

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Perkembangan zaman yang semakin maju menuntut perusahaan untuk menyusun kembali strategi bisnisnya. Setiap pelaku usaha di setiap kategori bisnis dituntut untuk memiliki kepekaan terhadap setiap perubahan yang terjadi dan menempatkan orientasi kepada kepuasan pelanggan sebagai tujuan utama (Kotler, 2005), itu artinya perusahaan bersaing untuk memasarkan produk atau jasanya secara lebih baik, lebih cepat, dan lebih murah dibandingkan dengan pesaing bisnisnya atau menciptakan produk yang unik dan berbeda yang tidak dapat diproduksi oleh pesaing. Untuk membantu dalam memenangkan persaingan bisnis terutama dalam pemasaran produk dan jasa, penerapan teknologi informasi dan komunikasi ini sangat diperlukan, seperti yang dikemukakan Bestari (2003) bahwa cara terbaik untuk mempertahankan pasar adalah dengan terus berinovasi.

Maka dari itu, perusahaan akan terus berupaya meningkatkan kesuksesan dan nilai kompetitifnya di mata pelanggannya. Adanya penetrasi *smartphone* melonjak tajam, adopsi internet pun semakin besar, dan cara mengakses informasi dari cara yang konvensional, berubah menjadi cara digital. Sebab itulah, saat ini banyak perusahaan menggunakan teknologi untuk bersaing dalam bidang bisnis dengan memanfaatkan perdagangan elektronik (*e-commerce*). Menurut Vermaat & Cashman (2007), perdagangan secara elektronik (*electronic commerce*), juga dikenal sebagai *e-commerce*, mengacu pada transaksi bisnis yang berlangsung me-

lalui jaringan elektronik seperti internet. Siapapun yang memiliki sambungan ke *internet*, dapat mengakses *computer* dan *gadget*, serta memiliki cara untuk membayar produk atau jasa yang mereka beli, dapat berpartisipasi dalam *e-commerce*.

Dilansir dari sumber *databoks.katadata.co.id*, Lembaga riset asal Inggris, Merchant Machine, menerbitkan daftar sepuluh negara *e-commerce* dengan pertumbuhan tercepat di dunia. Indonesia berada di urutan teratas, dengan peningkatan 78% pada tahun 2018. Kemudian, dilansir dari *bisnis.com* yang ditulis oleh Peni Widiarti, 2019 menyatakan bahwa “Industri percetakan Tanah Air hingga akhir tahun ini diproyeksikan bisa tumbuh sekitar 10% karena banyak didorong oleh momen pemilihan umum, tahun ajaran baru, hingga perkembangan industri rumah tangga.” Dari adanya data tersebut dapat disimpulkan bahwa teknologi informasi seperti *e-commerce* akhirnya merambah semua kategori, tak terkecuali dunia *photo printing*. Dengan adanya pertumbuhan industri percetakan di Tanah Air tersebut juga menyebabkan persaingan industri di bidang *photo printing* yang kompetitif ditunjukkan dari berbagai macam pilihan produk yang tersedia di pasar. Beberapa produk diantaranya *Photobook*, *Wedding Book*, *School Year Book*.

PT X merupakan salah satu perusahaan swasta di Indonesia yang menantang perusahaan lain di Indonesia maupun perusahaan yang ada di negara lain untuk bersaing mengeluarkan produk tersebut. Sejalan dengan pendapat Kotler (2000), hal inilah yang di manfaatkan PT X, yaitu dengan berangkat dari fenomena yang ada sekarang ini memanfaatkan peran teknologi untuk dimanfaatkan sebagai peluang bisnis.

Berdasarkan hasil wawancara dari CEO PT X, perusahaan ini pertama kali memulai produksi pada tahun 2017, dan hingga saat ini memiliki 56 karyawan. Spesialisasi perusahaan ini adalah *Photobook, Wedding Book, School Year Book, Umrah Book, E-Commerce, Reseller, and Printing Vendors*. Keunikan PT X dari perusahaan sejenis lainnya adalah melanjutkan tradisi cetak foto untuk disimpan dalam album yang bebas dibuka kapan saja, tanpa harus menyalakan laptop atau hp terlebih dahulu, atau bahkan apabila *gadget* dalam keadaan baterai lemah atau memori yang penuh. Banyak penyedia jasa cetak foto ijazah, formulir, atau sertifikat yang mengharuskan *customer* untuk datang ke gerai cetak khusus pas foto.

Cetak foto bisa menjadi solusi mengamankan kenangan untuk berjaga-jaga jika file digital terserang virus atau hilang. Berangkat dari fenomena tersebut, PT X memiliki keunikan tersendiri dengan cara kerjanya, pemesan cukup mengirimkan sejumlah foto yang ingin dicetak di website resmi, lalu tim dari PT X akan mengolahnya menjadi album foto dengan tema yang sesuai dan menarik. PT X memiliki sejumlah paket cetak album maupun cetak produk lainnya dan harganya pun terbilang terjangkau. Hasil produksi dipasarkan ke berbagai kota dan daerah yang ada di Indonesia dengan kejelian dalam menembak segmen pasar. Target pasar utama PT X sendiri adalah *reseller*, selain itu juga menasar pada *customer* secara langsung. Maka dari itu produk yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut harus memiliki kualitas yang baik. Lebih lanjut, karyawan PT X dituntut harus siap bekerja keras, pelayanan terbaik, teliti, dan rapi dalam bekerja.

Dapat mengidentifikasi setiap pekerjaan sesuai dengan tanggung jawabnya dan merasa terlibat dalam pekerjaan adalah hal yang menjadi dasar karyawan untuk

mewujudkan target dan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tak lain dengan adaptasi teknologi. Kemudian, salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas karyawan tersebut adalah dengan menentukan strategi sumber daya manusia dan pengelolaan sumber daya manusia itu sendiri dengan cara yang lebih baik sejalan dengan visi PT X yaitu *co-create masterpiece, co-create legacy*.

Dilansir dari *talenta.co*, teknologi mempunyai peran penting dan tanpa disadari tuntutan itu telah membantu manusia dalam bekerja. Teknologi ini membantu manusia dalam bekerja lebih cepat. Sebab itulah, saat ini hampir semua perusahaan yang menggunakan teknologi informasi dan komunikasi untuk memenuhi dan menunjang kebutuhannya sebagai alat bantu dalam upaya memenangkan persaingan dan meningkatkan produktivitas (“Teknologi,” t.t). Hal ini tentu dibutuhkan kemampuan sumber daya manusia (SDM) untuk melakukannya.

Melihat tren di era industri yang semakin berkembang ditambah dengan kondisi pandemi covid-19 pada saat ini PT X belum pada tahap stabil dalam melakukan proses produksi maupun penjualan bahkan cenderung menurun terhitung sejak bulan Mei 2021. Hal ini didasari oleh persaingan bisnis antar industri yang semakin berkembang pesat di bidang yang sama dan situasi pandemi covid-19. Sehingga karyawan dituntut untuk mempunyai *job performance* yang baik untuk mencapai target yang telah ditentukan. Peneliti memilih PT X sebagai tempat penelitian bukan tanpa alasan. Sebelum diadakan penelitian, peneliti pernah belajar dan praktik membantu pihak PT X. Dari hasil praktik tersebut ditemukan adanya beberapa masalah dan perbedaan dengan perusahaan yang berada di tempat

peneliti menempuh pendidikan. Kemudian hasil observasi dan wawancara baik dengan karyawan maupun dengan HRD, peneliti menemukan beberapa hal yang menarik, salah satunya adalah *performance* yang dihasilkan karyawan tersebut cenderung berbeda sehingga menarik minat peneliti untuk menjadikan PT X sebagai tempat penelitian skripsi.

Dari penjelasan di atas, dapat dilihat bahwa tercapainya tujuan suatu perusahaan tidak lepas dari aktifitas orang-orang di dalamnya yang dalam hal ini adalah SDM perusahaan. SDM di dalam suatu organisasi, instansi, atau perusahaan, merupakan hal yang sangat krusial sebagai penggerak dalam mempertahankan, mengarahkan, dan mengembangkan perusahaan. Mengacu pada perkembangan tersebut, karyawan diharapkan memiliki kualitas kerja yang baik. Secara konkret, dari hal tersebut dapat diketahui bahwa karyawan yang memiliki *job performance* yang baik atau berprestasi akan membawa keuntungan dan kemajuan pada perusahaan. Maka dari itu, penting memiliki karyawan yang cakap dan menciptakan keunggulan kompetitif (Aboazoum, Nimran, & Musadieg, 2015).

Karyawan sebagai SDM dan penerima dampak globalisasi dituntut agar lincah dan sigap dalam penyesuaian diri menghadapi perubahan supaya perusahaan terus bertahan menjadi yang terbaik (Widodo & Sami'an, 2013). Hal ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan produktivitas, perusahaan harus berupaya meningkatkan efisiensi SDM dengan menumbuhkan pengetahuan dan keterampilan guna melatih pekerja untuk promosi dan memecahkan masalah. Peningkatan *performance* ini dapat dilakukan melalui proses pendidikan, pelatihan, dan pengembangan SDM. Oleh sebab itu, *job performance* merupakan salah satu

faktor yang memegang peranan penting dalam mencapai tujuan perusahaan maupun tujuan individu.

Perusahaan akan sulit mencapai tujuannya jika para karyawan di perusahaan tersebut tidak memiliki kualitas *job performance* yang baik. Secara etimologi *job performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan, atau dapat diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia menjadi kinerja. Koopmans dkk. (2012) mendefinisikan *job performance* sebagai perilaku atau tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi. *Job performance* ini lebih menekankan pada pola perilaku dan tindakan karyawan dibandingkan dengan hasil dari perilaku itu sendiri. Hal ini berisi perilaku yang berada dibawah kontrol dari individu itu sendiri, kecuali perilaku tersebut dipengaruhi oleh lingkungannya. Selain itu, *job performance* disampaikan oleh Veithzal (2010) bahwa “Perilaku nyata yang ditunjukkan oleh setiap individu sebagai prestasi kerja yang diciptakan oleh karyawan sesuai dengan posisinya dalam perusahaan” *Performance* mengacu pada pekerjaan yang telah diselesaikan individu sesuai dengan tanggung jawab dan tugasnya, serta tujuan organisasi dan ekspektasi *performance* perusahaan tempat individu tersebut bekerja.

Dimensi yang dinilai dalam *job performance* menurut Koopmans dkk. (2014) meliputi *task performance*, *contextual performance*, dan *counterproductive work behavior*. Maka dari itu dimensi *job performance* yang baik ini dapat diperoleh karyawan berdasarkan pendekatan yang relatif komprehensif serta perbedaan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki setiap individu. Mengikuti Koopmans dkk. (2014), peneliti akan mendefinisikan masing-masing dimensi ini.

Yang pertama adalah *task performance*, yang mengacu pada "perilaku yang berkontribusi pada produksi barang atau penyediaan layanan". Kemudian tinjauan yang dilakukan oleh Koopmans dkk. (2011) adalah yang termasuk indikator *task performance*, seperti menyelesaikan tugas pekerjaan, menjaga pengetahuan tetap *up-to-date*, bekerja secara akurat dan rapi, perencanaan dan pengorganisasian, dan pemecahan masalah, dengan lainnya.

Selain itu, menurut Rotundo dan Sackett (2002) *task performance* mengacu pada kemampuan karyawan untuk melakukan tugas-tugas dasar atau khusus. Kompetensi karyawan dapat membantu mereka untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan *job description* yang ditentukan oleh perusahaan (Aguinis, 2013). Jika karyawan memiliki rencana untuk menyelesaikan tugas, tahu bagaimana menyelesaikan tugas, mengatur dan mengelola tugas, maka dapat dikatakan memiliki *task performance*.

Terkait dimensi *contextual performance* yaitu perilaku karyawan untuk melakukan tugas yang bukan merupakan tanggung jawab utama mereka, tetapi perilaku yang dimunculkan secara tidak langsung dapat meningkatkan produktivitas perusahaan (Rotundo & Sackett, 2002). Pada dimensi *contextual performance* karyawan diharapkan mampu beradaptasi dengan lingkungan kerja yang berubah, perubahan teknologi, dan prosedur baru dalam rangka memecahkan tantangan secara kreatif. Karyawan harus dapat mengatur waktu mereka sendiri untuk memberikan *job performance* yang berkualitas baik. Dengan demikian, tugas-tugas ekstra, upaya inisiatif, dan yang terkait dengan perhatian, daya tahan,

dan dedikasi karyawan dalam bekerja merupakan bagian dari dimensi *contextual performance* (Koopmans dkk., 2011).

Berdasarkan penjelasan tentang dimensi yang dikemukakan oleh Koopmans dkk. (2014) bahwa dimensi yang harus dimiliki dan dikelola oleh perusahaan yaitu *task performance* dan *contextual performance* karena dengan memiliki dua dimensi tersebut, karyawan dapat membantu produktivitas dan efisiensi perusahaan dengan *task performance* mengacu pada kemahiran individu yang dengannya individu melakukan aktivitas yang berkontribusi pada 'inti teknis' organisasi. Kontribusi ini dapat bersifat langsung (misalnya, dalam kasus pekerja produksi), atau tidak langsung (misalnya, dalam kasus manajer atau personel staf). *Contextual performance* mengacu pada kegiatan yang tidak berkontribusi pada inti teknis tetapi yang mendukung lingkungan organisasi, sosial, dan psikologis di mana tujuan organisasi dikejar.

Contextual performance tidak hanya mencakup perilaku seperti membantu rekan kerja atau menjadi anggota organisasi yang dapat diandalkan, tetapi juga memberikan saran tentang cara meningkatkan prosedur kerja (Motowidlo, 1993). Kemudian, *performance* karyawan dikatakan baik jika dilihat dari kemampuan karyawan untuk membuat perencanaan sebelum melakukan pekerjaannya, cara menyelesaikan pekerjaannya, beradaptasi dengan situasi kerja yang baru, ketekunan, inisiatif, motivasi, dan dedikasi yang tinggi dalam bekerja. Hal ini juga membutuhkan karyawan yang memiliki kemampuan komunikasi dan hubungan interpersonal yang baik (Koopmans dkk., 2014).

Pada wawancara awal yang dilakukan peneliti pada tanggal 22 Maret 2021 dengan CEO PT X mengatakan bahwa *performance* karyawan khususnya bagian produksi terbilang baik. Dalam setiap harinya karyawan mampu memenuhi target perusahaan yang terlihat dari pencapaian target perusahaan dalam setiap hari oleh bagian produksi, sedangkan karyawan bagian lainnya selesai mengerjakan tugas sebelum *due date*, hal tersebut bertahan hingga mendapatkan akumulasi pencapaian target setiap bulannya 100% dalam jangka waktu 4 bulan terakhir terhitung dari akhir Desember 2020. Karyawan tidak hanya harus bersaing untuk mencapai target, tetapi juga memperhatikan kualitas hasil pekerjaan, atau kualitas pekerjaan tersebut layak. *Performance* karyawan juga terlihat dari seberapa baik pekerja menguasai tugasnya, jujur tentang apa yang mereka lakukan, dapat berkolaborasi, disiplin, dan memiliki kehadiran sehari-hari yang baik.

Berdasarkan hasil wawancara yang didapatkan di PT X bahwa karyawan memiliki *task performance* yaitu mengembangkan rencana kerja. Setiap tim memiliki strategi untuk memenuhi tugasnya. Karyawan selalu mengikuti *briefing* harian maupun mingguan dan memahami bagaimana mereka harus melakukan untuk menyelesaikan tugas, yaitu memilih tugas yang mendesak, memahami apa yang perlu dilakukan dalam manajemen dan organisasi, yaitu saling berkoordinasi dan bekerja sama satu sama lain.

Berkaitan dengan dimensi *contextual performance* hasil wawancara yang dilakukan yaitu karyawan dapat beradaptasi dengan situasi yang tidak terduga dalam proses menyelesaikan tugas. Tetapi tidak semua karyawan dapat beradaptasi. Karyawan berinisiatif untuk membantu dan tidak merasa kesulitan ketika perlu

membantu rekan kerjanya, karena setiap karyawan telah menguasai keterampilan dasar saat bekerja, sehingga dapat mempercepat proses penyelesaian keterampilan tersebut dan memberikan hasil kerja sesuai dengan *job description* berdasarkan kemampuan karyawan tersebut. Namun tidak semua karyawan mau berpartisipasi dengan membantu rekan kerjanya karena mereka lebih suka melakukan kegiatan lain. Karyawan juga memiliki kemampuan komunikasi yang baik, karena dalam menjalankan tugasnya harus berkoordinasi dengan rekan kerja maupun divisi lain.

Berkaitan dengan hal di atas tentu perusahaan mengharapkan karyawan tidak memiliki dimensi *counterproductive work behavior*, karena perilaku yang ditunjukkan pada dimensi ini tidak mendukung kegiatan yang produktif, sehingga berdampak pada kesejahteraan perusahaan, yang diwujudkan dalam ketidakhadiran, keterlambatan, pencurian, penyalahgunaan narkoba, menyalahgunakan waktu istirahat, serta banyak melakukan kesalahan (Koopmans dkk., 2014). Kemudian menurut Bennet dan Robinson (2000) faktor-faktor yang menyebabkan perilaku *counterproductive work behavior* muncul dikarenakan adanya respon terhadap ketidakadilan yang terjadi didalam perusahaan, karyawan yang merasa tidak puas, adanya *role modeling* serta pencarian sensasi.

Dimensi *counterproductive work behavior* ditunjukkan dengan adanya karyawan yang masih terlambat masuk kerja yaitu datang 30 menit setelah jam kerja, istirahat lebih lama, penundaan tugas karena karyawan IT tidak terkendala waktu di lapangan, dan karyawan yang melakukan kesalahan saat bekerja, menunjukkan perilaku kerja yang tidak produktif. Hal ini sejalan berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan bahwa karyawan menunjukkan *counterproductive work*

behavior seperti datang terlambat, mengambil jam istirahat lebih lama, sengaja mengeluhkan masalah supaya didengar atasan, dan membahas kejelekan pekerjaannya.

Karyawan yang memiliki *performance* tinggi, menurut VanScotter, Motowidlo, dan Cross (2000), lebih mudah dipromosikan oleh perusahaan dan memiliki peluang karir yang lebih baik daripada karyawan dengan *performance* rendah. Karyawan dengan *performance* yang baik dapat meningkatkan produktivitas perusahaan dan mengurangi *turnover* karyawan, menurut Mathis dan Jackson (2001), sedangkan karyawan dengan *performance* yang buruk dapat mengurangi pendapatan perusahaan, menurunkan kualitas dan produktivitas kerja, serta meningkatkan *turnover* karyawan.

Mengingat pentingnya karyawan bagi sebuah bisnis, perusahaan harus terus meningkatkan kualitas tenaga kerjanya dengan mengelolanya secara tepat. Dalam rangka memberikan kontribusi kepada perusahaan, perusahaan melakukan berbagai langkah untuk meningkatkan *performance* karyawan. Menurut Ruky (2001), ada berbagai hal yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan *performance* karyawan, termasuk mengevaluasi *performance* karyawan karena strategi ini dianggap dapat mendorong karyawan untuk memberikan upaya terbaiknya. Pilihan lainnya adalah perusahaan melakukan pendekatan melalui komunikasi. Perilaku karyawan dapat dikontrol dengan berbagai cara, termasuk meminta karyawan untuk melaporkan masalah terkait pekerjaan kepada atasan langsung, menggunakan komunikasi untuk memotivasi karyawan dengan menjelaskan apa yang harus dicapai perusahaan, seberapa baik karyawan harus melakukannya, apa yang dapat

dilakukan, dan jika *performance* tidak memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan, harus ditingkatkan (Robbins, 2010).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan di PT X bahwa upaya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan *job performance* karyawan yaitu adanya penilaian kinerja (*performance appraisal*) yang membuat perusahaan dapat mengetahui sejauh mana *performance* karyawan dalam setiap kuartalnya. Kemudian terdapat penutupan penilaian *performance* setiap tahunnya untuk menentukan kontrak, promosi, demosi, rotasi, dan lainnya. Penilaian *performance* bulanan dilakukan dengan evaluasi langsung dan diskusi dengan para atasan, kemudian dievaluasi secara berkala di setiap kuartal oleh atasan kepada bawahan serta atasan ke sesama atasan. Penilaian *performance* yang dilakukan atasan harus difokuskan pada fakta, tidak dipengaruhi oleh perasaan suka atau tidak suka terhadap karyawan, dan didukung oleh skala penilaian *job performance*.

Karyawan juga dihargai sebagai sarana memotivasi mereka untuk memenuhi tujuan yang telah ditentukan dan meningkatkan kualitas pekerjaan mereka. Karyawan telah melakukan upaya-upaya untuk meningkatkan prestasi kerja, seperti menyelesaikan tugas secara utuh dan mengutamakan kualitas, memprioritaskan pekerjaan yang mendesak agar pekerjaan dapat segera diselesaikan, dan meningkatkan kemampuan agar dapat mengikuti seleksi kenaikan jabatan. Oleh sebab itu, *performance* karyawan yang tidak dapat dikelola akan memberikan pengaruh yang merugikan bagi suatu perusahaan, seperti ketidakmampuan untuk memenuhi target yang telah ditentukan bahkan penurunan produktivitas.

Sikap karyawan sangat penting untuk diamati karena karyawan yang tidak puas dapat merespons dengan berbagai cara, termasuk bekerja dengan sembarangan, menunjukkan pekerjaan yang sederhana, datang terlambat, tidak masuk kerja atau bolos kerja, tidak menghargai pekerjaan mereka, dan mungkin tidak dapat bertahan di tempat. Maka dari itu, ada beberapa hal yang dapat dilakukan untuk mengurangi perilaku negatif di tempat kerja, antara lain dengan segera dan tegas menanggapi karyawan yang menunjukkan perilaku negatif (Robbins, 2010); sering berpartisipasi dalam perilaku yang menguntungkan organisasi atau menunjukkan kualitas *contextual performance* seperti menyelesaikan pekerjaan ekstra, membantu rekan kerja, dan menunjukkan perhatian dan dedikasi saat bekerja (Koopmans, 2014).

Berkaitan dengan hal di atas, *job performance* diperkuat oleh faktor personal, yang meliputi *job characteristic*, *flow experience*, *service quality*, serta perbedaan individu (Kuo & Ho, 2010). Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Astriana, 2010) memperoleh hasil bahwa sejauh mana *performance* yang mampu diraih yaitu bagaimana seseorang melakukan tugasnya dengan baik akan menunjukkan efektivitas kontribusinya untuk tujuan perusahaan. Berkaitan dengan *job performance*, karakter dan perbedaan individu menjadi konsekuensi penting bagi pihak-pihak yang menggunakan jasa publik. Menciptakan *job performance* karyawan yang baik tidak mudah. Hal ini disebabkan *job performance* dapat tercipta apabila variabel-variabel yang mempengaruhinya seperti *flow experience* dapat diakomodasikan dengan baik (Beal, Weiss, Barros, & MacDermid, 2005).

Menurut Brixey dkk. (2007) pekerjaan dijadikan sebagai rutinitas yang menyenangkan, sehingga karyawan bisa mendapatkan rasa kepuasan saat mencapai target atau menyelesaikan tugas di tempat kerja. Sehubungan dengan *job performance* karyawan yang rendah, dapat diasumsikan bahwa gangguan tugas, mempengaruhi kelancaran *performance*, sehingga menghambat *flow experience*. Maka dari itu *performance* karyawan harus terencana dan tertata dengan baik dalam kurun waktu tertentu.

Dalam psikologi positif (Csikszentmihalyi, 2014), mendefinisikan *flow* adalah keadaan subjektif yang dilaporkan seseorang ketika orang tersebut merasa sepenuhnya terlibat dalam suatu aktivitas hingga lupa waktu, rasa lelah, dan segala sesuatu tetapi hanya fokus mengingat aktivitas yang sedang dilakukan saja. Menurut Bakker (2005) *flow* adalah keadaan sadar individu saat membenamkan diri sepenuhnya dan menikmati suatu pekerjaan. Berkaitan dengan hal tersebut, banyak hal yang dapat mempengaruhi *job performance* itu sendiri, ketika orang menggunakan komputer di lingkungan *online*, mereka menciptakan *flow experience*, yang secara intrinsik menyenangkan (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002). Ketika *flow experience* terjadi, orang lebih memusatkan perhatian pada interaksi dan lebih sedikit pada persepsi yang tidak relevan.

Flow experience ditandai oleh distorsi waktu dan telepresensi (Skadberg & Kimmel, 2004), dan itu dapat mengarah pada pengalaman subjektif yang positif. Sebuah studi terhadap 12.115 karyawan (94% *white collar worker*) mengungkapkan bahwa 66% merasa bahwa mereka tidak dapat fokus pada satu hal pada suatu waktu (Schwartz & Porath, 2014). Era digital ini, kita dihadapkan

dengan tantangan baru dalam memfokuskan perhatian kita, mengingat kemudahan, dan godaan untuk mengambil informasi.

Menggunakan media digital membutuhkan pengembangan keterampilan baru dalam memfokuskan perhatian dalam mengingat permasalahan yang ada baik secara *online* maupun *offline* (Mark, 2015). Ketika individu mempermasalahkan dan fokus pada gagasan sebagai konsekuensi dari era *digital*, maka muncul sejumlah pertanyaan terkait seperti bagaimana fokus (atau ketiadaan fokus) memengaruhi tingkat stres kita, komunikasi kita dengan orang lain, kemampuan kita untuk memulihkan kembali pekerjaan ketika terganggu, dan sebagainya. Sebagai contoh, pengalaman sehari-hari karyawan dalam mengelola pekerjaan.

Pada dasarnya, *flow* dicirikan oleh penyerapan penuh pada apa yang dilakukan seseorang, dan transformasi yang dihasilkan dalam rasa dan waktu seseorang. Namun, karakter dan perbedaan setiap individu mempengaruhi persepsi dan perilaku karyawan dalam banyak hal, termasuk produktivitas kerja (Kuo & Ho, 2010). Kurangnya fokus dan perasaan bosan saat bekerja dapat dihubungkan dengan keadaan *flow* yang dialami oleh karyawan ketika sedang melakukan aktivitas pekerjaan.

Berdasarkan penelitian Keller dan Landhäußer (2012) *flow* dapat meningkatkan *performance* ditandai dengan konsentrasi tinggi dan penyerapan total pada tugas yang di kerjakan, sehingga mengalami rasa kontrol atas kegiatan, serta rasa kefasihan seolah-olah kegiatan akan dipandu oleh logika batin. Bersama dengan peningkatan motivasi dan ketekunan, menyebabkan positif efek jangka pendek pada *performance*. Sebagai contoh, ketika menulis laporan bulanan, bekerja

dengan konsentrasi tinggi dan rasa kontrol yang tinggi selama 30 menit pada tugas itu akan menyebabkan *performance* yang lebih tinggi dibandingkan dengan 30 menit yang sama pada saat seseorang tidak terkonsentrasi dan/atau tidak termotivasi. Sejalan dengan argumentasi ini, Lazarus, Kanner, dan Folkman (1980) menyatakan bahwa *flow* adalah pengalaman yang bermanfaat untuk berhasil mengatasi tuntutan. Contoh lain dalam konteks olahraga, ditemukan bahwa *flow* dilaporkan oleh pemain sepak bola selama pertandingan itu positif terkait sejalan dengan *performance* yang dinilai oleh diri mereka sendiri dan oleh pelatih mereka (Bakker, Oerlemans, Demerouti, Slot, & Ali, 2011).

Hal ini sesuai dengan apa yang diungkapkan oleh Csikszentmihalyi dan LeFevre (1989) yang menemukan bahwa semakin banyak waktu yang dihabiskan dalam kondisi *flow*, akan semakin besar pula kualitas pengalaman yang dialami. Kualitas pengalaman tersebut mencakup konsentrasi yang lebih baik, kreativitas yang lebih tinggi, dan perasaan yang lebih positif (LeFevre, 1988). Menariknya, *flow* juga ditemukan dalam konteks yang relevan dengan stres (Peifer, Schächinger, Engeser, & Antoni, 2015) dan digambarkan sebagai pengalaman psikologis yang dapat terjadi selama penanggulangan aktif dengan tuntutan tugas yang penuh tekanan (Peifer, 2012), sehingga mempengaruhi *job performance* melalui perhatian dan peningkatan fokus. Penelitian yang dilakukan oleh (Rubini & Utami, 2015) menjelaskan bahwa “Alumni Psikologi Unisba yang mengalami aspek pengalaman *flow* yang intens, hanya dua orang alumni saja dari enam orang Alumni Psikologi Unisba yang berhasil lulus *cum laude*”. Aspek pengalaman *flow* yang seluruhnya

dialam subjek ini yakni *clear proximal goals, a sense tha one can control one's action*, dan *experience of activity as instrinsical rewarding*.

Sedangkan dari hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 28 Mei 2021 terkait *flow experience* pada beberapa karyawan PT X juga menyampaikan bahwa untuk dapat bekerja dengan baik sesuai dengan target perusahaan karyawan tidaklah mudah. Dari hasil wawancara kepada beberapa karyawan PT X yang mampu berkarya dan bertahan dalam pekerjaannya, subjek merasa mampu memfokuskan diri, bekerja secara *professional*, bisa memisahkan situasi dan kondisi ketika mempunyai kewajiban dan masalah di kehidupan pribadi sehingga tidak terbawa serta mempengaruhi pekerjaannya. Pada kegiatan produksi PT X, subjek mengaku menikmati perannya sebagai bagian dari tim produksi. Artinya kualitas kerja dan *flow experience* karyawan terbilang baik. Sedangkan karyawan bagian lainnya merasa susah fokus dan kurang nyaman dengan lingkungan kerja, hal ini dapat dikatakan *flow experience* karyawan buruk.

Ketekunan yang ditunjukkan oleh karyawan bagian produksi tersebut ditunjukkan dengan adanya alur produksi yang berjalan dengan lancar walau terdapat target *order* prioritas, *urgent*, dan *regular*, karyawan bagian produksi tetap mengerjakan dengan teliti, rapi, dan sesuai SOP. Subjek mengaku sering menghabiskan waktu dalam bekerja, mereka mengerjakan sesuai dengan target yang telah di tentukan jika dalam bekerja belum sesuai target, subjek merasa tidak dapat berhenti dan merasa harus terus mengerjakannya sampai target tercapai. Dalam bekerjapun menjadi sangat menyenangkan karena subjek selalu menjadikan

tujuan, apresiasi, dan *reward* sebagai target keberhasilan mereka dalam bekerja, hal tersebutlah yang membuat subjek merasa puas dan bahagia.

CEO PT X sendiri terbiasa memberikan *challenge* kepada karyawannya, dan beberapa dari mereka berhasil mengikutinya. CEO PT X juga memberikan sebuah buku pada karyawan atas nya atau *leader* untuk bahan belajar dan meningkatkan kemampuan dan kompetensi, kemudian dari karyawan tersebut mempresentasikan hasil dari belajarnya, karyawan tersebut terbiasa membaca buku dengan waktu yang lama sampai mereka paham dari apa yang dimaksudkan buku tersebut. Terbukti dengan materi dan isi yang ada di buku tersebut. Hal ini menyebabkan beberapa *performance* karyawan menurun, tetapi kegiatan ini menjadi salah satu tujuan untuk peningkatan mutu dan kualitas karyawan.

Dari hasil wawancara di atas, hal yang membuat mereka mampu berkarya dan bertahan dalam pekerjaan adalah keterlibatan total dan mampu berkonsentrasi penuh dalam menjalankan perannya sebagai karyawan PT X yang menjadikannya mampu mengendalikan tindakannya dengan optimal. Upaya ini yang membuat seseorang harus memusatkan perhatian pada tugas yang sedang dikerjakan dan sejenak melupakan segala hal yang lain adalah sebagai indikasi seseorang tersebut mengalami atau termasuk kedalam pengalaman *flow*, pengalam *flow* adalah orang tersebut mampu menikmati perannya dan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik (Rubini & Utami, 2015).

Dengan demikian, apabila karyawan menjalani pekerjaannya dalam kondisi *flow* yang baik maka karyawan mungkin akan lebih memiliki kualitas pengalaman bekerja yang baik. Kemudian dapat di asumsikan bahwa *flow experience* karyawan

mempengaruhi kualitas pengalaman bekerja yang baik yakni *job performance*. Oleh karena itu, perlu dilakukan penelitian yang dapat mengetahui hubungan *flow experience* terhadap *job performance* untuk memastikan peran *flow* dalam melakukan pekerjaan, semuanya itu diharapkan dapat meningkatkan *performance* karyawan.

Berdasarkan penjelasan latar belakang yang telah dijelaskan di atas peneliti bertujuan untuk mengetahui hubungan *flow experience* terhadap *job performance*. Adapun rumusan masalah yang diajukan peneliti adalah apakah ada hubungan antara *flow experience* dengan *job performance*?

B. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara *flow experience* dengan *job performance* pada karyawan PT X.

2. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat memberikan manfaat berupa :

a. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini yaitu penelitian ini diharapkan mampu menambah dan memperkaya informasi pada bidang ilmu Psikologi Industri dan Organisasi yang berkaitan dengan *job performance*, dan *flow*

experience. Kemudian dapat memberikan sumbangan bagi penelitian selanjutnya sebagai bahan referensi yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia.

b. Manfaat Praktis

Apabila hipotesis diterima, penelitian ini ditujukan kepada manajemen SDM PT X agar menjadi landasan untuk mengkaji dan memberikan gambaran tentang *performance* karyawan saat proses bekerja ditinjau dari sisi *flow experience* yang sangat penting bagi karyawan mendapatkan kenyamanan *flow experience* sebagai tujuan pribadi dan tujuan organisasi yang selaras.