

## Flexible Working Arrangements Di Telkom Regional VI Kalimantan

Muhammad Miftah Ridho<sup>1\*)</sup>, Tomi Oktavianor<sup>2)</sup>

<sup>1,2</sup> Magister Administrasi Bisnis, Universitas Lambung Mangkurat, Indonesia

\*Corresponding Author: [muhammad.miftah.ridho@gmail.com](mailto:muhammad.miftah.ridho@gmail.com)

**Abstract:** *The millennial generation tends to feel more comfortable at work if companies do not apply additional working hours that exceed the time they are supposed to work in a day. Applying flexibility at work can have a positive impact on mental health because employee stress levels can be reduced (Lewis & Humbert, 2010). In Indonesia, the application of a flexible working arrangement system is widely used by large companies, one of which is PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Telkom Indonesia has a definition of Flexible Working Arrangement or FWA, which is how employees work according to the needs and type of work being done. The purpose of enacting the Flexible Working Arrangement (FWA) regulations is to increase employee engagement and productivity, provide space for employees to achieve a work life balance, and strengthen employer branding so that they are able to attract and retain the best potentials needed by the company. The results of the study prove that Flexible Working Arrangements have been properly implemented at Telkom Regional VI Kalimantan, and are running effectively by fulfilling the following elements: Understanding FWA Principles, Supporting Facilities (internet access, online meeting channel, and others), Company Regulations, Commitments and Responsibilities (sharing information, knowledge, etc.), Having the same work goals that lead to agreements, Good Communication Ethics, Jobs that are able to be carried out online and do not require physical meeting*

**Keywords:** *Flexible Working Arrangements, Productivity, Work Life Balance.*

### PENDAHULUAN

Perusahaan di Indonesia dituntut untuk menghadapi persaingan dan harus mampu bersaing agar dapat bertahan dan berkembang, serta harus memiliki strategi agar dapat bertahan di era revolusi 4.0. Sumber daya manusia (SDM) berdampak pada kinerja dan efisiensi organisasi, mengharuskan bisnis mengembangkan SDM yang andal dan berkualitas untuk bersaing secara global (Simamora, 2006). Sumber daya manusia adalah satu-satunya aset penting dalam perusahaan yang dapat memobilisasi sumber daya lainnya, sehingga perusahaan harus

memberikan perhatian yang lebih besar kepada mereka karena persaingan menjadi semakin ketat.

Saat ini terdiri tiga generasi yang bekerja untuk perusahaan yaitu *Baby Boomers* atau *Generasi Boomer* (1946-1964), generasi X atau *Gen-Xers* (1965-1980), dan Generasi Y atau *Generasi Millennial* (1981-2000) (DelCampo, Mr. Robert GKlippel, Haggerty, & Haney, 2012). Generasi Y dalam dunia kerja yang merupakan sumber daya manusia di perusahaan harus dikelola dan dikembangkan secara efektif dan efisien oleh perusahaan agar organisasi mampu menghasilkan karyawan yang unggul dan mencapai tujuannya. Hal ini disebabkan salah satu hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan adalah



kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya. Ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi memberi jendela peluang bagi perusahaan, mengingat lingkungan yang sangat kompetitif.

Anggota Generasi Y yang mampu berpikir kreatif dan *out of the box* berada dalam posisi untuk berkontribusi pada pertumbuhan organisasi di era persaingan yang ketat ini. Akibatnya, munculnya generasi Y akan memberikan tantangan bagi pengelolaan sumber daya manusia, karena energi generasi ini yang tidak terbatas perlu disalurkan dan dimanfaatkan secara efektif agar perusahaan dapat maju.

Dalam hal pekerjaan, kaum milenial cenderung merasa lebih nyaman jika tidak dipaksa untuk bekerja lembur melebihi jam harian yang dijadwalkan untuk bekerja. Karyawan harus diizinkan untuk mengubah durasi jam kerjanya sesuai dengan lokasi tempat kerjanya, asalkan mereka masih dapat memenuhi persyaratan yang ditetapkan oleh pemberi kerja mengenai jumlah jam yang harus dikerjakan setiap minggu (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014).

Menurut Lewis dan Humbert (2010), memberikan fleksibilitas tempat kerja yang lebih besar kepada karyawan dapat memberikan dampak yang menguntungkan bagi kesehatan mental mereka dengan menurunkan jumlah stres yang mereka alami dalam pekerjaan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan dan mengurangi perputaran karyawan. Kemampuan untuk menjalankan otonomi dan menerima tanggung jawab atas pekerjaan seseorang tanpa terikat pada arahan atasan adalah salah satu dari banyak manfaat yang dapat diperoleh dari pemberian fleksibilitas tempat kerja yang lebih besar kepada karyawan.

Di Indonesia, penerapan sistem *flexible working arrangement* banyak digunakan perusahaan-perusahaan besar, salah satunya yaitu adalah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk atau yang dikenal Telkom Indonesia. Telkom Indonesia memiliki definisi *Flexible Working Arrangement* atau FWA yakni cara bekerja Karyawan yang disesuaikan dengan

kebutuhan dan jenis pekerjaan yang dilakukan. Cara bekerja ini tidak terbatas pada area gedung perkantoran, sehingga lebih memberikan keleluasaan kepada Karyawan untuk menentukan lokasi kerja sesuai kebutuhan Perusahaan dan preferensinya sehingga diharapkan berdampak pada peningkatan produktivitas kerja yang tinggi (Manual Book FWA Telkom Indonesia, 2022). Tujuan dari diberlakukannya peraturan *Flexible Working Arrangement* (FWA) adalah untuk meningkatkan *engagement* dan produktivitas Karyawan, memberikan ruang bagi Karyawan untuk mencapai *work life balance*, serta memperkuat *employer branding* sehingga mampu menarik dan meretensi potensi-potensi terbaik yang dibutuhkan Perusahaan.

Tujuan mendukung pelaksanaan FWA di Telkom Group, terdapat 2 (dua) *tools* yang akan digunakan dengan fungsinya masing-masing, yaitu *Dashboard FWA Diarium* dan *NDE Invitational Letter*. *Diarium* adalah *Super Apps* yang digunakan oleh seluruh karyawan Telkom Group untuk berkolaborasi, berkomunikasi dan saling terhubung. *Diarium* memiliki fitur yang lengkap seperti: Presensi, *Social Connect*, *Event and Task Management*, *Employee Self Service* (Cuti, Sppd, *Employee Care*, dll), *Diarium* tersedia dalam platform mobile (Android dan iOS) serta web. Selanjutnya Aplikasi Nota Dinas Elektronik (NDE) menjadi sarana informasi resmi perusahaan. Gunakan NDE untuk mengadakan dan mengundang pertemuan bagi karyawan. Fitur NDE yang digunakan adalah *Invitational Letter*. Aplikasi-aplikasi tersebut berpotensi untuk berkembang menjadi alat pendukung perusahaan untuk kelangsungan FWA yang diharapkan sesuai dengan Core Values AKHLAK. Nilai Inti AKHLAK adalah singkatan dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Nilai-nilai tersebut merupakan identitas dan perekat budaya kerja BUMN yang menjadi dasar pembentukan karakter SDM di lingkungan BUMN. Penerapan nilai-nilai tersebut wajib dilakukan oleh seluruh BUMN dan perusahaan afiliasi lainnya yang terkonsolidasi. (Surat Edaran Menteri BUMN Nomor 7/MBU/07/2020).



Untuk menerapkan nilai AKHLAK Dalam FWA di Telkom Group mempunyai beberapa syarat kepada karyawannya sebagaimana berikut ini:

Gambar 1. Nilai AKHLAK Dalam FWA di Telkom Group



Sumber: ITDRI, 2022

Penerapan FWA menghasilkan peningkatan produktivitas karyawan yang pada gilirannya memungkinkan peningkatan potensi keuntungan organisasi. FWA berpotensi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi, dan keseimbangan kehidupan kerja, yang semuanya merupakan faktor penting dalam mendorong karyawan untuk memberikan upaya terbaik mereka (Kelliher & Anderson, 2010; Shagvaliyeva, S. & Yazdanifard, R., 2013). Di sisi lain, sejumlah penelitian telah menghasilkan kesimpulan bahwa implementasi FWA memiliki pengaruh yang baik di negara-negara industri, namun di negara-negara berkembang berdampak buruk. (Idiagbon-Oke & Oke, 2011; Kossek, Thompson & Lautsch, 2015; Raffaele & Connell, 2016. Berikut adalah data penilaian kinerja karyawan PT. Telkom Regional VI Kalimantan:

Tabel 1. Kinerja Karyawan Divisi Telkom Regional VI

SKI	2017	2018	2019	2020
P1	0	0	0	2
P2	38	35	22	85
P3	67	64	76	0
P4	0	1	1	0
P5	0	0	0	0

Sumber: Human Capital Regional VI Kalimantan, 2022

Dari data diatas dapat dilihat bahwa rata-rata kinerja karyawan di Telkom Regional VI berada pada

posisi P2 atau Baik Sekali dan P3 atau Baik, dan hanya sedikit yang mendapatkan P4 atau Kurang, bahkan dalam kurun waktu 4 tahun terakhir ada kenaikan nilai P1 sebanyak 2 orang dan tidak ada yang meraih nilai P3 hal ini merupakan pencapaian yang luar biasa, karena mampu mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya, hal ini tentu beririsan dengan aspek disiplin dari presensinya, mengapa penilaian ini terjadi padahal pada data presensi sangat kurang dan menjadi pertanyaan pula apakah presensi menjadi hal yang mendukung dalam kinerja karyawan atau bahkan posisinya menjadi tidak dinilai. Untuk lebih lanjut berikut keterangan atas tabel 1. diatas:

Tabel 2. Skala Peringkat Prestasi Kerja Karyawan

Nilai Prestasi	Keterangan
P1	Istimewa
P2	Baik sekali
P3	Baik
P4	Kurang
P5	Kurang sekali

Sumber: Sistem Manajemen Performansi Karyawan PT. Telkom Indonesia

Tabel 2. adalah skala yang PT. TELKOM menggunakan penilaian prestasi kerja pada setiap akhir tahun, dan dirancang untuk semua pekerja perusahaan. Pada skala yang diberikan, skor satu menunjukkan prestasi kerja yang luar biasa, sedangkan skor lima menunjukkan prestasi kerja yang sangat kecil. Efek dari kesuksesan karyawan di tempat kerja ditunjukkan dalam pencapaian yang dapat dikumpulkan seseorang selama beberapa tahun tertentu saat mengejar Tujuan Kerja Individu (SKI) mereka. Menurut Robins dan Coulter (2009: 343), dalam proses sumber daya manusia, orang-orang yang kompeten dan berkinerja tinggi yang mampu menghasilkan kinerja tinggi yang konsisten dalam jangka panjang akan memiliki peluang untuk peningkatan karier. Kinerja pekerja merupakan hal yang sangat diperhatikan untuk kemajuan perusahaan dari satu periode ke periode berikutnya sesuai dengan



standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan itu sendiri.

Kinerja atau produktivitas karyawan tentunya harus didukung oleh beberapa aspek yang berbeda, seperti lingkungan kerja yang jika suasana yang dibangun oleh perusahaan dilandasi prinsip kerjasama, persaingan yang sehat, dan empati, maka karyawan akan sangat termotivasi dan bersemangat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan untuk mereka. Mempromosikan nilai-nilai seperti keterbukaan, kerja sama, dan kesuksesan di tempat kerja sangat penting untuk mengembangkan suasana yang sehat dan menyemangati karyawan. Hal yang perlu diingat adalah, tempat kerja merupakan zona yang aman untuk mengekspresikan diri dan menunjukkan kemampuan terbaik yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri, untuk itu perlu dibangun tempat kerja yang sangat nyaman guna pencapaian keberhasilan perusahaan, kemudian yang kedua standar operasional prosedur (SOP) yang jelas dan terukur akan meningkatkan produktivitas karyawan, selanjutnya yang ketiga tujuan, lalu kesehatan karyawan dan terakhir pelatihan yang sesuai dengan keperluan karyawan sehingga membuat karyawan semakin kompeten dan terampil (Selvia, 2021).

Kapasitas perusahaan untuk menjamin sumber daya manusianya dengan menyediakan lingkungan kerja yang nyaman dan menyenangkan sama pentingnya dengan rencana suksesi FWA. Dalam skenario khusus ini, perlu memberikan manfaat non-fisik selain manfaat fisik untuk menepati janji ini. Dalam skenario ini, *flexible working arrangement* berdampak pada keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan, yang antara lain akan menyebabkan pekerja menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi, meningkatkan kepuasan pekerja, dan meningkatkan produktivitas pekerja (Kelliher & Anderson, 2010; Shagvaliyeva, S. & Yazdanifard, R., 2013 dalam Fitriani, dkk, 2018). pengaturan di mana pekerjaan dan kehidupan dapat hidup berdampingan secara harmonis karena tersedianya jam kerja yang fleksibel.

Menurut Delecta (2011), *work-life balance* mengacu pada kemampuan individu atau kelompok orang untuk memenuhi tanggung jawab pekerjaan mereka sambil tetap mempertahankan dedikasi mereka kepada keluarga mereka dan komitmen lain yang berada di luar bidang pekerjaan mereka. *Work-life Balance*, Menurut Hill, 2001 *Work-life balance* (WLB) adalah dimana seseorang mampu menyeimbangkan tuntutan waktu, emosi, sikap, dan tanggung jawabnya pada pekerjaannya. Sedangkan menurut Lockwood (2003), *work-life balance* ialah suatu keadaan pada dua tuntutan dimana pekerjaan dan kehidupan seseorang yang seimbang. Seharusnya hal ini adalah tujuan akhir yang ingin didapatkan namun pada faktanya belum sepenuhnya terjadi.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah fokus strategis organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perpanjangan dari pemahaman perilaku manusia dan keterampilan manajemen.

Menurut Rachmawati (2008) Manajemen sumber daya manusia meliputi pendayung, pengembangan, penilaian, kompensasi, dan administrasi individu anggota perusahaan atau kelompok karyawan. Menurut Deessler (2005), manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktek yang diperlukan oleh seseorang yang melakukan "orang" atau bagian sumber daya manusia dari peran manajemen, seperti perekrutan, penyaringan, pelatihan, penghargaan, dan evaluasi.

Menurut Veithzal Rivai (2015:8) tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi jumlah dan kualitas individu yang akan mengisi semua peran yang tersedia dalam organisasi.



2. Memastikan ketersediaan tenaga kerja saat ini dan yang akan datang sehingga setiap karyawan memiliki kandidat.
3. Mencegah salah urus dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Memfasilitasi KIS untuk meningkatkan produktivitas kerja.
5. Mencegah kekurangan dan surplus tenaga kerja.
6. Menjadi pedoman bagi penetapan program penarikan, seleksi, pembinaan, penggajian, integrasi, pemeliharaan, penghukuman, dan pemutusan hubungan kerja.
7. Menjadi ahli dalam proses mutasi (vertikal atau horizontal).
8. Berfungsi sebagai dasar untuk menilai karyawan.

### **Flexible Working Arrangements (FWA)**

*Flexible working arrangement* (FWA) menunjukkan bahwa peluang kerja dapat digunakan untuk memilih kapan, untuk berapa lama, dan di mana karyawan melakukan aktivitas terkait karyawan. Alternatif-alternatif ini mungkin menguntungkan bagi karyawan dan perusahaan (Gusti *et al.*, 2019). Ungkapan "*flexible working arrangement*" mengacu pada jadwal yang memungkinkan karyawan untuk mengatur jam kerja mereka sesuai dengan tanggung jawab khusus mereka dengan cara yang fleksibel. Misalnya, karyawan diizinkan untuk memilih di mana, kapan, dan berapa lama mereka akan mulai bekerja. Waktu fleksibel, berbagi karyawan, paruh waktu, bekerja dari rumah, dan kompas waktu adalah contoh teknik karyawan yang sering diterapkan saat ini.

Menurut Wright dan Nishii (2008), konsep fleksibilitas organisasi dapat berhubungan dengan berbagai hal yang berbeda, tergantung pada siapa Anda bertanya: individu, organisasi, pola kerja karyawan, dan lokasi serta peran mereka. Dengan memberikan fleksibilitas penjadwalan yang lebih besar kepada karyawan, perusahaan mungkin dapat mencurahkan lebih banyak waktu untuk tujuan lain (Pandiangan *et al.*, 2018).

Menurut Paradigma *et al.* (2020), implementasi *flexible work arrangement* (FWA) diharapkan menjadi solusi masa depan untuk meningkatkan kebahagiaan karyawan, komitmen organisasi, keseimbangan kehidupan kerja, dan motivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaiknya. Karyawan sudah memiliki kebebasan untuk bekerja dan mampu mengupayakan potensi kinerja yang setinggi-tingginya. Penyediaan *flexible working arrangement*, termasuk ketersediaan jam kerja yang fleksibel, diproyeksikan akan mengurangi konflik terkait karyawan dan keluarga. Selain itu, tersedianya *flexible working arrangement* dapat mengurangi tekanan di tempat kerja, yang pada gilirannya dapat menurunkan kuantitas tenaga kerja individu yang dihasilkan di kantor. Dengan menggunakan *flexible working arrangement*, dimungkinkan untuk memodifikasi waktu di mana karyawan dilakukan dengan cara yang konsisten, logis, dan tidak mengejutkan baik pemberi kerja maupun karyawan. Ubah jam kerja dengan memasukkan metode yang disukai untuk melakukan karyawan, seperti jam kerja yang dapat disesuaikan untuk memenuhi jadwal yang ideal.

The Nestle Corporation (2009) menjelaskan bahwa FWA, juga dikenal sebagai fleksibilitas di tempat kerja, adalah program yang dapat digunakan oleh karyawan dan manajemen untuk menyesuaikan bagaimana, di mana, dan kapan suatu tugas dilakukan untuk menyeimbangkan tuntutan pribadi dan bisnis. FWA bervariasi dengan cara berikut:

1. Waktu kerja, termasuk waktu fleksibel, paruh waktu, dan pembagian kerja, serta bagaimana karyawan dapat memodifikasi waktu kerja mereka.
2. Karyawan diperbolehkan bekerja di luar tempat kerja, termasuk di rumah atau di tempat lain.
3. *Career pacing* (irama kecepatan karier), karyawan dapat mengubah kecepatan kerja mereka dengan mengambil istirahat untuk pendidikan atau tujuan lain, misalnya.





Fitur fleksibilitas yang dapat digunakan melalui berbagai macam perjanjian jam kerja yang fleksibel adalah sebagai berikut (Selby dan Wilson, 2003):

1. Tempat kerja (*flexible location atau teleworking*)  
Karyawan yang memanfaatkan bentuk penjadwalan fleksibel ini tidak diharuskan bekerja dari kantor atau lokasi lain yang biasanya disediakan untuk tujuan bisnis.
2. Waktu kerja (*flexible time*)  
Jenis jam kerja fleksibel tertentu memberikan wewenang kepada karyawan, sesuai dengan persetujuan pemberi kerja mereka, untuk menentukan jadwal kerja mereka sendiri di luar jam kerja standar yang diamanatkan oleh perusahaan.

FWA menuntut manajer untuk mengatur dan merencanakan karyawan divisi secara berbeda dan lebih efektif. Mengelola tim yang bekerja di beberapa lokasi atau waktu memerlukan:

1. Setiap anggota karyawan menerima instruksi yang jelas dan diperlengkapi dengan sumber daya yang cukup untuk melakukan karyawan mereka secara efektif dimanapun mereka berada dan kapan pun mereka dibutuhkan;
2. Setiap anggota tenaga kerja memiliki tujuan dan ukuran kinerja yang jelas,
3. Terdapat kesepakatan tentang kehadiran, termasuk, misalnya, waktu pertemuan fisik dan virtual,
4. Manajer berperilaku fleksibel dalam tindakan mereka dan menghormati persyaratan personel mereka. Misalnya, manajer fleksibel dalam menjadwalkan rapat, berbagi alokasi sumber daya selama musim sibuk, dan penetapan tujuan.
5. Manajer menggunakan logika untuk memeringkat mereka secara objektif dan menilai dampak potensial dari pemberian permintaan sebelum memberikan persetujuan untuk permintaan FWA.

## Produktivitas Kerja Karyawan

Produktivitas di dalam tempat kerja menurut Sedarmayanti (2001: 57), produktivitas kerja

didefinisikan sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai (output) dengan semua sumber daya yang dikonsumsi selama kegiatan (input). Menurut Sinungan (2003, p. 17), produktivitas adalah strategi interdisipliner yang memerlukan penetapan tujuan yang efektif, merancang strategi, dan menerapkan teknik produktif untuk memanfaatkan sumber daya secara efisien sambil mempertahankan tingkat kualitas yang tinggi. Menurut Sutrisno (2009:105), produktivitas adalah perbandingan antara output (barang atau jasa) dengan input. Hubungan antara output dan input adalah definisi produktivitas konvensional (tenaga kerja, material, uang).

Sikap mental yang senantiasa berpegang pada anggapan bahwa "kualitas hidup hari ini harus lebih baik dari kemarin, dan hari esok lebih baik dari hari ini" diperlukan untuk produktivitas. Sikap yang inspiratif, disiplin, kreatif, inventif, energik, profesional, dan semangat juang merupakan contoh sikap mental produktif. Sedarmayanti (2009). (2009).

Ketiga aspek produksi inilah yang paling penting: (1) efektivitas; (2) kualitas; dan (3) efisiensi. Berikut adalah indikator yang digunakan untuk mendukung dimensi tersebut: (1) Dimensi Efisiensi, yang terdiri dari empat indikator, antara lain: (a) Hubungan kerja antar bawahan, (b) Hubungan kerja dengan atasan, (c) Jaminan pemeliharaan kesehatan, dan (d) jaminan sosial ketenagakerjaan (2) Faktor efficacy, yang terdiri dari dua indikator: (a) etos kerja, dan (b) disiplin kerja, (3) Dimensi Kualitas, yang terdiri dari dua indikator berbeda : (a) Kemahiran, dan (b) Pengalaman Kerja.

Menurut teori Sedarmayanti, yang dapat ditemukan dalam karya Hanna Rianita (2016) dan diciptakan serta disesuaikan berdasarkan gagasan yang dikemukakan oleh Gilmore (1974) dan Erich Fromm (1975), berikut ciri-ciri seseorang memiliki sikap produktif:

1. Memiliki rasa cinta terhadap karyawan
2. Bertanggung jawab
3. Mempunyai pandangan ke depan



4. Mampu mengatasi persoalan dan dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah-ubah
5. Tindakannya konstruktif
6. Percaya pada diri sendiri
7. Mempunyai kontribusi positif terhadap lingkungannya (kreatif, imajinatif dan inovatif)
8. Mempunyai kekuatan untuk mewujudkan potensinya.

Menurut Umar (dalam Safitri, 2009) produktivitas memiliki 2 indikator:

1. Efisiensi yang menghasilkan pencapaian jumlah tenaga kerja yang maksimal, khususnya pencapaian tujuan yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu.
2. Efisiensi yang dihasilkan dari perbandingan input dengan aktualisasi penggunaannya atau cara aktivitas dilakukan

### **Work Life Balance**

Perusahaan harus dapat menjamin sumber daya manusianya dengan menyediakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan antusias, yang dalam konteks ini mencakup manfaat non fisik maupun fisik. Sampai saat itu, mereka tidak bisa bercita-cita untuk sukses. Keseimbangan yang memadai antara kehidupan profesional dan pribadi seseorang merupakan salah satu faktor yang dapat menambah kenyamanan dan kegembiraan seseorang; karenanya, *flexible working arrangement* sangat penting (Poluan, 2018).

Pada awal tahun 1970-an, individu mulai mengutamakan fleksibilitas jadwal yang lebih tinggi (Sullivan dan Lussier, dalam Pandiangan, 2018). Konsep jam kerja yang fleksibel dapat mengurangi banyaknya konflik antara karyawan dan kehidupan keluarga. Ketika jam kerja lebih fleksibel, lebih mudah menyeimbangkan tanggung jawab keluarga dan karier. Dalam hal ini, *flexible working arrangement* memiliki pengaruh terhadap keseimbangan antara karyawan dan kehidupan, yang antara lain akan menghasilkan kinerja yang sangat baik, peningkatan

kepuasan karyawan, dan peningkatan produktivitas (Kelliher & Anderson, 2010; Shagvaliyeva, S. & Yazdanifard, R., 2013 dalam Fitriani, dkk, 2018). Lokasi di mana karyawan dan kehidupan dapat berjalan harmonis karena jam kerja yang fleksibel.

Menurut Delecta (2011), "*work-life balance*" mengacu pada kemampuan seseorang atau individu untuk memenuhi tuntutan karyawan mereka sementara juga menjaga komitmen mereka untuk keluarga mereka dan tanggung jawab lain di luar lingkup profesi mereka.

Keseimbangan antara karir dan keluarga Menurut definisi Hill tahun 2001, *work-life balance* (WLB) ada ketika seorang individu mampu mencapai keseimbangan yang sehat antara tuntutan yang saling bertentangan yang dibebankan pada waktu, perasaan, sikap, dan tugasnya saat bekerja. Selain itu, menurut Lockwood (2003), *work-life balance* adalah keadaan di mana karyawan dan kehidupan pribadi seseorang selaras. Keadaan ini terjadi ketika karyawan dan kehidupan individu selaras.

Hayman (2005) mengatakan adanya 3 dimensi pembentuk dari WLB, yaitu:

1. *Personal Life Interference With Work* (PLIW), besarnya dampak yang diberikan dari kehidupan personal individu terhadap karyawan
2. *Work Interference With Personal Life* (WIPL), besarnya dampak gangguan kerja pada individu
3. *Personal Life Enhancement Of Work* (PLEW), Sejauh mana kehidupan pribadi seseorang dapat meningkatkan efektivitas mereka di tempat kerja. *Work-life balance* adalah bentuk kemampuan dan upaya seseorang untuk menyeimbangkan dua tanggung jawab dalam kehidupannya dan di tempat kerja.
4. *WEPL (Work Enhancement Of Personal Life)* Dimensi ini menggambarkan sejauh mana karyawan individu dapat meningkatkan kualitas kehidupan pribadinya. Misalnya, bakat yang dikembangkan individu di tempat kerja memungkinkan mereka menerapkan keterampilan ini dalam kehidupan sehari-hari.



## METODE PENELITIAN

Tipe penelitian ini adalah penelitian dengan pendekatan kualitatif. John W. Creswell memberikan gambaran penelitian kualitatif berikut ini dalam bukunya *Research Planning*. Untuk mendefinisikan, menggali, dan memahami makna yang terkait dengan sejumlah besar orang atau kelompok orang dalam kaitannya dengan masalah sosial atau kemanusiaan menggunakan metode penelitian kualitatif. Perumusan pertanyaan dan metode penelitian, pengumpulan data dari peserta penelitian, analisis induktif data dari poin data ke tema menyeluruh, dan interpretasi temuan adalah bagian dari proses penelitian. Laporan akhir studi dapat diatur dalam berbagai cara. studi membutuhkan sikap induktif, konsentrasi pada interpretasi sendiri, dan pengulangan kompleksitas masalah (Creswell 2013:4-5).

Masalah selama pengumpulan data, seperti mencoba untuk membatasi penelitian, mengumpulkan informasi melalui observasi dan wawancara terstruktur atau tidak terstruktur, dokumentasi, bahan visual, dan protokol desain informasi, dapat dijelaskan dalam konteks posisi peneliti. *Sampling purposif* digunakan untuk memilih orang yang diwawancarai, yang mengharuskan memilih peserta berdasarkan tujuan peneliti.

Tujuan wawancara mendalam adalah untuk memfasilitasi komunikasi antara dua individu, yang satu mencari informasi dari yang lain dengan mengajukan pertanyaan. Secara umum, ada dua jenis wawancara: wawancara tidak terstruktur, juga dikenal sebagai wawancara mendalam, dan wawancara terstruktur, juga dikenal sebagai wawancara standar, di mana urutan pertanyaan dan pilihan jawaban telah ditentukan sebelumnya.

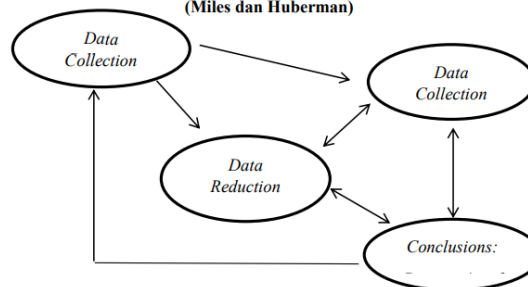
Teknik ini, seperti dijelaskan Creswell, digunakan untuk memperoleh informasi yang tidak dapat diperoleh melalui wawancara saja. Untuk mengamati kategori perilaku dan aktivitas di lokasi penelitian, peneliti melakukan perjalanan langsung ke lapangan. Pengamatan merupakan salah satu unsur teknik lapangan. (2016: 254) yang menggabungkan

analisis dokumen, wawancara, observasi partisipan, observasi langsung, dan introspeksi.

Menganalisis data memerlukan bentuk deteksi atau pencarian pola. Untuk membedah sesuatu sampai ke bagian penyusunnya, hubungan antar studi, dan signifikansi keseluruhan, analisis data kualitatif adalah metode penyelidikan ilmiah (Spradley, 1980). Artinya, untuk mengidentifikasi pola budaya yang dipelajari, analisis data kualitatif memerlukan penelusuran kembali melalui catatan lapangan (observasi) peneliti. Gunawan (2013). Namun, analisis data didefinisikan oleh Bogdan & Biklen (2007) sebagai proses menemukan dan menyusun hasil wawancara, catatan, dan bahan lain yang telah dikumpulkan dengan cermat untuk meningkatkan pemahaman semua informasi yang dikumpulkan dan memfasilitasi penyajian temuan. Gunawan (2013)

Pengumpulan informasi dan penelitian adalah dua sisi dari mata uang yang sama. Pasangan kejadian ini terjadi pada waktu yang bersamaan. Artinya, analisis data perlu dimulai sebelum, selama, dan setelah pengumpulan data. Analisis data memerlukan bekerja dengan data dalam berbagai cara, seperti menyortir, memilih, mengelompokkan, *mensintesis*, mencari pola, menentukan apa yang penting dan apa yang telah dipelajari, dan memutuskan apa yang akan ditampilkan kepada orang lain sebagai pembaca laporan penelitian.

Gambar 2. Komponen dalam Analisis Data (Miles dan Huberman)



Informan penelitian kualitatif biasanya adalah individu yang mengetahui dan memahami informasi tentang subjek penelitian. Informan yang harus dipilih



adalah yang memiliki kriteria pemberi informasi, sehingga ada kriteria khusus untuk memilih informan yang sependapat dengan pendapat para ahli. Informan dalam penelitian ini berkriteria sebagaimana dibawah ini:

1. Karyawan Aktif Organik Telkom Regional VI Kalimantan
2. Mewakili *Segmen Support, Marketing* dan Infrastruktur di Telkom Regional VI Kalimantan

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini telah melaksanakan teknik wawancara menggunakan teknik purposive terhadap 4 orang narasumber kunci yang dilakukan di Telkom Regional VI Kalimantan. Narasumber yang berhasil diwawancarai secara intensif dengan nama menggunakan inisial, yaitu BM, WH, PT dan AR.

### **Flexible Working Arrangements (FWA) di PT. Telkom Regional VI Kalimantan**

Peneliti menganalisis FWA yang dilakukan oleh PT. Telkom Indonesia Tbk yang bergerak di bidang jasa layanan teknologi dan informasi juga jaringan telekomunikasi di Indonesia. Sistem Kerja FWA merupakan hal yang krusial di era digital sekarang ini dan menjadi faktor penting bagi karyawan untuk dapat bekerja dengan baik. Terciptanya sistem kerja yang baik di perusahaan menjadi salah satu faktor untuk dapat mencegah dan mengatasi masalah yang mungkin akan terjadi. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Paradigma *et al.*, (2020) menjelaskan jika implementasi *flexibel work arrangements* (FWA) diprediksikan sanggup menjadi suatu pemecahan kedepannya tingkatkan kepuasan, komitmen lembaga, *work life balance* serta mendesak individu bekerja guna membagikan performa terbaik. Selby dan wilson (2003) berpendapat bahwa fleksibilitas tempat kerja didefinisikan sebagai pengaturan jam kerja fleksibel (*flexible working arrangement*) merupakan salah satu spektrum struktur kerja yang mengubah waktu kerja atau tempat kerja selesai dilakukan secara teratur. Pengaturan jam kerja

fleksibel mengubah waktu pada tempat kerja dilakukan secara reguler dengan cara dapat dikelola dan dapat diprediksi oleh perusahaan dan karyawan.

Awal mula perusahaan Telkom Indonesia melaksanakan FWA berbasis pada fenomena yang terjadi di daerah padat penduduk yang mana banyak sekali hambatan ketika pekerjaan harus dilaksanakan offline di kantor, menghadapi kemacetan dan lain sebagainya, sejalan dengan yang disampaikan oleh Narasumber BM:

*"Flexible Working Arrangement itu solusi teman-teman Telkom yang di Jakarta. Orang-orang Jakarta itu kan gak mungkin tinggal di dekat kantor, gak ada pemukiman. Bogor, Tangerang, Bekasi. Sehingga dia harus berangkat awal dong? dia harus berangkat terus late night dia baru pulang. Kalau gak kehabisan macet sama juga. Sehingga 'oh silahkan di arrange' kantor pengan quality time-nya aja...."* (Waw. 4 Ags 2022).

Sejalan dengan pendapat diatas diterangkan bahwa dalam *Playbook* FWA di Telkom Indonesia menyatakan bahwa Implementasi *Flexible Working Arrangement* (FWA) dilakukan di lingkup Telkom Group sudah dilakukan sejak Tahun 2017 dimana saat itu tujuan adalah mendukung Pemerintah Daerah mengurangi kemacetan khususnya di wilayah Jakarta. Saat itu *operating* model yang dipilih ada *Flexible Time* Karyawan bisa datang ke lokasi kerja sesuai jam kesepakatan dengan atasan. Pada Tahun 2020 FWA dilaksanakan di bulan Januari sampai Maret 2020 di sebelas unit bisnis dengan pendorong perubahan bisnis Telkom menjadi digital bisnis (*connectivity, platform* dan *services*). Di bulan April sampai Desember 2020 dilaksanakan keseluruhan unit bisnis di Telkom dengan pendorong utama adalah pandemi Covid-19.

Sehingga disini dapat ditemukan bahwa FWA di Telkom Indonesia semula didasari oleh fenomena wilayah padat penduduk yang kemudian di *booster* oleh Pandemi Covid-19, pelaksanaan FWA harus



dengan fasilitas yang mendukung dan komitmen dari atasan. Adapun terkait dengan waktu kerja dalam pelaksanaan FWA di PT. Telkom Regional VI Kalimantan diimplementasikan oleh perusahaan sesuai dengan aturan dan kebijakan yang ada, karyawan berhak untuk memilih dan menerapkan sistem kerja yang akan dilaksanakannya seperti *Work From Home* atau *Work From Office* seperti yang disampaikan narasumber PT dalam berikut ini :

*“Secara garis besar Flexible Working Arrangements adalah sesuatu kebebasan dari perusahaan untuk karyawannya dalam mengatur kerjanya, ingin WFH WFO sesuai kebutuhannya.” (Waw. 6 Nov 2022)*

Kemudian, FWA di Telkom Regional VI telah dilengkapi dengan tujuan kinerja berjalan yang harus dicapai oleh karyawan, sebagaimana yang disampaikan oleh Narasumber AR berikut ini:

*“Sudah jalan, perusahaan kita beberapa KPI itu dituangkan dalam OKR kemudian dituangkan dalam kontrak management KM jadi itu adalah targetnya unit gitu yang diturunkan ke setiap pimpinan. Selain itu kalau untuk saya pribadi terhadap menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dan disitu nanti tolak ukurnya adalah dari feedback atasan. Atasan happy atau gak, puas apa nggak dengan pekerjaan kita itu sih.” (Waw. 8 Nov 2022)*

Berdasarkan fakta diatas disebutkan bahwa terdapat KPI yang harus dicapai sebagai target bersama, *Key Performance Indicator* (KPI) adalah alat navigasi penting yang digunakan oleh para manajer untuk memahami apakah perusahaan mereka sedang mengarah pada kesuksesan atau sedang menjauhi jalur menuju kesuksesan, KPI di Telkom Indonesia dituangkan dalam bentuk OKR, yaitu OKR adalah kerangka kerja yang menetapkan sebuah tujuan (*objective*), serta mengukur pencapaian tujuan tersebut melalui sejumlah hasil utama (*key results*) sebagai tolok ukur yang dikembangkan oleh Andy Grove saat menjadi CEO Intel tahun 1970. Dengan

berbagai OKR yang ada didukung dengan FWA, Karyawan mampu mencapai semua itu sebagaimana disampaikan oleh narasumber PT:

*Alhamdulillah sih target-target aman aja sih mas tiap-tiap akhir closing OKR, tiap akhir kuartal itu Alhamdulillah aman-aman aja sih mas. (Waw. 8 Nov 2022)*

Seiring dengan itu pula dilirik dari segi produktivas FWA mampu memberikan *value* lebih terhadap kinerja perusahaan khususnya di Telkom Regional VI dibuktikan dengan data performansi karyawan berikut ini:

Tabel 3. Kinerja Karyawan Divisi Telkom Regional VI

SKI	Sebelum FWA			Setelah FWA
	2017	2018	2019	2020
P1	0	0	0	2
P2	38	35	22	85
P3	67	64	76	0
P4	0	1	1	0
P5	0	0	0	0

Sumber : Human Capital Regional VI Kalimantan, 2022

Berdasarkan data diatas, diketahui bahwa pada tahun 2017 hingga 2019 masih ada karyawan yang berada dikategori P3 namun semenjak 2020 tren karyawan meningkat seluruhnya berada di P2 bahkan ada di P1. Skala yang diberikan yaitu skala 1 yang berarti istimewa dan sampai dengan skala 5 yang berarti kurang sekali prestasi kerjanya. Hasil prestasi kerja dilihat dari hasil prestasi yang dapat dicapai oleh individu pada periode tahun tertentu dalam pencapaian Sasaran Kerja Individu (SKI).

Selanjutnya, FWA juga sangat dibutuhkan dalam hal pengaturan jadwal kerja, untuk mendukung hal ini tentunya juga tak terlepas dari fasilitas yang dibutuhkan dalam bekerja, hal ini disampaikan oleh Narasumber WH berikut ini:

*“Sering bahkan menggunakan FWA karena ada beberapa hal yang memang dibutuhkan untuk saya mengatur jadwal kapan harus dikantor maupun kapan harus dirumah. Karena kita di Telkom Regional 6 ada rumdin (rumas dinas) sebenarnya itu lebih memudahkan, kalaupun misalnya ada perubahan harus ke kantor*



ataupun enggak dan terkait dengan fasilitasnya seperti koneksi itu juga sudah ada maupun perangkat yang digunakan untuk kerja.” (Waw. 6 Nov 2022)

Fasilitas diatas bukan hanya berbentuk material namun juga dapat dilihat dari segi kesehatan dan mental, hal ini disampaikan oleh narasumber PT dan WH yang mengatakan bahwa:

“Setauku ada, pernah waktu itu kebetulan lagi dinas ke Bogor cuman waktu itu malah jatuh sakit dan akhirnya memanfaatkan fasilitas Telkom di kesehatan dan free jatohnya. Setauku juga ada kok mas.” (Waw. 6 Nov 2022) – PT.

Kemudian didukung oleh pendapat narasumber WH sebagaimana berikut ini:

Saya itu pernah diberitahu materi tersebut, waktu KDMP (Karyawan Dalam Masa Percobaan) cuma yang saya belum tau manfaat ataupun yang saya rasakan langsung, tapi yang saya lihat setiap sebulan selalu ada potongan dan saya rasa itu sudah menjadikan jaminan bahwa ada ketenaga kerjaan di sisi perusahaan kepada saya. (Waw. 6 Nov 2022).

Pernyataan diatas telah membuktikan bahwa FWA harus dijalankan dengan beberapa kelengkapan didalamnya, salah satunya fasilitas. Selanjutnya, demi mendukung pelaksanaan FWA ini serta membangun komunikasi antara manajemen dan karyawan juga diterapkan oleh PT. Telkom Indonesia Regional VI dalam penerapan FWA ini baik secara tertulis dan lisan. Berikut daftar teknologi yang digunakan untuk mendukung produktivitas kerja FWA antara lain:

Tabel 4. Teknologi yang digunakan dalam FWA

Fungsi	Teknologi
Absensi	Diarium
Perencanaan dan Pelaporan Kerja	Diarium, Google Drive, Ms. Office

Fungsi	Teknologi
Koordinasi, Kolaborasi Kerja, Monitoring Progres Kerja	Trello, Gdrive, Whatsapp, Telegram, One Drive, Ms.Office.
Virtual Meeting	U Meet Me, Cloud X, Zoom Meeting, Google Meet, MS. Teams.
Learning & Knowledge Management	MyDigilearn, Cognitium
Employee Service	Diarium, LaporAja, HC Helpdesk, IT Helpdesk.

### Persepsi Karyawan Penerapan Flexible Working Arrangement (FWA) di PT. Telkom Regional VI Kalimantan

Flexible Working Arrangement memberikan dampak yang signifikan dirasakan oleh karyawan yang mana disisi lain dapat meningkatkan produktivitas sesuai dengan preferensi kerjanya, hal ini disampaikan oleh Narasumber AR sebagaimana berikut ini:

“Untuk di unit saya kebetulan rekan kerjanya cukup seumuran, dan orangnya open tidak ada isu, cuman gak tau kalau dari unit-unit lain yang saling lirik melirik, itu pemaparan di kantor misalnya. Buat saya sih gak masalah orang tetap tau mana pekerjaan yang tetap terdeliver dengan baik, kalau saya pribadi itu menempatkan diri yang ingin mengcampaign kan FWA ini, karena kalau Telkom gak FWA berarti kita gak digital sebenarnya, apalagi kita mau syuting digital. Banyak yang bilang ‘kayaknya kita udah ga bisa WFH deh’ Kalau saya sih lebih ke mem-promotekan kita harus bisa WFA dan kita masih bisa WFH gitu. Justru mengkhawatirkan adalah orang yang kalau ke kantor tapi gak ngapa-ngapain, kalau buat saya ketika saya bisa FWA tadi justru saya jadi lebih produktif. Kalau misalnya saya ada keperluan saya akan tetap izin atau cuti. Mungkin baik ada pimpinan pimpinannya saya mungkin pernah juga bilang ‘ngapain cuti kan bisa WFH aja’ Nah kalau buat saya gak bisa kayak gitu karena kalau saya WFH saya komit saya benar-benar



kerja dirumah atau WFA gitu ya, saya komit, saya benar-benar kerja dari mana aja bukan ngerjakan diluar pekerjaan kalau kerjanya diluar pekerjaan saya pasti saya komit ambil cuti walaupun sehari.” (Waw. 8 Nov 2022).

Namun, pada saat pertama kali mengenal *Flexible Working Arrangement* tentu tidak mudah di karena harus mengubah kebiasaan lama menjadi kebiasaan baru yang mana hal ini tentunya demi keberlangsungan perusahaan, seperti yang di sampaikan oleh Narasumber AR:

“Kalau menurut saya hambatannya ada 2, yang satu sebagian orang yang masih tetap mau WFO aja terus mungkin dengan apapun alasannya sehingga konteknya lebih ke hybrid nih, kalau pas kebetulan saya WFH tapi dikantor semua WFO sayangnya banyak pekerja pekerjaan ataupun update-update yang masih berupa lisan langsung diobrolin di ruangan sehingga lupa ter-copy ke orang-orang yang posisi tidak di kantor, seharusnya penerapan FWA itu termasuk update-update apapun itu selalu ada infonya yang secara digital juga diakses dan kita bisa terisi pekerjaan satu sama lain, tapikan sekarang kayak pengisian *daily activity* aja kayaknya perusahaan masih ngasal karyawan, kemudian yang kedua pekerjaan kita ada apa aja itu yang dikerjakan masih belum transparan entah orangnya juga males nyatetin. Tadi kan yang pertama kondisinya masih ada yang WFO jadi hybrid, problem yang keduanya adalah dengan kondisi hybrid tidak ada yang menginfokan info penting atau terupdate, put on put, gossip gossip lah kepada yang ada di rumah. Terus engagement kepada yang sedang tidak ada dikantor itu kesannya jadi kurang karena kondisinya hybrid tapi bukan yang kayak gantian, kalau misal gantian ada yang WFHnya itu biasanya pasti akan tetap sama. Masalahnya ada orang tetap WFO terus nah itu yang jadi problem ketika ada orang yang WFO terus tapi

ada orang yang menerapkan FWA itu tadi tetep ambil WFH secara rutin itu yang bisa jadi kurang lancar gitu lah ya. Komunikasi diluar pekerjaan-pekerjaan utama. “(Waw. 8 Nov 2022).

Kemudian ditelaah lebih lanjut hambatan FWA juga berada pada prinsip dan persepsi pribadi manusia, batasan *working hours* dan komunikasi yang mana hal ini adalah hal wajib agar dapat FWA dilaksanakan secara adil dan merata, hal ini disampaikan oleh beberapa narasumber AR, WH dan BM dibawah ini:

“Pertama FWA TREG 6 ini masih ada rasa sungkan ga enak sama yang lain, jadi misalnya pimpinan nih, pimpinannya ngeliat ada pekerja yang masuk kantor ada posisi yang nggak, nah kayaknya itu kita masih nge-treat itu semua sama secara benefit dan lain-lain sehingga orang juga walaupun pekerjaannya gak harus ke kantor pastinya ke kantor padahal resikonya juga ada, resiko sakit diruang kantor, cost operational nyalain lampu dan lain sebagainya kan besar. Sudah ada penelitian-penelitian yang membuktikan bahwa operational cost bisa jauh terkontrol ketika orang WFH. Tapi karna gak enak, sungkan, jiwa korsa seolah-olah semua orang harus dikantor. Itu yang harus diperbaiki jadi FWA sudah ada aturannya tapi menegakkan aturannya itu baru bisa kalau dari atas ke bawah sebenarnya terus didukung juga dengan misalnya kalau melakukan pekerjaan-pekerjaan yang harus dikantor, mungkin ada benefit yang bisa diambil antara dikantor dengan yang boleh WFH misalnya yang dikantor jumlah cutinya lebih banyak dari pada yang boleh FWH atau sistemnya kayak teman-teman di Migas, kalau memang harus ada dilapangan on site dibuat aja sekalian on site full tapi on duty of duty 3 minggu, seminggu misalnya ntar juga yang gantiin ada back to pack-nya. Pekerjaan-pekerjaan yang kayak perlunya dikomputer pun kalau mau perlu face



*to face zaman sekarang video call harusnya sudah bisa mewakili converence zoom yang kompleks kerja seperti saya ini harusnya malah kalau bisa gak usah ke kantor sama sekali, sekali aja ke kantor pas town hall gitu yang hanya untuk mengenal satu sama lain tapi pekerjaannya harusnya bisa full WFH, sangat disayangkan penerapannya makin ke sini malah makin kurang, seolah-olah karena udah gak ada cockpit orang-orang jadi lupa benefit FWA itu gak cuma masalah covid dan covid tapi kalau perusahaan digital itu gak perlu datang ke kantor, duduk gitu yang penting perusahaan bisa lihat 'oh iya ini bisa kerja dirumah' semuanya ekonomis fasilitasnya ok gitu." (Waw. 8 Nov 2022) Kalau saya diposisi diri 8 per 10 lah untuk pelaksanaan FWA ini. (Waw. 8 Nov 2022) - AR*

*FWA pada dasarnya mendukung apa saja, perlu ditegaskan batasan working hournya. Sebenarnya untuk FWA dan Work Life Balance itu bisa dilaksanakan pertama kita punya implementasi yang jelas terus yang kedua adalah semua hal tersebut akan bisa terjadi karena kalau setiap karyawan itu memahami makna mereka dalam pekerjaan dengan life purpose mereka. Jadi misal mereka udah tau nih 'oh ternyata makna pekerjaan saya ini untuk A dan ini berhubungan dengan life purpose saya di nomor 1' gitu, jadi mereka bisa mengatur work mereka, bisa mengatur work life balance mereka kadang kerjaan baik mereka itu akan membantu kehidupan pribadi mereka akan membantu pekerjaan mereka. Karena punya makna yang sama gitu. Dan ketika mereka bekerja secara fleksibel misalnya 'oh aku harus bekerja dirumah dulu nih, karena ada kehidupan pribadi' itu akan membantu mereka dalam kebutuhan pribadinya mereka dan ketika mereka di kantor mereka kepikiran kehidupan pribadi aku ini juga mendukung pekerjaan*

*karena maknanya sama, Jadi menurut saya yang pertama itu menemukan kembali apa makna dari pekerjaan orang tersebut dan makna life purpose tersebut jadi penempatan yang tepat pasti WFA bisa terlaksana. (Waw. 6 Nov 2022) - WH*

*Itu kayak komunikasi perlu ada suara, perlu ada bacaan ini, raut muka, emotion itu gak bisa diterapkan karena terlihat di layar. Kadang-kadang miss di komunikasi dan pokoknya itu harus ada. (Waw. 8 Agt 2022) Minim menggunakan FWA, jujur hampir setiap hari saya mewarisi kebiasaan masuk kantor (1). (2) atasan saya menghendaki saya masuk kantor, menemani diskusi, soalnya kalau di zoom kelihatannya agak formal, yang diomongin sebetulnya dinas tapi ngomongnya enaklah non-formal misalnya kalau ketemu dan gak ada halangan ya sudah. Bagi saya itu bagian dari responsibility seorang pekerja. (Waw. 8 Agt 2022) - BM*

*FWA juga membuat karyawan memiliki fokus lebih ketika melaksanakan WFH di bidang tertentu sehingga dapat membuat karyawan lebih engage kepada perusahaan.*

*Terlepas dari adanya hambatan-hambatan yang dirasakan selama awal penerapan model kerja FWA, seiring berjalannya waktu terlihat adanya keuntungan yang didapatkan oleh karyawan dan perusahaan. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan Selby dan Wilson (2001) mengenai manfaat dari FWA yang ditinjau dari dua aspek utama, yaitu karyawan dan perusahaan. Yang pada intinya menjelaskan bahwa karyawan diuntungkan dari segi produktivitas, waktu yang terbuang, dan kesehatan mental. Sedangkan dari sisi perusahaan diuntungkan karena adanya penghematan biaya dan pengaruh positif yang diberikan oleh karyawannya sehingga perusahaan mendapatkan keuntungan dari situ.*



Selanjutnya berdasarkan fakta dan fenomena yang terjadi dapat diidentifikasi beberapa faktor yang dapat menyatakan FWA akan berjalan efektif dan tidak efektif, FWA akan berjalan efektif jika terjadi dalam kondisi dimana *people* didalamnya memiliki karakteristik dan jenis pekerjaan seperti dibawah ini:

1. Memahami Prinsip FWA.
2. Fasilitas Pendukung (*internet access, online meeting channel, and others.*)
3. Peraturan Perusahaan
4. Komitmen dan Tanggung Jawab (*sharing information, knowledge dll*)
5. Memiliki tujuan kerja yang sama sehingga menimbulkan kesepakatan.
6. Etika Komunikasi yang baik
7. Pekerjaan yang sifatnya mampu dilaksanakan secara online dan tidak memerlukan bertemu secara fisik.

Namun, FWA dapat tidak berjalan dengan semestinya jika terdapat kondisi seperti ini:

1. Aturan tidak jelas dan spesifik
2. Pemahaman FWA yang hanya bersifat fundamental tidak holistik
3. Tidak adanya komitmen dan tanggung jawab antar karyawan maupun atasan
4. Tidak disiplin
5. Tidak ada fasilitas yang mendukung
6. Jenis pekerjaan yang mengharuskan hadir secara fisik

Para narasumber berpendapat hal yang sama bahwa FWA ini memberikan dampak yang positif tidak hanya pada diri pribadi karyawan namun juga pada perusahaan. Manfaat yang dirasakan oleh karyawan sendiri menurut pengamatan peneliti ada tujuh, yaitu: pertama, produktivitas mereka meningkat; kedua, adanya penghematan waktu untuk perjalanan; ketiga, penghematan biaya perjalanan; keempat, mendorong *work life balance*; kelima, adanya kesempatan untuk berolahraga; keenam, adanya waktu untuk keluarga; dan ketujuh, adanya kesempatan untuk belajar secara mandiri di sela-sela waktu kerjanya. Dari sisi

perusahaan sendiri dengan penerapan FWA ini perusahaan dapat mereduksi pengeluaran dan mendapatkan kinerja yang positif dari karyawan dengan pencapaian-pencapaian yang telah didapatkan Telkom selama penerapan FWA ini. Para narasumber mengatakan bahwa tidak ada kendala yang signifikan terhadap FWA. Namun berdasarkan pengamatan peneliti, ada beberapa kendala yang dihadapi oleh karyawan PT Telkom Indonesia Regional VI sendiri, yaitu: Pertama, dalam berkomunikasi dengan rekan kerja dan atasan secara daring tidak memberikan dampak yang sama seperti komunikasi secara tatap muka; kedua, tidak semua jenis pekerjaan dapat diterapkan pada FWA ini sebut saja unit yang bertanggung jawab terhadap jaringan dan pelayanan konsumen, mereka lebih dibutuhkan di kantor maupun di lapangan. ketiga, Persepsi terhadap paham WFO yang dianggap beberapa pihak lebih baik, namun WFH menjadi kendala ketika ada update informasi yang tak tersampaikan

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan *Flexible Working Arrangement* di PT. Telkom Indonesia Regional VI Kalimantan dapat disimpulkan sebagaimana berikut ini:

1. FWA di Telkom Indonesia Regional VI telah terlaksana dengan baik, didukung oleh aturan kebijakan, ukuran kinerja dan berbagai fasilitas yang sangat mendukung pelaksanaannya. *Productivity* karyawan dengan adanya FWA juga meningkat diiringi dengan *work load* pekerjaan yang sering kali datang bersamaan.
2. FWA akan berjalan efektif jika memenuhi unsur berikut ini : Memahami Prinsip FWA, Fasilitas Pendukung (*internet access, online meeting channel, and others*), Peraturan Perusahaan, Komitmen dan Tanggung Jawab (*sharing information, knowledge dll*), Memiliki tujuan kerja yang sama sehingga menimbulkan kesepakatan, Etika Komunikasi yang baik Pekerjaan yang



sifatnya mampu dilaksanakan secara online dan tidak memerlukan bertemu secara fisik. Namun, FWA dapat tidak berjalan dengan semestinya jika terdapat kondisi seperti ini: Aturan tidak jelas dan spesifik, Pemahaman FWA yang hanya bersifat fundamental tidak holistik, Tidak adanya komitmen antar karyawan maupun atasan, Tidak disiplin, Tidak ada fasilitas yang mendukung, Jenis pekerjaan yang mengharuskan hadir secara fisik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Mondy R Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Nastiti, Rizky, and Lisandri Lisandri. *Flexible Working Arrangement, Work-Life Balance Dan Kinerja Pekerja Perempuan Di Kota Banjarmasin Di Tengah Pandemi*. JRIMK, Vol 6, No 1(2022).
- Pandiangan, H. 2018. *Flexible Working Arrangements Dan Pengaruhnya Terhadap Work-life Balance Pada Driver Layanan Jasa Transportasi Online Di Kota Yogyakarta*. Tesis Program Studi Magister Manajemen.20-56
- Pramularso, E. Y. 2017. *Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Cipta Hotel Pancoran Jakarta Selatan*, 1(2), 171–178.
- Prawirosentono. 2018. *Manajemen sumber daya Manusia untuk perusahaan: Dari Teori ke Praktek*. Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Primandaru, N., & Prawitasari, M. 2022. *Dampak Flexible Work Arrangements Pada Kinerja Karyawan: Peran Mediasi Perilaku Kerja Inovatif Pada Masa Pandemi Covid-19*. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 10(1), 1-13.
- Riduwan. 2015. *Dasar-Dasar Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Sekaran, Uma. 2007. *Research Method For Business (Metodologi Penelitian Untuk Bisnis)*, Edisi 4. Jakarta: Salemba 4.
- Selby, C., dan Wilson, F., 2003. *Flexible working handbook*.
- Shagvaliyeva, S. & Yazdanifard, R. 2014. *Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance*. *American Journal of Industrial and Business Management*,4,20-23.
- Sinamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Sinambela, Lijan Poltak. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Smola, K.W., & Sutton, C.D. 2002. *Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium*. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.
- Stephen P.Robbins, 2009. *Manajemen, Jilid 1. Edisi Kesepuluh*. Penerbit Erlangga
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet.
- Supomo, R. dan Nurhayati, Eti. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Yrama Widya*, Bandung.
- Surat Edaran Menteri BUMN Nomor 7/MBU/07/2020 tentang Nilai-Nilai Utama (Core Values) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara
- Sutrisno, Edy 2016, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Syahyuni, D. 2018. *Hubungan Antara Kinerja Karyawan Dengan Promosi Jabatan Pada Unit Taman Marga Satwa Ragunan Dinas Kehutanan Jakarta*. Widya Cipta,II No.1.
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C., 1995. *Impact of Family-Supportive Work Variables on Work-Family Conflict and Strain: A Control Perspective*. *Journal of applied Psychology* Vol. 80, Hal 6-15.
- Wulandari, Putri, and Bachruddin S. Luturlean. *Pengaruh Flexible Work Arrangement Dan Work Life Balance Sebagai Paradigma Baru Di Tengah Pandemi Covid-19*. *Eqjen*, vol. 9, no. 2, 2022

