

FLEXIBLE WORK ARRANGEMENT, WORK LIFE BALANCE, KEPUASAN KERJA, DAN LOYALITAS KARYAWAN PADA SITUASI COVID-19

Kresentia Stefanie¹; Ema Suryani²; Anita Maharani³

Bina Nusantara University, Jakarta^{1,2,3}

Email : kresentia.stefanie@binus.ac.id¹; ema.suryani@binus.ac.id²;

anita.maharani@binus.edu³

ABSTRAK

Tujuan peneliti melakukan penelitian untuk melihat keterkaitan antara flexible work arrangement, work-life balance, kepuasan kerja dan loyalitas karyawan pada saat situasi Covid-19. Tinjauan pustaka yang digunakan sebagai fondasi berpikir membangun model penelitian adalah kaitan antara flexible work arrangement, work life balance, kepuasan kerja dan loyalitas karyawan, berdasarkan keterkaitan ini kemudian akan dirumuskan hipotesis penelitian. Metode penelitian ini dengan pendekatan kuantitatif, data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan secara daring dalam waktu tertentu, dianalisis menggunakan alat analisis SMART PLS yang kemudian akan menghasilkan nilai-nilai yang dapat dijadikan keputusan diterima atau tidaknya hipotesis yang dirumuskan sebelumnya. Hasil penelitian yang diperoleh adalah, semua hipotesis diterima, dengan demikian flexible work arrangement mempengaruhi tiga variable lainnya pada saat situasi Covid-19 terjadi.

Kata kunci: Jam Kerja, COVID-19, *Work-life Balance*, Kepuasan, Loyalitas

ABSTRACT

The researchers aimed to explore the relationship between flexible work arrangements, work-life balance, job satisfaction, and employee loyalty during the Covid-19 situation. The literature review used as a foundation for developing a research model is the relationships of flexible work arrangements, work-life balance, job satisfaction, and employee loyalty. Based on this concept, next is to develop research hypotheses. The research method is with a quantitative approach. We collect data through a questionnaire distributed online within a specific time, analyzed using the SMART PLS analysis tool, which will then produce values as basis to decide whether the previously formulated hypothesis is accepted or not. The results obtained are, all hypotheses are accepted., Thus flexible work arrangements affect other three variables when the Covid-19 situation occurs.

Keywords: Working Hours, COVID-19, Work-life balance, Job satisfaction, Loyalty employee

PENDAHULUAN

Berdasarkan *Global Workplace Analytics* (2019) tren praktik FWA meningkat 140% sejak 2005, hal ini terutama karena pada beberapa tahun ini kemajuan teknologi global mengalami perkembangan yang sangat baik, sehingga dapat memberikan

dukungan bagi para pekerja untuk membawa pekerjaan di luar kantor. Dalam praktiknya, pemberian fleksibilitas kerja ini memberikan nilai tambah baik bagi pekerja maupun bagi organisasi. Dari sisi pekerja, fleksibilitas waktu kerja dapat membantu pekerja yang berperan sebagai orangtua untuk menyelaraskan jadwal kerja dengan pengasuhan anak, sehingga dalam kondisi berikutnya dapat memberikan kontribusi penting terhadap kepuasan kerja, karena pekerja memiliki keseimbangan kehidupan antara bekerja dan kehidupan pribadi (Cazes et al., 2015), hal ini berlaku selain pekerja memiliki berbagai macam opsi untuk memilih kapan, berapa lama mereka bekerja untuk perusahaan. Dari sisi organisasi, pengaturan kerja yang fleksibel dapat membantu organisasi merekrut dan mempertahankan karyawan, serta mengurangi tingkat absensi dan *turnover* (Beauregard & Henry, 2009).

Selain itu praktik FWA juga memungkinkan organisasi untuk dapat beradaptasi dengan merubah perspektif lingkungan kerja. Dari perspektif organisasi, masalah yang mungkin muncul adalah mengatur alokasi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan atau produksi. Perspektif tersebut dapat dicapai dengan ada komunikasi yang baik dan sistem *monitoring* yang baik dari perusahaan dan juga pekerja (Dettmers, Kaiser, & Fietze, 2013). Organisasi yang mempraktikkan FWA memiliki kesadaran bahwa perubahan dinamika dan pola kerja menjadifleksibel dapat membuat karyawan memiliki *work life balances* yang lebih baik, sehingga menimbulkan kinerja yang baik pula (Garg & Yajurvedi, 2016).

FWA dapat memberikan kesempatan untuk memenuhi komitmen atau keadaan darurat keluarga atau pribadi. Selain itu, FWA dapat membantu karyawan dalam mengatur peran dan waktu antara pekerjaan dan keluarga menjadi lebih baik, yang bisa memberikan dampak dalam meningkatkan sikap baik dan loyalitas kepada perusahaan (Groover & Crocker, 1995), kepuasan kerja (Kossek & Ozeki, 1998) dan keinginan untuk bertahan lama dalam perusahaan tersebut (Lobel & Kossek, 1996).

FWA semakin dipraktikkan oleh perusahaan, sebagaimana pernah dijadikan sebagai salah satu bahasan dalam laporan *Society of Human Resource Management* (SHRM) di tahun 2015. Di dalam laporan SHRM (2015) disebutkan bahwa FWA muncul karena keinginan perusahaan untuk memberikan keleluasaan kepada pekerjanya untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas kantor, tidak hanya dari jam kerja, namun juga darimana mengerjakan tugas-tugas kantor, dan tenggat waktu penyelesaian tugas. SHRM (2015) menyebutkan bahwa FWA dipertimbangkan menjadi bagian dari budaya perusahaan yang lambat laun diakui praktiknya oleh perusahaan di dunia.

Pada situasi terkini, di tahun 2020, menariknya FWA adalah praktik yang umum diterapkan di beragam perusahaan. Negara-negara di seluruh dunia tengah memerangi coronavirus atau biasa disebut dengan COVID-19. COVID-19 telah membuat ancaman bukan hanya ancaman terhadap sektor kesehatan setiap negara namun juga mengancam sektor ekonomi (Zulkarnaen, W., et al. (2020:6519). Di bulan Maret 2020 Indonesia mencatat kasus positif COVID-19 pertama, dengan dinyatakan COVID-19 sebagai wabah global beberapa perusahaan menerapkan kebijakan FWA untuk memberikan ketenangan bagi karyawannya dan juga perusahaan memperkenalkan langkah-langkah baru dalam melakukan *social distancing*, hal ini seperti yang dikutip dari artikel BBC (2020), beberapa perusahaan sudah mengubah *workforce* mereka seperti Amazon memberikan kesempatan karyawannya untuk bekerja secara fleksibel sampai dengan Oktober 2020, Facebook dan Google akan memberlakukan kerja secara fleksibel sampai dengan akhir tahun 2020 dan Twitter memberikan penawaran kepada karyawan untuk bekerja secara fleksibel untuk selamanya.

Dalam laporan UNICEF dan ILO (2020), perusahaan yang menawarkan FWA kepada karyawan, dapat dikatakan sebagai bentuk dukungan perusahaan terhadap karyawan untuk memenuhi kebutuhan pribadi atau keluarga dalam mencapai *work life balance* yang lebih baik dan meningkatkan produktivitas pekerja, terutama dalam situasi COVID-19. Laker (2020) menuliskan bahwa pada situasi COVID-19, *work life balance* adalah salah satu hal yang dapat membantu masyarakat bekerja meningkatkan kualitas kesehatan, karena situasi mental yang *stress* dapat memberikan pengaruh buruk kepada aktivitas dan juga kesehatan. Sehingga masing-masing individu harus meningkatkan ketahanan secara fisik dan mental dengan berbagai macam cara seperti membuat pengaturan waktu yang baik dan efisien sehingga dapat membagi waktu dalam bekerja, keluarga dan hobi. Dengan terjadinya *work life balance* yang baik maka dapat meningkatkan ketahanan diri individu, sehingga dapat mengambil keputusan lebih efisien dan efektif.

Selama situasi COVID-19 di Indonesia terdapat fenomena karyawan berkeluarga dan memiliki anak dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaan kantor secara fleksibel dari rumah sekaligus memiliki tanggung jawab baru dalam membantu anak-anak menjalankan *online learning* di rumah. Bebasari & Silalahi (2020) menuliskan bahwa orangtua harus cukup handal dalam menggunakan teknologi yang mendukung *online learning*, orangtua juga harus tetap melakukan *monitoring* pada setiap tugas yang diberikan, pada beberapa kesempatan *online learning* orangtua diwajibkan untuk mendampingi anaknya dalam mengikuti kelas dan orangtua juga harus membantu anaknya untuk mempersiapkan diri pada materi *online learning* pada hari berikutnya. Sedangkan diluar dari tanggung jawab kepada anaknya orangtua juga memiliki tanggung jawab pada pekerjaannya.

Karyawan yang menghadapi dua peran di pekerjaan dan keluarga dalam suatu waktu bersamaan menyebabkan tidak tercapainya *work life balance* dan juga *burnout*. *Burnout* dapat terjadi ketika batas-batas antara pekerjaan dan jam pribadi dikaburkan. Selain itu, karyawan dituntut bekerja lebih, selalu terhubung, dan memelihara komunikasi. Ketergantungan pada teknologi ini menjadi beban lebih lanjut pada sumber daya yang sudah mengalami *stress*, yang mengarah ke *techno stress* yaitu perasaan cemas, kelelahan, skeptisisme, dan keyakinan yang tidak efektif terkait dengan penggunaan teknologi (Torrente, Salanova, Llorens, & Schaufeli, 2013). *Burnout* dan *technostress* akibat penerapan bekerja secara fleksibel dari rumah dapat mengurangi kepuasan kerja dan kemampuan karyawan untuk melakukan tugas pekerjaan mereka (Greenberg & Baron, 2003).

Selain itu, penelitian oleh Ayyagari, Grover, & Purvis (2011) menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu kerja dan tempat kerja dapat keluar dari kendali jika kehidupan kerja mengganggu kehidupan pribadi yang memberikan dampak pada *work life balances*. Penerapan dari FWA dan *work life balance* juga mempunyai tujuan untuk memenuhi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Dengan terpenuhinya kepuasan terhadap pekerjaan, diasumsikan menaikkan nilai loyalitas karyawan pada sebuah perusahaan. Giovanis (2019) menjelaskan bahwa kepuasan kerja dan loyalitas karyawan memiliki hubungan yang positif karena jika kualitas kesejahteraan karyawan dirasakan dengan baik menimbulkan kesehatan mental yang positif bagi para karyawan yang akan memberikan dampak pada pekerjaan mereka. Menurut Anderson & Kelliher (2009), penerapan FWA dapat menumbuhkan rasa keterikatan dan loyalitas dari anggota organisasi terhadap organisasi dan juga meningkatkan produktivitas dan

menurunkan keinginan dari anggota organisasi untuk meninggalkan atau keluar dari organisasi.

Seperti yang dijelaskan oleh Cooke (2012) penerapan FWA memungkinkan karyawan untuk mendapatkan keseimbangan kerja atau kehidupan yang lebih baik, yang pada gilirannya mengarah pada *engagement* yang lebih besar dan tingkat loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. *Engagement* karyawan dengan perusahaan akan menghasilkan produktivitas karyawan, layanan pelanggan, dan hubungan klien yang lebih baik, hal ini senada dengan studi Allen dan Meyer di tahun 1996 yang mengatakan bahwa *work life balance* dapat menumbuhkan ikatan dan komitmen secara emosional terhadap organisasi. Komitmen tersebut membentuk rasa loyalitas dari para anggota organisasi terhadap organisasi.

Penelitian ini akan membahas mengenai bagaimana persepsi karyawan terhadap organisasi, yang dihubungkan sejauh mana organisasi mendukung terwujudnya kesejahteraan karyawan. Praktek yang dilakukan organisasi antara lainnya dengan menawarkan pengaturan kerja yang fleksibel di masa pandemi. Selain itu, penelitian ini juga akan membahas lebih lanjut tentang efek dari hubungan FWA pada *work-life balance*, loyalitas karyawan dan kepuasan kerja pada situasi COVID-19. Ekspektasi penelitian ini untuk mengetahui dampak penerapan FWA yang diberikan kepada karyawan bagi karyawan dan perusahaan.

Work-life balance, kepuasan kerja dan loyalitas karyawan pada situasi COVID-19 yang pada akhirnya menentukan keberhasilan perusahaan dalam melewati masa masa sulit pandemi. Penerapan kerja yang fleksibel diduga sebagai faktor dapat memberikan dampak positif bagi *work-life balance*, kepuasan kerja dan loyalitas karyawan pada situasi COVID-19. Penelitian ini mengkaji persepsi karyawan terhadap praktik FWA di organisasi. Penelitian ini tidak menggunakan acuan Undang - Undang Ketenagakerjaan dan peraturan perusahaan. Begitu pula dengan variabel lainnya yaitu kepuasan kerja, loyalitas karyawan dan *work-life balance* dikaji berdasarkan persepsi karyawan atas apa yang dirasakan dalam lingkungan kerja.

TINJAUAN PUSTAKA

Kaitan *Flexible Work Arrangement* dengan *Work-Life Balance*

Work-Life Balance (WLB) menimbulkan minat peneliti yang peduli terhadap kualitas kehidupan kerja dan kualitas hidup yang lebih luas (Rahman, 2019). Greenhaus dan Allen (2011) mendefinisikan WLB sebagai sesuatu yang dirasakan oleh individu terkait dengan peran pekerjaan dan peran di dalam keluarga. Menurut Kalliath & Brough (2008) karyawan perlu menyesuaikan kembali dengan beberapa tuntutan selama mereka bekerja, oleh karena itu ini adalah metode berkelanjutan yaitu tingkat WLB dapat berubah seiring berjalannya waktu, sehingga WLB adalah persepsi individu bahwa bekerja dan tidak bekerja individu dapat terus berkembang sesuai dengan prioritas kehidupan individu saat ini.

Shagvaliyeva dan Yazdanifard (2014) menyebutkan fleksibilitas dalam pekerjaan secara positif dapat mempengaruhi WLB dan kesejahteraan karyawan itu sendiri adalah hasil positif dari WLB. Studi yang dilakukan oleh Gregory dan Milner (2009) telah ditemukan bahwa organisasi memiliki peran penting untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan antara pekerjaan dan kehidupan sebagai pilihan individu mengenai WLB. Persepsi WLB ini dapat dibatasi oleh budaya organisasi dan budaya

gender secara nasional. Praktik tempat kerja yang sudah menerapkan FWA dengan harapan dapat memfasilitasi karyawan dengan mengurangi tekanan yang dirasakan pada tempat kerja.

Dalam sebuah studi (Gregory & Milner, 2009), telah ditemukan bahwa organisasi memiliki peran penting untuk mengurangi konflik kerja dan keluarga menerima banyak minat di antara para peneliti dan praktisi (Hammer, Neal, Newsom, Brockwood & Colton, 2005). Beberapa penelitian juga mendapatkan hubungan positif antara FWA sebagai variabel independen dan variabel dependen seperti kepuasan kerja dan WLB (Allen, Johnson, Kiburz & Shockley, 2013). Selain itu, dari sudut pandang organisasi jika karyawan dapat memenuhi peran mereka dalam bekerja dan kehidupan dengan baik, maka individu akan menjadi sangat puas sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik, komitmen, rendahnya tingkat absensi serta *turnover* yang lebih rendah. Akan tetapi kepercayaan antara perusahaan dan karyawan adalah sangat penting karena jika tidak dipantau, praktik kerja yang fleksibel dapat menciptakan masalah baik di sisi perusahaan maupun di sisi karyawan (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014). Akan tetapi telah ditemukan dalam beberapa penelitian bahwa sebagian besar praktik FWA terutama *flexitime* mendorong WLB (Allen, 2001, dan Palmeri, 2013), namun demikian, ada juga beberapa study yang menyebutkan bahwa praktik-praktik WFA pun perlu dipertimbangkan secara cermat, karena FWA yang tidak tepat tidak dapat mendorong WLB (Saleh et al., 2019).

Hipotesis 1: FWA mempengaruhi *work-life balance*

Kaitan FWA dan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menggambarkan bagaimana karyawan menikmati pekerjaannya, melakukannya baik dan dihargai atas upaya karyawan tersebut. Kepuasan yang dirasakan oleh karyawan saat bekerja memiliki kaitan dengan antusiasme dan perasaan bahagia atas pekerjaan yang dilakukan (Bäck-Wiklund, Van der Lippe, Den Dulk & Doorne-Huiskes, 2011). Kepuasan kerja dianggap penting karena ada kaitan dengan kinerja karyawan, yang pada akhirnya menentukan pencapaian tujuan organisasi.

Saat ini banyak organisasi menerapkan FWA untuk meningkatkan tingkat kepuasan karyawan. Sebuah studi telah menemukan bahwa karyawan yang menerapkan FWA memiliki *work family balances* dan tingkat *kepuasan kerja* lebih baik (Aryee, Srinivas & Tan, 2005). Mengikuti Greenhaus dan Powell (2006) sumber daya yang diperoleh di tempat kerja seperti situasi FWA dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik di tempat kerja yang dapat memberikan efek lebih banyak pengaruh positif di tempat kerja, pada akhirnya memberikan pengaruh yang lebih positif dalam domain keluarga. Individu mengalami lebih banyak emosi positif tentang pekerjaan mereka mengalami kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Menurut Omondi dan K'Obonyo (2018), FWA dapat menguntungkan pengusaha dan karyawan, manfaatnya termasuk komitmen yang lebih tinggi, *turnover* yang lebih rendah, *work-family conflict* yang berkurang, otonomi dan kepuasan terhadap pekerjaan. Namun, menurut temuan Golden dan Veiga (2005), terdapat hubungan positif dan negatif *telecommuting* terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang menerapkan *telecommuting* pada pekerjaannya memerlukan tingkat saling ketergantungan tugas yang rendah atau tingkat kebijaksanaan kerja yang tinggi, akan memiliki kecenderungan memiliki kepuasan kerja yang juga relatif lebih tinggi. Karyawan akan menemukan cara untuk berkomunikasi lebih efektif, sehingga lebih mampu mengatasi frustrasi dalam mencari klarifikasi, persetujuan, dan bimbingan. Namun, pengaruh *telecommuting* terhadap kepuasan kerja sangat signifikan pada tingkat penggunaan awal tetapi

cenderung lebih rendah pada tingkat penggunaan yang lebih tinggi. Pada tingkat *telecommuting* yang relatif tinggi, hilangnya waktu tatap muka yang signifikan dan lebih banyak isolasi sosial mengurangi kepuasan kerja.

Oleh karena pentingnya kepuasan kerja, maka diperlukan lebih banyak penelitian untuk menemukan cara dalam menerapkan FWA karena praktik-praktik ini memiliki dampak besar pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan. Meskipun ada penelitian yang menyoroti manfaat dan menyarankan praktik FWA, namun sedikit penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh FWA terhadap kepuasan kerja saat situasi COVID 19.

Hipotesis 2: FWA mempengaruhi kepuasan kerja

Kaitan FWA dengan Loyalitas Karyawan

Loyalitas karyawan didefinisikan oleh banyak peneliti. Jaros (2007) mengutip dari beragam sumber dan mendefinisikan loyalitas karyawan sebagai perasaan keterikatan karyawan atau konsep berkaitan dengan perilaku karyawan terhadap suatu organisasi. Saat ini, loyalitas karyawan memiliki kaitan dengan segala unsur dalam penilaian karyawan, yang melingkupi loyalitas terhadap pekerjaan, posisi di dalam jabatan maupun organisasi. Loyalitas ini tercermin dengan karyawan yang memiliki kesediaan untuk menjaga dan mengutamakan organisasinya baik pada saat berada di dalam maupun di luar organisasinya (Soegandhi, Sutanto & Setiawan, 2013). Karyawan yang memiliki loyalitas kerja memiliki komitmen untuk keberhasilan di dalam organisasi dan memiliki kepercayaan bahwa bekerja di dalam organisasi saat ini adalah pilihan yang terbaik (Iqbal et al., 2015).

Loyalitas kerja dapat timbul ketika seorang karyawan merasa kebutuhannya tercukupi dari pekerjaannya, sehingga betah dalam sebuah perusahaan tersebut. Menurut Steers dan Porter (dalam Soegandhi et al., 2013) loyalitas kerja dapat dipengaruhi oleh empat faktor yang antara lainnya. a) karakteristik pribadi b) karakteristik pekerjaan, c) karakteristik perusahaan, d) pengalaman pekerjaan. Dari masing-masing faktor yang sudah dijelaskan, setiap faktor memiliki dampak tersendiri yang akan mempengaruhi kelangsungan kehidupan perusahaan. Tuntutan loyalitas karyawan terpenuhi jika karakteristik tersebut dapat terpenuhi untuk mencapai tujuan perusahaan. Jadi sangat penting bagi organisasi untuk mengidentifikasi alasan karyawan untuk resign dan sering berganti pekerjaan untuk membuat mereka bertahan dengan perusahaan saat ini.

Salah satu hal yang membuat karyawan loyal pada perusahaan adalah terciptanya *work life balance* yang memberikan kemungkinan kepada karyawan untuk memiliki keseimbangan, yakni antara tanggung jawab yang harus dijalankan di dalam pekerjaan dan keluarga (Garg & Yajurvedi, 2016). Linh (2016) menjelaskan di sisi karyawan, waktu kerja yang fleksibel akan membantu mereka untuk mendapatkan lebih banyak keseimbangan kehidupan-kerja, yang mengarah pada peningkatan motivasi kerja dengan loyalitas dan akhirnya meningkatkan kinerja bisnis secara keseluruhan. Keseimbangan kehidupan-kerja salah satunya dapat dicapai dengan menerapkan FWA di organisasi. Beberapa hasil perilaku seperti retensi, stres kerja, kepuasan kerja, absensi, niat berpindah, keterlibatan karyawan dan loyalitas karyawan adalah kontrol dengan memberikan FWA dan memberikan keseimbangan kehidupan-kerja (Olumuyiwaakinrole, Daniel, & Ojo, 2015). Giovanis (2019) menunjukkan bahwa implementasi FWA pada karyawan yang terlibat dalam *teleworking* dan *work from home* dapat meningkatkan kepuasan karyawan, meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan dan karenanya akan mengurangi niat *turnover*. Menurut teori

pertukaran sosial, jika karyawan puas dengan kebijakan FWA, kepuasan ini menghasilkan karyawan yang berpikir bahwa perusahaan memberi perhatian khusus pada kesejahteraan mereka. Akibatnya, karyawan merasa bahwa mereka harus menunjukkan loyalitas kepada organisasi (Lee & Hong, 2011). Selain itu, karyawan yang telah merasakan dukungan organisasi melalui FWA merasa wajib untuk membalas dukungan organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja mereka. Berdasarkan penjelasan di atas, maka penelitian mengharapkan bahwa FWA yang difasilitasi oleh perusahaan akan memberikan pengaruh kepada loyalitas karyawan.

Hipotesis 3: FWA mempengaruhi loyalitas karyawan

METODE PENELITIAN

Dua alat uji digunakan dalam penelitian ini yakni SPSS 23 *for windows*, untuk melihat kelayakan butir-butir, selanjutnya peneliti melakukan uji hipotesis akan menggunakan SEM PLS. Peneliti menggunakan lebih dari satu variabel dependen, hal ini dilatarbelakangi keingintahuan peneliti tentang bagaimana sebuah hal yang dianggap dapat mempengaruhi sejumlah hal yang dipengaruhinya yang disebut *multi dependent variables* (Dattalo, 2013).

Kriteria subyek adalah karyawan yang bekerja menggunakan metode FWA, selain itu kriteria lainnya adalah subjek penelitian ini adalah pekerja pada bidang usaha jasa, dan aktif (dengan rentang usia antara 15 - 64 tahun atau dengan kata lain tenaga kerja). Penelitian ini dilakukan ketika terjadi pandemi COVID-19 pada bulan Juli 2020. Pengumpulan data dilakukan dari bulan Juli 2020 sampai dengan Oktober 2020. Ahmad (2019) memaparkan keterkaitan antara COVID-19 dengan pengeloan sumber daya manusia di dalam organisasi. Menurut Ahmad (2019) situasi pandemi COVID-19 yang ditemukan kasus pertamanya di tanggal 8 Desember 2019 di Wuhan, Cina, mendorong perusahaan di dunia untuk melakukan pivot, yang dijelaskan oleh Agrawal (2020) sebagai tindakan yang diambil oleh perusahaan untuk melakukan perubahan fundamental dalam proses bisnis. Vandenbosch, Bendle & Banerjee (2019) menyebutkan bahwa bisnis harus melakukan proses perubahan, karena bisnis dianalogikan sebagai lingkungan yang penuh dengan ketidakpastian. Pada penelitian ini COVID-19 adalah *proxy* untuk menggambarkan situasi yang dihadapi oleh perusahaan dan mempengaruhi praktik FWA, dan kaitannya dengan work life balance, kepuasan kerja dan loyalitas karyawan.

Jumlah sampel dihitung melalui rumus lima kali jumlah item (Hair, Black, Babin & Anderson, 2010), yang digunakan dalam penelitian terdapat 23 butir kuesioner yang disebarkan kepada responden, sehingga total dari sampel penelitian ini adalah 115 responden. Item tiap survey memiliki skala likert dengan lima poin. Pengumpulan data penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebarluaskan melalui layanan pesan singkat. Distribusi kuesioner dilakukan sampai target responden sesuai kriteria yang ditetapkan oleh peneliti tercapai, yakni berjumlah 115 responden. Penelitian ini juga menempuh proses konfirmasi kepada salah satu responden yang menjadi peserta survey, hal ini dilakukan setelah informasi secara statistik terpenuhi, dan tujuannya adalah melakukan penggalan atas hasil survey yang sudah diperoleh.

Operasionalisasi Variabel

FWA

Penelitian ini menggunakan *Flexible Work Options Questionnaire* (FWOQ) dari Albion, (2004) sebagai alat ukur dan terdiri dari enam butir pernyataan. Fleksibilitas kerja dalam

penelitian ini merujuk kepada empat kategori fleksibilitas kerja menurut Albion (2004) yaitu fleksibilitas kerja yang terdiri dari 1) pengaturan yang fleksibel yang teratur tersedia untuk staf dan yang memungkinkan variasi dalam jam kerja atau kondisi tanpa kehilangan gaji, 2) pengaturan biasa yang terlibat berkurang jam (sebagai konsekuensinya mengurangi gaji), 3) fleksibilitas kerja yang dibayar dan hak cuti tidak dibayar terkait dengan keluarga, dan 4) fleksibilitas kerja yang terdiri dari ketentuan yang dibutuhkan karyawan untuk dapat mengakses jika terjadi keadaan yang tak terduga.

Work-Life Balance

Penelitian ini mengadopsi kuesioner dari Hayman (2005) untuk mengevaluasi *work-life Balance*, yang terdiri dari tiga dimensi yaitu, yaitu *work interference with personal life* (WIPL), *personal life interference with work* (PLIW), dan *work and personal life enhancement* (WPLE). Kuesioner yang digunakan terdiri dari 6 butir pernyataan dari semua dimensi.

Kepuasan Kerja

Untuk mengukur kepuasan kerja, peneliti melakukan penilaian terhadap pengukuran yang dianggap relevan dan dapat diacu untuk menggali fenomena yang ingin diketahui. Pertama peneliti melihat adanya pengukuran yang pernah dibuat oleh Spector di tahun 1997 dalam Rahman, (2019), pengukuran kepuasan kerja tersebut mengidentifikasi dua dimensi dari kepuasan kerja, yaitu (1) Faktor ekstrinsik (lingkungan kerja dan faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan) (2) Faktor intrinsik (kepribadian dan pengalaman individu). Selain itu, peneliti juga menemukan ada pengukuran kepuasan kerja lainnya yang pernah diungkapkan oleh Ravari et al. (2012) yang menjelaskan kepuasan kerja sebagai *dependent concept*, yaitu konsep yang dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti perasaan individu, karakteristik organisasi (kepemimpinan, peluang promosi, dukungan organisasi), dan mekanisme pekerjaan (sifat kerja). Namun, dalam konteks fenomena, peneliti melihat, kedua pengukuran tersebut belum dapat digeneralisir, sehingga peneliti melakukan pencarian kembali. Pada akhirnya peneliti menemukan *Minnesota Job Satisfaction Questionnaire* (Hirschfeld, 2000) yang selain dapat digunakan untuk beragam situasi dan kondisi, juga dengan pertimbangan bahwa validitas dan reliabilitas pengukuran ini telah terbukti untuk mengukur kepuasan kerja, dan relevan untuk mengukur kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik.

Loyalitas Karyawan

Untuk alat ukur loyalitas pekerja, penelitian ini menggunakan teori loyalitas dari (Mehta, et al., 2010) yang membagi loyalitas menjadi dua dimensi, yaitu loyalitas internal dan loyalitas eksternal. Alat ukur yang digunakan untuk loyalitas pekerja mengacu pada kuesioner dari Mehta et al (2010) dan Martiwi (2012). Terdapat 6 faktor (*career development*, motivasi, bonding, *job security*, *leadership*, dan *commitment*) yang mendasari loyalitas internal yang muncul dari penelitian Mehta et al. (2010). Sedangkan loyalitas eksternal terdiri dari kondisi lingkungan kerja (fasilitas-fasilitas kerja dan suasana kerja) dan financial benefit (tunjangan kesejahteraan dan upah yang diterima dari perusahaan).

HASIL DAN DISKUSI

Penelitian ini menempuh pengujian pra penelitian. Pra penelitian dilakukan dengan melibatkan 30 orang responden. (Perneger, Courvoisier, Hudelson & Gayet-Ageron, 2015) menyebutkan bahwa 30 orang responden adalah angka mutlak untuk pengujian pra penelitian. Selanjutnya, dalam pra penelitian ini dilakukan uji validitas

yang bertujuan untuk mengetahui seberapa baik teknik, instrumen, atau proses dalam mengukur konsep tertentu, kemudian uji reliabilitas yang bertujuan untuk mengetahui seberapa konsisten instrumen tersebut mengukur variabel penelitian, diantaranya, 1) kuesioner harus memiliki validitas yang tinggi dengan alat ukur yang mampu mengukur dengan tepat apa yang seharusnya diukur, sehingga dapat memberikan hasil uji yang presisi, 2) kuesioner juga harus memiliki konsistensi yang tinggi agar instrumen yang digunakan dapat memberikan hasil yang dapat diandalkan. Pengujian pra penelitian menggunakan alat uji SPSS.

Pada tabel 1. dipaparkan hasil pra penelitian uji validitas, dari hasil olah data tersebut dinyatakan variabel FWA, *work life balance*, kepuasan kerja dan loyalitas karyawan memiliki validitas yang baik karena *Corrected Item-Total Correlation* > 0.3 atau sedikit toleransi > 0,25 (Azwar, 2018).

Pada tabel 2 di atas dipaparkan hasil uji reliabilitas, dari hasil olah data tersebut dinyatakan variabel FWA, *Work Life Balance* (WLB), kepuasan kerja dan loyalitas karyawan memiliki reliabilitas yang baik karena Cronbach's Alpha > 0.6.

Profil Responden Pasca Pra Penelitian

Responden yang ikut serta dalam pengisian survey penelitian ini adalah 115 orang, yang merupakan pekerja di bidang industri jasa, berlokasi di Jakarta. Seluruh responden adalah pekerja yang bekerja pada perusahaan yang menerapkan skema kerja fleksibel. Selanjutnya, dapat diilustrasikan bahwa mayoritas partisipan adalah berusia 31-35 Tahun (38.3%), perempuan (55.7%), menikah (63.5%), memiliki anak (50.4%), berlatar belakang pendidikan Strata 1 (76.5%), pengalaman kerja di atas sembilan tahun (34.8%), durasi kerja lebih dari 40 jam per minggu (66.1%) dan memiliki pengalaman bekerja secara FWA kurang dari 1 tahun (68.7%).

Dari kuesioner yang disebarakan kepada responden dari bulan Juli - Agustus 2020, peneliti memberikan tiga pertanyaan yaitu 1) Apakah pada situasi COVID-19 memiliki perasaan *work life balance* ? 2) Apakah pada situasi COVID-19 merasa lebih puas terhadap pekerjaan ? dan 3) Perasaan loyalitas terhadap perusahaan selama situasi COVID-19. Mayoritas responden merasakan *work life balance* pada situasi COVID-19 (62.6%), akan tetapi responden tidak merasa merasakan kepuasan kerja yang lebih baik pada situasi COVID-19 (69.6%), responden merasa memiliki loyalitas terhadap perusahaan pada situasi COVID-19 (65.2%) dan mayoritas responden memiliki pengalaman bekerja secara fleksibel di bawah 1 tahun (68.7%).

Setelah hasil pengujian pra penelitian menunjukkan bahwa tiap item kuesioner valid dan reliabel, langkah berikutnya yang ditempuh peneliti adalah menyebarkan kuesioner. Kuesioner yang disebarakan kemudian terkumpul dan diperoleh sejumlah 115 responden, dan berikutnya dilakukan penilaian model pengukuran dengan menggunakan program SmartPLS. Penilaian model pengukuran dilakukan untuk mengetahui apakah model penelitian yang digunakan telah valid dan reliabel. Model pengukuran mengungkapkan syarat reliabilitas, validitas konvergen, dan validitas diskriminan. Tabel 3 merupakan tabel pengukuran *outer loadings* yang merupakan penilaian terhadap validitas penelitian ini. Variabel dan indikator yang digunakan dinyatakan valid apabila nilai *outer loading* pada setiap indikator memiliki nilai > 0,6 (Hair et al., 2010).

Berdasarkan hasil *output outer loadings* pada tabel 3 diatas, nampak bahwa pada variabel FWA dan loyalitas memiliki nilai korelasi item pertanyaan pada kuesioner untuk keseluruhan indikator dan item bernilai > 0,6. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa seluruh item variabel FWA, kepuasan kerja, dan loyalitas telah memenuhi syarat validitas. Pada variabel *work life balance* terdapat dua item yang

memiliki nilai dibawah 0.6, sehingga item WLB_1_WIPL1 dan WLB_3_PLIW dihapus untuk meningkatkan nilai validitas, dan didapatkan hasil sebagaimana di Tabel 4.

Berdasarkan hasil pada tabel 4 tampak bahwa nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) semua variabel < 10 . Hasil ini menunjukkan bahwa model telah terbebas dari gangguan multikolinearitas. Selanjutnya dilakukan evaluasi reliabilitas, validitas konvergen, dan validitas diskriminan. Variabel dianggap valid dan reliabel jika nilai *Composite Reliability* (CR) di atas $= 0.70$ dan atau *Average Variance Extracted* (AVE) $>$ sama dengan 0.50 (Wijanto, 2015). Tabel 5 menunjukkan hasil uji validitas konvergen dan reliabilitas dari variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian, yaitu variabel FWA, *work life balance*, kepuasan kerja, dan loyalitas.

Dari tabel 5 di atas, dapat dilihat bahwa nilai *Composite Reliability* (CR) dari keempat variabel $>$ sama dengan 0.7 sehingga dikatakan konsistensi internal dalam skala item adalah reliabel. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) dari keempat variabel $>$ 0.5, sehingga data dari variabel dinyatakan valid.

Tabel 6 menunjukkan bahwa akar kuadrat AVE memiliki nilai yang lebih besar dibandingkan dengan variabel berkorelasi lainnya. Oleh karena itu, nilai tersebut memenuhi kriteria validitas diskriminan. Pertama, akar kuadrat AVE dari variabel FWA adalah $0,835 > 0,698$. Kedua, akar kuadrat AVE dari variabel kepuasan kerja adalah $0,772 > 0,596$. Ketiga, akar kuadrat AVE dari variabel loyalitas adalah $0,864 > 0,747$. Terakhir, akar kuadrat dari AVE dari variabel WLB adalah $0,761 > 0,579$. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel tersebut memenuhi kriteria validitas diskriminan. Berdasarkan tabel 7 diatas dapat dilihat bahwa korelasi masing-masing indikator dengan konstruk lebih tinggi daripada dengan konstruk lainnya, sehingga kriteria *cross loadings* terpenuhi.

Alat uji penelitian ini menggunakan SmartPLS3 yang memiliki keunggulan HTMT akan dianggap terpenuhi jika memiliki nilai antara 0 & 1 (Van Riel et al., 2017). Berdasarkan tabel 8, nilai HTMT semua variabel berada pada kisaran 0 dan 1, maka dapat dikatakan bahwa kriteria validitas diskriminan terpenuhi.

Uji fit model dilakukan sebelum menguji hipotesis dalam penelitian untuk melihat seberapa baik model struktural yang diajukan. Untuk melihat hal tersebut, peneliti menggunakan *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) yang menguji perbedaan antara *observed correlation* dan *cultivated correlation* dalam korelasi matriks. Nilai SRMR dianggap baik jika 0,080 (Hu dan Bentler, 1999). Peneliti melakukan uji fit model setelah membuang dua pertanyaan yang tidak valid dalam uji validitas. Hasil dari uji fit model dapat dilihat pada tabel berikut:

Nilai SRMR adalah 0.074, sehingga model dianggap fit. Uji kecocokan model yang kedua adalah *Normed Fit Index* (NFI) atau *Fit Index*. Nilai NFI antara 0 dan 1. Ketika nilai NFI suatu model mendekati 1, maka model fit lebih baik. NFI dari model struktural adalah 0,792 sehingga model dianggap fit. Selanjutnya ialah uji Rms Theta yang digunakan untuk membandingkan indikator yang diamati dan indikator yang diprediksi. Nilai Rms Theta antara 0 hingga 1; ketika nilai Rms Theta mendekati 0, model fit lebih baik. Nilai Rms Theta adalah 0,164 sehingga model dianggap fit. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa nilai dari keseluruhan ukuran *goodness of fit* dapat dikatakan baik.

Tabel 10 menjelaskan koefisien determinasi penelitian ini. Koefisien determinasi atau R^2 menjelaskan sejauh mana data variabel dependen dapat dijelaskan oleh data variabel independen. Nilai R^2 variabel *Work Life Balance* (WLB) adalah 0.223 yang berarti bahwa fleksibilitas kerja mempengaruhi sebesar 22.3 % terhadap work life

balance. Nilai R^2 variabel kepuasan kerja adalah 0.296 yang berarti bahwa fleksibilitas kerja mempengaruhi sebesar 29.6 % terhadap kepuasan kerja. Nilai R^2 ketiga menunjukkan nilai 0.239 yang berarti bahwa fleksibilitas kerja mempunyai pengaruh 23.9% terhadap loyalitas. Berdasarkan nilai R^2 menunjukkan bahwa model regresi pada variabel kepuasan kerja memiliki nilai yang paling besar dibandingkan dengan loyalitas karyawan dan WLB, sehingga dapat lebih menjelaskan FWA sebagai kebijakan penting yang terutama mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Penilaian Model Struktural

Setelah mengkonfirmasi bahwa ukuran konstruk telah valid dan reliabel, serta model telah fit, selanjutnya dilakukan penilaian model struktural. Pengujian hipotesis dilakukan dengan memeriksa koefisien jalur (beta) antara konstruk laten dan signifikansinya dengan menggunakan prosedur bootstrap dengan ukuran *resample size* sebesar 5000. Hipotesis dalam penelitian ini memiliki total tiga, yang teillustrasi dalam *path coefficient*.

Tabel 11 di atas menunjukkan parameter *original sample* yang menunjukkan apakah suatu korelasi memiliki pengaruh positif atau pengaruh negatif. Pengukuran tingkat signifikan selanjutnya adalah t-statistik. Hipotesis dapat diterima jika p-value lebih kecil dari 0,05 atau t-stat > 1,96. Dari hasil analisis data pada 115 responden dengan menggunakan SmartPLS, dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1, 2, dan 3 dapat diterima dan ditampilkan dalam tabel 1.

Pembahasan

Berdasarkan hasil di atas seluruh hipotesis terbukti, semakin besar praktek FWA selama situasi COVID-19 di dalam organisasi yang dirasakan oleh karyawan, semakin besar *work life balance*, kepuasan kerja dan loyalitas yang dirasakan oleh karyawan. Pembahasan satu per satu dari setiap hipotesis di bahas pada paragraf berikut ini.

Hipotesis pertama tentang FWA mempengaruhi *worklife balance* terbukti dalam penelitian ini. Hasil yang didapatkan oleh peneliti memiliki kemiripan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Shagvaliyeva dan Yazdanifard (2014). Fleksibilitas kerja yang diberikan oleh perusahaan mempunyai pengaruh positif terhadap *work life balance* (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014). Karyawan yang memiliki keseimbangan kehidupan bekerja dikontribusi oleh praktek organisasi yang menjalankan FWA ini menunjukkan pentingnya bagi organisasi untuk menetapkan kebijakan dan struktur yang meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja karyawan (Tamunomiebi & Oyibo, 2020).

Selain hasil di atas penelitian ini mendukung (Iheriohanma & Austin-Egole et al., 2020). Penelitian yang dilakukan oleh (Iheriohanma et al., 2020) menunjukkan bahwa praktek FWA dapat membantu tercapainya keseimbangan kehidupan kerja bagi karyawan, dan menghasilkan efek yang positif bagi organisasi. Karyawan yang memperoleh kesempatan untuk menerapkan FWA selama COVID-19 seperti bekerja di rumah dan *teleworking*, dapat mendorong motivasinya dengan baik, dapat melakukan pekerjaan secara terorganisir, dan lebih mandiri dalam bekerja, sehingga ada kecenderungan menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang tidak dapat mempraktekan FWA.

Peneliti berpendapat bahwa praktik FWA selama COVID-19 akan mempengaruhi tercapainya *work life balance* di kalangan karyawan, karena karyawan dapat lebih mudah mengelola kehidupannya baik kehidupan pribadi dan disisi lain kehidupan bekerja. Penelitian ini menemukan bahwa hasil yang diperoleh dari pengujian WLB sesuai dengan paparan yang dijelaskan sebelumnya oleh Greenhaus dan

Allen (2011), yang mendefinisikan WLB sebagai perkembangan sejauh mana efektivitas dan kepuasan individu dalam peran pekerjaan dan keluarga sesuai dengan prioritas peran kehidupan yang dijalani individu pada suatu waktu tertentu.

Berdasarkan definisi dari *work life balance* dan profil responden dalam penelitian ini, yang menunjukkan angka 38.3% responden berusia antara 31-35 tahun dan mayoritas berstatus sudah menikah (63.5%), ada besar kemungkinan karakteristik ini mempengaruhi pemahaman istilah keseimbangan hidup di kalangan responden. Dengan mayoritas responden yang sudah menikah dan berkeluarga, nampaknya menyebabkan mayoritas responden mendefinisikan *work life balance* sebagai kepuasan individu dalam menjalankan peran pekerjaan dan peran dalam keluarga. Jika karyawan merasa puas akan pekerjaan dan lingkungan kerja mereka, maka karyawan akan merasa keseimbangan dalam hidup mereka terpenuhi.

Gregory dan Milner (2009) mengatakan bahwa organisasi memiliki peran penting untuk meningkatkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan karena pilihan individu mengenai keseimbangan kehidupan kerja dibatasi oleh budaya organisasi. Praktik FWA dianggap sebagai alat populer yang dapat membantu individu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan tanggung jawab keluarga (Allen et al., 2013). Selain itu, beberapa penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara FWA sebagai variabel independen dan kepuasan kerja dan WLB sebagai variabel dependen (Allen et al., 2013, Palmeri, 2013).

WLB juga diperkuat karena situasi COVID-19, yang disebabkan karena adanya dukungan perusahaan memberikan FWA. Pada penelitian yang dilakukan oleh Latha (2020) menjelaskan dengan dukungan perusahaan dalam memberikan jam kerja yang fleksibel pada situasi COVID-19 memberikan ketenangan pada karyawannya, sehingga karyawan merasa aman dan dapat melindungi kesehatan dan juga keluarganya. Diketahui, bahwa 62.6% responden menyatakan lebih merasakan WLB yang lebih baik pada situasi COVID-19. Dengan skema FWA dan memungkinkan karyawan untuk bekerja dari rumah, situasi ini mendukung untuk menurunkan kecemasan, stress dan meningkatkan kesehatan mental karyawan yang sangat diperlukan pada saat pandemi ini untuk terus menjaga imunitas tubuh yang baik.

Terkait dengan pengaruh FWA terhadap kepuasan kerja diperoleh hasil bahwa semakin besar fleksibilitas kerja yang diberikan oleh organisasi maka semakin besar kepuasan karyawan. Wadhawan (2019) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan FWA terhadap kepuasan karyawan di sektor IT, karena hal ini berdampak pada *work life balance* dan *psychological happiness* karyawan. Selain itu, penelitian yang dilakukan Rahman (2019) juga menjelaskan bahwa FWA berpengaruh positif dan signifikan baik terhadap kepuasan kerja karyawan dan *Work-life Balance* pada karyawan di sektor pendidikan. Namun, penelitian kualitatif menggunakan metode *semi-structured in-depth interview* pada karyawan sektor finansial yang dilakukan oleh Downes dan Koekemoer (2011) menjelaskan bahwa dengan adanya fleksibilitas kerja, memungkinkan karyawan cenderung menunda-nunda pekerjaan saat bekerja. Karyawan tersebut merasa bahwa fleksibilitas tidak dapat membuat mereka menyibukkan diri dalam pekerjaan sepanjang waktu. Dengan demikian, terdapat faktor yang dapat mempengaruhi fleksibilitas yang menjelaskan pandangan yang berlawanan ini, seperti tipe kepribadian karyawan.

Selain penjelasan di atas, hasil yang diperoleh dari penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Mas-Machuca, Berbegal-Mirabent dan Alegre (2016) yang menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tidak hanya memberikan

otonomi kerja kepada karyawan untuk mengelola jadwal mereka, tetapi juga memberikan kebanggaan organisasi yang membuat mereka berkomitmen dan lebih terlibat. Dengan demikian, produktivitas meningkat, karena mereka merasakan tingkat kepuasan yang lebih tinggi dengan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan keluarga. Dibandingkan dengan pertanyaan yang peneliti berikan pada kuesioner menunjukkan bahwa sebanyak 69.6% responden tidak memiliki kepuasan kerja pada situasi COVID-19. Perbedaan hasil antara pertanyaan dengan hasil analisis data dimungkinkan karena saat menjawab 6 pernyataan kuesioner mengenai kepuasan kerja, persepsi responden mengarah pada keinginan yang diharapkan dapat dipenuhi di tempatnya bekerja. Sedangkan saat menjawab pertanyaan terbuka pada bagian awal kuesioner, menggambarkan apa yang sebenarnya responden rasakan mengenai kepuasan kerjanya pada situasi COVID-19.

Dengan situasi COVID-19 yang merubah cara kerja secara mendadak dan 'terpaksa' menunjukkan bahwa sebenarnya jika karyawan harus bekerja lebih dari jam kerja normal yaitu lebih dari 40 jam per minggu nya mereka menjadi merasa tidak puas, hal ini menggambarkan pada responden penelitian ini. Dari data yang didapatkan diketahui bahwa 66.1% dari responden bekerja lebih dari 40 jam per minggu, hal ini menggambarkan bahwa dari mayoritas dari responden bekerja lebih panjang dari jam normal, kemungkinan hal ini yang mempengaruhi persepsi kepuasan kerja mereka pada pertanyaan terbuka. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Bhattarai(2020) bahwa kepuasan kerja adalah sebuah perasaan secara keseluruhan tentang sebuah pekerjaan termasuk lingkungan pekerjaan, nilai yang dirasakan, hasil yang diterima secara nyata maupun tidak berwujud. Bhattarai(2020) menjelaskan bahwa ada karyawan yang mudahnya merasa puas dengan pekerjaannya hanya karena dapat menghemat biaya transportasi walaupun mereka mendapatkan tekanan untuk melakukan *virtual meeting* secara berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa sebenarnya kepuasan karyawan dipersepsikan tergantung dari masing-masing individu mempersepsikannya dan pada penelitian ini responden mempersepsikan kurang puas karena menjalankan jam kerja yang panjang walaupun memang evaluasi menggunakan kuesioner menggambarkan harapan kepuasan kerja mereka yang diharapkan dari perusahaan.

Terkait dengan pengaruh FWA terhadap loyalitas diperoleh hasil bahwa semakin besar fleksibilitas kerja yang diberikan oleh organisasi maka semakin besar loyalitas karyawan. Hasil yang diperoleh oleh peneliti sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Lee & Hong(2011) menyebutkan bahwa karyawan puas dengan kebijakan FWA, sehingga kepuasan ini menghasilkan karyawan yang berpikir bahwa perusahaan memberi perhatian khusus pada kesejahteraan mereka. Akibatnya, karyawan merasa bahwa mereka harus menunjukkan loyalitas kepada organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian Downes dan Koekemoer (2011) yang menjelaskan bahwa sebagian besar responden menafsirkan fleksibilitas sebagai ekspresi kepedulian organisasi terhadap karyawan. Hal ini mendorong karyawan untuk bekerja sebaik mungkin agar tidak mengecewakan organisasi sebagai imbalan atas perhatian yang ditawarkan organisasi kepada karyawan. Dengan demikian, fleksibilitas dapat meningkatkan loyalitas, komitmen, dan motivasi karyawan. Selain itu, Shagvaliyeva dan Yazdanifard (2014) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja yang diberikan oleh organisasi kepada anggota mereka memiliki pengaruh terhadap loyalitas anggota organisasi. Sejalan dengan penelitian tersebut, Altindag dan Siller (2014) juga menunjukkan bahwa

kerja fleksibel memiliki dampak positif dan signifikan terhadap loyalitas anggota organisasi.

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan situasi COVID-19 yang dialami saat pengumpulan data. Berdasarkan data yang diperoleh menjelaskan mayoritas responden 68.7% menjalankan skema FWA di bawah satu tahun yang kemungkinan besar menunjukkan bahwa mereka menjalankan FWA ini karena tuntutan dari situasi COVID-19 yang mengharuskan mereka bekerja dari rumah atau bekerja secara *teleworking*. Dengan situasi kerja yang diubah secara fleksibel dan akan menjadi budaya kerja baru dimasa yang akan datang, kerja secara fleksibel ini menjadi pertimbangan penting bagi karyawannya untuk jangka panjang dan jangka pendek. Seperti yang dijelaskan sebelumnya bahwa karyawan dapat merasakan WLB yang lebih baik karena diberikan kesempatan perusahaan untuk bekerja secara fleksibel ketika masa COVID-19 ini demi kesehatan diri dan keluarga. Hal ini juga akan memberikan pengaruh kepada loyalitas karyawan terhadap perusahaan, jika perusahaan terus memberikan dukungan bagi karyawannya menjalankan pekerjaan secara fleksibel karyawan akan merasa loyal terhadap perusahaan karena ini akan menjadi salah satu faktor penting bagi karyawan.

SIMPULAN

Berikut kesimpulan terkait pertanyaan penelitian yang kami kembangkan:

1. Praktek FWA *mempengaruhi work life balance*. Dari pandangan responden melalui kuesioner dan wawancara diketahui bahwa skema FWA yang dijalani oleh responden memberikan rasa aman dan tidak dirasakan ada masalah ketika menjalankan pekerjaan di rumah, sehingga dapat waktu pekerjaan dan keluarga.
2. Praktek FWA mempengaruhi kepuasan kerja karena responden memiliki orientasi terhadap hasil dan mendorong komunikasi terhadap orang lain dan variasi beban kerja.
3. Praktek FWA mempengaruhi loyalitas karena karyawan merasa dihargai perusahaan dan bangga terhadap perusahaan. Praktek FWA dianggap sebagai nilai lebih yang didapatkan dari perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

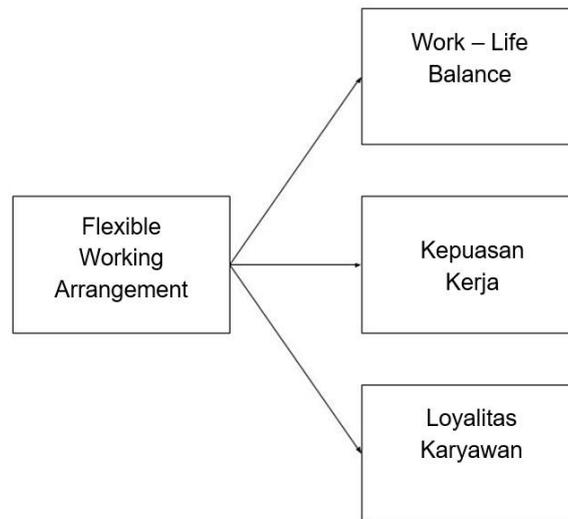
- Agrawal, V. (2020). *How To Pivot Successfully In Business*. <https://bit.ly/3nBV9o5>
- Albion, Majella. J. (2004). A Measure of Attitudes Towards Flexible Work Options. *Australian Journal of Management*, Volume 29, Edisi 2, halaman 275–294. 10.1177/031289620402900207
- Allen, Tammy. D; Johnson, Ryan. C; Kiburz, Kaitlin, M; dan Shockley, Kristen, M. (2013). Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology*, Volume 66, Edisi 2, halaman 345–376. 10.1111/peps.12012
- Altindag, Erkut dan Siller, Funda. (2014). Effects of Flexible Working Method on Employee Performance: An Empirical Study in Turkey. *Business and Economics Journal*. Volume 5. Halaman 1–8. 10.4172/2151-6219.1000104
- Anderson, Deirdre, dan Kelliher, Clare. (2009). Flexible Working And Engagement: The Importance Of Choice. *Strategic HR Review*, Volume 8, Edisi 2, Halaman 13–18. 10.1108/14754390910937530

- Aryee, Samuel; Srinivas, E. S; dan Tan, Hwee, Hoon. (2005). Rhythms Of Life: Antecedents And Outcomes Of Work-Family Balance In Employed Parents. *Journal of Applied Psychology*, Volume 90, Halaman 132–146. 10.1037/0021-9010.90.1.132
- Ayyagari, Ramakrishna; Grover, Varun; dan Purvis, Russell. (2011). Technostress: Technological antecedents and implications. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, Volume 35, Edisi 4, Halaman 831–858. 10.2307/41409963
- Azwar, S. (2018). *Penyusunan Skala Psikologi*. Pustaka Pelajar.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, Volume 19, Edisi 1, 9–22. 10.1016/j.hrmr.2008.09.001
- Bebasari, P & Silalahi, M. (2020). *COVID-19: Children Must Keep Learning Despite Crisis*. <https://bit.ly/2Uvt1Gu>
- Bhattarai, M. (2020). *Working from Home and Job Satisfaction During the Pandemic Times*. 10.13140/RG.2.2.21515.11046
- Cazes, S., Hijzen, A., & Saint-Martin, A. (2015). Measuring and Assessing Job Quality: THE OECD JOB QUALITY FRAMEWORK. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers No.174*, Halaman 174, 1–19.
- Cooke, Julia, Goga. . (2012). *The Benefit of Flexible Working Arrangement, A Future of Work Report*. Sumber: HotSpots Movement. <https://bit.ly/3py0RsJ>
- Dattalo, P. (2013). Analysis of Multiple Dependent Variables. In *Analysis of Multiple Dependent Variables*. 10.1093/acprof:oso/9780199773596.001.0001
- Dettmers, Jan, Kaiser, Stephen, dan Fietze, Simon. (2013). Theory and Practice of Flexible Work: Organizational and Individual Perspectives. Introduction to the Special Issue. *Management Revu*, Volume 24, Edisi 3, Halaman 151–161. 10.5771/0935-9915-2013-3-155
- Downes, Caroline., dan Koekemoer, Eileen. (2011). Work–Life Balance Policies: Challenges And Benefits Associated With Implementing Flexitime. *SA Journal of Human Resource Management*, Volume 9, Edisi 1, 1–6. 10.4102/sajhrm.v9i1.382
- Garg P., dan Yajurvedi, N. (2016). Impact of Work-Life Balance Practices on Employees Retention and Organizational Performance-A Study on IT Industry. *INDIAN JOURNAL OF APPLIED RESEARCH*, Volume 6, Edisi 8, 105–108.
- Giovanis, E. (2019). *Do the flexible employment arrangements increase job satisfaction and employee loyalty? Evidence from Bayesian networks and instrumental variables*. 10.1504/IJCEE.2019.097795
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, Volume 31, Edisi 2, Halaman 301–318. 10.1177/0149206304271768
- Greenberg, J., & Baron, R. (2003). *Behavior in Organizations (understanding and Managing the human side of work)*. Prentice Hall.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. *Handbook of Occupational Health Psychology (2nd Ed.)*.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, Volume 31, Edisi 1, Halaman 72–92. 10.5465/amr.2006.19379625
- Gregory, A., & Milner, S. (2009). Editorial: Work-life balance: A matter of choice? *Gender, Work and Organization*, 16(1), 1–13. 10.1111/j.1468-0432.2008.00429.x

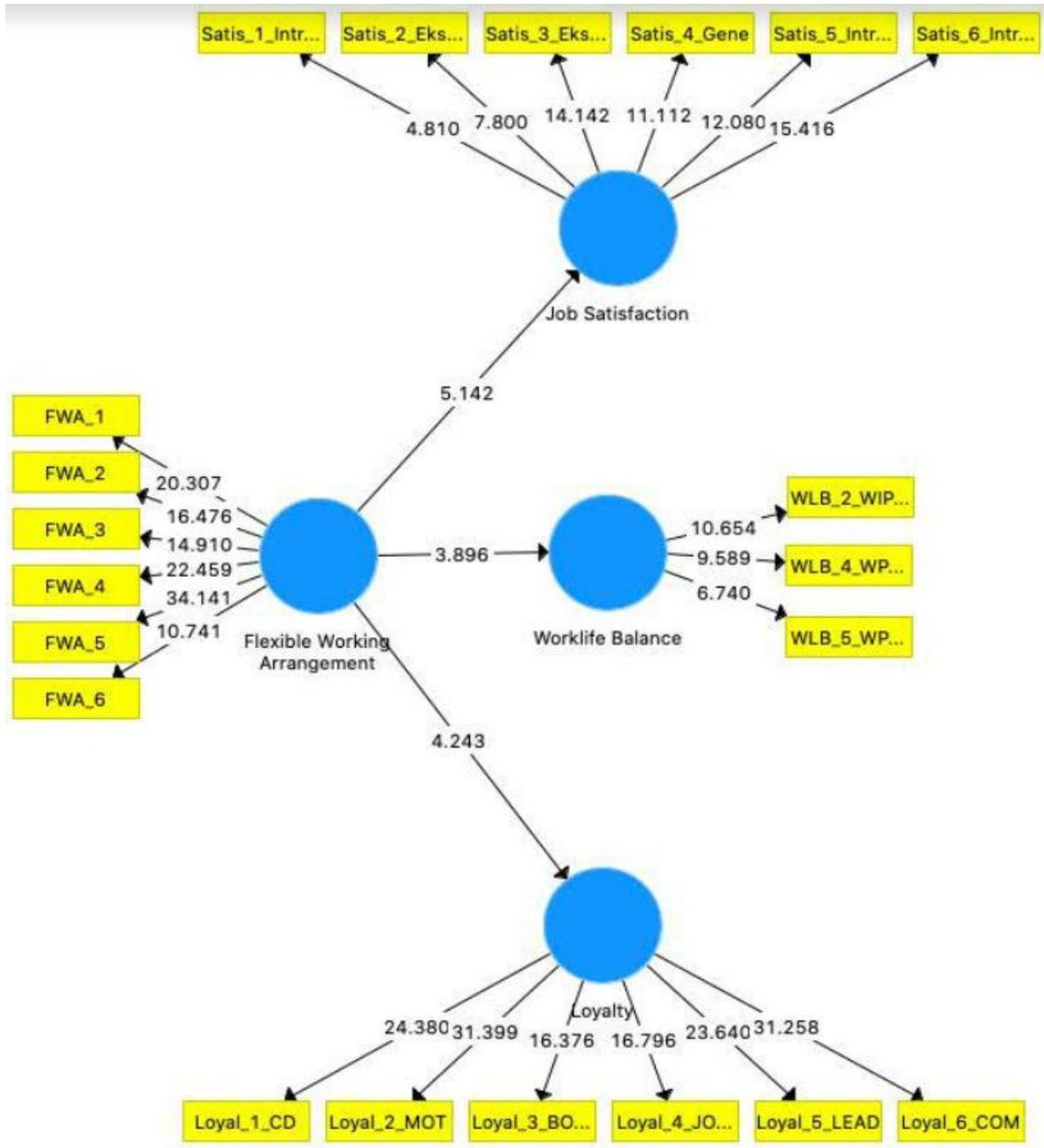
- Groover, S. L., & Croocker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies, the impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personal Psychology*, Volume 48, Halaman 271–288.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). Multivariate Data Analysis: A Global Perspective. In *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*.
- Hammer, Leslie. B., Neal, Margaret. B., Newsom, Jason. T., Brockwood, Krista, J., dan Colton, Cari, L. (2005). A Longitudinal Study Of The Effects Of Dual-Earner Couples' Utilization Of Family-Friendly Workplace Supports On Work And Family Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, Volume 90, Edisi 4, Halaman 799–810. 10.1037/0021-9010.90.4.799
- Hayman, Jeremy. (2005). Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work Life Balance. *Research and Practice in Human Resource Management*, Volume 13, Edisi 1, Halaman 85–91.
- Hirschfeld, R. R. (2000). Does revising the intrinsic and extrinsic subscales of the Minnesota satisfaction questionnaire short form make a difference? *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 255–270. 10.1177/00131640021970493
- Iheriohanma, E. B. ., Austin-Egole, I., & Stella. (2020). Outsourcing and employment trends: An exploratory discourse. *Issues in Business Management and Economics*, 8(3). 10.15739/IBME.20.005
- Iqbal, A., Tufail, M. S., & Lodhi, R. N. (2015). Employee Loyalty and Organizational Commitment in Pakistani Organizations. *Global Journal Of Human Resource Management*, Volume 3, Edisi 1, Halaman 1–11.
- Jaros, Steve (2007). Measurement issues in the Meyer & Allen model of organizational commitment. *The ICFAI Journal of Organizational Behavior*, Volume 6, Halaman 7–25. <https://bit.ly/3f4hszD>
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management and Organization*, 14(3), 323–327. 10.5172/jmo.837.14.3.323
- Laker, B. (2020). *How to Dramatically Improve Work-Life Balance*. April 28. <https://bit.ly/3kC8ta1>
- Latha, S. (2020). *Work-Life Balance In Pandemic: A Conceptual Study Of Problems And Challenges Faced By Working Women Professionals*. <https://bit.ly/3pzKkob>
- Lee, S. Y., & Hong, J. H. (2011). Does Family-Friendly Policy Matter? Testing Its Impact on Turnover and Performance. *Public Administration Review*, 8(1), 871–879. 10.1111/j.1540-6210.2011.02416.x
- Linh, T. T. (2016). *Perspectives from employees and employers of Vietnamese SMEs on flexible working arrangement*. <https://bit.ly/31C1oaE>
- Lobel, S., & Kossek, E. E. (1996). Human resource strategies to support diversity in work and personal lifestyles: Beyond the “family friendly” organization. *Managing Diversity: Human Resource Strategies for Transforming the Workplace*, 221–224. <https://bit.ly/32Qyegu>
- Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J., & Alegre, I. (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 586–602. 10.1108/JMP-09-2014-0272
- Mehta, S., Singh, T., Bhakar, S.S., Sinha, B. (2010). Employee loyalty towards organization: A study of academicians. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 1(1), 98–108. <https://bit.ly/31EQa58>

- Omondi, A. A., & K'Obonyo, P. (2018). Flexible work schedules: A critical review of literature. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 5(4), 2069–2086. <https://bit.ly/35CuvFq>
- Palmeri, S. (2013). *Surviving a reduction in force: The impact of flexible work arrangements on employee job satisfaction and work/life balance following the 2008 recession*. Capella University. <https://bit.ly/2Iyk8d5>
- Perneger, T. V., Courvoisier, D. S., Hudelson, P. M., & Gayet-Ageron, A. (2015). Sample size for pre-tests of questionnaires. *Quality of Life Research*, 24(1), 147–151. 10.1007/s11136-014-0752-2
- Rahman, M. F. (2019). Impact of Flexible Work Arrangements on Job Satisfaction Among the Female Teachers in the Higher Education Sector. *European Journal of Business and Management*, 11, 97–107. <https://bit.ly/2H6Zik4>
- Ravari, A., Mirzaei, T., Kazemi, M., & Jamalizadeh, A. (2012). Job satisfaction as a multidimensional concept: A systematic review study. *Journal of Occupational Health and Epidemiology*, 1(2), 95–102. 10.18869/acadpub.johe.1.2.95
- Saleh, M. H., Jaber, J. J., Rawashdeh, A. M., & Al-Khawaldeh, A. A. (2019). The elasticity of determinants life insurance demand in improving the efficiency of Jordanian life insurance companies. *Italian Journal of Pure and Applied Mathematics*, 8(3), 172–184. <https://bit.ly/2H64wMW>
- Shagvaliyeva, S., & Yazdanifard, R. (2014). Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4(1), 20–23. 10.4236/ajibm.2014.41004
- Soegandhi, V. M., Sutanto, E. M., & Setiawan, R. (2013). Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan PT . Surya Timur Sakti jatim. *Jurnal Agora*, 1(1), 1–5.
- Tamunomiebi, M., & Oyibo, C. (2020). Work-Life Balance and Employee Performance: A Literature Review. *European Journal of Business and Management Research*, 5(2), 1–10. 10.24018/ejbmr.2020.5.2.196
- Torrente, P., Salanova, M., Llorens Gumbau, S., & Schaufeli, W. (2013). From “I” to “We”: The Factorial Validity of a Team Work Engagement Scale. <https://bit.ly/35C1Sbi>
- Van Riel, A. C. R., Henseler, J., Kemény, I., & Sasovova, Z. (2017). Estimating hierarchical constructs using consistent partial least squares: The case of second-order composites of common factors. *Industrial Management and Data Systems*, 43(1), 115–135. 10.1108/IMDS-07-2016-0286
- UNICEF dan ILO. (2020). *Family-Friendly Policies and Other Good Workplace Practice in The Context of COVID-19: Key steps employers can take*. March 27.
- Vandenbosch, M., Bendle, N., Banerjee, R. (2019). Survival of the Best Fitted. *Ivey Business Journal Online*. <https://bit.ly/31GTOLZ>
- Wadhawan, S. (2019). *Impact Of Flexible Working Arrangements On Employee Satisfaction In It Sector*. <https://bit.ly/2Uy1bMh>
- Zulkarnaen, W., et al. (2020). Comparative Study of Tax Policy Related to COVID-19 in ASEAN Countries. *International Journal of TEST Engineering & Management*. 83(2), 6519–6528. <https://testmagzine.biz/index.php/testmagzine/article/view/8548>

GAMBAR DAN TABEL



Gambar 1 Model Konseptual



Gambar 2 Model Struktural

Tabel 1 Hasil Pra Penelitian Uji Validitas

Variabel	Corrected Item-Total Correlation
FWA 1	0.752
FWA 2	0.703
FWA 3	0.729
FWA 4	0.749
FWA 5	0.769
FWA 6	0.474
WLB_1_WIPL1	0.298
WLB_2_WIPL2	0.269
WLB_3_PLIW	0.570
WLB_4_WPLE1	0.486
WLB_5_WPLE2	0.483
Satis_1_Intrin1	0.436
Satis_2_Ekstrin1	0.762
Satis_3_Ekstrin2	0.718
Satis_4_Gene	0.766
Satis_5_Intrin2	0.517
Satis_6_Intrin3	0.699
Loyal_1_CD	0.923
Loyal_2_MOT	0.860

Loyal_3_BOND	0.905
Loyal_4_JOBSEC	0.896
Loyal_5_LEAD	0.885
Loyal_6_COM	0.924

Tabel 2 Hasil Pra penelitian Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha
<i>Flexible Working Arrangement</i>	0.878
<i>Work Life Balance</i>	0.657
Kepuasan Kerja	0.849
Loyalitas Karyawan	0.968

Tabel 3 Outer Loadings

	FWA	WLB	Kepuasan kerja	Loyalitas	VIF
FWA 1	0.864				3.102
FWA 2	0.822				2.560
FWA 3	0.835				2.850
FWA 4	0.847				3.053
FWA 5	0.889				3.428
FWA 6	0.748				1.712
WLB_1_WIPL1		-0.294			1.350

WLB_2_WIPL2	0.812	1.388
WLB_3_PLIW	0.025	1.326
WLB_4_WPLE1	0.781	1.265
WLB_5_WPLE2	0.640	1.349
Satis_1_Intrin1	0.597	1.489
Satis_2_Ekstrin1	0.750	2.168
Satis_3_Ekstrin2	0.833	2.431
Satis_4_Gene	0.837	3.183
Satis_5_Intrin2	0.785	1.885
Satis_6_Intrin3	0.804	2.018
Loyal_1_CD	0.872	3.059
Loyal_2_MOT	0.897	3.514
Loyal_3_BOND	0.863	3.222
Loyal_4_JOBSEC	0.812	2.428
Loyal_5_LEAD	0.844	2.745
Loyal_6_COM	0.896	3.443

Tabel 4 Outer Loadings

	FWA	WLB	Kepuasan kerja	Loyalitas	VIF
FWA 1	0.863				3.102
FWA 2	0.821				2.560

FWA 3	0.834	2.850
FWA 4	0.848	3.053
FWA 5	0.890	3.428
FWA 6	0.748	1.712
WLB_2_WIPL2	0.796	1.265
WLB_4_WPLE1	0.800	1.260
WLB_5_WPLE2	0.679	1.249
Satis_1_Intrin1	0.598	1.489
Satis_2_Ekstrin1	0.750	2.168
Satis_3_Ekstrin2	0.833	2.431
Satis_4_Gene	0.837	3.183
Satis_5_Intrin2	0.785	1.885
Satis_6_Intrin3	0.804	2.018
Loyal_1_CD	0.872	3.059
Loyal_2_MOT	0.897	3.514
Loyal_3_BOND	0.863	3.222
Loyal_4_JOBSEC	0.812	2.428
Loyal_5_LEAD	0.844	2.745
Loyal_6_COM	0.896	3.443

Tabel 5 *Convergent Validity dan Reliability*

Variabel	Cronbach Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
FWA	0.913	0.932	0.698
WLB	0.643	0.804	0.579
Kepuasan kerja	0.866	0.898	0.596
Loyalitas	0.932	0.947	0.747

Tabel 6 *Discriminant Validity* (Kriteria Fornell-Larcker)

Variabel	FWA	Kepuasan kerja	Loyalitas	WLB
FWA	0.835			
Kepuasan kerja	0.544	0.772		
Loyalitas	0.489	0.869	0.864	
WLB	0.473	0.755	0.691	0.761

Tabel 7 *Cross Loadings*

	FWA	Kepuasan kerja	Loyalitas	WLB
FWA_1	0.863	0.479	0.404	0.420
FWA_2	0.821	0.406	0.389	0.397
FWA_3	0.834	0.371	0.301	0.304
FWA_4	0.848	0.463	0.441	0.376
FWA_5	0.890	0.501	0.450	0.421

FWA_6	0.748	0.477	0.433	0.423
Loyal_1_CD	0.413	0.770	0.872	0.663
Loyal_2_MOT	0.468	0.770	0.897	0.639
Loyal_3_BOND	0.364	0.714	0.863	0.562
Loyal_4_JOBSEC	0.371	0.707	0.812	0.518
Loyal_5_LEAD	0.413	0.768	0.844	0.583
Loyal_6_COM	0.485	0.773	0.896	0.608
Satis_1_Intrin1	0.214	0.598	0.564	0.383
Satis_2_Ekstrin1	0.286	0.750	0.671	0.451
Satis_3_Ekstrin2	0.480	0.833	0.692	0.625
Satis_4_Gene	0.358	0.837	0.783	0.597
Satis_5_Intrin2	0.515	0.785	0.651	0.693
Satis_6_Intrin3	0.509	0.804	0.692	0.626
WLB_2_WIPL2	0.395	0.595	0.549	0.796
WLB_4_WPLE1	0.402	0.658	0.592	0.800
WLB_5_WPLE2	0.253	0.438	0.410	0.679

Tabel 8 Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Variabel	FWA	Kepuasan kerja	Loyalitas	WLB
FWA				
Kepuasan kerja	0.565			

Loyalitas	0.519	0.971	
WLB	0.592	0.951	0.872

Tabel 9 Hasil Uji Kecocokan Model Penelitian

Ukuran Goodness of Fit	Saturated model
SRMR	0.074
NFI	0.792
Rms Theta	0.164

Tabel 10 *Coefficient of Determination*

Variabel	R square
WLB	0.223
Kepuasan kerja	0.296
Loyalitas	0.239

Tabel 11 *Path Coefficient*

Hipotesis	Path	Original sample	t-statistic	p-value	n	Kesimpulan
H1	FWA → WLB	0.473	3.850	0.000	115	Diterima
H2	FWA → SAT	0.544	5.136	0.000	115	Diterima
H3	FWA → LOY	0.489	4.164	0.000	115	Diterima