

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Gambaran Objek Penelitian

##### 1.1.1 Profil Umum PT Telkom Indonesia

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk (Telkom) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi di Indonesia. Pemegang saham mayoritas Telkom adalah Pemerintah Republik Indonesia sebesar 52.09%, sedangkan 47.91% sisanya dikuasai oleh publik. Saham Telkom diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode “TLKM” dan *New York Stock Exchange* (NYSE) dengan kode “TLK”.

Dalam upaya bertransformasi menjadi digital *telecommunication company*, TelkomGroup mengimplementasikan strategi bisnis dan operasional perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan (*customer-oriented*). Transformasi tersebut akan membuat organisasi TelkomGroup menjadi lebih *lean* (ramping) dan *agile* (lincah) dalam beradaptasi dengan perubahan industri telekomunikasi yang berlangsung sangat cepat. Organisasi yang baru juga diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menciptakan *customer experience* yang berkualitas.

Kegiatan usaha Telkom Group bertumbuh dan berubah seiring dengan perkembangan teknologi, informasi dan digitalisasi, namun masih dalam koridor industri telekomunikasi dan informasi. Hal ini terlihat dari lini bisnis yang terus berkembang melengkapi legacy yang sudah ada sebelumnya.

Telkom mulai saat ini membagi bisnisnya menjadi 3 Digital Business Domain:

1. Digital Connectivity: Fiber to the x (FTTx), 5G, Software Defined Networking (SDN)/ Network Function Virtualization (NFV)/ Satellite.
2. Digital Platform: Data Center, Cloud, Internet of Things (IoT), Big Data/Artificial Intelligence (AI), Cybersecurity.
3. Digital Services: Enterprise, Constumer.

### 1.1.2 Visi dan Misi PT Telkom Indonesia

#### a. Visi Telkom Indonesia

Menjadi digital telco pilihan utama untuk memajukan masyarakat

#### b. Misi Telkom Indonesia

1. Mempercepat pembangunan Infrastruktur dan platform digital cerdas yang berkelanjutan, ekonomis, dan dapat diakses oleh seluruh masyarakat.
2. Mengembangkan talenta digital unggulan yang membantu mendorong kemampuan digital dan tingkat adopsi digital bangsa.
3. Mengorkestrasi ekosistem digital untuk memberikan pengalaman digital pelanggan terbaik

### 1.1.3 Logo PT Telkom Indonesia

Logo perusahaan adalah sebuah makna atau gambaran umum dari suatu tujuan perusahaan tersebut. Dibawah ini disajikan logo PT. Telkom.



Gambar 1. 1 Logo Perusahaan Telkom Indonesia

Sumber: [telkom.co.id](http://telkom.co.id)

Penampilan logo baru di buat di tanggal 16 Agustus 2013 sampai dengan tahun sekarang logo tersebut masih digunakan, mencakup perubahan logo secara menyeluruh dan terintegrasi dengan empat aspek dasar perusahaan yaitu transformasi bisnis, infrastruktur, sistem dan model operasi serta sumber daya manusia.

Makna Logo PT Telkom, Tbk:

- a. *Expertise*: makna dari lingkaran sebagai simbol dari kelengkapan produk dan layanan dalam portofolio bisnis baru TELKOM yaitu TIME

(*Telecommunication, Information, Media & Edutainment*).

- b. *Empowering*: makna dari tangan yang meraih ke luar. Simbol ini mencerminkan pertumbuhan dan ekspansi ke luar.
- c. *Progressive*: kombinasi tangan dan lingkaran. Simbol dari matahari terbit yang maknanya adalah perubahan dan awal yang baru.
- d. *Heart*: simbol dari telapak tangan mencerminkan kehidupan untuk menggapai masa depan.

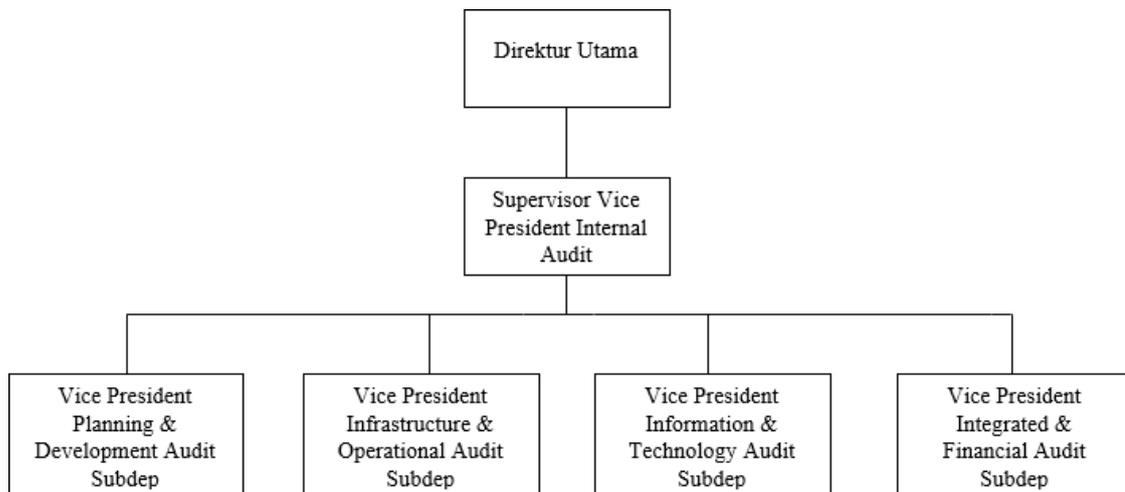
Selain simbol,

warna-warna yang digunakan adalah:

- a. Merah: Berani, Cinta, Energi, Ulet Mencerminkan spirit Telkom untuk selalu optimis dan berani dalam menghadapi tantangan dan perusahaan.
- b. Putih: Suci, Damai, Cahaya, Bersatu Mencerminkan spirit Telkom untuk memberikan yang terbaik untuk bangsa.
- c. Hitam: Warna dasar, melambangkan kemauan keras.
- d. Abu-abu: Warna Transisi, melambangkan teknologi.

#### **1.1.4 Struktur Organisasi Departemen Internal Audit PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung**

Secara umum struktur organisasi merupakan sebuah susunan berbagai komponen atau unit kerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi perusahaan bisa melihat pembagian kerja dan bagaimana fungsi atau kegiatan yang bisa dikoordinasikan dengan baik. Tidak hanya itu, dengan adanya struktur organisasi tersebut perusahaan bisa mengetahui beberapa spesialisasi dari sebuah pekerjaan, saluran perintah dan penyampaian laporan. Pada gambar 1.3 yang ada di bawah mengenai struktur organisasi Departemen Internal Audit PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung.



Gambar 1. 2 Struktur Organisasi Department Internal Audit

Sumber : Data Perusahaan (2021)

Berikut deskripsi pekerjaan Departement Internal Audit

a. Direktur Utama

1. Efektivitas penyelenggaraan aktivitas Internal Audit yang dilaksanakan dengan mengimplementasikan prasyarat *Service Oriented Architecture* (SOA) 302/404, dan dikelola dengan pendekatan *risk based audit*.
2. Efektivitas penyelenggaraan fungsi Internal Audit, serta memastikan sistem pengelolaan kinerja seperti: *Key Performance Indicator* (KPI), program *coaching* berjalan dengan baik.
3. Terselenggaranya koordinasi dan kerja sama yang baik dengan pihak internal (seluruh unit bisnis) maupun dengan pihak eksternal kantor akuntan publik (KAP).
4. Kelengkapan dan keutuhan (*comprehensiveness*) kebijakan audit.
5. Kejelasan arah dan *framework* bagi penyelenggaraan proses Internal Audit.
6. Ketepatan rekomendasi yang diperlukan oleh *Chief Executive Officer* (CEO) dan *Chief Finansial Officer* (CFO) dalam memberikan sertifikasi bahwa laporan keuangan telah disajikan dengan benar.
7. Kepastian bahwa risiko bisnis pada seluruh aktivitas bisnis telah dikelola secara memadai, dengan sistem *internal control* yang dilaksanakan secara efektif dan konsisten.

8. Kepastian bahwa mekanisme *Control Self Assesment* (CSA) dalam pengelolaan *internal control* dilaksanakan secara konsisten oleh masing-masing unit organisasi.
  9. Ketepatan, akurasi, dan kewajaran laporan hasil audit yang disampaikan kepada *Chief Executive Officer* (CEO), Direktur terkait dengan Komite Audit.
  10. Tersedianya laporan hasil audit yang berisi temuan audit yang penting, Analisa dan rekomendasi perbaikan kepada Direktur Utama, Direktur terkait, Komisaris dan Komite Audit.
  11. Memonitor ketepatan, dan kelengkapan tahap-tahap tindak lanjut temuan audit.
  12. Performansi audit, yang dikendalikan melalui pengelolaan audit *Delivery* (*planning, execution, reporting, follow up audit result*) serta audit support (*development of audit system dan procedures, human resource development*, pemerintah dan perusahaan publik yang berlaku. Dalam menjalankan tugas dan wewenangnya, *Supervisor Vice President* (SVP) Internal Audit dibantu oleh:
    1. *Vice President Sub Departemen Planning and Development Audit.*
    2. *Vice President Sub Departemen Infrastructure and Operational Audit.*
    3. *Vice President Sub Departemen Information Technology Audit.*
    4. *Vice President Sub Departemen Integrated and Financial Audit.*
- b. *Vice President Sub Departemen Planning and Development Audit*, bertanggung jawab atas efektivitas perencanaan dan pengembangan secara profesional, objektif dan independen sesuai dengan standar metodologi yang berlaku agar tersedianya hasil audit dan rekomendasi tindak lanjut serta layanan konsultasi atau asistensi yang diperlukan manajemen, sehingga dapat mendukung pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) dan pengelolaan risiko memadai.
- c. *Vice President Sub Departemen Infrastructure and Operational Audit*, bertanggung jawab atas efektivitas penyelenggaraan proses audit bidang *infrastructure & Operation* secara profesional objektif dan independen sesuai dengan standar metodologi yang berlaku, tersedianya hasil audit dan rekomendasi tindak lanjut serta layanan konsultasi atau asistensi yang diperlukan manajemen, sehingga dapat mendukung *Good Corporate*

*Governance* (GCG) dan pengelolaan risiko bidang *infrastructure & Operation* termasuk fungsi koordinasi audit pada lingkup Telkom secara *group*.

- d. *Vice President Sub Departemen Information Technology Audit*, bertanggung jawab atas efektivitas penyelenggaraan proses audit bidang *information technology* secara profesional objektif dan independen sesuai dengan standar metodologi yang berlaku, tersedianya hasil audit dan rekomendasi tindak lanjut serta layanan konsultasi atau asistensi yang diperlukan manajemen, sehingga dapat mendukung pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) dan pengelolaan risiko bidang *information technology* termasuk koordinasi di lingkungan Telkom Group.
- e. *Sub Departemen Integrated and Financial Audit*, bertanggung jawab atas efektivitas penyelenggaraan proses audit bidang *integrated & financial management* objektif dan independen sesuai dengan standar metodologi yang berlaku, tersedianya hasil audit dan rekomendasi tindak lanjut serta layanan konsultasi atau asistensi yang diperlukan manajemen, sehingga dapat mendukung pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG)

## **1.2 Latar Belakang Penelitian**

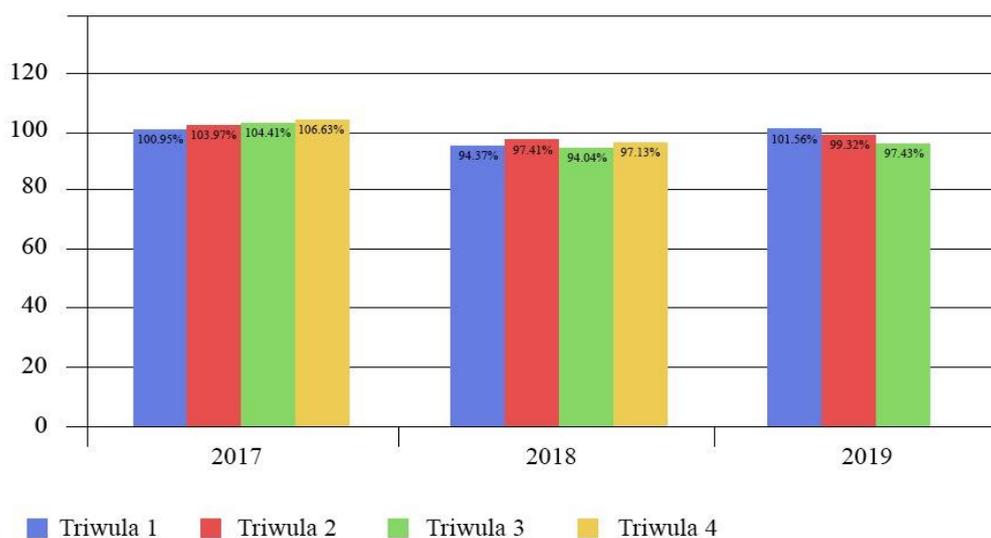
Sumber daya manusia merupakan aset dan bagian terpenting bagi sebuah organisasi atau perusahaan karena perannya sebagai subjek kegiatan operasional perusahaan dan subjek pelaksana kebijakan atau sebagai penggerak bagi perusahaan. Baiknya perkembangan dan pertumbuhan organisasi atau perusahaan akan ditunjang oleh sumber daya manusia, karena semakin baik dan berkualitas sumber daya manusia maka semakin baik pula organisasi atau perusahaan tersebut.

Kinerja merupakan kunci dari keberhasilan suatu perusahaan, dimana artinya perusahaan tersebut telah mengerahkan seluruh daya upayanya di dalam bekerja. Menurut Wibowo (2017:7), kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Sedangkan menurut Bintoro dan Daryanto (2017:127), penilaian kinerja adalah suatu proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur dan menilai kinerja anggota-anggotanya secara tepat dan akurat. Penilaian kinerja merupakan evaluasi sistematis terhadap kinerja karyawan dan untuk memahami kemampuan karyawan tersebut sehingga dapat merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi karyawan yang bersangkutan. Dengan kata lain, penilaian kinerja ini menilai dan mengevaluasi keterampilan, kemampuan, dan pencapaian serta pertumbuhan seorang karyawan.

Untuk Departemen Internal Audit PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung selama tahun 2017 – 2019, pencapaian kinerjanya cenderung mengalami penurunan. Adapun data lengkap dari pencapaian kinerja departemen terlampir pada tabel 1.1.

### **GAMBAR 1.3**

#### **NILAI KINERJA DEPARTEMEN INTERNAL AUDIT PT TELKOM INDONESIA, TBK BANDUNG TAHUN 2017 – 2019**



Sumber: Department Internal Audit PT Telkom Indonesia Tbk Bandung (2021)

Gambar 1.1 menunjukkan nilai kinerja Departemen Internal Audit PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung pada tahun 2017, 2018 dan 2019 yang mana diukur melalui standar yang sudah ditetapkan oleh departmen internal audit Pdimana nilai kinerja pada Triwulan I sampai IV di tahun 2017 mengalami peningkatan. Pada Triwulan tahun 2018 mengalami turun naik, dimana pada Triwulan I berkisar 94.37 %, lalu kemudian pada Triwulan II di tahun 2018 mengalami kenaikan menjadi 97.41 %, tetapi pada Triwulan III tahun 2018 mengalami penurunan menjadi 94.04 % dan pada Triwulan IV tahun 2018 kembali mengalami kenaikan menjadi 97.13 %. Selanjutnya tahun 2019 pada Triwulan I pencapaian kinerja departemen ini berhasil naik dari Triwulan sebelumnya, yaitu 101.56 %. Namun, pada triwulan selanjutnya sampai Triwulan III mengalami penurunan terhadap nilai kinerja. Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa nilai kinerja Departemen Internal Audit dari tahun 2017 sampai tahun 2019 belum mencapai target yang ditetapkan sebesar 100%, atau masih jauh dari pencapaian yang diharapkan manajemen dan karyawan sebesar  $\geq 110.1\%$  (luar biasa).

Pencapaian kinerja departemen tersebut di atas juga menggambarkan pencapaian kinerja individu pada Departemen Internal Audit. Diketahui *output* Nilai Kinerja Individu (NKI) Departemen Internal Audit PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung memiliki 5 kategori penilaian yaitu P1 istimewa (luar biasa), P2 baik sekali (di atas target), P3 baik (mencapai target), P4 kurang (tidak mencapai target) dan P5 kurang sekali (jauh di bawah target). Dari keterangan tersebut P1 sampai P5 adalah indeks prestasi yang sudah ditentukan oleh perusahaan untuk para karyawan, karyawan harus bisa mencapai target yang sudah ditentukan

tersebut sesuai dengan penilaian kerja setiap karyawan. Berikut hasil penilaian performansi merupakan jumlah Nilai Kinerja Individu (NKI) dalam satu unit internal audit, kriteria penilaian kinerja individu Departemen Internal Audit yang diterapkan PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung tahun 2016 - 2018 sebagai berikut:

**TABEL 1. 1**  
**NILAI KINERJA INDIVIDU INTERNAL AUDIT**  
**PT TELKOM INDONESIA, TBK BANDUNG TAHUN 2016 - 2018**

<b>Range Nilai</b>	<b>Nilai Prestasi</b>	<b>Pencapaian Kinerja Tahun 2016</b>	<b>Pencapaian Kinerja Tahun 2017</b>	<b>Pencapaian Kinerja Tahun 2018</b>	<b>Keterangan</b>
≥ 110.1%	P1	-	-	-	Luar Biasa
≥ 103.1% s.d 110%	P2	67.31%	70.15%	72.97%	Di atas Target
≥ 96.1% s.d 103%	P3	32.69%	29.85%	27.03%	Mencapai Target
≥ 93.1% s.d 96%	P4	-	-	-	Tidak Mencapai Target
< 93%	P5	-	-	-	Jauh Di bawah Target
<b>Total</b>		<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

*Sumber:* Department Internal Audit PT Telkom Indonesia Tbk Bandung (2021)

Berdasarkan tabel diatas, selama tiga tahun dari 2016-2018 tidak ada karyawan di Departemen Internal Audit PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung yang mendapatkan Predikat P1 (luar biasa). Untuk mendapatkan nilai prestasi P1, tergantung dari beberapa hal antara lain kualitas sumber daya manusia yang ada di Departemen Internal Audit PT Telkom Indonesia,

Tbk Bandung. Dengan kondisi tersebut maka kinerja karyawan di Departemen Internal Audit masih perlu ditingkatkan agar dapat mencapai  $\geq 110.1\%$ , dengan nilai tersebut akan membantu meningkatkan kinerja unit, khususnya kinerja Departemen Internal Audit PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung. Berdasarkan kedua data pada tabel di atas diketahui bahwa pencapaian kinerja, baik secara unit maupun individu belum menunjukkan nilai yang memuaskan. Hal ini perlu digali secara mendalam, untuk mengetahui penyebab dari kondisi tersebut.

Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Nilai kinerja organisasi tergantung pada nilai kinerja setiap individu karyawan, semakin tinggi nilai kinerja karyawan akan meningkatkan kinerjanya. Terkait dengan hal tersebut, Departemen Internal Audit PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung memberlakukan kebijakan yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja individu karyawan, yaitu menerapkan kebijakan pengaturan kerja yang fleksibel. Pengaturan kerja yang fleksibel sudah banyak diterapkan di perusahaan-perusahaan. Fleksibilitas memberikan perubahan dalam bekerja sehingga orang dapat bekerja tanpa memikirkan waktu dan tempat saat mereka melakukan pekerjaan tersebut. 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 *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 (Gambar 1.3). Pada situasi seperti ini ditahun 2020 FWA merupakan praktik umum yang diterapkan diberagam perusahaan. Negara – negara di seluruh dunia tengah memerangi corona virus atau bisa disebut dengan COVID19, COVID19 telah membuat ancaman bukan hanya ancaman terhadap sektor kesehatan negara setiap negara namun juga mengancam sektor ekonomi Zulkarnaen W., et al. (2020:6519). Pada Tahun 2021 FWA di seluruh unit bisnis Telkom Group melakukan *New Ways of Working* dan pengaturannya dilakukan sistem. Pendorong utama FWA di tahun 2021 adalah perusahaan yang melakukan transformasi supaya tercipta *lean and agile organization*.

	2017-2019	2020	2021
<b>DRIVER</b>	Traffic Jam Jakarta	Telkom Business Domain Change	Covid-19
<b>OBJECTIVE</b>	Supporting Regional Government Program	Enhance Employee Productivity & Cost Saving	Employee Safety & Ensure Business Sustainability
<b>OPERATING MODEL</b>	Flexible Time	Flexible Working Arrangement (11 Unit) Jan - Mar	Flexible Working Arrangement (All Unit) Apr - Now
<b>RULES</b>	Arrangement depend on head of unit	Arrangement depend on head of unit	Emergency arrangement because of Covid-19
<b>SUPPORTING FACILITY</b>	Employee Shuttle Bus, Notebook for All Employee,	Upgrading Bandwidth Internet Access Facility	Support Facility Allowance For Staff, Enhancing Diarium
			Full Implementation Flexible Working Arrangement (HYBRID Model)
			Organization Transformation (Lean & Agile)
			Implementation New Ways of Working
			FWA managed by system
			Technology Solution & Technology Infrastructure (cyber security)

Gambar 1. 3 Journey FWA di PT Telkom Indonesia

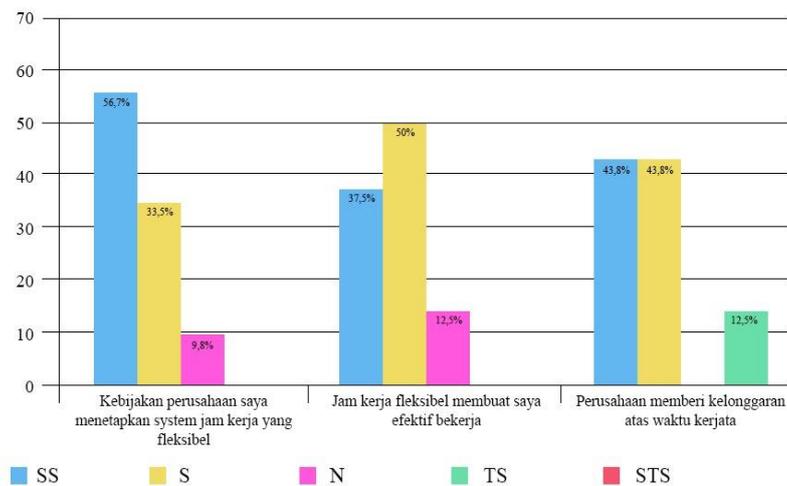
Sumber: Department Internal audit PT Telkom Indonesia

Fleksibilitas jam kerja (*flexible working arrangement*) sendiri mulai populer pada awal tahun 1970-an (Sullivan dan Lussier, dalam Pandiangan, 2018). Dengan adanya jam kerja yang fleksibel lebih mudah membagi waktu antara keluarga dan karier, dan konsep dari jam kerja yang fleksibel ini dapat mengurangi konflik antara pekerjaan dan keluarga. Dalam hal ini *flexible working arrangement* berpengaruh pada keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan dengan hal lain akan membuat pekerja memberikan perfoma yang baik serta meningkatkan kepuasan dan produktivitas. Dalam melakukan penelitian terkait *Flexible working arrangement* di Departmen Internal Audit PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung, peneliti melakukan penyebaran pra kuisisioner terhadap 16 pegawai. Pernyataan yang dibuat dalam prakuisisioner disusun berdasarkan teori Carlson (2015) yaitu tempat kerja dan waktu kerja.

#### GAMBAR 1. 4

#### HASIL PRAKUISISIONER *FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT*

#### DI DEPARTMEN INTERNAL AUDIT PT TELKOM INDONESIA, TBK BANDUNG



Sumber: Hasil olah data prakuisitioner (2021)

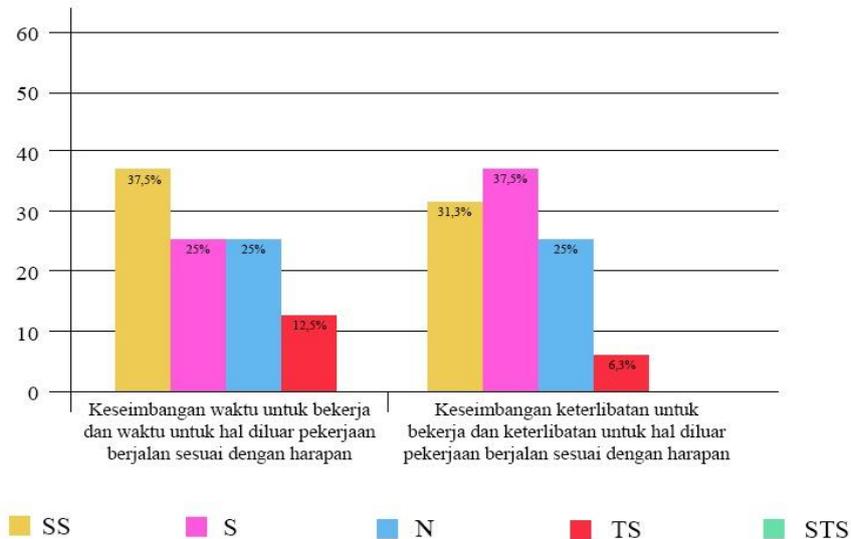
Berdasarkan hasil kuesioner pra-survey di atas, mayoritas karyawan menjawab setuju untuk semua pernyataan walaupun ada beberapa karyawan yang menjawab tidak setuju pada point “perusahaan memberi kelonggaran atas waktu kerja”. Artinya perusahaan sudah menerapkan jam kerja yang fleksible secara baik. Dan dapat kita lihat dari pernyataan yang ke dua yaitu jam kerja fleksible membuat saya efektif bekerja responden menjawab setuju dengan hasil 50% yang artinya karyawan mampu meningkatkan kinerja mereka apabila mereka bisa mengatur waktu kerja mereka sendiri dan khususnya tempat dan jam kerja yang fleksibel untuk mengatasi masalah peningkatan kinerja karyawan agar optimal yang disebabkan adanya konflik antara kehidupan pribadi karyawan dengan pekerjaan yang mungkin dirasakan oleh karyawan.

Faktor lainnya yang juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu *work life balance*, pengaturan kerja yang fleksibel memungkinkan karyawan menikmati *work life balancenya* dan kepuasan secara pribadi dalam membagi tugas saat bekerja di dalam perusahaan dan di luar perusahaan. Keterampilan untuk mencapai *work life balance* yang efektif secara langsung memengaruhi tingkat keterlibatan kerja mereka (Abid dan Barech 2017). Data rata-rata tingkat pilihan milineial secara global ketika memilih pekerjaan, membuktikan pada generasi milenial yang bekerja saat ini memiliki tuntutan akan *work life balance* agar dapat terpenuhi dengan baik, ketimbang faktor-faktor lain seperti reputasi pemimpin di perusahaan. Perusahaan dituntut untuk dapat lebih memperhatikan *work life balance* karyawan supaya dapat mempertahankan karyawan dengan potensi terbaik. Berikut penyebaran pra-kuisitioner

karyawan Departmen Internal Audit PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung yang dilakukan terhadap 16 karyawan.

**GAMBAR 1. 5**

**HASIL PRAKUISIONER *WORK LIFE BALANCE*  
DI DEPARTMEN INTERNAL AUDIT PT TELKOM INDONESIA, TBK BANDUNG**



Sumber: hasil olahan data prakuisisioner (2021)

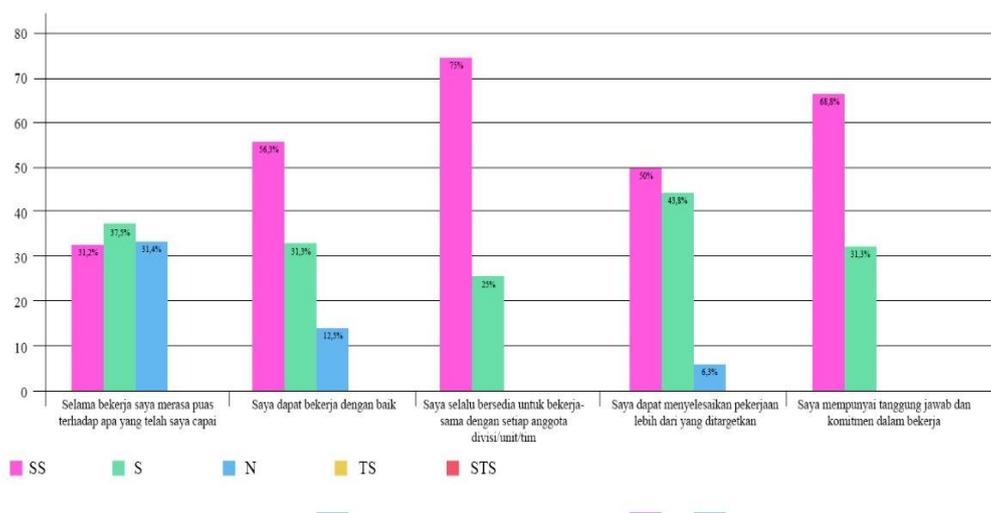
Dari tabel diatas dapat di lihat bahwa *work life balance* yang ada pada karyawan Departmen Internal Audit PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung sudah baik, dengan adanya jawaban responden yang rata-rata memilih jawaban sangat setuju. Keseimbangan pekerjaan dan kehidupan atau yang biasa disebut sebagai *work-life balance* merupakan suatu keadaan seimbang pada dua tuntutan di mana pekerjaan dan kehidupan seorang individu adalah sama (Lockwood, 2016). Menurut Delecta (2017) *work-life balance* merupakan kemampuan seseorang atau individu untuk memenuhi tugas dalam pekerjaannya dan tetap berkomitmen pada keluarga mereka, serta tanggung jawab di luar pekerjaan lainnya. Oleh karena itu, diharapkan membuat atau membentuk *work-life balance* agar para karyawan dapat menyeimbangkan peran gandanya. Tidak hanya diharapkan untuk membuat kebijakan *work-life balance*, akan tetapi para karyawan seharusnya juga dapat menyeimbangkan perannya dan bekerja secara profesional agar keseimbangan kerja dan kinerja karyawan dapat terealisasi dengan baik antara pekerjaan utamanya dengan kehidupannya .

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:5), kinerja pada dasarnya merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:48), kinerja dapat diartikan sebagai hasil kerja karyawan, berapapun hasilnya, tidak dimaknai dengan baik atau buruk, atau tinggi rendahnya hasil kerja seseorang. Berikut dibawah ini merupakan tabel hasil kuesioner pra-kuisisioner kinerja karyawan di Departmen Unit Internal Audit PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung.

**GAMBAR 1. 6**

***HASIL PRAKUISISIONER KINERJA KARYAWAN***

**DEPARTMEN INTERNAL AUDIT PT TELKOM INDONESIA, TBK BANDUNG**



Sumber: Data olahan pribadi (2021)

Berdasarkan tabel 1.5 hasil kuesioner pra-kuisisioner di atas, dapat disimpulkan bahwa dari hasil kuesioner mengenai kinerja karyawan di perusahaan sudah baik, mayoritas karyawan menjawab sangat setuju untuk semua pernyataan data di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah mencapai kinerja yang sangat baik dilihat dari hasil rata-rata pernyataan kuesioner pra-survey. Dalam pelaksanaan FWA, pekerjaan sehari-hari tidak dapat diamati secara langsung. Hal ini dapat membuat Atasan mengkhawatirkan hasil pekerjaan. Oleh karena itu, yang perlu dilakukan Atasan dan anggota timnya adalah berpartner dan berkolaborasi secara sehat. Berdasarkan aturan yang tercantum pada playbook terkait FWA di perusahaan, terdapat langkah-langkah yang dapat dilakukan untuk memastikan dicapainya kinerja (produktivitas pimpinan, individu, tim maupun unit) secara signifikan:

- a. Menetapkan sasaran yang efektif terhadap proyek dan tugas-tugas sehingga kedua pihak (pimpinan dan staff atau anggota tim) memahami hasil akhir yang diinginkan.

- b. Menetapkan ukuran performansi yang efektif bagi kedua belah pihak (karyawan dan atasan) sehingga didapatkan kejelasan hasil yang akan dievaluasi bersama.
- c. Mendapatkan feedback dari berbagai sisi, yaitu dengan menetapkan penilaian 360 derajat agar didapatkan gambaran yang utuh.
- d. Melakukan pembicaraan terkait performansi secara reguler, paling lama dalam satu bulan untuk mengetahui pekerjaan yang sedang dilakukan, pencapaiannya, hambatannya dan bukti penyelesaiannya.

Atas dasar aturan diatas tersebut, maka karyawan diharapkan dapat mengatur jam kerja masing-masing yang fleksibel dalam bekerja dan kehidupan pribadi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan di dalam perusahaan untuk meningkatkan dan mengembangkan integritas perusahaan dan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Berdasarkan latar belakang diatas, penulis tertarik untuk mengangkat permasalahan ini dengan judul **“PENGARUH FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI PADA DEPARTMEN INTERNAL AUDIT PT TELKOM INDONESIA, TBK BANDUNG)**

### **1.3 Identifikasi Masalah**

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka identifikasi masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana *Flexible Working Arrangement* Karyawan Departemen Internal Audit PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung?
- b. Bagaimana *Work Life Balance* Karyawan Departemen Internal Audit PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung?
- c. Bagaimana Kinerja Karyawan Departemen Internal Audit PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung?
- d. Bagaimana pengaruh *Flexible Working Arrangement* dan *Work Life Balance* terhadap kinerja karyawan Departemen Internal Audit PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung?
- e. Bagaimana pengaruh *Flexible Working Arrangement* terhadap Kinerja Karyawan Departemen Internal Audit PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung?

- f. Bagaimana pengaruh Work Life Balance terhadap Kinerja Karyawan Departemen Intrenal Audit PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada latar belakang permasalahan yang ada, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui *Flexible Working Arrangement* Karyawan Departemen Intrenal Audit PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung
- b. Untuk mengetahui *Work Life Balance* Karyawan Departemen Intrenal Audit PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung
- c. Untuk mengetahui Kinerja Karyawan Departemen Intrenal Audit PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung
- d. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh *Flexible Working Arrangement* terhadap Kinerja Karyawan Departemen Intrenal Audit PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung
- e. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kinerja Karyawan Departemen Intrenal Audit PT Telkom Indonesia, Tbk Bandung
- f. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh *Flexible Working Arrangement* dan *work life balance* terhadap Kinerja Karyawan Departmen Internal Audit PT. Telkom Indonesia, Tbk Bandung

#### **1.5 Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini adalah:

- 1) Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan memberikan pelajaran dan ilmu baru bagi peneliti dalam melakukan penelitian masalah terkait *flexible working arrangement* dan *work life balance* terhadap kinerja karyawan yang menjadi topik masalah penelitian ini

- 2) Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan menjadi masukan yang relevan dari hasil Pengaruh *flexible working arrangement* dan *Work life balance* terhadap Kinerja Karyawan Departmen Internal Audit di PT Telkom Indoneisa, Tbk Bandung

- 3) Bagi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu refrensi dalam memberika sebuah informasi baru bagi mahasiswa dalam penulisan dan penelitian karya ilmiah.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisikan uraian tentang gambaran Objek Penelitian, Latar Belakang Penelitian, Identifikasi Masalah, Tujuan Penelitian, Kegunaan Penelitian dan Sistematika Penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini menjelaskan Teori Penelitian yaitu teori *dari flexible working arrangement*, *work life balance* dan Kinerja karyawan, Hipotesis Penelitian, dan Ruang Lingkup Penelitian.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Pada bab ini penelitian menegaskan cara atau metode penelitian apa saja yang digunakan dalam skripsi ini. Terdapat metode, pendekatan, dan Teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data.