

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan yang didirikan pasti memiliki tujuan yang hendak dicapai. Adapun tujuan yang hendak dicapai itulah tergantung pada kebijaksanaan masing-masing perusahaan. Tetapi pada umumnya, baik itu perusahaan besar maupun kecil mempunyai tujuan yang sama yaitu untuk memperoleh laba semaksimal mungkin. Peneliti melakukan wawancara terlebih dahulu dengan HRD PT. Tiara Impresa Gugus Artha mengenai masalah yang berkaitan dengan karyawan, hasil wawancara tersebut menghasilkan bahwa adanya masalah kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan.

Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang penting. Maka dari itu perusahaan harus memaksimalkan tanggungjawabnya dalam menghadapi tuntutan perkembangan zaman. Hal itu dilakukan untuk mendorong perusahaan agar mempertimbangkan secara matang kualitas sumber daya manusia nya. Ketersediaan sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam suatu perusahaan, maka perlu adanya keterlibatan pegawai/karyawan dalam menjalankan seluruh aktivitas perusahaan.

Hal penting yang harus dilakukan perusahaan yaitu mengelola dengan baik sumber daya nya agar dapat memberikan kontribusi yang maksimal. Dalam hal ini, karyawan menjadi penunjang tercapainya tujuan, akan

tetapi mereka juga memiliki pikiran, perasaan dan juga keinginan yang mempengaruhi sikap-sikapnya terhadap pekerjaannya. Sikap ini akan menjadi dan menentukan kecintaannya terhadap pekerjaannya. Sikap ini dikenal sebagai kepuasan kerja. (Hasibuan, 2008).

Maka dari itu, salah satu hal yang harus menjadi perhatian perusahaan adalah kepuasan kerja para karyawan. Karyawan yang dalam bekerja tidak merasakan kenyamanan, kurang dihargai, dan tidak bisa mengembangkan segala potensi yang mereka miliki, maka secara otomatis karyawan tidak dapat fokus dan berkonsentrasi secara penuh terhadap pekerjaan yang dilakukan. Sebuah organisasi pun tidak akan berjalan secara optimal jika pegawai tidak bekerja dengan optimal, dan salah satu hal yang mempengaruhi hal tersebut adalah kepuasan kerja.

Kepuasan kerja karyawan dapat dilihat tidak hanya saat melakukan pekerjaan, tetapi terkait juga dengan aspek lain seperti interaksi dengan rekan kerja, atasan, mengikuti peraturan, dan lingkungan kerja. Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan terhadap pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat terlihat dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu di lingkungan pekerjaan.

Untuk memahami lebih lanjut mengenai kepuasan kerja pada karyawan, (Sutrisno, 2017) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu *work-life balance*, minat kerja, rekan

kerja, *flexible working arrangement*, fasilitas, gaji, dan promosi. Untuk memperkuat pendapat ahli tersebut terkait masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, Peneliti melakukan *pra-riset* terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, dapat dilihat pada tabel 1.1.

Tabel 1.1.
Hasil Pra Riset Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

| No | Faktor-faktor | Ya | | Tidak | | Jumlah | |
|----|--|--------|-------|--------|-------|--------|------|
| | | Jumlah | % | Jumlah | % | Jumlah | % |
| 1 | <i>Work-life balance</i> (keseimbangan kehidupan kerja) | 27 | 90% | 3 | 10% | 30 | 100% |
| 2 | <i>Pay</i> (gaji) | 13 | 43,3% | 17 | 56,7% | 30 | 100% |
| 3 | <i>Flexible working arrangement</i> (pengaturan kerja yang fleksibel) | 26 | 86,7% | 4 | 13,3% | 30 | 100% |
| 4 | <i>Co-worker</i> (rekan kerja) | 6 | 20% | 24 | 80% | 30 | 100% |
| 5 | Promosi | 5 | 16,7% | 25 | 83,3% | 30 | 100% |
| 6 | Minat Kerja | 12 | 40% | 18 | 60% | 30 | 100% |
| 7 | Fasilitas | 13 | 43,3% | 17 | 56,7% | 30 | 100% |

Sumber: Data diolah oleh Peneliti (2020)

Pra-riset dilakukan kepada 30 responden yang merupakan karyawan dari Tiga Enterprise, Tabel 1.1 menunjukkan faktor tertinggi yaitu kepuasan kerja adalah *work-life balance* dengan persentase 90% dan *flexible working arrangement* dengan persentase 86,7%.

Gaji merupakan suatu bentuk pembayaran yang diberikan dari seorang atasan pada karyawannya. Gaji yang kadang tidak sesuai dengan jerih payah dan kemampuan karyawan serta tidak adanya bonus saat lembur membuat kepuasan kerja karyawan tersebut rendah. Pada perusahaan ini, gaji bukan merupakan faktor tertinggi karena karyawan sudah mendapatkan gaji di atas UMR dan gaji tambahan melalui *event*. Faktor lain seperti rekan kerja yang merupakan orang yang mempunyai hubungan timbal balik dalam suatu tempat kerja. Jika karyawan merasa rekan kerjanya bersifat negatif atau kurang menyenangkan, maka hal itu dapat menyulitkan karyawan mencapai kepuasannya karena sebagai makhluk sosial pasti kita akan berhubungan dengan orang lain.

Promosi merupakan pemindahan karyawan dari suatu posisi jabatan ke posisi jabatan yang lebih tinggi. Hal ini sangat diimpikan semua karyawan, tetapi hal itu tidak dapat dirasakan oleh semua karyawan sehingga kepuasannya lebih rendah dibandingkan dengan yang mendapatkan promosi jabatan. Faktor lain yaitu minat kerja yang merupakan kecenderungan untuk memiliki kemauan, keinginan, dan kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan. Jika karyawan memiliki minat kerja yang rendah maka kepuasannya pun akan rendah. Serta faktor lainnya juga terdapat pada fasilitas, jika fasilitas suatu perusahaan tersebut mendukung maka akan mempermudah karyawan. Tapi banyak karyawan yang hanya difasilitasi dengan fasilitas yang seadanya namun harus tetap dituntut untuk memaksimalkan segala pekerjaannya sehingga

itu mengurangi kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan hasil pra-riset (Tabel I.1) variabel yang akan Peneliti teliti untuk melihat hubungannya dengan kepuasan kerja adalah *flexible working arrangement* dan *work-life balance*.

Masa pandemi ini sangat berdampak besar terhadap dunia ketenagakerjaan. Berdasarkan hasil survei Kemenaker dengan Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) dan Lembaga Demografi Universitas Indonesia, perusahaan memilih melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) karyawan akibat terdampak pandemi. Kementerian Ketenagakerjaan mencatat, hingga Oktober 2020 sudah lebih dari 5,6 juta tenaga kerja yang mengalami pemutusan hubungan kerja (PHK) dan dirumahkan akibat imbas dari pandemi Covid-19. (Mufarida, 2020)

Hal ini juga berdampak pada perusahaan PT Tiara Impresa Gugus Artha. PT Tiara Impresa Gugus Artha merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa *event organizer*. Perusahaan ini telah berpengalaman kurang lebih 20 tahun dalam menyelenggarakan berbagai jenis event seperti, *awarding, launching product, grand opening, concert, gathering* dan lainnya. Perusahaan mengambil keputusan mengurangi jumlah karyawannya untuk melakukan efisiensi dalam mengurangi biaya-biaya di beberapa lini usaha. Dengan demikian, karyawan lain diharuskan untuk *multitasking* atau mengerjakan *jobdesc* selain pekerjaan intinya karena ada beberapa posisi pekerjaan yang kosong karena karyawan tersebut sudah tidak bekerja pada perusahaan. Hal itu mengakibatkan

rendahnya kepuasan kerja para karyawan karna beban pekerjaannya bertambah. “Liputan6.com, Jakarta - Studi bertajuk *Global Leadership Study* (2016) yang digagas Dale Carnegie menyebutkan bahwa hanya 17 persen karyawan yang mengaku puas dengan pekerjaan mereka.” (Sari, 2018)

Keadaan di perusahaan Tiga Enterprise pada saat pandemi covid-19 yang masih merajalela ini, perusahaan masih memberikan aturan kepada karyawan untuk tetap datang ke perusahaan karena ada beberapa pekerjaan yang diharuskan untuk datang dikarenakan tidak dapat dikerjakan di rumah. Hal ini mengkhawatirkan karena di sisi lain para karyawan harus menjaga kesehatan mereka demi menghindari wabah covid-19 ini. Ditambah pula dengan bertambahnya *jobdesc* mereka karena ada beberapa karyawan yang harus merangkap pekerjaan lain karena posisi karyawan tersebut kosong akibat pengurangan jumlah karyawan. Hal ini membuat para karyawan bekerja di bawah tekanan dan kesulitan mengatur fleksibilitas waktu dan tempat kerjanya. “ABC Radio Melbourne - karyawan dalam jumlah yang cukup signifikan ternyata tidak menyukai pengaturan jam kerja yang dipadatkan, dimana 35 persen dari mereka melaporkan tingkat kepuasan yang rendah.” (Melbourne, 2018)

Faktor lain yang memiliki nilai tertinggi pada pra riset adalah *work-life balance*. Menurut Agha et al., (2017) *work-life balance* itu penting untuk kehidupan, keluarga dan kepuasan kerja serta membantu

mengurangi ketidakhadiran dan pergantian karyawan.

Konsep *work-life balance* ini menerangkan bahwa sebagai manusia kita memiliki komitmen yang setara dengan pekerjaan dan kehidupan pribadi kita. Hal ini membantu karyawan untuk memenuhi tanggung jawab kerja mereka bersama dengan komitmen kehidupan pribadi mereka. Hal ini juga meningkatkan kepuasan, baik dalam kehidupan profesional maupun pribadi. Keberhasilan suatu lembaga ditentukan oleh kinerja sumber daya manusia nya, yang pada gilirannya bergantung pada berbagai faktor. *Work-life balance* dikenal sebagai fondasi kepuasan kerja di sektor jasa seperti perbankan, pendidikan, dll (Hafeez & Akbar, 2015). Para karyawan di Tiga Enterprise merasakan kurangnya keseimbangan antara pekerjaannya dengan kehidupan pribadinya dikarenakan pekerjaan yang menumpuk, bekerja di bawah tekanan dan faktor lain yang mengakibatkan waktu para karyawan habis hanya untuk bekerja. Hal ini mengakibatkan para karyawan tidak memiliki waktu atau tidak dapat menyeimbangkan waktu untuk kehidupan pribadi mereka sehingga para karyawan tidak merasakan kepuasan ketika melaksanakan pekerjaannya. “Kompasiana - Pada tahun 2015 Society for Industrial and Organizational Psychology US melakukan riset terhadap karyawan. Hasilnya 70% karyawan mengeluhkan jam kerja dengan alasan durasi bertemu keluarga menjadi lebih singkat.” (Barsei, 2018)

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, peneliti perlu mengadakan penelitian tentang "Hubungan Antara *Flexible Working Arrangement* dan

Kepuasan Kerja yang Dimediasi oleh *Work-Life Balance*"

B. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka masalah dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat hubungan antara *flexible working arrangement* dengan kepuasan kerja?
2. Apakah terdapat hubungan antara *flexible working arrangement* dengan *work-life balance*?
3. Apakah terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan *work-life balance*?
4. Apakah *work-life balance* memediasi hubungan antara *flexible working arrangement* dan kepuasan kerja?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah-masalah yang telah peneliti rumuskan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan pengetahuan yang tepat dan dapat dipercaya tentang:

- a. Hubungan antara *flexible working arrangement* dengan kepuasan kerja
- b. Hubungan antara *flexible working arrangement* dengan *work-life balance*
- c. Hubungan antara kepuasan kerja dengan *work-life balance*
- d. Hubungan antara *flexible working arrangement* dan kepuasan kerja

dimediasi oleh *work-life balance*

D. Kebaruan Penelitian

Kebaruan penelitian ini dari penelitian sebelumnya yaitu:

- a. (Aziz-Ur-Rehman & Siddiqui, 2020). *Relationship Between Flexible Working Arrangements and Job Satisfaction Mediated by Work-Life Balance: Evidence From Public Sector Universities' Employees of Pakistan.*

Perbedaan dengan penelitian sebelumnya yaitu pada:

- i. Tempat penelitian yang akan diteliti, penelitian sebelumnya dilakukan pada karyawan universitas di Pakistan sedangkan kebaruan penelitian yaitu pada seluruh Karyawan Tiga Enterprise di Depok.
 - ii. Karakteristik pada responden berbeda. Pada penelitian sebelumnya menggunakan 200 karyawan pada institusi pendidikan yang bekerja di sembilan universitas negeri, sedangkan penelitian ini adalah karyawan swasta. Perbedaan karakter antara negeri dan swasta ini akan mempengaruhi hasil dari penelitian.
 - iii. Sektor yang diteliti oleh penelitian terdahulu dilakukan pada sektor publik sedangkan pada penelitian ini adalah sektor jasa.
 - iv. Penelitian sebelumnya menggunakan penelitian kuantitatif dan kualitatif, sedangkan penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif.
- b. (Marzi, 2018). *Relationship between Flexible Work Arrangements, Work-Life Balance, and Job Satisfaction in the Canadian Public Sector.*

Perbedaan dengan penelitian sebelumnya yaitu pada:

- i. Tempat penelitian yang akan diteliti, penelitian sebelumnya dilakukan pada karyawan sektor publik federal di Canada, sedangkan kebaruan penelitian yaitu pada seluruh Karyawan Tiga Enterprise di Depok.
 - ii. Sektor yang diteliti oleh peneliti terdahulu dilakukan pada sektor publik sedangkan pada penelitian ini adalah sektor jasa.
- c. (Maharani, 2020). *Flexible Work Arrangement, Work Life Balance, Kepuasan Kerja, Dan Loyalitas Karyawan Pada Situasi Covid-19.*

Perbedaan dengan penelitian sebelumnya yaitu pada:

- i. Tempat penelitian yang akan diteliti, penelitian sebelumnya dilakukan pada karyawan di Jakarta yang menggunakan sistem fwa, sedangkan kebaruan penelitian yaitu pada seluruh Karyawan Tiga Enterprise di Depok.
- ii. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian sebelumnya yaitu PLS, sedangkan kebaruan penelitiannya yaitu menggunakan SEM Amos.

Urgensi penelitian yg membuat penelitian ini menarik untuk diteliti yaitu untuk menemukan pengetahuan baru, mengembangkan pengetahuan dan menguji kebenaran suatu pengetahuan. Terlebih tentang kepuasan kerja karyawan pada masa pandemi ini yang cenderung berbeda tekanannya, *flexible working arrangement* yang sedang diterapkan pada seluruh perusahaan disaat pandemi *covid-19* ini, seperti *work from home* atau tempat dan jam kerja yang berubah, dan juga tentang *work-life balance* atau tentang keseimbangan yang dirasakan karyawan antara

pekerjaan dan kehidupan pribadinya.

Teori yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari berbagai jurnal dan buku yang Peneliti dapatkan dari berbagai sumber. Metode yang digunakan pada penelitian ini yaitu menggunakan metode survey dengan pendekatan korelasi.