

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

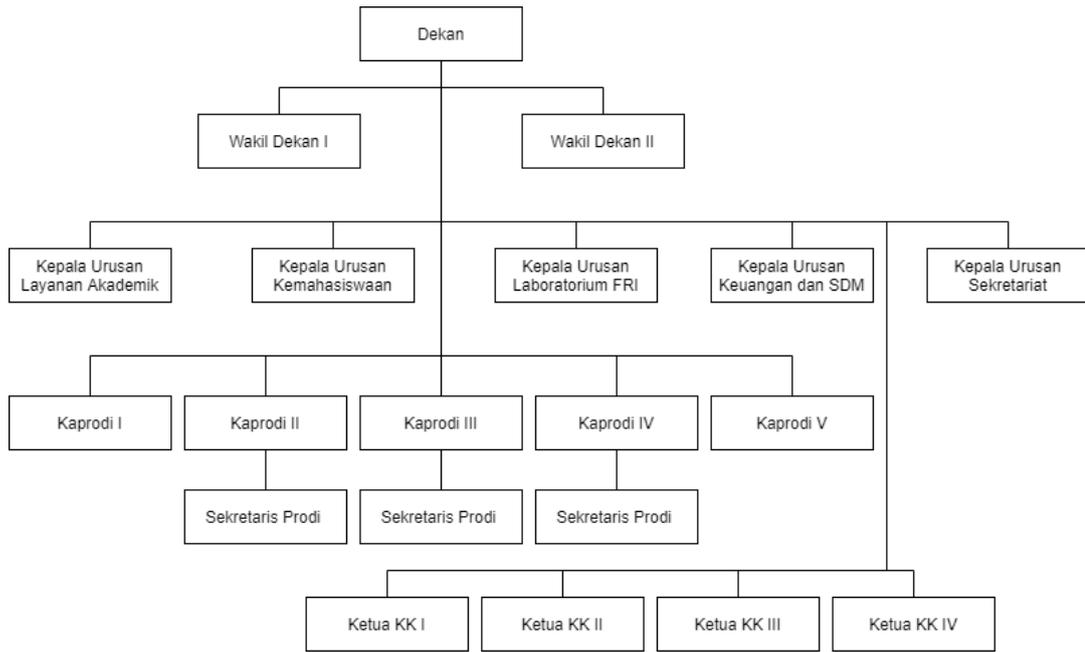
Pandemi COVID-19 yang berlangsung sejak awal 2020 telah memunculkan kebijakan sistem kerja baru yang diterapkan oleh perusahaan maupun universitas. Dengan menyebarnya COVID-19, organisasi menghadapi tantangan besar dan harus merubah praktik secara teknis, fisik, dan sosio-psikologis yang belum pernah dilakukan sebelumnya (Carneval & Hatak, 2020). Kondisi pandemi dan adanya kebijakan *lockdown*, mengharuskan karyawan berada di rumah dan bekerja dengan sistem kerja baru yang memungkinkan karyawan untuk dapat melakukan tanggung jawabnya di mana saja dan kapan saja.

Pada PPKM 2021 kemarin, sistem kerja yang diberlakukan adalah *work from home* (WFH) dan *work from office* (WFO). Sistem kerja ini diberlakukan secara bersamaan sehingga menuntut adanya fleksibilitas yang kemudian disebut dengan *Flexible Working Arrangement* (FWA). FWA (*Flexible Working Arrangement*) merupakan konsep pengaturan kerja yang memungkinkan karyawan dapat menyesuaikan waktu dan jam kerjanya secara fleksibel. FWA memungkinkan ASN (Aparatur Sipil Negara) mengelola kinerjanya secara *flexible*, tetapi dapat tetap menyelesaikan pekerjaannya dengan baik (Irawati, 2019).

Di Indonesia, keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan mewajibkan untuk melakukan kegiatan pembelajaran di rumah bagi sekolah ataupun perguruan tinggi yang berada dalam wilayah terdampak COVID-19. Tidak hanya di Indonesia saja, dampak dari pandemi ini juga dirasakan di luar negeri dimana kegiatan akademik dilakukan secara *online* karena kampus ditutup. Berdasarkan riset yang dilakukan oleh Marinoni et al. pada tahun 2020, dampak pandemi terhadap Higher Education Institutions (HEI) International Assotiation Universities (IAU) menunjukkan bahwa terdapat sebanyak 67% HEI di seluruh dunia mengganti sistem pembelajaran mereka jadi *distance teaching and learning*.

Walaupun kini pandemi telah berakhir, tetapi beberapa penelitian mengungkapkan bahwa terdapat dampak positif dalam pelaksanaan FWA seperti yang dilakukan oleh Mehta pada tahun 2020 menyatakan bahwa karyawan merasa lebih terlibat karena bekerja dari rumah memberi mereka otonomi, keamanan, dan rasa nyaman selama pandemi sehingga keterlibatan ini mengakibatkan karyawan merasa lebih bahagia. Pada salah satu penelitian yang dilakukan pada universitas oleh Othman, et al. pada tahun 2019 menunjukkan bahwa FWA merupakan salah satu faktor dalam memastikan tingkat kepuasan kerja yang tinggi bagi karyawan yang bekerja di lembaga pendidikan. Selain itu pada studi yang dilakukan pada universitas di Mesir oleh Eshak, et al pada tahun 2021 menunjukkan bahwa terdapat *positive relationship* antara FWA jenis *reduced working hours* dengan performansi karyawan.

Berdasarkan fenomena dan penelitian tersebut, dilakukan penelitian mengenai FWA pada Fakultas XYZ. Fakultas XYZ pada Universitas ABC merupakan fakultas riset dan kewirausahaan yang berperan aktif dalam mengembangkan ilmu pengetahuan pada bidang sistem industri berbasis teknologi informasi yang berkontribusi pada ekonomi nasional yang membawahi 5 program studi dengan 3544 mahasiswa/I, 135 dosen dan 25 *staff* TPA (Tenaga Pendukung Akademik) dengan struktur organisasi sebagai berikut:

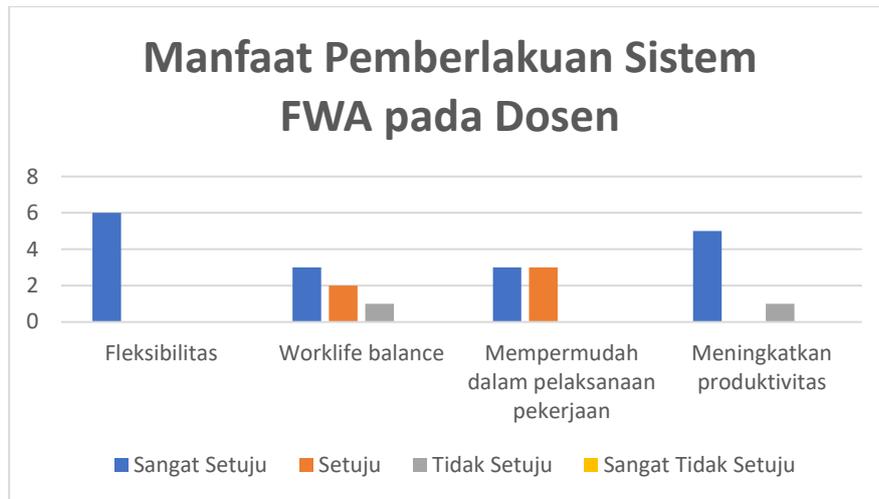


Gambar I.1 Struktur Organisasi Fakultas

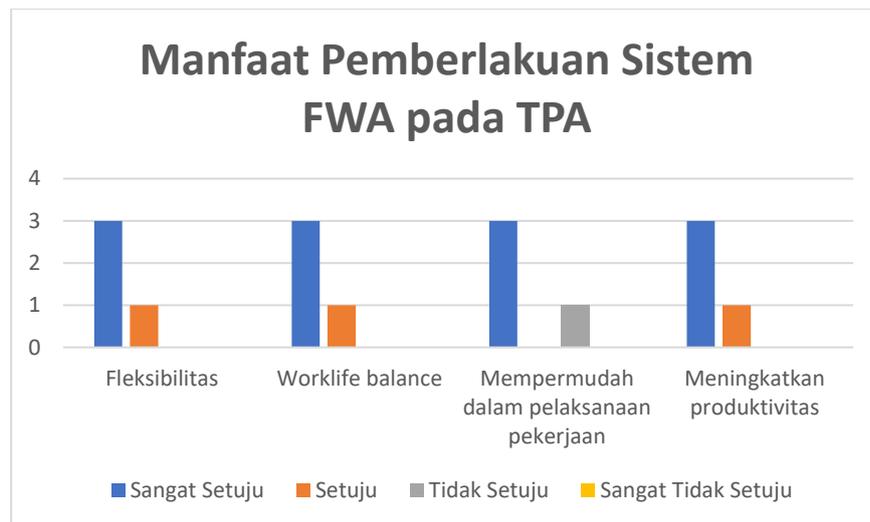
Ketika pandemi berlangsung, universitas menerapkan sistem WFH bagi dosen dan *staff* TPAnya. Sehingga, sistem pembelajaran yang diterapkan adalah *online* pada semester genap tahun 2020 hingga semester ganjil tahun 2021 dan *hybrid* pada semester genap tahun 2022. Selain itu, pada bulan puasa tahun 2023, universitas ABC menetapkan jam kerja *flex time* dimana karyawan dapat memilih jam kerja pilihan mereka sendiri. Walaupun operasional fakultas dilakukan secara *onsite*, tetapi fakultas selalu menerapkan FWA. Pada tahun 2022 semester genap hingga semester ganjil, metode pembelajaran telah dilakukan secara *blended* sehingga ada *week* tertentu yang mengharuskan dosen untuk mengajar secara *onsite*, tetapi terdapat juga *week* tertentu dimana dosen diperbolehkan untuk mengajar secara *online*.

Observasi awal dilakukan melalui survei dan wawancara. Responden pada survei tersebut merupakan dosen dan TPA fakultas berjenis kelamin perempuan dan laki-laki dengan rentang usia 25 tahun hingga 55 tahun dan status pernikahan sudah menikah dan belum menikah dengan total responden 6 responden dosen dan 4 responden TPA.

Berikut merupakan data manfaat pemberlakuan sistem FWA pada Dosen dan TPA:



Gambar I.2 Manfaat Pemberlakuan Sistem FWA pada Dosen



Gambar I.3 Manfaat Pemberlakuan Sistem FWA pada TPA

Berdasarkan data di atas, dapat diketahui bahwa mayoritas dosen dan TPA merasakan manfaat dari pemberlakuan sistem FWA pada fakultas dengan adanya fleksibilitas, *work-life balance*, kemudahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan peningkatan produktivitas ketika sistem FWA diterapkan selama PPKM berlangsung.

Berikut merupakan data hasil kuisisioner mengenai dampak FWA pada karyawan:

Tabel I.1 Data Hasil Survei Kuisisioner Dampak FWA pada Dosen

Hasil Kuisisioner Dampak FWA pada Dosen				
No	Dampak FWA pada Dosen			
	Dampak FWA Online	Dampak FWA Hybrid	Kendala Transisi Online ke Onsite	Saran dan Masukan untuk Sistem FWA
1	Meminimasi waktu koordinasi	Pengaturan waktu lebih efektif	Mekanisme kehadiran	Adanya aturan yang jelas
2	-	-	-	-
3	Kurang efektif	Lebih efektif	Ada, harus belajar kembali cara mengajar	Tidak ada
4	Lebih <i>flexible</i> dan tetap produktif	Idem	Penyesuaian penggunaan teknologi	FWA dapat dipilih sebagai salah satu bentuk <i>work design</i> dan tetap produktif
5	Komunikasi dan hasil yang diharapkan tidak maksimal	Komunikasi dan hasil yang diharapkan mendekati ideal	Tidak ada kendala berarti	<i>Onsite</i> terjadwal, dengan prioritas <i>onsite</i> , dan <i>flexibilats</i> didukung secara <i>online</i> dengan pengaturan yang sudah disepakati.
6	Komunikasi dosen dan mahasiswa kurang efektif	Lebih fleksibel	Ya	Tetap dilanjutkan dengan kondisi tertentu

Tabel I.2 Data Hasil Survei Kuisisioner Dampak FWA pada TPA

Hasil Kuisisioner Dampak FWA pada TPA				
No	Dampak FWA pada TPA			
	Dampak FWA Online	Dampak FWA Hybrid	Kendala Transisi Online ke Onsite	Saran dan Masukan untuk Sistem FWA
1	Cukup menggunakan aplikasi <i>online</i> seperti zoom dan google meet saja, jadi waktu banyak fleksibel	Dampak lumayan nambah porsi kerja karna harus berbarengan kegiatan <i>online</i> dan <i>offline</i> harus disiapkan peralatannya	Masih perlu improve karena sudah lama <i>online</i> , jadi harus adaptasi ke <i>offline</i> sesuai sk dari atasan baik rektorat, dekanat, maupun kemahasiswaan	Menurut saya dalam beberapa hari kerja ada satu atau 2 hari yg bisa wfh untuk pengkondisian kerja agar lebih fleksibel
2	Produktivitas karyawan, waktu kerja lebih efisien, menghemat biaya, mengurangi konflik, lingkungan dan waktu kerja lebih kondusif	Dapat memahami materi lebih baik, memberikan kita semua penyegaran dalam pembelajaran, meningkatkan kualitas fisik dan mental	Ketergantungan pada perangkat dan jaringan	Bisa dilakukam <i>hybrid</i> semisal 2 hari wfh supaya lebih fleksibel

Tabel I.2 Data Hasil Survei Kuisisioner Dampak FWA pada TPA (Lanjutan)

No	Dampak FWA pada TPA			
	Dampak FWA Online	Dampak FWA Hybrid	Kendala Transisi Online ke Onsite	Saran dan Masukan untuk Sistem FWA
3	Dampaknya karyawan lebih fleksibel untuk melayani mahasiswa karena bisa bekerja melalui apa saja dan di mana saja	Dampaknya adalah variatif sehingga tidak bosan metode pelayanannya	Ada, penyesuaian waktu	Sudah baik
4	Baik, tetapi akan bermasalah bila bukti atau layanan di perlukan bentuk fisik	Bagus, karena bila ada yang diperlukan fisik bisa di atur waktunya sehingga lebih mudah	Beradaptasi kembali	Lebih disesuaikan antara waktu <i>hybrid, online</i> atau <i>onsite</i> . Karena seringkali kebanyakan dosen atau mahasiswa masih beranggapan <i>online</i>

Berikut merupakan hasil wawancara yang dilakukan pada karyawan terkait FWA:

Tabel I.3 Hasil Wawancara Terkait FWA

No	Impact FWA Terhadap Personal	Impact FWA Terhadap Pekerjaan	Jenis FWA yang Paling Memungkinkan	FWA atau Tidak FWA
1	Lebih fleksibel dan lebih terasa <i>work-life balance</i>	Menambah porsi kerja karena dilakukan berbarengan antara kegiatan <i>online</i> dan <i>offline</i> jika <i>hybrid</i> . Tetapi jika sistem kerja memilih jam kerja, tidak ada masalah	Jam kerja fleksibel	FWA
2	Fleksibilitasnya tinggi dan meningkatkan produktivitas	Jika diberlakukan WFH, bermasalah terhadap layanan yang diperlukan dalam bentuk fisik. Akan lebih baik apabila dilakukan secara <i>hybrid</i> sehingga dapat diatur waktunya supaya lebih mudah	Jam kerja flesibel	Tidak FWA
3	Memudahkan fleksibilitas terutama <i>working mom</i>	Sulit jika harus full <i>online</i> karena bagian <i>finance</i> membutuhkan pekerjaan yang dilakukan secara <i>onsite</i>	Hybrid 2 hari <i>online</i> dan 3 hari <i>onsite</i>	FWA

Berdasarkan hasil survei dan wawancara yang dilakukan, beberapa responden merasakan dampak yang cukup baik dengan diberlakukan FWA. Sehingga, dapat diketahui bahwa dengan adanya FWA, karyawan dapat menjadi lebih fleksibel dalam melakukan pelayanan, menambah produktivitas karyawan, mempermudah karyawan berstatus *working mom* karena fleksibilitasnya, memiliki pengaturan waktu yang lebih efektif, variatif dalam melakukan metode pelayanan, walaupun terkendala dalam komunikasi yang kurang maksimal jika dilakukan *full online* (WFH). Selain itu, terdapat masukan mengenai sistem FWA yang bervariasi berupa:

Tabel I.4 Masukan terhadap Sistem FWA

No	Masukan terhadap Sistem FWA
1	<i>Work system</i>
2	Memperjelas aturan
3	Cukup baik
4	Lanjut dengan kondisi tertentu

Sehingga, data tersebut menunjukkan bahwa terdapat adanya perbedaan persepsi mengenai masukan terhadap sistem pada tabel I.4, perbedaan preferensi FWA yang ingin diterapkan dan keinginan ingin melakukan FWA atau tidak pada tabel I.3 yang dilatar belakangi oleh karakteristik personal masing-masing dosen dan karyawan.

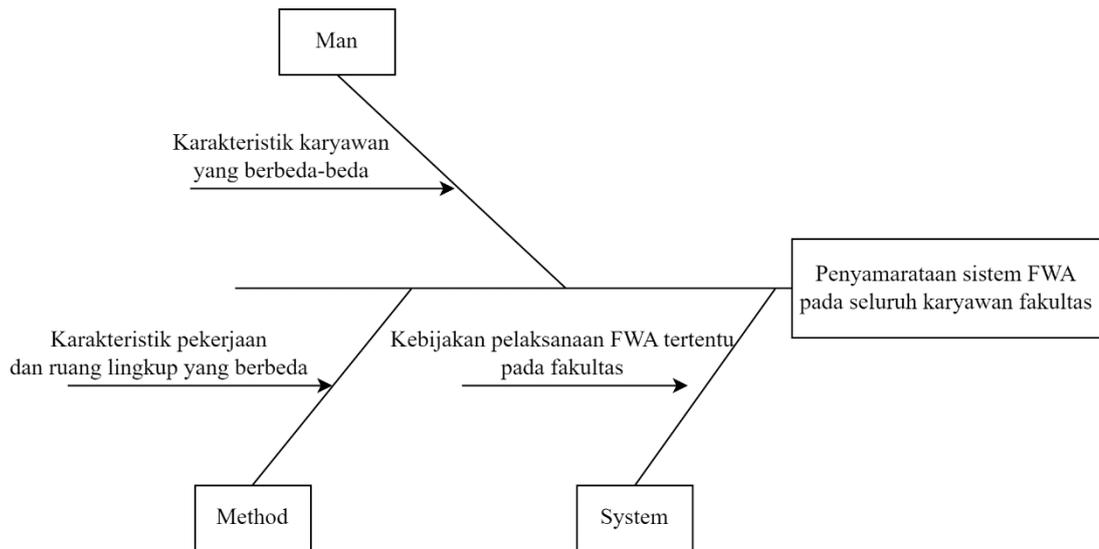
Sistem FWA yang diterapkan pada fakultas tidak memiliki perbedaan berdasarkan karakteristik individu karyawannya. Padahal, karyawan yang saat ini dimiliki oleh fakultas memiliki berbagai macam karakteristik karyawan karena membedakan FWA berdasarkan karakteristik karyawan menjadi urgensi pada konteks manajemen sumber daya manusia. Ball (1997) dalam Lewis (2003) mengemukakan bahwa dampak FWA bergantung pada preferensi karyawan seperti yang telah diprediksi dari teori person-job fit. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Rahman, M. tahun 2019 pada dosen wanita di perguruan tinggi menunjukkan bahwa FWA jenis *flextime sched*, *telecommuting*, dan *job sharing* berkontribusi secara signifikan terhadap *work-life balance* dan kepuasan kerja. Perempuan dan laki-laki mendapatkan manfaat dari FWA seperti dapat

mengkoordinasikan pekerjaan dan keluarga, penurunan stress, memberikan efek positif pada kesehatan, menghemat waktu dan biaya (Ciarniene & Vienazindiene, 2018). Namun, perempuan lebih merasakan benefit dari kemampuan untuk mendapatkan penghasilan yang sesuai dengan kebutuhan, dimana laki-laki lebih merasakan benefit dari aspek ekologi FWA (Ciarniene & Vienazindiene, 2018).

Bloom (2014) dalam Tasrin, *et al* (2021) juga mengemukakan pendapatnya bahwa FWA dapat diimpelentasikan bagi orang yang sudah tua, sudah menikah, dan *parents*. Hal ini dikarenakan karyawan dengan pasangan (sudah menikah) memiliki lebih banyak peran hidup (istri, ibu, karyawan) daripada karyawan yang belum menikah (Shockley & Allen, 2011). Walaupun belum terdapat jurnal spesifik yang berkaitan dengan *working experience*, tetapi penelitian mengenai FWA pernah dilakukan oleh Chen & Fulmer (2017) dimana pada level individu, studi mengenai FWA dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel *control* mencakup *gender*, marital status, dan *working experience* pada data demografinya karena variabel tersebut mungkin memiliki keterkaitan dengan hasil kerja karyawan. Dan juga Meged (2017) memasukkan variabel *working experience* dalam jurnal panduan untuk *job crafting*.

Penelitian mengenai penerapan FWA di universitas secara spesifik mengkaji FWA berdasarkan pengelompokan karakteristik personal karyawan mencakup gender, marital status, lama bekerja, dan tipe pekerjaan masih sangat terbatas. Pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Othman *et al* (2019) responden yang dilibatkan hanya berasal dari praktisi akademi. Oleh karena itu, dengan melakukan penelitian dengan melibatkan *stakeholder* lainnya pada fakultas yang berkaitan langsung dengan pelayanan akademik ataupun operasional akademik diharapkan dapat memberikan masukan mengenai perspektif penerapan FWA.

Berdasarkan uraian tersebut, permasalahan yang ada pada fakultas perlu diteliti lebih lanjut menggunakan *fishbone diagram*. *Fishbone diagram* pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar I.4 *Fishbone Diagram*

Dilatarbelakangi permasalahan yang telah dijelaskan melalui data-data di atas, untuk dapat memberikan usulan perancangan, maka dilakukan riset mengenai Flexible Working Arrangement (FWA) melalui pengelompokkan berdasarkan identifikasi karakteristik karyawan (*gender*, *working experience*, dan *marital status*) untuk mengetahui jenis FWA apa yang cocok untuk diimplementasikan pada fakultas. Sehingga, penelitian yang bertujuan untuk melakukan analisis yang kemudian dilanjutkan dengan usulan perancangan terhadap sistem FWA ini dilakukan dengan judul “**Usulan Perancangan Flexible Working Arrangement berdasarkan Identifikasi Employee Characteristic menggunakan Metode Analisis Cluster pada Fakultas XYZ**”.

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang yang telah dijelaskan, terdapat rumusan masalah berupa:

1. FWA jenis apa yang seharusnya diterapkan pada dosen dan *staff* TPA pada Fakultas XYZ dengan mempertimbangkan karakteristik karyawan seperti *gender*, *working experience*, dan *marital status*?
2. Bagaimana sistem FWA yang seharusnya diterapkan pada Fakultas XYZ berdasarkan jenis FWA-nya?

I.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari dilakukannya penelitian tersebut berupa:

1. Penentuan jenis FWA yang dapat diterapkan pada dosen dan *staff* TPA Fakultas XYZ dengan mempertimbangkan karakteristik karyawan seperti *gender, marital status, dan working experience*.
2. Penerapan sistem FWA berdasarkan jenis FWA-nya pada *dosen* dan *staff* TPA Fakultas XYZ.

I.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang didapat terhadap penulisan penelitian ini dikategorikan menjadi manfaat teoritis dan manfaat praktis dengan rincian sebagai berikut:

I.4.1 Manfaat Teoritis

1. Penelitian diharapkan dapat memberikan ilmu serta wawasan yang dapat dijadikan referensi untuk topik penelitian serupa bagi peneliti selanjutnya.
2. Dapat memberikan hasil analisis penelitian mengenai *flexible working arrangements* sebagai pertimbangan kebijakan yang dilakukan oleh fakultas.

I.4.2 Manfaat Praktis

Bagi fakultas, diharapkan dapat menjadi pertimbangan dalam memberlakukan kebijakan FWA bagi karyawan berdasarkan dan usulan perancangan yang diberikan.

I.5 Sistematika Penulisan

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Bab ini berisi latar belakang permasalahan, uraian konteks permasalahan, perumusan masalah dengan tujuan untuk menyelesaikan masalah.

Bab II Studi Literatur

Bab ini berisi literatur, teori dasar, istilah serta metode yang digunakan untuk mendukung penelitian. Teori dan metode yang digunakan didapatkan berdasarkan studi literatur dari referensi penelitian dan buku yang relevan dengan permasalahan dan menyelesaikan masalah.

Bab III Metodologi Penyelesaian Masalah

Bab ini berisi langkah-langkah penyelesaian masalah dan sistematika penyelesaian masalah dengan komponen sistem terintegrasi dan batasan masalah.

BAB IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Bab ini berisi pengumpulan dan pengolahan data yang merupakan wujud dari metodologi penelitian yang diolah melalui metode yang telah dikonsepsikan serta perancangan sistem berdasarkan hasil analisis pada metode pengolahan data yang telah dilakukan.

BAB V Analisis dan Validasi

Bab ini berisi verifikasi dan validasi berdasarkan hasil pengolahan dan perancangan yang dilakukan pada Bab IV.

BAB VI Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan yang didapatkan pada keseluruhan hasil penelitian yang dilakukan. Selain itu, diberikan juga saran untuk objek penelitian serta peneliti selanjutnya yang melakukan penelitian pada masa mendatang.