

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

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 “*TLKM*”.

Dalam upaya bertransformasi menjadi digital *telecommunication company*, Telkom Group mengimplementasikan strategi bisnis dan operasional perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan (*customer-oriented*). Transformasi tersebut akan membuat organisasi Telkom Group 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.

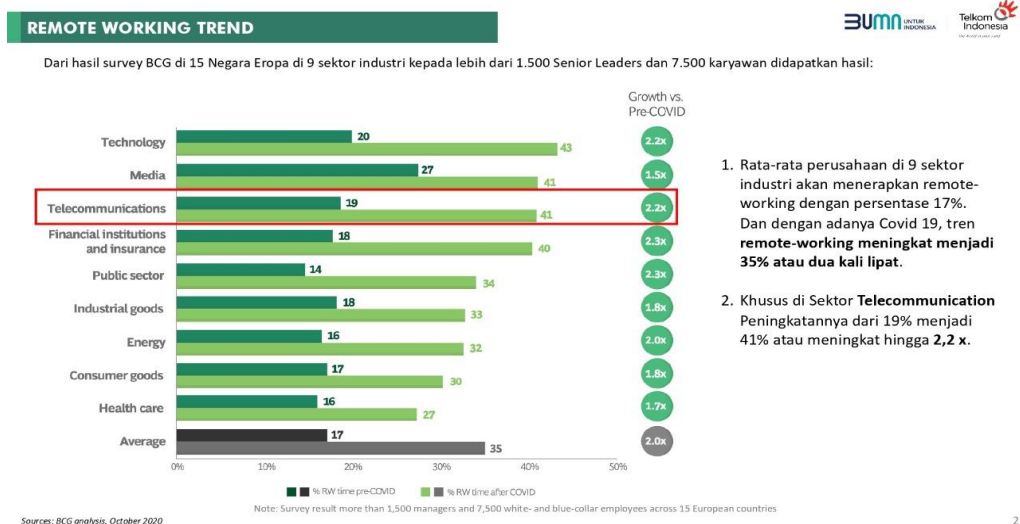
Kegiatan usaha Telkom Group bertumbuh dan berubah seiring dengan perkembangan teknologi, informasi dan digitalisasi, namun masih dalam koridor industri telekomunikasi dan informasi. Hal ini terlihat dari lini bisnis yang terus berkembang melingkupi *legacy* yang sudah ada sebelumnya

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, Consumer.*

## 1.2 Latar Belakang Penelitian

*Flexible Working Arrangement* atau disingkat dengan *FWA* dimulai dengan adanya dorongan dari berubahnya cara bekerja perusahaan-perusahaan besar di dunia, khususnya perusahaan-perusahaan digital seperti (*Google, Apple, Microsoft, Facebook*) yang dapat menerapkan pelaksanaan pekerjaan tanpa perlunya kehadiran karyawan secara rutin di ruangan kantor. *FWA* juga didukung oleh adanya tools untuk kolaborasi secara virtual seperti (*Zoom Meeting, Ms Teams, Google Meet, CloudX, UmeetMe*) dan masih banyak lagi yang memungkinkan pelaksanaan kerja tanpa perlu bertemu secara fisik. Dorongan utama untuk pelaksanaan *FWA* adalah adanya pengalaman dan performansi positif yang diperoleh perusahaan-perusahaan tersebut, dan dirasakan manfaat yang besar bagi Karyawan. Pelaksanaan *FWA* selain memenuhi kebutuhan bisnis, juga dipercepat dengan adanya pandemi virus *Covid-19* yang menuntut perlunya *social distancing* dan *physical distancing*. Oleh sebab itu, dari hasil survey di 15 negara eropa dengan rata-rata perusahaan di 9 sektor industry, yang akan menerapkan *remote-working* dengan presentasi sebesar 17% dan dengan adanya *covid-19* tren *remote-working* meningkat menjadi sebesar 35% atau dua kali lipat. Di sektor *Telecommunication* peningkatannya dari sebesar 19% menjadi 41% atau meningkat hingga 2,2 kali.



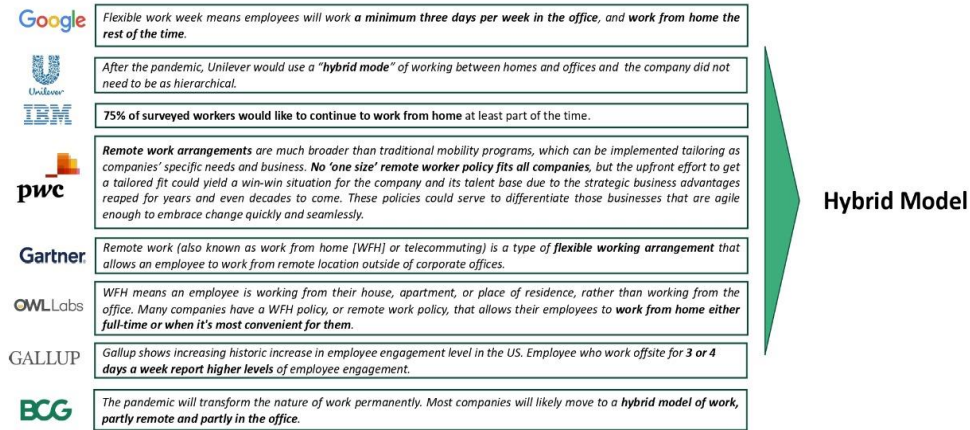
Gambar 1.1 Remote working Trend

Sumber: BCG analysis

Ada beberapa definisi mengenai *FWA* satu diantaranya menurut (*Boston Consulting Group, 2020:21*) yaitu, cara berkerja karyawan yang dilakukan dimana saja dan disesuaikan dengan kebutuhan dan jenis pekerjaan yang dilakukan. Terdapat tiga tipe *FWA* yaitu:

- (1) *Fully Physical*, karyawan yang berkerja secara penuh di kantor.
- (2) *Fully Remote/Telework*, karyawan yang berkerja secara penuh di rumah.
- (3) *Hybrid Model/Telework*, karyawan yang berkerja secara kombinasi, ada saat berkerja di kantor ada yang bekerja dirumah.

Adapun pengertian *Working From Home* menurut Crosbie dan Moore (2004) adalah berkerja dari rumah yang merupakan salah satu berwujudan dari inisiatif jam kerja fleksibel yang memberikan banyak pilihan kepada pegawai, tetapi harus ada proses, pedoman, dan kebijakan yang mengatur kegiatan ini, sehingga bekerja dari rumah bisa memberikan manfaat yang lebih bagi karyawan juga perusahaan. Sedangkan pengertian dari *telework* atau *telecommuting* merupakan suatu cara kerja yang melibatkan pekerja mengganti sebagian dari jam kerja mereka (mulai dari beberapa jam per minggu hingga hampir penuh waktu) untuk bekerja jauh dari kantor (biasanya bekerja dari rumah) menggunakan teknologi untuk berinteraksi dengan orang lain yang diperlukan dalam melakukan tugas pekerjaan (Allen *et al.*, 2015). Pada awal berkembangnya, istilah *telework* diartikan hanya sebatas dengan pekerjaan yang dapat diselesaikan di rumah atau *home-based telecommuting*. Namun berjalannya waktu dan perkembangan teknologi, istilah *telework* juga mengalami perluasan. *Telework* mencakup pekerja yang melakukan pekerjaan dengan berpindah-pindah tempat atau *center-based telecommuting*. Selain itu, berkembang beberapa istilah yang memiliki arti yang sama meliputi *telecommute*, *electronic homework*, *telecommuting*, *flexiwork*, *mobile working*, *work from home*, *flexible working arrangement*, *hybrid* dan *remote work*. Istilah tersebut memiliki kesamaan dimana pekerja tidak diharuskan mengerjakan pekerjaan di kantor (*office-based*) seperti kebanyakan pekerjaan pada umumnya.



Gambar 1.2 Remote working Benchmark

Sumber: Telkom Group

Selanjut Telkom Group melakukan perbandingan dengan perusahaan global yang menerapkan FWA, yang menyatakan bahwa program FWA ini adalah adalah cara bekerja dengan lokasi kerja yang 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 *engagement* dan produktivitas kerja yang tinggi.

Hal ini sejalan dengan implementasi *Flexible Working Arrangement* dalam Telkom Group yang dimana para pekerja tidak harus datang ke kantor lagi saat melakukan pekerjaan serta dapat menentukan waktu yang produktif saat melakukan pekerjaan. Dengan itu Telkom Group membuat kebijakan perihal implementasi kegiatan FWA yang bertujuan untuk memustuskan rantai penyebaran *covid-19* dan juga untuk memberikan performansi yang positif bagi karyawan dan perusahaan, hal tersebut yang telah ditetapkan melalui surat edaran menegnai kebijakan FWA dalam lingkungan Telkom Group yaitu, (1) Pelaksanaan FWA di suatu unit kerja dilakukan berdasarkan persetujuan kepala unit kerja terkait, dengan mempertimbangkan jenis pekerjaan, kebutuhan operasional, performansi dan lingkunagn kerja. (2) Untuk pelaksaan *Work From Office* dilakukan dengan memperhatikan batasan jumlah maksimal karyawan yang diperbolehkan hadir,

kapasitas ruangan kerja, distribusi penugasaan dalam satu tim, dan ketentuan pemerintah yang berlaku. (3) Apabila diperlukan, atasan dapat meminta karyawan yang melaksanakan *FWA* dengan posisi *Working From Home* untuk hadir dalam lokasi-lokasi tertentu yang terkait dengan penyelesaian pelaksanaan pekerjaan. (4) Kepala unit kerja bertanggung jawab atas implementasi *Flexible Working Arrangement* di unit kerjanya, serta melakukan *continuous improvement* untuk mendapatkan produktivitas terbaik. (5) Kepala unit kerja yang menerapkan *Flexible Working Arrangement* agar melakukan evaluasi atas pelaksanaan *Flexible Working Arrangement* di unitnya. (6) Dalam melaksanakan *Flexible Working Arrangement* karyawan wajib memakai aplikasi kolaborasi yang ditetapkan oleh perusahaan.

Serta dalam kegiatan implementasi *FWA* didalam Telkom Group ada etika yang harus dipahami dan dilakukan oleh setiap karyawan selama jam kerja. Etika *FWA* terbagi menjadi dalam bentuk *DO'S* dan *DON'TS*. Etika *DO'S* adalah perilaku karyawan yang seharusnya dilakukan saat melaksanakan *FWA* yaitu, (1) Melakukan absensi kehadiran pada aplikasi *Diarum* dan mengisi format laporan dengan benar. (2) Mengikuti *meeting* yang sudah disepakati di unit kerja (*Daily/Weekly/Monthly*). (3) Mengutamakan penggunaan aplikasi-aplikasi kolaborasi Telkom Group baik dalam *virtual meeting* (seperti *CloudX, UmeetMe*) maupun untuk koordinasi team (seperti *Diarium*). (4) Menjaga kerahasiaan data dan informasi perusahaan. (5) Menjaga sopan santun dalam berkomunikasi dan berinteraksi dengan rekan kerja maupun pelanggan. (6) menjaga nama baik perusahaan. (7) menjaga keselamatan, kesehatan, keamanan kerja. (8) Membuat dan melakukan *Objective Key Results (OKR)* yang telah mendapat persetujuan dari atasan. (9) Mengoptimalkan jam kerja yang disepakati untuk melaksanakan operasional pekerjaan dan membutuhkan kolaborasi dengan pihak lain (misalkan *virtual meeting*). Selanjutnya etika *DON'TS* adalah perilaku karyawan yang seharusnya tidak dilakukan saat melaksanakan *FWA* yaitu, (1) Mematikan perangkat kerja (Laptop,HP) dan aplikasi (*Diarum, WA, Telegram*). (2) Mengenakan pakaian yang tidak atau kurang pantas saat pelaksanaan (*virtual meeting*). (3) Mematikan kamera saat pelaksanaan (*virtual meeting*). (4) Berada di lokasi yang tidak sesuai dengan lokasi yang dilaporkan kepada atasan. (5)

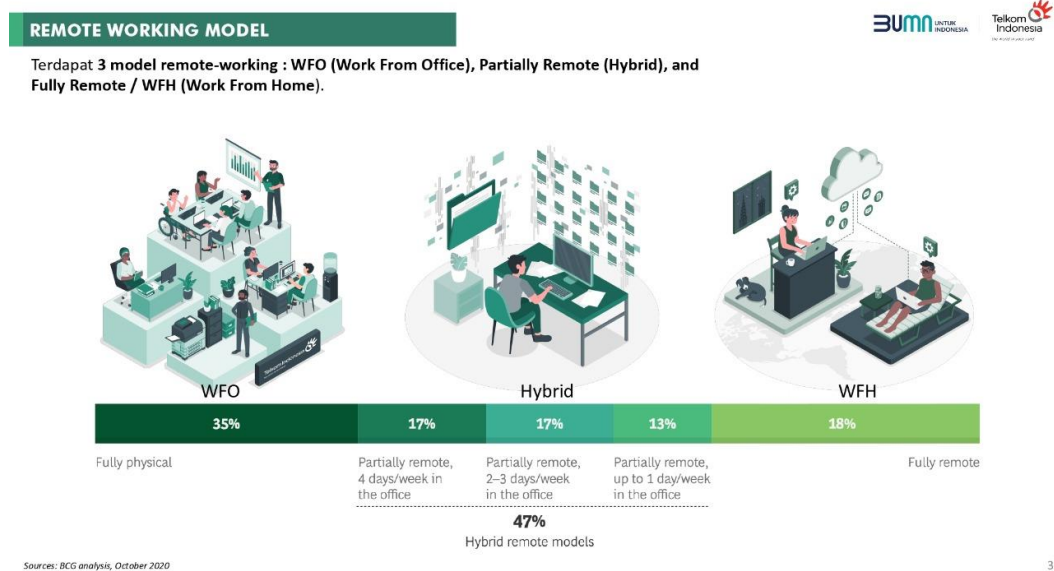
menggunakan perangkat kerja illegal. (6) Melakukan sharing password karyawan. (7) Melakukan pekerjaan di luar kepentingan kedinasan selama jam kerja. (8) Melakukan pekerjaan dengan tidak melakukan protokol kesehatan.

Adapun dalam pelaksanaan dan penetapan *Working From Office* menurut (*PlayBook Flexible Working Arrangement, 2021*), adalah dilakukan dengan memperhatikan batasan jumlah karyawan maksimal yang di perbolehkan hadir, kapasitas ruang kerja, distribusi penugasan dalam suatu tim, dan ketentuan pemerintah yang berlaku. Adapun definisi *office* menurut Telkom Group dapat terbagi tiga tempat yaitu, (1) *Office*, area atau unit kerja tempat karyawan melaksanakan tugas pekerjaan untuk Telkom yang ditetapkan berdasarkan wewenang kepala unit. (2) *Satellite Office*, tempat berkerja alternatif yang bersifat *dedicated* bagi karyawan di luar kantor yang ditetapkan oleh kepala unit. (3) *Field*, lokasi kerja yang berada di luar kantor atau *Satellite Office* yang berhubungan dengan operasional pekerjaan.

Sedangkan pelaksanaan *Hybrid Working* atau *Working From Home, Telework* yang dimana penentuan jumlah hari berkerja dari rumah dan kantor bisa di putuskan oleh kepala unit berdasarkan hasil koordinasi dengan anggota unit kerjanya. Pilihan yang ditetapkan oleh Telkom Group kepada kepala unit dan anggota unit adalah. (1) 1 hari *Working From Office (WFO)* dan 4 hari *Working From Home (WFH)*. (2) 1 hari *Working From Home (WFH)* dan 4 hari *Working From Office (WFO)*. (3) 2 hari *Working From Office (WFO)* dan 3 hari *Working From Home (WFH)*. (4) 3 hari *Working From Home (WFH)* dan 2 hari *Working From Office (WFO)*. (5) 5 hari *Working From Home (WFH)* dan 5 hari *Working From Office (WFO)*.

Di dalam *Hybrid Working* ada saat berkerja dari rumah atau *Working From Home*. Yang dimaksud *Home* adalah rumah, apartemen, atau tempat tinggal kontrak/kost, yang di anggap wajar untuk menjalankan kegiatan pekerjaan, sesuai dengan preferensi karyawan. Atau lokasi *Home* dimaksud adalah tempat tinggal karyawan yang dalam satu *PSA (Personal Service Area)* atau tempat tinggal di luar *PSA* yang dapat persetujuan dari kepala unit atau atasan. Adapun penetapan waktu kerja saat melaksanakan *FWA* adalah 8 (delapan) jam dalam 1 (satu) hari atau 40 (empat puluh) jam dalam 1 (satu) minggu selama 5 (lima) hari kerja atau 6 (enam)

hari kerja. Waktu istirahat adalah 60 (enampuluh) menit dalam 1 (satu) hari yang dilaksanakan setelah bekerja selama 4 (empat) jam secara terus-menerus. Awal dan akhir Waktu Kerja ditetapkan berdasarkan keputusan Kepala Unit dengan mempertimbangkan Waktu Kerja Tetap Perusahaan.



Gambar 1.3 Penerapan *Flexible Working Arrangement (FWA)*

Sumber: PlayBook FWA Telkom

Dengan itu aktivitas *FWA* memberikan kesempatan untuk merasakan cara kerja digital yang menjadi bagian dari transformasi perusahaan yaitu menjadi perusahaan *Digital Telco*. Dengan terbiasanya Karyawan melakukan cara kerja digital, semakin mendorong tumbuh dan berkembangnya *digital mindset* Karyawan, dan mengubah budaya kerjanya dengan budaya digital sehingga secara bersama-sama dapat secara efektif mencapai keberhasilan transformasi digital di lingkungan Telkom group.

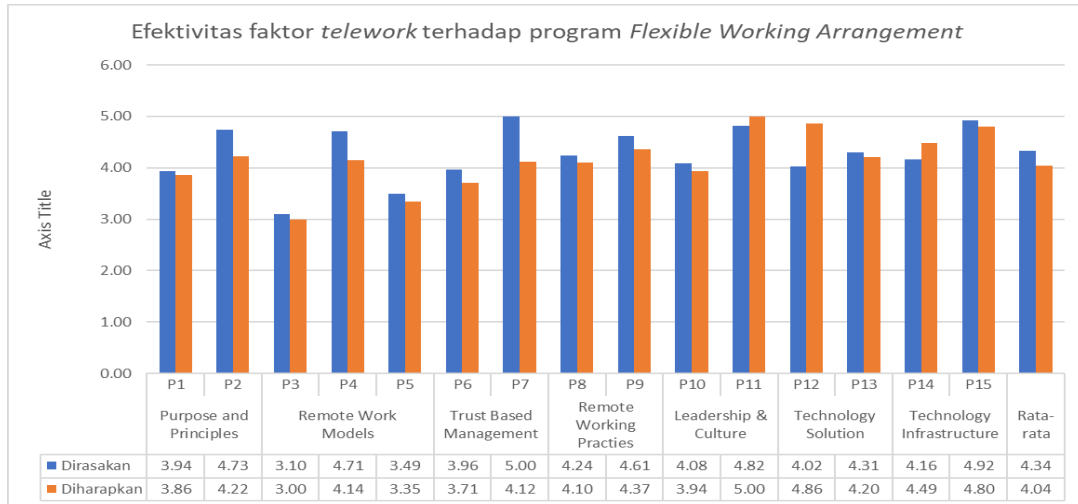
Peneliti melakukan wawancara untuk menggali permasalahan *FWA* pada tanggal 13 april 2021 dengan beberapa pihak yaitu, (1) Bapak Ricard Alberto (*Advisory HCM*), selaku ketua satgas (Satuan Tugas) dalam unit pengembangan kebijakan *FWA*. (2) Bapak Eryanto Setiadi, selaku (*SO Employee Code Conduct & Ethic*). (3) Bapak Hidayat, selaku anggota satgas (Satuan Tugas) Unit pengembangan implementasi dan monitoring *FWA*. Narasumber menjelaskan bahwa implementasi *FWA* diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dan

*engagement* karyawan, serta memberikan ruang bagi karyawan untuk mencapai *work life balance*, memperkuat *employer branding* sehingga mampu menarik dan meretensi *talent* terbaik yang dibutuhkan perusahaan. Akan tetapi dalam implementasikan dan monitoring kegiatan *Flexible Working Arrangement (FWA)*, masih banyak permasalahan yaitu, (1) Tidak dapat mengamati alur kerja sehari-hari anggota tim. (2) Perbedaan waktu dalam irama bekerja, yang dimana lebih sulit untuk berbagi ide dan berkolaborasi saat tidak bekerja pada waktu yang sama. (3) kepercayaan, Lebih sulit untuk membangun kepercayaan dengan anggota tim yang terpisah lokasi kerjanya, dan kesalahpahaman dapat lebih sering terjadi. (4) Tidak dapat melihat bahasa tubuh: Kita tidak selalu dapat membaca bagaimana respon anggota kita dalam menerima umpan balik atau ketika ada masalah berdasarkan petunjuk yang diberikan dari bahasa tubuhnya. (5) Sedikitnya kemungkinan berhadapan dengan anggota tim yang bekerja jarak jauh dan adanya komunikasi bukan tatap muka ada peluang lebih besar untuk terjadinya frustrasi pada kedua pihak. (6) Memastikan Karyawan memiliki semua yang mereka butuhkan untuk menjadi produktif. (7) Sedangkan anggota tim mendapat tantangan seperti, tidak memiliki kesempatan untuk menjelaskan peran mereka, merasa perkembangan dan kebutuhan karirnya tidak terpenuhi, tidak tahu cara terbaik untuk bekerja dalam konteks tim virtual.

Selain itu penulis melakukan *preliminary study* mengenai efektivitas faktor *telework* terhadap program *Flexible Working Arrangement*. Hasil ini terbagi menjadi enam kategori diantaranya kategori sangat rendah dengan rentang nilai rata-rata sebesar 1-1.83, kategori rendah dengan rentang nilai rata-rata sebesar >1.83-2.66, kategori sedang cenderung rendah dengan rentang nilai rata-rata sebesar >2.66-3.49, kategori sedang cenderung tinggi dengan rentang nilai rata-rata sebesar >3.49-4.33, kategori tinggi dengan rentang nilai rata-rata sebesar >4.33-5.16, dan kategori sangat tinggi dengan rentang nilai rata-rata sebesar >5.16-6. Berikut gambar yang memaparkan hasil jawaban kuisioner mengenai efektivitas faktor *telework* terhadap program *Flexible Working Arrangement* yang terdiri *Purpose and Principles, Remote Work Models, Trust Based Management, Remote Working Practies, Leadership & Culture, Technology Solution, Technology*



*Infrastructure. preliminary study* ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuisioner yang kepada 50 karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia.



Gambar 1.4 kuisioner *Flexible Working Arrangement (FWA)*

Sumber: Data yang telah diolah penulis, 2021

Berdasarkan dari hasil kuisioner mengenai *Flexible Working Arrangement* diatas dapat diketahui bahwa rata-rata dari tingkat efektivitas faktor *telework* terhadap program *Flexible Working Arrangement* yang dirasakan karya karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia saat ini adalah sebesar 4.34. Hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa tingkat tingkat efektivitas faktor *telework* terhadap program *Flexible Working Arrangement* yang dirasakan karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia saat ini tinggi. Sementara tingkat *Flexible Working Arrangement* yang diharapkan oleh karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia memiliki jumlah rata-rata sebesar 4.04 yang dapat disimpulkan bahwa tingkat *Flexible Working Arrangement* yang diharapkan oleh karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia cenderung tinggi.

Jumlah rata-rata tingkat *Flexible Working Arrangement* yang dirasakan saat ini dengan tingkat *Flexible Working Arrangement* yang diharapkan oleh para karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia terlihat memiliki perbedaan. Perbedaan kedua kondisi ini dapat diartikan bahwa tingkat *work-life balance* yang dirasakan oleh karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia saat ini memang termasuk dalam kategori tinggi. Sedangkan tingkat *Flexible Working Arrangement* yang diharapkan oleh karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia cenderung tinggi. Hal ini ditunjukkan dengan rata-rata tingkat *Flexible Working Arrangement* yang







dirasakan memiliki nilai yang lebih tinggi dibanding dengan rata-rata *Flexible Working Arrangement* yang diharapkan saat ini.

Berdasarkan *preliminary study* di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat efektivitas faktor *telework* terhadap program *FWA* yang dirasakan karyawan Telkom Group saat ini tinggi dan baik adalah ketika karyawan dapat mengerti prinsip dari *FWA* itu sendiri. Kemudian efektivitas faktor *telework* terhadap *FWA* dapat dikatakan tinggi pula ketika karyawan mendapat motivasi dari atasannya untuk bekerja secara maksimal saat melakukan *FWA* atau *telework*, dengan disertai dukungan perusahaan untuk memberikan fasilitas yang memadai agar karyawan bekerja secara maksimal saat melakukan *FWA* atau *telework*. Namun, responden juga menyadari untuk mencapai produktivitas dan kerja maksimal yang baik saat melakukan *FWA* atau *telework* tidaklah mudah karena banyak faktor penentu dan hal lainnya.

Kemudian berdasarkan grafik tersebut nilai yang diharapkan dan dirasakan oleh masing-masing *Flexible Working Arrangement* dapat dijelaskan sebagai berikut, (1) Pada *Purpose and Principles* diketahui nilai rata-rata indikator “Saya tidak mengetahui visi *FWA* pada Telkom Group dan Informasi dan pelatihan tentang *FWA* diperbanyak” yang dirasakan memiliki nilai yang lebih tinggi dibanding dengan rata-rata yang diharapkan saat ini. (2) Pada *Remote Work Models* diketahui nilai rata-rata indikator “Saat melakukan *FWA* saya merasa pekerjaan saya tambah berat”, “Saat melakukan *FWA* seharusnya lebih melihat *Job Fuction* berdasarkan kelayakan pekerjaan yang dilakukan *remote working*“ dan “Saya susah menentukan waktu bekerja saat melakukan *FWA*” yang dirasakan memiliki nilai yang lebih tinggi dibanding dengan rata-rata yang diharapkan saat ini. (3) Pada *Trust Based Management* diketahui nilai rata-rata indikator ” Penilaian Performansi karyawan saat melakukan *FWA* masih kurang optimal” dan “Penlian performansi karyawan tidak lagi di hitung melalui kehadiran tetapi dihitung melalui kualitas dan waktu penyelesaian” yang dirasakan memiliki nilai yang lebih tinggi dibanding dengan rata-rata yang diharapkan saat ini. (4) Pada *Remote Working Practies* diketahui nilai rata-rata indikator “Saat melaulkan *FWA* interaksi antar karyawan menjadi terbatas” dan “Tidak ada sanksi tegas saat melanggar etika saat melakukan

*FWA*” yang dirasakan memiliki nilai yang lebih tinggi dibanding dengan rata-rata yang diharapkan saat ini. (5) Pada *Leadership & Culture* diketahui nilai rata-rata indikator “Atasan saya tidak peduli saat staffnya melakukan *FWA*” yang dirasakan memiliki nilai yang lebih tinggi dibanding dengan rata-rata yang diharapkan saat ini. Sedangkan indikator “Atasan saya selalu memberikan kesempatan untuk maju saat melakukan *FWA*” memiliki nilai rata-rata yang dirasakan memiliki nilai yang lebih rendah dibanding dengan rata-rata yang diharapkan saat ini. (6) Pada *Technology Solution* diketahui nilai rata-rata indikator “Saat melakukan *FWA* saya selalu kesulitan dengan perangkat kerja saya” yang dirasakan memiliki nilai yang lebih rendah dibanding dengan rata-rata yang diharapkan saat ini. Sedangkan indikator “Perusahaan memberikan *learning tools* untuk memahami *FWA* dan memfasilitasi karyawan untuk tetap belajar saat di rumah” memiliki nilai rata-rata yang dirasakan memiliki nilai yang lebih tinggi dibanding dengan rata-rata yang diharapkan saat ini. (7) Pada *Technology Infrastructure* diketahui nilai rata-rata indikator “Perusahaan telah memberikan akses internet kepada karyawan saat melakukan *FWA*” dan ” Perusahaan sudah mempunyai *cyber security* terhadap data perusahaan dan pribadi saat melakukan *FWA*” yang dirasakan memiliki nilai yang lebih tinggi dibanding dengan rata-rata yang diharapkan saat ini.

BUMI PARTNER INDONESIA Telkom Indonesia

| FWA IMPLEMENTATION COMPARISON |  |   |   |  |   |   |
|-------------------------------|--|---|---|--|---|---|
|                               |                     |  |  |  |  |  |
| <b>INDUSTRY</b>               | Digital Telco  | Digital Telco   | Energy  | Bank   | Bank  | Digital Telco   |
| <b>FWA OBJECTIVE</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Business Continuity</li> <li>Digital Ways of Working</li> </ul> | Business Continuity   | Business Continuity   | Business Continuity  | Business Continuity   | Business Continuity   |
| <b>OPERATING MODEL</b>        | Hybrid   | Team bergiliran untuk WFO/WFH (Contoh: Team A minggu ini WFO, minggu depan WFH)     | Hybrid  | Kantor Cabang WFO Back Office Hybrid   | Setiap Direktorat memiliki aturan tentang Hybrid model                                | Hybrid  |
| <b>POLICY</b>                 | FWA Policy & OKR Policy  | FWA Policy  | Belum Ada   | Belum Ada  | Belum Ada   | Belum Ada   |
| <b>RULES</b>                  | Sesuai dengan karakteristik Job Function   | Pengaturan oleh Kantor Pusat  | Mengikuti aturan pemerintah daerah setempat   | Mengikuti aturan pemerintah daerah setempat  | Mengikuti aturan pemerintah daerah setempat   | Mengikuti aturan pemerintah daerah setempat   |

Gambar 1.5 Comparison Flexible Working Arrangement (FWA)

Sumber: Telkom Group

Telkom Group telah melakukan perbandingan pada beberapa BUMN terkemuka dan perusahaan *digital telco* dalam pelaksanaan *FWA*. Dari hasil tersebut didapat objektif pelaksanaan *FWA* adalah membuat bisnis perusahaan tetap tumbuh, model oprasi yang digunakan *telework* dan *hybrid* model yang dimana karyawan dapat memilih waktu dan tempat mereka bekerja sesuai keputusan atasan atau setingkat *Board of Directors-1 (BOD-1)*. Berbagai kondisi dan situasi dalam pelaksanaan *FWA* berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap pekerja, sehingga perlu untuk mengetahui perspektif pekerja dalam pelaksanaan *FWA* terhadap *outcome* yang didapatkan oleh pekerja. Hal ini penting untuk diketahui mengingat pekerja merupakan asset terbesar dalam suatu perusahaan dan kinerja pekerja menentukan performa dari perusahaan. selain itu, dengan mengetahui efektivitas *telework* terhadap pelaksanaan *FWA* dapat dijadikan evaluasi dan dasar dalam penentuan kebijakan perusahaan kedepannya baik yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan pekerja maupun dalam perbaikan sistem dan pengawasan selama pelaksanaan *FWA*.

Narasumber menyampaikan perusahaan sampai saat ini belum mengetahui seberapa jauh efektivitas *telework*, *remote working*, *hybrid* terhadap program *FWA*, maka peneliti ingin meneliti terkait apakah faktor *telework* berpengaruh terhadap program *FWA*. Oleh karna itu peneliti melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh faktor *telework* terhadap efektivitas program *Flexibel Working Arrangement (telework)* PT. Telekomunikasi”.

### **1.3 Perumusan Masalah**

Sesuai latar belakang penelitian yang telah di uraikan diatas, rumusan masalah yang dapat di ambil adalah:

1. Bagaimana penerapan faktor *telework* di PT. Telekomunikasi Indonesia?
2. Bagaimana efektivitas program *FWA (telework)* di PT. Telekomunikasi Indonesia?
3. Apakah faktor *telework* bepergaruh terhadap program *FWA (telework)* di PT. Telekomunikasi Indonesia?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dirumuskan, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui penerapan faktor *telework* di PT. Telekomunikasi Indonesia.
2. Untuk mengetahui bagaimana efektivitas *Flexible Working Arrangement (telework)* di PT. Telekomunikasi Indonesia.
3. Untuk mengetahui pengaruh faktor *telework* terhadap program *Flexible Working Arrangement (telework)* di PT. Telekomunikasi Indonesia.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat dipergunakan oleh beberapa pihak:

- a. Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi PT Telkom Indonesia dalam menerapkan pola kerja baru yaitu *Flexible Working Arrangement (FWA)*, yang membuat karyawan semakin bersemangat dalam menjalankan perkerjaan dan dapat membuat perusahaan lebih maju dalam menyongsong masa depan.
- b. Dari segi ilmiah penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan tentang *Flexible Working Arrangement (FWA)* dan *Telework*.
- c. Bagi Akademisi Penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bacaan bagi semua pihak yang membutuhkannya.
- d. Bagi Peneliti sebagai sarana untuk menambah pengetahuan dengan membandingkan teori-teori yang diperoleh dengan penerapannya secara langsung dalam praktek di lapangan.

## **1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir**

Sistematika penulisan dibuat untuk memberikan gambaran umum tentang penelitian yang dilakukan.

### **a. BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini membahas mengenai gambaran umum objek penelitian, latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

### **b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini berisikan mengenai teori-teori dan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, serta hipotesis.

### **c. BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab ini menguraikan mengenai jenis penelitian, operasionalisasi variabel, populasi dan sampel / situasi sosial, teknik pengumpulan data, sumber data, dan teknik analisis data.

### **d. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Hasil Penelitian dan Pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian yang disajikan dalam subjudul tersendiri. Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian.

### **e. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini menguraikan tentang Kesimpulan yang menjadi jawaban dari pertanyaan penelitian dan Saran terhadap hasil penelitian yang telah dilakukan.