

HUBUNGAN FLEKSIBILITAS KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN LEADER-MEMBER EXCHANGE SEBAGAI MEDIASI

Tri Putri Indrawaty

Program Magister Manajemen, Pascasarjana Universitas Lancang Kuning Pekanbaru
Email: indrawatytriputri@gmail.com



Abstract: *This research was conducted at the Secretariat of the Riau Provincial Council with the aim of examining the role of leader member exchange in mediating the effect of work flexibility on job satisfaction. The sampling method used in this study was a systematic random sampling method, where the sampling was carried out according to the formula of Krejcie and Morgan 1970, with N 196, obtained S 127 people. Analysis of the research data using descriptive statistics and verification analysis, as an analytical tool used Structural Equational Model which is processed with SmartPLS2 Software. The results of the analysis prove that work flexibility has a significant positive effect on job satisfaction, leader-member exchange has a significant positive effect on job satisfaction, and leader-member exchange is stated to be able to mediate the effect of work flexibility on job satisfaction.*

Keywords: *Work Flexibility, Job satisfaction, Mediation*

Abstrak: Penelitian ini dilaksanakan pada Sekretariat Dewan Provinsi Riau dengan tujuan menguji peran leader member exchange dalam memediasi pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sampel acak sistematis, dimana pengambilan sampel dilakukan menurut formula Krejcie dan Morgan 1970, dengan N 196, diperoleh S 127 orang. Analisa data penelitian ini menggunakan statistik deskriptif dan analisis verifikatif, sebagai alat analisis digunakan Sctruktural Equational Model yang diproses dengan Software SmartPLS2. Hasil analisis membuktikan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, leader-member exchange berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja, dan leader-member exchange dinyatakan mampu memediasi pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja

Kata Kunci: Fleksibilitas Kerja, Kepuasan Kerja, Mediasi

Pendahuluan

Pentingnya fleksibilitas kerja tidak terbatas pada bisnis saja; kebutuhan akan fleksibilitas kerja telah mencapai tingkat tertinggi pemerintah federal. Banyak perusahaan

melihat fleksibilitas kerja sebagai enabler untuk perekrutan dan retensi karyawan serta bantuan untuk mengelola pekerjaan dan kehidupan keluarga (employmentmattersblog.com, 2014). Fleksibilitas kerja adalah keuntungan yang dibagikan antara pengusaha dan pekerja. Bisa dibilang sulit untuk membayangkan sejumlah besar karyawan yang menginginkan dan tidak menginginkan beberapa tingkat fleksibilitas kerja; Blair-Loy dan Wharton (2002) mengkonfirmasi dugaan ini karena mereka mengacu pada pengaturan seperti itu sebagai "sangat diinginkan oleh tenaga kerja kontemporer." (yaghi, 2016).

Teori konservasi sumber daya (teori COR) dapat digunakan untuk menjelaskan proses interaksi sumber daya antara pekerjaan dan lingkungan keluarga. Asumsi dasar teori COR adalah bahwa jumlah total sumber daya yang dimiliki oleh seorang individu adalah tertentu, dan individu akan melakukan yang terbaik untuk mendapatkan, melestarikan, dan mempertahankan keterbatasan mereka sendiri sumber daya; potensi atau kerugian aktual dari sumber daya ini merupakan ancaman bagi mereka. Teori COR mengungkapkan dua efek spiral sumber daya, yaitu loss spiral dan gain spiral. Loss spiral berarti bahwa individu yang kekurangan sumber daya tidak hanya lebih rentan terhadap tekanan yang disebabkan oleh hilangnya sumber daya, tetapi juga adanya tekanan tersebut menyebabkan sumber daya untuk memenuhi kebutuhan, sehingga mempercepat hilangnya sumber daya. Jadi, menurut teori COR, dengan meningkatnya fleksibilitas kerja, karyawan diizinkan untuk menangani kebutuhan yang tidak terkait dengan pekerjaan selama waktu kerja untuk menyeimbangkan sumber daya yang dibutuhkan oleh masing-masing peran, sehingga dapat mengurangi konflik antara peran kerja dan peran kehidupan. Beberapa peneliti juga menemukan bahwa fleksibilitas kerja dapat membantu karyawan untuk mengurangi stres kerja dan stres keluarga, serta meningkatkan kepuasan kerja mereka dengan meningkatkan tingkat keseimbangan waktu-kerja (Ma, Xuejiao., 2015). Tetapi tidak semua hasil kerja yang dilaporkan fleksibilitas positif, beberapa penelitian telah menegaskan hasil negatif untuk fleksibilitas kerja, hasil seperti itu terkait dengan kompromi hubungan dan ikatan antara rekan kerja karena kontak terbatas antara mereka (Masuda et al., 2012). Satu studi melaporkan bahwa hilangnya "waktu tatap muka" terkait dengan kedalaman ikatan antar rekan kerja (Gajendran & Harrison, 2007). Efek negatif utama lainnya adalah berbasis sumber daya bahwa lingkungan di luar kantor mungkin bukan tempat yang paling memadai untuk bekerja (Hofstede, 2001). Ketika penelitian tentang fleksibilitas kerja (atau pengaturan kerja alternatif) dan pengaruhnya terhadap perilaku individu, dan khususnya kepuasan kerja, menginformasikan, hasil yang beragam telah dilaporkan dan dengan demikian mempertanyakan kredibilitasnya. Sehingga, penelitian ini akan membangun literatur sebelumnya dan bertujuan untuk memberikan wawasan yang lebih kaya tentang efek fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja. Merujuk kepada teori pertukaran sosial sebagai pisau analisis, yaitu interaksi antara pihak yang bergantung satu sama lain dapat menunjukkan kewajiban timbal balik (Cropanzano & Mitchell, 2005). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa seseorang yang menerima kebaikan supervisor seperti mengalami hubungan berkualitas tinggi dengan pekerja senior (pemimpin-anggota exchange/LMX) dan dukungan rekan kerja mungkin dapat memberikan hasil timbal balik dengan menunjukkan kepuasan kerja.

Berdasarkan pemaparan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: HUBUNGAN FLEKSIBILITAS KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN LEADER-MEMBER EXCHANGE SEBAGAI MEDIASI.

Tinjauan Pustaka

Flexible working arrangement adalah jadwal yang memungkinkan karyawan dapat mengatur fleksibilitas jam kerjanya dengan tanggung jawab pribadi mereka misalnya, berapa lama, dimana, dan kapan mereka mulai bekerja, contohnya termasuk flex-time, job-sharing, part-time, home-working, dan compressed hours telah menjadi konsep kerja fleksibel yang populer dalam beberapa tahun terakhir ini. Konsep fleksibilitas memiliki arti berbeda masing-masing bagi perusahaan dan karyawan dimana fleksibilitasnya bisa dalam hal waktu kerja, lokasi kerja, dan pola kerja. Penerapan jam kerja fleksibel mampu memberikan alokasi waktu yang lebih luas bagi kebutuhan personal kerja (Wright dan Nishii dalam Purcell dan Hutchinson, 2007).

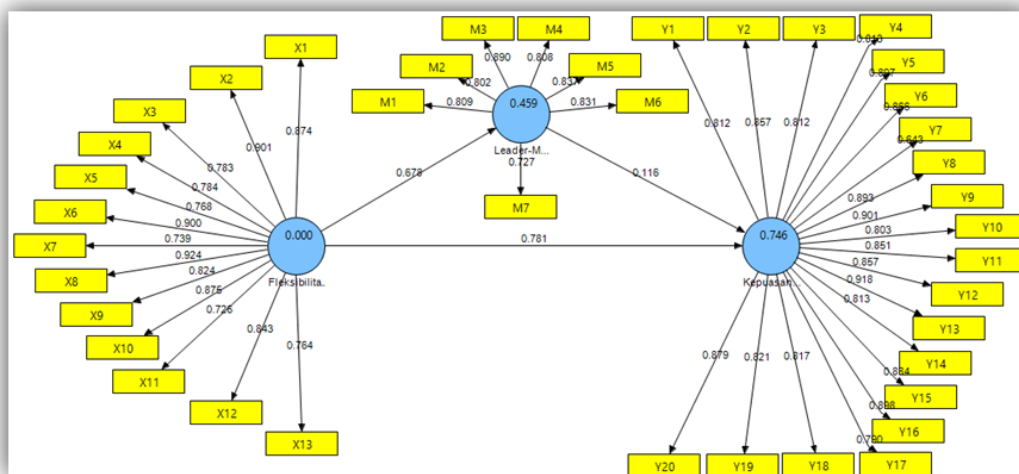
Pada dasarnya leader member exchange (LMX) menyatakan bahwa hubungan timbal balik yang berkembang antara pemimpin dengan masing-masing bawahannya akan berbeda (Yukl, 2015). Dengan kata lain, setiap bawahan akan memiliki kualitas pertukaran atau relasi yang berbeda dengan atasannya (Graen & Uhl-Bien, 1995). Menurut teori leader member exchange (LMX), kepemimpinan yang efektif ditentukan oleh kualitas interaksi antara pemimpin dengan setiap bawahannya (Riggio, 2009). Indikator yang akan digunakan untuk LMX adalah indikator yang dikembangkan dari angket LMX-7 menurut Graen & Uhl-Bien (1995).

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan menyenangkan, yang berasal dari persepsi pribadi tentang pemenuhan pekerjaan dan nilai-nilai seseorang (Raymond et al., 2006 dalam Bakotic dan Ivan, 2021). Abdullah, et al (2011) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sejauh mana orang menyukai pekerjaan mereka. Kepuasan kerja adalah respon emosional dan efektif terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang (Mamari, 2011 dalam Bakotic dan Ivan, 2021). Dalam penelitian ini aspek-aspek kepuasan kerja yang digunakan mengacu pada general satisfaction dalam Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) yang dikemukakan oleh Weiss, dkk (1967), yaitu: activity, independence, variety, social status, moral values, security, social service, authority, ability utilization, responsibility, creativity, achievement, compensation, advancement, coworkers, human relations supervisions, technical supervisions, company policies and practise, working conditions, recognition.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan menjelaskan bahwa paradigma penelitian yang menekankan pada pemahaman mengenai masalah-masalah dalam kehidupan sosial berdasarkan kondisi realitas atau natural setting yang holistik, kompleks dan rinci. Sifat penelitian ini deskriptif dan verifikatif, menggambarkan tentang ciri-ciri variabel yang diteliti serta menguji kebenaran dari suatu hipotesis. Pada metode deskriptif ini menguji kebenaran hipotesis yang telah ditemukan melalui pengumpulan data di lapangan yaitu: menguji peran leader member exchange dalam memediasi pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sampel acak sistematis, dimana pengambilan sampel dilakukan menurut formula Krejcie dan Morgan 1970, dengan N 196, diperoleh S 127 orang. Analisa metode verifikatif dilaksanakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan alat uji statistika, yaitu Structural Equational Modelling (SEM) PLS (Uma Sekaran, 2006, dalam Handayani, 2020: 86).

Analisis PLS



Gambar 1. Diagram Jalur

Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 1. Hasil Pengujian Signifikansi

Eksogen	Endogen	Path Coefficient	Standard Error	T Statistics
Fleksibilitas Kerja	Leader-Member Exchange	0.678	0.061	11.026
Fleksibilitas Kerja	Kepuasan Kerja	0.781	0.053	14.686
Leader-Member Exchange	Kepuasan Kerja	0.116	0.052	2.248

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

1. Path coefficient hubungan antara fleksibilitas kerja terhadap leader-member exchange adalah sebesar 0.678 dengan T statistics sebesar 11.026. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa path coefficient bernilai positif dan nilai T statistics > 1.64. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan fleksibilitas kerja terhadap leader-member exchange.
2. Path coefficient hubungan antara fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0.781 dengan T statistics sebesar 14.686. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa path coefficient bernilai positif dan nilai T statistics > 1.64. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja.
3. Path coefficient hubungan antara leader-member exchange terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0.116 dengan T statistics sebesar 2.248. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa path coefficient bernilai positif dan nilai T statistics > 1.64. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan leader-member exchange terhadap kepuasan kerja.

Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 2. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

Eksogen	Intervening	Endogen	Indirect	Standard	T
---------	-------------	---------	----------	----------	---

			Coefficient	Error	Statistics
Fleksibilitas Kerja	Leader-Member Exchange	Kepuasan Kerja	0.079	0.036	2.202

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

Berdasarkan pengujian yang tertera dalam tabel di atas dapat diketahui bahwa pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja melalui leader-member exchange diperoleh indirect coefficient sebesar 0.079 dengan nilai T statistics sebesar 2.202. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa indirect coefficient bernilai positif dan T statistics > 1.64. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja melalui leader-member exchange. Oleh karena itu, leader-member exchange dinyatakan mampu memediasi pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja.

Konversi Diagram Jalur ke dalam Model Struktural

Tabel 3. Efek Model Secara Langsung dan Tak Langsung

Eksogen	Intervening	Endogen	Coefficient	
			Direct	Indirect
Fleksibilitas Kerja		Leader-Member Exchange	0.678	
Fleksibilitas Kerja	Leader-Member Exchange	Kepuasan Kerja	0.781	0.079
Leader-Member Exchange		Kepuasan Kerja	0.116	

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

Persamaan 1 : $M = 0.678 X$

1. Koefisien direct effect fleksibilitas kerja terhadap leader-member exchange sebesar 0.678 menyatakan bahwa fleksibilitas kerja positif dan signifikan terhadap leader-member exchange. Hal ini berarti semakin efektif fleksibilitas kerja maka cenderung dapat meningkatkan leader-member exchange.

Persamaan 2 : $Y = 0.781 X + 0.116 M$

1. Koefisien direct effect fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja sebesar 0.781 menyatakan bahwa fleksibilitas kerja positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin efektif fleksibilitas kerja maka cenderung dapat meningkatkan kepuasan kerja.
2. Koefisien direct effect leader-member exchange terhadap kepuasan kerja sebesar 0.116 menyatakan bahwa leader-member exchange positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti semakin tinggi leader-member exchange maka cenderung dapat meningkatkan kepuasan kerja.
3. Koefisien indirect effect fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja melalui leader-member exchange sebesar 0.079 menyatakan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui leader-member exchange. Hal ini berarti semakin tinggi leader-member exchange yang disebabkan oleh semakin efektifnya fleksibilitas kerja, cenderung dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Pengaruh Dominan

Tabel 4. Pengaruh Dominan

Eksogen	Endogen	Total
Fleksibilitas Kerja	Leader-Member Exchange	0.678
Fleksibilitas Kerja	Kepuasan Kerja	0.860
Leader-Member Exchange	Kepuasan Kerja	0.116

Sumber : Data Primer Diolah, 2022

Variabel yang memiliki total coefficient terbesar terhadap kepuasan kerja adalah fleksibilitas kerja dengan total coefficient sebesar 0.860. Dengan demikian fleksibilitas kerja merupakan variabel yang paling berpengaruh atau memiliki pengaruh yang paling dominan terhadap kepuasan kerja.

Kesimpulan

1. Fleksibilitas kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja
2. Leader-member exchange berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.
3. Leader-member exchange dinyatakan mampu memediasi pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja

Saran

1. Bagi seluruh elemen sekretariat dewan Provinsi Riau, harus mengupayakan fleksibilitas kerja dan leader member exchange guna meningkatkan kepuasan kerja.
2. Bagi Peneliti Selanjutnya, agar (1). Memperluas populasi dan sampel penelitian yang digunakan. Populasi dan sampel yang digunakan untuk melihat kinerja suatu organisasi secara lebih objektif dan menyeluruh, sehingga diharapkan penelitian yang selanjutnya memilih populasi yang lebih besar agar mendapatkan hasil yang lebih baik. (2). Mengidentifikasi faktor-faktor lainnya yang mempengaruhi kepuasan kerja

Daftar Pustaka

- [1] Bakoti'c, Danica dan Ivana Bulog. 2021. Organizational Justice and Leadership Behavior Orientation as Predictors of Employees Job Satisfaction: Evidence from Croatia. Sustainability 2021, 13, 10569. <https://doi.org/10.3390/su131910569>
- [2] Blair-Loy, M., & Wharton, A. S. (2002). Employees' Use of Work-Family Policies and the Workplace Social Context, 813.
- [3] Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. Journal of Management, 31(6), 874–900.
- [4] employmentmattersblog.com. (2014). National Study of Employers. Retrieved November 10, 2014
- [5] Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences: JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY.
- [6] Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. The leadership quarterly, 6(2), 219-247.

- [7] Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* / Geert Hofstede: Thousand Oaks, Calif. : Sage Publications, c2001.
- [8] Ma, Xuejiao. 2015. The effect mechanism of work flexibility on employee job satisfaction. *Journal of Physics: Conference Series*
- [9] Masuda, A. D., Poelmans, S. A. Y., Allen, T. D., Spector, P. E., Lapierre, L. M., Cooper, C. L., Moreno-Velazquez, I. (2012). Flexible Work Arrangements Availability and their Relationship with Work-to-Family Conflict, Job Satisfaction, and Turnover Intentions: A Comparison of Three Country Clusters.
- [10] Purcell, J. dan Hutchinson, S., (2007), 'Front-line managers as agents in the HRM-performance casual chain: theory, analysis and evidence', *Human Resource Management Journal* , 17 (1) 3-20
- [11] Riggio, R. E. (2009). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology* fifth edition. New Jersey: Pearson Education, Inc
- [12] Wagner, S. H. (2017). Exploring the Structure of Job Satisfaction and Its Impact on the Satisfaction-Performance Relationship. *Journal of Organizational Psychology*, 17(4), 90–102.
- [13] Yaghi, Nizar. 2016. *Work Flexibility and Job Satisfaction: The Mediating Role of Employee Empowerment*. Georgia State University. Business Administration Dissertations
- [14] Yukl, G. (2015). *Kepemimpinan dalam Organisasi: Edisi Ketujuh*. Jakarta : Indeks