# BAB 1

# PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan usaha dewasa ini semakin ketat dan sangat menuntut pada setiap perusahaan untuk melakukan hal yang baru. Keunggulan bersaing baik dalam kualitas produk, servis, biaya maupun sumber daya manusia yang profesional itulah yang menyebabkan perusahaan dituntut melakukan berbagai inovasi guna mengatasi adanya persaingan yang semakin ketat. Suatu perusahaan akan meningkat kinerjanya bila ada kerjasama dan hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawannya.

Hubungan antara pimpinan dan karyawan yang baik juga bergantung pada bagaimana konsep/metode pekerjan tersebut. Pada jenis pekerjaan tersebut memenuhi karyawan untuk dapat bekerja sesuai dengan kemampuan dan waktu yang dimiliki. Bentuk kerja yang fleksibel (*flexible work arrangement*), sehingga memungkinan dalam mengelola kerja dan waktu. Istilah *flexible work arrangement* mulai populer dan berkembang di awal tahun 1970-an (Sullivan dan Lussier, dalam Yustrianthe, 2008).

Secara teoritis, *flexible work arrangement* terbagi menjadi berbagai bentuk. Beberapa bentuk tersebut diantaranya adalah *flex time*, *telecommuting*, *job share*, dan lain sebagainya. *Flex time* dalam hal ini berupa bekerja dengan jam kerja per hari yang lebih sedikit atau bekerja pada jumlah yang sama tetapi dengan fleksibilitas yang lebih besar. *Flex time* yang dijalankan akan mampu membawa perubahan dalam lingkungan kerja, dimana karyawan tidak lagi membutuhkan jangka waktu kerja yang lama dalam jam yang sama dan/atau sebanyak jam yang ditetapkan kantor (Hook dan Higgs, dalam Yustrianthe, 2008). Fleksibel pada jam kerja (*flex time*) dalam studi ini untuk selanjutnya disebut jam kerja fleksibel dapat

meningkatkan kepuasan kerja dan keinginan kuat untuk tetap tinggal di perusahaan (Possenriede & Plantenga, 2011).

Pada penelitian yang dilakukan oleh Cohen dan Single yang dikutip oleh Yustrianthe (2008) menjelaskan bahwa penelitiannya secara khusus melakukan penelitian mengenai pengaruh negatif yang timbul dari adanya *flex time* terhadap kesempatan profesional mengembangkan diri. penelitian tersebut menemukan bahwa karyawan pada *flex time* akan memiliki peluang pengembangan diri yang lebih rendah di masa datang dan akan lebih tinggi jika meninggalkan perusahaan.

Possenriede dan Plantenga, (2011) menguji pengaruh jenis jam kerja, baik fleksibel maupun standar terhadap beberapaa variabel inti pekerjaan yaitu *stressors*, *burnout* dan *behavioral job outcomes*. Partisipan dalam studi tersebut adalah para akuntan publik dari 5 Kantor Akuntan Publik. Hasil riset menunjukkan bahwa profesional lebih memilih jam kerja fleksibel yang ternyata mengindikasikan peningkatan secara signifikan dalam kepuasan kerja dan keinginan untuk tetap bekerja pada perusahaaan serta menunjukkan penurunan pada *reduced personal accomplishment*. Di satu pihak jam kerja fleksibel (*flex time*) dinilai menguntungkan dan di lain pihak dinyatakan tidak menguntungkan. Bahkan riset Cohen dan Singel (2001) menemukan bahwa jam kerja fleksibel menyebabkan keinginan berpindah yang lebih tinggi daripada jam kerja standar, karena kesempatan pengembangan diri dinilai rendah. Selain itu, juga konflik yang dialami profesional pada jam kerja fleksibel lebih tinggi.

McNall, Masuda, & Nicklin (2010), dalam penelitiannya menyebutkan bahwa keseimbangan dalam bekerja dan urusan pribadi seperti mengurus keluarga memang sangat diperlukan oleh setiap karyawan. Hal ini menjadi dasar para karyawan mengharapkan adanya *flexible work arrangement* dari para pimpinanya. Lebih jauh juga dijelaskan bahwa karyawan sangat menikmati adanya variasi dalam jadwal kerjanya, sehingga para karyawan dapat memperoleh manfaat dari hal tersebut yaitu digunakan untuk berkumpul dengan keluarga

dengan intensitas waktu yang lebih lama dan pada akhirnya dapat memberikan rasa kepuasan kerja yang lebih tinggi juga.

Mendukung pernyataan di atas, Abednego, Gunawan, & Widjaja (2015) menjelaskan bahwa *scedule flexibility* memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan. *Scedule flexibility* yang diterapkan oleh perusahaan dapat menjadikan karyawan mampu membagi waktu antara pekerjaan dengan waktu keluarga. Hal ini disebabkan karena adanya kemudahan bagi karyawan dalam melakukan *change off, change schedule*, dan *request for holiday*. Kondisi tersebut sangat membantu karyawan dalam menyeimbangkan hidupnya antara keluarga dan pekerjaan.

Sedangkan dalam studi Almer dan Kaplan (2002 dalam Khan, Khan, Khan, & Shakeel, 2011) justru menyebutkan bahwa partisipan pada jam kerja fleksibel akan mempunyai keinginan untuk tetap tinggal di perusahaan yang lebih kuat daripada partisipan pada jam kerja standar dan konflik yang dialami juga menjadi lebih rendah. Artinya bahwa, perusahaan dapat memberikan kepuasan kepada karyawan yang mengalami *reduce personal accomplishment*, maka karyawan akan merasakan perhatian yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini akan dapat menjadi suntikan energi bagi karyawan untuk bangkit kembali, semangat dalam melaksanakan pekerjaannya.

*Reduce personal accomplishment* merupakan aspek dari *burnout* yang ditandai dengan adanya penurunan dalam perasaan seseorang terkait dengan prestasi dirinya dan pencapaian keberhasilannya. *Reduce personal accomplishment* merupakan fase yang sama dengan fase lain dari kelelahan yang sangat lazim terjadi pada setiap individu, terutama dalam layanan profesi manusia (misalnya pengajar, perawat, perbankkan, dan lain sebagainya) (Ejike, 2013).

Yustrianthe (2008), mendefinisikan *reduce personal accomplishment* sebagai salah satu tanda terjadinya *burnout*. *Burnout* merupakan sekumpulan gejala yang merupakan akibat dari

kontak panjang dengan *stressors* seperti *role conflict* dan *role overload*. Pada awalnya *burnout* didefinisikan sebagai suatu kondisi psikologis tertentu dimana seseorang menderita kelelahan emosional, mengalami *reduce personal accomplishment* dan cenderung mengurangi yang lainnya (Hogan & McKnight, 2007). Adanya kondisi *reduce personal accomplishment* dalam diri seseorang secara emosional diwujudkan dalam bentuk perasaan ketidakefektifan, inkompetensi, kurangnya produktivitas, dan kurangnya motivasi diri. Kondisi tersebut merupakan aspek emosional yang berasal dari dalam dan dari dirinya sendiri. Dengan demikian, *reduce personal accomplishment* yang dialami oleh seorang individu diketahui dipengaruhi oleh banyak variabel, termasuk adanya kelelahan secara emosional. Kelelahan secara emosional, merupakan aspek yang sangat sulit bagi seorang individu untuk dapat melawan kendala yang menjadi penghalang individu tersebut untuk berprestasi (Avdija & Sudipto, 2013). Terjadinya *reduce personal accomplishment* biasanya ditandai dengan adanya perasaan tidak puas terhadap diri sendiri, pekerjaan bahkan terhadap kehidupannya sendiri (Hardiyanti, 2013).

Penelitian ini berusaha menggeneralisasi beberapa studi di atas dengan menguji kembali pengaruh *flexibel work arrangement* terhadap *job satisfaction* melalui *reduce personal accomplishment* sebagai Variabel Intervening di PT. Asuransi Jiwa Manulife Surabaya. Fenomena yang terjadi dengan jam kerja yang fleksibel dalam mencapai target dari perusahaan menyebabkan para karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Sehingga hasilnya pun dapat menjadi lebih baik. Dan dengan fleksibel waktu yang diberikan banyak remaja dan ibu rumah tangga menjadi agen asuransi karena fleksibel waktu kerja yang diberikan perusahan, sehingga mereka dapat mengatur waktu bekerja dan waktu pribadi dengan baik.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini kemudian mengambil judul "Pengaruh *Flexible Work Arrangement* terhadap *Job Satisfaction* Melalui *Reduce Personal Accomplishment* sebagai Variabel Intervening pada PT. Asuransi Jiwa Manulife Surabaya".

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *flexible work arrangement* berpengaruh secara signifikan terhadap *reduce personal accomplishment* PT. Asuransi Jiwa Manulife Surabaya?
2. Apakah *flexible work arrangement* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* PT. Asuransi Jiwa Manulife Surabaya?
3. Apakah *reduce personal accomplishment* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction* PT. Asuransi Jiwa Manulife Surabaya?
4. Apakah *flexibel work arrangement* berpengaruh secara signifikan terhadap *job* satisfaction dengan reduce *personal accomplishment* sebagai variabel intervening pada PT. Asuransi Jiwa Manulife Surabaya?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *flexible work arrangement* terhadap *reduce personal accomplishment*.
2. Untuk megetahui pengaruh *flexible work arrangement* terhadap *job satisfaction.*
3. Untuk mengetahui pengaruh *reduce personal accomplishment* terhadap *job satisfaction*.
4. Untuk mengetahui pengaruh *flexibel work arrangement* terhadap *job satisfaction* melalui *reduce personal accomplishment* sebagai variabel intervening.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bisa bermanfaat untuk:

1. Bagi perusahaan sebagai bahan masukan dan pijakan kebijakan dalam bidang sumber daya manusia yang menyangkut jam kerja fleksibel, kepuasan kerja, dan penurunan kinerja individu.
2. Bagi penulis memberikan pengetahuan tambahan dalam menyelesaikan penelitian pengaruh jam kerja fleksibel terhadap kepuasan keja dan penurunan kinerja sebagai variabel interviening dan menambah pengetahuan tentang teori manajemen sumber daya manusia.
3. Bagi peneliti selanjutnya dapat memberikan wawasan dan sebagai salah satu sumber rujukan teori pada penelitian yang dilakukan terutama yang berkaitan dengan *flexibel work arrangement, job satisfaction,* dan *reduce personal accomplishment.*

## 1.5 Sitematika Penulisan

Agar memudahkan dalam penyajian dan interpretasi, maka skripsi ini disusun sebagai sistematika sebagai berikut:

BAB I: **PENDAHULUAN**

Dalam bab ini berisi latar belakang penelitian dilakukan, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat dilakukannya penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II: **TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menguraikan tentang landasan teori dan konsep yang terdiri teori *job satisfaction, reduce personal accomplishment, flexibel work arrangement* yang melandasi topik permasalahan yang dirumuskan, penelitian sebelumnya, model analisis, dan hipotesis.

BAB III: **METODE PENELITIAN**

Bab ini menguraikan tentang pendekatan penelitian, ruang lingkup penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan dan serta teknik analisis dalam memecahkan permasalahan yang dirumuskan.

BAB IV: **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum dari objek penelitian serta pembahasan hasil yang mengacu pada tinjauan pustaka yang relevan.

BAB V: **SIMPULAN DAN SARAN**

Dalam bab ini akan dikemukakan mengenai simpulan dari hasil analisis penelitian yang telah dibahas dan saran-saran sebagai bahan kajian bagi pihak-pihak yang berkepentingan.