

Peran *job satisfaction* dalam memediasi pengaruh *flexible working arrangements* terhadap *employee performance* selama masa pandemi covid-19

Olivia Winda Ony Panjaitan¹, Debora Tambunan², Lisa Harry Sulistiyowati³✉

¹Universitas Palangka Raya

²STIE Mahkota Tricom Unggul

³Universitas Swadaya Gunung Djati

Abstrak

Masa Pandemi Covid-19 memberikan dampak yang cukup signifikan pada sistem kerja hampir di semua perusahaan. Salah satunya adalah dengan penerapan WFH yang memungkinkan para pekerja untuk menerapkan flexible work arrangement. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran mediasi job satisfaction pada pengaruh flexible work arrangement terhadap kinerja karyawan. Dengan responden penelitian para pekerja dengan latar belakang profesi. Responden penelitian ini berjumlah 73 responden. Instrumen penelitian adalah kuesioner yang disebarluaskan secara online. Analisis dan uji hipotesis dengan menggunakan pendekatan PLS dengan bantuan software Smart PLS 3.30. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi secara penuh (full mediated) pengaruh flexible work arrangement terhadap kinerja pegawai.

Key words: Pengaturan kerja yang fleksibel; kepuasan kerja; kinerja karyawan

The role of job satisfaction in mediating the effect of flexible working arrangements on employee performance during the Covid-19 pandemic

Abstract

The Covid-19 Pandemic period has a significant impact on the work system of almost all companies. One of them is the implementation of WFH which allows workers to apply flexible work arrangements. This study aims to analyze the role of job satisfaction mediation on the effect of flexible work arrangement on employee performance. With research respondents workers with professional backgrounds. The respondents to this study were 73 respondents. The research instrument is a questionnaire that is distributed online. Analysis and hypothesis testing using the PLS approach with the help of Smart PLS 3.30 software. The results of the analysis show that job satisfaction mediates in full (full mediated) the effect of flexible work arrangement on employee performance.

Key words: Flexible work settings; job satisfaction; employee performance

PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 yang saat ini dirasakan oleh seluruh dunia berdampak signifikan merubah pola dan kebiasaan hidup sehari-hari termasuk dunia kerja. Berbagai strategi dilakukan untuk menekan laju penyebaran C-19 yang menuntut adaptasi atas perubahan dengan cepat. Salah satunya adalah adanya pembatasan jarak fisik dan interaksi sosial. Perubahan pola perilaku ini juga diterapkan dalam aktivitas pekerja di kantor. (Prem et al., 2020) menyatakan bahwa *physical distancing* sebagai langkah yang terbukti dapat mengurangi penyebaran C-19 di tempat kerja. Para pekerja tidak lagi melakukan aktivitas kerja di kantor melainkan bekerja dari rumah (*Work from Home*). Pekerja mulai beradaptasi dengan lingkungan dan cara kerja yang baru. Pola kerja lama yang menuntut pekerja untuk melakukan aktivitas kerja dan menghabiskan waktu kerja di kantor pun perlahan bergeser. Dan ini merupakan dampak yang ditimbulkan dari COVID-19. Namun kemudian tantangan baru muncul saat pembatasan jarak dan sosial dicabut dan pekerja mulai kembali ke kantor untuk beraktivitas. Hal ini menimbulkan kekhawatiran tersendiri akan keselamatan pekerja karena pandemi C-19 belum berakhir. Dari sini kemudian perusahaan memikirkan strategi inovatif yang mengubah pola kerja namun tetap mendorong peningkatan kinerja karyawan dalam merespon situasi pandemi C-19. Salah satu langkah atau kebijakan yang diterapkan oleh perusahaan adalah *flexible work arrangements*. (Wahyudi Rahman et al., 2020)

Fleksibilitas kerja saat ini menjadi perhatian khusus dalam berbagai riset sumber daya manusia. Fleksibilitas kerja menjadi salah satu indikator dari praktek manajemen yang unggul karena mampu mendorong produktivitas tenaga kerja yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (*The Center on Aging & Work*, 2007 : 6). Hasil Penelitian empiris menemukan bahwa dengan fleksibilitas kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan mengurangi absensi/tingkat kemangkiran karyawan, tingkat stress karyawan, mengurangi turnover dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Ma, 2018).

Selain melalui praktek *flexible work arrangements*., kinerja karyawan dapat juga ditingkatkan dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Situasi dan lingkungan kerja yang berubah baik yang bersifat fisik dan nonfisik seperti interaksi sosial, kebiasaan kerja, pola komunikasi tentunya akan berpengaruh pada bagaimana pekerja memandang pekerjaannya. Penelitian menyatakan bahwa apabila karyawan merasa bahagia dan memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang menyenangkan maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya menjadi lebih produktif, memiliki loyalitas dan kecil kemungkinannya untuk meninggalkan pekerjaan mereka sehingga meningkatkan kinerja secara positif (Zhang et al., 2019)

Beberapa hasil penelitian terdahulu mengenai *flexible work arrangements*, *job satisfaction* dan *performance* menunjukkan hasilnya yang cukup beragam. Penelitian yang dilakukan oleh (Davidescu et al., 2020) menemukan bahwa *flexibility work arrangement* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga didukung dengan beberapa hasil penelitian lain dari (Findriyani, 2021) dan (Monica et al., 2020). Akan tetapi penelitian yang dilakukan oleh (Kattenbach et al., 2010) menemukan hasil yang berbeda yaitu tidak terdapat pengaruh *flexible work arrangements* terhadap kinerja. Selanjutnya penelitian mengenai pengaruh *flexible work arrangements* terhadap kepuasan kerja yang dilakukan oleh (Yaghi, 2016) menemukan bahwa *flexible work arrangements* memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Namun hasil berbeda ditemukan pada penelitian (Chandra Putra et al., 2020) yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh antara *flexible work arrangements* terhadap kinerja. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Omar et al., 2020) menemukan terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja. Berdasarkan telaah studi empiris penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa terdapat inkonsistensi hasil penelitian mengenai *flexibility work arrangements*, *job satisfaction* dan *performance*. Hal ini kemudian menjadi *research gap* yang menarik untuk dibuktikan lewat penelitian lanjutan. Didalam penelitian ini kepuasan kerja menjadi variabel mediasi dalam pengaruh *flexibility work arrangements* terhadap kinerja karena dari beberapa penelitian sebelumnya masih sangat jarang dan inkonsisten.

Tinjauan Pustaka

Flexible Work Arrangements dan Kepuasan Kerja

Flexible Work Arrangements merupakan salah satu ciri dari Sumber Daya Manusia berkelanjutan yang mencerminkan kemampuan organisasi dalam menghadapi dinamika dan ketidakpastian lingkungan, beradaptasi dengan cepat terhadap rutinitas, kebiasaan dan cara pengelolaan sumber daya. Mullen O'Keefe berpendapat bahwa fleksibilitas diterapkan secara berbeda di tempat kerja karena hal

ini menjadi suatu budaya yang identik dan melekat pada organisasi. (Davidescu et al., 2020). Definisi Flexible Work Arrangements menurut (Jeffrey Hill et al., 2008) adalah kemampuan/ kebebasan seorang pekerja untuk menentukan dan memilih serta membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya yang meliputi kapan, dimana dan berapa lama melakukan pekerjaan. Dapat disimpulkan ada 3 (tiga) hal yang menjadi fokus perhatian. Pertama, Flexible Work Arrangements berkaitan dengan bagaimana pekerja merencanakan dan memodifikasi jadwal kerja (*schedule flexibility*). Kedua, berkaitan dengan lokasi atau tempat dimana dapat melakukan pekerjaan (*place flexibility*). Dan ketiga, adanya kebebasan untuk menentukan berapa lama untuk melakukan pekerjaan (*reduce hours employment*). Dalam penelitian yang dilakukan (Carlson et al., 2010) juga menyebutkan bahwa Flexible Work Arrangements merupakan suatu pilihan strategi alternative dalam menciptakan tempat kerja yang memberi kesempatan pada pekerja baik secara formal maupun informal untuk secara leluasa menentukan kapan (*when*), dimana (*where*) dan berapa lama (*how long*) melakukan pekerjaan. Fleksibilitas kerja dapat mendukung keberlanjutan Human Resouce Management dari perspektif pekerja karena Flexible Work Arrangements memberikan kebebasan atas kendali dan perencanaan kerja sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja (Stankevičiute & Savanevičiene, 2018). Kepuasan kerja merupakan gambaran yang berkaitan dengan keadaan psikologis, fisiologis dan lingkungan yang akan menentukan kepuasan pekerja terhadap pekerjaannya. Temuan penelitian Posserriede dan Plantega mengatakan bahwa fleksibilitas kerja meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena para pekerja dapat menyeimbangkan antara kehidupan professional kerja dan keluarga. (Posserriede & Plantenga, 2021). Fleksibilitas kerja juga mendorong kepuasan kerja yang lebih besar, menurunkan tingkat kelelahan dan stress kerja, meningkatkan kualitas hubungan kerja-keluarga dan loyalitas. (Almer & Kaplan, 2002) (Giovanis, 2016).

Kepuasan Kerja dan Kinerja

Kepuasan kerja memiliki peran penting dalam keberhasilan suatu organisasi. Kepuasan kerja dimaknai sebagai variabel afektif yang dihasilkan dari evaluasi pengalaman kerja seorang individu (Yuen et al., 2018). Sejauh mana pekerja mengevaluasi pemenuhan aspek-aspek pekerjaannya akan mempengaruhi perilaku pekerja, produktifitas, kinerja dan kesejahteraan pribadi. Beberapa aspek yang dinilai oleh pekerja seperti jenis pekerjaan yang dilakukan, rekan kerja, atasan atau bawahan dan imbalan. (Jennifer M. George, 2011). Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja dalam kaitannya dengan perilaku organisasi perlu mendapat perhatian karena akan berdampak pada kinerja organisasi. (Lanoo 2016). Pekerja yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan kinerja yang lebih baik daripada pekerja dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah. (Yuen 2018). Beberapa penelitian telah membuktikan pengaruh kepuasan kerja terhadap perilaku kerja positif. Penelitian yang dilakukan oleh Sanchez dan Garcia menemukan bahwa pekerja yang puas akan memiliki tingkat kehadiran ditempat kerja yang tinggi, meminimalisir kesalahan dalam bekerja, menunjukkan produktifitas yang tinggi, dan memiliki niat yang lebih kuat untuk tetap berada di organisasi. (Omar et al., 2020). Penelitian yang dilakukan (Dziuba et al., 2020) dengan responden para pekerja di perusahaan Metalurgi menunjukkan hasil kepuasan kerja mampu mendorong keselamatan kerja karena mereka melaksanakan tugasnya dengan lebih baik dan bertanggung jawab. Selanjutnya penelitian yang dilakukan pada pekerja sektor pariwisata di Vietnam menunjukkan hasil bahwa pekerja yang puas mampu berkontribusi secara positif terhadap kinerja (Phuong & Vinh, 2020). Kemudian penelitian serupa juga dilakukan pada pekerja perusahaan instalasi dan pabrikasi mekanikal dengan melibatkan 120 responden menunjukkan kepuasan kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (Wijayanto, 2020)

Flexible Work Arrangements, kepuasan kerja dan Kinerja

Flexible Work Arrangements dirancang oleh organisasi/pemberi kerja dengan tujuan untuk membantu pekerja menyeimbangkan kehidupan kerja-keluarga secara konsisten sehingga mendorong kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja. Secara umum baik bagi pemberi kerja maupun pekerja sendiri, praktek fleksibilitas kerja boleh jadi kunci sukses untuk menciptakan situasi kerja yang kondusif, produktivitas, kemampuan profit dan kinerja secara menyeluruh. Para ahli menyebutkan bahwa fleksibilitas kerja memiliki pengaruh pada kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan. (Manzoor et al., 2019). Teori Penyesuaian Kerja (*work adjustment theory*) menyatakan bahwa fleksibilitas kerja mendorong pada keterlibatan kerja yang tinggi dan akhirnya akan meningkatkan kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Bal & De Lange, 2015) membuktikan bahwa hubungan antara fleksibilitas kerja dan

kinerja dimediasi oleh komitmen karyawan. Selanjutnya fleksibilitas kerja ditemukan mampu menghasilkan sikap positif pekerja dengan meningkatkan konsentrasi kerja sehingga mencapai tujuan. Dengan demikian dapat disimpulkan tujuan pribadi dan organisasi dapat dicapai dengan baik dan tepat waktu (Bran & Udrea, 2016). Fleksibilitas kerja, kepuasan kerja dan kinerja menjadi topik penelitian yang menarik. Penelitian yang dilakukan oleh (Lefter et al., 2018) dengan latar belakang responden yang memiliki beragam tipe pekerjaan dari administrasi, supervisor hingga manajer departemen membuktikan bahwa fleksibilitas kerja (*flexible schedule*, *teleworking* dan *reduced working time*) secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Sejalan dengan penelitian (Casuneanu, 2011) juga menemukan fleksibilitas kerja memberi dampak bagi kesejahteraan pekerja (*well-being*), kinerja profesional, motivasi kerja dan akhirnya mendorong kepuasan kerja. Secara ringkas dapat dijelaskan bahwa ketika sebagian besar pekerja merasa puas dengan adanya praktek fleksibilitas kerja maka pekerja memutuskan untuk tetap bertahan diorganisasi. Fleksibilitas kerja memiliki pengaruh yang positif dalam meningkatkan kepuasan kerja, mendorong pencapaian produktivitas dan kinerja. Dengan kata lain fleksibilitas kerja dan kepuasan kerja begitu juga dengan fleksibilitas kerja dan kinerja sangat menarik untuk diibuktikan pengaruhnya pada penelitian selanjutnya. Walaupun beberapa penelitian lainnya telah menemukan pengaruh *flexible work arrangement*, kepuasan kerja dan kinerja baik secara parsial maupun simultan namun masih sedikit penelitian yang mencoba menguji efek mediasi kepuasan kerja pada pengaruh *flexible work arrangements* terhadap kinerja karyawan.

METODE

Pendekatan penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif asosiatif karena bertujuan untuk menguji pengaruh antara dua variabel atau lebih. Setting penelitian termasuk dalam *field study* karena peneliti tidak dapat melakukan intervensi terhadap kejadian atau hal-hal yang terjadi dalam setting penelitian. Unit analisis dalam penelitian ini adalah individu. Instrumen yang digunakan untuk memperoleh data primer adalah online questionnaire (*google form*) dengan skala Likert (5 point) yang tersusun atas pernyataan yang dibuat berdasarkan indikator variabel. Metode yang dilakukan dengan survey online. Responden penelitian adalah pekerja dengan latar belakang profesi yang beragam. Data yang terkumpul setelah dilakukan screening yang dinyatakan layak untuk dilanjutkan untuk dianalisis berjumlah 73 data responden. Adapun Hipotesis penelitian akan diuji dengan menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS). Metode ini dikatakan powerfull karena tidak didasarkan atas banyak asumsi. Tujuan dari penggunaan PLS yaitu untuk melakukan prediksi (Sabil, 2015).

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel Eksogen yaitu *Flexible Work Arrangement* yang didefinisikan sebagai adalah kemampuan/ kebebasan seseorang (pekerja) untuk menentukan dan memilih serta membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerjaannya meliputi kapan, dimana dan berapa lama melakukan pekerjaan yang diukur dengan indikator *schedule flexibility*, *flexplace* dan *reduced hours employment* (Jeffrey Hill et al., 2008). Kemudian variabel endogen yaitu kinerja karyawan (*job performance*) yaitu hasil kerja baik kualitas dan kuantitas yang dapat diperoleh oleh seorang karyawan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara & Anwar., 2005). Kinerja karyawan diukur dengan indikator yang diadaptasi dari (Diamantidis & Chatzoglou, 2019) yaitu : *job*, *environmental dynamism*, *management support*, *intrinsic motivation*, dan *adaptability*. Sedangkan variabel mediasi (*intervening variable*) kepuasan kerja yaitu suatu perasaan positif terhadap pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari berbagai aspek pekerjaan. Pengukuran variabel kepuasan kerja menggunakan indikator yang diadaptasi dari Brian Hill (2018) yang terdiri dari *working condition*, *opportunity*, *workload*, *respect from other*, *relationship* dan *financial reward* (Kurland et al., 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model merupakan model pengukuran untuk menggambarkan hubungan antar blok indikator dengan variabel latennya (Abdillah & Jogiyanto, 2015). Model ini digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk berdasarkan nilai *outer loading*, AVE (*Average Variance Extracted*), *cross loading*, Cronbach Alpha dan *Composite reliability*.

Tabel 1.
Hasil Uji Convergent Validity

Variabel	Indikator	Outer Loading
Flexible Work Arrangements (X1)	FWL.1	0,839
	FWL.2	0,811
	FWL.3	0,823
Kepuasan Kerja (Z)	KK1	0,838
	KK2	0,806
	KK3	0,631
	KK4	0,644
	KK5	0,785
	KK6	0,784
Kinerja Karyawan (X3)	JP1	0,810
	JP2	0,804
	JP3	0,752
	JP4	0,891
	JP5	0,817

Dari Tabel 1 dapat diketahui bahwa masing-masing indikator dari variabel penelitian memiliki nilai outer loading $\geq 0,5$ sehingga dapat dikatakan memenuhi syarat convergent validity. Nilai outer loading pada rentang 0,5 – 0,6 memenuhi syarat validitas konvergen (Abdillah & Jogiyanto, 2015)

Tabel 2.
Hasil Uji AVE (Average Variance Extracted)

Variabel	AVE
Flexible Work Arrangements (X)	0,679
Kepuasan Kerja (Z)	0,568
Kinerja Karyawan (Y)	0,666

Dari Tabel 2 menunjukkan hasil Average Variance Extracted dimana nilai AVE dari variabel Flexible Work Arrangements, kepuasan kerja dan kinerja karyawan berada diatas 0,5 (AVE $\geq 0,5$). Sehingga dapat disimpulkan indikator variabel memenuhi kriteria uji validitas konvergen.

Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Selain memenuhi validitas konvergen, pengujian validitas diskriminan juga dilakukan untuk memastikan bahwa antar variabel penelitian tidak ditemukan kemiripan atau saling berbeda. Adapun pengujian validitas diskriminan dilihat pada nilai cross loading dari setiap indikator variabel.

Tabel 3.
Hasil Cross Loading

Indikator	Kinerja Karyawan (Y)	FWA (X)	Kepuasan Kerja (Z)
FWA1	0,356	0,839	0,560
FWA2	0,329	0,811	0,541
FWA3	0,279	0,823	0,487
JP1	0,810	0,339	0,555
JP2	0,804	0,296	0,539
JP3	0,752	0,297	0,440
JP4	0,891	0,276	0,508
JP5	0,817	0,391	0,504
KK1	0,429	0,529	0,838
KK2	0,704	0,511	0,806
KK3	0,218	0,403	0,631
KK4	0,523	0,389	0,644
KK5	0,440	0,477	0,795
KK6	0,402	0,587	0,784

Berdasarkan Tabel 3 diketahui masing-masing indikator variabel memiliki nilai cross loading paling besar pada variabel pembentuknya apabila dibandingkan dengan nilai cross loading variabel lain. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator variabel dalam penelitian ini memenuhi syarat validitas diskriminan.

Uji Reliabilitas

Pada pengujian reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai Cronbach Alpha dan Composite Reliability.

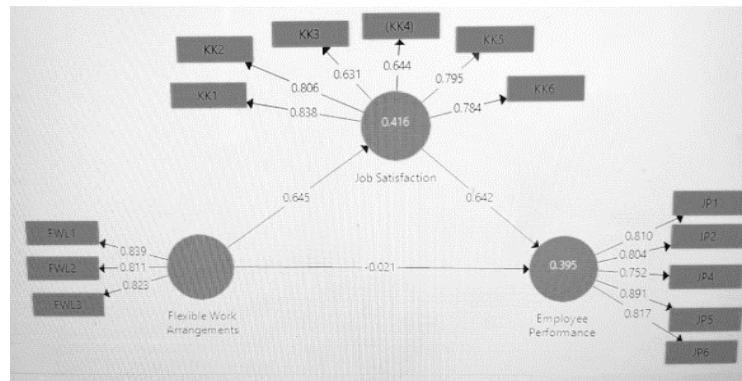
Tabel 4.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Composite Reliability
Flexible Work Arrangements (X)	0,765	0,864
Kepuasan Kerja (Z)	0,846	0,887
Kinerja Karyawan (Y)	0,874	0,908

Berdasarkan Tabel 4 nilai Cronbach Alpha pada masing-masing variabel $\geq 0,6$ sehingga dapat disimpulkan reliabel. Dilihat dari nilai Composite Reliability juga menunjukkan nilai $\geq 0,7$ dapat dikatakan memiliki tingkat reliabilitas yang baik.

Hasil Uji Inner Model

Dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel berdasarkan nilai Path Coefficient berikut ini:



Gambar 1.
Hasil Uji Inner Model

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan melihat nilai output statistic path coefficient pada tabel 5. Hipotesis pertama (H1) menyatakan bahwa Flexible Work Arrangement berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja terdukung. Dibuktikan dengan nilai t-hitung $8,196 > 1,666$ dan nilai p-values $0,000 < 0,05$. Untuk hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja juga terdukung dan dibuktikan dengan nilai t-hitung $4,365 > 1,666$ dan nilai p-values $0,000 < 0,05$. Pada hipotesis yang ketiga (H3) menyatakan bahwa Flexible work arrangement berpengaruh signifikan terhadap kinerja tidak terdukung karena memiliki nilai t-hitung $0,224 < 1,666$ dan nilai p-values $0,823 > 0,05$. Sedangkan pada hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa Kepuasan Kerja memediasi pengaruh Flexible Work Arrangement terhadap kinerja terdukung dengan dibuktikan t-hitung $4,276 > 1,666$ dan p-values $0,000 < 0,05$ sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja memediasi sempurna pengaruh Flexible Work Arrangement terhadap kinerja.

Tabel 5.
Hasil Uji Inner Model (Path Coefficient)

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T STATISTIKC (O/STDEV)	P VALUES
FWA → KINERJA	-0,021	-0,035	0,095	0,224	0,823
FWA → Kepuasan Kerja	0,645	0,652	0,079	8,196	0,000
Kepuasan kerja → KINERJA	0,642	0,679	0,147	4,365	0,000
FWA → Kepuasan Kerja → Kinerja	0,414	0,438	0,097	4,276	0,000

Pada pengujian hipotesis pertama penelitian ini menunjukkan bahwa flexible work arrangement terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Flexible work arrangement memberikan kebebasan bagi pekerja untuk dapat menentukan atau memutuskan tentang kapan memulai pekerjaan, dimana melakukan pekerjaan dan mengatur jadwal kerja. Kebebasan pekerja untuk dapat mengendalikan

pekerjaannya mampu mendorong kepuasan kerja individu karena mereka dapat menyeimbangkan pemenuhan kebutuhan aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan, keluarga, bahkan dalam berkomunitas di masyarakat. (Voydanoff, 2007). Uji hipotesis kedua mendukung bahwa kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap kinerja. Kepuasan kerja menggambarkan seberapa menyenangkan suatu pekerjaan yang dirasakan oleh pekerja berdasarkan hasil evaluasi antara harapan dan kenyataan yang dialami oleh pekerja. Kepuasan kerja ini sifatnya sangat subjektif dan relatif karena berhubungan dengan bagaimana perasaan seorang individu terhadap seluruh aspek pekerjaannya yang meliputi pekerjaannya, kesempatan promosi, kompensasi, hubungan rekan kerja dan lain-lain. Semakin pekerja merasakan kepuasan dalam aspek-aspek pekerjaannya maka akan mendorong kinerja yang semakin baik. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yuen (2018).

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa Flexible work arrangement berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dalam penelitian ini tidak terdukung. Flexible work arrangement memberikan kebebasan bagi setiap pekerja untuk dapat menentukan kapan, dimana dan berapa lama mengerjakan suatu pekerjaan. Kendala atau permasalahan yang mungkin terjadi dalam penerapan Flexible work arrangement ini adalah dalam hal penentuan waktu kerja yang sangat flexible sehingga dapat mengganggu komunikasi, koordinasi dan kerjasama diantara sesama pekerja karena masing-masing pekerja tidak bekerja dalam/selama periode waktu yang sama (Nollen, 1981). Tentu hal ini juga sangat mengganggu kelancaran dalam bekerja terutama pada jenis atau tipe pekerjaan dimana tugas-tugas pekerjaan sangat saling bergantung satu sama lain (Ronen dan Primps, 1981). Sehingga temuan penelitian ini menunjukkan bahwa Flexible work arrangement tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja sejalan dengan penelitian (Kattenbach et al., 2010).

Pada pengujian hipotesis keempat (H4) untuk membuktikan peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh Flexible work arrangement terhadap kinerja pada penelitian ini menunjukkan hasil peran mediasi penuh (fully mediated). Hal ini berarti untuk meningkatkan kinerja dapat dilakukan dengan menerapkan flexible work arrangement yang mampu menciptakan kepuasan kerja. Temuan penelitian ini secara empiris menyatakan bahwa Flexible working arrangement tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja akan tetapi terdapat pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja.

SIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi penuh pada pengaruh Flexible working arrangement terhadap kinerja. Dengan kata lain berarti bahwa flexible working arrangement yang diterapkan organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan akan tetapi harus didukung dengan peningkatan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan karena kepuasan kerja memberi pengaruh tidak langsung pada pengaruh flexible working arrangement dan kinerja yang dibuktikan dari hasil penelitian. Adapun saran praktis yang dapat diberikan bagi organisasi guna meningkatkan pengaruh positif penerapan flexible working arrangement terhadap kinerja adalah dengan mendorong peningkatan kepuasan kerja khususnya berkaitan dengan komunikasi dan kerjasama antar rekan kerja serta peran pemimpin dalam mengendalikan dan monitoring pelaksanaan pekerjaan untuk membangun komitmen bersama dalam hal ketepatan dan kesepakatan waktu bekerja. walaupun diberikan kebebasan waktu namun hendaknya tetap memperhatikan dan menyadari bahwa kepentingan organisasi, pekerjaan serta hasil kerja yang sesuai standar efektif dan efisien tetap menjadi prioritas.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Jogiyanto. (2015). Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modelling (SEM) Dalam Penelitian Bisnis. Penerbit: CV Andi Offset (Penerbit Andi). In Yogyakarta: Penerbit Andi (Vol. 22). Penerbit ANDI.
- Almer, E. D., & Kaplan, S. E. (2002). The Effects of Flexible Work Arrangements on Stressors, Burnout, and Behavioral Job Outcomes in Public Accounting. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 1–34. <https://doi.org/10.2308/bria.2002.14.1.1>
- Bal, P. M., & De Lange, A. H. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 126–154. <https://doi.org/10.1111/joop.12082>

- Bran, C., & Udrea, C.-I. (2016). The Influence of Motivation and Flexibility on Job Performance. 135–143. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2016.09.17>
- CAMPBELL, J. P., McHENRY, J. J., & WISE, L. L. (1990). Modeling Job Performance in a Population of Jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313–575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Michele Kacmar, K. (2010). The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work–family interface. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 330–355. <https://doi.org/10.1108/02683941011035278>
- Casuneanu, C. (2011). The Romanian employee motivation system: An empirical analysis. *International Journal of Mathematical Models and Methods in Applied Sciences*, 5(5), 931–938.
- Chandra Putra, K., Aris Pratama, T., Aureri Linggautama, R., & Wulan Prasetyaningtyas, S. (2020). The Impact of Flexible Working Hours, Remote Working, and Work Life Balance to Employee Satisfaction in Banking Industry during Covid-19 Pandemic Period. *Journal of Business Management Review*, 1(5), 341–353. <https://doi.org/10.47153/jbmr15.592020>
- Davidescu, A. A. M., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among romanian employees-Implications for sustainable human resource management. *Sustainability (Switzerland)*, 12(15). <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171–193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Dziuba, S. T., Ingaldi, M., & Zhuravskaya, M. (2020). Employees' Job Satisfaction and their Work Performance as Elements Influencing Work Safety. *System Safety: Human - Technical Facility - Environment*, 2(1), 18–25. <https://doi.org/10.2478/czoto-2020-0003>
- Findriyani, P. (2021). No Title. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 4(3), 798–816. <https://doi.org/https://doi.org/10.32639/jimmba.v3i4>
- Giovanis, E. (2016). Do the Flexible Employment Arrangements Increase Job Satisfaction and the Loyalty of the Employees? An Evidence from Great Britain. *SSRN Electronic Journal*, 1–48. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2711308>
- Jeffrey Hill, E., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work and Family*, 11(2), 149–163. <https://doi.org/10.1080/13668800802024678>
- Jennifer M. George, G. R. J. (2011). Understanding and Managing Organizational Behavior, 6th Edition. In *Academy of Management Journal* (Vol. 46, Issue 4). Prentice Hall.
- Kattenbach, R., Demerouti, E., & Nachreiner, F. (2010). Flexible working times: Effects on employees' exhaustion, work-nonwork conflict and job performance. *Career Development International*, 15(3), 279–295. <https://doi.org/10.1108/13620431011053749>
- Kurland, N., Beauregard, T. A., Maheshkumar, M., Mohite, D., & Kulkarni, R. V. (2019). Job satisfaction Factors of Employee in Virtual Workplace Review *International Journal of Trend in Scientific Research and Development-IJTSRD*. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development-IJTSRD*. <https://www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd2>
- Lefter, V., Davidescu, A. A., & Casuneanu, I. (2018). Solutions for Business, Culture and Religion in Eastern Europe and Beyond. *Solutions for Business, Culture and Religion in Eastern Europe and Beyond*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-63369-5>
- Ma, X. (2018). The effect mechanism of work flexibility on employee job satisfaction. *Journal of Physics: Conference Series*, 1053(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1053/1/012105>
- Mangkunegara, A. A., & Anwar. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.

- Manzoor, F., Wei, L., Bánya, T., Nurunnabi, M., & Subhan, Q. A. (2019). An examination of sustainable HRM practices on job performance: An application of training as a moderator. *Sustainability (Switzerland)*, 11(8), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su11082263>
- Monica, T., Gunawan, E., & Franksiska, R. (2020). the Influence of Flexible Working Arrangement To Employee Performance With Work Life Balance As Mediating Variable. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 308(3), 308–321. <http://www.ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/PROCURATIO/index>
- Omar, M. S., Rafie, N., & Ahmad Selo, S. (2020). Job Satisfaction Influence Job Performance Among Polytechnic Employees. *International Journal of Modern Trends in Social Sciences*, 3(14), 39–46. <https://doi.org/10.35631/ijmtss.314003>
- Pavalache-Ilie, M. (2014). Organizational Citizenship Behaviour, Work Satisfaction and Employees' Personality. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 127, 489–493. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.296>
- Phuong, T. T. K., & Vinh, T. T. (2020). Job satisfaction, employee loyalty and job performance in the hospitality industry: A moderated model. *Asian Economic and Financial Review*, 10(6), 698–713. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.106.698.713>
- Possenriede, D. S., & Plantenga, J. (2021). Temporal and Locational Flexibility of Work, Working-Time Fit, and Job Satisfaction. *SSRN Electronic Journal*, 8436. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2502296>
- Prem, K., Liu, Y., Russell, T. W., Kucharski, A. J., Eggo, R. M., Davies, N., Flasche, S., Clifford, S., Pearson, C. A. B., Munday, J. D., Abbott, S., Gibbs, H., Rosello, A., Quilty, B. J., Jombart, T., Sun, F., Diamond, C., Gimma, A., van Zandvoort, K., ... Klepac, P. (2020). The effect of control strategies to reduce social mixing on outcomes of the COVID-19 epidemic in Wuhan, China: a modelling study. *The Lancet Public Health*, 5(5), e261–e270. [https://doi.org/10.1016/S2468-2667\(20\)30073-6](https://doi.org/10.1016/S2468-2667(20)30073-6)
- Sabil, H. (2015). Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Square dengan SmartPLS 3.0. In Universitas Brawijaya (Vol. 1).
- Stankevičiute, Ž., & Savanevičiene, A. (2018). Designing sustainable HRM: The core characteristics of emerging field. *Sustainability (Switzerland)*, 10(12). <https://doi.org/10.3390/su10124798>
- Wahyudi Rahman, M. F., Kistyanto, A., & Surjanti, J. (2020). Flexible Work Arrangements in Covid-19 Pandemic Era, Influence Employee Performance: the Mediating Role of Innovative Work Behavior. *International Journal of Management, Innovation & Entrepreneurial Research*, 6(2), 10–22. <https://doi.org/10.18510/ijmier.2020.622>
- Wijayanto, I. (2020). March 2020 Revised: 20. The Effect Of Organizational Culture, Motivation, And Job Satosfication On Employee Performance, 1(4), 492–502. <https://doi.org/10.31933/DIJDBM>
- Yaghi, N. (2016). Work flexibility and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment. *Business Administration Dissertations*. http://scholarworks.gsu.edu/bus_admin_diss/59
- Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q., & Wong, Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 110(April 2017), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.02.006>
- Zhang, X., Kaiser, M., Nie, P., & Sousa-Poza, A. (2019). Why are Chinese workers so unhappy? A comparative cross-national analysis of job satisfaction, job expectations, and job attributes. *PLoS ONE*, 14(9), 1–16. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0222715>