerja dan waktu. Hal ini membantu mengurangi konflik yang terjadi antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta mengurangi stress yang dapat berdampak stress pada kinerja. Dengan fleksibilitas ini, perusahaan dan karyawan dapat dengan lebih mudah mengatur waktu dan tempat kerja mereka sesuai kebutuhan.

2.4.2 Jenis Pengaturan Jam Kerja Fleksibel

Jenis dari *flexible working* menurut **Robbins dan Judge (2017)**, yaitu:

1. Tempat kerja (*flexible location atau teleworking*) jenis kerja fleksibel ini tidak menuntut pekerja melakukan pekerjaan dari kantor atau suatu tempat yang secara tetap digunakan sebagai lokasi kerja.
2. Waktu kerja (*flexible time*) jenis jam kerja fleksibel ini memberi kebebasan bagi pekerja, dengan persetujuan perusahaan, untuk mengatur jam kerja di luar jam kerja tetap yang berlaku di perusahaan.

Sedangkan menurut **Fitriani et al., (2018)** bentuk dari *flexible working*, yaitu:

1. *Flex time*, merupakan perubahan di lingkungan kerja seperti tidak perlu lama bekerja dalam jam uang sama atau dalam jam yang sudah ditetapkan dan tidak memerlukan pengurangan total jam kerja. Flex time memungkinkan pekerja untuk memilih waktu memulai dan menyelesaikan pekerjaan berdasarkan persyaratan waktu yang telah dibuat.
2. *Telecommuting*, memungkinkan pekerja untuk melakukan pekerjaan dari tempat lain dengan bantuan teknologi



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dapat disimpulkan bahwa fleksibilitas kerja berarti memberi pekerja kebebasan untuk memilih tempat dan waktu kerja mereka. Ini bisa berarti bekerja dari mana saja dan kapan saja atau mengatur jadwal kerja mereka dengan lebih fleksibel. Tujuannya adalah agar karyawan dapat menemukan keseimbangan yang lebih baik antara kehidupan pribadi mereka.

2.4.3 Manfaat Pengaturan *Flexible Working*

Menurut **Pandiangan (2018)** manfaat dari *flexible working arrangement* sebagai berikut:

1. Meningkatkan produktivitas.
2. Kepuasan kerja.
3. Semangat kerja.
4. Mengurangi ketidak hadiran dalam bekerja atau pengurangan kealpaan.
5. Pengurangan tingkat pengunduran diri.
6. Menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
7. Dapat menghindari kerugian yang ditimbulkan dari jam sibuk, seperti stress yang ditimbulkan akibat kemacetan lalu lintas.

Dapat disimpulkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki banyak keuntungan. Ini membuat karyawan lebih produktif, lebih senang dengan pekerjaannya, dan terhindar dari stres seperti kelelahan atau kemacetan. Selain itu, fleksibilitas ini membantu karyawan menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaannya. Oleh karena itu, bagi banyak orang, bekerja dengan cara yang lebih fleksibel dapat mengubah hidup mereka secara signifikan.



2.4.4 Indikator Flexible Working

Menurut **Carlson et al. (2010)** *schedule flexibility* adalah pengaturan kerja secara fleksibel yang berarti pemilihan tempat dan waktu untuk bekerja, baik formal atau informal, yang memfasilitasi pekerja dalam kebijakan berapa lama (*time flexibility*), kapan (*timing flexibility*), dan di mana (*place flexibility*) bekerja.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam penentuan indikator fleksibilitas kerja sebagai berikut:

1. *Time flexibility* : fleksibilitas karyawan dalam memodifikasi durasi kerja.
2. *Timing flexibility* : fleksibilitas karyawan dalam memilih jadwal kerjanya.
3. *Place flexibility* : fleksibilitas karyawan dalam memilih tempat kerjanya.

2.5 Work stress (stress kerja)

2.5.1 Pengertian Stres Kerja

Robbins & Judge (2021) menyatakan: “A psychological process in which an individual is confronted with an opportunity, demand, or resource related to what the individual desires and for which the outcome is perceived to be both uncertain and important”. Artinya bahwa stres kerja adalah sebuah proses psikologis di mana seseorang dihadapkan pada peluang, permintaan, atau sumber daya yang berkaitan dengan keinginan mereka dan hasilnya dianggap tidak pasti dan penting.

Menurut **Suntoyo (2018)** stres kerja merupakan konsekuensi setiap tindakan dan situasi lingkungan yang menimbulkan tuntutan psikologis dan fisik yang berlebihan pada seseorang. Menurut **Mangkunegara (2017)** stress kerja



dapat dikatakan sebagai rasa tertekan yang dialami pekerja dalam menghadapi tugas-tugas perusahaan.

Sedangkan menurut **Simbolon (2021)** stres adalah hasil bagaimana kita menafsirkan peristiwa pada lingkungan sekitar kita dan bagaimana pengaruhnya terhadap keadaan pikiran kita. Kapasitas seorang karyawan untuk menghadapi lingkungan dan pekerjaannya akan terhambat jika mereka menanggung stress yang melebihi kapasitas.

Dapat disimpulkan bahwa stres kerja dapat didefinisikan sebagai tekanan dari situasi atau tugas di tempat kerja yang signifikan dan tidak pasti hasilnya. Terlalu banyak stres dapat membebani tubuh dan pikiran, membuat sulit untuk menangani pekerjaan dengan baik.

2.5.2 Faktor yang menyebabkan Stres Kerja

Menurut **Mangkunegara (2017)** faktor yang mempengaruhi stress kerja adalah sebagai berikut:

1. Beban Pekerjaan

Beban pekerjaan merupakan jumlah pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan dengan tenggat waktu tertentu.

2. Waktu Kerja

Waktu kerja merupakan batas waktu yang ditetapkan oleh perusahaan untuk menyelesaikan tugas.

3. Pengawasan

Pengawasan diperlukan untuk mengelola dan membantu karyawan.

4. Iklim Kerja

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Iklim kerja merupakan suasana yang diciptakan selama aktivitas di tempat kerja.

5. Otoritas Kerja

Konflik di tempat kerja, lingkungan kerja yang tidak menyenangkan, dan kinerja karyawan semuanya dapat dipengaruhi oleh penggunaan otoritas kerja yang salah.

6. Konflik Kerja

Konflik dalam pekerjaan adalah perselisihan antar anggota, perusahaan, atau pemimpin.

7. Perbedaan Nilai

Jika perusahaan tidak mengajarkan karyawannya untuk memiliki nilai yang sama dengan perusahaan, perbedaan nilai antara mereka dan perusahaan dapat memperburuk.

Berdasarkan hal-hal ini, perusahaan dapat mempertimbangkan untuk mengelola karyawannya dengan baik. Hasil yang baik akan dihasilkan dari stres yang dikelola dengan baik.

2.5.3 Indikator Stres Kerja

Menurut **Cooper et al (2014)** indikator stress kerja sebagai berikut:

1. *Working Condition*

Kondisi fisik tempat kerja yang buruk dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan dan meningkatkan stres di tempat kerja.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

2. *High Workload*

Ada kemungkinan bahwa perubahan yang terjadi dalam organisasi akan membuat karyawan merasa lebih terbebani karena organisasi harus mengalokasikan lebih banyak tenaga kerja untuk memenuhi jumlah pekerjaan yang diperlukan.

3. *Long Working Hours*

Jumlah tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan menyebabkan jam kerja yang panjang.

4. *Shift Working*

Pekerjaan shift dapat menyebabkan stres kerja karena perlu menyelesaikan tugas dalam waktu tertentu dan cenderung memiliki waktu yang lebih sedikit untuk mencapai tujuan.

5. *Uncertainties*

Ketika perubahan terjadi dalam organisasi, ketidakpastian muncul, yang membuat karyawan takut kehilangan pekerjaan mereka karena ketidakpastian tersebut.

6. *Conflict in The Role*

Konflik di tempat kerja dapat memengaruhi peran seorang karyawan di luar pekerjaan dan meningkatkan stres.

Sedangkan menurut **Robbins & Judge (2019)** indikator stress kerja adalah sebagai berikut:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

1. *Excessive Workload*

Berlebihan beban kerja dapat berdampak pada kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

2. *Pressure*

Stres kerja, yang disebabkan oleh pimpinan dan rekan kerja, dapat menghambat penyelesaian tugas.

3. *Unfavorable Work Environment*

Karyawan dapat merasa tidak puas dalam bekerja karena lingkungan kerja yang tidak menguntungkan memperburuk pekerjaan mereka.

4. *Work Design*

Desain pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan karyawan dapat menghambat pekerjaan dan pemenuhan kebutuhan perusahaan.

Dari indikator tersebut, penulis menggunakan indikator **Cooper (2014)** dengan indikator *working condition, high workload, long working hours, shift working, uncertainles, conflict in the role*. Penulis memilih indikator tersebut dikarenakan sesuai dengan apa yang penulis ingin teliti dan ketahui. Indikator tersebut mewakili cara mengetahui stress kerja dalam suatu organisasi, dengan melihat beban kerja berlebih yang diberikan kepada karyawan, tekanan dalam pekerjaan, waktu kerja yang panjang dalam menyelesaikan tuntutan tugas yang diberikan, lingkungan kerja yang tidak nyaman, dan konflik dalam lingkungan kerja.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.6 Pandangan Islam terkait Pengaruh *Flexible Working* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Work Stress* sebagai Variabel *Intervening* pada Karyawan Divisi *Business Service* PT.Telkom Indonesia Pekanbaru

2.6.1 Pandangan *Flexible Working* dalam Islam

Islam mendorong umatnya untuk mencari keseimbangan antara berbagai aspek kehidupan, termasuk pekerjaan dan kehidupan pribadi. *Flexible working*, seperti bekerja dari rumah atau memiliki fleksibilitas dalam jadwal kerja, dapat membantu karyawan untuk memperoleh keseimbangan tersebut. Dalam Islam, keseimbangan ini sangat dihargai karena membantu individu menjaga kesehatan mental dan fisiknya. Sebagaimana dalam QS. Al-Baqarah (2:286):

لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا

Yang artinya: “Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya.”

2.6.2 Pandangan *Work Stress* dalam Islam

Islam memberikan pedoman tentang cara menghadapi stres. *Work stress* dapat dianggap sebagai ujian yang harus dihadapi dengan sabar dan ketenangan. Sementara itu, *flexible working* dapat menjadi salah satu solusi untuk mengurangi stres dengan memberikan karyawan lebih banyak kendali atas lingkungan kerja mereka. Namun, karyawan juga perlu mengelola stres secara efektif dengan memanfaatkan strategi-strategi yang diajarkan dalam Islam, seperti berdoa, berzikir, dan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan waktu untuk beristirahat. Sebagaimana dalam QS. Al-Baqarah (2:286):



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إَصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا

Yang artinya: “*dan janganlah Engkau bebaskan kepada kami beban yang berat sebagaimana Engkau bebaskan kepada orang-orang sebelum kami.*”

QS. Al-Insyirah (94:5-6):

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۖ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۚ

Yang artinya: “*Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.*”

2.6.3 Pandangan Kinerja dalam Islam

Islam mengajarkan pentingnya untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaan. Dalam konteks *flexible working*, karyawan diharapkan tetap menjaga kinerja dan produktivitasnya meskipun bekerja dari tempat yang berbeda atau dengan jadwal yang fleksibel. Ini membutuhkan kesadaran akan tanggung jawab pribadi terhadap pekerjaan.

QS. An-Nahl (16:97):

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً

وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ۙ

Yang artinya: “*Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik.*”

Ayat-ayat di atas memberikan pedoman bagi umat Islam tentang pentingnya keseimbangan, tanggung jawab, dan cara menghadapi stres dalam bekerja. Implementasi *flexible working* yang bijaksana harus memperhatikan

prinsip-prinsip ini untuk memastikan kesejahteraan karyawan secara holistik, baik secara spiritual maupun materil.

2.7 Penelitian Terdahulu

Kerangka penelitian ini sangat bergantung pada penelitian-penelitian terdahulu sebagai sumber datanya, penelitian ini memerlukan penggunaan penelitian terdahulu sebagai tolak ukur untuk menguji pengaruh *flexible working* terhadap kinerja karyawan dengan *work stress* sebagai variabel intervening.

Penelitian sebelumnya pada tabel tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Garibaldi & Hayati (2023)	<i>Flexible working of place dan stress kerja terhadap kinerja karyawan dengan perspektif self determination theory: studi kasus pada perusahaan sewa alat berat di Kota Bandung</i>	Variabel Independen: <i>flexible working of place (X1), stress kerja (X2)</i> Variabel Dependen: Kinerja (Y)	Asosiatif kausal, menggunakan software program SPSS 25	<i>Flexible Working</i> memiliki hubungan yang rendah terhadap kinerja karyawan, Stres Kerja berhubungan yang pada tingkat sedang terhadap kinerja karyawan, <i>Flexible working of place (X1)</i> dan Stres Kerja karyawan (X2) terhadap variable kinerja karyawan (Y)
Maifanda & Slamet (2019)	Pengaruh Gaji, Jam Kerja Fleksibel dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan di Kota Batam	Variabel Independen: Gaji (X1), Jam Kerja Fleksibel (X2), Stres Kerja (X3) Variabel Dependen: Kinerja (Y)	Analisis statistic deskriptif, menggunakan program SPSS versi 25	Jam kerja fleksibel berpengaruh negative signifikan terhadap kinerja karyawan, stress kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Novita Wahyu Setyawati, Nur Ade Aryani, Endah Prawesti Ningrum (2018)	Stres Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Independen: Stres kerja (X1), disiplin kerja (X2) Variabel Dependen: kinerja (Y)	Pendekatan Kuantitatif, software program SPSS versi 17	Secara parsial stress kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
Olivia Winda Ony Panjaitan, Debora Tambunan, Lisa Harry Sulistiyowati (2022)	Peran <i>job satisfaction</i> dalam memediasi pengaruh <i>flexible working arrangements</i> terhadap <i>employee performance</i> selama masa andemic covid-19	Variabel Independen: <i>flexible working</i> (X) Variabel Dependen: Kinerja (Y) Variabel Intervening: <i>Job Satisfaction</i> (Z)	Pendekatan PLS, menggunakan Smart PLS 3.30	<i>flexible work arrangement</i> terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap kinerja, <i>Flexible work arrangement</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja, peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh <i>Flexible work arrangement</i> terhadap kinerja pada penelitian ini menunjukkan hasil peran mediasi penuh.
Tri Wartono (2017)	Pengaruh stress kerja terhadap kinerja karyawan studi pada karyawan majalah <i>mother and baby</i>	Variabel Independen: Stres kerja (X) Variabel Dependen: Kinerja (Y)	Pendekatan Kuantitatif, menggunakan software SPSS	Hasil uji korelasi menunjukkan bahwa terjadi pengaruh yang sangat kuat antara stres kerja dengan kinerja karyawan. hipotesis yang diterima ialah terdapat pengaruh yang signifikan antara stres kerja terhadap kinerja karyawan pada Majalah Mother And Baby.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Leni Yuliati, Patrick Alexander Wilhelm Smith, Sekar Wulan Prasetyaningtyas (2023)	<i>The Influence of Flexible Working Hours, Work from Home, Work Stress, and Salary on Employee Performance at PT. Armada Auto Tara during Covid-19 Pandemic</i>	Variabel Independen: <i>Flexible working hours (X1), work from home (X2), work stress (X3), salary (X4)</i> Variabel Dependen: Kinerja (Y)	Pendekatan Kuantitatif, menggunakan SPSS	Jam Kerja Fleksibel tidak memiliki dampak langsung terhadap Kinerja Karyawan, Work From Home berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung, Stres Kerja tidak memiliki dampak langsung terhadap kinerja karyawan, Gaji berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
Mallafi & Silvianita (2021)	Pengaruh <i>flexible working arrangement</i> dan <i>work life balance</i> terhadap kinerja karyawan studi pada karyawan department internal audit Pt. Telkom Indonesia, tbk Bandung	Variabel Independen: <i>Flexible working hours (X1), work life balance (X2)</i> Variabel Dependen: Kinerja (Y)	Metode kuantitatif deskriptif	<i>flexible working arrangement (X1)</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) baik secara parsial maupun simultan, Variabel <i>work life balance (X2)</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) baik secara parsial maupun simultan, Variabel <i>flexible working arrangement (X1)</i> dan <i>work life balance (X2)</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap Variabel Kinerja Karyawan (Y)
Wirya & Andiani (2020)	Pengaruh stress kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT.	Variabel Independen: Stress kerja (X1), kepuasan kerja (X2)	Penelitian kuantitatif kausal, menggunakan program SPSS.	Stres kerja dan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, Stres kerja berpengaruh negatif dan

	BPR Sedana Murni	Variabel Dependen: Kinerja (Y)		signifikan terhadap kepuasan kerja, Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
Sulastri & Onsardi (2020)	Pengaruh stres kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan	Variabel Independen: Stress kerja (X1), beban kerja (X2) Variabel Dependen: Kinerja (Y)	Analisis kuantitatif, menggunakan program SPSS versi 24	Stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, beban kerja terhadap kinerja karyawan berpengaruh negatif dan signifikan, secara bersama-sama beban kerja dan stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

2.8 Definisi Operasional

Untuk memudahkan memahami arah penelitian ini yang terdiri dari tiga variabel dengan beberapa alternatif, maka dilakukan operasional variabel sebagaimana yang tertuang pada tabel berikut:

Tabel 2.2. Definisi Operasional

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala
Kinerja (Y)	Kinerja merupakan aksi atau tindakan yang dilakukan oleh seorang karyawan dalam kontribusinya terhadap perusahaan atau organisasi. Kontribusi tersebut berupa ketepatan waktu, kuantitas, kualitas, kehadiran, efisiensi	1. <i>Quantity</i> (Kuantitas) 2. <i>Quality</i> (Kualitas) 3. <i>Work Efficiency</i> (Efisiensi Kerja) 4. <i>Interpersonal</i> 5. <i>Timeliness</i>	Likert

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

	kerja, dampak interpersonal, kemampuan bekerja dalam tim, dan hasil kerja. Mathis & Jackson (2014)	(Ketepatan Waktu) 6. <i>Output</i> (Hasil) Mathis & Jackson (2014)	
<i>Flexible Working</i> (X)	Mengatakan bahwa pengaturan kerja yang fleksibel adalah perubahan suasana kerja, seperti tidak harus bekerja dengan jam yang sama atau sebanyak jam yang ditetapkan oleh perusahaan dan tidak memerlukan pengurangan total jam kerja. Maharani (2020)	1. <i>Time flexibility</i> 2. <i>Timing flexibility</i> 3. <i>Place flexibility</i> Carlson (2010)	Likert
<i>Work Stress</i> (Z)	Stress kerja adalah sebuah proses psikologis di mana seseorang dihadapkan pada peluang, permintaan, atau sumber daya yang berkaitan dengan keinginan mereka dan hasilnya dianggap tidak pasti dan penting. Robbins & Judge (2021)	1. <i>Working condition</i> 2. <i>High workload</i> 3. <i>Long working hours</i> 4. <i>Shift working</i> 5. <i>Uncertainles</i> 6. <i>Conflict in the role</i> Cooper (2014)	Likert

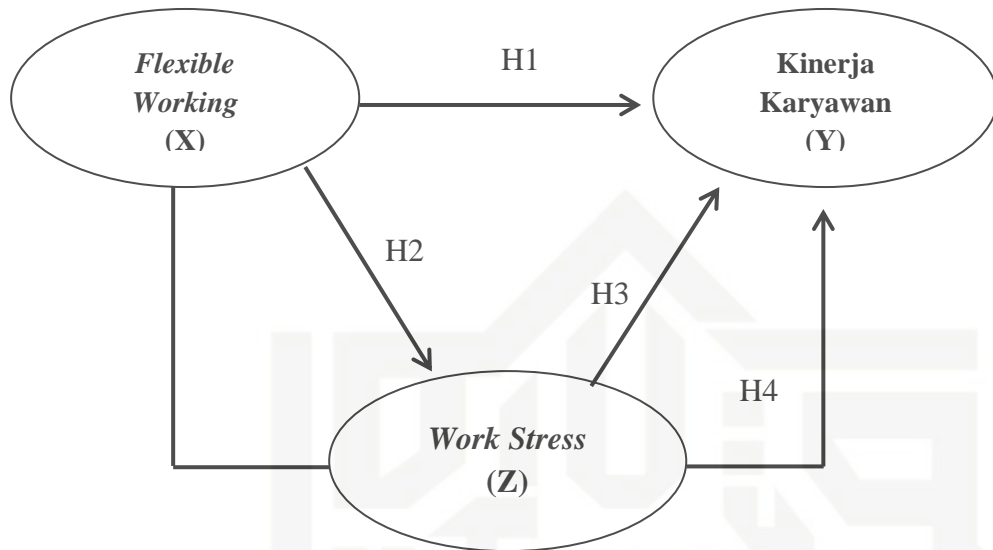
2.9 Kerangka Pikir

Kerangka berpikir merupakan gambaran hubungan antara variabel dalam suatu riset, yang mendetail oleh asumsi menurut kondisi yang rasional (**Sugiyono, 2019**). Arti lain kerangka pemikiran adalah dasar yang disintetiskan dan fakta-fakta, observasi dan penelitian. Kondisi rancangan merupakan suatu paparan dan visualisasi mengenai koneksi atau kaitan antara rancangan-rancangan atau variabel-variabel yang akan dipahami atau ditimbang melalui riset yang akan dilakukan, sebagai pembanding dalam menemukan pemecahan masalah.

Dari penjelasan diatas dapat digambarkan model kerangka berpikir sebagai berikut:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



Pengaruh *Flexible Working* (X1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y1) dengan *Work Stress* (Z) Sebagai Variabel *Intervening*.

Keterangan:

1. *Flexible working* (X), variabel independen yang ingin diteliti pengaruhnya terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom Indonesia. Penggunaan *flexible working* dapat diukur melalui variabel seperti fleksibilitas jam kerja, fleksibilitas lokasi kerja, dan jenis-jenis fleksibilitas lainnya yang diterapkan dalam lingkungan kerja.
2. *Work stress* (Z), variabel Intervening yang dianggap memediasi hubungan antara penggunaan *flexible working* dan kinerja karyawan. *Work stress* diukur sebagai tingkat stres yang dialami karyawan dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan mereka.



3. Kinerja (Y), variabel dependen yang ingin diteliti pengaruhnya oleh penggunaan *flexible working*. Kinerja karyawan dapat diukur melalui berbagai metrik, seperti produktivitas kerja, kepuasan pelanggan, dan pencapaian target kerja.

2.10 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang dibuat berdasarkan rumusan masalah yang ada dalam penelitian dan dinyatakan dalam bentuk pertanyaan (Sugiyono 2019). Hipotesis dikatakan sementara karena belum didasarkan pada fakta empiris hasil dari pengumpulan data melainkan baru berdasarkan teori yang relevan. Hipotesis penelitian dibuat sebagai pedoman dalam menentukan langkah selanjutnya agar bisa membuat suatu kesimpulan terhadap penelitian yang sedang dilakukan.

1) Pengaruh *flexible working* (X) positif terhadap kinerja (Y)

Mengacu pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mallafi & Silvianita (2021); Fadillah Saifullah (2020); Theodora Monica et. al (2020) penelitian terdahulu tersebut menyatakan bahwa *flexible working* memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan.

H₁: Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *flexible working* (X) dan kinerja karyawan (Y).

2) Pengaruh *flexible working* (X) negatif terhadap *work stress* (Z)

Mengacu pada penelitian Garibaldi & Hayati (2023) yang menunjukkan bahwa *flexible working* berpengaruh positif terhadap *work stress*.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

H2: Diduga terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara *flexible working* (X) dan tingkat *work stress* (Z).

3) Pengaruh *work stress* (Z) negatif terhadap kinerja karyawan (Y)

Mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Wirya & Andiani (2020), dan Sulastri & Onsardi (2020) menyatakan bahwa stress kerja berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan.

H3: Diduga terdapat pengaruh negatif antara *work stress* (Z) terhadap kinerja karyawan (Y).

4) Pengaruh *flexible working* (X) terhadap kinerja karyawan (Y) melalui variabel intervening *work stress* (Z).

Mengacu pada penelitian Zulkifli Sultan & Muhammad Fachmi (2024); Garibaldi & Hayati (2023) menunjukkan hubungan antara *flexible working* terhadap *work stress*. Dan mengacu pada penelitian Ade Fauji (2023); L.Made, Luh, dkk (2023) yang menunjukkan hubungan antara *work stress* terhadap kinerja.

H4: Diduga *work stress* (Z) memediasi pengaruh *flexible working* (X) terhadap kinerja karyawan (Y).



BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Telkom Indonesia tbk Riau Daratan. Partisipan dalam studi ini adalah karyawan Divisi *Business Service* pada PT. Telkom Indonesia tbk, Riau Daratan, jalan Jend. Sudirman No. 199, Sumahilang, Kec. Pekanbaru Kota, Kota Pekanbaru. Fokus penelitian ini adalah pengaruh *flexible working* terhadap kinerja karyawan dengan *work stress* sebagai variabel Intervening. Pelaksanaan penelitian dilakukan dari bulan Desember 2023 hingga April 2024.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Menurut **Sugiyono (2019)** populasi adalah wilayah generalisasi terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Dalam penelitian ini populasi yang diambil adalah karyawan divisi *Business Service* pada PT. Telkom Indonesia tbk, Riau Daratan.

3.2.2 Sampel

Menurut **Sugiyono (2019)** sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *non probability* yaitu sampel jenuh atau disebut dengan total sampling. Menurut **Sugiyono (2019)** sampel jenuh merupakan teknik penentuan sampel dengan semua anggota populasi penelitian digunakan menjadi responden. Jadi, sampel penelitian ini adalah seluruh



karyawan divisi *Business Service* pada PT.Telkom Indonesia tbk, Riau Daratan yakni yang berjumlah 36 orang.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan penelitian kuantitatif, karena data yang diperoleh nantinya berupa angka. Dari angka yang diperoleh akan dianalisa lebih lanjut dalam analisa data. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

3.3.1 Jenis Data

Jenis data dibedakan menjadi 2 menurut **Sugiyono (2019)**, yaitu kualitatif dan kuantitatif.

a. Data Kualitatif

Data kualitatif mengacu pada informasi yang tidak diungkapkan dalam bentuk angka, melainkan terdiri dari kalimat, kata-kata, atau informasi mengenai sejarah organisasi, struktur organisasi, dan data lain yang diperoleh dari dokumen organisasi.

b. Data Kuantitatif

Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka. Data yang berbentuk angka ini di dapat dari hasil pengolahan *software Smart PLS* versi 3.0.

3.3.2 Sumber Data

Menurut **Sujarweni (2015)**, terdapat dua sumber data yang diadaptasi untuk penelitian, yaitu data primer dan data sekunder.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumpulkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

a. Data Primer

Data primer merupakan informasi yang didapatkan secara langsung dari objek penelitian. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui penggunaan kuesioner yang langsung diberikan kepada responden, membahas tentang pengaruh *flexible working* terhadap kinerja karyawan dengan *work stress* sebagai variabel Intervening pada divisi *Business Service* PT.Telkom Indonesia tbk, Riau Daratan.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah informasi yang didapatkan secara tidak langsung dari objek penelitian. Data ini berasal dari pihak terkait dengan penelitian seperti informasi yang relevan dengan permasalahan penelitian serta hasil studi pustaka yang membantu menemukan teori-teori yang mendukung penelitian ini.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Untuk mendapatkan data-data yang dibutuhkan, maka metode pengumpulan data yang digunakan adalah:

3.4.1 Observasi

Menurut **Sugiyono (2019)** observasi yaitu teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain. Observasi penelitian ini yaitu mengamati secara langsung fenomena-fenomena yang terjadi pada *flexible working* dan *work stress* terhadap kinerja karyawan divisi *Business Service* pada PT.Telkom Indonesia tbk, Riau Daratan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3.4.2 Kuesioner

Menurut **Sugiyono (2019)** kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

Penulis memilih metode pengukuran skala likert untuk mengukur tanggapan dan pendapat dari responden dalam penelitian ini. Skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan pandangan seseorang atau kelompok terkait fenomena sosial. Setiap pertanyaan mempunyai 5 (lima) alternatif jawaban, maka untuk itu penulis menempatkan nilai bobot pada setiap masing-masing alternatif jawaban yang dipilih, sebagai berikut: (**Sugiyono, 2019**)

Tabel 3.1. Skala Likert

Opsi Jawaban	Bobot
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.5 Teknik Analisis Data

3.5.1 Analisa Inferensial

Untuk mengetahui pengaruh *flexible working* terhadap kinerja karyawan dengan *work stress* sebagai variabel *intervening* digunakan metode *Structural Equation Modelling (SEM)* berbasis *Partial Least Square (PLS)* yang dilakukan



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

dengan dua tahap. Tahap pertama adalah melakukan evaluasi model pengukuran atau *outer model* dan tahap kedua adalah melakukan evaluasi model struktural atau *inner model*. Dalam penelitian ini evaluasi terhadap dua tahap ini hanya dilakukan untuk model indikator reflektif saja.

1. Pengujian Outer Model (Model Measurement)

Pengujian outer model digunakan untuk menguji validitas dan realibilitas hubungan antar konstruk dengan indikatornya. Pengujian outer model dalam penelitian ini berdasarkan indikator reflektif.

a. Pengujian validitas indikator reflektif

a) *Convergent Validity*

Nilai *convergent validity* adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai yang diharapkan $> 0,7$ tetapi nilai loading diatas 0.5 masih dianggap valid.

b) *Discriminat Validity*

Nilai ini merupakan nilai *cross loading* faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai *loading* pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading konstruk lain.

c) *Average Variance Extracted (AVE)*

Mengukur variabel laten apakah telah mewakili indikator-indikatornya. Kriteria pengukuran validitasnya apabila nilai AVE yang diharapkan $> 0,5$ maka dinyatakan valid.

2. Pengujian Inner Model (Model Struktural)

Uji pada *inner model* dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk laten. Dalam pengujian model konstruk dilakukan:

a. Koefisien Determinasi ($R - Square / R^2$)

Uji $R - Square (R^2)$ dilakukan untuk mengukur tingkat *goodness of fit* suatu model struktural. R^2 digunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh variabel laten independen terhadap variabel laten dependen. Hasil R^2 sebesar 0,67 mengindikasikan bahwa model dikategorikan kuat. Hasil R^2 antara 0,33 model diindikasikan moderat dan hasil R^2 sebesar 0,19 bahwa model dikategorikan lemah (Wati, 2018).

b. Prediction Relevance ($Q - Square / Q^2$)

Uji Q^2 dilakukan untuk model struktural setiap variabel laten dependen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. Nilai Q^2 merupakan uji



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

*goodness of fit model yang dirumuskan dengan $Q^2 = 1 - [(1 - R_1^2)(1 - R_1^2) \dots (R_n^2)]$. Kriteria *goodness of fit* indeks menyatakan model structural memenuhi syarat apabila nilai $Q^2 > 0$ yang artinya nilai yang telah diobservasi sudah direkonstruksi dengan baik dan model sudah memiliki relevansi prediktif.*

c. *Goodness of Fit Index (GoF)*

Penilaian *Goodness of Fit Index* dengan cara membandingkan nilai GoF dengan angka standar. Kriteria nilai $GoF > 0,1$ kategori *small*, $GoF > 0,25$ kategori medium dan $GoF > 0,38$ kategori besar. Nilai GoF harus dicari secara manual dengan rumus $GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$ (Solimun 2017).

5.1.2 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan antara nilai t-statistik dengan nilai t-tabel. Penelitian ini menggunakan tingkat kepercayaan 95% atau tingkat ketidakakuratan (α) = 5% = 0.05. Nilai t-tabel adalah 1,98.

Penelitian ini mengajukan hipotesis dua arah (*two tailed*), yaitu:

H_a = X berpengaruh terhadap Y

H_o = X tidak berpengaruh terhadap Y

Jika nilai t – statistic > nilai t – tabel (t-tabel > 1,98), maka H_a diterima dan H_o ditolak.

Jika nilai t – statistic < t – tabel (t-tabel < 1,98), maka H_a ditolak dan H_o diterima.

4.1 Profil Singkat dan Sejarah Perusahaan

Sepanjang sejarahnya, Telkom mengalami berbagai dinamika bisnis dan mengalami beberapa fase perubahan. Sebuah perusahaan swasta dibentuk pada tahun 1882 untuk menyediakan layanan pos dan telegraf. Setelah itu, pemerintah Hindia Belanda menggabungkan layanan komunikasi tersebut dengan layanan Post Telegraaf Telefoon (PTT). Sebelumnya, pada 23 Oktober 1856, itu dimulai Pengoperasian layanan telegraf elektromagnetik pertama yang menghubungkan Jakarta (Batavia) ke Bogor (Buitenzorg). Pada tahun 2009, momen tersebut dijadikan sebagai tolak ukur hari ulang tahun Telekom.

Pada tahun 1961 status jawatan diubah menjadi perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel). Pada tahun 1965, PN Postel dipecah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos & Giro) dan Perusahaan Negara Telekomunikasi (PN Telekomunikasi).

Pada tahun 1974 PN Telekomunikasi berganti nama menjadi perusahaan umum telekomunikasi (Perumtel) yang menawarkan layanan telekomunikasi



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

nasional dan internasional. Pada tahun 1980, pemerintah Indonesia membeli seluruh saham PT Indonesian Satellite Corporation Tbk (Indosat) sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menyediakan layanan telekomunikasi internasional secara independen dari Perumtel. Pada tahun 1989, dalam Undang-undang Telekomunikasi No. 3 Tahun 1989 yang juga mengatur peran swasta dalam telekomunikasi.

Pada tahun 1999, Nomor 36 terpilih sebagai Law of the Year 1999 terkait telekomunikasi. pemerintah sejak tahun 1989 Indonesia menderegulasi industri telekomunikasi dengan membuka pasar bebas. Artinya, Telkom tidak lagi memiliki monopoli telekomunikasi di Indonesia.

Pada tahun 2001, Telekom membeli 35% saham Telkomsel dari PT Indosat sebagai bagian dari pelaksanaan restrukturisasi industri jasa telekomunikasi di Indonesia yang ditandai dengan penghapusan kepemilikan bersama dan kepemilikan silang antara Telkom dan Indosat. Sejak Agustus 2002 terjadi duopoli perusahaan telekomunikasi lokal.

Pada tanggal 23 Oktober 2009, Telkom meluncurkan "New Telkom" ("Telkom baru"), ditandai dengan perubahan identitas perusahaan. TelekomGroup saat ini sedang dalam perjalanan untuk menjadi perusahaan telekomunikasi digital. Strategi bisnis dan kinerja perusahaan bersifat customer-centric (berpusat pada pelanggan). Perubahan ini membuat 15 organisasi TelkomGroup menjadi lebih ramping dan gesit (lincah) beradaptasi dengan sangat cepat terhadap perubahan industri telekomunikasi. Organisasi baru juga diharapkan dapat meningkatkan



efisiensi dan efektivitas dalam menciptakan pengalaman pelanggan yang berkualitas.

4.2 Makna Logo PT.Telekomunikasi Indonesia tbk.



Gambar 4.1 Logo Telkom Indonesia

Filosofi Warna :

- Warna Merah artinya Berani, Cinta, Energi dan Ulet, warna merah mencerminkan spirit Telkom yang selalu optimis dalam menghadapi tantangan dan perusahaan.
- Warna Putih berarti Suci, Damai, Cahaya dan Bersatu, yang mencerminkan pirit Telkom untuk memberikan yang terbaik bagi bangsa.
- Warna Hitam Merupakan warna Dasar Kemauan Keras.
- Warna abu-abu merupakan warna transisi melambangkan teknologi.

Tagline Perusahaan :

PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk memiliki tagline “The World in Your Hand” atau dunia dalam genggamannya yang berarti pelanggan dapat berkomunikasi jarak jauh karena adanya internet dan alat komunikasi yang kita gunakan saat ini serta dapat menjangkau seluruh dunia hanya dengan menggunakan perangkat-perangkat yang ukurannya mungkin tidak lebih dari genggamannya tangan.

4.3 Uraian Job (*Job Description*)

Job Description pada Unit *Business Service* yaitu :

1. *Manager Business Service*
 - a. Mengawasi unit secara keseluruhan.
 - b. Memastikan semua data kegiatan digunakan untuk merencanakan program jangka pendek dan jangka panjang.
 - c. Memastikan semua hasil penjualan digunakan untuk menyajikan dan mengevaluasi dan merencanakan program tindak lanjut yang diperlukan.
2. *Asisten Manager Sales Territory*
 - a. Menjamin pelaksanaan internal *control* dan *risk control* secara konsisten dengan menjalankan pengawasan.
 - b. Memastikan kebijakan dan strategi penjualan produk Telkom sesuai dengan yang ditetapkan oleh perusahaan.
 - c. Memastikan penjualan produk Telkom diselenggarakan dengan kreatif.
 - d. Memastikan kinerja penjualan dievaluasi secara periodic.
3. *Asisten Manager Business Sales Engineer*
 - a. Memastikan penyajian *Biz Solution Proposal* secara komprehensif yang dapat memaksimalkan penggunaan seluruh sumber daya dan sejalan dengan strategi perusahaan.
 - b. Memastikan penyajian justifikasi pengadaan product partner yang sesuai kebutuhan di segmennya.
 - c. Melaksanakan implementasi aktivitas-aktivitas budaya organisasi.
4. *Asisten Manager Business Outbound Logistik (OBL)*



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

- a. Melaksanakan implementasi aktivitas-aktivitas budaya organisasi.
- b. Membangun relasi dengan unit kerja lain dan *key person* (eksternal/internal) mendukung penyelesaian pekerjaan.
- c. Memastikan kompetensi yang dipersyaratkan bagi pekerja ditingkatkan, dengan mempelajari keahlian/pengetahuan yang sesuai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan menciptakan inovasi kerja.
- d. Melakukan OBL yang masuk dalam formulasi Witel Riau Daratan.
5. Asisten *Manager Business Quality & Delivery*
 - a. Melaksanakan implementasi aktivitas-aktivitas budaya organisasi.
 - b. Membangun relasi dengan unit kerja lain dan *key person* (eksternal/internal) mendukung penyelesaian pekerjaan.
 - c. Memastikan kompetensi yang dipersyaratkan bagi pekerja ditingkatkan, dengan mempelajari keahlian/pengetahuan yang sesuai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan menciptakan inovasi kerja.
6. *Account Manager*
 - a. Menyajikan data *Schedule Visiting* dengan mengidentifikasi, evaluasi *Account Plan*, *Cust request*, *customer* proposal digunakan untuk peningkatan pelayanan.
 - b. Menyajikan pencapaian target *sales* dan *revenue* dengan *hunting* dan *farming* untuk memenuhi tugas *sales* dan *revenue* di masing-masing account.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- c. Menyajikan data target *Customer Satisfaction Indeks* (CSI) dan *Customer Loyalty Indeks* (CLI) melalui evaluasi dan identifikasi dari data *survey* untuk mengelola referensi pelanggan.

7. *Accounting*

- a. Mencatat transaksi keuangan, menyusun laporan keuangan (neraca, laba rugi, arus kas), melakukan rekonsiliasi bank, memastikan kepatuhan terhadap standar akuntansi dan peraturan pajak.



BAB VI PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *flexible working* berpengaruh negatif terhadap *work stress* dan *work stress* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. *Flexible working* memberikan pengaruh yang paling besar terhadap *work stress*. Untuk itu, tempat yang tenang dan nyaman harus dijadikan prioritas dalam meningkatkan semangat kerja karyawan agar dapat produktif dan meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan pada permasalahan dan tujuan penelitian yang diajukan, maka dapat disimpulkan:

1. *Flexible working* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penerapan sistem kerja yang fleksibel terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan. Dengan nilai koefisien parameter *flexible working* terhadap kinerja sebesar 0,352 atau 35,2%. Hal ini mencerminkan bahwa *flexible working* memberikan dampak positif terhadap semangat, tanggung jawab, dan produktivitas kerja karyawan.
2. *Flexible working* berpengaruh negatif terhadap *work stress*. Dengan nilai koefisien parameter *flexible working* terhadap *work stress* sebesar 0,817 atau 81,7%. Fleksibilitas dalam kerja membantu karyawan mengelola beban kerja dengan lebih baik serta menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang pada akhirnya dapat mengurangi tekanan psikologis di lingkungan kerja.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. *Work stress* berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Dengan nilai koefisien parameter *work stress* terhadap kinerja sebesar 0,464 atau 46,6%. Tingkat stres kerja yang tinggi terbukti menurunkan kinerja karyawan. Ketika stres meningkat, fokus, motivasi, dan produktivitas karyawan cenderung menurun. Sebaliknya, pengelolaan stres yang baik akan mendukung peningkatan kualitas kerja dan pencapaian kinerja yang optimal.
4. *Flexible working* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui variabel intervening *work stress*. Dengan nilai koefisien parameter *Flexible working* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui variabel intervening *work stress* sebesar 0,755 atau 57,5%. Artinya, fleksibilitas kerja berkontribusi dalam menurunkan stres kerja, dan dengan berkurangnya stres, kinerja karyawan pun meningkat. Temuan ini menegaskan bahwa *flexible working* dapat menjadi strategi manajerial yang efektif untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif.

6.2 Saran

Disarankan agar organisasi dan peneliti selanjutnya semakin memperdalam kajian tentang mekanisme kerja fleksibel (*flexible working*) dengan mempertimbangkan faktor-faktor psikologis seperti stres kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian lanjutan dapat mengembangkan model konseptual yang lebih komprehensif dengan memasukkan variabel lain seperti kepuasan kerja, *work-life balance*, atau motivasi intrinsik guna memperkaya pemahaman teoritis mengenai hubungan antara sistem kerja fleksibel dan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an, surat Al-Baqarah ayat 286., Depag RI., (1989). *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. CV Toha Putra. Semarang
- Al-Qur'an, surat An-Nahl ayat 97., Depag RI., (1989). *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. CV Toha Putra. Semarang
- Al-Qur'an, surat Al-Insyirah ayat 5-6., Depag RI., (1989). *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. CV Toha Putra. Semarang
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Performance Management* (4th ed.). Kogan Page.
- Bohlander & Snell Scott. (2011). *Managing Human Resources 16th edition*. Cengage Learning: United States of America.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Michele Kacmar, K. (2010). The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work family interface. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 330–355.
- Cooper, D., & Pamela, S. (2014). *Managing Workplace Stress*. Sage Publication: United States of America.
- Fahmi Irham. (2016). *Manajemen Teori, Kasus, dan Solusi*. Bandung: Alfabeta.
- Fauji, A., & Damaihati, S. (2023). Efek lingkungan kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Integrasi Sumber Daya Manusia*, 1(2), 74–80.
- Fitriani, L., Dimyanti, M., & Suroso, I. (2018). *Dinamika Reseller Pada Online Shop*. 2.
- Garibaldi, G., & Hayati, N. (2022). Flexible Working of Place dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Perspektif Self Determination Theory: Studi Kasus pada Perusahaan Sewa Alat Berat di Kota Bandung. *Studi Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, 2(2), 83–98.
- Hasibuan, M. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Selemba Empat.
- Jackson, J.H., Angelica, D., & Mathis, R.L. (2006). *Human Resource Management*. Selemba Empat.
- Kevin Andrew, Hendra Nazmi, Randy Tiatanto, W. Y. (2015). Pengaruh Stres Kerja, Kompetensi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Jaya Mandiri Bangunan Medan. *Paper Knowledge . Toward a*



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Media History of Documents, 3(April), 49–58.

Leni Yuliati, Patrick Alexander Wilhelm Smith, & Sekar Wulan Prasetyaningtyas. (2023). The Influence of Flexible Working Hours, Work From Home, Work Stress, and Salary on Employee Performance at PT Armada Auto Tara during Covid-19 Pandemic. *Quantitative Economics and Management Studies*, 4(3), 402–413.

Made, L., Setiti, D., & Paramarta, W. A. (2023). *Beban Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Aria Villas Seminyak Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening Workload Influence on Employee Performance of Aria Villas Seminyak with*. 05(1), 39–51.

Maharani, A., Intan, S., Mahlani, S. A., & Berlian, C. W. (2020). Flexible Working Arrangement, Stress, Worklife Balance And Motivation: Evidence From Postgraduate Students As Worker. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 16(2), 196–213.

Maifanda, N., & Slamet, M. R. (2019). Pengaruh Gaji, Jam Kerja Fleksibel Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Di Kota Batam. *Journal Of Applied Managerial Accounting*, 3.

Mallafi, F. R., & Silvianita, A. (2021). Pengaruh Flexible Working Arrangement Dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Department Internal Audit PT . Telkom Indonesia , Tbk Bandung). *E-Proceeding of Management ISSN : 2355-9357*, 8(6), 8596–8602.

Mangkunegara., A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya Offset:Bandung

Mathis, R., Jackson, J., & Valentine, S. (2014). *Human Recource Management 14th Edition*. Cengange Learning:United States of America.

Panjaitan, O. W. O., Tambunan, D., & Sulistiyowati, L. H. (2022). Peran job satisfaction dalam memediasi pengaruh flexible working arrangements terhadap employee performance selama masa pandemi covid-19. *Jurnal Manajemen*, 14(4), 792–800.

Robbins. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, Bandung:PT.Remaja Rosda Karya. *Riset Bisnis & Investasi*, 3(2).

Robbins, S., & Judge, T. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.

Schermerhorn., J. (2012). *Managemen 12th edition*. John Wiley:United States of America.

Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Refika Aditama:Bandung.

Setyawati, N. W., Aryani, N. A., & Ningrum, E. P. (2018). Stres Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 3(3), 405–412.

Solimun, A. A. R. F. dan N. (2017). *Metode Statistika Multivariat, Permodelan Persamaan Struktural (SEM), Pendekatan WarpPLS* (2). UB Press.

Simblon, S. (2021). *Pengaruh Stres, Lingkungan dan Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan* (K. Amali (ed); 1st ed.).

Sugiyono. (2019). *Statistika Untuk Penelitian*. Alfabeta.

Sulastrri, & Onsardi. (2020). Pengaruh Stres Kerja, Dan Beban Kerja, Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Management and Bussines*, 2.

Wartono, T. (2017). Pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan (studi pada karyawan majalah mootheer and baby). *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen*, 4(2), 41–55.

Wirya, K. S., & Andiani, N. D. (2020). Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap. Available on Line at [Hppt://Www. Google. Com](https://www.google.com), 2(1), 50–60.



LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian

Kepada :

Yth. Bapak/Ibu, Saudara/i

Karyawan Kantor PT. Telekomunikasi Indonesia Pekanbaru.

Perkenalkan nama saya Nurul Hudha, mahasiswa jurusan Manajemen di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau yang sedang melakukan penelitian dalam rangka penyusunan tugas akhir skripsi. Penelitian ini mengenai “Pengaruh *Flexible Working* Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Work Stress* Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Divisi *Business Service* PT. Telekomunikasi Indonesia, tbk Riau Daratan”. Untuk itu. Saya mohon kesediaan bapak/ibu, saudara /i untuk mengisi kuesioner ini sesuai pendapat dan pengalaman masing-masing. Semua respon dalam kuesioner ini bersifat rahasia dan hanya untuk kepentingan penelitian yang dilakukan peneliti.

Atas partisipasi dan kesediaan waktu bapak/ibu dalam mengisi kuesioner penelitian ini saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya,

Nurul Hudha

NIM:12070123442

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

KUESIONER

A. Data Responden:

1. Nama :
2. Umur :
3. Lama Bekerja :
4. Jenis Kelamin :

B. Petunjuk pengisian daftar pernyataan.

1. Pilihlah jawaban pernyataan dibawah ini yang sesuai dengan sikap saudara dan sesuai dengan kondisi sebenarnya.
2. Saudara dapat memberikan tanda (√) pada salah satu jawaban **SS**, **S**, **KS**, **TS**, dan **STS** pada kolom yang telah disediakan.

Keterangan:

Opsi Jawaban	Bobot
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Kurang Setuju (KS)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Data responden dan semua informasi yang diberikan akan dijamin kerahasiannya, oleh sebab itu dimohon untuk mengisi kuesioner dengan sebenarnya.

PERNYATAAN.

Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Saya dapat menyelesaikan tugas dalam jumlah yang wajar dan tepat waktu.					
2.	Kinerja saya dalam menyelesaikan tugas secara kuantitas akan meningkat dengan diterapkan jam kerja fleksibel.					
3.	Saya dapat menyelesaikan tugas dalam jumlah yang lebih banyak daripada sebelumnya.					
4.	Kualitas pekerjaan saya meningkat dengan diterapkannya jam kerja fleksibel.					
5.	Saya memberikan kontribusi yang lebih baik pada pekerjaan.					
6.	Saya menyelesaikan tugas lebih cepat dan efektif dengan adanya jam kerja fleksibel.					
7.	Saya dapat mengoptimalkan waktu kerja saya.					
8.	Saya dapat menyelesaikan tugas dalam waktu yang diberikan.					
9.	Saya dapat menghasilkan output yang lebih baik dengan adanya jam kerja fleksibel.					
10.	Saya dapat memberikan hasil yang lebih baik pada pekerjaan.					

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



Work Stress (Z)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Kondisi kerja yang tidak nyaman meningkatkan stres					
2.	Saya stres dengan lingkungan kerja yang tidak mendukung					
3.	Beban kerja yang tinggi membuat saya merasa tertekan					
4.	Saya kesulitan mengelola tugas karena beban kerja yang berlebihan					
5.	Jam kerja yang panjang menyebabkan saya lelah dan stres					
6.	Saya lebih stres dengan jam kerja yang tidak teratur					
7.	Ketidakpastian dalam jadwal kerja membuat saya stres					
8.	Perubahan jadwal kerja yang tiba-tiba memengaruhi keseimbangan kerja dan kehidupan saya					
9.	Ketidakjelasan dalam peran pekerjaan meningkatkan stres saya					
10.	Konflik dalam tanggung jawab pekerjaan membuat saya bingung dan tertekan					

Flexible Working (X)

No	Pernyataan	SS	S	KS	TS	STS
1.	Saya memiliki kebebasan untuk menentukan jam kerja saya sendiri.					
2.	Saya dapat menyesuaikan jam kerja saya sesuai dengan kebutuhan pribadi.					
3.	Saya dapat bekerja lebih awal atau lebih terlambat dari jam kerja standar jika diperlukan.					
4.	Saya dapat mengubah jadwal kerja saya dengan mudah jika ada keperluan mendesak.					

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

5.	Saya dapat memilih hari kerja saya dalam seminggu.					
6.	Saya bisa bekerja pada waktu yang paling produktif bagi saya.					
7.	Saya memiliki kebebasan untuk bekerja dari mana saja, termasuk dari rumah.					
8.	Saya dapat bekerja dari lokasi yang berbeda tanpa harus datang ke kantor.					
9.	Fasilitas yang diberikan perusahaan memungkinkan saya bekerja secara efektif dari mana saja.					

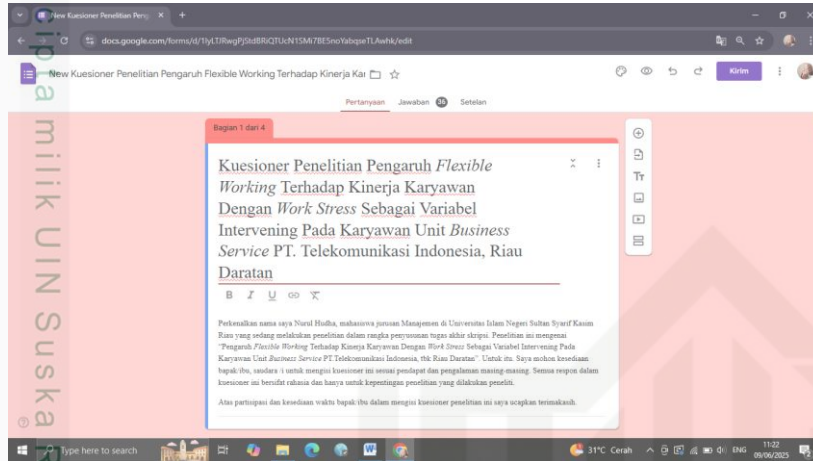
Lampiran II : Tabel Tabulasi

Kinerja										Work Stress										Flexible Working									
Y 1	Y 2	Y 3	Y 4	Y 5	Y 6	Y 7	Y 8	Y 9	Y 10	Z 1	Z 2	Z 3	Z 4	Z 5	Z 6	Z 7	Z 8	Z 9	Z 10	X 1	X 2	X 3	X 4	X 5	X 6	X 7	X 8	X 9	
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	
5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	
5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	4	5	4	4	4	5	2	3	5	3	4	4	2	3	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	
5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	
4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	5	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	
4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	
4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	2	3	2	2	2	5	5	4	5	5	2	2	3	2	2	2	2	2	2	
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	3	5	5	4	5	5	5	
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	
4	3	3	3	3	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	
4	4	4	4	5	3	5	4	4	5	3	4	3	3	4	4	5	4	5	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	2	2	5	4	5	5	5	4	2	2	4	2	2	5	2	2	3	
3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	
4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	
4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	
5	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	5	3	3	3	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	
4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	
4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	
4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	
3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	
4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	
5	4	3	2	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	5	2	3	2	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	
5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	3	3	4	5	4	4	4	5	3	3	5	3	3	4	3	3	3	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Lampiran III:



Lampiran IV : Dokumentasi





Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية
FACULTY OF ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCES
 Jl. H.R. Soebrantas No. 55 Km. 15 Tuhiradani Tempon - Pekanbaru 28193 P.O. Box 9408 Telp. 0761-962851
 Fax 0761-962851 Web: www.uin-suska.ac.id, E-mail: fakomara@uin-suska.ac.id

Nomor : B-3215/Un.04/F.VIII/PP.00.9/5/2024 Sifat : Biasa Lampiran : - Hal : Izin Riset	Pekanbaru, 16 Mei 2024 M 8 Zulqaidah 1445 H
---	--

Kepada
 Yth. Pimpinan
 PT. Telekomunikasi Indonesia Pekanbaru
 di Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat, disampaikan bahwa salah seorang Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau :

Nama : Nurul Hudha NIM. : 12070123442 Jurusan : Manajemen Semester : VIII (Delapan)	
--	--

bermaksud mengadakan Riset dalam rangka penulisan skripsi yang berjudul
 "Pengaruh Flexible Working Terhadap Kinerja Karyawan dengan Work Stress sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Divisi Business Service PT. Telkom Indonesia Tbk, Riau Daratan" Untuk itu kami mohon kiranya Saudara berkenan memberikan bantuan yang diperlukan kepada mahasiswa tersebut.

Demikianlah, atas bantuan dan kerjasamanya Saudara disucapkan terimakasih.


 Dekan,
 UIN SUSKA RIAU
 Dr. Kamsuruddin, S.Sos, M.Si
 NIDP.197001012007101003



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



SURAT KETERANGAN

Nomor : TEL-027/PD.000/R1W-IH1M0000/2024

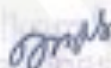
PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.
Unit Shared Service HC & Finance RIDAR

menerangkan bahwa:

Nama : Nurul Hudha
NIM : 12070123442
Jurusan : Manajemen
Sekolah : Universitas Islam Negeri
Sultan Syarif Kasim

telah menyelesaikan penelitian
pada unit Business Service Area Witel Riau Daratan
Mulai Tanggal 22 April 2024 s/d 27 November 2024

Pekanbaru, 27 November 2024
MGR SHARED SERVICE HC & FINANCE RIDAR


Indriana Oktavia Sinambela
NIK.840143

UIN SUSKA RIAU



PT. TELKOM
WILAYAH TELEKOMUNIKASI RIAU DARATAN
Jl. Jend. Sudirman No. 199 Telp. (0781) 8010700
Pekanbaru - 20111 www.telkom.co.id



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BIOGRAFI PENULIS



NURUL HUDHA, Lahir di Pekanbaru pada tanggal 05 Mei 2001, merupakan anak keempat. Putri dari Bapak Fikri Dahlan dan Ibu Guspeni. Penulis memulai pendidikannya di SD Muhammadiyah 03 Unggulan Pekanbaru pada tahun 2008 dan lulus pada tahun 2014. Penulis melanjutkan pendidikan di SMPN 20 Pekanbaru pada tahun 2014 dan lulus tahun 2017. Selanjutnya penulis melanjutkan pendidikan di SMAN 2 Pekanbaru pada tahun 2017 dan lulus tahun 2020. Kemudian pada tahun 2020 penulis melanjutkan pendidikan di Perguruan Tinggi Negeri (PTN) jenjang S1 dan mengambil jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. Penulis melaksanakan Praktek Kerja Lapangan (PKL) di PT. Telkom Indonesia Tbk Pekanbaru Provinsi Riau dan melakukan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Makmur Kecamatan Pangkalan Kerinci, Kabupaten Pelalawan. Penulis melakukan penelitian dengan judul penelitian **Pengaruh *Flexible Working Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Work Stress Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Unit Business Service PT, Telkom Indonesia Tbk Riau.***