

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Pengelolaan sumber daya manusia ialah faktor utama bagi perusahaan disamping faktor lainnya seperti modal. Pengelolaan SDM sendiri merupakan upaya yang dilakukan untuk memperoleh karyawan-karyawan handal yang sanggup menyelesaikan pekerjaannya dengan baik serta bertanggung jawab. Sehingga, bisa meningkatkan efektifitas organisasi dalam rangka mencapai target perusahaan.

Pengelolaan serta pengoptimalan sumber daya manusia tidak terlepas dari organisasi itu sendiri. Dengan demikian, organisasi perlu mempunyai karyawan-karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang baik.

Kepuasan kerja mencerminkan perilaku keseluruhan karyawan secara positif terhadap suatu pekerjaannya. Bagi perusahaan, kepuasan kerja memberikan manfaat yang baik dalam menunjang keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan. Seperti contohnya menghasilkan suatu *output* yaitu produk kerja yang baik dan inovasi yang bermanfaat bagi kemajuan organisasi. Penelitian akan kepuasan kerja dewasanya menjadi perhatian yang serius untuk perusahaan dan manajer sumber dayanya. Pasalnya, banyak karyawan yang masih merasakan rendahnya kepuasan kerja seperti lingkungan kerja yang tidak baik, tekanan dari atasan, kompensasi yang rendah, pengaturan kerja, minimnya fasilitas, gaji yang tidak sepadan, dan sebagainya.

Faktanya, hal diatas sejalan dengan tingkat kepuasan kerja di Indonesia yang masih tergolong rendah, hal ini seperti dikutip dalam [dailysocial.id](http://dailysocial.id) bahwa “Hasil lembaga penelitian Gallup yang mempublikasikan bahwa hanya delapan persen orang Indonesia yang sungguh-sungguh puas atas pekerjaannya. Penelitian lain yang menguatkan, ialah dari Accenture yang melaksanakan penelitian di lebih 30 negara.

Berdasarkan penelitian tersebut, karyawan Indonesia adalah yang paling tidak bahagia. Hanya 18% yang puas”.

Permasalahan terkait rendahnya kepuasan kerja semakin dipertegas melalui riset yang dilakukan oleh lembaga survei Job Street oleh Seek yang melakukan riset terhadap 17.623 karyawan menunjukkan bahwa sebesar 73% karyawan di Indonesia tidak puas terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dengan 54% karyawan menjawab tidak puas dalam bekerja karena “pekerjaan tidak setara pada latar belakang pendidikan” serta sebesar 60% menjawab “tidak ada jenjang karir”.

Untuk memperkuat pendapat peneliti terkait permasalahan rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan, peneliti melakukan pra-riset beserta wawancara mengenai rendahnya kepuasan kerja terhadap kepala subbagian tata usaha dan karyawan pada karyawan Kantor Pusat Bea dan Cukai pada Direktorat Fasilitas Kepabeanan.

Data yang diperoleh melalui wawancara kepada kepala subbagian tata usaha diketahui bahwa penurunan Kepuasan Kerja yang terjadi kepada karyawan setempat. Berikut ini disampaikan data yang telah tersedia terkait penilaian kepuasan kerja di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

**Tabel I. 1 Data Penilaian Kepuasan Kerja**

**Kantor Pusat Direktorat Jenderal Bea Dan Cukai (DJBC).**

No	Faktor penyebab menurunnya Kepuasan Kerja karyawan	Jumlah Jawaban	Presentase
1	Ketidak sesuaian jam dan tempat kerja	13	43,3%
2	Fasilitas yang kurang memadai	9	30%
3	Ketidak sesuaian pekerjaan	5	16,7%
4	Kurangnya kerjasama antar karyawan	3	10%
Total		30	100%

**Sumber:** Data diolah oleh peneliti (2020)

Data tersebut menunjukkan bahwa sebanyak 13 orang (43,3%) memilih ketidaksesuaian jam dan tempat kerja sebagai penurunan kepuasan kerja. Sebanyak 9 orang (30%) menyatakan bahwa menurunnya kepuasan kerja disebabkan oleh fasilitas kerja yang kurang memadai. Disisi lain, sebanyak 5 orang (16,7%) menyatakan bahwa menurunnya Kepuasan Kerja karyawan disebabkan oleh ketidak sesuaian pekerjaan dan sebanyak 3 orang (10%) mengatakan bahwa penurunan kepuasan kerja diakibatkan oleh kurangnya kerjasama antara karyawan ketika dihadapkan untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama.

Selain dilakukannya pra-riset, peneliti melakukan wawancara kepada salah satu pimpinan yang terdapat di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai terkait kepuasan kerja pada karyawan di dalamnya. Beliau mengatakan bahwa kepuasan kerja karyawannya disini dinilai masih rendah, karena adanya pola kerja yang cenderung dinilai monoton dianggap tidak memiliki perubahan karena pola kerja pada kantor Bea dan Cukai mengacu kepada peraturan perundang-undangan yang terkait, dan sebagian besar karyawan merasa kurang puas dengan pola kerja saat ini, sehingga menurunkan produktivitas kinerja karyawan yang ada.

Selain itu, pemimpin mengamati bahwa karyawan sering mengeluhkan terkait sarana dan prasarana penunjang kerja yang kurang memadai. Selanjutnya minimnya komunikasi antara pimpinan dan karyawan sehingga mengakibatkan penurunan kerjasama dan koordinasi tim. Terlebih tidak ada pengukuran indikator terkait kepuasan kerja yang didapat melalui pandangan dan survei pendapat dari karyawan yang ada secara langsung.

Peneliti juga melakukan wawancara terhadap salah satu karyawan pada Direktorat Fasilitas. Dimana karyawan tersebut mengatakan bahwa mereka dihadapkan dengan pola kerja yang terjadi sangatlah monoton dan telah terjadi selama bertahun-tahun. Hal ini menyebabkan munculnya perasaan jenuh terhadap keadaan kerja yang ada. Karyawan mendambakan pola kerja yang baru dengan memanfaatkan perkembangan teknologi

informasi. Karyawan tersebut juga berkata bahwa perasaan jenuh yang dialami membuat menurunnya performa kebanyakan karyawan.

Selain itu, karyawan juga merasa tidak ada ruang guna memperlihatkan kemampuan yang ada pada pribadinya karena kondisi lingkungan yang cenderung tetap, sehingga tidak adanya warna baru dalam memunculkan inovasi maupun kreativitas karyawan. Karyawan tersebut juga mengatakan bahwa sebagian besar dari mereka sering mengeluhkan lambatnya jaringan internet karena hal tersebut dibutuhkan dalam melaksanakan tugas dan fungsi karyawan. Selain permasalahan tersebut, karyawan mengharapkan adanya peremajaan komputer di kantor.

Permasalahan yang lain adalah karyawan yang lebih muda merasa segan terhadap karyawan yang lebih tua dalam mengungkapkan pendapat apabila terjadi perbedaan pemikiran ketika bekerjasama dalam tim maupun ketika dihadapkan oleh suatu permasalahan. Karyawan berharap adanya sistem kerja maupun lingkungan kerja yang baru sehingga bisa meningkatkan produktivitas kerja serta kepuasan kerja.

Bersumberkan pada hasil wawancara yang peneliti lakukan diatas, bisa disimpulkan bahwa ada beberapa masalah yang dihadapi yaitu pola kerja yang monoton, lingkungan kerja yang tidak berubah. Sehingga menurunkan performa karyawan. Perusahaan juga tidak memiliki indikator pengukuran kepuasan kerja karyawan yang didapatkan langsung dari pendapat karyawan itu sendiri. Sehingga perusahaan tidak mengetahui apakah selama ini karyawan merasa puas atas pekerjaan yang ada ataupun sebaliknya.

Kurangnya kepuasan kerja yang terjadi akibat pola kerja yang monoton dan lingkungan kerja yang berjalan seperti itu saja dapat menimbulkan perasaan jenuh dalam melakukan pekerjaan. Karyawan yang seharusnya dapat lebih menggali kemampuan dan keahlian mereka sehingga mereka dapat menjadi karyawan yang lebih kompeten, akan merasa dibatasi karena tidak adanya perubahan baru di dalam instansi mereka. Agar dapat meningkatkan performa karyawan dalam memberikan pelayanan terbaik bagi

masyarakat, instansi perlu memaksimalkan SDM yang ada secara efektif dan efisien seperti dengan mempertimbangkan pembentukan pola kerja yang baru, meningkatkan sarana dan prasarana kerja yang memadai, memanfaatkan kemajuan teknologi dan informasi yang ada, sistem evaluasi tingkat kepuasan karyawan, serta memberikan diklat (pendidikan dan pelatihan) guna mengoptimalkan kemampuan yang ada pada pribadi karyawan.

Menurut analisa yang dilakukan oleh (Al Faqih & Santoso, 2020) terdapat 6 faktor utama yang pengaruhi kepuasan kerja karyawan, yakni: 1) Faktor Pengaturan Kerja Fleksibel; 2) Faktor kondisi / lingkungan kerja; 3) Faktor kesempatan untuk maju / berkembang; 4) Faktor ketentraman kerja; 5) Faktor pengawasan; 6) Faktor upah / gaji (*Flexible Working Arrangement*).

Untuk menyelesaikan permasalahan terkait rendahnya tingkat kepuasan kerja pada perusahaan ini, maka peneliti melakukan pra-riset kepada 30 responden terkait faktor-faktor yang memiliki pengaruh atas kepuasan kerja karyawan Kantor Pusat Direktorat Jenderal Bea Dan Cukai (DJBC) yang bergerak dibidang pelayanan masyarakat dalam keabeanan dan cukai. Adapun faktor-faktor yang memiliki pengaruh kepuasan kerja terdapat di dalam tabel 1.2

**Tabel I. 2 Hasil Pra-riset Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

No	Faktor-faktor	Ya		Tidak		Total	
		Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
1	Upah/Gaji	15	50	15	50	30	100
2	Kesempatan untuk maju / berkembang	12	40	18	60	30	100

3	Kondisi / lingkungan kerja	24	80	6	20	30	100
4	Ketentraman Kerja	6	20	24	80	30	100
5	Pengawasan	10	33,3	20	66,7	30	100
6	<i>Flexible Working Arrangement</i> / Pengaturan Kerja Fleksibel	25	83,3	5	16,7	30	100

**Sumber:** Data diolah oleh Peneliti (2020)

Peneliti melakukan pra-riset terhadap 30 karyawan Kantor Pusat Direktorat Jenderal Bea Dan Cukai (DJBC) pada direktorat/divisi Fasilitas Kepabeanan. Berdasarkan pada gambar tabel 1.1 diatas, faktor terendah yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah ketentraman kerja dengan presentase menjawab “Ya” sebesar 20% dan “Tidak” sebesar 80%. Faktor terendah pada posisi kedua yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah pengawasan dengan presentase menjawab “Ya” sebesar 33,3% dan “Tidak” sebesar 66,7%.

Faktor terendah ketiga yang mempengaruhi kepuasan kerja ialah peluang untuk maju dengan presentase menjawab “Ya” sebanyak 46,7% serta “Tidak” sebanyak 53,3%. Lalu pada faktor terendah keempat pada penelitian ini adalah gaji/upah melalui presentase menjawab “Ya” sebesar 50% dan “Tidak” sebesar 50%.

Berdasarkan hasil penelitian data pra-riset diatas, diketahui faktor pertama yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah pengaturan kerja fleksibel dengan presentase menjawab “Ya” sebanyak 83.3% dan presentase menjawab “Tidak” sebanyak 16.7% yaitu seberapa fleksibel suatu karyawan dapat melakukan pekerjaan mereka dengan tidak dibatasi oleh ruang dan waktu. Selanjutnya pada posisi kedua dengan faktor tertinggi

adalah lingkungan kerja. Dengan presentase menjawab “Ya” sebanyak 80% dan presentase menjawab “Tidak” sebanyak 20% dimana lingkungan kerja ialah sebuah perihal yang mempengaruhi produktivitas dan motivasi karyawan dalam semangat bekerja. Perihal ini mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja ialah pengaturan kerja fleksibel serta lingkungan kerja. Sebab itu, peneliti tertarik untuk mengambil 2 variabel yakni pengaturan kerja fleksibel serta lingkungan kerja dijadikan variabel independen.

Dari hasil pra riset dapat dilihat bahwa faktor tertinggi yang mempengaruhi kepuasan kerja ialah pengaturan kerja fleksibel yaitu seberapa fleksibel suatu karyawan dapat melakukan pekerjaan mereka dengan tidak dibatasi oleh ruang serta waktu dengan tetap bekerja setara pada tanggung jawab yang telah diberikan.

Tetapi pada kenyataannya, bersumberkan wawancara yang telah peneliti lakukan terhadap pimpinan dan karyawan terkait dengan pengaturan kerja fleksibel pada Kantor Pusat Bea dan Cukai masih rendah. Perihal ini bisa diamati lewat pernyataan pimpinan yang mengatakan bahwa karyawan kurang merasa puas terhadap pekerjaannya karena pola kerja yang cenderung tidak berubah. Karyawan juga menyetujui pendapat tersebut bahwa sebagian besar dari mereka merasa kurang puas akan pola kerja yang monoton agar karyawan dapat merasakan warna baru pada tempat kerjanya. Mengenai hal itu, dapat diketahui bahwa pimpinan menyadari adanya ketidakpuasan karyawan tetapi tidak didampingi dengan adanya pola kerja yang baru dan lebih fleksibel. Sehingga karyawan dapat melaksanakan tugasnya tanpa dibatasi oleh ruang dan waktu.

Dilansir dalam [Ekonomi.bisnis.com](http://Ekonomi.bisnis.com) “Banyak sekali manfaat yang dapat dirasakan melalui bekerja di ruang yang fleksibel. Seperti contohnya, memudahkan karyawan untuk memilih tempat kerja yang lebih mudah dijangkau atau dekat dengan rumah. Karyawan juga dapat bekerja disaat berpergian. Studi juga mengungkapkan bahwa para pekerja fleksibel atau yang bekerja jarak jauh, cenderung memiliki kebahagiaan dan tingkat

kepuasan kerja yang lebih tinggi diperbandingkan pekerja tetap”. Melalui ruang kerja serta waktu yang fleksibel, karyawan akan merasakan ketenangan serta kenyamanan dalam menyelesaikan pekerjaan. Karyawan tidak lagi merasakan perasaan terburu-buru untuk sampai di tempat kerja dan merasa senang karena dapat menyelesaikan pekerjaan saat dinas di luar.

Selain pengaturan kerja secara fleksibel, faktor lain yang mempunyai nilai tertinggi pada pra-riset diatas ialah lingkungan kerja. Karyawan cenderung tidak merasa puas dan bosan ketika lingkungan kerja di suatu perusahaan dikatakan tidak baik. Sudah menjadi tugas bagi perusahaan atau instansi guna mewujudkan lingkungan kerja yang baik serta nyaman bagi karyawan perusahaannya. Akhirnya, karyawan akan semakin bersemangat dan secara sukarela mengerjakan pekerjaan mereka sebelum tenggat waktu yang telah ditentukan.

Namun kenyataannya, lingkungan kerja pada Kantor Pusat Bea dan Cukai masih dinilai memiliki beberapa kekurangan, hal ini dapat dilihat melalui wawancara yang dilakukan oleh pimpinan setempat. Dimana pimpinan mengamati adanya keluhan terkait kurang memadainya sarana dan prasarana, sehingga menyebabkan penurunan produktivitas karyawan. Hal ini mengakibatkan tidak tercapainya suatu kepuasan karyawan. Selain itu, pemimpin merasa bahwa kurangnya komunikasi yang dilakukan terhadap bawahannya, memunculkan keadaan tim yang kurang terkoordinir. Untuk meningkatkan kualitas lingkungan kerja, instansi beserta pemimpin dapat melakukan pembaharuan terhadap sarana dan prasarana di dalamnya, seperti pengadaan unit komputer baru atau menggantinya dengan laptop. Karena laptop dirasa lebih fleksibel untuk digunakan. Dan perlu adanya komunikasi yang lebih intens dan pemberian motivasi yang diberikan oleh pemimpin terhadap bawahannya, sehingga kerjasama tim bisa terjalin secara baik. Perihal ini bisa meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Kenyataan yang terjadi di lapangan pada karyawan di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dihadapkan dengan aturan serta prosedur kerja yang telah berlaku sesuai dengan peraturan perundang-undangan pada



organisasi tersebut. Namun, pada masa pandemi COVID-19 ini memunculkan sistem pengaturan kerja yang baru yaitu *Flexible Working Space* yang merupakan bagian dari *Flexible Working Arrangement* (FWA). FWA yang diterapkan di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai meliputi bekerja dimana saja yaitu *Working From Home* (WFH) atau *Working From Office* (WFO) dan waktu kerja yang lebih fleksibel seperti contoh nyata pada rapat yang dapat dilakukan di luar jam kerja berupa malam hari. Selain pada sistem pengaturan kerja yang berubah, lingkungan kerja juga mengalami perubahan seperti contohnya akibat dari pembatasan karyawan yang hadir di kantor secara tidak langsung memberikan dampak pada kebersihan dan kerapian yang merupakan salah satu indikator dari lingkungan kerja. Hal tersebut memunculkan rasa nyaman bagi karyawan yang ada di kantor. Kedua hal itu sesuai dengan faktor-faktor yang pengaruhi kepuasan kerja.

Menurut hasil pra-riset yang sudah dilakukan maka, peneliti berminat menyelenggarakan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Antara Pengaturan Kerja Fleksibel Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja”**.

#### **B. Rumusan Masalah**

Bersumberkan pembatasan masalah yang sudah peneliti jabarkan diatas, maka bisa dirumuskan masalah-masalah tersebut antara lain:

1. Apakah program pengaturan kerja fleksibel mempengaruhi kepuasan kerja suatu karyawan?
2. Apakah lingkungan kerja mempengaruhi kepuasan kerja suatu karyawan?
3. Apakah pengaturan kerja fleksibel serta lingkungan kerja mempengaruhi kepuasan kerja suatu karyawan?

### C. Tujuan Penelitian

Bersumberkan permasalahan yang sudah peneliti kemukakan, tujuan umum peneliti mengangkat masalah penelitian ini ialah:

1. Mengetahui pengaruh dari pengaturan kerja fleksibel atas kepuasan kerja di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.
2. Mengetahui pengaruh dari lingkungan kerja atas kepuasan kerja karyawan di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.
3. Mengetahui pengaruh dari pengaturan kerja fleksibel serta lingkungan kerja atas kepuasan kerja di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

### D. Kebaruan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan kebaruan penelitian berdasarkan penelitian sebelumnya sebagai berikut:

1. **Annakis et al. (2011) *Exploring Monitoring, Work Environment and Flexibility as Predictors of Job Satisfaction within Australian Call Centres***
  - a. Dalam penelitian sebelumnya menggunakan metode kualitatif sebagai metode penelitian, sementara penelitian ini memakai metode kuantitatif.
  - b. Dalam penelitian sebelumnya menggunakan 4 variable penelitian, yakni pemantauan, lingkungan kerja, fleksibilitas kerja (pengaturan kerja fleksibel), serta kepuasan kerja. Sementara pada penelitian ini menggunakan 3 variabel
  - c. Karakteristik pada sample berbeda. Pada penelitian sebelumnya melakukan penelitian pada 3 kantor pusat panggilan (*call centre*) di Australia. Sementara pada penelitian ini dilaksanakan di satu lembaga pemerintah dibidang pelayanan & jasa

**2. Astuti & Iverizkinawati (2018) Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Sarana Agro Nusantara Medan**

- a. Pada penelitian sebelumnya, metode pemungutan sample memakai metode sampling jenuh. Sementara penelitian ini memakai metode *simple random sampling*.
- b. Variabel yang berbeda. Dalam penelitian sebelumnya memakai 3 variabel yakni kepemimpinan, lingkungan kerja, serta kepuasan kerja. Sementara pada variabel ini menggunakan pengaturan kerja fleksibel.
- c. Jumlah responden sebelumnya sebanyak 45 responden, pada penelitian ini sejumlah 120 responden.

**3. Rahman (2019) Impact of Flexible Work Arrangements on Job Satisfaction Among the Female Teachers in the Higher Education Sector**

- a. Penelitian sebelumnya hanya memiliki satu variabel bebas yakni pengaturan kerja fleksibel dan variabel dependent kepuasan kerja. Penelitian ini memakai dua variabel independen & satu dependen.
- b. Pada penelitian sebelumnya, metode pengambilan sample yang dipakai yaitu *simple random sampling & convenience sampling*. Sementara penelitian ini hanya memakai *simple random sampling*.
- c. Sektor yang diteliti peneliti dahulu dilakukan pada sektor pendidikan, yaitu universitas di Bangladesh. Penelitian ini dilakukan di instansi pemerintahan sektor pelayanan & jasa untuk masyarakat.
- d. Perbedaan jumlah responden. Penelitian terdahulu hanya membatasi responden pada tingkat dosen/pengajar perempuan. Pada penelitian ini tidak membatasi jenis kelamin responden.

Peneliti menemukan bahwa belum ada penelitian yang mengaitkan antara Flexible Working Arrangement (FWA) serta lingkungan kerja menjadi factor-faktor yang memiliki pengaruh dengan kepuasan kerja karyawan. Berangkat dari masalah tersebut, peneliti ingin membuktikan bahwa kedua variabel tersebut berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

