

TESIS

***FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENTS* DI TELKOM
REGIONAL VI KALIMANTAN**

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Magister (S2)

Oleh:

**MUHAMMAD MIFTAH RIDHO
NIM. 2020420310007**



**MAGISTER ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
BANJARMASIN**

2022

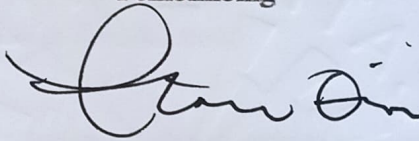
LEMBAR PENGESAHAN TESIS

FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENTS DI TELKOM REGIONAL VI KALIMANTAN

Oleh:
MUHAMMAD MIFTAH RIDHO
2020420310007

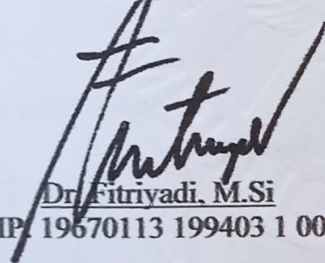
Telah disetujui, diuji dan disahkan di Banjarmasin sebagai Tesis
pada Tanggal 04 Januari 2023

Menyetujui,
Pembimbing



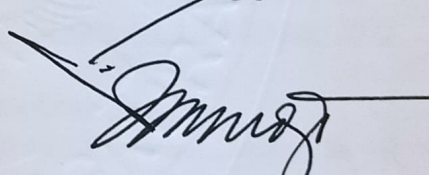
Dr. Tomi Oktavianor, M.Soc.Sc
NIP. 19671005 199702 1 001

Penguji I



Dr. Fitriyadi, M.Si
NIP. 19670113 199403 1 001

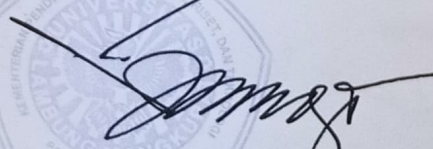
Penguji II



Dr. Taharuddin, S. Sos., MM
NIP. 19740110 200003 1 001

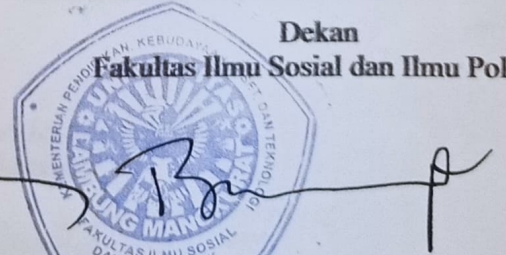
Diketahui,

Koordinator
Magister Administrasi Bisnis



Dr. Taharuddin, S. Sos., MM
NIP. 19740110 200003 1 001

Dekan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Prof. Dr. H. Budi Suryadi, M. Si
NIP. 19730122 199802 1 001



Hari ini, Rabu, Tanggal: 04, Bulan: Januari, Tahun: Dua Ribu Dua Puluh Tiga, Semester Ganjil tahun 2022/2023, bahwa:

- a. Dewan Penguji yang ditunjuk oleh Koordinator Program Magister Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin, dengan Surat Tugas Nomor: 0044/UN8.1.13/KP.10.00/2023 tanggal 03 Januari 2023.
- b. Telah melakukan pengujian tesis atas:

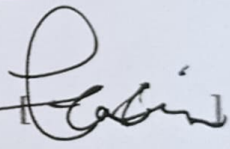
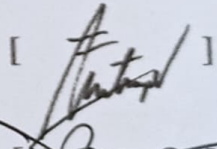
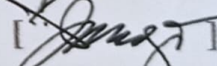
Nama Mahasiswa : Muhammad Miftah Ridho
N I M : 2020420310007
Waktu Ujian : Mulai, Jam: 20.00 dan Selesai Jam: 22.00 WITA
Media : Zoom Meeting
Nilai : 83 , dengan konversi huruf: (A)
Dinyatakan : (Lulus /Tidak Lulus)

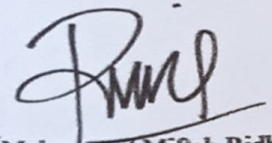
Berita acara ini dibuat dan ditandatangani sesuai dengan peraturan Program Studi Magister Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin.

Dibuat di : Banjarmasin
Pada Tanggal : 04 Januari 2023

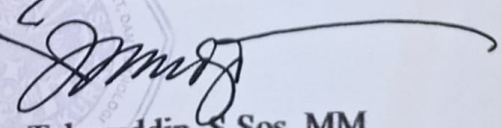
Mahasiswa yang diuji,

Dewan Penguji:

1. Pembimbing: Dr. Tomi Oktavianor., M.Soc, Se []
2. Penguji I : Dr. Fitriyadi., M.Si []
3. Penguji II : Dr. Taharuddin., S.Sos, MM []


(Muhammad Miftah Ridho)

Mengetahui & Membenarkan:
Koordinator,


Dr. Taharuddin, S.Sos, MM
NIP. 19740110 200003 1 001



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT
PROGRAM PASCASARJANA

SERTIFIKAT BEBAS PLAGIASI

NOMOR : 143/UN8.4/SE/2023

Sertifikat ini diberikan kepada:

Muhammad Miftah Ridho

Dengan Judul Tesis:

Flexible Working Arrangements di Telkom Regional VI Kalimantan

Telah dideteksi tingkat plagiasinya dengan kriteria toleransi $\leq 20\%$, dan dinyatakan Bebas dari Plagiasi.

Banjarmasin, 8 Maret 2023

Direktur,



Prof. Drs. H. Ahmad Suriansyah, M.Pd., Ph.D.

NIP 195912251986031001

ABSTRAK

Muhammad Miftah Ridho, 2020420310007, 2023. *Flexible Working Arrangements* di Telkom Regional Vi Kalimantan, di bawah bimbingan: Tomi Oktavianor.

Sumber Daya Manusia pada suatu perusahaan merupakan satu-satunya aset yang penting pada organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya oleh karena itu perusahaan harus memberikan perhatian yang lebih dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Dalam menghadapi persaingan perdagangan bebas perusahaan dihadapkan oleh perubahan angkatan kerja atau generasi baru yang akan mendominasi dunia kerja. Perubahan angkatan kerja merupakan fenomena umum yang terjadi pada dunia kerja (McCrindle, 2014). Saat ini, di dalam perusahaan terjadi pencampuran antara tiga generasi yaitu, generasi 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 milenial cenderung akan merasa lebih nyaman dalam bekerja apabila perusahaan tidak menerapkan penambahan waktu kerja yang melebihi waktu yang seharusnya mereka bekerja dalam sehari. Salah satu bentuk fleksibilitas dalam bekerja yaitu fleksibel dalam waktu kerja atau kemampuan karyawan untuk mengatur durasi jam kerja berdasarkan lokasi kerja mereka dan mereka mampu memenuhi waktu kerja yang diberikan oleh perusahaan (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014). Di Indonesia, penerapan sistem flexible working arrangement banyak digunakan perusahaan besar, salah satunya yaitu adalah PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Telkom Indonesia memiliki definisi *Flexible Working Arrangement* atau FWA yakni cara bekerja Karyawan yang disesuaikan dengan kebutuhan dan jenis pekerjaan yang dilakukan. 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.

Penelitian ini akan menjawab Penerapan Flexible Working Arrangements Di Telkom Regional VI Kalimantan beserta hambatan-hambatannya dengan Pendekatan Kualitatif melalui Data, Observasi dan wawancara mendalam.

Hasil penelitian membuktikan Flexible Working Arrangements telah dilaksanakan di Telkom Regional VI Kalimantan dengan baik, dan berjalan efektif dengan 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.

Kata Kunci: *Flexible Working Arrangements, Work Life Balance.*

ABSTRACT

Muhammad Miftah Ridho, 2020420310007, 2023. Flexible Working Arrangements at Telkom Regional VI Kalimantan, under the guidance of: Tomi Oktavianor.

Human Resources in a company is the only important asset in an organization that can mobilize other resources, therefore companies must pay more attention in facing increasingly fierce competition. In facing free trade competition, companies are faced with changes in the workforce or a new generation that will dominate the world of work. Changes in the workforce are a common phenomenon that occurs in the world of work (McCrinkle, 2014). Currently, within the company there is a mixture of three generations, namely, the Baby Boomers or Boomer Generation (1946-1964), X generation or Gen-Xers (1965-1980), and Y Generation or Millennial Generation (1981-2000) (DelCampo, Mr. Robert GKlippel, Haggerty, & Haney, 2012).

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. One form of flexibility at work is flexibility in working time or the ability of employees to adjust the duration of working hours based on their work location and they are able to fulfill the working time provided by the company (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014). 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.

This research will answer how far the Implementation of Flexible Working Arrangements Relates to Employee Engagement, Work Productivity and Work Life Balance at Telkom Regional VI Kalimantan with a Qualitative Approach through Data, Observations and in-depth interviews.

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, Work Life Balance.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan. Tesis ini ditulis sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister (S2) di Program Studi Magister Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lambung Mangkurat.

Penulis menyadari bahwa tesis ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya berkat bimbingan, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi dalam penyelesaian tesis ini:

1. Prof. Dr. Ahmad, M.Si, selaku Rektor Universitas Lambung Mangkurat;
2. Prof. Dr. H. Budi Suryadi, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lambung Mangkurat;
3. Dr. Taharuddin, S.Sos., M.M. selaku Koordinator Program Studi Magister Administrasi Bisnis Universitas Lambung Mangkurat sekaligus Dosen Penguji II yang telah banyak memberikan ilmu dan saran-saran dalam perbaikan tesis ini menjadi lebih baik lagi;
4. Dr. Tomi Oktavianor., M.Soc, Sc. selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan ilmu, bimbingan, dan arahan dalam menyelesaikan penelitian tesis ini;
5. Dr. Fitriyadi, M.Si selaku Dosen Penguji I yang telah banyak memberikan ilmu dan saran-saran dalam perbaikan tesis ini menjadi lebih baik lagi;
6. Seluruh Dosen Program Studi Magister Administrasi Bisnis Universitas Lambung Mangkurat;

7. Seluruh rekan-rekan mahasiswa Angkatan Tahun 2020 Program Studi Magister Administrasi Bisnis Universitas Lambung Mangkurat;
8. Kedua orang tua Ibu Asliah dan Bapak Akhmad Basuni yang senantiasa terus memberikan doa, support dan kasih sayang yang tak terhingga dan tak terbalaskan;
9. Semua pihak yang turut serta memberikan dorongan serta semangat dalam menyelesaikan tesis ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis juga menyadari bahwa tesis ini masih banyak sekali kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang sifatnya membangun demi kesempurnaan akan peneliti terima dengan senang hati. Semoga tesis ini dapat menjadi alat yang besar dalam upaya kita meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

Banjarmasin, Desember 2022

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah.....	14
1.3. Tujuan Penelitian	15
1.4. Manfaat Penelitian	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	17
2.1. Landasan Teori.....	17
2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia	17
2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	17
2.1.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	18
2.1.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	21
2.1.2. <i>Flexible Working Arrangements</i> (FWA).....	22
2.1.2.1. Pengertian Flexible Working Arrangements	22
2.1.2.2. Manfaat Pengaturan Jam Kerja Fleksibel	26
2.1.2.3. Kekurangan Pengaturan Jam Kerja Fleksibel.....	28
2.1.2.4. Syarat atau Indikator Agar FWA Berjalan Bengan Baik.....	30
2.1.2.5. Tipe FWA	31
2.1.3. <i>Employee Engagement</i>	32
2.1.3.1. Pengertian Employee Engagement	32
2.1.3.2. Prinsip-Prinsip Employee Engagement	38
2.1.3.3. Perasaan dan Perhatian Keterlibatan (The Feel and The Look of Engagement).....	39
2.1.3.4. Dimensi Employee engagement/ Employee Engagement	46
2.1.4. Produktivitas Kerja Karyawan	47

2.1.4.1.	Pengertian Produktivitas Kerja	47
2.1.4.2.	Unsur-Unsur Produktivitas Kerja	49
2.1.4.3.	Faktor Pendukung Produktivitas Karyawan	50
2.1.4.4.	Dimensi dan Indikator Produktivitas Karyawan.....	56
2.1.5.	Work Life Balance	57
2.1.5.1.	Pengetian Work Life Balance	57
2.1.5.2.	Faktor-Faktor Work Life Balance.....	59
2.1.5.3.	Strategi Menumbuhkan Work Life Balance	60
2.1.5.4.	Dimensi dan Indikator Pembentuk Work Life Balance.....	61
2.2.	Penelitian Terdahulu	64
2.3.	Kerangka Konseptual.....	67
BAB III	METODE PENELITIAN	69
3.1.	Metode Penelitian Kualitatif	69
3.2.	Pendekatan Penelitian Studi Deskriptif Kualitatif	70
3.3.	Sumber dan Teknik Pengumpulan Data.....	71
3.3.1.	Sumber Data Penelitian.....	71
3.3.2.	Teknik Pengumpulan Data.....	71
3.4.	Metode Analisis Data.....	74
3.5.	Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data.....	78
3.6.	Informan.....	80
3.6.1.	Ciri-Ciri Informan	81
3.6.2.	Profil Informan.....	81
3.7.	Lokasi Penelitian.....	82
BAB IV	GAMBARAN UMUM.....	83
4.1.	Profil Perusahaan	83
4.2.	Purpose, Visi Dan Misi	84
4.3.	Core Values.....	85
4.4.	Riwayat TelkomGroup.....	86
4.4.1.	Sejarah Singkat PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.	86
4.5.	Divisi Telkom Regional VI Kalimantan	88

4.5.1. Struktur Organisasi.....	86
BAB V HASIL PENELITIAN	87
5.1. <i>Flexible Working Arrangements</i> (FWA) di PT. Telkom Regional VI Kalimantan	88
5.2. Persepsi Karyawan Penerapan <i>Flexible Working Arrangement</i> (FWA) di PT. Telkom Regional VI Kalimantan	98
BAB VI PENUTUP	105
6.1. Kesimpulan	105
6.2. Saran	106
DAFTAR PUSTAKA	107

DAFTAR TABEL

No	Judul	Hal
Tabel 1.1	Nilai AKHLAK Dalam FWA di Telkom Group	6
Tabel 1.2	Data Presensi	9
Tabel 1.3	Kinerja Karyawan Divisi Telkom Regional VI.....	11
Tabel 1.4	Skala Peringkat Prestasi Kerja Karyawan	12
Tabel 2.1	Tipe FWA	31
Tabel 5.1	Kinerja Karyawan Divisi Telkom Regional VI.....	93
Tabel 5.2	Teknologi yang digunakan dalam FWA di Telkom	94
Tabel 5.3	Manfaat dan Kekurangan yang dirasakan karyawan selama FWA.....	100

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Hal
Gambar 2.1	Kerangka Konseptual	64
Gambar 3.1	Kompenen Analisis Data Model Interaktif.....	71
Gambar 3.2	Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif	74
Gambar 4.1	Struktur Organisasi	95