

BAB II Kajian Teori

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang selesai dilakukan ini mengincar bagian dalam penentuan acuan yang telah dilakukan sebelumnya tentang fleksibilitas kerja. Fungsinya adalah mencari dan menemukan output yang telah selesai dilakukan sang peneliti terdahulu sebagai acuan dalam menjalankan penelitian selanjutnya. Berikut adalah berbagai penelitian terdahulu yang ada sangkut paut dengan penelitian ini:

Tabel 2. 1 Ringkasan Dukungan Hasil Penelitian Terdahulu Yang Berhubungan Dengan Penelitian Ini

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Objek Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Miguel A. Baeza, Jorge A. Gonzalez, Yong Wang, (2018) Fleksibilitas kerja dan kepuasan kerja di kalangan profesional Meksiko: penjelasan sosial budaya	300 karyawan di semua pusat perbelanjaan di Meksiko	Fleksibilitas kerja, kepuasan kerja, dan social budaya	Menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berkaitan dengan kepuasan kerja. Kaitan ini bahkan berpengaruh bagi pekerja tanpa kewajiban, serta bagi pekerja yang berusia muda.
2	Novia Lusiana Simatupang (2020) Pengaruh Kompensasi Finansial, Fleksibilitas Kerja, Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Driver Gojek Di Kota Medan	Driver Gojek yang telah mengisi kuesioner yang dibagikan peneliti.	Kompensasi Finansial, Fleksibilitas Kerja, Stres Kerja, Dan Kepuasan Kerja	Menunjukkan bahwa Kompensasi Finansial, Fleksibilitas Kerja, Stres Kerja sangat berkaitan dengan Kepuasan Kerja

3	Barry P. Haynes, Louise Suckley, Nick Nunnington (2019) Penyelarasan tempat kerja Evaluasi fleksibilitas pekerja kantor dan penyediaan tempat kerja	405 pekerja di kawasan Timur Tengah termasuk United Arab Emirates, Qatar, Mesir, Arab Saudi dan Bahrain.	Fleksibilitas kerja, dan lokasi tempat kerja	Menunjukkan bahwa pekerja yang memiliki lokasi tetap menganggap penyediaan tempat kerja memiliki dampak yang lebih negatif pada produktivitas mereka daripada mereka yang memiliki tingkat fleksibilitas lokasi yang lebih besar, terutama yang berkaitan dengan tingkat kebisingan dan gangguan.
4	Ambrose Jones, III and Cynthia P. Guthrie (2016) PERNORMAL BARU? PENINGKATAN KESEJAHTERAAN PSIKOLOGIS DARI AKUNTANSI PUBLIK: MENGURANGI KONFLIK DENGAN FLEKSIBILITAS DAN KEJELASAN PERAN	1.242 mitra dan karyawan dari kantor akuntan publik nasional AS	Fleksibilitas kerja, dan peran kerja karyawan	Menunjukkan bahwa persepsi fleksibilitas dan kejelasan peran yang diambil dari posisi karir di akuntan publik dapat mengurangi konflik peran antara lingkungan kerja dan rumah dan berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan psikologis.
5	Erni Driyantini, Hanisa Rinda Putri Pramukaningtiyas, Yeni Khoirunnisa Agustiani (2020)	Pegawai dari berbagai Perusahaan	Fleksibilitas Kerja, Budaya Kerja, Produktivitas,	Menunjukkan Fleksibilitas Kerja dan Budaya Kerja yang baru saat

	Ruang Kerja Fleksibel, Budaya Kerja Baru untuk Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja Organisasi		Kinerja	pandemi Covid-19 sangat berpengaruh terhadap Produktivitas dan Kinerja pegawai
6	Imam Syaiful Wicaksono (2019) Pengaruh Kompensasi dan Fleksibilitas Kerja Driver Gojek Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	70 Driver Gojek	Kompensasi, Fleksibilitas Kerja, Kinerja, Kepuasan Kerja	Menunjukkan bahwa Kompensasi, Fleksibilitas Kerja sangat berpengaruh terhadap Kinerja, dan Kepuasan Kerja
7	Tristiana Rijanti, Agus Budi Santoso, ,Kis Indriyaningrum, Dyna Kurnia (2021) Pengaruh Kompensasi dan Worklife Balance terhadap Kinerja dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Tengah	200 pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Tengah	Kompensasi, Worklife Balance (Fleksibilitas Kerja), Kinerja, dan Budaya Organisasi	Menunjukkan bahwa semakin bagus kompensasi Akan mempengaruhi kinerja pegawai, semakin pegawai mampu menyetarakan urusan keluarga dan pekerjaan mempengaruhi kinerjanya, Budaya organisasi menjadi salah satu bukti yang memiliki pengaruh baik kompensasi terhadap kinerja maupun keseimbangan kehidupan kerja terhadap kinerja.

Ringkasan temuan dari hasil penelitian terdahulu

1. Miguel A. Baeza, Jorge A. Gonzalez, Yong Wang (2018)

Penelitian ini berjudul “Fleksibilitas kerja dan kepuasan kerja di kalangan profesional Meksiko: penjelasan sosial budaya”. Tujuan penelitian adalah untuk mempelajari bagaimana fleksibilitas pekerjaan mempengaruhi kepuasan kerja di kalangan profesional Meksiko, dan fokus pada peran moderator sosio-budaya kunci yang relevan dengan masyarakat Meksiko. Penelitian dilaksanakan melalui survey online, dengan menjangkit 300 orang sebagai sampel, sedangkan pengumpulan data menggunakan teknik kuisioner.

Penulis menemukan jika fleksibilitas kerja memiliki hubungan dengan kepuasan kerja. Hubungan ini menjadi lebih kuat bagi karyawan yang tidak mempunyai kewajiban, serta untuk karyawan yang lebih muda (misalnya Milenial). Anehnya, tidak ada perbedaan gender antara fleksibilitas kerja dan kepuasan kerja. Hasil penelitian mengemukakan alasan fleksibilitas kerja lebih bermanfaat bagi kepuasan kerja karyawan yang tidak ada kewajiban, yang utamanya pekerja lebih muda.

2. Novia Lusiana Simatupang (2020)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Kompensasi Finansial, Fleksibilitas Kerja, Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Driver Gojek Di Kota Medan”. Penelitian ini bermaksud untuk mengidentifikasi atau mengkaji adakah pengaruh kompensasi finansial, fleksibilitas kerja dan stres kerja bagi kepuasan kerja pengemudi Gojek di Kota Medan. Populasi penelitian ini meliputi pengemudi Gojek di Kota Medan yang belum ditentukan totalnya. Besar sampel dalam penelitian ini adalah 120 responden dengan teknik random sampling.

Penelitian dilakukan dengan cara mengumpulkan data dengan surveyr. Teknik analisisnya menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil

penelitian membuktikan jika kompensasi finansial sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pengemudi Gojek di Medan, fleksibilitas kerja juga sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pengemudi Gojek di Medan dan stres kerja juga berpengaruh bagi kepuasan kerja Pengemudi Gojek bekerja di kota Medan.

3. Barry P. Haynes, Louise Suckley, Nick Nunnington (2019)

Penelitian ini berjudul “Workplace alignment An evaluation of office worker flexibility and workplace provision”. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara aktivitas kerja penghuni kantor dan penyediaan tempat kerja. Ini menguji proposisi bahwa pekerja kantor tetap lokasi tidak didukung dengan baik di lingkungan kerja sebagai pekerja kantor yang fleksibel lokasi.

Penelitian ini mengadopsi pendekatan cross-sectional menggunakan kuesioner online untuk mengumpulkan data dari beberapa kantor di Timur Tengah. Dataset terdiri dari 405 tanggapan. Analisis varians satu arah dilakukan untuk memahami hubungan antara fleksibilitas lokasi dan persepsi produktivitas. Selain itu, serangkaian uji test digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara aktivitas kerja dan lingkungan kantor.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pekerja yang memiliki lokasi tetap menganggap penyediaan tempat kerja memiliki dampak yang lebih negatif pada produktivitas mereka daripada mereka yang memiliki tingkat fleksibilitas lokasi yang lebih besar, terutama yang berkaitan dengan tingkat kebisingan dan gangguan. Dalam hal jenis kegiatan, mereka yang melakukan lebih banyak tugas kolaboratif menghargai fasilitasi kreativitas dan interaksi dari penyediaan tempat kerja.

4. Ambrose Jones, III and Cynthia P. Guthrie (2016)

Penelitian ini berjudul “PERNORMAL BARU? PENINGKATAN KESEJAHTERAAN PSIKOLOGIS DARI AKUNTANSI PUBLIK: MENGURANGI KONFLIK DENGAN FLEKSIBILITAS DAN KEJELASAN PERAN”. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti dampak pada kesejahteraan psikologis dari efek moderasi fleksibilitas dan kejelasan peran pada konflik pekerjaan-rumah yang dialami oleh akuntan publik. Sebagian besar penelitian sebelumnya dalam akuntansi publik berkaitan dengan anteseden dan konsekuensi dari stres peran dan terutama berfokus pada hasil pekerjaan dari niat berpindah dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Penelitian ini berdasarkan analisis data survei dari 1.242 mitra dan karyawan kantor akuntan publik nasional AS.

Persepsi fleksibilitas dan kejelasan peran yang diambil dari posisi karir di akuntan publik dapat mengurangi konflik peran antara lingkungan kerja dan rumah dan berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan psikologis. Kami juga menemukan bahwa hubungan tertentu yang dijelaskan dalam model dimoderasi oleh status keluarga dan usia, tetapi tidak berdasarkan jenis kelamin. Hasil penelitian kami memiliki implikasi untuk akuntan publik individu dan perusahaan mereka.

5. Erni Driyantini, Hanisa Rinda Putri Pramukaningtiyas, Yeni Khoirunnisa Agustiani (2020)

Penelitian ini berjudul “Ruang Kerja Fleksibel, Budaya Kerja Baru untuk Meningkatkan Produktivitas dan Kinerja Organisasi”. Penelitian ini bermaksud untuk menunjukkan kompensasi finansial, fleksibilitas kerja, stres kerja saat pandemic Covid-19 sangat berpengaruh terhadap Produktivitas dan Kinerja pegawai. Covid19 telah merenggut nyawa lebih dari ribuan orang dengan dampak terhadap kehidupan secara umum, mulai dari masyarakat, agama, pendidikan, dan pekerjaan.

Pengaruh pada pekerjaan adalah work from home atau aplikasi kerja dari Home (WFH). WFH ini telah menjadi budaya kerja baru atau “New” di Indonesia. Departemen Keuangan mempraktikkan ide WFH dengan meluncurkan Flexible Workspaces (FWS). Diharapkan dapat meningkatkan daya produksi dan efisiensi departemen dari FWS. Implementasi FWS ini harus menghadapi beberapa rintangan, yaitu dapat menumbuhkan pertikaian kehidupan kerja dan dapat meningkatkan tekanan kerja. Peran manajer SDM harus dapat menerapkan keadilan agar tidak menyesatkan karyawan.

6. Imam Syaiful Wicaksono (2019)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Fleksibilitas Kerja Driver Gojek Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening”. Penelitian ini bermaksud untuk memahami pengaruh gaji pengemudi Gojek dan fleksibilitas kerja terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel perantara. dikumpulkan dari 68 driver Gojek. Hasil analisis ini menunjukkan jika kompensasi, dan fleksibilitas kerja berpengaruh terhadap kinerja dan kepuasan kerja pengemudi Gojek.

7. Tristiana Rijanti, Agus Budi Santoso, Kis Indriyaningrum, Dyna Kurnia (2021)

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Kompensasi dan Worklife Balance Terhadap Kinerja Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Tengah”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dan worklife balance atau fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel pemoderasi di Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Tengah.

Populasi dalam analisis ini adalah seluruh pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Jawa Tengah dengan jumlah responden 200 orang. Teknik sampel

yang dipakai adalah purposive sampling dengan jumlah responden 90 orang. Tes pada penelitian ini terdiri dari instrumen tes yaitu validitas dan uji reliabilitas serta uji hipotesis dengan regresi linier berganda. Hasil analisis membuktikan jika: Kompensasi dan worklife balances berpengaruh terhadap kinerja, dan budaya organisasi terbukti menjadi variabel moderasi yang memperkuat pengaruh kedua kompensasi pada kinerja dan keseimbangan kehidupan kerja pada kinerja.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Definisi Fleksibilitas Kerja

Pengaturan kerja yang fleksibel bermunculan pada awal tahun 1970. Ada banyak wujud atau rupa pengaturan kerja yang fleksibel, seperti jam kerja yang fleksibel, menutup telepon, berbagi pekerjaan, dll. Salah satu trik yang diadopsi oleh perusahaan untuk melindungi pekerja ini adalah dengan menawarkan pengaturan kerja yang fleksibel yang diketahui sebagai pengaturan kerja fleksibel (FWA).

Selby & Wilson (2003) mengemukakan jika fleksibilitas di dalam pekerjaan dideskripsikan sebagai pengaturan kerja yang fleksibel, yaitu yakni susunan struktur kerja yang sering mengubah jam kerja atau lokasi secara teratur, dengan cara yang dapat diatur dan diperkirakan oleh perusahaan dan karyawannya. Fleksibilitas jam kerja termasuk jam kerja alternatif (sebagai contoh, jam kerja fleksibel dengan jadwal yang diinginkan) Fleksibilitas dalam jam kerja mencakup kerja paruh waktu dan divisi tenaga kerja, sedangkan fleksibilitas lokasi kerja ini mencakup bekerja dari rumah atau dari jarak jauh.

Sedangkan menurut Shagvaliyeva dan Yazdanifard (2014), salah satu fleksibilitas kerja yaitu jam kerja yang fleksibel dapat disingkat sebagai keahlian karyawan perusahaan untuk mengendalikan waktu kerja, tempat kerja dan kekuatan untuk mematuhi jadwal kerja yang

ditetapkan oleh perusahaan dengan memberikan fleksibilitas kerja yang menguntungkan baik perusahaan maupun karyawannya.

Menurut Carlson dan yang lain (2010), fleksibilitas adalah pengaturan resmi yang didefinisikan oleh manajemen sumber daya atau pengaturan tidak resmi yang terkait dengan fleksibilitas dalam suatu perusahaan. Selain itu, Carlson mendefinisikan jam kerja fleksibel sebagai pengaturan kerja yang fleksibel yang bermakna memilih di mana dan kapan harus bekerja, secara resmi atau tidak resmi, yang memudahkan karyawan untuk berpartisipasi dalam politik. Untuk organisasi, fleksibilitas pekerjaan dapat menarik, memperoleh, dan mempertahankan anggota organisasi berkualitas tinggi di perusahaan mereka (Casper dan Harris, 2008).

2.2.2 Indikator Fleksibilitas Kerja

Menurut Possenried dan Plantenga (2011), ada tiga jenis umum pengaturan kerja fleksibel (FWA), yaitu penjadwalan yang fleksibel, lokasi yang fleksibel (bekerja dari jarak jauh dari rumah) dan waktu yang fleksibel (bekerja dari jarak jauh).

Menurut Carlson et al (2010), jam kerja fleksibel ialah kebijakan kerja yang fleksibel yang bermakna memilih di mana dan kapan bekerja, secara resmi atau tidak resmi, menciptakan kondisi yang menguntungkan bagi karyawan, dalam kebijakan tepat waktu (*flexible time*), kapan (*flexible timing*), dan tempat karyawan bekerja (*flexible location*).

1. *Time flexibility*: fleksibilitas karyawan dalam mengubah durasi kerja.
2. *Timing flexibility*: fleksibilitas karyawan dalam menentukan jadwal kerjanya.

3. *Place flexibility*: fleksibilitas karyawan dalam memutuskan tempat kerjanya.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Rothausen (1994), disebutkan bahwa ada 5 hal yang dapat digunakan untuk melihat fleksibilitas kerja di tempat kerja, yaitu:

1. Sampai mana perusahaan menanggapi kebutuhan karyawan untuk merawat keluarga mereka tanpa berakibat buruk.
2. Peluang bagi karyawan untuk memenuhi pekerjaan perusahaan dengan benar dan menangani pekerjaan keluarga secara seimbang.
3. Mudah mendapatkan liburan bagi kebutuhan keluarga.
4. Kemampuan untuk bekerja paruh waktu tanpa penalti.
5. Fleksibilitas dalam jadwal kerja.

2.2.3 Tujuan Fleksibilitas Kerja

Menawarkan pengaturan kerja yang fleksibel bisa mengembangkan kewajiban organisasi dan kesepadanan kehidupan kerja (Hofacker dan Konigm 2013). Pengaturan kerja yang fleksibel juga berdampak positif pada kesehatan moral karyawan perusahaan dengan mengurangi stres mereka (Lewis dan Humbert, 2010). Kinicki dan Kreitner (2012) mengemukakan jika kesehatan mental karyawan perusahaan berpengaruh bagi kepuasan kerja karyawan perusahaan.

Fleksibilitas kerja bisa mengurangi pertikaian di dalam keluarga ataupun pekerjaan, mengurangi stres di tempat kerja, yang bisa berpengaruh bagi kinerja pribadi, bisa juga menyebabkan penurunan tujuan bekerja karyawan, terutama pekerja perempuan, yang menyebabkan mereka berhenti bekerja dan memilih untuk melanjutkan tanggung jawab rumah tangga mereka disbanding menyepelkan urusan rumah tangga dan lebih mementingkan pekerjaan. (Beham, dkk, 2012).

Memberikan pekerjaan yang fleksibel adalah trik perusahaan untuk menjaga karyawan perusahaannya dengan memberikan work-life balance. Clark (2000) mengemukakan keteraturan dalam bekerja sebagai kepuasan dan kesejahteraan di tempat bekerja dan di keluarga, dengan pertikaian yang kecil.

Dengan keteraturan dalam bekerja, karyawan perusahaan dapat memiliki kapasitas pribadi untuk menggenapi kewajiban di dalam bekerja dan di dalam keluarga, serta kewajiban dan kesibukan mereka di luar pekerjaan (Parkes & Langford, 2008). Keseimbangan kehidupan kerja telah terbukti berdampak positif dan mempengaruhi keinginan anggota organisasi untuk pergi, meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja (Cegarra-Leiva, Sánchez-Vidal, dan Cegarra-Navarro, 2012; Nelson, Quick, Hitt, dan Moesel, 1990; Scandura and Lankau, 1997).

2.2.4 Manfaat Fleksibilitas Kerja

Manfaat yang di dapatkan dari fleksibilitas kerja adalah (Selby & Wilson, 2003):

1. Bagi karyawan
 - a. Bisa mengembangkan kinerja karyawan, kepuasan kerja karyawan, meningkatkan moral karyawan, dan menyusutkan tingkat tidak hadirnya karyawan.
 - b. Mampu menyelaraskan kewajiban bekerja dan urusan individu, contohnya mempunyai lebih banyak waktu untuk keluarga.
 - c. Menderita akibat kesibukan, seperti stres karena terjebak dalam kemacetan, dapat dihindari, supaya kinerja karyawan meingkat, bersemangat dan termotivasi untuk bekerja dalam suasana santai, sekaligus memberikan dampak yang lebih baik, meningkatkan kesehatan dan kepuasan kerja karyawan.

Fleksibel dalam bekerja juga berdampak baik bagi lingkungan kerja seperti dapat mengecilkan jiwa kompetisi karyawan satu

dengan yang lainnya dan mencegah pertikaian di kantor dan jam kerja yang fleksibel menjadi sebuah salah satu cara bagi perusahaan untuk menghasilkan karyawan yang bertalenta.

2. Bagi Perusahaan

a. mengurangi pengeluaran tenaga kerja dan pemanfaatan ruang atau bangunan.

b. Pemimpin bisa lebih fokus pada kualitas dan hasil kerja daripada hanya memantau keberadaan karyawan di perusahaan.

c. Mengembangkan produktivitas karyawan dan mengembangkan kualitas mereka sehingga mereka dapat lebih fokus pada kewajiban mereka.

d. Memotivasi karyawan dengan memiliki keleluasaan untuk menetapkan cara atau gaya kerja bagi setiap karyawan.

2.2.5 Kekurangan atau Kelemahan Pengaturan Fleksibilitas Kerja

Selain manfaat yang didapatkan, ada juga beberapa kelemahan dari menawarkan kerja yang fleksibel seperti (Selby & Wilson, 2003):

1. Dari sisi karyawan

a. Sistem fleksibilitas kerja mengalami kesulitan pada koordinasi antar rekan kerja atau manajer, seperti kurangnya koordinasi dalam menetapkan tenggat waktu untuk menyelesaikan kewajiban pekerjaan sesuai dengan tujuan manajer.

b. Kerja fleksibel hanya cocok untuk karyawan yang disiplin dan bafokus pada hasil yang tahu bagaimana mengatur waktu dan pekerjaan mereka dan yang puas dengan tantangan karir untuk memperoleh kepercayaan dari atasan mereka.

c. Kemungkinan pengembangan karir dengan sistem paruh waktu (jam kerja fleksibel) sangat terbatas.

d. Fleksibilitas dalam bekerja menuntut pekerja untuk dapat mengelola keuangan antara yang didapatkan dan yang dikeluarkan secara wajar karena sifat pekerjaan ini berupa sistem

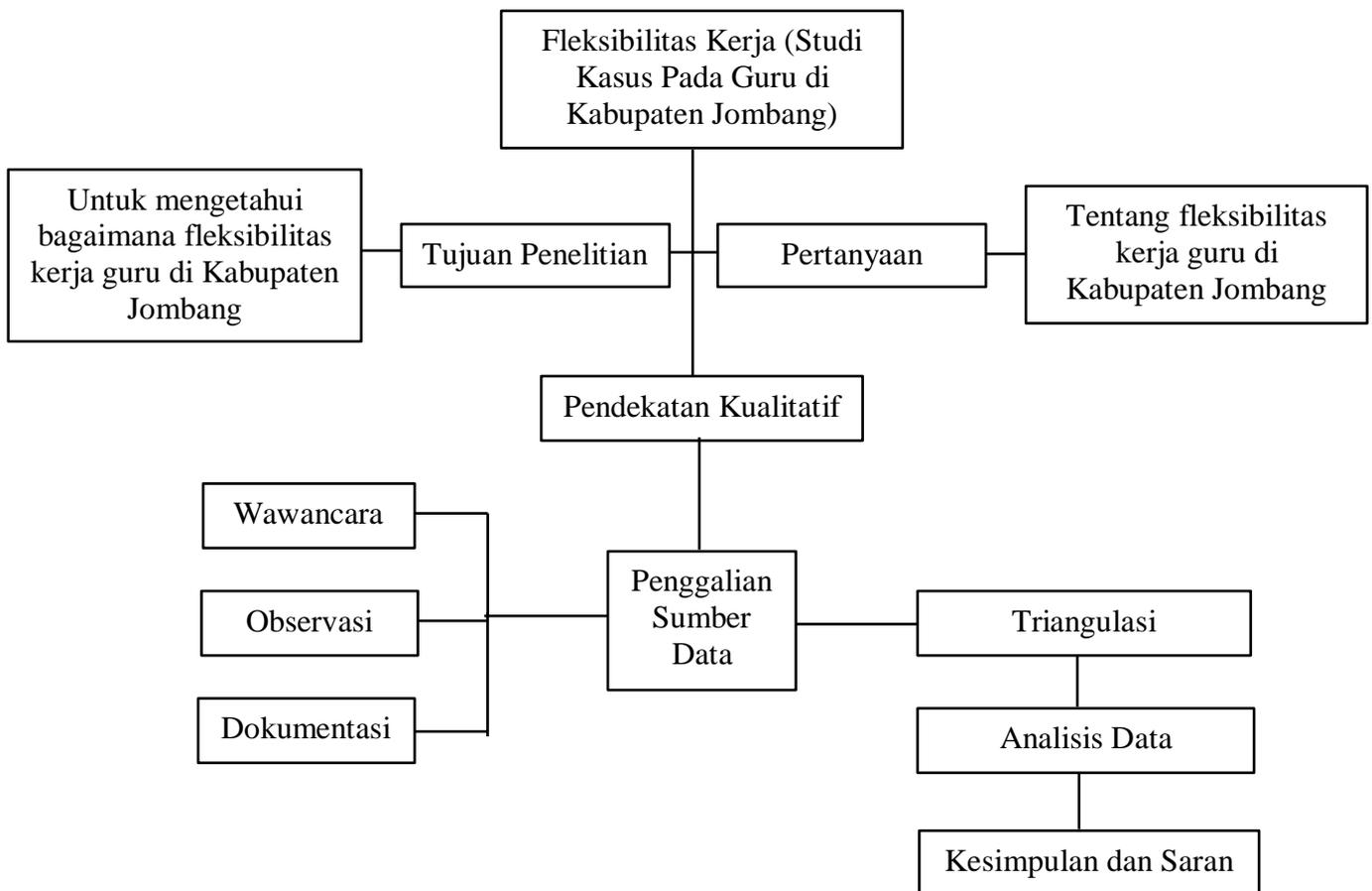
proyek yang berarti pembagian uang dibagikan di akhir pekerjaan.

2. Dari sisi perusahaan
 - a. Manajemen harus mempercayai perkembangan karyawan untuk menerapkan sistem jam kerja yang fleksibel.
 - b. Perusahaan membutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengawasi pekerjaan jarak jauh, terutama dalam konteks kerja jarak jauh.
3. Dari sisi tempat kerja
 - a. Jam kerja yang fleksibel diadopsi dalam perusahaan yang membutuhkan media pendukung tertentu seperti komunikasi yang baik antara kantor pusat dan kantor cabang.
 - b. Permintaan tempat kerja yang tenang yang bisa mendukung pekerjaan karyawan.
4. Dari sisi tugas atau pekerjaan

Tidak semua jenis pekerjaan bisa menggunakan model sistem fleksibel ini. seperti, tidak mungkin menerapkan kerja jarak jauh ke semua pekerjaan yang terkait dengan manajemen pengawasan dan karyawan.

2.3 Kerangka Pikir

Fleksibilitas kerja sangat berpengaruh terhadap guru dalam melakukan pekerjaannya. Dengan adanya fleksibilitas dalam kerja, seorang guru dapat bekerja dengan maksimal, selain itu dengan adanya fleksibilitas kerja saat pandemi Covid-19 seorang guru dapat bekerja dimana saja dan kapan saja tanpa terhalang tempat dan waktu.



Gambar 2. 1 Kerangka Pikir Peneliti