

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam dunia ketenagakerjaan, era pasca-pandemi telah membawa perubahan signifikan, salah satunya melalui penerapan sistem kerja *hybrid*. Sistem kerja *hybrid* merupakan salah satu bentuk *flexible working arrangements* yang menggabungkan kerja di kantor, jarak jauh, dan mobilitas, sehingga memberikan karyawan otonomi untuk memilih cara dan lokasi kerja yang paling produktif (Vidhyaa dan Ravichandran, 2022). Penerapan sistem kerja fleksibel ini tidak hanya mendukung efisiensi, tetapi juga berpotensi meningkatkan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*Work-Life Balance*) yang pada akhirnya dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja (*Job Satisfaction*). Di Indonesia, Kementerian Keuangan mengadopsi kebijakan sistem kerja fleksibel melalui Keputusan Menteri Keuangan (KMK) Nomor 416 Tahun 2023 yang mencakup fleksibilitas tempat kerja, waktu kerja, dan konsep *work home base*.

Penelitian yang dilakukan oleh (Legesse Bekele dan Mohammed (2020) menunjukkan bahwa *flexible working arrangements* memengaruhi kepuasan kerja para karyawan (*job satisfaction*). Tingkat *job satisfaction* dapat dilihat dari sejauh mana seseorang menikmati dan menemukan kepuasan dalam profesinya atau pekerjaannya. (Gumasing dan Ilo, 2023).

Locke menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan

tidak puas, sebaliknya apabila yang didapat karyawan lebih tinggi atau sama besar seperti yang diharapkan maka karyawan akan merasa puas. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan atau ketidakpuasan pada karyawan yaitu dapat berupa; jenis pekerjaan, rekan kerja, tunjangan, perlakuan yang adil, keamanan kerja, peluang menyumbang gagasan, gaji, pengakuan kinerja dan kesempatan bertumbuh (Nadilla Silva Fitri et al., 2024). Masalah yang dapat ditimbulkan apabila para karyawan memiliki tingkat kepuasan yang rendah akan berakibat pada; *employee turnover* yang tinggi, absensi karyawan yang tinggi, tingkat stress karyawan tinggi, tidak adanya dedikasi yang diberikan oleh karyawan terhadap perusahaan, serta karyawan mengalami *burn out*.

Kepuasan kerja dapat ditingkatkan untuk menghindari adanya masalah yang akan terjadi namun tergantung dari apakah imbalan sesuai dengan ekspektasi, kebutuhan, dan keinginan karyawan. Menurut Riggio dalam Mukhtar et al. (2019) cara meningkatkan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu :

1. Melakukan perubahan struktur pembayaran. Perubahan sistem pembayaran dilakukan dengan berdasarkan pada keahlian karyawan (*skill-based pay*), yaitu pembayaran diberikan kepada para pekerja berdasarkan pengetahuan dan keterampilannya dari pada posisinya di perusahaan. Tipe pembayaran kedua dilakukan berdasarkan jasa yang diberikan (*merit pay*), yakni sistem pembayaran yang diberikan berdasarkan performa karyawan tersebut, pencapaian finansial pekerja berdasarkan pada hasil yang dicapai oleh individu sendiri. Tipe ketiga

yakni *gainsharing* atau pembayaran berdasarkan pada keberhasilan kelompok (keuntungan dibagi pada seluruh anggota kelompok).

2. Mengadakan program yang mendukung para karyawan yang dirasakan dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan seperti; *health center*, *profit sharing*, dan *employee sponsored child care*.
3. Pemberian jadwal kerja yang fleksibel. Yang pertama dengan *compressed workweek*, yakni para pekerja dapat memadatkan pekerjaannya yang dilakukan selama satu minggu, sehingga mereka dapat memiliki waktu yang lebih longgar untuk melakukan kehidupan mereka. Yang kedua dengan sistem penjadwalan di mana seseorang pekerja menjalankan sejumlah jam khusus perminggu atau *flextime*, tetapi tetap mempunyai fleksibilitas kapan memulai dan mengakhiri pekerjaan yang mereka lakukan. Yang ketiga dengan menggabungkan *work form office* (WFO) dan *work from home* (WFH) dalam satu minggu, yakni dengan memberikan jadwal berapa hari karyawan melakukan WFO dan WFH dalam satu minggu. Penelitian yang dilakukan oleh Sofyan dan Elmi (2024) menunjukkan bahwa fleksibilitas berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Semakin fleksibel jadwal kerja yang dilakukan maka semakin puas karyawan tersebut terhadap pekerjaan mereka. Temuan yang dilakukan penelitian ini menekankan bahwa pekerjaan yang dilakukan secara fleksibel meningkatkan efisiensi proses yang dilakukan oleh para karyawan.

Beberapa perusahaan masih menerapkan pengaturan kerja fleksibel atau *Flexible Working Arrangements* (FWA) pasca pandemi yang tidak mengharuskan karyawan untuk bekerja dari rumah, ataupun dari kantor saja tetapi dapat darimana saja dengan jam kerja sesuai dengan preferensi pihak perusahaan dan karyawan (Chung et al., 2021). Perusahaan dan organisasi yang masih menerapkan sistem kerja *hybrid* yaitu Blibli, IDX Consulting, GDP Labs, Google Indonesia, Tokopedia dan Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Implementasi atas kebijakan FWA telah terbukti untuk meningkatkan WLB karyawan. Menurut laporan *International Labour Organization* (ILO), pengaturan waktu kerja yang fleksibel dapat meningkatkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan kerja.

Salah satu sistem kerja fleksibel dengan memberikan kebebasan pada karyawan memilih waktu memulai dan mengakhiri pekerjaan tetapi harus tetap mengikuti standar minimal jam kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Ada pula sistem kerja yang membebaskan karyawan bila ingin *work from home* (WFH) ataupun bekerja di mana saja tetapi dengan syarat harus *on mobile* atau tetap siap sedia bila dibutuhkan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, ditemukan bahwa penerapan kerja fleksibel ternyata tidak selalu memiliki dampak baik bagi para karyawan. Sistem kerja yang harus selalu siap sedia (*standby*) atau *on mobile* inilah yang memberikan dampak negatif dan ketidakpuasan bagi karyawan. Bila karyawan melakukan WFH, fakta di lapangannya seperti tidak memiliki total jam kerja

yang pasti. Sehingga para karyawan harus *standby* untuk memulai pekerjaan yang mereka lakukan dari pagi dan mengakhiri pekerjaan mereka sampai malam. Melebihi aturan yang sudah ditetapkan atau bahkan tidak ada aturan jam yang mengikat mereka. Dengan kata lain, karyawan seperti tidak memiliki jam istirahat dan tidak bisa melakukan kegiatan lain selain melakukan pekerjaan mereka dan harus siap sedia untuk pekerjaan.

Hasil dari wawancara tersebut sejalan dengan hasil dari *pra-riset* yang dilakukan terhadap 40 orang karyawan yang bekerja di Jabodetabek. Hasil *pra-riset* dapat dilihat pada Tabel 1.1

Tabel 1.1 Hasil Kuesioner Pra-riset Mengenai Alasan Ketidakpuasan Karyawan di Jabodetabek

No.	Variabel	Jumlah Responden yang memilih	Persentase (%)
1.	<i>Flexible Working Arrangements</i> (FWA)	31	77,5%
2.	<i>Work-Life Balance</i> (WLB)	32	80%
3.	<i>Working Enviroment</i> (WE)	11	27,5%
4.	<i>Motivation</i>	14	35%
5.	<i>Leadershio Style</i> (LS)	13	32,5%
6.	<i>Organizational Culture</i> (OC)	10	25%
7.	<i>Compensation</i>	17	42,5%

Sumber : Data Diolah oleh Penulis (2024)

Berdasarkan pada Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa kondisi yang menyebabkan ketidakpuasan karyawan di daerah Jabodetabek disebabkan oleh variabel *Flexible Working Arrangements* (FWA), *Work-Life Balance* (WLB), dan *Compensation*. FWA dan WLB menjadi dua alasan terkuat mengapa seorang karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaannya yang mereka lakukan.

Penelitian yang dilakukan oleh Deloitte (2022) juga mendukung hasil wawancara dan hasil *pra-riset*. Penelitian tersebut mengatakan, FWA memiliki dampak terhadap kepuasan para karyawan yang menyatakan bahwa meskipun

cara kerja *hybrid* menghadirkan peluang, dengan catatan jika dilakukan dengan benar, dan memungkinkan banyak orang untuk mempertahankan fleksibilitas yang dapat diberikan oleh kerja jarak jauh, cara ini juga menimbulkan risiko pengucilan bagi mereka yang tidak hadir secara fisik. Pengucilan yang terjadi di dalam pekerjaan menyebabkan tidak adanya teman atau *co-worker* yang berdampak pada karyawan tidak merasa nyaman melakukan pekerjaan mereka sehingga akan berdampak pada ketidakpuasan pada karyawan.

Selain masalah pengucilan yang merupakan dampak dari FWA, ketidakpuasan yang dirasakan oleh para karyawan berupa kelelahan dalam melakukan pekerjaan mereka karena tidak adanya jadwal pasti dalam melakukan pekerjaan sehingga mereka harus bekerja dalam satu hari penuh yang berdampak pada kurangnya waktu yang mereka miliki untuk melakukan kehidupan mereka. Hal ini bertolak belakang dengan tujuan asli dari FWA itu sendiri di mana menurut Daniarsyah dan Rahayu menyatakan dalam Indradewa dan Prasetyo (2023), bahwa WFH merupakan atribut dari pengaturan jam kerja yang fleksibel, yang bertujuan untuk memudahkan kehadiran kerja dari kantor ke rumah ataupun memudahkan karyawan untuk melakukan pekerjaan dari rumah.

Pengaturan kerja fleksibel bertujuan untuk memberikan kebebasan kepada karyawan dalam menentukan waktu dan tempat kerja mereka, termasuk konsep kerja dari jarak jauh (*remote working*), jam kerja yang dapat disesuaikan (*flextime*), serta berbagai bentuk penyesuaian lain dalam pola kerja tradisional.

Oleh karena itu karyawan dibebaskan serta dimudahkan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka.

Didukung pula dengan penelitian oleh Legesse Bekele dan Mohammed (2020) yang melakukan analisis terhadap *Flexible Working Arrangements* khususnya pada dimensi *flextime schedule*, *compressed workweek* dan *telecommuting* terhadap *Job Satisfaction*. Hasil yang ditemukan bahwa peningkatan penggunaan *flextime schedule* dan *compressed workweek* meningkatkan *Job Satisfaction*. Namun, penelitian ini menemukan tidak adanya hubungan yang signifikan antara *telecommuting* dan *Job Satisfaction*. Penelitian ini menunjukkan bahwa waktu yang fleksibel seharusnya dapat meningkatkan kepuasan karyawan bukan malah sebaliknya. Penelitian yang dilakukan oleh Aura dan Desiana (2023) mengkaji hubungan antara *Flexible Working Arrangements* dan *Work-Family Culture* dengan mediasi *Work-Family Conflict* terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan perempuan. Hasil yang ditemukan dalam penelitian ini berupa, *Flexible Working Arrangements* berdampak positif dan signifikan terhadap *Work-Family Conflict* dan *Job Satisfaction*.

Dari hasil penelitian sebelumnya diharapkan dengan adanya kebijakan FWA ini, para karyawan dapat menyeimbangkan antara kehidupan dan pekerjaan mereka sehingga kesehatan mental karyawan menjadi lebih baik untuk meningkatkan produktivitas serta kepuasan kerja bagi karyawan. Selain faktor FWA yang mempengaruhi ketidakpuasan karyawan dalam melakukan

pekerjaan mereka, ada faktor lain yang mempengaruhi, yaitu *Work-Life Balance* (WLB).

Faktor *Work-Life Balance* (WLB) menjadi alasan ketidakpuasan karyawan karena para karyawan tidak bisa mendapatkan waktu mereka untuk melakukan kehidupan pribadinya. Dampak yang diberikan oleh WLB bila karyawan tidak merasa puas dapat berupa; ketidakhadiran karyawan, keinginan untuk pindah tempat kerja, dan komitmen terhadap pekerjaan yang rendah. Hal ini tidak sesuai dengan tujuan WLB yang dikemukakan oleh Clark, yakni WLB menciptakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi untuk menjaga kesehatan mental, mengurangi stress, dan meningkatkan kualitas hidup individu. Apabila karyawan memiliki waktu yang memadai untuk menjalani kehidupan pribadi mereka, hal tersebut akan berdampak positif pada kesehatan dan kesejahteraan karyawan. Pada akhirnya, kondisi ini akan meningkatkan kinerja mereka serta memberikan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukan. penelitian Susanto et al. (2022) juga menyatakan bahwa efek *Work-Life Balance* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Penelitian terdahulu yang mendukung hal tersebut meneliti mengenai hubungan antara *Flexible Working Arrangements* dan *Work-Life Balance* terhadap *Job Satisfaction*. Xu et al. (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan motivasi kerja merupakan hubungan yang penting dan saling berhubungan, karena kepuasan kerja dapat meningkatkan kepercayaan karyawan dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja di organisasi atau perusahaan. Fahlevi et al. (2020) juga melakukan penelitian untuk mengetahui program *Work-Life*

Balance apakah berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* yang akan berdampak pada komitmen pada karyawan. Penelitian ini menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara *Work-Life Balance* terhadap *Job Satisfaction* dengan kata lain semakin karyawan memiliki keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaannya, akan membantu meningkatkan tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Bellmann dan Hübler (2020) mencari tahu, apakah *working from home* meningkatkan atau mengurangi *Job Satisfaction* dan *Work-Life Balance*, serta dalam kondisi apa hal tersebut terjadi. Hasil yang ditemukan berupa, tidak ditemukan dampak yang jelas dari kerja jarak jauh terhadap *Job satisfaction*, namun pengaruhnya terhadap *Work-Life Balance* umumnya negatif.

Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, peneliti ingin meneliti lebih lanjut dan mengangkat tema dengan judul, **“Pengaruh *Flexible Working Arrangements* dan *Work-Life Balance* terhadap *Job Satisfaction* pada Karyawan di Jabodetabek”**.

1.2 Pertanyaan Penelitian

Pada penelitian ini terdapat pertanyaan, yaitu :

1. Bagaimana gambaran tentang *Flexible Working Arrangements*, *Work-Life Balance*, dan *Job Satisfaction* pada karyawan swasta di Jabodetabek?
2. Apakah *Flexible Working Arrangements* berpengaruh secara signifikan terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan swasta di Jabodetabek?
3. Apakah *Work-Life Balance* berpengaruh secara signifikan terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan swasta di Jabodetabek?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian pertanyaan penelitian yang dirancang, maka terdapat tujuan penelitian yang dilakukan diantaranya :

1. Untuk mengetahui gambaran tentang *Flexible Working Arrangements*, *Work-Life Balance*, dan *Job Satisfaction* pada karyawan swasta di Jabodetabek.
2. Mengetahui pengaruh antara *Flexible Working Arrangements* terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan swasta di Jabodetabek.
3. Mengetahui pengaruh antara *Work-Life Balance* terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan swasta di Jabodetabek.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat, sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini bertujuan untuk berkontribusi pada pengembangan berbagai studi dalam manajemen sumber daya manusia dan bidang terkait untuk memahami bagaimana *Flexible Working Arrangements* dan *Work-Life Balance* berpengaruh terhadap *Job Satisfaction* pada karyawan swasta di daerah Jabodetabek.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam bentuk penelitian kepada para manajer SDM maupun pemimpin pada sebuah organisasi yang menerapkan *Flexible Working Arrangements* dan *Work-Life Balance* terkait dengan *Job Satisfaction* pada karyawan swasta untuk dapat menggali lebih lanjut terkait manajemen pekerja.