

PENGARUH *FLEXIBLE WORK ARRANGEMENT* PADA *EMPLOYEE ENGAGEMENT* DAN *TURNOVER INTENTION*

Yeni Fajariyanti, Mugi Harsono
Universitas Sebelas Maret

Abstrak

Penelitian ini termasuk ke dalam penelitian pengujian hipotesis guna menguji 1) pengaruh *Flexible Work Arrangement* pada *Work Engagement* 2) pengaruh *Flexible Work Arrangement* pada *Organizational Engagement* 3) *Work Engagement* memediasi pengaruh *Flexible Work Arrangement* terhadap *Turnover Intention* 4) *Organizational Engagement* memediasi pengaruh *Flexible Work Arrangement* terhadap *Turnover Intention*. Penelitian dilakukan pada karyawan swasta pada berbagai perusahaan di kota besar. Data dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner melalui survei online. Penelitian ini menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Model*).

Kata kunci: *Flexible Work Arrangement, Employee Engagement, Turnover Intention*.
Konsentrasi: Manajemen Sumber Daya Manusia

Latar Belakang

Perpindahan (turnover) pegawai merupakan fenomena yang dihadapi oleh organisasi bisnis pada semua industri, Perpindahan pegawai merupakan kerugian bagi sebuah organisasi. Kerugian dalam biaya dari rekrutmen, pelatihan dan pengembangan dan kerugian dari hilangnya talenta-talenta yang dimiliki organisasi. Survei yang dilakukan oleh Mercer menyebutkan bahwa banyaknya karyawan yang berpindah untuk semua industri di Indonesia rata-rata 7,4 persen. Survei dari Mercer, mengungkapkan 1 dari 4 pegawai yang pindah pekerjaan merupakan talenta terbaik di perusahaan mereka. (Kompas.com 7 Desember 2018). Secara global besarnya turnover sukarela (voluntary turnover) adalah 9,6 persen. (www.catalyst.org, 23 Mei 2018).

Riset terkini mengungkapkan salah satu faktor penyebab perpindahan karyawan adalah kurangnya kebijakan flexible work arrangement dalam organisasi. Fleksibilitas di tempat kerja telah didefinisikan sebagai kesempatan dari karyawan untuk membuat pilihan kapan, dimana dan untuk berapa lama mereka terikat dalam tugas-tugas terkait pekerjaan (Ball dan De Lange, 2014 dalam Sharon dan Holdsworth, 2017).

Survei Staples Workplace (2019) sebuah survei komprehensif yang melakukan studi terhadap pekerja kantor dan pengambil keputusan bisnis di Amerika Serikat dan Kanada, mengemukakan bahwa 90 persen karyawan menginginkan fleksibilitas kerja. Sebanyak 77 persen dari responden menginginkan agar pengaturan dan skedul pekerjaan yang lebih fleksibel akan meningkatkan moral karyawan. Survei Staples tersebut juga mengungkapkan bahwa, 67 persen karyawan yang disurvei mempertimbangkan akan meninggalkan pekerjaan mereka jika pengaturan kerja mereka kurang fleksibel.

Flexible work arrangement biasa disebut dengan akronim FWA's, merupakan salah satu isu terkini yang banyak dibicarakan dalam manajemen sumberdaya manusia. Tuntutan fleksibilitas kerja dari karyawan harus menjadi perhatian bagi pengambil keputusan khususnya karena akan memberikan dampak positif bagi organisasi.

Dalam beberapa penelitian FWA's telah dihubungkan pula dengan engagement karyawan (employee engagement). Engagement karyawan di Indonesia sendiri berdasarkan survei yang dilakukan GALLUP menempati ranking yang terendah dibanding karyawan beberapa negara di wilayah Asia Tenggara. Penelitian yang menghubungkan antara FWA's dan engagement karyawan di Indonesia akan menarik untuk dilakukan.

Sejumlah penelitian yang menguji hubungan antara pengaturan kerja fleksibel (flexible work arrangement) dan keterikatan karyawan (employee engagement) menunjukkan hasil yang berbeda. Hasil penelitian dari Wisely (2017), Mc. Nall et al. (2009), Fletcher (2015), Ivanauskaite (2015) menyatakan adanya hubungan positif antara pengaturan kerja fleksibel dan engagement karyawan.

Beberapa hasil penelitian lainnya menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara pengaturan kerja fleksibel dan keterikatan kerja karyawan. Temuan penelitian dari Brown (2015) menyatakan bahwa tidak ada perubahan signifikan dalam engagement karyawan berbasis flexible work arrangement. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Bal and de Lange (2015) juga menunjukkan bahwa penggunaan flexibility human resource management tidak berhubungan dengan employee engagement.

Penelitian dari Timms et al. (2014) menunjukkan temuan yang bertolak belakang dengan beberapa penelitian lain yang menyatakan ada hubungan positif antara pengaturan kerja fleksibel dan engagement karyawan. Hasil penelitian Timms et al, justru menunjukkan bahwa penggunaan flexible work arrangement berhubungan negatif dengan engagement karyawan

Perbedaan hasil penelitian dari beberapa peneliti terdahulu memunculkan kesenjangan untuk penelitian selanjutnya untuk membuktikan secara empiris hasil penelitian mana yang konsisten hasilnya dengan penelitian yang akan dilakukan ini. Penelitian untuk menguji hubungan antara pengaturan kerja fleksibel dan dua jenis engagement karyawan yakni work/job engagement dan organizational engagement masih perlu dilakukan.

Penelitian yang menguji hubungan antara flexible work arrangement dan turnover intention masih terbatas ditemukan dalam kajian ilmiah. Diantara sedikit kajian tersebut, ada dua penelitian yang menguji hubungan kedua variabel ini yakni penelitian Timms et al. dan Mcnall et al.

Riset yang menguji konsekuensi dari rancangan kerja fleksibel terhadap perilaku organisasional juga dilakukan. Fletcher (2015) telah melakukan riset untuk menguji hubungan antara persepsi pengaturan kerja fleksibel, keterikatan

karyawan (employee engagement) dan organizational citizenship behavior (OCB). Hasil riset menunjukkan bahwa persepsi pengaturan kerja fleksibel secara positif memprediksi kedua bentuk keterikatan karyawan (job engagement dan organizational engagement) serta memprediksi dua bentuk OCB (OCB-1 dan OCB-0). Keterikatan karyawan memediasi hubungan pengaturan kerja fleksibel dan OCB. Dalam model riset tersebut, Fletcher memasukkan persepsi keamanan pekerjaan (perceived employment security) sebagai variabel moderasi. Analisis data menggunakan regresi berganda (multiple regression).

Penelitian Timms et al. (2014) menguji pengaruh flexible work arrangement terhadap work engagement dan turnover intentions. Work engagement identik dengan job engagement sebagai salah satu dari jenis employee engagement selain organizational engagement. (Saks, 2006). Sedangkan penelitian Fletcher (2015) menguji pengaruh flexible work engagement terhadap kedua jenis employee engagement yakni organizational engagement dan job engagement. Namun penelitian Fletcher tidak menguji pengaruh flexible work arrangement terhadap turnover intention.

Dalam penelitian Timms (2014) dan Fletcher (2015) terdapat research gap yakni apakah organizational engagement memediasi pengaruh flexible work arrangement terhadap turnover intentions. Organizational engagement dan job engagement merupakan dua jenis employee engagement yang berbeda. Keduanya merupakan konstruk dengan konsep dan skala pengukuran yang berbeda (Saks, 2006).

Berdasar berbagai penelitian yang sebelumnya pernah dilakukan dengan hasil yang inkonsistensi, penelitian tertarik kembali untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh work flexible arrangement pada employee engagement dan turnover intention.

Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis dan memperoleh bukti empiris:

1. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh persepsi flexible work arrangement berpengaruh terhadap organizational engagement
2. Untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh persepsi flexible work arrangement berpengaruh terhadap job engagement
3. Untuk menganalisis dan membuktikan organizational engagement memediasi pengaruh flexible work arrangement terhadap turnover intentions
4. Untuk menganalisis dan membuktikan job engagement memediasi pengaruh flexible work arrangement terhadap turnover intentions.

Tinjauan Literatur

Pengaturan kerja fleksibel (Flexible work arrangement)

Sharon dan Holdsworth, (2017), mendefinisikan Flexible work arrangement sebagai pengaturan karyawan-karyawan dengan sejumlah ekstensi, bekerja pada lokasi yang berbeda atau jam kerja non-tradisional. Pengaturan kerja fleksibel mencakup:

1. Flexitime, dimana karyawan dapat bervariasi memulai dan mengakhiri waktu kerja mereka. Jumlah jam kerja dapat ditentukan dalam minggu atau bulan .
2. Part-time atau mengurangi jam kerja dimana karyawan bekerja lebih sedikit jam kerja dibanding karyawan full time yang biasanya bekerja 35jam atau lebih seminggu.

3. Term-time working, dimana karyawan hanya bekerja selama semester sekolah. Hal ini berarti bekerja sekitar 13 minggu per tahun.
4. Homeworking, dimana karyawan bekerja di rumah atau tempat lain bukan di kantor untuk satu hari atau lebih.
5. Job sharing, dimana dua karyawan berbagi pekerjaan dari pekerjaan penuh waktu (full time job).
6. Compressed hours, dimana karyawan bekerja dengan jam kerja penuh seminggu dalam jumlah hari yang lebih sedikit (contoh 5 hari kerja seminggu diselesaikan dalam 4 hari kerja).
7. Family-leave programmes, dimana karyawan mendapatkan atau tidak mendapatkan gaji meminta ijin tidak hadir kerja untuk urusan pribadi atau keluarga untuk periode waktu temporer.

Keterikatan karyawan (Employee Engagement)

Engagement karyawan didefinisikan sebagai keterlibatan seorang individu, kepuasan dan antusiasme terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Karyawan yang mempunyai engagement yang tinggi memiliki gairah dalam pekerjaannya, merasakan hubungan yang dalam dengan perusahaannya (Robbins dan Judge (2015:47)). Keterikatan karyawan diartikan sebagai keterlibatan, kepuasan dan antusiasme seseorang dalam bekerja (Kreitner dan Kinicky (2014, 168)).

Engagement ditandai dengan energik, keterlibatan dan keyakinan/efikasi professional yang berlawanan dari kebosanan (burnout) Riset yang dilakukan oleh Yee (2012) menunjukkan bahwa engagement karyawan di tempat kerja secara fundamental memperbaiki dan menjaga efektivitas organisasi dan dapat tercapai antara lain melalui keterlibatan karyawan.

Saks (2006) menemukan perbedaan dua tipe dari engagement yakni job engagement dan organisasional engagement, dimana argumentasinya berkaitan tetapi berbeda konstruk. Selanjutnya ia berargumentasi bahwa hubungan baik antar keduanya, maupun dengan antecedent dan konsekuensi berbeda dalam sejumlah cara dan kondisi psikologis yang mengarah kepada keduanya.

Kittridge (2010) mengidentikasi bahwa temuan penelitian Saks (2006) memberikan pandangan yang berharga dalam perbedaan antara job/work engagement dan organizational engagement, memberikan nilai empiris yang mapan dari pengujian dua bentuk engagement secara terpisah.

Turnover intention

Intensi turnover adalah ukuran niat karyawan untuk meninggalkan organisasi. Minat meninggalkan organisasi dapat bersifat sukarela atau tidak sukarela. Niat meninggalkan organisasi secara sukarela terjadi apabila karyawan menganggap ada peluang yang lebih baik dengan posisi yang sama di perusahaan lain dibandingkan perusahaan sekarang atau alasan lain misalnya alasan keluarga. Sedangkan minat turnover secara tidak sukarela terjadi jika karyawan diberhentikan oleh perusahaan karena kinerja karyawan yang buruk atau terjadinya penurunan kondisi financial perusahaan.

Dalam penelitian ini akan focus ke minat turnover secara sukarela. Penelitian ini menghubungkan minat turnover dengan flexible work arrangement. Apakah flexible work arrangement yang dijalankan perusahaan akan berdampak pada pengurangan minat untuk berpindah karyawan.

Metodologi Penelitian

Rancangan Penelitian.

Berdasarkan tujuan penelitian ini untuk menguji hubungan sebab-akibat antar variabel, maka bisa dikatakan penelitian termasuk *explanatory research*, khususnya *causal research*. Penelitian kausalitas menurut Ferdinand (2006:5) adalah penelitian yang ingin mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab- akibat (*caused-effect*) antar beberapa konsep atau beberapa variabel atau beberapa strategi yang dikembangkan dalam manajemen.

Populasi dan Sampel Penelitian.

Unit analisis penelitian ini adalah karyawan yang berposisi sebagai karyawan tetap pada sejumlah perusahaan dalam skala usaha menengah ke atas dalam suatu industry yang mengaplikasikan flexible work arrangement.

Analisis Data.

Penelitian ini menggunakan metode analisis data structural equation modeling dengan menggunakan software Amos yang dijalankan dengan media komputer. Analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

Kontribusi Penelitian

Hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi organisasi/perusahaan di Indonesia untuk melihat, apakah penerapan flexible work arrangement dapat meningkatkan employee engagement dan apakah flexible work arrangement dapat menurunkan kecenderungan perpindahan karyawan. Dalam lingkungan sosial budaya Indonesia, apakah praktik flexible work arrangement akan efektif untuk meningkatkan engagement dan turnover karyawan.

Daftar Pustaka

Asfaw, Abay Getahun dan Chia Chia Chiang, 2019, The association between job insecurity and engagement of employees at work, *Journal of Workplace Behavioral Health*, Volume 34, 2019 - Issue 2

Blau, P. M. .1964. *Exchange and power in social life*. NY: John Wiley & Sons.

Dwi Wahyu, Daryoto, 2012 Penerapan Intervensi Flexible Working Arrangement (FWA) dan Community of Practice (CoP) untuk Menurunkan Tingkat Pengunduran Diri Karyawan di Kantor Akuntan Publik (KAP) ABC & Rekan, Fakultas Psikologi Universitas Indonesia

Fletcher, Luke, 2015, Can Perceptions of Flexible Work Arrangements Boost Engagement and Desirable Employee Behaviour, *Conference paper number: CIPD/ARC/2015/11*

Gibson, James L, John M. Ivancevich, James M. Donnely Jr., Robert Konopaske, 2012, *Organizations: Behavior, Structure and Processes*, Edisi ke12, Mc. Graw Hill International Edition.

Himawan, Hari Indra (2017), Pengaruh Insecurity Terhadap Work Engagement dan Job Satisfaction Para Supervisor Mandiri Metro Jakarta Pada PT. Sinar Jernih Sarana Jakarta, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

Hellgren, Johnny, Magnus Sverke dan Kerstin Isakson, 1999. A Two-dimensional Approach to Job Insecurity: Consequences for Employee Attitudes and Well-being, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (2), 179– 195

Kittredge, Andrea, 2010, Predicting Work and Organizational Engagement with Work and Personal Factors. San Jose State University, https://scholarworks.sjsu.edu/etd_theses/3771

Moorhead dan Griffin, 2013, Perilaku Organisasi, Mengelola Orang dan Organisasi, Edisi ke-9, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Luthans, Fred, 2006, Perilaku Organisasi, Edisi ke-10, Penerbit Andi, Yogyakarta.

McNall, Laurel, Aline Masuda dan Jessica M. Nicklin, 2009, Flexible Work Arrangements, Job Satisfaction, and Turnover Intention{ Mediating Role of Work Family Enrichment, *The Journal of Psychology Interdisciplinary and Applied* 144 (1) 61-81 November 2009.

Mobley, W 1977, Intermediate linkage in relationship between job satisfaction and employee turnover, *Journal of applied psychology* 62, 237-240.

Moorehead, Gregory dan Ricky W. Griffin, 2010, *Organizational Behavior: Managing People in Organizations*, Edisi ke9, Terjemahan Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Oliveira, Lucia Barbosa de dan Juliana da Costa Rocha .2017, Work Engagement: Individual and Situational Antecedents and Its Relationship with Turnover Intention, *Review of Business Management*, 1983-0807

Oliveira, Lucia Barbosa de dan Juliana da Costa Rocha .2017, Work Engagement: Individual and Situational Antecedents and Its Relationship with Turnover intention, *Review of Business Management*, 1983-0807.

Robbins, Stephen P dan Timothy Judge, 2015, *Organizational Behavior*, Terjemahan Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Saks, Alan M, 2006, Antecedent and Consequences of Employee Engagement, *Journal of Managerial Psychology*, Vo. 21 No. 7.

Shuck, Michael Bradley dan Thomas G. Reio .201), Employee Engagement and Examination Antecedent and Outcome Variabel, *Disertation*, Florida International University, 2010

Sverke, Magnus, , Johnny Hellgren, and Katharina Naesswall, No Security: A Meta-Analysis and Review of Job Insecurity and Its Consequences, *Journal of Occupational Health Psychology* 2002, Vol. 7, No. 3, 242–264

Sharon and Lynn Holdworth, 2017, Flexibility in the Workplace: Implications of flexible work arrangements for individuals, teams and organisations, *research paper*, University of Manchester.



Timms, Carolyn, Paula Brough dan Michael O'Driscoll, Thomas Kalliath, 2014 Flexible work Arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health, *Asia Pasific Journal of Human Resources*,

Yee, Sia Joo, 2012, A Survey of Factors Influencing Employee Engagement, Universiti Sains Malaysia.