The Impact of Flexible Working Hours, Remote Working, and Work Life Balance to Employee Satisfaction in Banking Industry during Covid-19 Pandemic Period

Kresna Chandra Putra^{1*},

Tedo Aris Pratama²,

Ronaldo Aureri Linggautama³,

Sekar Wulan Prasetyaningtyas⁴

^{1,2,3,4} Business Management Program, Management Department, BINUS Business School Master Program, Bina Nusantara University, Jakarta, Indonesia

ARTICLE INFO

ABSTRACT

ISSN: 2723-1097

Keywords:

*Flexible working hours;
remote working; work
life balance; Employee
Satisfaction*

During the situation like Coronavirus COVID -19 pandemic that happened in 2020, forcing various banking companies to make adjustments and changes to their work system. The flexible working system is one of the most widely used, which has an impact on workers especially during this pandemic conditions. The impact of the change in work system in banking sector is interesting to study, especially since the banking industry in Indonesia still mostly uses conventional work systems. . This study aims to measure the impact of flexible working hours (FWH), remote working (RW), and work life balance (WLB) on employee job satisfaction in the banking industry during the pandemic. In this study, data were collected using quantitative, non-probability, purposive sampling methods via online questionnaires, which were distributed to employees in the banking sector during the pandemic period in Jabodetabek area. With total of 160 respondents who were used to perform analysis using the PLS-SEM method which was carried out with the SMART-PLS software. This study found that in pandemic conditions, achieving WLB conditions will have a positive impact on job satisfaction. The implementation of the RW system itself has a positive impact in helping to achieve the WLB conditions that are felt by banking workers in the Jabodetabek area, in contrast to the FWH system which does not have a similar effect on WLB. In addition, this study also provides an academic basis for the use of flexible working hour and remote working systems to increase job satisfaction, especially in the banking industry.

Pendahuluan

Pada tanggal 2 Maret 2020, Indonesia telah resmi menjadi salah satu negara yang terkena efek pandemi *coronavirus disease* atau COVID-19 (Kompas.com, 2020). Penyebaran dan peningkatan kasus positif yang sangat cepat di Indonesia, khususnya pada kota-kota besar menyebabkan adanya perubahan di aspek kehidupan

masyarakat termasuk dalam dunia ketenagakerjaan. Salah satu bentuk konkrit perubahan tersebut adalah dikeluarkannya Peraturan Gubernur Nomor 51 Tahun 2020, yang mengharuskan perusahaan untuk melakukan pengaturan sistem kerja dan membatasi jumlah karyawan yang hadir secara fisik. Sebagai implikasi dari adanya regulasi tersebut, banyak perusahaan yang mulai menerapkan modifikasi kerja seperti *remote working* dan *flexible working hours*. Fenomena ini terjadi untuk berbagai industri, tidak terkecuali pada industri perbankan. PT Bank Central Asia Tbk (10 Orang, 29 Juni - 3 Juli 2020) dan Bank OCBC NISP (Elena, 2020) yang merupakan 2 dari 10 bank terbaik di Indonesia (Chaerunnisa, 2020), sudah menerapkan sistem kerja *remote working* dan *flexible working hours* sebagai bentuk respon terhadap kondisi dan regulasi pandemi coronavirus ini. Hal yang menunjukkan bahwa kondisi ini, turut memberikan dampak bagi bank yang sudah stabil dan besar untuk merubah sistem kerja yang selama ini dilakukan.

Berdasarkan pada *preliminary research* yang dilakukan oleh peneliti, dengan melakukan wawancara kepada beberapa pekerja perbankan, didapatkan bahwa perubahan sistem ini memberikan dampak yang beragam. Beberapa narasumber merasakan adanya peningkatan rasa puas dan kebahagiaan terhadap apa yang dilakukan, tetapi beberapa narasumber juga merasakan hal yang bertolak belakang, dimana adanya penurunan rasa puas terhadap kepuasan bekerja selama masa pandemi dan lebih memilih untuk bekerja secara fisik di kantor dengan jam kerja *normal*. Respon positif yang diberikan oleh beberapa narasumber ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang sudah dilakukan, seperti penelitian yang dilakukan oleh Schall (2019) yang menemukan bahwa *remote working* dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan menurut Amin dan Anjum (2016) pada industri perbankan di Sargodha yang menemukan bahwa penerapan *flexible working hours* telah terbukti mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Disaat yang bersamaan, terdapat pula penelitian terdahulu yang mendukung respon negative yang diberikan oleh responden, seperti penelitian oleh Shagvaliyeva dan Yazdanifard (2014) yang menyatakan bahwa fleksibilitas di tempat kerja memiliki kemampuan untuk membuat adanya kesulitan di tempat kerja.

Berdasarkan pada survey yang dilakukan CNBC kepada 9.059 karyawan di Amerika Serikat, perubahan sistem kerja yang diterapkan selama pandemi COVID-19 ini memberikan implikasi terhadap adanya peningkatan kepuasan kerja yang digambarkan melalui *workplace happiness index* (Geller, 2020). *Workplace happiness index* yang didapatkan pada survey tersebut meningkat sebesar 2 *point* dari tahun sebelumnya, yang menggambarkan adanya peningkatan kebahagiaan karyawan dalam dunia kerja, yang berkaitan dengan adanya *job satisfaction* (Boehm &

Lyubomirsky, 2008; Januwarsono, 2015). Selain itu, pada survey ini juga terdapat data yang menunjukkan 44% dari pekerja yang mengalami *remote working* dalam beberapa minggu terakhir merasa lebih puas dengan pekerjaannya saat ini (Geller, 2020)

Mengacu kepada analisis yang dilakukan oleh Jobplanet.com pada tahun 2016, terhadap dunia perbankan Indonesia yang diwakili oleh Bank Mandiri, Bank Central Asia, Bank Negara Indonesia, dan Bank Rakyat Indonesia, didapatkan hasil bahwa secara keseluruhan sebelumnya tingkat kepuasan kerja yang dimiliki sudah berada diatas rata-rata data yang dimiliki oleh Jobplanet.com. Hasil analisis menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan sudah menunjukkan hasil yang cukup positif dengan sistem kerja yang diterapkan selama ini, sistem kerja yang cukup berbeda dengan apa yang sistem kerja fleksibel yang diterapkan akibat pandemi COVID-19.

Melihat beberapa penelitian-penelitian terdahulu yang kebanyakan hanya berfokus pada satu aspek kerja fleksibel diantara *flexible working hours* dan *remote working* dalam kondisi kerja normal, sehingga adanya keterbatasan studi pada saat kedua sistem fleksibel tersebut diterapkan secara bersamaan terutama dalam kondisi pandemi. Oleh karena itu, ditambah dengan adanya fenomena yang terjadi di Amerika Serikat yang direpresentasikan oleh surey CNBC dan hasil *preliminary research* yang dilakukan oleh peneliti, penelitian ini akan berfokus untuk dapat mengetahui faktor yang mempengaruhi adanya kepuasan kerja. Tujuan penelitian ini adalah untuk bisa menghasilkan landasan teoritis dalam diterapkannya sistem kerja fleksibel untuk meningkatkan kepuasan kerja di industri perbankan dan menganalisa adanya hubungan antara (1) *flexible working hours* terhadap kepuasan kerja, (2) *remote working* terhadap kepuasan kerja, (3) *work life balance* terhadap kepuasan kerja, (4) *flexible working hours* terhadap tercapainya *work life balance*, dan (5) *remote working* terhadap tercapainya *work life balance*.

Kajian Teori

Flexible Working Hours

Fleksibilitas kerja menunjukan tidak hanya variasi dalam waktu dan tempat dalam bekerja, tetapi juga pembagian kerja, cuti pada kerja (seperti cuti hamil), kerja paruh waktu dan juga jangka waktu bekerja (Torrington, Taylor, Hall, & Atkinson, 2011). *Flexible working hours* menawarkan kemudahan dalam perencanaan, bukan mengurangi waktu kerja. Dengan demikian, fleksibilitas dalam pekerjaan dapat diringkas sebagai kemampuan karyawan untuk mengontrol durasi waktu kerjanya serta lokasi kerja, kemampuan ini yang seharusnya ditawarkan oleh perusahaan karena berbagai manfaat yang dirasakan (Amritha, Ramana, & Reddy, 2017). *Flexible working hours* pada prakteknya memiliki beberapa manfaat yang sangat membantu para karyawan maupun perusahaan. Keuntungan yang diterima oleh karyawan

dengan menjalankan sistem kerja *flexible working hours* tersebut adalah para karyawan dapat mengontrol jam kerja secara lebih leluasa sehingga tidak sampai mengganggu kehidupan pribadi, dengan begitu maka pekerja dapat mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadinya (*work life balance*) (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Rawashdeh et al (2016), ditemukan bahwa *flexible working hours* memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut juga dikuatkan oleh temuan Kiran dan Khuram (2018), dimana ditemukan bahwa *flexitime* memiliki respon yang positif terhadap komitmen dengan perusahaan, tingkat *engagement* karyawan, kepuasan karyawan dan juga kebahagiaan karyawan di tempat kerja. Dengan itu peneliti membuat hipotesis sebagai berikut.

H1 : *Flexible Working Hours* memiliki efek positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Remote Working

Remote working sudah ada sejak tahun 1970 yang dicetuskan oleh Jack Nilles dengan kata lain yaitu *Telecommuting*. *Telecommuting* merupakan pekerjaan yang dapat dilakukan di tempat yang tidak membutuhkan banyak waktu untuk pulang dan pergi ke tempat kerja, pekerjaan yang dapat dilakukan di dalam rumah atau berada pada lokasi lain, serta difasilitasi oleh jaringan internet/ komputer / telepon dan termasuk peralatan kerja lain (Sadida & Febriani, 2016). Menurut Amstad et al (2011), *telecommuting* merupakan sistem pengaturan kerja yang memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja di rumah atau tempat yang disetujui menggunakan teknologi informasi untuk berkomunikasi dengan atasan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Fonner & Rollof (2010) ditemukan bahwa penggunaan *teleworking* pada mayoritas waktu bekerja, akan dapat membantu karyawan dalam menghadapi stres dan gangguan seperti ketidakadilan di tempat kerja. Hal tersebut yang kemudian akan dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan karyawan di tempat kerja. Hal ini juga diperkuat oleh penelitian Bae & Kim (2016), dimana penelitian tersebut menyatakan bahwa ditemukan efek positif dari implementasi *teleworking* oleh perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Parada (2018), didapatkan bahwa tingkat kepuasan kerja sangat tinggi diantara para karyawan yang menerapkan *telecommuting/telework*. Dengan itu peneliti membuat hipotesis sebagai berikut :

H2: *Remote work* memiliki efek positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Work Life Balance

Konsep *work life balance* dapat diartikan sebagai titik atau kondisi seimbang dimana seorang individu dapat menjalankan berbagai peran dalam hidup dengan selaras (Clarke et al, 2004). *Work life balance* dapat juga didefinisikan sebagai jumlah waktu yang dihabiskan untuk melakukan pekerjaan dibandingkan dengan jumlah waktu yang dihabiskan dengan keluarga dan hal-hal yang disenangi. *Work life*

balance adalah kondisi keseimbangan yang nyaman dicapai antara prioritas utama karyawan dari posisi pekerjaannya dan gaya hidup pribadi (Meenakshi et al, 2013). Menurut Pathak et al (2019), *Work life balance* memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan kerja karyawan pada industri. Semakin besar tingkat keseimbangan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi dari seorang karyawan maka akan semakin besar juga komitmen karyawan dan juga tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Pada perusahaan dimana para karyawan menjalankan kebijakan *work life balance* seperti fleksibilitas, manfaat yang ramah keluarga, program dan inisiatif tentang kerja dan kehidupan pribadi, menunjukkan manfaat seperti meningkatnya kepuasan kerja pada level menuju loyalitas dan komitmen kepada tujuan dan misi perusahaan (Agha et al, 2017). Penelitian yang dilakukan oleh Shantha (2019), juga mengkonfirmasi bahwa terdapat hubungan positif antara *work life balance* dan kepuasan kerja karyawan. Dengan itu peneliti membuat hipotesis sebagai berikut :

H3 : *Work life balance* memiliki efek positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Job Satisfaction

Menurut Cronley & Kim (2017), *job satisfaction*/kepuasan kerja adalah suatu sudut pandang yang subjektif dari seorang individu yang mencakup perasaannya tentang pekerjaan dan perusahaan tempat dia bekerja. Selain itu, kepuasan kerja juga merupakan keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari pencapaian nilai-nilai pekerjaan. Menurut Bloomfield (2014), kepuasan kerja adalah perasaan yang dirasakan oleh pekerja terhadap pekerjaannya, dan berdasarkan beberapa faktor yaitu faktor intrinsik dan ekstrinsik (sebagaimana dikutip dalam, Hee et al, 2019). Kepuasan kerja juga dapat dikatakan sebagai perasaan dalam mencapai suatu prestasi, dan bagaimana suksesnya karyawan pada pekerjaannya dimana dapat memiliki hubungan langsung terhadap performa karyawan dan juga kesejahteraan karyawan (Kaliski, 2007). Terdapat faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan, faktor tersebut berasal dari internal dan eksternal karyawan tersebut sendiri, faktor internal berasal dari sifat karyawan itu sendiri, sedangkan faktor eksternal berasal dari lingkungan kerja (Shaju & Durai, 2017). Untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan dalam bekerja di suatu perusahaan terdapat beberapa indikator yang perlu diperhatikan, indikator tersebut antara lain adalah *salary & welfare*, *leader behavior*, *work itself*, *interpersonal relationship*, *job competency*, dan *personal growth* (Lee et al, 2017).

Hubungan antara Flexible Working Hours dan Work Life Balance

Menurut penelitian dari Shagvaliyeva & Yazdanifard (2014), fleksibilitas dalam waktu memberikan efek positif kepada karyawan, dimana karyawan dapat menentukan kapan, dimana dan berapa lama karyawan bekerja. Dengan adanya fleksibilitas tersebut membuat para karyawan akhirnya mencapai kesuksesan dalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan yang berdampak pada tercapainya *work life balance* dan akhirnya juga membuat kepuasan karyawan meningkat secara keseluruhan. Palki Setia & Shah (2015), juga menguatkan pernyataan tersebut, dimana

ditemukan bahwa penggunaan *flexible working hours* secara positif memiliki pengaruh terhadap *work life balance* dan kepuasan karyawan secara menyeluruh, akan tetapi jika praktek *flexible working hours* tersebut tidak dimonitor maka akan dapat membuat kesulitan di tempat kerja. Rawashdesh et al (2016), mengkonfirmasi bahwa pelaksanaan *flexible work arrangements* memiliki efek yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan serta *work life balance*. Dari pandangan beberapa ahli diatas peneliti membuat hipotesis sebagai berikut :

H4 : *Flexible Working Hours* memiliki efek positif terhadap *Work life balance*

Hubungan antara Remote Working dan Work Life Balance

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Lee & Sirgy (2019), *telecommuting* memberikan pengaruh positif terhadap *work life balance*, dimana para karyawan yang mengaplikasikan *telecommuting* tersebut menggunakan fleksibilitas yang dimiliki dalam menggunakan waktu dan energi yang berharga secara efisien. Para karyawan dapat menggunakan waktu perjalanan dan energi yang disimpan untuk dapat terlibat dalam beberapa peran sosial. Hill et al(2001) juga menemukan efek positif dari pelaksanaan *telework* terhadap *work life balance* dari karyawan, dimana karyawan yang memberlakukan fleksibilitas kerja tersebut dapat bekerja dengan jam kerja yang lebih panjang sebelum beban kerja yang berlebihan mempengaruhi *work life balance* karyawan secara negatif. Akan tetapi menurut Morganson et al (2009), penerapan *telework* tidak menunjukkan hasil yang signifikan terhadap *work life balance*, dikarenakan sistem kerja *telework* memiliki keuntungan dan kerugian masing-masing yang saling menetralkan satu sama lain. Dengan beberapa pendapat ahli diatas peneliti membuat hipotesis sebagai berikut :

H5: *Remote working* memiliki efek positif terhadap *Work life balance*

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, dan pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner online yang disebarakan melalui media sosial pada bulan Juni sampai Agustus 2020. Penelitian ini dilakukan secara *non-contrived* dan *cross sectional*. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah *Non-Probability Sampling* yaitu *Purposive Sampling*. Sampel yang kami peroleh pada penelitian ini berjumlah 160 orang karyawan yang berusia 22-55 tahun dan bekerja di perusahaan perbankan serta berdomisili di daerah Jabodetabek. Data yang kami peroleh dari hasil kuesioner sebelumnya telah diuji coba dengan melakukan tes validitas dan tes reliabilitas, dan kemudian diolah menggunakan software *SmartPLS*. Skala pengukuran untuk *Flexible Working Hours* diadaptasi menurut Kiran & Khurram(2018), dimana terdapat 5 indikator yaitu *Time Period*, *Core Time*, *Flexible Time*, *Banking*, dan *Schedule Variability*. Skala pengukuran untuk *Remote Working* diambil menurut Drobnjak & Jereb(2007), dimana indikatornya adalah *Place of Work*, *Use of ICT*, dan *Duration of Telework*. Kuesioner untuk *Work-life Balance* diadaptasi dari Mas-Machuca et al(2016) yang mengukur *Good fit between personal life and work life*, *Perceived*

Time, Time Spent on Recreational Activities, dan *Social Benefits*. Untuk kepuasan kerja sendiri diadaptasi dari Lee, Yang, & Li (2017), dimana mengukur *Salary and Welfare, Work Itself, Leader Behaviour, Personal Growth, Interpersonal Relationship* dan *Job Competence*. Semua pengukuran dalam penelitian ini menggunakan *5-point Likert Scale*.

Hasil dan Diskusi

Test Validitas

Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan menggunakan kuesioner yang terdiri dari 40 pertanyaan. Hasil dari pengumpulan data tersebut kemudian diolah menggunakan sistem SmartPLS, untuk bisa mendapat *factor loading* dan *average variance extracted (AVE)* yang selanjutnya akan dibandingkan sesuai dengan teori Fornell & Larcker (1981) untuk nilai AVE harus lebih besar sama dengan 0.5 dan teori Hair et al (2009) untuk nilai *factor loading* lebih besar dari 0.7. Pada proses ini peneliti mengeliminasi *item* pengujian yang tidak valid, dan melakukan pengujian kembali sehingga menghasilkan pertanyaan kuesioner yang valid untuk digunakan dalam proses penelitian selanjutnya.

Test Reliabilitas

Pengujian reliabilitas adalah pengujian untuk mengetahui seberapa konsisten suatu instrumen untuk mengukur konsep apapun yang diukurnya (Sekaran, 2016). Untuk mengukur reliabilitas ini akan menggunakan *cronbach's alpha*, dimana jika nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0.6 maka variabel yang diteliti memiliki sifat yang konsisten, sedangkan jika nilai *cronbach's alpha* lebih kecil dari 0.6 maka variabel yang diteliti memiliki sifat tidak reliabel atau konsisten.

Tabel 1 Hasil Reliability Testing

Variabel	Cronbach's Alpha	Interpretation
Flexible Working Hours	0.894	Reliable
Remote Working	0.845	Reliable
Work Life Balance	0.9	Reliable

Source: Hasil dari Data Analisa Smart PLS

Test Ketepatan Model

Mengacu kepada teori menurut Moore dan Flinger (2013), *R-square* atau koefisien determinasi merupakan proporsi varians dalam variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independent, dimana jika nilai *R-square* tersebut lebih

rendah dari 0.3, maka dikategorikan tidak memiliki efek atau sangat lemah, jika nilai antara 0.3 dan 0.5, maka memiliki efek yang lemah, jika nilai diantara 0.5 dan 0.7, maka memiliki efek sedang atau moderate, dan jika nilai lebih besar dari 0.7, maka memiliki efek yang kuat. Hal ini dapat diartikan menggunakan *R-square* dimana jika nilai lebih rendah dari 0.3 maka nilai tersebut dipertimbangkan sebagai efek yang nihil atau sangat lemah, jika nilai *R-square* berada diantara 0.3 dan 0.5 maka memiliki efek yang lemah, selanjutnya jika nilai *R-square* berada diantara 0.5 dan 0.7 maka memiliki efek yang moderate, dan jika nilai *R-square* lebih besar dari 0.7 maka dapat dikategorikan memiliki efek yang kuat.

Tabel 2. Nilai R Square

Variabel	R-Square
Job Satisfaction	0.547
Work Life Balance	0.213

Source: Hasil dari Data Analisa Smart PLS

Test Hipotesis dan Diskusi

Pada penelitian ini, pengujian hipotesis yang dilakukan bertujuan untuk mengetahui hubungan yang ada antara *flexible working hours*, *remote working*, dan *work life balance* terhadap *job satisfaction* karyawan perbankan selama pandemi COVID-19. Berdasarkan hasil *t test* yang dilakukan, didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Hypothesis Testing

Hipotesis	Hubungan	Koefisien	Standar Deviasi	T Statistics	Hasil
1	FWH - JS	-0.041	0.059	0.683	Rejected
2	RW - JS	0.133	0.075	1.768	Rejected
3	WLB - JS	0.684	0.063	10.920	Accepted
4	FWH - WLB	0.142	0.076	1.865	Rejected
5	RW - WLB	0.386	0.091	4.245	Accepted

Source: Hasil dari Data Analisa Smart PLS

Hasil pada Tabel 3 diatas berdasarkan pengolahan data yang diperoleh dari total 160 responden dengan menggunakan *software SmartPLS*. Dari data diatas dapat di lihat bahwa *flexible working hours* memiliki dampak negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa dengan perusahaan memberlakukan sistem kerja *flexible working hours* pada masa pandemi ini justru membuat para karyawan merasa tidak puas dan dapat berdampak pada performa saat mereka

bekerja, para karyawan merasa bahwa meskipun diberikan kebebasan dalam mengatur jadwal kerja sendiri akan tetapi mereka merasa tetap perlu dilakukan pengurangan jam kerja. Temuan ini sesuai sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Holly & Mohnen (2012), dimana ditemukan bahwa *flexible working hour arrangements* justru menyebabkan penurunan kepuasan kerja karyawan, dibandingkan dengan jam kerja tetap.

Hasil kedua menunjukkan bahwa *remote working* tidak terlalu berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil ini didapat karena menurut para responden durasi implementasi *remote working* yang dilakukan oleh perusahaan masih sangat kurang sehingga para karyawan tidak merasakan manfaat dari implementasi *remote working* tersebut. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fonner & Roloff (2010), dimana ditemukan bahwa pelaksanaan *teleworking* dalam rentang waktu yang sering akan dapat membantu karyawan dalam menghadapi stres dan gangguan di tempat kerja yang berdampak pada peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan. Selain durasi yang kurang, para karyawan juga merasa kurangnya perhatian dari perusahaan dalam menyediakan fasilitas yang mendukung para karyawan dalam melakukan *remote working*.

Hasil ketiga menunjukkan bahwa *work life balance* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin karyawan dapat menyeimbangkan antara kehidupan pribadi mereka dan kehidupan pekerjaan mereka, maka para karyawan dapat merasa lebih puas terhadap pekerjaan dan perusahaan tempat mereka bekerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pathak et al (2019), dimana ditemukan bahwa *work life balance* memiliki pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja karyawan, semakin besar tingkat keseimbangan dalam pekerjaan dan kehidupan pribadi dari seorang karyawan maka akan semakin besar juga komitmen karyawan dan juga tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya. Berdasarkan data demografis responden penelitian ini diketahui bahwa sebagian besar responden kami berstatus sudah menikah, dimana para pekerja yang sudah menikah diharuskan untuk dapat membagi waktu mereka untuk keluarga dan pekerjaan. Oleh sebab itu *work life balance* sangatlah memiliki pengaruh terhadap karyawan yang berstatus sudah menikah. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Agha et al (2017), dimana ditemukan bahwa jika perusahaan menjalankan kebijakan *work life balance* seperti fleksibilitas dan ramah keluarga maka dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Menurut penelitian Shagvaliyeva & Yazdanifard (2014), fleksibilitas dalam waktu memberikan efek positif kepada karyawan, dimana karyawan dapat menentukan kapan, dimana dan berapa lama karyawan bekerja. Dengan adanya fleksibilitas tersebut membuat para karyawan akhirnya mencapai kesuksesan dalam pekerjaan maupun diluar pekerjaan yang berdampak pada tercapainya *work life balance* dan akhirnya juga membuat kepuasan karyawan meningkat secara keseluruhan. Namun, pada hasil penelitian keempat ini ditemukan bahwa *flexible working hours* tidak terlalu berpengaruh terhadap *work life balance*. Hal tersebut

dikarenakan praktek *flexible working hours* kurang dirasakan oleh para karyawan pada sektor perbankan, sehingga manfaat tidak terlalu dirasakan. Hal tersebut bahkan dapat berdampak negatif seperti mengganggu waktu pribadi para karyawan jika *flexible working hours* tidak dipraktekkan sesuai dengan tujuan utama yang ingin dicapai. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh PalkiSetia & Shah (2015) yang menemukan bahwa jika praktek *flexible working hours* tidak dimonitor dengan baik maka akan membuat kesulitan bagi para karyawan di tempat kerja.

Hasil kelima menunjukkan bahwa *remote working* berpengaruh positif terhadap *work life balance*. Pada hasil penelitian ini ditemukan bahwa dengan para karyawan melakukan *remote working* maka mereka dapat menghemat waktu dan energi mereka yang biasa digunakan untuk melakukan perjalanan ke kantor, dapat dialokasikan untuk mengatur kehidupan pribadi mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lee & Sirgy (2019), dimana didapatkan bahwa *telecommuting* memberikan pengaruh positif terhadap *work life balance*, dimana para karyawan yang mengaplikasikan *telecommuting* tersebut dapat menggunakan fleksibilitas yang mereka miliki dalam menggunakan waktu dan energi secara efisien.

Kesimpulan

a. Simpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa (1) penerapan sistem kerja *flexible working hours* memberikan pengaruh negatif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan perbankan selama masa pandemi COVID-19. Hal ini menunjukkan semakin besar penggunaan sistem *flexible working hours* justru akan menurunkan kepuasan kerja karyawan. (2) penerapan sistem kerja *Remote Working* tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan perbankan selama masa pandemi COVID-19, yang dapat disimpulkan bahwa penerapan *remote working* bukan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. (3) *Work Life Balance* memberikan pengaruh yang positif terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan perbankan selama masa pandemi COVID-19. Hal ini menyimpulkan semakin seimbangnya kehidupan profesional dan personal karyawan akan meningkatkan kepuasan kerjanya. (4) penerapan sistem kerja *flexible working hours* tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap tingkat *work life balance* dari pekerja perbankan selama masa pandemi COVID-19. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa penerapan sistem waktu kerja fleksibel tidak menjadi factor pendukung tercapainya *work life balance* pekerja. (5) penerapan sistem kerja *remote working* memberikan pengaruh positif terhadap tingkat *work life balance* dari pekerja perbankan selama masa pandemi COVID-19. Hal ini menunjukkan dengan adanya sistem kerja *remote working* membantu tercapainya keseimbangan antara kehidupan *professional* dan personal pekerja.

b. Rekomendasi

Selanjutnya berdasarkan kepada hasil penelitian yang dilakukan, berikut ini adalah beberapa rekomendasi yang perlu untuk diperhatikan bagi perusahaan perbankan dalam menerapkan sistem kerja *flexible working hours* dan *remote working* dalam usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja: (1) Perusahaan perbankan perlu untuk mendefinisikan sistem *check* dan *balances* yang jelas bagi para pekerja. (2) Perusahaan perlu menyediakan fasilitas yang mendukung sistem kerja fleksibel di luar kantor yang memadai. (3) Perusahaan memberikan kebebasan kapan pekerja ingin melakukan sistem kerja *remote*. (4) Perusahaan perbankan dapat menerapkan budaya kerja fleksibel secara bertahap dalam cara bekerja operasional sehari-hari.

c. Keterbatasan Hasil Penelitian

Pada penelitian ini jawaban responden diperoleh dari kuesioner online. Pada penelitian di masa mendatang diharapkan peneliti dapat memperluas dan memperdalam hasil penelitian jika menggunakan metode kualitatif juga. Pada penelitian ini kami hanya meneliti pengaruh 3 variabel terhadap kepuasan kerja karyawan. Oleh sebab itu, untuk dapat meneliti lebih dalam lagi tentang faktor - faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan diharapkan peneliti dapat menggunakan variabel - variabel lain juga. Serta pada uji validitas didapatkan bahwa indikator kepemimpinan serta kompetensi kerja dinyatakan tidak valid, hal tersebut menarik untuk diteliti pada penelitian berikutnya. Selain itu peneliti juga dapat memperluas scope penelitian pada sektor lain selain perbankan serta pada kondisi tidak dalam masa pandemi. Responden pada penelitian di masa mendatang juga dapat mencakup wilayah-wilayah di Indonesia yang belum dapat terjangkau pada penelitian ini.

Daftar Pustaka

- Agha, K., Azmi, F. T., & Irfan, A., (2017). Work-Life Balance and Job Satisfaction: An Empirical study Focusing on Higher Education Teachers in Oman. *International Journal of Social Science and Humanity*. 7(3), 164-171.
- Amritha, A., Ramana, D.V., & Reddy, T. N., (2017), Employee Work-Life Balance in the IT Industry. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies* 4(6), 27 - 31.
- Amstad, F. T., Meier, L. L., Fasel, U., Elfering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151-169.
- Bae, K. B., & Kim, D., (2016). The Impact of Decoupling of Telework on Job Satisfaction in U.S. Federal Agencies. *The American Review of Public Administration*, 46(3), 356-371.

- Clarke, M. C., Koch, L. C. & Hill, E. J. (2004) 'The work and family interface: Differentiating balance and fit'. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(2), 121-140.
- Cronley, C. & Kim, Y. K., (2017). Intentions to turnover: Testing the moderated effects of organizational culture, as mediated by job satisfaction, within the Salvation Army. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), pp.194-209.
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E., (2010). Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contract is Beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361.
- Hee, O. C., Ong, S. H., Ping, L. L., Kowang, T. O., & Fei, G. C., (2019). Factors Influencing Job Satisfaction in the Higher Learning Institutions in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 9(2), 10-20.
- Hill, J.E., Hawkins, A.J., Ferris, M. & Weitzman, M., (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations* 50(1), 49–58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x>.
- Kiran, M. & Khurram, S., (2018). Flexitime and Employee Happiness at Workplace : A Quantitative study of Software Houses. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*. 12(3), 1008-1024.
- Lee, D. J., & Sirgy, M. J., (2019). Work-Life Balance in the Digital Workplace : The Impact of Schedule Flexibility and Telecommuting on Work-Life Balance and Overall Life Satisfaction. *Thriving in Digital Workspaces*, 355-384. doi:10.1007/978-3-030-24463-7.
- Lee, X., Yang, B., Li, W. (2017). The influence factors of job satisfaction and its relationship with turnover intention: Taking early-career employees as an example. *Universidad de Murcia*. 700
- Morganson, J. V., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P., (2009). Comparing Telework and Traditional Work Arrangements: Differences in Work-Life Balance Support, Job Satisfaction, and Inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578-595.
- PalkiSetia & Shah, P., (2015). Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance. *International Journal of Recent Scientific Research*, 6(4), 3567-3569.
- Parada, A. I. O., (2018). Factors That Influence Job Satisfaction of Teleworkers: Evidence from Mexico. *Global Journal of Business Research*. 12(1), 41-49.

- Pathak, A. K., Dubey, P., & Singh, D., (2019). Work Life Balance & Job Satisfaction : A Literature Review. *International Journal of Computer Sciences and Engineering*. 7(3), 182-187.
- Rawashdeh, A & Almasarweh, M & Jaber, J. (2016). Do Flexible Work Arrangements Affect job Satisfaction and Work-Life Balance in Jordanian Private Airlines?. 8(3), 173-185.
- Sadida, N., & Febriani, Z., (2016). Mengikat Karyawan dengan Telecommuting(Studi Keterikatan Kerja Karyawan Telecommuting). *Jurnal Psikogenesis*. 4(1), 114-125.
- Shagvaliyeva, S., & Yazdanifard, R. (2014). Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance. *American Journal of Industrial and Business Management*. 4. 20-23.
- Shaju, M., & Durai, S., (2017). A study on the impact of Job Satisfaction on Job Performance of Employees working in Automobile Industry, Punjab, India. *Journal of Management Research*. 9. 117.
- Shantha, A. A., (2019). The Impact of Work-Life Balance on Job Satisfaction: With Special Reference to ABC Private Limited in Sri Lanka. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 3(6), 97-108.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C., (2011), *Human Resource Management* (8th Edition), Published by Pearson Education (2011), ISBN 10 : 0273756923 ISBN 13 : 9780273756927.