

## APAKAH BEKERJA SECARA *FLEXTIME* MENDUKUNG *CONTEXTUAL PERFORMANCE* KARYAWAN?

Lilies Nuraini<sup>1</sup>, P. Tommy Y.S. Suyasa<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Magister, Fakultas Psikologi, Universitas Tarumanagara, Jakarta  
Email: n3ni.nuraini@gmail.com

<sup>2</sup>Fakultas Psikologi Universitas Tarumanagara, Jakarta  
Email: tommys@fpsi.untar.ac.id

Masuk : 15-04-2019, revisi: 25-11-2019, diterima untuk diterbitkan : 26-11-2019

### ABSTRAK

*Semakin majunya teknologi telekomunikasi dan digital memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja secara flexitime. Pilihan ini disikapi secara pro dan kontra di banyak perusahaan karena studi tentang dampak dari bekerja secara flexitime masih jarang ditemukan dan menjadi perdebatan. Penelitian ini bertujuan untuk melanjutkan penelitian sebelumnya tentang benefit penggunaan flexitime terhadap affective well-being dan untuk melihat peran lebih lanjut pada contextual performance (CP) karyawan di PT A. Penggunaan flexitime didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan memiliki kontrol untuk mengatur jam kedatangan, kepulangan, frekuensi istirahat dan durasi waktu istirahat dalam 1 (satu) hari kerja. Contextual performance adalah frekuensi karyawan melakukan perilaku yang mendukung organisasi secara sosial dan psikologis dalam pelaksanaan fungsi utama perusahaan. Affective well-being mengacu pada frekuensi dan intensitas emosi positif/ negatif dan mood partisipan dalam 1 (satu) bulan terakhir. Work-nonwork boundaries mengacu pada perilaku yang selama ini dilakukan untuk memisahkan mental (psikologis) karyawan antara peran di pekerjaan dan di rumah. Partisipan pada studi ini sebanyak 323 orang karyawan. Hasil pengujian dengan path analysis menggunakan SPSS menyatakan bahwa penggunaan flexitime memiliki peran terhadap CP karyawan. Hal ini berarti semakin sering karyawan bekerja dalam mekanisme flexitime, CP karyawan akan lebih baik, dan begitu pula sebaliknya. Beberapa temuan penting dan perbedaan dengan penelitian sebelumnya dijelaskan dalam kesimpulan, termasuk menyoroti perbedaan budaya responden. Untuk penelitian lebih lanjut, dapat menggunakan sampel dengan unit kerja yang lebih spesifik, dan/ atau menganalisa berdasar bentuk lain fleksibilitas kerja (flexplace dan temporal flexibility).*

**Kata Kunci :** *contextual performance, affective well-being, work-non work boundaries, flexitime*

### ABSTRACT

*The advancement of telecommunication and digital technology allows employees to work flexitime. This option is still perceived differently by many companies because studies of the effects of working flexitime are scarce and still being debated. This study aims to continue previous research on the benefits of using flexitime for affective well-being and to further see its role in the contextual performance (CP) of employees of PT A. The use of flexitime is defined as the extent to which employees can alter their starting and finish times, break frequency and break time duration in 1 (one) working day. Contextual performance is the frequency of employees performing behaviors that support the organization socially and psychologically in the implementation of the company's main functions. Affective well-being refers to the frequency and intensity of positive / negative emotions and moods of participants in the past 1 (one) month. Work-nonwork boundaries refer to behaviors done to separate employees' mental (psychological) state between roles at work and at home. Participants in this study were 323 employees. Path analysis test results using SPSS states that the implementation of flexitime plays a role in employee CP. This means that the more often employees work flexitime, the better their CP will be, and vice versa. Some important findings and differences with previous research are explained in the conclusions, including a highlight on the cultural differences of respondents. Further research can utilize samples with more specific work units, and / or analyze based on other forms of work flexibility (flexplace and temporal flexibility).*

**Keywords:** *contextual performance, affective well-being, work-non work boundaries, flexitime*

## 1. PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Teknologi telekomunikasi satu dekade terakhir ini berkembang sangat pesat dan banyak memberikan kemudahan pada manusia dalam aktivitas sehari-hari, termasuk menjalankan pekerjaan. Tidak ada lagi batasan ruang dan waktu dalam melakukan komunikasi dan aktivitas

pekerjaan sehingga seseorang dapat bekerja hampir di setiap saat dan di mana saja. Bekerja secara fleksibel akhir-akhir ini banyak diminati baik oleh karyawan maupun perusahaan sebagai salah satu mekanisme cara bekerja. Kelebihan dari fleksibilitas kerja adalah dapat memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk menyesuaikan jadwalnya, mengatur agenda sesuai kebutuhan dan memiliki kontrol sepenuhnya untuk pencapaian tujuan yang telah direncanakan. Kelemahannya, ketika individu justru menjadi tidak fokus dan mudah beralih peran sehingga target yang telah ditetapkan menjadi tidak tercapai atau tercapai namun hasilnya kurang optimal.

Penggunaan fleksibilitas tempat kerja memberikan manfaat pada dua pihak yaitu pekerja dan pemberi kerja. Lepley, Thelen dan Swanberg (2015) mengutip studi yang menyatakan penggunaan fleksibilitas bekerja membuat karyawan cenderung mengalami lebih sedikit stres, berkurangnya kelelahan, dan lebih sedikit masalah kesehatan mental secara umum (Casey & Grzywacz, 2008; Halpern, 2005; Johnson et al., 2008). Kondisi ini pada gilirannya akan menguntungkan pemberi kerja dalam bentuk pengurangan biaya perawatan kesehatan, peningkatan efisiensi, peningkatan efektivitas, peningkatan produktivitas, dan peningkatan loyalitas kepada organisasi (Casey & Grzywacz, 2008; Sladek & Hollander, 2009; dalam Lepley et al., 2017).

Untuk penggunaan *flexitime*, sebuah studi menyatakan *benefit* dari penggunaan *flexitime* harian tidak hanya muncul dari penyesuaian total waktu bekerja, namun lebih pada persepsi karyawan tentang *time control* (kapan dan untuk berapa lama) harus terikat dengan pekerjaan (Spieler, Cheibe, Robnagel & Kappas, 2017). Penggunaan *flexitime* secara moderat memberikan *benefit affective well-being* kepada karyawan (Spieler et al., 2017). *Affective well-being* sendiri diketahui berhubungan erat dengan kinerja sebagaimana kutipan dari beberapa penelitian yang disampaikan oleh Yang, Simon, Wang & Zheng (2016) tentang *affective well-being*, yang menyatakan bahwa *positive affect* berhubungan erat dengan *positive work outcome* dan begitu pula sebaliknya (Lyubomirsky, King, & Diener, 2005; Thoresen, Kaplan, Barsky, Warren, & de Chermont, 2003). Yang et al. (2016) juga menyebutkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) akan meningkat ketika karyawan mengalami *positive affect* yang tinggi dan *negative affect* yang rendah.

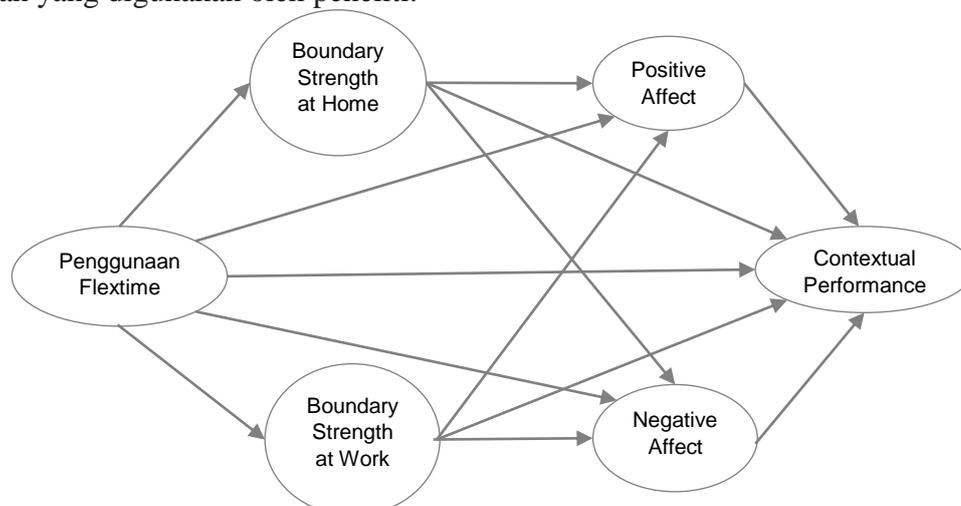
Namun demikian, *flexitime* juga berpotensi menimbulkan efek negatif. Disebutkan bahwa pada saat karyawan diberikan *flexitime*, karyawan tidak memiliki batasan yang jelas antara kapan waktu untuk bekerja dan kapan waktu untuk selain pekerjaan (*work-non work boundaries*) (Döhl, Kratzer, & Sauer, 2000; dalam Spieler et al., 2017). Penelitian (Sanz-Vergel, Demerouti, Bakker, & Moreno-Jimenez, 2011) melihat bahwa fokus karyawan di tempat kerja dan mengurangi gangguan di luar hal-hal terkait pekerjaan (*boundary strength at work* atau *psychological detachment from home*) memiliki hubungan dengan *work performance*. Studi lain tentang *psychological detachment* menyebutkan bahwa *psychological detachment* (pemisahan mental) yang lemah menyebabkan pengalaman kerja yang penuh tekanan mempengaruhi *domain* keluarga, serta menimbulkan *negative affect* (Meier & Cho, 2018). Senada dengan Meier dan Cho (2018), Schulz, Schollgen, & Fay (2018) menyebutkan bahwa *psychological detachment* merupakan mediator dari dampak negatif stress kerja terhadap *well being*. Dengan demikian, bila karyawan yang bekerja secara *flexitime* memiliki batasan antara *work-non work boundaries* yang lemah, maka hal ini dapat menimbulkan *negative affect*, mempengaruhi *domain* keluarga dan *well being*, serta menurunkan *work performance* dari karyawan.

Pendekatan yang digunakan untuk memandang *work performance* karyawan adalah OCB atau dalam beberapa studi sering juga disebut sebagai *contextual performance* (CP). CP adalah

perilaku yang mendukung organisasi, sosial, dan lingkungan psikologis di mana inti teknis harus berjalan (Borman & Motowidlo, 1993; dalam Kopmans, Bernaards, Hildebrandt, Schaufeli, de Vet & van der Beek, 2011). CP sangat penting karena berfungsi sebagai katalisator untuk kegiatan dan proses tugas serta berkontribusi pada efektivitas organisasi (Borman & Motowidlo, 1997). CP dan OCB memiliki kandungan yang sama baik secara substansi maupun di level operasional (Organ, 2015), hanya saja CP dinilai lebih merepresentasikan konteks kinerja (Organ, 2017).

Adapun variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari penggunaan *flexitime* (FL), *work-non work boundaries* (WNWB), *affective well-being* (AWB) dan CP. Penggunaan *flexitime* memungkinkan karyawan memilih kapan mereka akan tiba, meninggalkan pekerjaan, dan selama berapa lama terlibat dalam tugas (Hill et al, 2008). WNWB mengacu pada *boundary theory* yang menggambarkan transisi peran sebagai kegiatan berpindah di mana seseorang keluar dan memasuki peran dengan mengatasi batas-batas (Schein, 1971; Van Maanen, 1982; dalam Asforth, Kreiner & Fugate, 2000), terdiri dari *boundary strength at work* (BSW) dan *boundary strength at home* (BSH). Pekerjaan dan rumah dipandang sebagai 2 (dua) domain kehidupan yang berbeda dengan pembatasan pada kognitif, *behavior* dan batas temporal yang ditemui selama masa transisi peran *work* dan *non work* (Spieler et al., 2017). AWB mengacu pada frekuensi dan intensitas emosi positif dan negatif dan *mood* (Busseri & Sadava, 2011; Diener, 1984; Lucas, Diener, & Suh, 1996; Schimmack, 2008; dalam Luhmann, Hawkey, Eid & Cacioppo, 2012). Watson dan Tellegen (1985; dalam Daniels, 2000) mengemukakan bahwa *affect* dapat diwakili dalam dua dimensi atau seputar dua faktor ortogonal yang diberi label *negative affect* (NA) dan *positive affect* (PA).

Penelitian ini mencoba melanjutkan studi Spieler, et al (2017), bahwa *flexitime* memberikan benefit *affective well-being* kepada karyawan, dalam hal ini peran *flexitime* terhadap CP karyawan. Selain itu, peneliti juga memandang perdebatan tentang efek positif dan negatif dari penggunaan *flexitime* terhadap kinerja masih terus berkembang. Namun di sisi lain, masih sedikit ditemukan kajian yang mencoba melihat hubungan antara penggunaan *flexitime* dengan kinerja karyawan, khususnya konsep CP. Pemilihan karyawan di PT A sebagai obyek penelitian karena karyawan di PT A memiliki pilihan untuk bekerja secara *flexitime*, tetapi belum pernah dilakukan kajian sejauh mana implementasinya berperan terhadap CP karyawan. Berikut ini model penelitian yang digunakan oleh peneliti.



Gambar 1. Model Penelitian Peran Penggunaan *Flexitime*, *Work-Non Work Boundaries*, *Affective Well-Being* terhadap *Contextual Performance* Karyawan di PT A.

## Rumusan Masalah

Berdasar uraian di atas, peneliti ingin menelaah lebih lanjut mengenai hubungan langsung antara Penggunaan *Flexitime* dan CP; serta hubungan tidak langsung antara Penggunaan *Flexitime* dan CP melalui *work-non work boundaries* (WNWB) dan *affective well-being* (AWB).

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di PT A, sebuah perusahaan telekomunikasi yang mulai memberikan pilihan bekerja secara *flexitime* kepada karyawannya sejak awal tahun 2017. Jumlah populasi penelitian sebanyak 3995 karyawan PT A yang berkantor di DKI Jakarta dan sekitarnya. Dipilih Jakarta karena pilihan penggunaan *flexitime* tersedia bagi karyawan sebagai salah satu metode untuk mengakomodir problem transportasi, kondisi dan durasi berlalu lintas yang sulit diprediksi serta dinamika bisnis yang sangat cepat. Metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah simple random sampling yaitu sampel diambil secara random/ acak dari semua populasi (Purwanto & Sulistyastuti, 2017). Sebanyak 323 orang karyawan bersedia menjadi partisipan dalam penelitian ini. Range usia karyawan dari 22 – 63 tahun dengan laki-laki sebanyak 232 orang (71%) dan perempuan sebanyak 91 orang (28,2%). Keterwakilan departemen kerja dari partisipan cukup merata dengan terbanyak dari departemen Marketing dan Sales sebanyak 78 orang (24,1%), departemen Information Technology (IT) sebesar 76 orang (23,5%), dan ketiga adalah departemen Production sebesar 57 orang (17,6%). Latar belakang partisipan sebagian besar adalah S1 sebanyak 166 orang atau 52%, S2 sebanyak 101 orang atau 31% dan sisanya adalah Diploma (11%) serta SMU sebanyak 5%.

Alat ukur menggunakan kuesioner, dimana partisipan diminta memberikan jawaban berdasar pilihan respon dengan skala Likert (1-4) mulai dari jarang (1) hingga sering (4). Kuesioner disusun secara berurutan untuk variabel CP sebanyak 17 item, PA/ NA sebanyak 34 item, BSH/ BSW sebanyak 10 item dan penggunaan *flexitime* sebanyak 10 item. Total butir kuesioner sebanyak 74 butir.

Alat ukur variabel CP dibuat dengan mengacu pada 17 (tujuh belas) indikator perilaku CP (Kopmans et al, 2011) yang terdiri dari: *extra task, effort, initiative, enthusiasm, attention to duty, resourcefulness, industriousness, persistence, motivation, dedication, proactivity, creativity, cooperating with and helping others, politeness, effective communication, interpersonal realtions*, dan *organization commitment*. Jumlah butir alat ukur sebanyak 20 butir, kesemuanya merupakan butir positif, contohnya: “Saya menawarkan diri kepada atasan, apakah ada lagi hal-hal / tugas lain yang perlu saya kerjakan,” dan “Saya hadir dan aktif menyampaikan pendapat dalam rapat-rapat yang diselenggarakan di kantor.” Untuk mengukur AWB peneliti mengadaptasi dari *PANAS Scales* yang dikembangkan oleh Watson, Clark, Telegen (1988). *PANAS Scales* berisi 20 butir deskripsi perasaan dan emosi yang terdiri dari 10 *positive affect* (PA) dan 10 *negative affect* (NA). Adaptasi dilakukan dengan menerjemahkan dan menambahkan beberapa butir *positive* dan *negative affect*. Total jumlah butir *affective well-being* sebanyak 34 butir, terdiri dari deskripsi PA sebanyak 16 butir dan deskripsi NA sebanyak 18 butir. Contoh butir PA yaitu “Bangga,” dan “Sayang,” sedangkan contoh butir NA yaitu “Sedih” dan “Kuatir”.

Selanjutnya, untuk mengukur WNWB jumlah butir yang digunakan sebanyak 10 dengan 5 (lima) butir untuk dimensi BSH dan 5 (lima) butir untuk dimensi BSW. Contoh butir BSH: “Saya menjauhkan diri saya dari pekerjaan saya ketika berada di luar kantor,” dan contoh butir BSW: “Selama jam kerja saya sepenuhnya meninggalkan urusan pribadi saya.” Untuk variabel penggunaan *flexitime* berisi 10 butir pernyataan terdiri dari 6 butir positif, contohnya: “Saya tiba

di kantor sesuai dengan keinginan/kebutuhan saya,” dan 4 butir negatif, contohnya: “Saya mengambil waktu istirahat sesuai ketentuan perusahaan (pukul 12.00-13.00).”

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian hipotesis menggunakan analisis jalur (*path analysis*) yaitu perluasan dari analisis regresi linier berganda (Ghozali, 2011) yang digunakan untuk menganalisis pola hubungan antara variabel dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (eksogen) terhadap variabel terikat (endogen). Cara pengerjaan *path analysis* di SPSS menggunakan uji regresi bertahap, untuk melihat peran langsung x menuju y, dan peran tidak langsung x menuju y melalui z1 dan z2. Rekapitulasi hasil dapat dilihat pada tabel berikut.

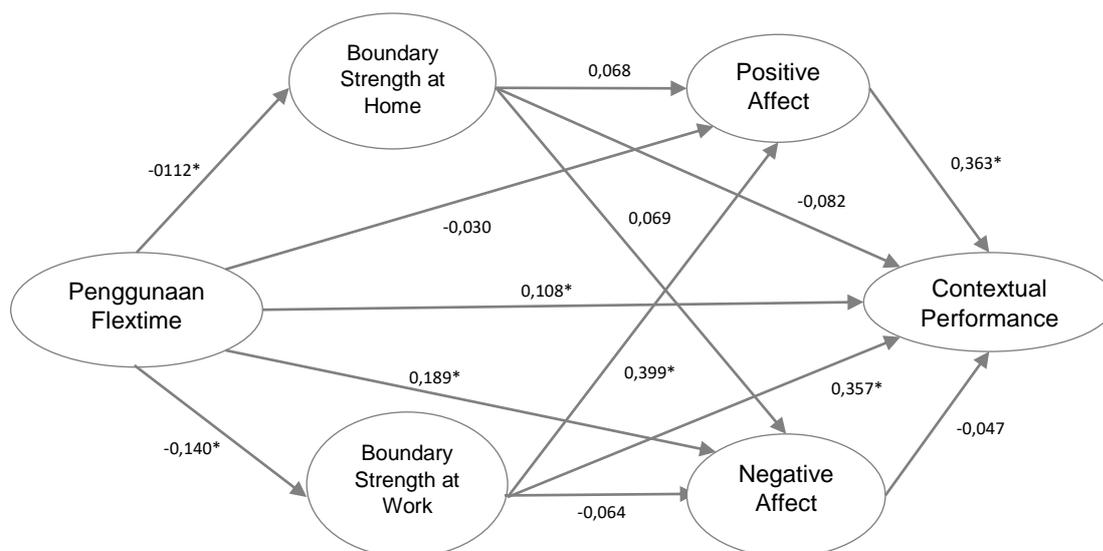
Tabel 1  
*Hasil Path Analysis*

Jalur	Koefisien Jalur ( $\rho$ )	P	Kesimpulan
<b>Langsung</b>			
FL – BSH	-0,112	0,044	Signifikan
FL – BSW	-0,140	0,012	Signifikan
FL – PA	-0,030	0,561	Tidak signifikan
FL – NA	0,189	0,001	Signifikan
FL – CP	0,108	0,021	Signifikan
BSH – PA	0,068	0,249	Tidak signifikan
BSH – NA	0,069	0,208	Tidak signifikan
BSW – PA	0,399	0,000	Signifikan
BSW – NA	-0,064	0,249	Tidak signifikan
BSH – CP	-0,082	0,071	Tidak signifikan
BSW – CP	0,357	0,000	Signifikan
PA – CP	0,363	0,000	Signifikan
NA – CP	-0,047	0,310	Tidak signifikan
<b>Tidak Langsung</b>			
FL – BSH – CP	X		
FL – BSW – CP	$-0,140 \times 0,357 = -0,05$		
FL – PA – CP	X		
FL – NA – CP	X		
FL – BSH – PA – CP	X		
FL – BSH – NA – CP	X		
FL – BSW – PA – CP	$-0,140 \times 0,399 \times 0,363 = -0,02$		
FL – BSW – NA – CP	X		

X : tidak dilakukan pengujian karena jalur yang dilalui memiliki hubungan yang tidak signifikan.

Berdasar Tabel 1, koefisien jalur untuk Penggunaan *Flexitime* (FL) dengan *Contextual Performance* (CP), yaitu  $\rho_{CP.FL} = 0,108$  dengan  $p = 0,021$ . Karena  $p < 0,05$  maka hubungan yang terjadi adalah signifikan, artinya ada hubungan langsung antara FL dengan CP. Hubungan langsung ini bersifat positif, artinya semakin tinggi FL, maka CP akan semakin tinggi. Dan sebaliknya, semakin rendah FL, maka semakin rendah CP. Hasil ini menjawab rumusan masalah pertama yang diajukan oleh peneliti.

Hasil pengujian *path analysis* untuk menjawab rumusan masalah kedua, sesuai hasil pada tabel 1 di atas, hubungan tidak langsung hanya terjadi sebagian. Terdapat 2 (dua) jalur untuk melihat hubungan tidak langsung antara FL dengan CP melalui variabel WNWB dan AWB. Perhitungan dilakukan pada jalur yang nilai koefisien antar variabelnya dinyatakan signifikan. Kedua jalur tersebut yaitu hubungan FL dengan CP melalui BSW dan hubungan FL dengan CP melalui BSW dan PA. Pengujian *path analysis* tidak langsung pada FL – BSW dan BSW – CP menunjukkan hasil perkalian koefisien jalur langsung yaitu  $-0,140 \times 0,357 = -0,05$ . Selanjutnya pengujian *path analysis* tidak langsung adalah pada FL – BSW, BSW – PA, dan PA – CP menunjukkan hasil perkalian koefisien jalur langsung yaitu  $-0,140 \times 0,399 \times 0,363 = -0,02$ . Hasil pengujian *path analysis* dimasukkan dalam model penelitian sebagaimana pada gambar 2.



(\*) : signifikan dengan nilai  $p < 0,05$

Gambar 2. Hasil Uji *Path Analysis* Peran Penggunaan *Flexitime*, *Work-Non-Work Boundaries*, dan *Affective Well-Being* terhadap *Contextual Performance* Karyawan di PT A

Berdasar hasil uji *path analysis* di atas, peneliti melakukan perhitungan peran total menggunakan hubungan yang terbukti signifikan antara FL dengan CP, sehingga terdapat 1 (satu) hubungan langsung yaitu FL – CP dan 2 (dua) hubungan tidak langsung yaitu FL – BSW – CP dan FL – BSW – PA – CP. Hasil perhitungan besaran peran total sebagai berikut:  $0,108 + (-0,05) + (-0,02) = 0,038$ . Peran suatu variabel dalam memprediksi munculnya variabel lain dikatakan besar bila besaran koefisien mendekati nilai 1. Dengan demikian, berdasar hasil perhitungan peran total tersebut dapat disimpulkan bahwa penggunaan *flexitime* secara signifikan memiliki peran terhadap CP karyawan. Namun, peran penggunaan *flexitime* tidak cukup besar, atau dengan kata lain terdapat variabel-variabel lain yang turut berperan terhadap CP karyawan.

Kontribusi dari penelitian ini adalah hasil yang menyatakan bahwa penggunaan *flexitime*, secara signifikan, baik langsung maupun tidak langsung memiliki peran terhadap munculnya kinerja, dalam hal ini *contextual performance* karyawan. Penggunaan *flexitime* pada PT A memiliki hubungan baik dengan BSH maupun BSW namun hubungan yang terjadi adalah signifikan negatif. Artinya semakin tinggi penggunaan *flexitime*, fokus karyawan terhadap pekerjaan pada jam kerja (BSW) semakin rendah, dan fokus terhadap selain pekerjaan di luar jam kerja (BSH) juga semakin rendah.

Di atas telah disampaikan bahwa semakin sering karyawan menggunakan *flexitime*, maka semakin sulit bagi karyawan untuk berfokus pada pekerjaan selama jam kerja (BSW), begitu pula sebaliknya. Temuan yang menarik berikutnya adalah bahwa fokus karyawan terhadap pekerjaan selama jam kerja (BSW) memiliki hubungan yang signifikan positif dengan kinerja (CP). Sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan yang mampu berfokus pada pekerjaan selama jam kerja akan menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini sesuai dengan penelitian oleh Vergel, et al. (2011) yang menyatakan bahwa menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan selama hari kerja adalah penting untuk menghasilkan kinerja yang baik.

Hadirnya mediator perasaan positif (PA) ditinjau pada hasil analisa adalah menunjukkan hubungan yang signifikan baik BSW dengan PA maupun PA dengan CP. Hal ini berarti ketika karyawan mampu berfokus, maka semakin karyawan merasakan perasaan positif dan kinerja yang dihasilkan juga semakin baik. Demikian pula sebaliknya, semakin karyawan sulit berfokus pada pekerjaan selama jam kerja, maka dia akan lebih sedikit mengalami perasaan positif dan menghasilkan kinerja yang kurang begitu baik. Perasaan positif memperkuat hubungan antara BSW dengan CP.

Perbedaan penelitian Spieler et al. (2017) dengan hasil pada PT A dapat pula ditinjau dari sudut pandang psikologi budaya. Spieler et al. (2017) melakukan penelitiannya di Jerman yang merupakan salah satu negara dengan budaya individualis yang tinggi (Heine, 2016), sedangkan PT A adalah perusahaan dengan kultur Asia yang lebih mengarah kepada budaya kolektivis. Responden yang hidup di budaya individualis lebih sering dalam kondisi *subjective self-awareness* sehingga tindakan yang diambil adalah berdasar pemikiran atau perencanaan (Heine, 2016). Sedangkan responden dengan budaya kolektivis lebih sering berada dalam kondisi *objective self-awareness* dan melakukan *reactive action* (Heine, 2016).

Bila ditinjau lebih dalam tentang fokus dalam bekerja di PT A, ditemukan bahwa karyawan laki-laki lebih mampu fokus pada pekerjaan selama jam kerja, meskipun mereka lebih banyak bekerja secara *flexitime* daripada karyawan perempuan. Studi psikologi budaya oleh Heine (2016) menyebutkan bahwa perempuan lebih memiliki perhatian terhadap perasaan dan banyak pertimbangan untuk sesuatu hal, sehingga perempuan lebih mudah beralih fokus daripada laki-laki.

Hal lain terkait pelaksanaan kebijakan bekerja secara *flexitime* adalah perlunya kesiapan sistem kerja dan *tools* dari perusahaan. Berdasar studi dari Lepley et al. (2015) menyebutkan adanya dua prediktor seorang atasan akan memberikan fleksibilitas bekerja pada anak buah, yaitu dukungan dari manajemen dan pentingnya fleksibilitas kerja bagi karyawan. Selain itu, menurut Stout, Awad, & Guzman (2013), manajer/ atasan akan mendukung fleksibilitas kerja manakala manajer mempersepsikan anak buahnya memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan. Dengan demikian, perlu kiranya bagi perusahaan menyiapkan mekanisme pelaksanaan (*workload*, sistem koordinasi, KPI) sebelum menjalankan kebijakan fleksibilitas bekerja. Yang juga perlu dipastikan adalah *hard core* yang mendukung pekerjaan – seperti sistem *paperless*, *integrated data access*, *virtual office* – telah siap dan tidak bermasalah ketika digunakan.

#### 4. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasar uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa, pada karyawan yang bekerja secara *flexitime*, peran BSW terhadap CP dengan mediator PA adalah signifikan. Dengan kata lain, ketika seorang karyawan yang bekerja secara *flexitime* mampu berfokus pada pekerjaan selama jam kerja, maka ia akan mengalami perasaan positif dan menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Untuk penelitian selanjutnya, dapat dilakukan pengukuran dengan menggunakan responden dari unit kerja yang secara alami menjalankan *flextime job* (contoh: *sales, marketing, project management*). Dengan subyek yang spesifik, hasil yang diperoleh akan lebih menggambarkan apakah *flextime* benar-benar meningkatkan CP karyawan atau sebaliknya. Kedua, untuk pengukuran secara terintegrasi dari *workplace flexibility*, dapat pula ditambahkan alat ukur untuk konstruk *flexplace (telecommuting/ bekerja selain dari kantor)* dan *temporal flexibility (karyawan temporer/ tetap)*. Tujuannya adalah agar dapat dianalisa jenis *flexibility* mana yang paling sesuai dan menghasilkan CP yang lebih baik. Ketiga, saran bagi perusahaan yang hendak menjalankan *flextime* (fleksibilitas bekerja), terlebih dahulu harus menyiapkan mekanisme kerja, KPI dan infrastruktur pendukung. Hal ini perlu agar karyawan memiliki panduan dalam menyelesaikan pekerjaan secara *flextime*.

### Ucapan Terima Kasih

Penelitian ini tidak akan berjalan dengan lancar tanpa dukungan data dan diskusi dari manajemen PT A serta karyawan PT A yang telah bersedia menyampaikan opini dan menjadi responden pada proses pengumpulan data.

### REFERENSI

- Asforth, Blake A., Kreiner, Glen E., Fugate, Mel. (2000). All in a day's work: boundaries and micro role transitions. *The Academy of Management Review*, 25(3). 472-491.
- Borman, Walter C., Motowidlo, Stephan J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research. *Journal Human Performance*, 10(2). 99-109.
- Daniels, Kevin. (2000). Measures of five aspects of affective well-being at work. *Human Relations Journal*. 53(2). 275-294.
- Ghozali, Imam. (2011). *Aplikasi analisis multivariate dengan program ibm spss 19 (edisi kelima)*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Heine, Steven J. (2016). *Cultural Psychology, Third Edition*. New York: W W Norton & Company Inc.
- Hill, E Jeffrey., Grzywacz, Joseph G., Allen, Sarah., Blanchard, Victoria L., Matz-Costa, Christina., Shulkin, Sandee., Pitt-Catsoupes, Marcie. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Journal Community, Work & Family*, 11(2), 149-163.
- Kopmans, Linda., Bernaards, Claire M., Hildebrandth, Vincent H., Chaufeli, Wilmar B., de Vet H.C.W., van der Beek, Allard. (2011) conceptual frameworks of individual work performance. *JOEM*, 53(6).
- Lepley, Meredith W., Thelen, Luke A. Swanberg, Jennifer. (2015). Supervisors' use of flexibikity as a strategic management tool: prevalence and predictors. *The Psychologist-Manager Journal*, 18(1). 31-53. <http://dx.doi.org/10.1037/mgr0000027>
- Luhmann, Maike., Hawkey, Louise C., Eid, Michael., Cacioppo, John T. (2012). Time frames and the distinction between affective and cognitive well-being. *Journal of Research in Personality*, 46. 431-441.
- Meier, Laurenz L., Cho, Eunae. (2018). Work stressors and partner social undermining: Comparing negative affect and psychological detachment as mechanisms. *Journal of Occupational Health Psychology*. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000120>
- Motowidlo, Stephan J., Borman, Walter C., Schmit, Mark J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10(2). 71-83.

- Organ, Dennis W. (2015). Organizational citizenship behavior. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Science*, 2nd Edition, Vol.17. <http://dx.doi.org/10.1016/8978-0-08-097086-8.22031-X>.
- Organ, Dennis W. (2017). Organizational citizenship behavior: recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 80. 17.1-17.12. <https://doi.or/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>.
- Purwanto, Erwan., Sulistyastuti, Dyah. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Sanz-Vergel, Ana., Demerouti, Evangelina., Bakker, Arnold., Jimenez, Bernardo. (2011). Daily detachment from work and home: The moderating effect of role salience. *Human Relations Journal*. 64(6) 775–799.
- Schulz, Anika D., Schöllgen, Ina., Fay, Doris. (2018). The role of resources in the stressor–detachment model. *International Journal of Stress Management*. <http://dx.doi.org/10.1037/str0000100>
- Spieler, Ines., Scheibe, Susanne., Robnagel, Christian., Kappas, Arvid. (2017) help or hindrance? Day-level relationships between flextime use, work–nonwork boundaries, and affective well-being. *Journal Of Applied Psychology*, 201(1). 67-87. <http://dx.doi.org/10.1037/ap10000153>.
- Stout, Marianne S., Awad, Germiné. Guzman, Michele. (2013). Exploring manager’s attitudes toward work/family programs in the private sector. *The Psychologist-Manager Journal*, 16(3). 176-195. DOI: 10.1037/mgr0000005.
- Watson, David., Clark, Lee., Tellegen, Auke. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the panas scales. *Journal Of Applied Psychology*, 54(6). 1063-1070.
- Yang, Liu-Qin., Simon, Lauren S., Wang, Lei., Zheng, Xiaoming. (2016). To branch put or stay focused? Affective shifts differently predict organizationl citizenship behavior and task performance. *Journal Of Applied Psychology*, 101(6). 831-845. <http://dx.doi.org/10.1037/ap10000088>.