

TELECOMMUTING: STRATEGI MENINGKATKAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN DENGAN PENDEKATAN DISPOSISIONAL, MODEL KEPUASAN KERJA, DAN MODEL KARAKTERISTIK PEKERJAAN

Nur Hasanah

Program Studi Manajemen FEB Universitas Jambi

Email: nur_hasanah@unja.ac.id

Abstrak

Telecommuting telah menjadi mode kerja yang semakin populer menjadi fenomena yang berkembang di dunia yang lebih maju selama dua dekade terakhir. Telecommuting memungkinkan karyawan untuk melakukan semua atau sebagian dari pekerjaan mereka dari rumah, menggunakan teknologi telecommuting canggih dan peralatan internet untuk mengirim dan menerima pekerjaan secara elektronik dari rumah ke kantor, dan sebaliknya sehingga telecommuting memungkinkan orang untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan keluarga mereka. Pengaturan telecommuting membawa ke garis depan gagasan bahwa pekerjaan bukan lagi bicara tempat, tetapi apa yang dilakukan, dan cara-cara kerja baru kemungkinan akan terus berlanjut. Pemahaman multidisiplin dan komprehensif tentang manfaat dan kelemahan telecommuting dapat digunakan untuk membentuk dan menginformasikan praktik organisasi dan kebijakan publik secara lebih efektif.

Kata Kunci : *Telecommuting, Kepuasan Kerja, Disposisional, Karakteristik Pekerjaan*

Abstract

Telecommuting has become an increasingly popular mode of work becoming a growing phenomenon in the more developed world over the last two decades. Telecommuting allows employees to do all or part of their work from home, using advanced telecommuting technology and internet equipment to send and receive work electronically from home to the office, and vice versa so that telecommuting allows people to balance their work and family lives. Telecommuting arrangements are bringing to the forefront the idea that work is no longer about where it is, but what it is doing, and new ways of working are likely to continue. A multidisciplinary and comprehensive understanding of the benefits and drawbacks of telecommuting can be used to shape and inform organizational practices and public policy more effectively.

Keywords: *Telecommuting, Job Satisfaction, Dispositional, Job Characteristics*

1. PENDAHULUAN

Telecommuting telah menjadi fenomena yang berkembang di dunia yang lebih maju selama dua dekade terakhir (Ansong & Boateng, 2017). *Telecommuting* telah menjadi mode kerja yang semakin populer yang telah menghasilkan minat yang signifikan dari para akademisi dan praktisi. Dengan kemajuan teknologi baru-baru ini yang memungkinkan koneksi seluler dengan harga yang terjangkau, bekerja jauh dari kantor sebagai *telecommuter* semakin tersedia bagi banyak pekerja di seluruh dunia. Sejak istilah *telecommuting* pertama kali diciptakan pada tahun 1970-an, para akademisi dan praktisi telah memperdebatkan manfaat bekerja jauh dari kantor, karena itu merupakan perubahan mendasar dalam bagaimana organisasi secara historis melakukan bisnis. Upaya rumit untuk benar-benar memahami implikasi *telecommuting* telah menjadi definisi dan

konseptualisasi yang sangat beragam dari *telecommuting* dan beragam bidang di mana penelitian itu terjadi (Allen et al., 2015).

Kinicki & Fugate (2018) menyatakan bahwa *telecommuting* memungkinkan karyawan untuk melakukan semua atau sebagian dari pekerjaan mereka dari rumah, menggunakan teknologi *telecommuting* canggih dan peralatan internet untuk mengirim dan menerima pekerjaan secara elektronik dari rumah ke kantor, dan sebaliknya. *Telecommuting* memungkinkan orang untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan keluarga mereka. Sekitar 30 hingga 40 persen tenaga kerja Amerika Serikat melakukan *telecommuting* selama setidaknya sebagian dari waktu yang dihabiskan untuk bekerja. Jumlah orang *telecommuting* telah tumbuh 103 persen antara tahun 2005 dan 2015. Para ahli memperkirakan bahwa 50 persen dari tenaga kerja Amerika Serikat memiliki pekerjaan yang kompatibel dengan *teleworking*. Kebutuhan akan fleksibilitas adalah alasan utama orang menyukai *telecommuting* ini. Studi mengkonfirmasi *telecommuting* meningkatkan produktivitas dan retensi dan mengurangi absensi. Statistik positif dari studi ini menyiratkan bahwa peluang untuk melakukan *telecommuting* dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Allen et. al. (2015) menyatakan bahwa Masyarakat untuk Manajemen Sumber Daya Manusia (SHRM) melakukan survei tahunan profesional sumber daya manusia yang dipilih secara acak dari sekitar 275.000 anggota individu mereka yang bekerja untuk perusahaan dengan berbagai ukuran. Responden diminta untuk melaporkan manfaat yang ditawarkan di organisasi mereka. Data dari survei ini menunjukkan bahwa pada tahun 2014, 59% dari pengusaha AS mengizinkan beberapa bentuk *telecommuting*. Lebih khusus lagi, 54% responden menunjukkan bahwa organisasi mereka menawarkan *telecommuting* secara ad hoc (yaitu, sebentar-sebentar sepanjang tahun atau sebagai acara satu kali), 29% secara paruh waktu, dan 20% secara penuh waktu (Masyarakat untuk Manajemen Sumber Daya Manusia, 2014). Dalam jajak pendapat yang dilakukan oleh Ipsos/Reuters pada 2011 di 24 negara, sekitar satu dari lima karyawan melaporkan sering melakukan *telecommuting*, dan hampir 10% melaporkan bekerja dari rumah setiap hari (Reaney, 2012). Studi ini menunjukkan bahwa *telecommuting* sangat umum di India, Indonesia, dan Meksiko.

Allen et. al. (2015) menyatakan bahwa penelitian baru-baru ini telah mulai menawarkan pemahaman yang lebih dalam tentang *telecommuting* dengan menyelidiki sejauh mana *telecommuting* dipraktikkan oleh individu dapat berdampak atau berhubungan dengan hasil kerja. Perbedaan dalam literatur ini, sebagian besar dibawa ke garis depan oleh serangkaian studi (Golden, 2006a, 2006b, 2007, 2012; Golden & Raghuram, 2010; Golden & Veiga, 2005; Emas, Veiga, & Dino, 2008; Emas, Veiga, & Simsek, 2006; Morganson, Mayor, Oborn, Verive, & Heelan, 2010; Virick, DaSilva, & Arrington, 2010), untuk memahami bagaimana variasi dalam frekuensi hasil *telecommuting* mengubah hasil kerja.

Sejumlah hasil terkait pekerjaan telah diselidiki sehubungan dengan *telecommuting*. Hasil yang terkait pekerjaan tersebut termasuk kepuasan kerja, komitmen dan identifikasi organisasi, stres, kinerja, upah dan potensi karier, perilaku penarikan, dan metrik tingkat perusahaan. Dalam paper ini, akan disajikan pembahasan khusus mengenai *telecommuting* dan kaitannya dengan kepuasan kerja.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Definisi *Telecommuting*

Meskipun istilah *telecommuting* sebenarnya telah digunakan selama beberapa dekade, para peneliti telah menggunakan berbagai terminologi dan konseptualisasi ketika

melaporkan hasil studinya. Kurangnya definisi dan konseptualisasi yang diterima secara umum telah secara signifikan menghambat pemahaman tentang mode kerja ini, karena hasilnya seringkali tidak sebanding di seluruh studi yang pernah dilakukan.

Telecommuting atau *teleworking*, sebagaimana didefinisikan oleh US General Service Administration (1995) dalam Kelly and Locke (1999), adalah mengacu pada cara melakukan pekerjaan jauh dari kantor utama — biasanya di rumah atau di *telecenter* terdekat. *Telecommuting* meningkatkan pemisahan dari kantor utama sekaligus meningkatkan koneksi ke rumah. ITAC (International *Telework* Association and Council), survei *Telework* America menyatakan bahwa dengan bantuan teknologi modern, banyak jenis pekerjaan sekarang dapat dilakukan di rumah menggunakan telepon, faks, dan komputer. Ini disebut *teleworking* atau *telecommuting* (Nilles, 2000) dalam Vega (2003).

Menurut Nilles (1998) dalam Vega (2003) *telecommuting* mencerminkan pekerjaan berkala di kantor, satu hari atau lebih per minggu baik di rumah, situs klien, atau di pusat pekerjaan rumah melalui substitusi sebagian atau total dari teknologi *telecommuting* untuk perjalanan ke tempat kerja. Daniel Pink (2001) dalam Vega (2003) menyatakan *telecommuter* itu bekerja untuk sebuah organisasi, tetapi melakukannya dari situs yang jauh, biasanya rumah mereka.

Akhirnya Allen et al., (2015) menawarkan sebuah definisi yang memperjelas dan membedakan definisi ini dari yang pernah digunakan sebelumnya, yaitu *Telecommuting* adalah praktik kerja yang melibatkan anggota organisasi menggantikan sebagian dari jam kerja tipikal mereka (mulai dari beberapa jam per minggu hingga hampir penuh waktu) untuk bekerja jauh dari tempat kerja pusat — biasanya terutama dari rumah — menggunakan teknologi untuk berinteraksi dengan orang lain yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas kerja.

Studi Mengenai *Telecommuting*

Sebuah topik yang cukup menarik bagi para akademisi organisasi adalah hubungan antara *telecommuting* dan sikap karyawan. Sikap kerja yang telah menerima perhatian paling empiris adalah kepuasan kerja. Berdasarkan meta-analisis dari 28 studi utama, Gajendran dan Harrison (2007) melaporkan bahwa *telecommuting* secara positif terkait dengan kepuasan, meskipun efeknya kecil. Namun, penelitian menunjukkan bahwa tidak semua frekuensi *telecommuting* berhubungan dengan kepuasan kerja (Golden, 2006a; Golden & Veiga, 2005). Dalam studi lain, individu dengan hubungan pengawasan berkualitas tinggi yang juga melakukan *telecommuting* secara ekstensif mengalami tingkat komitmen tertinggi, kepuasan kerja, dan kinerja pekerjaan (Golden & Veiga, 2008).

Penelitian yang menyelidiki bagaimana tingkat *telecommuting* dapat mengubah hasil kerja juga telah mengungkapkan sejumlah temuan yang berguna bagi akademisi dan praktisi. Sebagai contoh, beberapa penelitian telah menemukan bahwa kepuasan kerja paling tinggi di antara individu-individu yang *telecommute* dalam jumlah sedang dibandingkan dengan mereka yang *telecommute* baik dalam jumlah kecil atau lebih luas (Golden, 2006b; Golden & Veiga, 2005; Virick et al., 2010).

Penelitian Johnson (2016) mengenai prediktor kepuasan kerja di antara para pekerja *telecommuting* memiliki implikasi bagi perubahan sosial yaitu kepuasan yang dapat meningkat ketika karyawan memiliki pilihan untuk *telecommute*, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi profitabilitas bisnis. Virick (2010) meneliti faktor-faktor yang berhubungan dengan kepuasan karyawan dengan *telecommuting*. Penelitian terbaru mendukung gagasan hubungan lengkung antara tingkat *telecommuting* dan kepuasan kerja. Berdasarkan pada teori kontrol, peneliti menemukan bahwa orientasi hasil kinerja (sejauh mana kriteria objektif digunakan dalam evaluasi karyawan) memoderasi hubungan *curvilinear* antara

tingkat *telecommuting* dan kepuasan kerja. Peneliti juga menemukan dukungan untuk hubungan curvilinear (U terbalik) antara tingkat *telecommuting* dan kepuasan hidup, dengan jenis pekerja memoderasi hubungan itu.

Tingkat *telecommuting* juga telah diselidiki untuk pengaruhnya pada hubungan — yaitu yang ada antara *telecommuter* dan supervisor, rekan kerja, dan keluarga mereka — dan dampak selanjutnya pada kepuasan kerja (Golden, 2006b). Penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan ini dipengaruhi secara berbeda karena *telecommuting* menjadi lebih luas dan berubah secara nonlinier sebagai fungsi dari seberapa banyak *telecommuting* dilakukan. Secara khusus, *telecommuting* yang lebih luas telah dikaitkan dengan peningkatan kualitas hubungan dengan para pemimpin, penurunan kualitas hubungan dengan rekan kerja, dan semakin rendah konflik kerja-keluarga. Perubahan dalam hubungan ini pada gilirannya telah ditemukan berhubungan positif dengan kepuasan kerja *telecommuters*, dan perubahan ini umumnya menjadi lebih jelas ketika *telecommuting* mencapai tingkat yang lebih tinggi.

Kepuasan Kerja

Meskipun studi dan penelitian mengenai kepuasan kerja sudah memasuki tahap maturitas, namun topik ini masih selalu hangat diperbincangkan. Mengapa? Karena kepuasan kerja merupakan hasil yang sangat penting dalam organisasi, diinginkan oleh semua karyawan dan manajer. Kepuasan kerja juga dapat menghasilkan berbagai sikap dan perilaku kerja positif di dalam organisasi. Sikap kerja yang dapat dihasilkan seperti motivasi, keterlibatan pekerjaan, penarikan kognisi, dan stres yang dirasakan. Beberapa perilaku yang dapat dihasilkan seperti kinerja pekerjaan, perilaku kewargaan organisasional, perilaku kerja kontraproduktif, dan *turn over*. Selanjutnya di tingkat organisasi, kepuasan kerja juga dapat meningkatkan kinerja akuntansi dan keuangan, serta layanan dan kepuasan pelanggan (Kinicki & Fugate, 2018).

Weiss & Cropanzano (1996) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai penilaian evaluatif tentang pekerjaan seseorang yang sebagian, tetapi tidak seluruhnya, merupakan hasil dari pengalaman emosional di tempat kerja. Ini juga sebagian hasil dari keyakinan yang lebih abstrak tentang pekerjaan seseorang. Pengalaman afektif dan struktur kepercayaan/keyakinan ini bersama-sama menghasilkan evaluasi yang disebut dengan kepuasan kerja.

Kinicki & Fugate (2018) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai respons afektif atau emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Robbins & Judge (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif tentang pekerjaan, sementara orang dengan kepuasan yang rendah memiliki perasaan negatif.

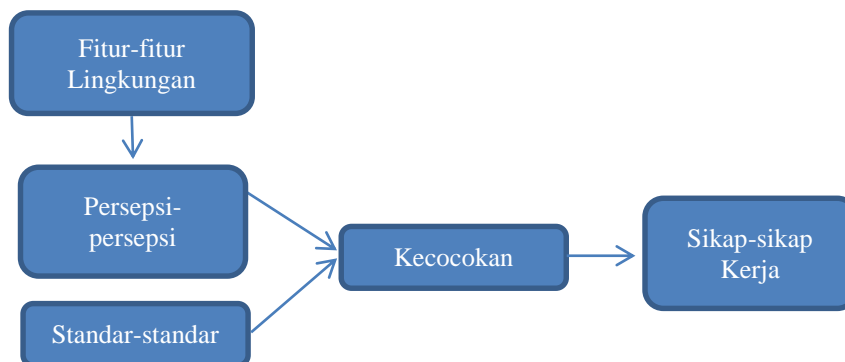
Penyebab Kepuasan Kerja

Bertahun-tahun, banyak debat mengenai asal dan hakikat kepuasan kerja bergantung pada isu apakah hal itu ditentukan oleh situasi (misalnya faktor-faktor kontekstual di tempat kerja, seperti budaya dan iklim organisasional, sistem penghargaan, gaya kepemimpinan) atau oleh sifat stabil dan disposisi individu. Faktor disposisional seperti gender, usia, masa kerja, dan sebagainya. Meskipun pendekatan disposisional tidak mengesampingkan efek potensial dari konteks (seperti desain pekerjaan dan struktur organisasional), namun pendekatan ini mengusulkan bahwa orang-orang kemungkinan mempunyai kecenderungan karakteristik terhadap kondisi emosional positif atau negatif dan terhadap pekerjaan pada khususnya yang mungkin membatasi kekuatan intervensi dalam konteks pekerjaan (Pinder, 2008).

Robbins & Judge (2018) menyatakan ada beberapa karakteristik yang kemungkinan mempengaruhi kepuasan kerja, mulai dari kondisi pekerjaan, kepribadian, pembayaran, dan tanggungjawab sosial perusahaan (CSR). Kondisi pekerjaan — terutama sifat intrinsik dari pekerjaan itu sendiri, interaksi sosial, dan pengawasan — adalah prediktor penting kepuasan kerja. Meskipun masing-masing penting, dan meskipun nilai relatif mereka akan bervariasi di antara karyawan, sifat intrinsik pekerjaan itu yang paling penting. Dengan kata lain, karyawan harus menyukai apa yang ia lakukan. Kepribadian juga berperan penting dalam menciptakan kepuasan kerja seseorang. Orang-orang yang memiliki evaluasi diri inti positif (CSE – Core Self Evaluation) —yang percaya pada nilai batin dan kompetensi dasar mereka — lebih puas dengan pekerjaan mereka daripada orang dengan CSE negatif. Selain itu, dalam konteks komitmen terhadap karier seseorang, CSE mempengaruhi kepuasan kerja. Orang-orang dengan level tinggi dari CSE dan komitmen karir mungkin menyadari kepuasan kerja yang sangat tinggi. Pembayaran juga berkorelasi dengan kepuasan kerja dan kebahagiaan keseluruhan bagi banyak orang, tetapi efeknya bisa lebih kecil begitu seseorang mencapai tingkat standar hidup yang nyaman. Karyawan yang nilai-nilai pribadinya sesuai dengan misi CSR organisasi seringkali lebih puas. Bahkan, dari 59 organisasi besar dan kecil yang baru-baru ini disurvei, 86 persen melaporkan bahwa mereka memiliki karyawan yang lebih bahagia sebagai hasil dari program CSR mereka.

Pendekatan Dalam Kepuasan Kerja

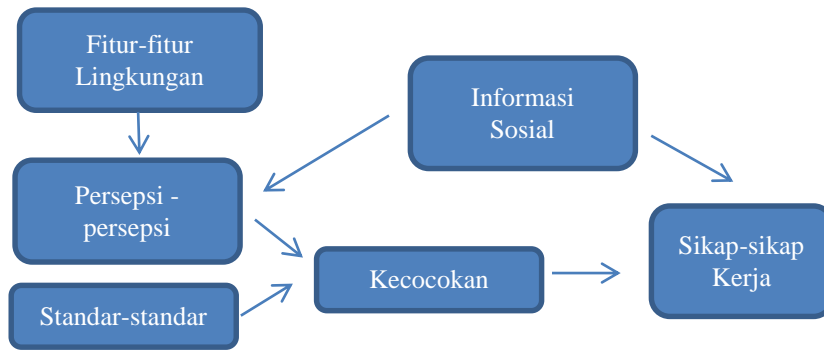
Weiss & Cropanzano (1996) menyatakan bahwa sebagian besar posisi teoretis spesifik tentang kepuasan kerja dapat diambil sebagai varian dari tiga pendekatan umum, yang disebut sebagai Pendekatan Penilaian Kognitif (*Cognitive Judgment Approach*), Pendekatan Pengaruh Sosial (*Social Influence Approach*), dan Pendekatan Disposisi (*Dispositional Approach*). Dalam struktur umum Pendekatan Penilaian Kognitif (CJA), lingkungan kerja direpresentasikan sebagai satu set fitur konkret atau abstrak (karakteristik pekerjaan, tingkat upah, peluang promosi, dan lain-lain). Fitur-fitur ini dirasakan oleh pemangku pekerjaan yang kemudian membandingkan persepsi mereka dengan beberapa standar (nilai, kebutuhan, dan lain-lain). Dalam beberapa versi, fitur hanya memiliki makna dalam konteks pekerjaan (misalnya tingkat upah, peluang karir) sementara dalam versi lain lebih banyak sifat psikologis abstrak yang digunakan (misalnya otonomi). Lalu, diproses dengan semacam fungsi aritmatika (perbedaan, perbedaan berbobot, rasio, dan lain-lain.) yang digunakan untuk menilai kecocokan antara persepsi dan standar. Kecocokan inilah yang merupakan penyebab proksimal dari kepuasan kerja.



Gambar 1. Pendekatan Penilaian Kognitif (CJA)

3. METODE PENELITIAN

Pendekatan Penilaian Kognitif berpendapat bahwa kita membuat penilaian kepuasan kerja evaluatif berdasarkan persepsi kita tentang apakah beberapa standar yang diinginkan dipenuhi atau tidak. Pendekatan yang kedua yaitu Pendekatan Pengaruh Sosial (SIA) mempertahankan proses kognitif ini. Pendekatan SIA hanya menambah peringatan bahwa informasi sosial adalah input utama ke dalam persepsi dan standar kita.



Gambar 2. Pendekatan Penilaian Kognitif (CJA) dan Pendekatan Pengaruh Sosial (SIA)

Pendekatan ketiga adalah Pendekatan Disposisional. Gagasan dasar dari pendekatan disposisional adalah sampai taraf tertentu, kepuasan kerja seseorang mencerminkan kecenderungan umumnya untuk merasa baik atau buruk tentang semua aspek kehidupan dan kecenderungan umum ini tidak tergantung pada sifat spesifik pekerjaan, ini merupakan fitur positif atau negatif. Hampir semua penelitian tentang kepribadian dan kepuasan kerja telah melihat dua sifat kepribadian yaitu Afektivitas Positif dan Afektivitas Negatif. Ini adalah ciri-ciri kepribadian yang memprediksi kecenderungan emosional umum pada orang. Orang-orang yang memiliki Afektivitas Positif (PA) cenderung ceria, mudah bergaul, dan sering dalam suasana hati yang positif. Orang yang memiliki Afektivitas Negatif (NA) cenderung lebih tertekan dan tidak bahagia, dengan fokus pada sisi negatif dari segala hal. Karena kepuasan kerja, seperti semua sikap, memiliki komponen afektif dan keyakinan, tidak mengherankan bahwa perbedaan dalam kecenderungan afektif telah terbukti terkait dengan perbedaan dalam kepuasan kerja.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Model Utama Kepuasan Kerja

Bagaimana perubahan-perubahan di tempat kerja bisa memperbaiki kepuasan kerja? Kinicki & Fugate (2018) menyatakan terdapat lima model utama kepuasan kerja. Model-model ini dapat membantu manajer mengelola orang lain dan diri sendiri, yang mengarah ke peningkatan rasa kepuasan di tempat kerja.

Tabel 1. Lima Model Kepuasan Kerja

No	Model	Cara Manajemen Dapat Meningkatkan Kepuasan Kerja
1	Pemenuhan Kebutuhan	Memahami dan memenuhi kebutuhan karyawan.
2	Memenuhi Harapan	Memenuhi harapan karyawan tentang apa yang akan mereka terima dari pekerjaan.

3	Pencapaian Nilai	Struktur pekerjaan dan ganjarannya agar sesuai dengan nilai-nilai karyawan.
4	Ekuitas (Keadilan)	Memantau persepsi karyawan tentang keadilan dan berinteraksi dengan mereka sehingga mereka merasa diperlakukan dengan adil.
5	Komponen disposisional/genetik	Pekerjakaan karyawan dengan disposisi yang sesuai.

Hubungan *Telecommuting* dan Kepuasan Kerja

Dalam upaya untuk memahami proses yang menghubungkan *telecommuting* dengan kepuasan kerja, beberapa peneliti telah menguji model mediasional. Gajendran dan Harrison (2007) melakukannya secara meta-analitik, menemukan bukti bahwa konflik kerja-keluarga dan kualitas hubungan rekan kerja keduanya bertindak sebagai mediator parsial antara status *telecommuting* dan kepuasan kerja. Selain itu, Fonner dan Roloff (2010) menemukan efek mediasi yang signifikan dari penurunan konflik kehidupan-kerja, serta penurunan frekuensi pertukaran informasi, stres dari gangguan, dan penurunan keterlibatan dalam politik kantor, berdasarkan pada sampel split dari frekuensi tinggi *telecommuting* dan standar pekerja kantor. Akhirnya, Golden (2006a) menemukan bukti bahwa pertukaran pemimpin-anggota, pertukaran tim-anggota, dan konflik pekerjaan-keluarga bertindak sebagai mediator parsial dari hubungan kurvilinear antara tingkat *telecommuting* dan kepuasan kerja.

Garis penelitian tambahan telah difokuskan pada mengidentifikasi faktor-faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja para *telecommuter*. Banyak variabel yang diteliti mirip dengan variabel yang terkait dengan kepuasan kerja dalam populasi non-komunikasi (Kinicki, Schriesheim, McKee-Ryan, & Carson, 2002), termasuk umpan balik (E. Baker, Avery, & Crawford, 2007) dan tinggi hubungan yang berkualitas dengan rekan kerja dan penyelia (Fay & Kline, 2011; Golden, 2006a). Faktor-faktor lain yang spesifik untuk pengaturan *telecommuting* yang secara positif terkait dengan kepuasan kerja termasuk jumlah dukungan teknis dan sumber daya manusia yang disediakan oleh organisasi, kepercayaan manajer terhadap pekerja *telecommuting*, yang telah diterima oleh pelatihan *telework* yang lain di tempat kerja, dan gangguan minimal dari anggota keluarga selama waktu kerja (E. Baker et al., 2007; Hartman, Stoner, & Arora, 1991). Dalam hal kepribadian, pekerja telapak dengan kecenderungan yang lebih besar untuk mencari ketertiban dan kebutuhan otonomi yang lebih tinggi melaporkan kepuasan kerja yang lebih besar daripada para pekerja *telecommuting* dengan kebutuhan pesanan dan otonomi yang lebih rendah (O'Neill, Hambley, Greidanus, MacDonnell, & Kline, 2009). Penelitian eksperimen menunjukkan bahwa *telecommuting* cenderung meningkatkan kepuasan dengan pengaturan kerja spesifik dan bahwa *telecommuter* cenderung lebih produktif daripada pekerja *in-house* pada tugas-tugas terstruktur yang berulang-ulang (DuBrin, 1991).

Model Pemenuhan Kebutuhan dan Model Karakteristik Pekerjaan

Model Pemenuhan Kebutuhan mengusulkan bahwa kepuasan ditentukan oleh sejauh mana karakteristik pekerjaan memungkinkan individu untuk memenuhi kebutuhannya. Kebutuhan adalah kekurangan fisiologis atau psikologis yang membangkitkan perilaku. Kita semua memiliki kebutuhan yang berbeda, yang berarti bahwa manajer perlu belajar tentang kebutuhan karyawan jika mereka ingin meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian umumnya mendukung kesimpulan bahwa pemenuhan kebutuhan berkorelasi dengan kepuasan kerja (Kinicki & Fugate, 2018).

Model Karakteristik Pekerjaan dari Hackman & Oldham (1976) menyatakan bahwa ada lima karakteristik pekerjaan yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik. Kelima karakteristik ini menghasilkan beberapa dampak pada individu, salah satunya adalah kepuasan kerja. *Telecommuter* dengan otonomi yang lebih tinggi melaporkan kepuasan kerja yang lebih besar dibandingkan dengan mereka yang kurang otonomi. Otonomi mencerminkan sejauh mana suatu pekerjaan memungkinkan kebebasan, kemandirian, dan kebijaksanaan untuk membuat keputusan dan memilih metode penyelesaian tugas-tugas terkait pekerjaan.

Otonomi juga telah diperiksa sebagai mediator dari hubungan antara *telecommuting* dan hasil yang terkait dengan pekerjaan, berdasarkan pada gagasan bahwa *telecommuting* meningkatkan persepsi otonomi dan bahwa persepsi otonomi yang lebih kuat pada gilirannya mendorong hasil positif (Gajendran et al., 2014). Memang, *telecommuters* melaporkan otonomi yang dirasakan lebih besar dibandingkan dengan *non-telecommuting* (Gajendran & Harrison, 2007; Gajendran et al., 2014). Dalam studi meta-analitik mereka, Gajendran dan Harrison (2007) menemukan bahwa otonomi sepenuhnya memediasi hubungan antara *telecommuting* dan kepuasan kerja dan sebagian memediasi hubungan antara *telecommuting* dan kinerja yang diperingkat pengawas, keinginan berpindah, dan stres peran. Penelitian yang lebih baru juga menunjukkan bahwa semakin besar intensitas *telecommuting*, semakin besar otonomi yang dirasakan (Gajendran et al., 2014).

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis mengajukan proposisi berikut.

Proposisi 1:

Kepuasan kerja karyawan yang melakukan *telecommuting* cenderung lebih besar daripada karyawan yang tidak melakukan *telecommuting* pada pekerjaan yang memiliki otonomi yang tinggi.

Model Disposisional/Genetik dan Model Kepribadian Lima Besar

Model Disposisional/Genetik berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah fungsi dari sifat pribadi dan faktor genetik. Model ini menyiratkan bahwa perbedaan individu yang stabil setidaknya sekuat karakteristik lingkungan kerja dalam dampaknya pada kepuasan. Beberapa penelitian telah menguji proposisi ini secara mendalam, tetapi hasil menunjukkan bahwa faktor disposisi secara signifikan terkait dengan hanya beberapa aspek tertentu dari kepuasan kerja. Disposisi memiliki hubungan yang lebih kuat dengan aspek intrinsik suatu pekerjaan (seperti memiliki otonomi) daripada dengan aspek ekstrinsik (seperti penerimaan penghargaan). Faktor genetik juga ditemukan secara signifikan memprediksi kepuasan hidup, kesejahteraan, dan kepuasan kerja secara umum. Secara keseluruhan, peneliti memperkirakan bahwa 30 persen dari kepuasan kerja individu dikaitkan dengan komponen disposisi dan genetik (Kinicki & Fugate, 2018).

Robbins & Judge (2018) menyatakan bahwa dimensi kepribadian *extraversion* yang tinggi mempengaruhi secara positif kepuasan kerja dan kepuasan hidup seseorang. Mengapa? Karena orang-orang dengan *extraversion* yang tinggi lebih baik dalam hal keterampilan interpersonal, dominansi sosial lebih besar, dan lebih ekspresif secara emosional. Orang-orang ini memiliki Afektivitas Positif (PA) sehingga cenderung ceria, mudah bergaul, dan sering dalam suasana hati yang positif.

Studi terbaru yang dilakukan oleh Smith et al. (2018), mengenai kepuasan kerja para pekerja *teleworking* terkait dengan penggunaan dan kepuasan dengan berbagai saluran komunikasi dan tipe kepribadian pekerja. Sebanyak 384 orang para pekerja *teleworking* di

Amerika Serikat telah menyelesaikan survei online dan melaporkan sendiri tentang dimensi kepuasan saluran komunikasi, kepuasan kerja, dan kepribadian. Hasil menunjukkan bahwa *extraversion*, *openness*, *agreeableness*, dan *conscientiousness* berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Selain itu, efek moderasi yang signifikan ditemukan untuk hubungan antara *openness* dan komunikasi telepon dan video, dan *agreeableness* dan komunikasi telepon, pada kepuasan kerja. Temuan dari penelitian ini menghasilkan implikasi praktis penting bagi organisasi termasuk saran untuk mengoptimalkan kepuasan komunikasi bagi karyawan dari tipe kepribadian yang berbeda dan merekomendasikan untuk membantu organisasi secara efektif merekrut dan mempertahankan pekerja *teleworking*.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis mengajukan proposisi berikut.

Proposisi 2:

Karyawan dengan dimensi kepribadian *extraversion* yang tinggi cenderung lebih merasa puas dibandingkan karyawan dengan dimensi kepribadian lainnya.

Model Disposisional/Genetik, Pencapaian Nilai dan Memenuhi Harapan

Model Memenuhi Harapan mewakili perbedaan antara apa yang diharapkan seorang individu untuk diterima dari suatu pekerjaan, seperti gaji yang baik dan peluang promosi, dengan apa yang sebenarnya dia terima. Seseorang akan puas ketika hasil yang diterima di atas dan di luar harapannya. Penelitian sangat mendukung kesimpulan bahwa memenuhi harapan secara signifikan terkait dengan kepuasan kerja (Kinicki & Fugate, 2018).

Model Pencapaian Nilai didasari oleh gagasan bahwa kepuasan dihasilkan dari persepsi bahwa suatu pekerjaan memungkinkan pemenuhan nilai-nilai penting individu. Penelitian secara konsisten mendukung perspektif ini. Manajer dapat meningkatkan kepuasan karyawan dengan memberikan penugasan kerja dan penghargaan yang memperkuat nilai-nilai karyawan (Kinicki & Fugate, 2018).

Individu memiliki motivasi yang berbeda untuk ingin melakukan *telecommute* (Bailey & Kurland, 2002). Dua motif utama yang tampaknya mendasari keinginan ini adalah produktivitas dan kehidupan pribadi. Motif produktivitas melibatkan keinginan untuk melakukan *telecommuting* untuk meningkatkan efisiensi dan kinerja. Motif kehidupan pribadi melibatkan keinginan untuk mengakomodasi kebutuhan keluarga (Allen et al., 2015).

Perbedaan gender dalam penggunaan *telecommuting* juga telah diselidiki. Penelitian menunjukkan 30% pria dibandingkan dengan 18% wanita melaporkan kemampuan untuk 'menyelesaikan lebih banyak pekerjaan' sebagai keuntungan terpenting dari *telecommuting* jarak jauh (Mokhtarian et al., 1998). Hal ini terkait dengan motif produktivitas.

Penelitian menunjukkan bahwa perempuan lebih cenderung menggunakan *telecommuting* daripada laki-laki (Beninger & Carter, 2013 dalam Allen et al., 2015). Beberapa *telecommuter* berusaha untuk bekerja dari rumah sambil juga terlibat dalam perawatan dependen, dan penelitian menunjukkan bahwa wanita lebih cenderung melakukannya daripada pria (Olson & Primps, 1984; Sullivan & Lewis, 2001). Karena biaya tinggi dan ketersediaan pengasuhan anak yang rendah, pengaturan semacam itu dapat dipandang sebagai satu-satunya pilihan untuk menggabungkan pekerjaan yang dibayar dan pengasuhan anak. Hal ini termasuk motif kehidupan pribadi.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis mengajukan proposisi berikut:

Proposisi 3:

Laki-laki lebih cenderung puas terhadap pekerjaannya dengan melakukan *telecommuting* daripada wanita karena adanya harapan agar dapat menyelesaikan lebih banyak pekerjaan sehingga produktivitas dan kompensasi dapat meningkat.

Proposisi 4:

Wanita lebih cenderung puas terhadap pekerjaannya dengan melakukan *telecommuting* daripada laki-laki karena adanya kebutuhan untuk keseimbangan kerja dan keluarga.

Model Karakteristik Pekerjaan

Meskipun ada sejumlah manfaat *telecommuting*, jelas tidak semua pekerjaan atau semua tugas cocok untuk dilakukan dengan *telecommuting*. Misalnya pekerjaan merawat pasien yang sakit kritis, dokter yang mengoperasi pasien, atau menyiapkan dan menyajikan makanan untuk pelanggan restoran.

Sejumlah karakteristik pekerjaan tertentu telah diperiksa sebagai prediktor, mediator, dan moderator dari berbagai hasil *telecommuting*, termasuk otonomi, kontrol jadwal, dan saling ketergantungan tugas. Ini didasarkan pada gagasan bahwa efektivitas *telecommuting* dapat dikaitkan dengan cara di mana individu melakukan kegiatan pekerjaan mereka (Golden & Veiga, 2005). Telah dicatat bahwa kemampuan untuk bekerja dari rumah terikat pada otoritas dan status dalam bahwa pekerja manajerial dan profesional lebih mungkin daripada yang lain untuk terlibat dalam jenis tugas yang dapat dilakukan dari jarak jauh (Noonan & Glass, 2012). Pekerjaan yang melibatkan hasil kerja yang terukur juga memungkinkan mereka untuk melakukan *telecommuting*. Kuantifikasi tersebut memberikan informasi konkret tentang kinerja *telecommuting*, yang dapat mengimbangi kekhawatiran manajerial sehubungan dengan kurangnya pengamatan (Turetken, Jain, Quesenberry, & Ngwenyama, 2011).

Berdasarkan uraian tersebut, penulis mengajukan proposisi berikut.

Proposisi 5:

Telecommuting akan efektif meningkatkan kepuasan jika sifat pekerjaan yang dilakukan tersebut portabel atau bisa dilakukan dari jauh.

Implikasi Praktis

Beberapa praktik terbaik untuk menerapkan *telecommuting* dapat dijelaskan seperti berikut. Pertama, karyawan harus memiliki teknologi dan teknologi yang tepat guna untuk mendukung praktik *telecommuting*. Kedua, tidak semua orang atau semua pekerjaan siap untuk melakukan *telecommuting* sehingga manajer harus menilai kesiapan orang dan pekerjaan untuk *telecommuting*. Ketiga, tetapkan harapan yang jelas dengan karyawan tentang tujuan program dan detail tentang cara kerja program. Ini mengharuskan organisasi untuk membuat kebijakan *telecommuting*. Ketiga, mengevaluasi efektivitas program, yang mencakup penilaian kinerja karyawan. Keempat, perhatikan ketersediaan dan keamanan jaringan komunikasi karena *telecommuting* tidak akan berfungsi jika sistem sering rusak atau informasi yang dikirim tidak aman.

Implikasi Teoritis

Ada beberapa saran bagi penelitian mendatang. Pertama, mayoritas penelitian *telecommuting* yang berkaitan dengan masalah-masalah di tempat kerja, didasarkan pada desain penelitian *cross-sectional*. Untuk mengatasi keterbatasan ini, diperlukan metodologi *longitudinal*. Kedua, informasi yang lebih komprehensif mengenai sifat *telecommuting* dan konteksnya, diperlukan dalam studi penelitian. Ketiga, dibutuhkan penelitian yang

menyelidiki hubungan antara *telecommuting* dan perilaku dan hasil yang berhubungan dengan kesehatan.

5. Kesimpulan

1. *Telecommuting* telah menerima perhatian besar dari para peneliti dan masyarakat karena potensinya untuk dapat bermanfaat luas di tingkat individu, organisasi, dan masyarakat selama dua dekade terakhir.
2. Manfaat *telecommuting* di antaranya memungkinkan karyawan untuk melakukan semua atau sebagian dari pekerjaan mereka dari rumah sehingga memungkinkan orang untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan keluarga mereka.
3. Kelemahan dari *telecommuting* di antaranya adalah tidak semua pekerjaan atau semua tugas cocok untuk dilakukan dengan *telecommuting*. Misalnya pekerjaan merawat pasien yang sakit kritis dan dokter yang mengoperasi pasien.
4. Pemahaman multidisiplin dan komprehensif tentang manfaat dan kelemahan *telecommuting* dapat digunakan untuk membentuk dan menginformasikan praktik organisasi dan kebijakan publik secara lebih efektif.
5. *Telecommuting* membawa gagasan bahwa pekerjaan bukan lagi bicara tempat, tetapi apa yang dilakukan, dan cara-cara kerja baru kemungkinan akan terus berlanjut. Hal ini membutuhkan penelitian selanjutnya di masa mendatang.

Saran

Manajer hendaknya menerapkan *telecommuting* sebagai salah satu strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan jika pekerjaan yang dilakukan bersifat portabel atau bisa dilakukan dari jauh dan memiliki otonomi yang tinggi.

Penelitian mendatang mengenai pengaruh *telecommuting* pada kepuasan kerja karyawan hendaknya memperhatikan masalah konteks dan menggunakan desain penelitian longitudinal.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansong, E., & Boateng, R. 2017. Organisational adoption of telecommuting: Evidence from a developing country. *EJ Info Sys Dev Countries* 84:e12008. <https://doi.org/10.1002/isd2.12008>. wileyonlinelibrary.com/journal/isd2.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley K. M. 2015. How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest* 2015, Vol. 16(2) 40 –68. DOI: 10.1177/1529100615593273 pspi.sagepub.com.
- Baker, E., Avery, G. C., & Crawford, J. Baker, E., Avery, G. C. & Crawford, J. 2007. Satisfaction and Perceived Productivity when Professionals Work From Home. *Research and Practice in Human Resource Management*, 15(1), 37-62.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. 2002. A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work. *Journal of Organizational Behavior*: 23, 383–400.
- DuBrin, A. J. 1991. Comparison of the Job Satisfaction and Productivity of Telecommuters Versus In-House Employees: A Research Note On Work In Progress. *Psychological Reports*, 1991, 68, 1223-1234.

- Fay, M. J., & Kline, S. L. 2011. Coworker Relationships and Informal Communication in High-Intensity Telecommuting, *Journal of Applied Communication Research*, 39:2, 144-163.
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. 2010. Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial. *Journal of Applied Communication Research*: Vol. 38, No. 4, November 2010, pp. 336_361.
- Gajendran R. S., & Harrison, D. A. 2007. The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: MetaAnalysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 6, 1524–1541.
- Gajendran, T., Brewer, G., Gudergan, S. & Sankaran, S. 2014. Deconstructing dynamic capabilities: the role of cognitive and organizational routines in the innovation process, *Construction Management and Economics*, 32:3, 246-261.
- Golden T. D. 2006. The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational*: 27, 319–340.
- Golden, T. D., & Veiga J. F. 2005. The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, Vol. 31 No. 2, April 2005 301-318 DOI: 10.1177/0149206304271768.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. 2008. The Impact of Professional Isolation on Teleworker Job Performance and Turnover Intentions: Does Time Spent Teleworking, Interacting Face-to-Face, or Having Access to Communication-Enhancing Technology Matter? *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 6, 1412–1421.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250-279.
- Hartman, R. I., Stoner, C. R., & Arora, R. 1991. An Investigation of Selected Variables Affecting Telecommuting Productivity and Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*: Volume 6, No. 2, Winter 1991.
- Johnson, L. S. 2016. Predictors of Job Satisfaction Among Telecommuters. Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection. ScholarWorks. Walden University.
- Kelly, G. G., & Locke, K. 1999. *The Telecommuting Life: Managing Issues of Work, Home and Technology*. USA: Idea Group Publishing.
- Kinicki, A. & Fugate, M. 2018. *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach*. New York: McGrawHill.
- Kinicki, A. J., Schriesheim, C. A., McKee-Ryan, F. M., & Carson, K. P. 2002. Assessing the Construct Validity of the Job Descriptive Index: A Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 1, 14–32.
- Mokhtarian, P. L., Balepur, P. N., & Varma, K. V. 1998. Transportation impacts of center-based telecommuting: Interim findings from the Neighborhood Telecenters Project. *Transportation* 25: 287–306, 1998.
- Noonan, M. C., & Glass J. L. 2012. The hard truth about telecommuting. *Monthly Labor Review*: June, 38-45.
- Olson, M. H., & Primps, S. B. 1984. Working at Home with Computers: Work and Nonwork Issues. *Journal of Social Issues*, Vol. 40, No. 3, 1984, pp. 97-112.
- O'Neill, T. A., Hambley, L. A., Greidanus, N. S., MacDonnell, R., & Kline, T. J. B. 2009. Predicting teleworker success: an exploration of personality, motivational, situational, and job characteristics. *New Technology, Work and Employment* 24:2.
- Pinder, C. C. 2008. *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. 2018. *Essentials of Organizational Behavior*. England: Pearson.
- Smith, S. A., Patmos A., & Pitts, M. J. 2018. Communication and Teleworking: A Study of Communication Channel Satisfaction, Personality, and Job Satisfaction for Teleworking Employees. *International Journal of Business Communication* 2018, Vol. 55(1) 44 –68.
- Sullivan, Cath., & Lewis, S. 2001. Home-Based Telework, Gender and the Synchronization of Work and Family: Perspectives of Teleworkers and Their Co-Residents. *Gender, Work and Organization*, Vol. 8, No. 2, 123-145.
- Turetken, O., Jain, A., Quesenberry, B., & Ngwenyama, O. 2011. An Empirical Investigation of the Impact of Individual and Work Characteristics on Telecommuting Success. *IEEE Transactions on Professional Communication*, Vol. 54, No. 1.
- Vega, G. 2003. *Managing Teleworkers and Telecommuting Strategies*. London: Praeger.
- Virick, M., DaSilva, N., Arrington, K. 2010. Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: The role of performance outcome orientation and worker type. *Human Relations* 63(1) 137–154.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes, and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 18: 1-74. JAI Press Inc.