

BAB I

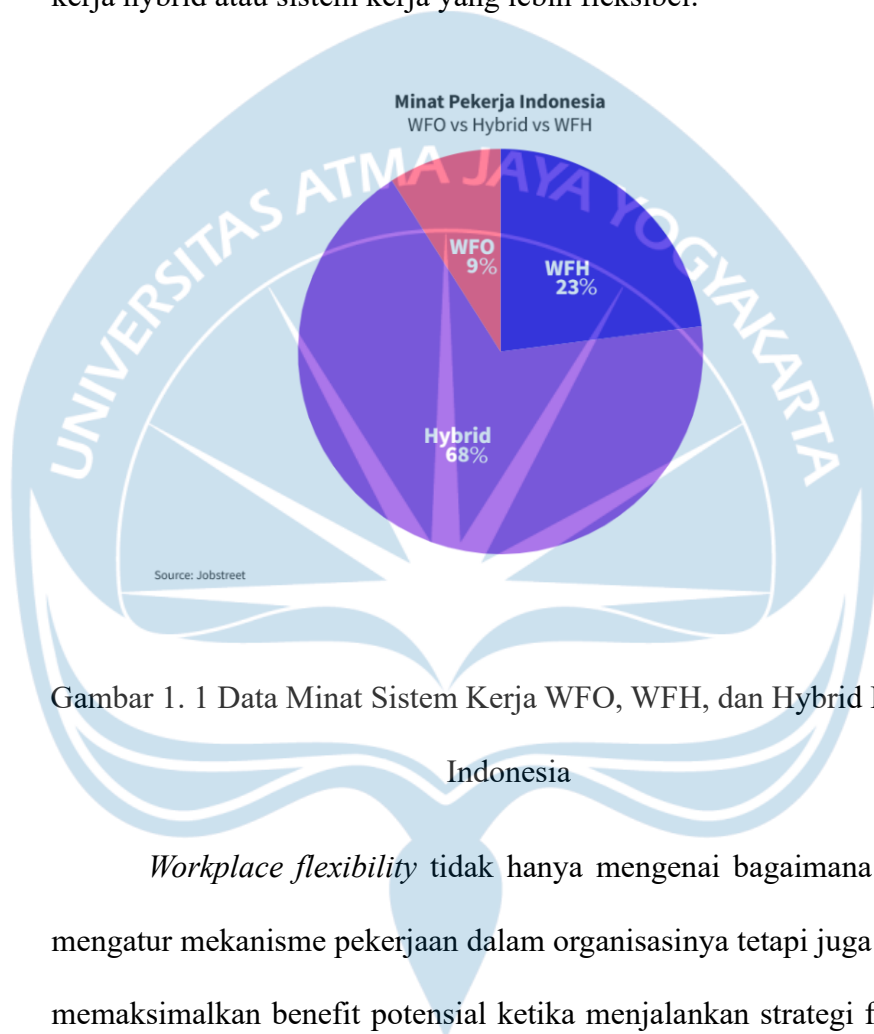
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perubahan era konvensional ke era modern membawa perubahan signifikan dalam praktik manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Salah satu contoh perubahan tersebut ialah perubahan sistem kerja yang mana banyak organisasi yang mulai menganut sistem kerja yang jauh lebih fleksibel dari sebelumnya. Hal ini dapat dikaitkan dengan dampak yang ditimbulkan oleh *COVID-19* yang memaksa banyak organisasi untuk beradaptasi dengan keadaan dan salah satunya dengan membuat tempat kerja yang lebih fleksibel mulai dari waktu, fungsional dalam organisasi, ruang kerja, hingga operasional organisasi.

Oleh karena itu, *workplace flexibility* menjadi salah satu strategi organisasi untuk menghadapi perubahan lingkungan modern serta meningkatkan beberapa aspek yang dapat mempengaruhi dinamika organisasi. Hal ini didukung oleh data yang dikumpulkan oleh *Jobstreet* dan diberitakan oleh Jessica (2023) melalui *Goodstats.id*, yang menyatakan bahwa sebelum pandemi *COVID-19* sebesar 68 persen pekerja Indonesia masih melakukan praktik *work from office (WFO)* dan hanya sekitar 4 persen pekerja Indonesia yang menggunakan sistem kerja *work from home (WFH)*. Namun, seperti data yang ditunjukkan pada gambar 1.1 setelah pandemi *COVID-19* terjadi, minat pekerja Indonesia dalam sistem kerja mulai berubah yang mana peminat sistem kerja konvensional seperti *work*

from office hanya tersisa sebanyak 9 persen, yang diikuti oleh 23 persen pekerja Indonesia yang lebih memilih *work from home*, dan mayoritas pekerja Indonesia sebesar 68 persen memilih untuk menerapkan sistem kerja hybrid atau sistem kerja yang lebih fleksibel.



Gambar 1. 1 Data Minat Sistem Kerja WFO, WFH, dan Hybrid Pekerja Indonesia

Workplace flexibility tidak hanya mengenai bagaimana organisasi mengatur mekanisme pekerjaan dalam organisasinya tetapi juga cara untuk memaksimalkan benefit potensial ketika menjalankan strategi fleksibilitas tempat kerja tersebut. Menurut Rastogi et al. (2018) *workplace flexibility* merupakan suatu kondisi di mana karyawan diberikan ruang kebebasan khusus di beberapa aspek pekerjaan seperti lokasi, waktu, dan cara penyelesaian agar mereka dapat mengatur cara menyelesaikan pekerjaan mereka. Namun, kebebasan yang diberikan juga datang dengan sebuah

harapan bahwa karyawan akan bisa memaksimalkan upaya mereka dalam bekerja sehingga pekerjaan mereka dapat selesai dengan tepat waktu serta memenuhi ekspektasi organisasi.

Salah satu aspek dalam sebuah organisasi yang dapat dipengaruhi oleh strategi *workplace flexibility* adalah *employee engagement*. Menurut Khonjelwayo & Moyane (2025) *employee engagement* berdiri menjadi salah satu pilar atau aspek mendasar dalam pengembangan sebuah organisasi yang dapat mengubah potensi menjadi kinerja nyata, serta mendorong pertumbuhan dan inovasi yang berkelanjutan melalui komitmen dan semangat yang tinggi dari para karyawan. *Employee engagement* adalah komitmen emosional, sikap, kepuasan, dan dedikasi yang dimiliki oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya dan organisasi tempat mereka bekerja, mendorong mereka untuk bekerja dengan upaya lebih dan tidak hanya termotivasi dari gaji yang akan mereka terima nantinya (Lee et al., 2024). Tingkat *Employee engagement* cukup penting untuk sebuah organisasi karena menjadi salah satu aspek organisasi yang secara tidak langsung mempengaruhi kinerja dan produktivitas organisasi (Chauhan, 2024). Oleh karena itu, pemilihan strategi sistem kerja pun menjadi salah satu hal krusial dalam sebuah organisasi karena lingkungan serta kondisi kerja menjadi salah satu aspek penting karena dapat mendorong keinginan seseorang untuk lebih terlibat dengan organisasi serta pekerjaannya dan juga menciptakan suatu ikatan emosional maupun profesional dengan lingkungan organisasi. Tiwari & Lenka (2020) menegaskan bahwa

keberhasilan *Employee engagement* dan pengembangan organisasi bergantung pada seberapa baik sebuah organisasi mengelola dan menghargai kontribusi karyawannya sepanjang proses keterlibatan. Hubungan antara *Employee engagement* dan pengembangan organisasi menunjukkan pentingnya pengelolaan hubungan baik antara karyawan dan organisasi. Apabila hubungan tersebut tidak dikelola secara efektif, maka organisasi beresiko tinggi mengalami kegagalan dalam mencapai dan menjalankan strategi yang ditetapkan (Khonjelwayo & Moyane, 2025)

Menurut studi yang dilakukan oleh Lee et al. (2024) menyatakan bahwa *workplace flexibility* terbagi menjadi empat bentuk yaitu *working time flexibility*, *workspace flexibility*, *functional flexibility*, serta *operational flexibility*. Menurut Rastogi et al. (2018) *working time flexibility* merujuk pada pengaturan waktu kerja yang memungkinkan karyawan untuk mengatur waktu mereka sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan atau tanggung jawab mereka. *workspace flexibility* merupakan bentuk keleluasaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan untuk mengatur dan menggunakan ruang kerja mereka. Hal ini meliputi kemampuan untuk mengatur tampilan ruang kerja (meja kerja atau sebagainya), melakukan personalisasi, serta pemanfaatan ruang kerja yang tersedia (Roskams & Haynes, 2020). Kemudian, menurut Berg & Velde (2005) *functional flexibility* merujuk pada kemampuan sebuah organisasi dalam mengoptimalkan dan mengatur setiap keterampilan yang dimiliki oleh karyawan agar dapat digunakan oleh organisasi dalam berbagai jenis

tugas atau tanggung jawab. Hal ini bertujuan agar organisasi bisa beradaptasi dengan perubahan kondisi yang dapat terjadi dengan sangat cepat. Untuk yang terakhir, Greenhaus & Powell (2006) *operational flexibility* merupakan suatu bentuk keleluasaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan mereka tanpa ada intervensi yang berlebihan dari atasan atau dengan kata lain karyawan membuat sistem operasional pribadi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Hal ini mendorong karyawan untuk dapat mengelola proses pengerjaan tugas mereka secara lebih mandiri.

Meskipun terdapat penelitian terdahulu yang membahas mengenai hubungan antara dimensi *workplace flexibility* dan *Employee engagement*. Tetapi masih ada keterbatasan seperti negara atau kota, sektor, ataupun umur yang menjadi objek penelitian sehingga terdapat perbedaan budaya kerja, perspektif, serta sistem kerja. Oleh karena itu, Jakarta sebagai pusat perekonomian Indonesia yang dipenuhi oleh berbagai macam perusahaan yang juga menerapkan sistem kerja fleksibel akan cocok jika menjadi objek penelitian. Selain itu, penelitian terkait dengan *workplace flexibility* yang terbagi menjadi empat dimensi yaitu *working time flexibility* kerja, *workspace flexibility*, *functional flexibility*, serta *operational flexibility* juga masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian mengenai pengaruh dimensi *workplace flexibility* terhadap *Employee engagement* perusahaan di Jakarta perlu dilakukan untuk melihat perspektif baru dari studi ini serta melihat efektivitas perubahan strategi sistem kerja perusahaan di Jakarta.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dituliskan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *working time flexibility* berpengaruh terhadap *Employee engagement* pada karyawan perusahaan di Jakarta?
2. Apakah *workspace flexibility* berpengaruh terhadap *Employee engagement* pada karyawan perusahaan di Jakarta?
3. Apakah *functional flexibility* berpengaruh terhadap *Employee engagement* pada karyawan perusahaan di Jakarta?
4. Apakah *operational flexibility* berpengaruh terhadap *Employee engagement* pada karyawan perusahaan di Jakarta?

1.3 Batasan Penelitian

Agar penelitian ini memilih arah yang pasti dan hanya berfokus pada tujuan penelitian, maka peneliti menetapkan beberapa batasan masalah sebagai berikut:

1. *Employee engagement*, yaitu komitmen emosional, sikap, kepuasan, dan dedikasi yang dimiliki oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya dan organisasi tempat mereka bekerja, mendorong mereka untuk bekerja dengan upaya lebih dan tidak hanya termotivasi dari gaji yang akan mereka terima nantinya (Lee et al., 2024).

2. *Workplace flexibility* terbagi menjadi 4 bentuk atau dimensi yaitu:

- a. *Working time flexibility* merujuk pada pengaturan waktu kerja yang memungkinkan karyawan untuk mengatur waktu mereka sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan atau tanggung jawab mereka (Rastogi et al., 2018).
- b. *Workspace flexibility* merupakan bentuk keleluasaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan untuk mengatur dan menggunakan ruang kerja mereka. Hal ini meliputi kemampuan untuk mengatur tampilan ruang kerja (meja kerja atau sebagainya), melakukan personalisasi, serta pemanfaatan ruang kerja yang tersedia (Roskams & Haynes, 2020).
- c. *Functional flexibility* merujuk pada kemampuan sebuah organisasi dalam mengoptimalkan dan mengatur setiap keterampilan yang dimiliki oleh karyawan agar dapat digunakan oleh organisasi dalam berbagai jenis tugas atau tanggung jawab. (Berg & Velde, 2005).
- d. *Operational flexibility* merupakan suatu bentuk keleluasaan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan mereka tanpa ada intervensi yang berlebihan dari atasan. (Greenhaus & Powell, 2006).

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *working time flexibility* terhadap *Employee engagement* pada karyawan perusahaan di Jakarta.
2. Untuk mengetahui pengaruh *workspace flexibility* terhadap *Employee engagement* pada karyawan perusahaan di Jakarta.
3. Untuk mengetahui pengaruh *functional flexibility* terhadap *Employee engagement* pada karyawan perusahaan di Jakarta.
4. Untuk mengetahui pengaruh *operational flexibility* terhadap *Employee engagement* pada karyawan perusahaan di Jakarta.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Peneliti berharap hasil dari penelitian ini mampu berkontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan *workplace flexibility* dan *employee engagement* serta bidang ilmu manajemen SDM. Selain itu, penelitian ini diharapkan mampu menjadi referensi atau bahan kajian bagi penelitian selanjutnya yang membahas mengenai pengaruh *workplace flexibility* terhadap *employee engagement*.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi dan pertimbangan bagi perusahaan mengenai pentingnya penerapan *workplace flexibility* dalam meningkatkan *employee engagement* karyawan. Dengan memahami pengaruh *workplace flexibility* terhadap *employee engagement*, perusahaan diharapkan dapat merancang kebijakan kerja yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan bahan pertimbangan bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengkaji lebih lanjut mengenai *workplace flexibility* dan *employee engagement*, khususnya dalam konteks organisasi atau sektor industri yang berbeda.

1.6 Sistematikan Penelitian

1. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memuat penjelasan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan skripsi.

2. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang landasan teori yang berkaitan dengan variabel penelitian, yaitu dimensi *workplace flexibility* dan *employee engagement*,

penelitian terdahulu, kerangka pemikiran penelitian, serta hipotesis penelitian.

3. BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai metode penelitian yang digunakan, objek dan subjek penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, metode pengujian instrumen, serta metode analisis data yang digunakan dalam penelitian.

4. BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang hasil analisis data yang diperoleh dari penelitian serta pembahasan mengenai pengaruh dimensi *workplace flexibility* terhadap *Employee engagement* pada karyawan perusahaan di Jakarta.

5. BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, implikasi manajerial dari hasil penelitian, keterbatasan, serta saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya maupun bagi pihak yang berkepentingan.