

**STUDI KESEJAHTERAAN KARYAWAN YANG MENERAPKAN
FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT DI PERUSAHAAN E-
COMMERCE JAKARTA SELATAN**



Skripsi

Pramadhani Rahardiansyah

19410165

FAKULTAS PSIKOLOGI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI

MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2023

HALAMAN JUDUL

**STUDI KESEJAHTERAAN KARYAWAN YANG MENERAPKAN
FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT DI PERUSAHAAN E-
COMMERCE JAKARTA SELATAN**

SKRIPSI

Diajukan kepada

Dekan Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam memperoleh
gelar Sarjana Psikologi (S.Psi)

Oleh

Pramadhani Rahardiansyah

NIM. 1941065

**FAKULTAS PSIKOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

2023

**HALAMAN PERSETUJUAN
STUDI KESEJAHTERAAN KARYAWAN YANG MENERAPKAN
FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT DI PERUSAHAAN E-COMMERCE**

JAKARTA SELATAN

SKRIPSI

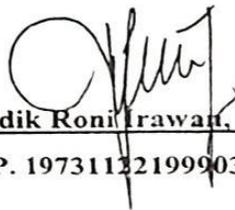
Oleh

Pramadhani Rahardiansyah

NIM. 19410165

Telah disetujui oleh:

Dosen Pembimbing

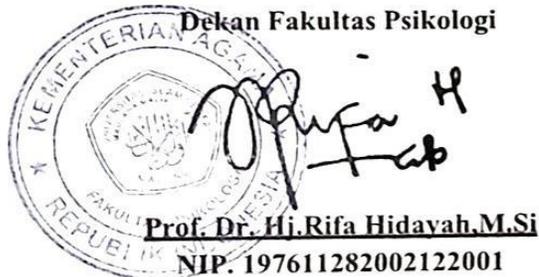


Andik Roni Irawan, M.Si

NIP. 197311221999031003

Mengetahui,

Dekan Fakultas Psikologi



Prof. Dr. Hj. Rifa Hidayah, M.Si

NIP. 197611282002122001

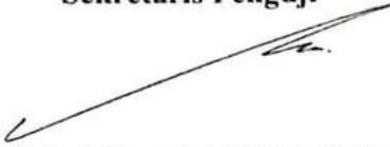
HALAMAN PENGESAHAN
STUDI KESEJAHTERAAN KARYAWAN YANG MENERAPKAN
***FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT* DI PERUSAHAAN E-COMMERCE**
JAKARTA SELATAN

Oleh
Pramadhani Rahardiansyah

telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal

Susunan Dewan Penguji

Sekretaris Penguji


Agus Iqbal Hawabi, M.Psi, Psikolog
NIP. 198806012019031009

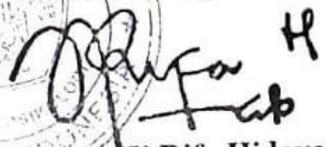
Penguji Utama


Andik Rony Irawan, M.Si
NIP. 197311221999031003

Ketua Penguji


Dr. Endah Kurniawati Purwaningtyas, M.Psi
NIP. 1975051420000320003

Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Sarjana Psikologi
Tanggal,


Mengesahkan
Dekan Fakultas Psikologi
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Prof. Dr. Hj. Rifa Hidayah, M.Si
NIP. 197611282002122001

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Pramadhani Rahardiansyah

NIM : 19410165

Fakultas : Psikologi

Menyatakan bahwa pendirian skripsi dengan judul “**Studi Kesejahteraan Karyawan yang Menerapkan *Flexible Working Arrangement* di Perusahaan *E-commerce Jakarta Selatan*”**, adalah benar-benar hasil karya sendiri baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali dalam betuk kutipan yang disebutkan sumbernya. Jika dikemudian hari ada *claim* dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan pihak Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila pernyataan ini tidak benar, saya bersedia mendapatkan sanksi

Malang, 11 Januari 2023

Peneliti

A 10,000 Indonesian Rupiah banknote is shown next to a handwritten signature in black ink. The banknote is pink and white with the Garuda Pancasila emblem and the number '10000' visible. The signature is a stylized, cursive 'PR'.

Pramadhani Rahardiansyah

NIM. 19410165

MOTTO

“Pekerjaan terbaik untuk pekerjaan esok hari adalah melakukan pekerjaan yang baik hari ini” –Elbert Hubbard

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini penulis persembahkan untuk:

1. Orang tua saya yang tidak hentinya memberikan saya dukungan secara materil dan non-materil dalam menyelesaikan skripsi saya.
2. Bapak Andik selaku dosen pembimbing satu saya dan Bapak Iqbal selaku dosen pembimbing dua saya yang telah memberikan ilmu serta saran dalam penyelesaian skripsi ini.
3. Subjek penelitian saya yang telah meluangkan waktu di tengah-tengah kesibukan untuk diwawancarai demi memenuhi kebutuhan skripsi saya.
4. Kepada teman saya Huda, yang telah sabar membantu dan mengajari saya menulis skripsi.
5. Seluruh teman-teman saya yang telah mendukung saya dalam pengerjaan skripsi ini.
6. Diri saya sendiri yang telah berjuang sampai titik ini untuk mengerjakan skripsi. Sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah saya ucapkan sebagai peneliti atas kehadiran Allah SWT yang selalu memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga peneliti mampu menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Sholawat serta salam senantiasa atas kehadiran Nabi Muhammad SAW, yang senantiasa kita nantikan syafa'atnya kelak di akhirat.

Karya penelitian ini tidak akan pernah ada tanpa bantuan dari berbagai pihak yang telah terlibat. Untuk itu dengan segala kerendahan hati, peneliti ucapkan rasa terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada:

1. Prof.,Dr. H.M.Zainuddin,.MA selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Prof.Dr.Hj.Rifa Hidayah,M.Psi selaku Dekan Fakultas Psikologi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
3. Andik Roni Irawan,M.Si selaku dosen pembimbing satu. Terima kasih banyak atas ilmu, bimbingan, saran, dan lain sebagainya yang telah diberikan kepada peneliti
4. Agus Iqbal Hawabi,M.Psi,Psikolog selaku dosen pembimbing dua. Terima kasih banyak atas ilmu, waktu, saran, dan lain sebagainya yang telah diberikan kepada peneliti untuk menyelesaikan skripsi ini.

5. Dosen penguji yang telah memberikan saran serta kritik pada skripsi ini
6. Subjek penelitian saya yang telah meluangkan waktu untuk diwawancarai dan tidak henti-hentinya memberikan dukungan kepada peneliti

Akhirnya, peneliti peneliti berharap skripsi ini bermanfaat bagi penulis dan bagi pembaca.

Malang, 11 Januari 2023

Peneliti

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN ORISINALITAS.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
ABSTRAK	xiii
BAB I	1
PENDAHULUAN.....	1
A. LATAR BELAKANG.....	1
B. RUMUSAN MASALAH.....	5
C. TUJUAN.....	6
D. MANFAAT	6
BAB II.....	7
KAJIAN PUSTAKA.....	7
A. KESEJAHTERAAN KARYAWAN.....	7
1. Definisi Kesejahteraan Karyawan	7
2. Aspek dan Indikator Kesejahteraan.....	8
B. <i>FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT</i> (FWA).....	13
1. Definisi <i>Flexible Working Arrangement</i> (FWA).....	13
2. Aspek dan Indikator <i>Flexible Working Arrangement</i> (FWA).....	15
3. Dampak Positif <i>Flexible Working Arrangement</i> (FWA)	16
4. Dampak Negatif <i>Flexible Working Arrangement</i> (FWA)	18

C. <i>ELECTRONIC COMMERCE (E-COMMERCE)</i>	19
1. Selayang Pandang tentang <i>Electronic Commerce</i>	19
2. Kelebihan dan Kekurangan <i>Electronic Commerce</i>	20
3. Tipe-Tipe <i>Electronic Commerce</i>	21
4. Kerangka Kerja/Struktur <i>Electronic Commerce</i>	23
BAB III.....	25
METODOLOGI PENELITIAN.....	25
A. JENIS DAN DESAIAN PENELITIAN	25
B. DEFINISI OPERASIONAL.....	27
1. <i>Flexible Working Arrangement (FWA)</i>	27
2. Kesejahteraan Karyawan	27
C. POPULASI DAN SAMPEL.....	27
D. TEKNIK PENGUMPULAN DATA	28
1. Data Primer.....	28
2. Data Sekunder.....	29
E. INSTRUMEN PENELITIAN	29
F. TEKNIK ANALALISIS DATA.....	32
BAB IV	35
HASIL DAN PEMBAHASAN.....	35
A. HASIL	35
1. Penerapan Sistem <i>Flexible Working Arrangement</i> dan Sistem Formal.....	35
2. Keuntungan dan Kerugian dari <i>Flexible Working Arrangement</i>	39
3. Kesejahteraan Karyawan yang Bekerja di Perusahaan yang Menerapkan <i>Flexible Working Arrangement</i>	46
B. PEMBAHASAN.....	62
1. Penerapan Sistem <i>Flexible Working Arrangement (FWA)</i>	62

2. Keuntungan dan Kerugian sistem <i>Flexible Working Arrangement</i> (FWA).....	65
3. Kesejahteraan Karyawan yang Bekerja dengan Sistem <i>Fkexible Working Arrangement</i> (FWA).....	70
4. Sumbangan Teoritis	74
BAB V.....	76
PENUTUPAN.....	76
A. KESIMPULAN	76
B. SARAN.....	79
DAFTAR PUSTAKA	80
LAMPIRAN.....	82

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 PERTANYAAN WAWANCARA I	83
LAMPIRAN 2 PERTANYAAN WAWANCARA 2.....	84
LAMPIRAN 3 TRANSKRIP WAWANCARA I.....	86
LAMPIRAN 4 TRANSKRIP WAWANCARA II.....	113
LAMPIRAN 5 VERBATIM.....	121
LAMPIRAN 6 DOKUMENTASI WAWANCARA	139

ABSTRAK

Pramadhani Rahardiansyah, 19410165, Skripsi, Fakultas Psikologi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2023 Studi Kesejahteraan Karaywan yang Menerapkan Flexible Working Arrangement di Perusahaan E-commerce Jakarta Selatan

Pandemi Covid-19 yang melanda seluruh dunia termasuk Indonesia. Peristiwa ini merubah seluruh sector khususnya pada sector industri seperti implementasi sistem kerja *Flexible Working Arrangement* (FWA) yang menggantikan sistem kerja formal seperti *nine to five*. Penerapan sistem FWA mengakibatkan beberapa keuntungan dan kerugian dari karyawan yang bekerja dengan penerapan tersebut pada suatu perusahaan. Hasil wawancara mendasar tersebut diperoleh bahwa karyawan tersebut lebih banyak kerugian dari penerapan sistem FWA. Maka dari itu, peneliti merasa penting untuk meneliti mengenai kesejahteraan karyawan yang bekerja dengan sistem FWA pada perusahaan *E-commerce*.

Peneliti menggunakan teori hirarki kebutuhan oleh Abraham Maslow. Abraham Maslow (1943) membagi teori hirarki kebutuhan menjadi lima, yaitu 1) kebutuhan fisik, 2) kebutuhan rasa aman, 3) kebutuhan sosial, 4) kebutuhan pengakuan, dan 5) kebutuhan aktualisasi. Tingkat kesejahteraan dapat mencapai pemenuhan atau individu bisa dikatakan sejahtera bila kelima kebutuhan yang diungkap oleh Abraham Maslow terpenuhi (Yulhendri dan Susanti, 2017). Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Peneliti mengambil data subjek menggunakan metode wawancara semi terstruktur. Subjek dalam penelitian ini adalah seorang *General Manager* yang bekerja pada perusahaan *E-commerce* di Jakarta Selatan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa subjek yang diteliti oleh penelitian ini adalah kesejahteraan karyawan tersebut yang bekerja dengan penerapan FWA menunjukkan hasil yang positif terhadap kesejahteraan karyawan tersebut. Meskipun ada beberapa kerugian yang dirasakan, namun subjek tersebut berusaha untuk mengurangi kerugian tersebut.

Kata Kunci: *Flexible Working Arrangement* (FWA), Kesejahteraan, *E-commerce*

ABSTRACT

Pramadhani Rahardiansyah, 19410165, Thesis, Faculty of Psychology, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2023. Welfare Study of Employees Implementing Flexible Working Arrangements in South Jakarta *E-commerce* Companies

The Covid-19 pandemic has hit the whole world including Indonesia. This event changed all sectors, especially in the industrial sector, such as the implementation of a Flexible Working Arrangement (FWA) work system that replaces formal work systems such as nine to five. The application of the FWA system results in several advantages and disadvantages for employees who work with this application in a company. The results of the basic interviews showed that the employee had more to lose from implementing the FWA system. Therefore, researchers feel it is important to research the welfare of employees who work with the FWA system in *E-commerce* companies.

Researchers use the theory of the hierarchy of needs by Abraham Maslow. Abraham Maslow (1943) divided the theory of the hierarchy of needs into five, namely 1) physical needs, 2) security needs, 3) social needs, 4) recognition needs, and 5) actualization needs. The level of well-being can reach fulfillment or individuals can be said to be prosperous if the five needs expressed by Abraham Maslow are fulfilled (Yulhendri and Susanti, 2017). This research uses a type of qualitative research with a case study method. Researchers took subject data using a semi-structured interview method. The subject in this study is a General Manager who works at a *E-commerce* company in South Jakarta.

The results of this study indicate that the subject being examined by this study is the welfare of these employees who work with the application of FWA showing positive results on the welfare of these employees. Even though there were some losses that were felt, the subject tried to reduce these losses.

Keywords: Flexible Working Arrangement (FWA), Welfare, *E-commerce*

تجريدي

مولانا مالك إبراهيم مالانج ، 2023 UIN برامادهاني راهرديانسيا ، 19410165 ، أطروحة ، كلية علم النفس
دراسة رفاهية الموظفين تنفيذ ترتيبات العمل المرنة في جنوب جاكرتا شركات التجارة الإلكترونية

العالم بأسره ، بما في ذلك إندونيسيا. غير هذا الحدث جميع القطاعات ، وخاصة في Covid-19 لقد ضرب جائحة
الذي حل محل نظام العمل الرسمي مثل تسعة إلى خمسة. (FWA) القطاع الصناعي مثل تنفيذ نظام العمل المرن
العديد من مزايا وعيوب الموظفين الذين يعملون مع التنفيذ في الشركة. وجدت نتائج FWA ينتج عن تنفيذ نظام
لذلك ، يشعر الباحثون أنه من المهم فحص FWA. المقابلة الأساسية أن الموظف لديه الكثير ليخسره من تنفيذ نظام
في شركات التجارة الإلكترونية FWA رفاهية الموظفين الذين يعملون مع نظام

يستخدم الباحثون نظرية التسلسل الهرمي للاحتياجات من قبل أبراهام ماسلو. قسم أبراهام ماسلو (1943) نظرية
التسلسل الهرمي للاحتياجات إلى خمسة ، وهي (1) الاحتياجات المادية ، (2) الاحتياجات الأمنية ، (3) الاحتياجات
الاجتماعية ، (4) احتياجات الاعتراف ، و (5) احتياجات التحقيق. يمكن أن يحقق مستوى الرفاهية الوفاء أو يمكن
القول إن الأفراد مزدهرون إذا تم تلبية الاحتياجات الخمسة التي عبر عنها أبراهام ماسلو (بول هندي وسوسانتي ،
يستخدم هذا البحث البحث النوعي مع طريقة دراسة الحالة. أخذ الباحثون بيانات الموضوع باستخدام (2017).
طريقة مقابلة شبه منظمة. الموضوع في هذه الدراسة هو مدير عام يعمل في شركة للتجارة الإلكترونية في جنوب
جاكرتا.

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن الموضوعات التي درستها هذه الدراسة هي رفاهية هؤلاء الموظفين الذين يعملون مع
مما يدل على نتائج إيجابية على رفاهية هؤلاء الموظفين. على الرغم من وجود بعض الخسائر FWA تطبيق
المتصورة ، يسعى الموضوع إلى التخفيف من تلك الخسائر

لكلمات المفتاحية : ترتيبات العمل المرنة ، الرفاهية ، التجارة الإلكترونية

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Pada awal tahun 2020 tepatnya bulan Maret, dunia khususnya Indonesia dilanda pandemi Covid-19. Seluruh sektor yang ada di dunia terkena dampak dari pandemi, salah satu contohnya adalah sektor industri. Salah satu contoh yang menonjol dari perubahan sektor industri pada pandemi Covid-19 adalah implementasi *Work From Home* (WFH) atau kerja dari rumah yang menggantikan *Work From Office* (WFO) atau kerja dari kantor. Selain implementasi WFO menjadi WFH, sistem yang berubah di bidang industri yang lain adalah implementasi sistem fleksibel kerja atau *Flexible Working Arrangement* (FWA) menggantikan sistem kerja formal. Kebanyakan perusahaan yang menerapkan sistem FWA adalah perusahaan *E-commerce*.

Banyaknya perusahaann *E-commerce* di Indonesia khususnya di daerah Ibu Kota Jakarta semakin meningkat. Tidak sedikit milenial dan generasi Z yang ingin bekerja di perusahaan *E-commerce*. Perusahaan *E-commerce* memberikan kemudahan bagi karyawannya dalam bekerja, seperti *Work From Anywhere* (WFA) atau bekerja dimana saja, *Work From Home* (WFH) atau bekerja dari rumah, serta *Flexible Working Arrangement* (FWA) atau fleksibilitas jam kerja atau kerja dimana saja. Tentunya milenial dan generasi Z di Indonesia sangat tertarik untuk bekerja di perusahaan yang menerapkan sistem kerja yang bebas.

Beberapa karyawan yang bekerja dengan sistem fleksibel atau *Flexible Working Arrangement* merasa sangat diuntungkan. Karyawan tersebut merasa dapat bekerja kapanpun dan dimanapun. Karyawan tersebut juga dapat memanajemen waktu untuk bekerja dan melakukan aktivitas lainnya. Selain itu, karyawan juga tidak perlu pergi ke kantor dan menghabiskan waktu di jalan untuk pergi ke kantor karena jalanan di ibu kota yang selalu macet. Namun, beberapa karyawan yang menerapkan sistem kerja fleksibel atau *Flexible Working Arrangement* merasa tidak mendapat keuntungan atau bahkan merasakan hal yang buruk dalam sistem kerja yang fleksibel. Karyawan diberikan pekerjaan oleh perusahaan yang tidak kenal waktu, karyawan juga diberikan pekerjaan saat cuti, atau bahkan karyawan tetap diberikan pekerjaan saat karyawan tersebut sedang sakit. Sistem kerja fleksibel atau *Flexible Working Arrangement* masih menjadi pro dan kontra pada karyawan. Beberapa karyawan merasakan hal yang menguntungkan bekerja dengan sistem fleksibel, namun beberapa karyawan merasakan hal yang merugikan atau tidak jauh berbeda dengan kerja formal.

Perusahaan *e-commerce* dalam penelitian ini mengimplentasikan sistem kerja *flexible working arrangement* (FWA) pada saat adanya pandemic Covid-19. Sebelum adanya pandemic Covid-19, perusahaan ini mengimplentasikan sistem kerja formal seperti pada perusahaan lainnya. Pada saat sebelum adanya FWA, perusahaan ini bekerja dari jam 9.30-19.00 WIB. Lalu, perusahaan ini mengimplentasi sistem kerja FWA pada saat adanya pandemi Covid-19 sampai sekarang pasca adanya pandemi Covid-19.

Karywan yang bekerja pada perusahaan *E-commerce* dalam bidang *e-commerce* mengatakan bekerja dengan sistem fleksibel atau *Flexible Working*

Arrangement memberikan dampak positif dan negative untuk dirinya. dampak positif yang didapatkan dalam bekerja secara fleksibel adalah karyawan lebih menghemat waktu dan lebih hemat dalam segi finansial. Sedangkan untuk dampak negative yang diterima dari karyawan tersebut diantaranya adalah karyawan bekerja tidak kenal waktu dan kerjaan menjadi berlebihan (*overload*).

Flexible Working Arrangement adalah pengaturan kerja yang fleksibel (non-standar) pada dasarnya adalah pilihan yang memungkinkan seorang karyawan untuk bekerja di luar batas-batas tradisional organisasi kerja standar sehubungan dengan modalitas yang berbeda seperti jumlah, distribusi waktu dan tempat kerja (Kattenbach et al, 2020).

Flexible Working Arrangement diartikan sebagai syarat kerja yang membolehkan karyawan/pekerja bekerja di luar waktu formal perusahaan tersebut, karyawan juga diperbolehkan untuk kerja dimana saja, contohnya bekerja di rumah, waktu kerja yang tidak diatur oleh perusahaan (fleksibel), perkongsian kerja, dan sebagainya (Kelliher & Anderson, 2008; Amirul et al., 2021)

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kirana (2021) mengenai Hubungan *Flexible Working Arrangement* dengan *Work-life Balance Driver Gojek* di Surabaya adalah variable *Flexible Working Arrangement* searah atau berjalan lurus dengan *work-life balance*. Jadi dapat disimpulkan *Flexible Working Arrangement* sangat berpengaruh terhadap kehidupan kerja *driver gojek* di Surabaya. *Driver gojek* merasa jam kerja yang fleksibel membuat mudah para *driver* untuk memulai dan mengakhiri jam kerjanya. *Driver gojek* di Surabaya juga bebas menentukan hari kerja atau libur untuk dirinya sendiri. Ditemukan ketidaksamaan hasil penelitian yang dilakukan oleh Saifullah (2020) yang berjudul Pengaruh *Work-life Balance* dan *Flexible Working*

Arrangement terhadap kinerja karyawan muslimah konveksi mengatakan tidak ada pengaruh yang signifikan antara jam kerja fleksibel dengan kinerja karyawan muslimah konveksi tersebut.

Dapat disimpulkan dari kedua penelitian tersebut kerja fleksibel atau *Flexible Working Arrangement* yang diterapkan oleh perusahaan di Indonesia masih menimbulkan hasil yang tidak sama. Beberapa karyawan merasakan keuntungan dari kerja fleksibel, namun disisi lain masih ada beberapa karyawan yang tidak merasakan keuntungan maupun kerugian dari kerja fleksibel.

Kerja fleksibel atau *Flexible Working Arrangement* menjamur pertama kali di Indonesia saat Pandemi Covid pada awal tahun 2020 lalu. Pemerintah memerintahkan untuk seluruh kegiatan perkantoran dilakukan secara work from home (WFH) atau bekerja dari rumah. Mulai dari sini, tradisional jam kerja yang diterapkan sebelum pandemi Covid terjadi atau yang biasa disebut nine to five mulai meredup (SE Menteri PAN dan RB N0.19 2020). Karyawan yang bekerja di perkantoran mulai bekerja dari rumah dan mengatur sendiri jam kerjanya. Jam kerja formal perusahaan hanya ada di peraturan tertulis namun tidak dilaksanakan.

Namun, meskipun jam kerja karyawan menjadi bebas atau tidak formal, karyawan tetap dituntut oleh perusahaan untuk tetap produktif. Kebanyakan perusahaan tidak mengatur jam kerja formal untuk karyawannya namun karyawan tersebut harus bisa mengatur jam kerjanya sendiri dan semua kerjaan bisa selesai tepat waktu.

Pada awalnya, kerja fleksibel atau *Flexible Working Arrangement* hanya memindahkan tempat kerja karyawan dari kantor ke rumah. Lambat laun, perusahaan menilai kerja fleksibel lebih efektif dilakukan untuk beberapa divisi di perusahaan tersebut. Tidak sedikit perusahaan sekarang yang masih mengimplementasikan *Flexible Working Arrangement* disaat pandemi sudah mulai pulih karena di nilai keefektivannya pada kinerja karyawan (Freches, 2017).

Berdasarkan hasil wawancara mendasar dengan subjek, subjek mengatakan bahwa sistem *Flexible Working Arrangement* sangat membantu dalam kesejahteraan karyawan. Karena dengan adanya implementasi FWA pada karyawan, karyawan dapat mengalokasikan biaya transportasi ke kebutuhan yang lainnya. Sehingga, pengeluaran bulanan karyawan yang menerapkan sistem FWA bisa lebih hemat dengan tidak adanya biaya transportasi mobilisasi ke kantor.

Maka dari itu, peneliti merasa perlu untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai *Flexible Working Arrangement* atau kerja fleksibel untuk menjawab kesejahteraan karyawan yang bekerja di perusahaan flexible working arrangement. Judul penelitian yang diambil peneliti adalah “Studi Kesejahteraan Karyawan di Perusahaan *E-commerce* yang Menerapkan *Flexible Working Arrangement* di Jakarta Selatan”. Hal yang membedakan penelitian ini dari penelitian sebelumnya adalah penelitian ini mewawancara langsung karyawan senior level, dan karyawan yang pernah melakukan kerja fleksibel dan kerja formal di perusahaan. Serta, belum adanya penelitian yang meneliti mengenai *flexible working arrangement* dan kesejahteraan karyawan.

B. RUMUSAN MASALAH

1. Bagaimana karyawan menerapkan sistem *Flexible Working Arrangement* (FWA) pada kesehariannya?
2. Mengapa sistem *Flexible Working Arrangement* (FWA) menjadi sebuah keuntungan atau kerugian untuk kesejahteraan karyawan?
3. Bagaimana kesejahteraan karyawan yang bekerja di perusahaan yang menerapkan sistem *Flexible Working Arrangement* (FWA)?

C. TUJUAN

1. Mengetahui bagaimana karyawan menerapkan sistem *Flexible Working Arrangement* (FWA) di kesehariannya
2. Mengetahui keuntungan atau kerugian yang dialami karyawan dalam sistem kerja fleksibel atau *Flexible Working Arrangement* (FWA)
3. Mengetahui kesejahteraan karyawan perusahaan yang menerapkan sistem kerja fleksibel atau *Flexible Working Arrangement* (FWA).

D. MANFAAT

Manfaat dari penelitian ini diharapkan penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan, saran, dan masukan untuk perusahaan yang ingin menerapkan sistem fleksibel kerja atau *Flexible Working Arrangement* supaya karyawan bisa mendapatkan keuntungan bekerja dengan sistem ini. Diharapkan juga untuk karyawan dapat memanfaatkan sistem kerja fleksibel yang diberikan oleh perusahaan. Diharapkan juga sistem kerja fleksibel atau *Flexible Working Arrangement* (FWA) menjadikan sistem kerja yang bersimbiosis mutualisme antar karyawan dan perusahaan dari pemaparan hasil penelitian ini. Manfaat penelitian untuk mahasiswa diharapkan mahasiswa lebih mengetahui lagi mengenai sistem kerja fleksibel atau *flexible working arrangement*.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. KESEJAHTERAAN KARYAWAN

1. Definisi Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan karyawan menurut Hasibuan (2003) adalah jasa pelengkap material ataupun non material yang diberikan kepada karyawan berdasarkan dengan kebijaksanaan. Tujuan dari kesejahteraan adalah untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi mental karyawan agar kinerja karyawan tersebut meingkat (Hasibuan, 2003).

Sedangkan menurut Hariandja (2009) tunjangan atau program kesejahteraan harus diberikan kepada karyawan bukan berdasar dari kinerja karyawan tersebut dalam bekerja, tetapi didasarkan pada keanggotaan dari suatu organisasi atau suatu perusahaan. Setiap karyawan harus mendapatkan kesejahteraan dalam bekerja untuk menjalankan kehidupannya secara normal dan dapat bekerja dengan baik (Hariandja, 2009). Hariandja juga menyatakan apapun istilah yang digunakan dalam mendefinisikan kesejahteraan, maksud dan tujuan pemberian kesejahteraan pada karyawan adalah hal yang wajib dilakukan oleh setiap organisasi atau perusahaan. Tujuan utama dalam pemberian kesejahteraan pada karyawan adalah untuk membantu karyawan dalam memenuhi kebutuhan rasa adil, meningkatkan

Komitmen karyawan tersebut dalam organisasi, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan efektivitas organisasi (Hariandja, 2009).

Berdasarkan kesimpulan yang dapat diambil dari kedua definisi diatas bahwa kesejahteraan karyawan adalah suatu imbalan di luar gaji atau upah yang diterima secara tidak langsung oleh karyawan dan diberikan kepada karyawan bukan karena kinerja karyawan tersebut tetapi berdasarkan keanggotaan karyawan tersebut dalam suatu organisasi dan perusahaan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan karyawan di luar gaji atau upah. Pemberian kesejahteraan pada karyawan yang baik akan menimbulkan efektivitas dan komitmen karyawan tersebut pada organisasi akan meningkat (Hasibuan, 2003).

Tahapan kesejahteraan menurut Mukhlisin Muzarie mengadopsi teori need dari Abraham Maslow yang mengatakan kesejahteraan sosial meliputi beberapa aspek dan diperoleh secara bertahap (Nafiah, 2015).

2. Aspek dan Indikator Kesejahteraan

Teori hierarki kebutuhan manusia yang diungkap oleh Abraham Maslow (1943) dalam Aziza et al. (2021) menyatakan bahwa tingkatan kesejahteraan manusia terdiri dari lima indikator. Jika telah berhasil mencapai suatu indikator, maka individu tersebut akan termotivasi untuk merasik indikator berikutnya. Hierarki kebutuhan tersebut adalah:

a. Kebutuhan Fisik

Contoh dari kebutuhan fisik adalah makan, minum, istirahat, pakaian, dan uang adalah beberapa hal yang harus diperhatikan untuk kebutuhan fisik setiap individu. Istirahat dalam waktu kerja, sakit, dan cuti adalah beberapa keadaan yang tidak bisa dihindari oleh seorang karyawan dan harus diperhitungkan dalam penggajian.

b. Kebutuhan Rasa Aman

Kebutuhan rasa aman harus dimiliki oleh semua karyawan dalam bekerja. Contohnya adalah ketika sewaktu-waktu karyawan tersebut berhenti bekerja dengan alasan yang tidak bisa dihindarkan seperti sakit, pemutusan kontrak kerja, pensiun, mengikuti pelatihan yang dibutuhkan oleh karyawan, mengikutsertakan karyawan dalam program pensiun, asuransi, menciptakan tempat atau lingkungan kerja yang aman.

c. Kebutuhan Sosial

Kebutuhan sosial sangat penting untuk diterapkan dalam perusahaan kepada karyawan. Karyawan sering kali jarang bersosialisasi dengan karyawan lainnya dikarenakan kesibukan karyawan tersebut dalam bekerja. Contoh dari pemenuhan kebutuhan sosial oleh perusahaan terhadap karyawannya adalah melakukan rekreasi bersama karyawan, pemberian tunjangan di hari-hari tertentu, atau mengadakan olahraga bersama.

d. **Kebutuhan Pengakuan**

Kebutuhan pengakuan yang dimaksud adalah setiap ada karyawan yang meraih suatu prestasi di suatu perusahaan, perusahaan tersebut harus memberikan hadiah kepada karyawan tersebut agar mereka merasa prestasi yang didapat sangat dihargai oleh perusahaan.

e. **Kebutuhan Aktualisasi**

Kebutuhan yang terakhir adalah kebutuhan aktualisasi. Kebutuhan ini adalah kebutuhan karyawan untuk mengembangkan diri mereka di perusahaan tersebut dengan mengikuti berbagai program pendidikan, latihan, dan lain sebagainya.

Menurut Abraham Maslow, tingkat kesejahteraan dapat mencapai pemenuhan atau individu bisa dikatakan sejahtera bila kelima kebutuhan yang diungkap Maslow terpenuhi (Yulhendri & Susanti, 2017).

3. **Perspektif Islam Kesejahteraan**

Kesejahteraan dalam Islam juga digambarkan di dalam Al-Qur'an sebanyak tiga kali (al-Baqi', 2001: 396).

a. **Surat Al-Baqarah ayat 35**

وَقُلْنَا يَا آدَمُ اسْكُنْ أَنْتَ وَزَوْجُكَ الْجَنَّةَ وَكُلَا مِنْهَا رَغَدًا حَيْثُ شِئْتُمَا

وَلَا تَقْرَبَا هَذِهِ الشَّجَرَةَ فَتَكُونَا مِنَ الظَّالِمِينَ ﴿٣٥﴾

Dan kami berfirman: “Hai Adam, diamlah oleh kamu dan isterimu surga ini, dan makanlah makanan-makanannya yang banyak lagi baik dimana saja yang kamu sukai, dan janganlah kamu dekati pohon ini, yang menyebabkan kamu termasuk orang-orang yang dzalim.”

Kandungan dari surat Al-Baqarah ayat 35 dapat kita ambil kesimpulan bahwa Al-Qur’an telah menjelaskan Allah SWT telah memberikan kesejahteraan pada Nabi Adam dalam menempatkan Nabi Adam di surga. Hal ini dapat berhubungan dengan kesejahteraan di era sekarang yaitu sebuah perusahaan atau organisasi harus memberikan kesejahteraan pada karyawannya agar karyawan dapat merasa nyaman dalam berada di perusahaan atau organisasi tersebut.

b. Surat Al-Baqarah ayat 58

وَإِذْ قُلْتُمْ يَا مَعْشَرَ الْبَشَرِ إِنِ اسْتَجَبْتُمْ لِرَبِّكُمْ لَأَدْخِلَنَّ فِيكُمْ الْبَنَاتِ وَالصَّالِحِينَ وَأَنْتُمْ تَنْظُرُونَ ﴿٥٨﴾

Dan (ingatlah), ketika kami berfirman: “Masuklah kamu ke negeri ini (Baitul Maqdis), dan makanlah dari hasil buminya, yang banyak lagi enak dimana yang kamu sukai, dan masukilah pintu gerbangnya sambil bersujud dan katakanlah: “Bebaskanlah kamu dari dosa”, niscaya kami ampuni kesalahan-kesalahanmu, dan kelak kami akan menambah (pemberian kamu) kepada orang-orang yang berbuat baik”.

Surat Al-Baqarah ayat 58 dijelaskan seseorang yang masuk ke negeri Baitul Maqdis diberikann kebebasan dalam makan

apapun yang dihasilkan oleh negeri itu. Allah SWT membebaskan orang-orang di negeri tersebut untuk makan apa yang mereka sukai dari negeri itu. Hal tersebut juga berhubungan dengan kesejahteraan yang di harus di terapkan di zaman sekarang. Suatu organisasi harus memberikan kebebasan kepada karyawannya untuk melakukan apa yang karyawan tersebut suka untuk memberikan kesehatan psikologis atau mental yang baik.

c. Surat Al-Nahl ayat 112

وَضَرَبَ اللَّهُ مَثَلًا قَرْيَةً كَانَتْ ءَامِنَةً مُطْمَئِنَّةً يَأْتِيهَا رِزْقُهَا رَغَدًا
مِّن كُلِّ مَكَانٍ فَكَفَرَتْ بِأَنْعُمِ اللَّهِ فَأَذَاقَهَا اللَّهُ لِبَاسَ الْجُوعِ وَالْخَوْفِ
بِمَا كَانُوا يَصْنَعُونَ ﴿١١٢﴾

Dan Allah telah membuat suatu perumpamaan (dengan) sebuah negeri yang dahulunya aman lagi tentram, rezekinya datang kepadanya melimpah ruang dari segenap tempat, tetapi (penduduk)nya mengingkari nikmat-nikmat Allah; karena itu Allah merasakan kepada mereka pakaian kelaparan dan ketakutan, disebabkan apa yang selalu mereka perbuat,”

Berdasarkan surat diatas, dapat disimpulkan bahwa Allah SWT memberikan nikmat atau kesejahteraan yang melimpah bagi umat manusia. Namun, karena umat manusia banyak mengingkari Allah SWT, Allah SWT mencabut seluruh nikmat yang diberikan Allah SWT kepada umatnya.

Dapat diambil kesimpulan dari tiga surat diatas yang berhubungan dengan kesejahteraan karyawan di zaman sekarang bahwa sebuah perusahaan atau organisasi wajib untuk memberikan kesejahteraan bagi karyawan demi kenyamanan dan kesehatan pada karyawan tersebut. Allah SWT mencabut nikmat atau kesejahteraan umatnya ketika umat tersebut mengingkari janji Allah SWT. Kemudian, Allah SWT mencabut seluruh nikmat yang diberikan kepada umatnya sehingga umatnya merasa kelaparan dan telanjang.

B. *FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT (FWA)*

1. Definisi *Flexible Working Arrangement (FWA)*

Flexible Working Arrangement (FWA) mulai populer di Indonesia sejak adanya pergeseran waktu dan sistem kerja di era pandemi Covid-19, yang mulanya didominasi oleh *Work From Office (WFO)*, beralih menjadi *Work From Home (WFH)* atau bahkan *Work From Anywhere (WFA)*. Selain untuk mengatasi ke Gundahan para perusahaan dan pekerja yang pada era pandemi Covid-19 belum bisa melaksanakan kegiatan di luar rumah, adanya FWA juga bertujuan untuk menemukan keseimbangan kehidupan kerja yang merupakan hal esensial bagi seorang pekerja/karyawan (Vincola & Farren, 1999). Lebih dari itu, adanya FWA juga dapat membantu para pekerja menekan stress akibat tekanan kerja yang ada di lingkungan kerja (Halpem, 2005), serta membantu para pekerja dalam menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan keluarga mereka (LIm & Teo dalam Choo et al., 2016).

Maxwell et al. (2007) mendefinisikan *Flexible Working Arrangement*

sebagai sebuah kebijakan dan praktik, baik formal maupun informal, yang mengizinkan seseorang untuk mengubah waktu dan tempat sebuah pekerjaan dilakukan. Sejalan dengan hal itu, Rau & Hyland (2002) mengatakan bahwa FWA merupakan alternatif yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan untuk menentukan tempat dan jadwal kerja karyawan secara mandiri. Dengan kata lain, fleksibilitas yang diberikan pada sistem FWA ini berfokus pada kepraktisan waktu dan tempat dilakukannya sebuah pekerjaan.

Penerapan FWA terhadap konteks organisasi dapat dilihat pada berbagai macam bentuk seperti telekomunikasi dan waktu yang fleksibel (Shockley & Allen, 2007). Beberapa pekerjaan yang seringkali menjadikan FWA sebagai alternatif diantaranya yaitu, kerja paruh waktu, *freelance working*, kerja jarak jauh, *job-sharing*, dan pekerjaan-pekerjaan lain yang memungkinkan karyawan untuk mengubah kapan dan dimana mereka dapat bekerja (Austin-Egole et al., 2020). *Flexible Working Arrangement* berfokus pada hasil dari pekerjaan karyawan, bukan dari bagaimana prosedur atau cara karyawan menyelesaikan pekerjaannya (Spreitzer et al, 2017).

Sehingga, dapat diambil kesimpulan bahwa FWA atau yang dalam Bahasa Indonesia dikenal sebagai penerapan kerja fleksibel merupakan pemberian kebebasan oleh suatu organisasi atau perusahaan kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya pada waktu dan tempat yang tidak terikat. *Flexible Working Arrangement* tidak mementingkan bagaimana prosedur atau cara yang dilakukan oleh karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Namun, perusahaan melihat hasil dari pekerjaan karyawan tanpa mementingkan waktu dan tempat karyawan tersebut mengerjakan

pekerjaannya.

2. Aspek dan Indikator *Flexible Working Arrangement* (FWA)

Selby & Wilson (2003) dan Robbins & Judge (2017) menyebutkan dua aspek atau indikator utama dari *Flexible Working Arrangement*, yaitu:

- a. *Flexitime*, yang merupakan kebijakan dalam perusahaan yang memungkinkan karyawan untuk memilih waktu kerja melalui pembagian waktu kerja (shift) yang telah disediakan oleh perusahaan sehingga karyawan dapat memilih waktu beribadah dan beristirahat.
- b. Pembagian kerja, yang merupakan kebijakan untuk menukar jadwal atau waktu dua individu untuk dapat bertukar waktu bekerja tanpa harus mengurangi jatah libur atau cuti.

Selain itu, Mallafi & Silvianita (2021) juga menyebutkan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan dari penerapan FWA itu sendiri. Beberapa faktor tersebut yaitu:

- a. Menetapkan sasaran yang efektif dalam proyek atau pekerjaan untuk pimpinan dan staff agar dapat memahami hasil akhir yang diinginkan.
- b. Menetapkan ukuran performa yang efektif dan mudah dipahami untuk pimpinan dan staff agar didapatkan kejelasan hasil yang akan di evaluasi secara bersama-sama.
- c. Menerima saran dan masukan dari berbagai arah atau pandangan untuk mendapatkan gambaran yang baik dan utuh.
- d. Melakukan pembicaraan terkait progress dan performa dalam satu bulan untuk mengetahui sejauh mana pekerjaan karyawan. Hal ini untuk mengetahui seberapa jauh pencapaian dan masalah apa yang sedang dialami oleh karyawan.

3. Dampak Positif *Flexible Working Arrangements* (FWA)

Thompson et al. (2015) dalam penelitiannya mengklasifikasikan FWA dalam tiga kombinasi yang berbeda, yaitu fleksibilitas waktu tanpa tempat, fleksibilitas tempat tanpa waktu, dan fleksibilitas keduanya. Namun, dari berbagai macam bentuk fleksibilitas kerja tersebut tentu saja memberikan berbagai dampak baik dampak positif maupun negatif bagi pekerja dan pemberi kerja. Berikut ini beberapa dampak positif dari adanya FWA bagi para pekerja dan pemberi kerja yang dilihat dari beberapa dimensi (Čiarnienė et al., 2018):

a. Dimensi Ekonomi

Manfaat bagi para pekerja dari segi ekonomi, yaitu: (1) efisiensi waktu dan bahan bakar perjalanan ke tempat kerja; (2) memanfaatkan *golden hour* seseorang untuk dapat mengerjakan pekerjaan dengan lebih maksimal; (3) peningkatan performa, profitabilitas dan produktivitas kerja; (4) menghemat pengeluaran untuk sekedar makan siang atau bahan bakar perjalanan; dan (5) berkurangnya biaya jam pengasuhan anak untuk para orangtua. Sedangkan, manfaat bagi para pemberi kerja dari segi ekonomi, yaitu: (1) meningkatkan performa kerja; (2) efisiensi penggunaan kelengkapan dan fasilitas kerja, seperti penghematan ruang kantor, listrik, air, *tissue*, dan kopi; serta (3) efisiensi tempat parkir kendaraan.

b. Dimensi Sosial

Manfaat bagi para pekerja dari segi sosial, yaitu: (1) keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik (*better work-life balance*); (2) peningkatan kontrol pribadi terhadap jadwal kerja; (3) berkurangnya

gangguan/distruksi dari lingkungan kerja; (4) mengurangi tingkat stress/*burnout* dan ketegangan pekerja; (5) peningkatan moral dan komitmen kerja; dan (6) peningkatan kepuasan kerja yang tinggi. Sedangkan, manfaat bagi para pemberi kerja dari segi sosial, yaitu: (1) peningkatan kemampuan untuk menarik dan memotivasi pekerja; (2) kemungkinan kerja yang lebih baik untuk lansia dan penyandang disabilitas; (3) berkurangnya absensi dan keterlambatan; (4) kepuasan kinerja yang lebih tinggi; dan (5) peningkatan citra pemberi fleksibilitas kerja yang tinggi terhadap pemberi kerja.

c. Dimensi Lingkungan

Manfaat bagi para pekerja dari segi lingkungan, yaitu mengurangi perjalanan pada jam sibuk dan mengurangi polusi udara akibat kendaraan berasap. Sedangkan, manfaat bagi para pemberi kerja dari segi lingkungan, yaitu efisiensi penggunaan air, *tissue*, kopi, dan hal-hal serupa, serta pengurangan daur ulang sampah dan pembuangan limbah dari adanya pekerja di tempat kerja.

Sejalan dengan manfaat yang dielaskan oleh Čiamienė et al., Rusel et al. (2007) juga mengemukakan beberapa manfaat dari adanya FWA, diantaranya yaitu fleksibilitas waktu dan tempat kerja itu sendiri, peningkatan komitmen kerja para pekerja, pengurangan tekanan kerja dan pengurangan konflik kehidupan kerja pada para pemberi kerja. Dari fleksibilitas waktu dan tempat kerja, FWA berkontribusi dalam pemecahan masalah terkait penyusutan populasi kerja serta menawarkan pilihan pekerjaan yang lebih baik bagi beberapa kelompok marginal seperti pelajar, ibu dengan balita, ibu setelah melahirkan, lansia, hingga para penyandang disabilitas (Čiamienė et al., 2018). Sehingga, dari

berbagai manfaat yang didapatkan oleh pekerja dari FWA memungkinkan adanya peningkatan performa, produktivitas, serta profitabilitas kerja para pekerja.

4. Dampak Negatif *Flexible Working Arrangement* (FWA)

Selain dari berbagai bentuk manfaat yang didapatkan dari sistem FWA dalam dunia kerja, beberapa penelitian juga menyebutkan adanya *perceived negative consequences* atau konsekuensi yang dianggap negatif oleh sebagian orang yang mengalami kerugian dari cara kerja FWA ini. Heejung Chung (2018) dalam risetnya yang berfokus pada anggapan negatif masyarakat Inggris terhadap adanya FWA menyebutkan bahwa stigma tersebut muncul didasarkan atas persepsi dan pengalaman pribadi seseorang atau pengalaman rekan kerja seseorang. Dalam surveinya, 32% dari seluruh pekerja yang menjadi objek penelitian dalam kajian Heejung Chung menyatakan bahwa adanya fleksibilitas kerja yang diterapkan suatu perusahaan menjadi penghambat bagi mereka untuk mendapatkan promosi jabatan. Hal ini dilandasi dari sistem kerja yang seolah memperlihatkan sisi marginal dari seseorang.

Williams et al. (2013) menyatakan bahwa adanya stigma fleksibilitas dalam FWA merupakan sebuah diskriminasi terhadap pekerja menggunakan berbagai jenis pengaturan kerja yang fleksibel untuk membebaskan tanggungjawab perawatan keluarga pekerja. Dengan kata lain, beberapa oknum perusahaan mengambil celah dengan memanfaatkan adanya FWA untuk mengurangi beban tanggungjawab pembiayaan perawatan/asuransi keluarga kepada para pekerja. Lebih dari itu, beberapa stigma para pekerja kalangan bawah mengklaim seseorang yang bekerja secara fleksibel adalah seorang 'pekerja miskin', dipicu dari keyakinan bahwa mereka tidak

produktif dan tidak memberikan kontribusi yang banyak terhadap perusahaan. Munculnya stigma pekerja miskin ini berujung pada dampak negatif selanjutnya terkait konsekuensi negatif para pekerja dari segi gaji dan promosi kerja (Heejung Chung, 2018)

Houseman (1997) dalam Freches (2017) mempelajari berbagai alasan yang mendasari para pemberi kerja menggunakan FWA, dan ia menemukan bahwa banyak perusahaan yang memberikan upah lebih rendah dan fasilitas yang lebih sedikit terhadap para pekerja fleksibel. Hal ini meskipun sekilas menjadi keuntungan bagi para perusahaan atau pemberi kerja, namun juga menjadi salah satu kerugian dari pihak pekerja. Dalam penelitiannya, Houseman (2000) juga membenarkan fakta dari adanya para pemberi kerja yang menganggap pekerja fleksibel tidak bisa seproduktif pekerja biasa dan oleh karena itu pula, mereka tidak mendapatkan kompensasi kerja yang sama dengan para pekerja *on-site* (di tempat kerja). Akan tetapi, beberapa perusahaan juga mengklaim apabila penurunan biaya operasional akibat adanya FWA tentu saja beriringan dengan peningkatan biaya kontrol jarak jauh para pekerja.

C. ELECTRONIC COMMERCE (E-COMMERCE)

1. Selayang Pandang tentang *E-Commerce*

Electronic Commerce atau yang biasa disebut dengan *E-Commerce* merupakan kombinasi dari kinerja media elektronik dan internet untuk membantu urusan perihal barang dan jasa (Jain et al., 2021). *E-Commerce* dalam bahasa Indonesia seringkali disebut dengan istilah ‘jual beli *online*’. Merunut pada sejarah singkat kemunculan *E-Commerce*, ia mulai menyusup pada kosa kata dunia perbisnisan pada tahun 1970. Pada tahun tersebut, sudah banyak kegiatan di bidang ekonomi yang dibantu oleh kecanggihan

teknologi. Namun, beberapa literatur dunia bisnis masih cenderung belum bisa menggambarkan dengan jelas perbedaan implementasi di lapangan, terkait '*electronic business*', '*electronic commerce*', dan '*electronic market*'. Sehingga, adanya diksi diksi utuh dari *E-Commerce* baru mulai tercerahkan pada tahun 2000 (Wigand, 1997).

Pada saat itu, secara sederhana *E-Commerce* didefinisikan sebagai aktivitas yang berhubungan dengan pertukaran data di sektor bisnis seperti adanya kegiatan pemesanan melalui permintaan atau suara via elektronik (Nanehkar, 2013). Akan tetapi, secara lebih spesifik, Zwass (1996) mendefinisikan *E-Commerce* sebagai istilah yang digunakan untuk berbagi informasi bisnis, memelihara hubungan bisnis, dan melakukan transaksi bisnis dengan sarana jaringan telekomunikasi. Sedangkan, Laudon & Traver (2010) memaknai *E-Commerce* sebagai transaksi komersial yang dimediasi oleh teknologi digital dan melibatkan organisasi atau individu sebagai imbalan dari adanya kesepakatan perihal barang dan jasa. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa *E-Commerce* merupakan transaksi digital yang dilakukan antar organisasi, organisasi dan perorangan, atau perorangan dan perorangan yang bertujuan untuk berbagi informasi bisnis, memelihara hubungan bisnis, atau melakukan transaksi dan kesepakatan bisnis.

Pada era teknologi dan informasi yang begitu pesat saat ini, adanya *E-Commerce* merupakan suatu hal yang bahkan sudah dianggap biasa oleh siapapun. *E-Commerce* sangat berguna dalam membantu transaksi masyarakat secara individu maupun kelompok atau bahkan organisasi dan perusahaan untuk memudahkan mereka dalam melakukan proses jual beli atau interaksi bisnis lainnya. Itulah sebabnya, tidak bisa dipungkiri lagi bahwa *E-Commerce* sudah menjadi bagian dari kehidupan khalayak masyarakat secara umum baik yang berasal dari kelas atas hingga kelas menengah kebawah.

2. Kelebihan dan Kekurangan *E-Commerce*

Adanya aktivitas bisnis melalui *E-Commerce* ini secara tidak langsung membawa manfaat bagi para penggunanya, baik dari pihak penyedia jasa atau barang maupun pihak yang membutuhkan jasa atau barang. Beberapa manfaat yang diperoleh oleh pihak-pihak terkait akibat adanya *E-Commerce* ini yaitu (Jain et al., 2021; Laudon & Traver, 2010):

- a. Fleksibilitas waktu dan tempat pembelian dan penerimaan barang (*available everytime and all the time*);
- b. Kemudahan akses informasi tentang barang atau jasa yang dibutuhkan (*provide information richness*);
- c. Menyediakan akses pasar yang lebih luas (*global reach*);
- d. Penurunan biaya transaksi;
- e. *Review* dari pembeli sebelumnya yang dapat dijadikan acuan untuk pengambilan keputusan final pembelian pelanggan selanjutnya (*increases information density*);
- f. Kemudahan membandingkan harga dari satu toko ke toko lainnya; dan
- g. Apabila terjadi kerusakan atau ketidakpuasan, pelanggan dapat langsung menghubungi penjual atau pemberi jasa.

Dari berbagai kelebihan di atas, sebagai sistem yang dapat diakses oleh seluruh orang secara global di dunia, tentu saja *E-Commerce* memiliki beberapa kekurangan yang perlu diwaspadai, diantaranya (Nanehkanan, 2013):

- a. Keamanan bertansaksi yang cukup rentan (keamanan identitas *database online*);
- b. *Guarante* atau tidak ada jaminan produk yang dibeli sama dengan gambar yang diposting oleh penjual; dan
- c. Penurunan interaksi sosial, terutama antara penjual dan pembeli di dunia nyata.

3. Tipe-Tipe *E-Commerce*

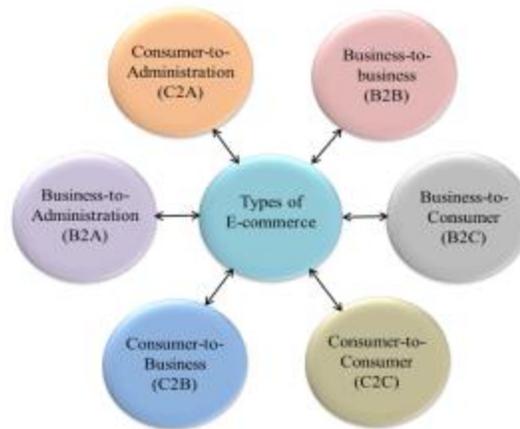
Berdasarkan karakteristiknya, ada enam tipe dasar dari *Electronic Commerce*, yaitu (Jain et al., 2021):

- a. *Business-to-Business* (B2B): *E-Commerce* jenis ini mencakup seluruh transfer produk atau layanan elektronik antar perusahaan. Secara umum, perusahaan-perusahaan produsen dan perusahaan-perusahaan grosir menggunakan pendekatan ini dalam melakukan transaksi bisnis.
- b. *Business-to-Consumer* (B2C): *E-Commerce* jenis ini merupakan transaksi yang dilakukan oleh perusahaan dengan *customer* secara langsung melalui *platform* online. Biasanya, gaya kemitraan ini dapat diamati dari kegiatan yang dilakukan oleh

sejumlah toko online dan pusat-pusat perbelanjaan online resmi yang menawarkan produk tertentu kepada pelanggan. Berbeda dengan jual beli konvensional, karena berasal dari toko resmi maka pelanggan dapat membeli barang yang memang original dengan harga yang lebih murah dan tidak membahayakan pengalaman pelanggan dalam melakukan transaksi.

- c. *Consumer-to-Consumer (C2C): E-Commerce* jenis ini mencaup seluruh transaksi jual beli yang dilakukan antar pelanggan. Biasanya, transaksi ini dilakukan oleh pihak ketiga atau biasa disebut dengan *reseller* kepada pembeli di *platform* online.
- d. *Consumer-to-Business (C2B): E-Commerce* jenis ini seringkali diteapkan oleh perusahaan berbasis *crowdsourcing*, dimana perusahaan membutuhkan beberapa jenis barang atau jasa yang dijual atau disediakan oleh individu. Sebagai contoh transaksi *E-Commerce* ini yakni saat perusahaan membutuhkan logo dan membeli logo atau karya dari suatu seniman atau desainer grafis.
- e. *Business-to-Administration (B2A): E-Commerce* jenis ini meliputi seluruh transaksi yang dilakukan oleh perusahaan dan pemerintah. Program ini memiliki cakupan yang cukup luas terutama pada bidang-bidang seperti perpajakan, perawatan sosial, kesehatan, hukum, dan lain sebagainya. Beberapa tahun terakhir, pelayanan jenis ini diperluas secara signifikan dengan adanya *platform e-government*.
- f. *Consumer-to-Administration (C2A): E-Commerce* jenis ini meliputi transaksi antara pemerintah dengan perorangan. Beberapa aplikasi yang biasanya bersentuhan langsung dari pemerintah kepada perorangan seperti, *platform* pendidikan; jaminan sosial, melalui distribusi informasi dan transaksi pembayaran; perpajakan; dan kesehatan baik meliputi pelayanan maupun sekadar informasi-informasi tentang penyakit tertentu.

Berikut ini gambar ilustrasi enam tipe *E-Commerce* secara dasar berdasarkan karakteristiknya:



Gambar 1. Skema ilustrasi tipe-tipe *e-commerce* berdasarkan karakteristiknya (Jain et al., 2021)

4. Kerangka Kerja/Struktur *E-Commerce*

Untuk mengembangkan sistem yang sangat kompleks semacam *E-commerce*, dibutuhkan struktur atau *framework* yang dapat menunjang performa dari sistem. Menurut Zwass (1996) dan diperkuat dengan adanya penelitian terbaru dari Nanehkaran (2013), kerangka kerja *E-Commerce* dibagi terdiri dari tiga aspek, yaitu:

a. Infrastruktur (*infrastructure*)

Pada bagian ini, beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pembentukan sistem *E-Commerce* adalah *hardware*, *software*, *databases*, dan jenis komunikasi yang digunakan, apakah menggunakan *World Wide Web* (WWW) di internet, atau menggunakan metode telekomunikasi lainnya.

b. Servis (*service*)

Bagian kedua dalam kerangka sistem *E-Commerce* yaitu servis atau pelayanan. Hal ini meliputi bagaimana kemampuan sistem menyediakan informasi, negosiasi, dan kesepakatan seputar barang atau jasa yang sedang dipasarkan. Kemudian juga sistem pelayanan apabila *E-Commerce* secara spesifik menangani transaksi terkait jual beli barang atau jasa.

c. Produk dan Struktur (*product and structure*)

Bagian kerangka *E-Commerce* ini terdiri dari prakiraan dan penyediaan langsung barang, jasa, dan informasi terkait yang sedang dipasarkan kepada pelanggan dan

mitra bisnis. Selibhnya juga terkait kerjasama dan berbagi informasi di dalam dan di luar pengorganisasian sistem, mengorganisasi pangsa pasar dan rantai pasokan serta dukungan yang diperlukan oleh perusahaan atau penyedia barang dan layanan jasa.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. JENIS DAN DESAIAN PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif bentuk studi kasus. Bogdan dan Taylor (1975) mendefinisikan metode penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan data-data deskriptif tertulis maupun lisan dari orang-orang yang diteliti. Sedangkan menurut Rahardjo (2017) studi kasus adalah suatu kegiatan ilmiah yang dilakukan secara terus menerus atau intensif, terinci, dan mendalam, untuk meneliti mengenai program, peristiwa, dan aktivitas pada individu, kelompok, organisasi, atau lembaga untuk memperoleh pengetahuan mendalam mengenai peristiwa tersebut.

Menurut Poerwandari (2005) studi kasus dapat dibedakan menjadi tiga jenis, yaitu:

1. Studi kasus intrinsik

Studi kasus intrinsik adalah penelitian yang dilakukan atas dasar ketertarikan atau kepedulian pada suatu kasus khusus. Tujuan dari studi intrinsik adalah untuk memahami secara khusus kasus tersebut, tanpa menghasilkan konsep atau teori untuk menggeneralisasi.

2. Studi kasus instrumental

Studi kasus instrumental dapat digunakan dalam kasus unik tertentu untuk memahami permasalahan dengan lebih baik. Tujuan dari studi kasus instrumental adalah untuk mengembangkan dan memperhalus teori yang sudah ada sebelumnya.

3. Studi kasus kolektif

Studi kasus kolektif adalah tipe penelitian yang memperluas kasus untuk mendapatkan beberapa kasus yang lebih mendalam. Tujuan peneliti menggunakan studi kasus ini adalah untuk mempelajari fenomena yang terjadi.

Berdasarkan kesimpulan mengenai berbagai macam jenis studi kasus, peneliti menggunakan metode studi kasus intrinsic untuk melakukan penelitian terhadap tingkat kinerja karyawan yang menerapkan *Flexible Working Arrangement (FWA)* atau yang biasa disebut dengan penerapan kerja fleksibel. Peneliti menggunakan metode studi kasus intrinsic pada penelitian ini dengan alasan untuk mengetahui lebih dalam mengenai kesejahteraan karyawan yang bekerja dengan sistem kerja fleksibel tanpa harus mendalami atau menghasilkan teori/konsep baru dalam kasus ini. Sebab dalam metode studi kasus ini peneliti ingin mengetahui lebih lanjut mengenai tingkat kesejahteraan karyawan yang menerapkan *flexible working arrangement*.

B. DEFINISI OPERASIONAL

1. *Flexible Working Arrangement* (FWA)

Flexible Working Arrangement atau dalam Bahasa Indonesia biasa disebut penerapan sistem kerja fleksibel merupakan kebebasan karyawan dalam menentukan waktu dan tempat kerja untuk menyelesaikan seluruh pekerjaannya. Penerapan sistem kerja fleksibel memberikan kemudahan bagi karyawan untuk melakukan pekerjaannya karena tidak terikat dengan peraturan formal perusahaan yang mewajibkan karyawan untuk kerja di waktu dan tempat tertentu.

2. Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan karyawan adalah hak yang harus diterima oleh karyawan dari perusahaan tanpa melihat kinerja dari karyawan tersebut tetapi dilihat dari keanggotaan karyawan di dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Semua karyawan berhak mendapatkan kesejahteraan dalam bekerja untuk karyawan. Tujuan dari pemberian kesejahteraan pada karyawan adalah untuk meningkatkan komitmen karyawan dalam organisasi, untuk menyetakan mental dan jasmani karyawan, untuk meningkatkan performa atau kinerja karyawan tersebut dalam bekerja, dan sebagainya.

C. POPULASI DAN SAMPEL

Menurut Supardi (1993) populasi adalah suatu individu atau kelompok pada wilayah tertentu dan dengan kualitas tertentu untuk diamati atau diteliti. Populasi terbagi menjadi dua, yaitu populasi “finit” dan “infini”. Populasi finit

adalah subjek yang dapat dihitung jumlah sampelnya, sedangkan populasi infinit adalah subjek yang tidak dapat dihitung jumlah sampelnya.

Penelitian kali ini menggunakan populasi finit yang artinya sampel dapat dihitung jumlahnya (Hendryadi, 2014). Peneliti menggunakan satu subjek dalam penelitian ini. Kriteria sampel yang peneliti teliti adalah sebagai berikut:

1. Subjek bekerja di perusahaan *E-commerce* yang menerapkan sistem *Flexible Working Arrangement* atau penerapan fleksibel kerja.
2. Subjek pernah bekerja dengan sistem formal dan sistem *Flexible Working Arrangement* atau penerapan fleksibel kerja.

D. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

1. Data Primer

Data primer menurut Kuncoro (2009) merupakan data yang dikumpulkan dari sumber lapangan langsung atau bisa disebut juga sebagai sumber-sumber asli. Data primer diperoleh menggunakan semua metode pengumpulan yang orisinal (Hanke & Reitsch, 1998).

Penelitian ini menggunakan data primer untuk mendapatkan data dari narasumber atau responden yang telah dipilih oleh peneliti. Peneliti melakukan wawancara kepada karyawan yang bekerja menggunakan sistem penerapan fleksibel kerja atau *flexible working arrangement*.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan dan dipublikasi kepada masyarakat untuk memberikan informasi kepada pengguna (Hanke & Reitsch, 1998). Secara singkat, data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan dan dipublikasikan oleh lembaga (Kuncoro, 2009).

Peneliti menggunakan data sekunder untuk membantu peneliti memperoleh data dari jurnal, berita, e-book, atau media lainnya untuk mendapatkan data-data mengenai kesejahteraan dan *Flexible Working Arrangement* atau penerapan kerja fleksibel.

E. INSTRUMEN PENELITIAN

Menurut Pranowo (2013) instrumen pengumpulan data atau instrument penelitian merupakan alat bantu peneliti dalam mengerjakan penelitiannya agar penelitian tersebut menjadi lebih sistematis dan membuat mudah peneliti. Untuk memperkuat pengumpulan data, sebaiknya peneliti menggunakan lebih dari satu instrument penelitian.

Peneliti menggunakan dua instrument penelitian untuk membantu peneliti memperoleh data. Peneliti menggunakan instrument penelitian wawancara dan studi literatur pada penelitian ini.

1. Wawancara

Wawancara atau interview menurut Kartini Kartono (1986) adalah suatu dialog atau percakapan yang diarahkan untuk suatu masalah tertentu,

wawancara merupakan proses tanya jawab secara lisan yang dilakukan oleh dua orang.

Menurut Rachmawati (2007) wawancara dibagi menjadi beberapa jenis, yaitu wawancara tidak terstruktur, wawancara terstruktur, dan wawancara semi terstruktur.

a. Wawancara tidak terstruktur

Wawancara ini dimulai dari pertanyaan umum yang luas pada sebuah penelitian. Wawancara tidak terstruktur biasanya memuat suatu kata kunci atau topik yang akan diungkap pada wawancara. Penelitian ini bersifat fleksibel dan pewawancara dapat mengikuti arah jawaban atau arah minat dan pemikiran dari narasumber. Maksudnya adalah peneliti dapat menanyakan pertanyaan apapun kepada narasumber bergantung kepada jawaban dari narasumber tersebut. Wawancara jenis ini sangat cocok untuk mewawancarai narasumber dalam rentang waktu lebih dari satu kali karena peneliti akan mendapatkan jawaban yang luas.

b. Wawancara semi terstruktur

Wawancara ini dimulai dari permasalahan yang di cakup dalam pedoman wawancara. Pedoman wawancara bukan hal yang wajib dalam wawancara ini. pertanyaan pada setiap individu tidak sama pada tiap narasumber karena pertanyaan wawancara bergantung pada jawaban

dari tiap narasumber. Peneliti dapat mendapatkan hasil data atau jenis data yang sama dari berbagai partisipan dengan adanya pedoman wawancara. Peneliti juga dapat menghemat waktu dengan menggunakan wawancara semu terstruktur karena peneliti tidak harus membuat pedoman wawancara.

c. Wawancara terstruktur

Wawancara terstruktur mempunyai keterbatasan dalam menanyakan pertanyaan kepada narasumber. Peneliti hanya bisa menanyakan pertanyaan yang sama dengan urutan yang sama kepada narasumber. Peneliti kurang mendapatkan sumber data yang kaya jika peneliti menggunakan metode wawancara terstruktur pada penelitiannya. Wawancara ini menghemat waktu peneliti untuk melakukan wawancara karena pertanyaan yang ditanyakan hanya boleh ditanyakan jika pertanyaan tersebut ada di pedoman wawancara peneliti.

Peneliti menggunakan metode wawancara semi terstruktur pada penelitian ini karena peneliti merasa harus mengungkap perspektif mengenai kesejahteraan karyawan yang menerapkan sistem fleksibel kerja. Metode wawancara semi terstruktur adalah metode wawancara yang tepat untuk membantu peneliti untuk memperoleh data dari subjek. Peneliti akan mendapatkan bermacam-macam persepektif mengenai kesejahteraan dan sistem fleksibel kerja kepada narasumber. Peneliti

dapat menanyakan pertanyaan lebih lanjut kepada narasumber jika jawaban narasumber berbeda dengan teori dan pedoman yang peneliti miliki.

2. Penelitian literatur

Menurut Sugiyono (2012) penelitian literature adalah penelitian yang penelitiannya mengambil data dari kajian pustaka, mencatat, membaca, dan mengumpulkan informasi. Penelitian literature adalah penelitian yang cara mengumpulkan datanya adalah dengan cara mengumpulkan informasi dan data dari berbagai macam bantuan material yang ada di buku, dokumen, perpustakaan, jurnal, majalah, dan berita lainnya.

Peneliti ini menggunakan instrument penelitian literature untuk membantu peneliti menemukan berbagai macam data mengenai *Flexible Working Arrangement (FWA)* atau sistem fleksibel kerja yang ada di jurnal internasional maupun jurnal dalam negeri, serta peneliti juga mencari studi literature dari berbagai buku yang ada di perpustakaan maupun e-book di internet.

F. TEKNIK ANALAISIS DATA

Terdapat tiga cara untuk menganalisis data dalam penelitian kualitatif, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Huberman & Miles, 1984).

1. Reduksi data

Reduksi data adalah menggolongkan, menajamkan, atau membuang data yang tidak perlu dalam peneltiian dengan cara sedemekian rupa sehingga mendapatkan kesimpulan di akhir penelitian. Terdapat tiga cara untuk mereduksi data, yakni:

- a. Seleksi ketat data
- b. Meringkas atau menguraikan secara singkat
- c. Menggolongkan pola secara luas

2. Penyajian data

Penyajian data adalah pengumpulan dan penyusunan data, sehingga ada kemungkinan untuk menarik kesimpulan dan pengambilan tindakan pada penelitian. Brntuk penyajian data pada penelitian kualitatif:

- a. Teks naratif, bentuknya adalah catatan lapangan
- b. Grafik, jaringan, matriks, dan bagan, beberapa bentuk ini menggabungkan beberapa informasi agar menjadi padu dan mudah diraih. Sehingga memudahkan peneliti untuk melihat masalah apa yang sedang terjadi pada penelitian ini. Cara ini juga akan membantu peneliti untuk melihat apakah kesimpulan yang diambil sudah tepat atau bahkan sebaliknya untuk melakukan analisis kembali.

3. Upaya penarikan kesimpulan

Upaya penarikan kesimpulan pada metode kualitatif dilakukan oleh peneliti secara terus-menerus selama berada di lapangan. Pada awalnya, kesimpulan diambil belum jelas. Namun, seiring berjalannya waktu, kesimpulan akan menjadi baik dan kokoh. Cara mengambil kesimpulan pada metode penelitian kualitatif adalah:

- a. Pikir ulang selama penulisan
- b. Tinjauan ulang catatan lapangan
- c. Menukar pikiran dengan teman sejawat untuk mengembangkan kesepakatan
- d. Melakukan berbagai cara untuk mendapatkan informasi dari data yang lain.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. HASIL

1. Penerapan Sistem *Flexible Working Arrangement* dan Sistem Formal

Flexible Working Arrangement (FWA) adalah sistem yang diberlakukan di suatu perusahaan yang membebaskan karyawannya untuk menentukan waktu dan tempat kerja pada karyawan tersebut. Sedangkan sistem formal adalah sistem kerja yang diberlakukan secara kaku kepada karyawan, semua karyawan diwajibkan datang ke kantor dengan waktu yang sudah ditentukan oleh pihak perusahaan. X mengatakan bahwa:

“...penerapan FWA baru diberlakukan pasca adanya Pandemi Covid-19 Jadi sebelumnya, kami seperti perusahaan normal lainnya, konvensional, mengadopsi jam kerja normal.” (W.S1.1)

“...Flexible Working Arrangement dalam artian ee.. pekerja itu tidak harus bekerja dari rumah tapi bisa kerja dari mana saja selama menjaga proses. Dan tidak harus ke kantor...” (W.S1.1)

“FWA sendiri ini kalo penerapannya dari kantor itu semacam kita boleh kerja dimana aja, yang penting tuntutan kerja dan hasilnya tetap maksimal, sesuai timeline juga.” (W.S2.1)

Penerapan FWA pada perusahaan X dimulai ketika pasca pandemi Covid-19. Sebelum adanya penerapan FWA di perusahaan X, perusahaan tersebut menerapkan sistem formal seperti pada perusahaan lainnya. Menurut X, FWA tidak harus diartikan untuk kerja dari rumah namun bisajuga diartikan untuk kerja dari mana saja selagi individu/karyawan tersebut menjaga proses. X mengatakan bahwa penerapan FWA tidak diatur secara detail oleh perusahaan:

“...jadi kalo misalkan FWA itu sendiri secara garis besar perusahaan itu tidak mengatur secara detail.” (W.S1.1)

“Aturan detailnya gak ada sih, cuma ya tu tadi, hasil kerja harus tetap maksimal.” (W.S2.1)

“...karyawan harus tetap bekerja dong sudah pasti.” (W.S1.1)

“Iyaa.. gak mau tau, hasil kerja harus tetep sesuai dengan yang sudah ditugaskan.” (W.S2.1)

“...itu juga sebenarnya balik lagi kepada kesadaran masing-masing pekerja juga sih...” (W.S1.1)

“Semuanya memang kembali sama kesadaran masing-masing individu. Cuma balik lagi kalau ini juga merupakan tanggungjawab kerja yang tetunya harus dipenuhi.” (W.S2.1)

Berdasarkan pernyataan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa perusahaan tempat X bekerja tidak mengatur secara detail untuk sistem FWA sendiri. Untuk sistem kerja FWA sendiri diatur oleh kesadaran masing-masing karyawan. Karyawan sudah pasti harus bekerja secara maksimal, semua pertanggung jawaban pekerjaan ada di *Head of Department* (HOD) untuk memastikan semua karyawannya bekerja, dan karyawannya sendiri lah yang mengatur pekerjaan mereka masing-masing. Untuk tolak ukur penilaian kinerja karyawan tersebut tidak bisa di nilai dari penerapan sistem FWA.

“...tolak ukurnya bukan hanya dari FWA tapi kita juga harus liat performance overall. Makanya kenapa semua perusahaan itu punya yang namanya meet year review.” (W.S1.1)

“Sama aja, ga ada pengaruh secara langsung mempengaruhi secara kinerja ya.” (W.S1.1)

“Untuk kinerja karyawan tetap harus benar-benar optimal sih meskipun FWA. Jadi masalah waktu dan tempat kerja ini gak

boleh mempengaruhi hasil kerja kita.” (W.S2.1)

Tolak ukur kinerja karyawan tidak bisa dilihat dari sekedar penerapan FWA itu sendiri, namun perusahaan X mempunyai penilaian terhadap kinerja karyawan melalui *meet year review*. Sistem FWA juga di nilai tidak mengurangi kinerja karyawannya. Peneliti menyimpulkan bahwa tidak ada pengaruh terhadap kinerja karyawan yang menerapkan sistem FWA ataupun sistem formal berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan subjek. Dalam penerapan sistem FWA, karyawan dinilai tidak memperdulikan waktu dalam menghubungi antar karyawan.

“...sistem kerja FWA ini kan orang jadi berasa semuanya fleksibel dan gampang nih, orang masih bisa lah digangguin nih dimintain tolong segera.” (W.S1.1)

“kalo FWA gini karyawan lain atau klien sering ngehubungi gak kenal waktu. Jadi kadang masih di jam istirahat makan siang gitu dengan santainya mereka nelpon dan minta ini itu.” (W.S2.1)

Pada saat penerapan sistem FWA di perusahaan X, salah satu pengalaman X yang memberatkan subjek adalah karyawan yang menghubungi X tidak kenal waktu. X sering dihubungi untuk membahas pekerjaan diluar jam kantor atau bahkan pada saat jam istirahat. Karna di nilai sistem kerja fleksibel itu, jadi karyawan bisa menghubungi siapapun untuk membahas pekerjaan pada jam istirahat sekalipun. X menerapkan sistem kerja fleksibel pada kesehariannya sesuai dengan kebutuhan. X juga menerapkan waktu istirahat sesuai dengan kekosongan pekerjaan pada hari itu.

“...ngešet waktu hari itu tergantung dari kebutuhan aja.” (W.S1.1)

“Kalo sekarang ya suka-suka kita aja sih mau break atau istirahat jam berapa.” (W.S1.1)

“Kalo dari perusahaan itu diatur satu jam ya dari jam 12 sampai jam 1 siang.” (W.S1.1)

X mengatur jam kerja pada sistem FWA ini pada saat subjek dirasa dibutuhkan di suatu pekerjaan. X juga mengatur jam istirahat sesuai dengan jam kosong pada hari itu. Berbeda dengan sistem formal dulu yang diatur oleh perusahaan untuk jam istirahat selama satu jam dari jam 12 siang sampai jam 1 siang.

Dapat disimpulkan bahwa penerapan FWA di perusahaan X bekerja tidak mengatur secara detail terhadap sistem penerapannya. Perusahaan menyerahkan semua itu kepada karyawannya kembali. Namun, karyawan juga harus bekerja semaksimal mungkin, tanggung jawab seluruh pekerjaan ada di *Head of Department* (HOD), dan juga kemandirian dari setiap karyawan. Perusahaan juga tidak menentukan jam istirahat untuk karyawannya. Berbeda dengan sistem formal dulu yang diterapkan satu jam setiap harinya dari jam 12 siang sampai jam 1 siang.

2. Keuntungan dan Kerugian dari *Flexible Working Arrangement*

Keuntungan *Flexible Working Arrangement* adalah hal-hal positif yang didapatkan kepada karyawan yang menerapkan sistem FWA. Sedangkan kerugian dari *Flexible Working Arrangement* adalah hal-hal negatif yang didapatkan kepada karyawan yang menerapkan sistem FWA. Dari pengalaman X bekerja dengan sistem FWA, X merasakan beberapa keuntungan dari sistem FWA ini.

“Kalo FWA atau kapan aja, itu satu mereka gak harus *commuting* kan karena mereka pada kerja dari rumah.” (W.S1.1)

“Lebih bahagia FWA karena dia gak punya waktu untuk commuting, lalu dia juga bisa lebih saving gak harus keluar ongkos transport.” (W.S1.1)

“Kalo dari saya sih plusnya untuk FWA itu... satu saya less stress karena saya ga harus commuting kan, karena commuting itu makan waktu, makan tenaga, biaya, harus bangun pagi...” (W.S1.1)

“Sedangkan pada saat FWA kita ga keluar uang itu, jadi bisa kita alokasikan ke yang lain. Jadi ada saving lah yang bisa dilakukan dengan adanya FWA.” (W.S1.2)

“Tapi sekarang karena adanya perkembangan teknologi kita bisa cut cost di berbagai alokasi kan. Kaya contohnya kita bisa cut cost di ongkos.” (W.S1.2)

Berdasarkan pernyataan X diatas dapat disimpulkan bahwa salah satu keuntungan penerapan FWA adalah tidak perlunya ada perjalanan antar rumah dan kantor yang memakan banyak waktu karena jalanan ibu kota yang macet dan juga bisa lebih menghemat ongkos transportasi. Selain itu, X juga mengungkapkan bahwa keuntungan dari sistem FWA itu bisa *quality time* dengan keluarga.

“Lalu yang kedua, positifnya itu jadi punya quality time sama keluarga, sama pasangan.” (W.S1.1)

“Salah satunya tadi itu, mereka tidak repot-repot pergi ke kantor, terus juga mereka lebih punya waktu lain dengan keluarga ya, anter jemput anak kesekolah, dan lain-lain.” (W.S1.2)

“Karena kalo kerja dari mana saja, dari rumah gitu biasanya dia gak cuman kerja aja kan tapi bisa bantuin keluarganya, istrinya, anaknya, atau lain lain.” (W.S1.1)

Penerapannya sistem FWA pada perusahaan X, keuntungan lainnya yang dirasakan oleh subjek adalah mempunyai *quality time* yang lebih dengan keluarga. Subjek bisa lebih punya waktu lain dengan keluarga seperti antar jemput anak kesekolah, dan lebih punya waktu lebih untuk keluarga dan pasangan. Selain itu juga X bisa membantu pekerjaan rumah lainnya karena subjek bekerja dari rumah. X juga merasakan efektifitas yang lebih saat penerapan FWA ini.

“Nah kalo FWA itu kan bisa memilih untuk kerja dari rumah, atau dari mana, lebih efektif sih...” (W.S1.1)

“...tidak perlu harus terus-terus fokus di satu tempat dan bisa melakukan kegiatan lainnya.” (W.S1.1)

“Karena kenapa secara waktu kita lebih fleksibel, secara fasilitas kita juga bisa kerja dari mana aja.” (W.S1.2)

X merasa lebih efektif dengan penerapan FWA sekarang karena subjek bisa bebas menentukan dimana ia ingin bekerja sesuai dengan keinginan dan fokus subjek pada hari itu. Menurut X, fasilitas yang ia dapatkan sekarang menunjang untuk subjek bisa bekerja dari mana saja. Keuntungan lainnya yang di dapatkan dari sistem FWA menurut X adalah merubah budaya melayu yang semua hal harus diselesaikan secara tatap muka.

“Dan banyak juga keuntungan yang didapat dari FWA itu juga secara culture membantu merubah culture yang selama ini ada. Kaya contohnya culture Melayu yang dimana apa-apa itu ketemu. Tapi sebenarnya ada beberapa hal yang memang tidak perlu diselesaikan secara FTF. Cukup dengan telfon, pesan singkat, itu bisa diselesaikan. Tidak semua hal itu diselesaikan secara FTF.”
(W.S1.1)

Menurut X, Indonesia sekarang masih sangat kental dengan budaya

Melayu yang semua pertemuan harus dilaksanakan secara tatap muka atau luring. X kurang setuju dengan budaya Melayu tersebut karena tidak semua masalah atau pertemuan harus diselesaikan secara tatap muka. Menurut X, banyak pertemuan yang dapat diselesaikan dengan teknologi komunikasi dapat selesai dalam lima menit, namun karena diselesaikan dengan cara tatap muka, pertemuan itu selesai lebih lama dari yang seharusnya karena topik pembicaraan sering diluar konteks masalah yang harus diselesaikan.

Tidak hanya keuntungan, X juga mendapatkan beberapa kerugian dari sistem FWA ini. salah satu contohnya sebagai berikut.

“Nah kalo kons-nya sebenarnya yang paling berasa itu jam waktu, jam kerja. Jadi jam kerja itu jadinya sekarang lebih less apa namanya lebih less ee... jelas. Kalo dulu kan jelas, kerja dari jam setengah 10 sampai jam 7.” (W.S1.1)

“Nah tapi kalo semisal kerja dari rumah itu kadang jadinya secara waktu itu jadinya tidak terukur.” (W.S1.1)

“...jam kerja fleksibel ini saya lebih sering kerja overtime dari pada kerja formal dulu.” (W.S1.1)

X merasakan kerugian yang sangat ia rasakan adalah dari segi waktu kerja. Waktu kerja yang diterapkan dalam sistem FWA pada perusahaan tempat X bekerja tidak jelas aturannya. X sering bekerja diluar dari jam kerja seharusnya yang diterapkan oleh perusahaan. X juga menjelaskan selama penerapan FWA subjek lebihs sering untuk kerja *overtime* atau kerja lembur dibandingkan kerja dengan sistem formal dulu. Selain itu, X juga merasakan dari sisi komunikasi yang dilakukan tanpa mengenal waktu.

“Tapi kalo sekarang karena kita ga ada di tempat dan ini juga

sekarang semuanya lebih banyak virtual mobile jadinya apa apa ya... orang bisa nelfon kapan aja, bisa WhatsApp kapan aja gitu.” (W.S1.1)

“Nah tapi sekarang karena kita FWA dengan orang bisa kerja dari mana aja dan memanfaatkan teknologi jadinya orang tuh bisa ganggu kita istirahat.” (W.S1.1)

X menjelaskan bahwa karena karyawan tidak berada di satu tempat yang sama, jadi komunikasi yang dilakukan antar karyawan harus melalui *virtual mobile* atau telfon. Hal ini menjadikan suatu kerugian bagi X karena karyawan bisa dengan sesuka hatinya untuk menghubungi karyawan lainnya tanpa memikirkan waktu yang tepat. Banyak kasus karyawan yang menghubungi diluar dari jam kantor dan pada saat waktu istirahat. Hal tersebut sangat mengganggu jam istirahat dan waktu kumpul untuk keluarga. Penerapan komunikasi yang selama ini diterapkan selama sistem FWA adalah melalui *virtual mobile* atau telfon, hal ini juga berdampak negatif/kerugian yang dirasakan oleh X.

“Tapi satu hal juga yang di rasakan itu karena kita semua ga ketemu dalam satu tempat, jadi human connection itu hilang.” (W.S1.1)

“Atau gak kita cuman komunikasi melalui teks itu nanti nyampinya tuh bisa beda gitu loh sama apa yang dimaksud sama kita, jadi ga efektif gitu komunikasinya.” (W.S1.1)

Dampak yang dirasakan dari komunikasi melalui telfon atau *virtual mobile* adalah hilangnya *human connection* atau hubungan antar karyawan. Selain itu, dampak yang dirasakan lainnya dalam berkomunikasi melalui telfon terkadang informasi yang disampaikan kepada penerima pesan terkadang tidak sama dengan apa yang harus diterima. Hal itu menyebabkan ketidakefektifan dari berkomunikasi melalui telfon.

Namun, X sebagai *Head of Department* mempunyai cara untuk menanggapi berbagai masalah yang dihadapi dari sistem FWA ini.

“Jadi kita tetap menerapkan quality working life balance harus tetap diutamakan.” (W.S1.1)

X menerapkan *quality working life balance* selama penerapan FWA berlangsung. Jadi, subjek selalu berusaha untuk menyeimbangkan jam kerja, jam untuk keluarga, dan juga jam untuk subjek beristirahat. Selain itu, X juga menerapkan komitmen kepada karyawannya dalam segi waktu kerja.

“Jadi kita sama-sama komitmen untuk saling menghargai waktu sama lain lah.” (W.S1.1)

“Jadi kita berusaha untuk mengikuti jam kerja formal yaitu sampai jam 7 malem.” (W.S1.1)

X sebagai *head of department* berusaha mengedukasi karyawannya untuk bekerja sesuai dengan jam kerja formal yang diterapkan sebelum adanya sistem FWA ini. subjek dan karyawan berusaha komitmen untuk saling menghargai waktu satu sama lain untuk tidak bekerja di luar dari jam kerja kantor tersebut.

Berdasarkan berbagai kerugian yang dirasakan oleh X selama penerapan sistem FWA, subjek lebih merasa diuntungkan dari penerapan sistem FWA ini. Subjek merasa kerugian yang dialami X pada saat penerapan FWA masih bisa ditutupi dari segala keuntungan yang dirasakan oleh X selama penerapan sistem FWA.

“Kalo menurut saya sih, iya. Tapi karena dri sisi yang lebih baik ya. Karena kaya tadi gitu mereka secara factual bisa hemat uang. Otomatis dari hemat uang itu mereka bisa lebih sejahtera.”

(W.S1.2)

“Kita dari company menyediakan layanan konseling untuk mereka ini bisa curhat dan melampiaskan semua itu. Nah itu juga di support sama kantor saya terhadap kesejahteraan yang ada di kantor saya.” (W.S1.2)

“Salah satu upaya untuk meningkatkan kesejahteraan karyawannya, kantor juga menyediakan yang namanya private psikolog. Jadi, kalau karyawan ada yang lagi burn out atau heavy stress mereka bisa konseling langsung ke psikolog secara gratis.” (W.S2.1)

X merasakan sangat diuntungkan dan menilai meningkatkan kesejahteraan dari penerapan sistem FWA ini. dikarenakan secara finansial subjek lebih dapat menabung lebih karena tidak perlu mengeluarkan ongkos untuk pergi ke kantor. Selain itu juga, perusahaan tempat X bekerja menyediakan layanan konseling gratis untuk seluruh karyawannya yang merasa mental dari karyawan tersebut terganggu dengan pekerjaannya.

Berdasarkan penjelasan X mengenai keuntungan dan kerugian penerapan sistem FWA bahwa subjek merasa diuntungkan dengan sistem FWA karena: 1) subjek bisa lebih menabung karena subjek tidak perlu mengeluarkan uang untuk ongkos ke kantor, 2) subjek bisa lebih punya waktu untuk keluarga karena tidak harus sibuk di kantor, 3) subjek lebih bisa membantu pekerjaan di rumah untuk membantu keluarga seperti mengantar anak dan membantu pekerjaan rumah, 4) subjek tidak stress bekerja di satu tempat yang sama dan bisa bekerja sesuai dengan keinginan subjek.

Namun, dari beberapa keuntungan yang dirasakan oleh X, subjek juga merasakan kerugian dari sistem FWA ini, diantaranya: 1) waktu kerja yang

tidak jelas, 2) karyawan bisa sesuka hati menghubungi karyawan lainnya walaupun itu diluar jam kerja atau pada jam istirahat, 3) *human connection* atau hubungan antar karyawan jadi hilang, 4) komunikasi yang terkadang tidak efektif, 5) penerimaan informasi terkadang berbeda dengan apa yang disampaikan.

Meskipun dari beberapa kerugian yang dirasakan X sangat mengganggu keseharian subjek, X berusaha untuk menangani kerugian atau kontra yang dirasakan subjek selama penerapan sistem FWA ini, salah satu contohnya adalah membuat komitmen antar karyawan untuk tetap saling mengerti waktu jam kerja sesuai dengan jam kerja formal yang diadopsi dulu. Selain itu juga X berusaha untuk menerapkan *quality work life balance* dalam bekerja sehari-hari.

3. Kesejahteraan Karyawan yang Bekerja di Perusahaan yang Menerapkan *Flexible Working Arrangement*

Peneliti menilai kesejahteraan karyawan berdasarkan teori kebutuhan dari Abraham Maslow dalam penelitian ini. Abraham Maslow membagi teori kebutuhan menjadi lima bagian yaitu: 1) kebutuhan fisik, 2) kebutuhan sosial, 3) kebutuhan rasa aman, 4) kebutuhan pengakuan, dan 5) kebutuhan aktualisasi.

Subjek X mendapatkan beberapa *reward* atau penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada seluruh karyawannya, bukan hanya kepada X. Penghargaan tersebut seperti gaji, tunjangan hari raya, bonus, dan lain-lain.

Karyawan yang mempunyai kinerja yang buruk akan mendapatkan hukuman atau *punishment* dari perusahaan berupa pemberian surat peringatan. X mengatakan bahwa pemberian surat peringatan diberikan kepada karyawan dilihat dari kinerja karyawan tersebut sebelum akhirnya diberikan surat peringatan lalu tindakan tegas lainnya.

“Nah kalo doing bad pasti anda dapat konsekuensi juga lah. Ya pasti mungkin masalah bonus intensif itu pasti ga dapet, atau kalo dapet itu ya mungkin kecil presentasinya.” (W.S1.1)

“Ohh enggak, enggak. Di perusahaan tempat saya kerja tidak seperti itu. Ya kecuali ada kasus-kasus tertentu kaya semisalkan ada karyawan yang mangkir ya itu pasti ada peraturan

perundang-undangan mungkin akan adanya pemotongan.”
(W.S1.1)

“Oh contohnya mangkir gitu, jadi contohnya kaya hari kerja gabisa dihubungin, di telfon gabisa, di WA gabisa, sampe di telfon ke emergency contact gabisa nah itu bisa jadi pertanyaan kenapa.” (W.S1.1)

“tapi yang pasti itu ada di peraturan undang-undang perusahaan saya.” (W.S1.1)

“Setau saya ga ada sih kaya gitu gitu.. jadi cuman SP aja. Kita gak main potong-potong gaji.” (W.S1.1)

“Gimanapun, namanya kerja kalo misal gak disiplin apalagi gak memenuhi tupoksinya masing-masing ya akan kena peringatan dari perusahaan.” (W.S2.1)

Perusahaan tempat X bekerja tidak memberlakukan pemotongan gaji kepada karyawan yang kinerja bekerjanya berkurang. Karyawan akan mendapatkan surat peringatan terlebih dahulu yang dikeluarkan oleh perusahaan kepada karyawan. Namun, ada kasus-kasus tertentu dimana karyawan mendapatkan pemotongan gaji sesuai dengan peraturan perusahaan yang ada. Karyawan tersebut adalah karyawan yang mangkir, atau tidak bekerja dan tidak dapat dihubungi oleh pihak perusahaan. Karyawan yang mangkir akan mendapatkan pemotongan gaji sesuai dengan peraturan yang sudah berlaku di perusahaan. Selain itu juga, perusahaan tidak memotong gaji karyawan yang tidak bekerja dengan alasan sakit. Pernyataan itu digambarkan oleh subjek yang menjelaskan mengenai pemotongan gaji.

“Iya dong, bahkan itu ada di perundang-undangan negara dan masih harus tetap di gaji walaupun sakit.” (W.S1.1)

“Kalo sakit nggak sampai potong gaji, hampir sama kayak cuti soalnya, selama sesuai jatah dan gak berlebihan misalnya sakit sampai satu tahun gitu gak masuk itu baru mungkin ya kena sanksi.” (W.S2.1)

Perusahaan tempat X bekerja tetap menggaji karyawannya walaupun tidak bekerja karena sakit. Hal tersebut di terapkan pada perusahaan tempat X bekerja karena perusahaan tersebut mengikuti peraturan yang ada di Indonesia mengenai penggajian karyawan yang sakit. Meskipun tidak ada pemotongan gaji karena sakit atau cuti, karyawan yang bekerja pada perusahaan ini tidak mendapatkan tunjangan apapun.

Karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut tidak mendapatkan tunjangan anak, tunjangan keluarga, hingga tunjangan pensiun. Gaji yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan setiap bulannya adalah gaji bersih yang diterima oleh karyawan tanpa adanya tunjangan-tunjangan yang diberikan kepada karyawan.

“Gak ada dong, kalo memang kita sudah dilakukan terminasi, baik itu dipecat karena efisiensi ataupun karena pelanggaran, atau pun karena kita mengundurkan diri.” (W.S1.1)

“Ga ada, biasanya sistem itu ada di PNS ya. Jadi kalo swasta itu ga ada biasanya yang kaya gitu-gitu.” (W.S1.1)

“Ga ada juga, jadi rata-rata di perusahaan swasta itu sudah embended atau dijadikan satu. Jadi tidak ada dibagi-bagi.” (W.S1.1)

Bagi karyawan yang sudah dilakukan terminasi atau pemberhentian kontrak kerja tidak akan menerima tunjangan pensiun oleh perusahaan kepada karyawannya. Subjek juga menjelaskan bahwa rata-rata sistem penggajian di perusahaan swasta tidak ada menyebutkan tunjangan-tunjangan kepada karyawannya. Gaji yang diterima oleh karyawan perusahaan swasta sudah menjadi satu untuk kebutuhan karyawan tersebut, beda dengan Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang memang sistem gaji pada pegawai tersebut masih diberikan tunjangan-tunjangan kepada pegawainya. Namun, walaupun tidak ada tunjangan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Perusahaan tempat subjek bekerja selalu mengusahakan pemberian bonus tiap tahun.

“...bonus itu biasanya diberikan setahun sekali.” (W.S1.1) “Nah penentuan untuk bonus itu sendiri adalah dilihat dari performance karyawan itu selama 12 bulan kebelakang.”(W.S1.1)

“Pure bonus aja berupa uang.” (W.S1.1)

“Iya ada kok bonus gitu tiap tahun Alhamdulillah aku dapet terus kok.” (W.S2.1)

“Kalo THR itu kan wajib ya diberikan oleh perusahaan setiap menjelang hari raya. Kalo THR mah dapet terus.” (W.S2.1)

Bonus yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dilakukan setiap satu tahun sekali dengan berupa pemberian uang. Karyawan mendapatkan bonus dilihat dari *performance* atau kinerja karyawan tersebut selama 12 bulan kebelakang. Semakin baik kinerja karyawan dalam bekerja selama 12 bulan kebelakang, semakin banyak bonus yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Begitu pun sebaliknya, semakin buruk kinerja karyawan selama 12 bulan kebelakang, semakin

sedikit pula bonus yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atau bahkan bisa tidak mendapatkan bonus tahunan tersebut ketika kinerja karyawannya sangat buruk. Selain bonus yang diberikan oleh perusahaan, karyawan juga mendapatkan Tunjangan Hari Raya.

“Dan satu lagi, yang harus dibayar perusahaan kepada karyawan adalah tunjangan hari raya.” (W.S1.1)

Selain bonus yang diterima oleh karyawan, perusahaan juga memberikan Tunjangan Hari Raya atau (THR) kepada karyawannya. Bonus ini memang diwajibkan oleh pemerintah Indonesia untuk seluruh perusahaan memberikan hak Tunjangan Hari Raya (THR) kepada seluruh karyawannya. Subjek X merasa tercukupi dengan gaji dan bonus yang subjek dapatkan dari perusahaan tempat subjek bekerja.

“Kalo secara ketercukupan yaa jawabannya sama aja sih tercukupi...” (W.S1.2)

“Kalau gaji sama aja sama yang WFO, semua tergantung beban kerja ya menurut saya. Makin berat dan banyak ya gajinya makin banyak juga.” (W.S2.1)

“masalah gaji ya? Hahaha... Alhamdulillah cukup lah” (W.S2.1)

Gaji yang diberikan oleh perusahaan kepada subjek X serta bonus dan Tunjangan Hari Raya yang diberikan kepada karyawan. Subjek merasa gaji yang didapatkan memenuhi dan tercukupi untuk kebutuhan sehari-hari subjek meskipun tidak ada tunjangan yang diberikan oleh perusahaan seperti tunjangan keluarga, tunjangan pensiun, tunjangan anak, dan tunjangan lainnya seperti yang ada pada Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Selain masalah penggajian karyawan, peneliti juga menanyakan mengenai istirahat karyawan tersebut. Salah satu yang ditanya peneliti mengenai waktu istirahat karyawan adalah pemberiann cuti oleh perusahaan. Subjek X menjelaskan perusahaan memberikan waktu cuti yang berbeda untuk setiap karyawannya.

“Yang pasti peraturan secara garis besarnya itu sesuai dengan peraturan perundang-undangan minimal 12 hari dalam waktu satu tahun.” (W.S1.1)

“Nah cuman kalo diperusahaan saya itu setiap ulang tahun anniversary karyawan dapet tambahan satu hari cuti.” (W.S1.1)

“Jadi sebenarnya kalo 12 hari aja itu gak cukup. Tapi kalo dari segi penambahan yang dilakukan perusahaan saya itu yaaa... memang agak membantu tapi kalo menurut saya masih kurang.” (W.S1.2)

Penerapan cuti yang diberlakukan oleh perusahaan tempat subjek X bekerja adalah karyawan akan mendapatkan cuti selama 12 hari pada tahun pertama karyawan tersebut bekerja. Kemudian disaat karyawan tersebut akan mendapatkan cuti tambahan selama satu hari setiap tahunnya. Walaupun subjek merasa terbantu dengan adanya penambahan hari cuti pada setiap tahunnya, namun subjek masih merasa cuti yang didapatkannya itu masih kurang. Meskipun subjek merasa bahwa cuti yang didapatkannya itu masih kurang. Ada kelebihan dan kekurangan yang didapatkan oleh subjek selama mengambil cuti.

“Secara pengalaman selama ini tidak ada kesulitan ya untuk apply cuti. Jadi selama ini ya di approved approved aja sih sama

atasan saya. Tapi ya terkadang memang saat kita cuti itu ya kita masih tetep diganggu lah sama kerjaan.” (W.S1.1)

“Untuk cuti sama aja dengan WFO, gak yang dipersulit banget gitu nggak..” (W.S2.1)

Keuntungan yang didapatkan karyawan dari pelaksanaan cuti adalah mudahnya untuk cuti dapat diterima oleh pihak perusahaan. Jadi, karyawan yang meminta cuti pastinya akan diterima oleh pihak perusahaan. Sedangkan dalam kerugian yang dirasakan oleh karyawan adalah karyawan terkadang masih harus bekerja di hari cuti mereka ketika mendapatkan kerjaan yang harus diselesaikan segera atau *urgent*. Sedangkan mengenai jam istirahat sehari-hari subjek, subjek merasa lebih rileks pada saat jam kerja fleksibel.

“Jadi secara relaksasi tubuh itu lebih berasa pada saat FWA. Kalo jam tidur ya sama aja sih menurut saya.” (W.S1.2)

Subjek merasa tubuh atau jasmaninya lebih bisa rileks disaat pemberlakuan jam kerja fleksibel karena individu tersebut bisa bebas bekerja dengan posisi dimanapun. Tidak seperti jam kerja formal yang harus duduk di kursi kantor. Masalah jam tidur, subjek tidak merasakan perbedaan jam tidur ketika melakukan sistem kerja formal maupun fleksibel.

Pemberian gaji atau bonus yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan merupakan suatu tindakan untuk memenuhi kebutuhan fisik karyawan tersebut, salah satunya adalah kecukupan gaji oleh individu. Subjek mengatakan bahwa gaji dan bonus yang diterima dari perusahaan mencukupi kehidupan sehari-hari subjek tersebut. Selain gaji, cuti atau hari

libur kerja yang diberikan oleh perusahaan menurut subjek masih kurang. Namun, perusahaan sudah mengikuti peraturan dari pemerintah dalam pemberian cuti kepada karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa subjek merasa semua kebutuhan sehari-hari terpenuhi dari gaji yang didapatkan subjek. Subjek dapat memenuhi sandang, pangan, papan pada kehidupan sehari-hari. Selain itu waktu istirahat yang diberikan oleh perusahaan juga sudah sesuai dengan peraturan yang diberlakukan oleh pemerintah. Jam tidur subjek tidak terganggu dan juga subjek merasa lebih rileks saat melaksanakan jam kerja fleksibel. Semua kebutuhan ini termasuk dalam kebutuhan fisik menurut Abraham Maslow.

Selain terpenuhinya kebutuhan fisik, karyawan juga mendapatkan penuh kebutuhan pengakuan dari perusahaan. Pemberian *reward* berupa bonus dan penambahan cuti satu hari setiap tahunnya adalah beberapa bentuk indicator dari kebutuhan pengakuan menurut Abraham Maslow.

Untuk penunjangan kinerja karyawan, perusahaan memberikan fasilitas kerja yang ergonomis untuk semua karyawannya. Diantaranya adalah fasilitas kursi dan ruangan yang tidak panas diterima oleh seluruh karyawan.

“Udah, karena kitapun dikasih kursi kerja gitu bukan yang abal-abal. Kursi yang ergonomis juga.” (W.S1.1)

“Tapi kalo boleh saya jujur, saya lebih bisa merasa fokus itu di kantor. Yang penting saya ada AC-nya aja sih.” (W.S1.1)

“Di rumah pun kita ikasih fasilitas yang sama berupa kursi kerja kayak di kantor, jadi ya sama aja menurut saya.” (W.S2.1)

Karyawan merasakan fasilitas yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya memenuhi konsep ergonomi. Kursi kerja yang ergonomi dan juga ruangan yang tidak panas karena AC adalah fasilitas kerja yang didapatkan oleh seluruh karyawan yang bekerja pada perusahaan ini. Peneliti juga bertanya mengenai kondisi ruang kerja yang dimiliki oleh subjek dirumah selama sistem *flexible working arrangement* ini diterapkan.

“Kalo untuk diruangan tempat tidur memang saya punya meja dan kursi yang memang sudah mirip dengan di kantor lah.” (W.S1.1)

“Kalo untuk tempat kerja, saya memang sengaja nyiapin space khusus buat saya kerja FWA di rumah, jadinya nyaman-nyaman saja.” (W.S2.1)

Ruang kerja subjek saat bekerja dirumah adalah di kamarnya. Untuk menunjang kerja pada saat penerapan sistem fleksibel, subjek sudah memiliki meja kerja dan kursi kerja yang hampir sama dengan yang ada di kantor. Jadi, dapat disimpulkan untuk ruang kerja di kantor ataupun dirumah sama-sama memiliki konsep ergonomi yang baik untuk menunjang kinerja subjek. Subjek juga menjelaskan bahwa seluruh karyawan mendapatkan fasilitas untuk membeli perlengkapan kerja untuk menunjang kinerja karyawan yang bekerja dirumah.

“Cuman memang, diluar komponen gaji ada insentif-insentif yang diberikan oleh perusahaan... Contohnya dengan, pembagian

kuota internet dan pembagian kursi kantor. Karena kan mungkin sebelum adanya FWA itu mereka tidak punya fasilitas yang memadai untuk kerja dari rumah. Atau pun juga aksesoris untuk menunjang pekerjaan kaya contohnya mouse, headset, dll.” (W.S1.2)

“Tergantung, kalo kuota internet itu sistemnya reimburse. Kalo semisal kursi kerja itu jadi mereka di kasih budget. Jadi misalkan mereka di kasih budget 5jt Tapi ada juga di beberapa departemen saya itu yang sistemnya dipinjamkan kursi dari kantor. Jadi dikirimin tuh kursi dari kantor.” (W.S1.2)

“Terus yang enak lagi kita juga dapat akun zoom premium dari kantor jadi lebih maksimal buat meeting-meting yang butuh waktu lama.” (W.S2.1)

Berdasarkan pernyataan diatas, karyawan akan mendapatkan berbagai fasilitas yang diberikan oleh perusahaan untuk dapat bekerja dengan kinerja baik walaupun tidak di kantor. Karyawan akan mendapatkan dana atau *budget* untuk membeli aksesoris perlengkapan untuk menunjang pekerjaan karyawan tersebut seperti *mouse*, *headset*, dll. Selain itu, karyawan juga mendapatkan kuota internet untuk menunjang aktivitas bekerja karyawan. Tidak hanya itu, karyawan juga mendapatkan dana untuk membeli kursi kerja yang ergonomi seperti di kantor untuk di rumah para karyawan dengan dana 5jt untuk setiap karyawannya. Tidak hanya fasilitas untuk menunjang pekerjaan karyawan, perusahaan juga memberikan berbagai macam fasilitas untuk *bonding* karyawan dan juga layanan konseling kepada karyawannya.

“Kalo ditempat kerja saya itu sebenarnya ada dua hal. Ini saat awal-awal waktu pandemi itu ada kegiatan bonding. Jadi itu salah satu cara perusahaan untuk menghibur karyawan juga sebagai suatu relaksasi.” (W.S1.2)

“Nah selain itu perusahaan juga baik sebelum pandemi dan setelah pandemi kita itu ada layanan konseling. Jadi karyawan itu kalo misalkan ada yang merasa burnout, atau butuh ngobrol sama ahli psikologi. Itu memang disediakan layanan konseling dan itu

gratis.” (W.S1.2)

Perusahaan memberikan hiburan atau relaksasi bagi seluruh karyawannya dalam dua hal. Perusahaan memberikan fasilitas *bonding* karyawan yang dilakukan tiga sampai empat tahun sekali untuk menghibur karyawannya. Lalu yang kedua, perusahaan juga memberikan layanan konseling gratis bagi karyawan yang merasakan stress atau *burn out* dengan kerjaan yang di dapatkan oleh karyawannya. Layanan konseling ini gratis kepada seluruh karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut tidak memandang jabatan atau level. Layanan konseling tersebut di tangani langsung oleh ahli psikologi.

Kedua pernyataan di atas juga diperkuat oleh jawaban dari narasumber kedua yang mengatakan hal serupa.

“Kegiatan bonding di perusahaan saya biasanya dilakukan minimal sekali dalam setahun, tapi tiga tahunan yang lalu sebelum pandemi pernah sampai tiga kali dan sekarang ini malah nambah jadi empat kali setahun. Yang pasti itu di akhir tahun menjelang tahun baru biasanya bakal ada staycation bersama seluruh pegawai di villa, dan sisanya kalo ada hari libur nasional seperti menjelang Idul Fitri atau ketika hari buruh nasional tapi yang ini jarang banget.” (W.S2.1)

“Kalo buat konseling ada juga, cuma baru rame ini setelah pandemi sih. Mungkin karena dulu sebelum pandemi orang-orang masih less stress kali ya.. dan konsultasinya itu gratis dilakuin sama psikolog yang disediakan perusahaan.” (W.S2.1)

Berdasarkan pernyataan diatas, seluruh indikator yang dijelaskan termasuk kedalam kebutuhan rasa aman menurut Abraham Maslow yang menjelaskan bahwa kebutuhan rasa aman diciptakan dari tempat atau lingkungan kerja yang aman. Lingkungan kerja yang

aman sudah didapatkan seluruh karyawan yang bekerja pada perusahaan tersebut dari penunjang fasilitas bekerja sampai dengan relaksasi, hiburan, bahkan layanan konseling gratis dapat dinikmati oleh karyawan.

Kegiatan rekreasi untuk mengurangi stress karyawan yang dilakukan oleh perusahaan adalah dengan cara *bonding*. *Bonding online* dilakukan pada saat pandemi Covid-19. *Bonding* atau rekreasi yang dilakukan oleh perusahaan kepada karyawannya sebanyak empat kali dalam setahun.

“Kaya kemaren kita tuh pernah bikin bondingnya itu ngelakuin menghias kue terus kita dikirimin bahan-bahan kue yang udah jadi trus kita menghias secara online.” (W.S1.1)

“Dan itu dilaksanakan per quarter tiap tahun. Jadi dilaksanakan empat kali dalam setahun untuk kegiatan seperti itu.” (W.S1.1)

“Waktu pandemi, karena WFH juga, kegiatan bonding akhirnya juga dilaksanakan online sih. Terakhir kali itu pernah kegiatannya lomba menghias kue gitu, jadi dikirimin bahan-bahan kue dari perusahaan ke rumah buat perwakilan tiap divisi, kita disuruh buat kue secantik mungkin terus semacam dipresentasikan gitu buat dinilai yang paling bagus yang mana.” (W.S2.1)

“Waktu itu kalo gak salah ada empat kali per tahun, jadi per tiga bulan gitu.” (W.S2.1)

Kegiatan rekreasi karyawan pada saat pandemi Covid-19 dilaksanakan secara *online* atau dalam jaringan. Salah satu contoh kegiatan tersebut adalah dengan menghias kue. Perusahaan akan mengirimkan bahan-bahan kue kepada setiap karyawan untuk dihias bersama-sama. Kegiatan rekreasi tersebut dilakukan sebanyak empat kali dalam setahun. Meskipun kegiatan *bonding* dilakukan secara *online*, namun tidak mengurangi

hubungan antar kolega lama.

“Kalo dari hubungan kolega profesional sebenarnya tidak ada perubahan.” (W.S1.2)

“Tetep seru sih, jadinya makin deket aja sama temen-temen khususnya sedivisi. Contohnya pas rundingan buat mau bikin kue apa sama dihias kayak apa, terus presentasi gimana, saling support juga pas lomba di zoomnya. Seru pokoknya” (W.S2.1)

Subjek menjelaskan bahwa tidak ada perubahan yang terjadi dalam berkomunikasi dengan teman lama. Kegiatan berkomunikasi nampak tidak ada yang berbeda dengan sistem formal ataupun sistem fleksibel. Namun, yang menjadi sedikit adanya perbedaan adalah antar kolega yang berkomunikasi hanya dengan membahas pekerjaan.

“Cuman memang kita disini komunikasinya jadi terbatas.” (W.S1.2)

“Menurutku meskipun ada kegiatan yang sering bikin kita interaksi secara online, tapi tetep aja gapnya ini berasa mungkin karena gak bisa ketemu langsung juga akhirnya ada yang pas ketemu di dunia nyata tuh ya tetep ga sedeket itu.” (W.S2.1)

“Tapi kalo dengan adanya FWA, orang itu bisa berhubungan dari mana aja dan karena adanya pemanfaatan teknologi, jadinya interaksi itu lebih banyak pada saat meeting aja, diluar dari meeting ya kita jarang interaksi.” (W.S1.2)

“Kalo pas ada FWA ini selain lagi rapat atau kegiatan kaya bonding gitu, jarang banget interaksi bahkan mungkin nggak pernah ya. Aku sendiri mikirnya juga butuh healing semaca me-time yang gak perlu ada ngobrol apalagi soal kerjaan sama orang kantor sih.” (W.S2.1)

Subjek menjelaskan bahwa kegiatan berkomunikasi dengan kolega hanya dilakukan saat bekerja dan seperlunya saja. Berbeda dengan saat

penerapan sistem formal, hubungan komunikasi antar kolega tidak hanya seputar untuk membahas mengenai pekerjaan namun juga membahas hal lain di luar pekerjaan. Saat penerapan sistem FWA, individu cenderung lebih sering berkomunikasi pada saat adanya pekerjaan atau *meeting*. Meskipun sistem FWA tidak mengganggu hubungan sosial antar kolega, subjek merasakan adanya *gap* atau kesenjangan yang dirasakan jika ada karyawan baru.

“Kalo misalkan yang memang belum pernah kerja bareng itu kan berarti ada awkwardness lah ya tanda kutip. Tapi kalo kita memang kerja secara professional, ya itu bukan hal yang mengganggu sih.” (W.S1.2)

“Buat ngobrolin masalah-masalah pekerjaan kalo aku oke-oke aja, deket gak deket sama orangnya kita juga tetep harus profesional gitu ya. Cuma, kalo misal iseng-iseng ngobrolin apa.. pas lagi jam istirahat atau sekedar basa basi di sela-sela ngerjain pekerjaan ya agak kikuk juga sih.” (W.S2.1)

Subjek merasakan adanya kesenjangan atau kecanggungan jika berkomunikasi dengan karyawan baru. Hal ini disebabkan karena belum adanya *bonding* yang dilakukan antara karyawan lama dan baru. Sehingga menyebabkan adanya kecanggungan atau kekakuan dalam hubungan sosial antara karyawan baru dan karyawan lama. Namun, subjek menegaskan bahwa hal tersebut tidak menjadi sebuah hambatan jika memang bekerja secara professional.

Dapat disimpulkan dari pernyataan diatas bahwa kegiatan rekreasi, *bonding*, dan hubungan komunikasi termasuk ke dalam kebutuhann sosial menurut Abraham Maslow. Pemenuhan kebutuhan sosial yang dilakukan oleh perusahaan kepada karyawannya sudah sangat baik karena memenuhi berbagai indikator dari teori Abraham Maslow.

Selain kebutuhan sosial, karyawan juga membutuhkan kebutuhan aktualisasi atau peningkatan kompetensi karyawan. Pada perusahaan tempat subjek bekerja, karyawan diwajibkan untuk mengikuti pelatihan atau *training* internal dan di perbolehkan untuk mengikuti pelatihan eksternal.

“Jadi intinya setiap karyawan tetap yang ada di perusahaan ini ya harus ikuti mandatory training ini.” (W.S1.1)

“...internal training itu udah ada di library, jadi karyawan bisa ikut training itu kapan aja.” (W.S1.1)

“Jadi training internal yang udah disiapkan dari team HRD. Ada juga training eksternal dan itu kalo gasalah di budgeting sampe 10 juta deh.” (W.S1.1)

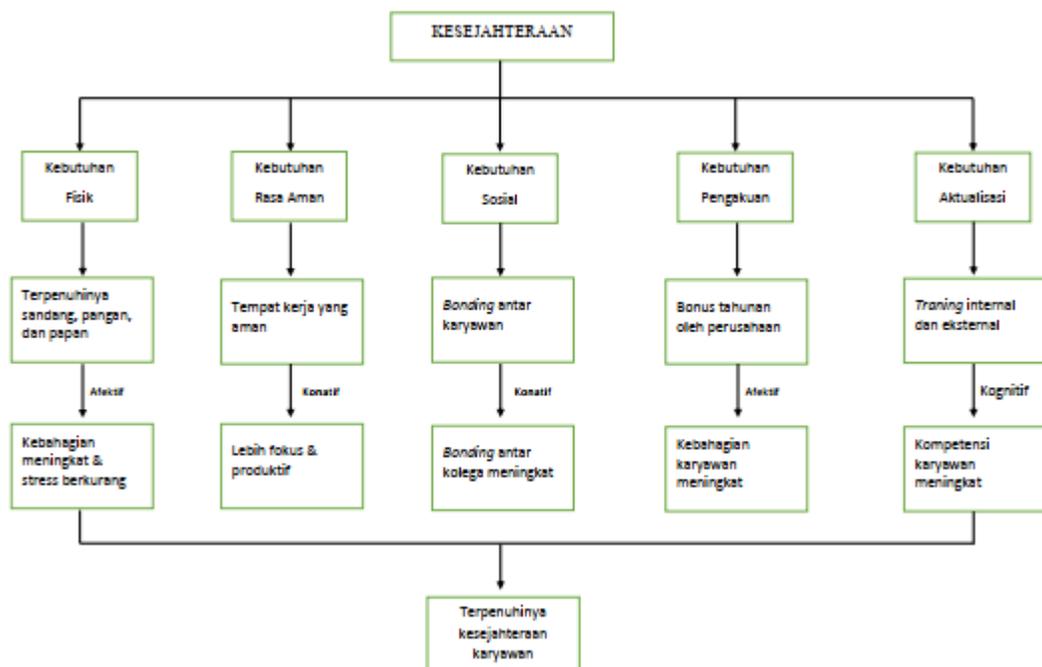
“oh ada.. kita ada training eksternal dan internal. Kalo training internal itu wajib ya diikutin seluruh karyawan. Kalo yang eksternal bebas sih karyawannya mau ikut atau gak. Dan itu di budgeting juga kok sama perusahaan Cuma aku kurang tau ya berapa hahaha.” (W.S2.1)

Kegiatan *training* internal wajib dilakukan oleh seluruh karyawan. Pelatihan internal ini sudah disimpan di *library* perusahaan yang menjadikan karyawan dapat dengan bebas mengakses kapan saja dan dimana saja untuk mengikuti pelatihan internal ini. Sedangkan untuk peningkatan kompetensi dari eksternal atau pelatihan eksternal, karyawan dapat dengan mudah meminta kepada perusahaan untuk membiayai pelatihan eksternal tersebut. Perusahaan memberikan dana

sebesar 10 juta untuk setiap kali karyawan mengikuti program pelatihan eksternal.

Dapat disimpulkan dari pernyataan diatas bahwa perusahaan sangat mendukung peningkatan kompetensi dari karyawannya. Dilihat dari adanya program wajib pelatihan internal untuk karyawannya dan juga perusahaan akan memberikan dana sebesar 10 juta kepada karyawannya yang ingin mengikuti pelatihan eksternal. Hal ini menjadikan karyawan memenuhi kebutuhan aktualisasi dari Abraham Maslow dimana salah satu indikatornya adalah peningkatan kompetensi karyawan.

Berdasarkan hasil yang telah diperoleh, dinamika psikologi yang didasarkan pada teori kebutuhan (*need*) Abraham Maslow dalam penelitian ini yaitu, meliputi terpenuhinya beberapa kebutuhan yang apabila digambarkan adalah sebagai berikut:



Bagan 1. Dinamika kesejahteraan berdasarkan teori kebutuhan Abraham Maslow yang telah terpenuhi pada hasil penelitian

B. PEMBAHASAN

Peneliti telah memaparkan data hasil wawancara subjek mengenai penerapan sistem *Flexible Working Arrangement* (FWA), keuntungan dan kerugian dari sistem *Flexible Working Arrangement* (FWA), dan juga bagaimana kesejahteraan karyawan yang bekerja pada sistem *Flexible Working Arrangement* (FWA). Semua hasil data wawancara telah di paparkan pada subbab hasil pada bab empat ini. Peneliti akan membahas satu per satu dimulai dari bagaimana penerapan sistem *Flexible Working Arrangement* (FWA).

1. Penerapan Sistem Flexible Working Arrangement (FWA)

Peneliti menemukan empat poin penting dalam penerapan sistem *Flexible Working Arrangement* (FWA), yakni:

- a. Penerapan *Flexible Working Arrangement* (FWA) diberlakukan pasca adanya pandemi Covid-19.
- b. Karyawan *Flexible Working Arrangement* (FWA) dapat bekerja dimana saja.
- c. Tidak ada pengaturan secara tertulis mengenai sistem kerja *Flexible Working Arrangement* (FWA) untuk karyawannya.
- d. Tidak ada pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan yang menerapkan sistem *Flexible Working Arrangement* (FWA).

Flexible Working Arrangement (FWA) didefinisikan sebagai pilihan kerja alternatif yang memungkinkan pekerjaan dilakukan di luar bayasan waktu dan/atau spasial biasa dari hari kerja standar secara formal (Rau, 2003). Penerapan *Flexible Working Arrangement* (FWA) pada perusahaan tempat subjek bekerja baru menerapkan sistem ini pada saat pasca pandemi Covid-19. Sebelum adanya penerapan sistem FWA, perusahaan ini menerapkan bekerja secara *Work From Home* (WFH) dengan jam kerja

formal. Namun, setelah pandemi Covid-19 sudah menurun, perusahaan tempat subjek bekerja mulai menerapkan sistem *Flexible Working Arrangement* (FWA). Perusahaan ini menerapkan sistem FWA sesuai dengan kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintahan Republik Indonesia. Menurut Daniarsyah & Rahayu (2020) kebijakan presiden adalah memutus mata rantai penyebaran virus Covid-19 dengan melarang Aparatur Sipil Negara, Kementrian, dan Lembaga menjalankan sistem kantor pusatnya di zona pandemi. Sesuai dengan Surat Edaran Menteri PAN dan RB No. 19 Tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja sebagaimana telah diubah keempat dengan SE nomor 58 Tahun 2020 Tentang Tata Kerja Internal Aparatur Sipil Negara Pegawai Negeri Sipil Tatanan Normal Baru. Bencana virus Covid-19 mengajarkan kepada kita bahwa penerapan sistem kerja dari rumah dapat menimbulkan sejumlah dampak negatif antara lain kinerja yang sangat menurun, produktivitas yang rendah, pengaruh negative terhadap pelayanan public, dan penurunan pertumbuhan ekonomi.

Poin yang ditemukan peneliti dalam penerapan sistem *Flexible Working Arrangement* (FWA) adalah karyawan dapat bekerja dimana saja. Subjek menjelaskan bahwa *Flexible Working Arrangement* (FWA) tidak hanya didefinisikan sebagai bekerja dari rumah, namun subjek menjelaskan bahwa FWA bisa bekerja dari mana saja. Hal ini sebanding dengan definisi *Flexible Working Arrangement* (FWA) yaitu pengaturan kerja yang fleksibel tanpa menentukan waktu dan tempat dimana individu tersebut bekerja (Rau & Hyland dalam Simanjuntak et al., 2019)

Peneliti menemukan fakta berdasarkan wawancara subjek bahwa perusahaan tidak mengatur bagaimana sistem atau prosedur yang dijalankan oleh karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Karyawan dapat

secara bebas untuk mengatur bagaimana individu tersebut bekerja, dimana tempat bekerja, dan kapan waktu untuk bekerja. Karyawan juga dapat secara bebas menentukan jam istirahat pada saat melakukan pekerjaan. Dapat diambil kesimpulan bahwa memang perusahaan tempat subjek bekerja tidak ada pengaturan sistem atau prosedur kepada karyawannya. Karyawannya dapat dengan bebas mengatur prosedur karyawan itu sendiri. Hal ini sebanding dengan teori mengenai *Flexible Working Arrangement* (FWA) yang berfokus pada hasil dari pekerjaan tersebut, bukan dari bagaimana prosedur atau cara karyawan tersebut menyelesaikan pekerjaannya (Spreitzer et al, 2017).

Peneliti menemukan bahwa penerapan sistem *Flexible Working Arrangement* (FWA) tidak mempengaruhi secara kinerja karyawan dalam bekerja. subjek merasakan tidak ada perubahan yang signifikan dalam segi kinerja menggunakan sistem formal ataupun sistem fleksibel. Kinerja yang diberikan karyawan kepada perusahaan masih tetap sama dengan penerapan sistem fleksibel ataupun dengan sistem formal. Hasil penelitian ini sebanding dengan penelitian yang dilakukan oleh Saifullah (2020) mengenai pengaruh *Work-life Balance* dan *Flexible Working Arrangement* (FWA) terhadap kinerja karyawan muslimah konveksi yaitu tidak ada pengaruh yang signifikan antara jam kerja fleksibel dengan kinerja karyawan muslimah konveksi tersebut. Temuan penelitian ini lebih lanjut juga menunjukkan bahwa dengan tidak adanya keterlibatan karyawan yang memainkan peran mediasi, pengaturan *Flexible Working Arrangement* (FWA) tidak berdampak positif pada kinerja karyawan.

2. Keuntungan dan Kerugian sistem *Flexible Working Arrangement* (FWA)

Peneliti menemukan beberapa poin hasil dari keuntungan yang dirasakan oleh subjek yang bekerja dengan sistem *Flexible Working Arrangement* (FWA), yaitu:

- a. Karyawan merasa lebih hemat uang selama penerapan sistem *Flexible Working Arrangement* (FWA).
- b. Karyawan merasa stress yang dirasakan berkurang karena tidak perlu menghadapi macet ibu kota dan juga tidak mengeluarkan tenaga lebih untuk perjalanan ke kantor.
- c. Subjek memiliki waktu untuk keluarga lebih banyak atau memiliki *quality time* yang lebih dengan keluarga.
- d. Karyawan bisa melakukan aktivitas lain selain bekerja pada saat penerapan *Flexible Working Arrangement* (FWA).
- e. Karyawan merasa bekerja secara *Flexible Working Arrangement* (FWA) lebih efektif dari pada bekerja dengan sistem formal.

Hasil penelitian mengenai keuntungan yang dialami subjek dalam penerapan *Flexible Working Arrangement* (FWA), hasil pertama yang didapatkan peneliti adalah karyawan lebih menghemat uang karena tidak perlu melakukan mobilisasi ke kantor. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Pandiangan (2018) yang berjudul *Flexible Working Arrangement* dan Pengaruhnya Terhadap *Work-life Balance* pada *Driver* Layanan Jasa Transportasi *Online* di Kota Yogyakarta menyatakan bahwa subjek merasa

puas dengan gaji harian yang subjek dapatkan untuk memenuhi kebutuhan keluarga dan anak-anaknya yang masih sekolah karena adanya penerapan sistem fleksibel ini.

Hasil kedua yang didapatkan peneliti mengenai keuntungan yang dirasakan subjek dari penerapan sistem *Flexible Working Arrangement* (FWA) adalah stress yang dirasa oleh subjek berkurang. Hal ini dikarenakan karena subjek tidak perlu melakukan mobilisasi ke kantor dengan jalanan Ibu Kota Jakarta yang macet. Subjek merasa terbantu dengan adanya sistem *Flexible Working Arrangement* (FWA) karena tidak perlu merasakan macetnya Jakarta saat perjalanan ke kantor ataupun perjalanan pulang ke rumah dari kantor. Bekerja dari rumah memungkinkan karyawan mengelola stress dan kelelahan, memungkinkan mereka menjadi lebih produktif pada kemudian hari (Mallet et al., 2020). Sistem kerja dari rumah atau *Work From Home* banyak digunakan oleh individu atau karyawan yang tinggal jauh dari tempat kerja dalam penerapannya sendiri (Ollo-Lopez et al., 2021). Hal ini dilakukann agar karyawan tidak harus melakukan perjalanan ke kantor secara rutin, membuat jadwal yang bervariasi lebih mudah untuk diadaptasi (Beck & Hensher, 2020).

Subjek merasa mempunyai waktu lebih untuk keluarga atau *quality time* dengan keluarga. Berbeda dengan saat penerapan sistem kerja formal yang dimana subjek harus pergi ke kantor dari pagi dan sampai rumah pada malam hari. Waktu yang diberikan untuk keluarga pada jam

kerja formal sangat sedikit karena waktu telah habis untuk melakukan pekerjaan di kantor. Berbeda dengan penerapan sistem kerja *Flexible Working Arrangement* (FWA) dimana karyawan tidak perlu pergi ke kantor dan mempunyai waktu yang lebih banyak untuk keluarga di rumah. Fakta ini hampir sebanding dengan teori dari Singh dan Khanna (2011) menyatakan bahwa kerja fleksibel adalah pengertian luas yang mensyaratkan penyesuaian prioritas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi seperti waktu luang (*quality time*) bersama keluarga dan melakukan hal-hal yang disukai individu. Hal ini sebanding dengan penelitian yang dilakukan oleh Rusel et al. (2007) mengenai *The Impact of Flexible Working Arrangement on Work-life Conflict and Work Pressure in Ireland* dengan hasil karyawan kerja paruh waktu memiliki pengaruh baik yang besar pada salah satu metode terpenting untuk mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan rumah dan dapat meminimalkan stress atau konflik antara pekerjaan dan keluarga.

Peneliti menemukan fakta bahwa subjek merasa lebih produktif bekerja dengan sistem *Flexible Working Arrangement* (FWA). Bekerja secara fleksibel, subjek dapat bekerja dari rumah dan bisa melakukan kegiatan lain selain bekerja. Subjek dapat membantu pekerjaan rumah, mengantar anak ke sekolah, dan memiliki waktu yang lebih untuk keluarga disamping waktu untuk bekerja. Menurut penelitian Beauregard dalam Mallet et al. (2020) 75% pekerja yang menerapkan *Flexible Working Arrangement* mengatakan produktivitas mereka lebih besar di

rumah daripada ddi kantor. Redman dalam Mallet et al. (2020) menunjukkan dalam studi lain bahwa ada korelasi positif antara jam kerja di rumah dan pekerjaan dalam kebahagiaan hidup. Statistic ini menjelaskan mengapa pekerja yang menggunakan sistem *Flexible Working Arrangement* lebih mungkin untuk mengalami kebahagiaan. Selain dapat mengatur waktu secara efisien, bekerja dari rumah memiliki korelasi kuat dengan peningkatan produktivitas. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hasil individu yang bekerja dari rumah sebagian besar baik. Baik pekerja maupun pemberi kerja menganggap produktivitas lebih rendah saat pekerjaan dilakukan dengan sistem formal (Beck & Hensher, 2020).

Kelima, subjek merasa lebih efektif dalam segi pengaturan waktu kerja dan juga tempat kerja. Subjek merasa bebas tanpa terikat dengan peraturan dari perusahaan mengenai waktu kerja dan juga tempat kerja. Fakta yang didapatkan dari penelitian ini menjelaskan bahwa subjek merasa lebih efektif dalam mengatur kapan dimulai waktu untuk bekerja dan kapan waktu untuk menyudahi bekerja. Hasil ini sebanding dengan teori mengenai *Flexible Working Arrangement* menurut Robbins & Jugde (2017) yaitu kebijakan dalam perusahaan yang memungkinkan karyawan untuk memilih waktu kerja bagi karyawannya melalui pembagian waktu kerja (*shift*) yang telah disediakan oleh perusahaan sehingga karyawan dapat memilih waktu untuk beribadah dan beristirahat. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kirana (2021) mengenai Hubungan *Flexible Working Arrangement* dengan *Work-life Balance Driver* Gojek di Surabaya

menyatakan bahwa *driver* gojek merasa jam kerja yang fleksibel membuat mudah para *driver* untuk memulai dan mengakhiri jam kerjanya serta *driver* gojek dapat dengan bebas menentukan hari kerja atau libur untuk dirinya sendiri.

Selain ditemukannya keuntungan yang dirasakan oleh subjek terhadap penerapan sistem *Flexible Working Arrangement*, peneliti juga menemukan beberapa kerugian yang dirasakan oleh subjek mengenai penerapan sistem *Flexible Working Arrangement*, yaitu:

- a. Waktu kerja menjadi tidak jelas.
- b. Subjek sering lembur atau kerja *overtime*.
- c. Hilangnya *human connection* antar kolega.

Penerapan sistem *Flexible Working Arrangement* yang dilaksanakan oleh subjek, subjek merasa waktu kerja yang dilakukan menjadi tidak jelas. Menurut subjek, meskipun bekerja dengan sistem fleksibel namun setiap karyawan tetap harus mengerti mengenai waktu kerja yang ideal. Subjek terkadang bekerja lewat dari jam 22.00 WIB dimana waktu tersebut seharusnya digunakan untuk waktu istirahat, bukan waktu untuk bekerja. Hasil dari penelitian ini menunjukkan fakta lainnya bahwa subjek lebih sering bekerja secara *overtime* atau lembur saat penerapan sistem fleksibel dibandingkan dengan sistem formal. Fakta ini bersinggungan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wulandari & Luturlean (2022) mengenai Pengaruh *Flexible Working Arrangement* dan *Work-life Balance* Paradigma Baru Di Tengah Pandemi Covid-19 yang

menyatakan bahwa presentase waktu kerja berada dalam kategori baik yakni 80,2%. Berdasarkan data saat ini, peneliti terdahulu mengevaluasi dan memberikan hasil untuk percakapan karyawan. Fleksibilitas dalam memutuskan kapan harus bekerja. Oleh karena itu, karyawan dapat bekerja kapan saja, tetapi harus dapat melaksanakan tugas yang ditentukan dengan sangat akurat. Hal ini ditunjukkan melalui survei yang disebarluaskan berdasarkan dimensi waktu kerja pengaturan kerja variable fleksibel.

Kerugian dari dampak sistem fleksibel yang dirasakan oleh subjek yang lainnya adalah hilangnya *human connection* antar karyawan. Subjek mengungkapkan bahwa sosialisasi yang dilakukan antar kolega/karyawan hanya sebatas membahas mengenai pekerjaan, bukan membahas hal lain. Berbeda dengan pemberlakuan sistem kerja formal dulu dimana setiap karyawan berkomunikasi saat bekerja bukan hanya membahas mengenai pekerjaan namun juga membahas mengenai hal diluar pekerjaan.

3. Kesejahteraan Karyawan yang Bekerja dengan Sistem *Flexible Working Arrangement* (FWA)

Peneliti menemukan lima poin penting dari hasil wawancara subjek mengenai kesejahteraan karyawan yang bekerja dengan sistem *Flexible Working Arrangement* (FWA) berdasarkan aspek kesejahteraan menurut Abraham Maslow, yaitu:

- a. Terpenuhinya kebutuhan fisik
- b. Terpenuhinya kebutuhan rasa aman
- c. Terpenuhinya kebutuhan sosial

- d. Terpenuhinya kebutuhan pengakuan
- e. Terpenuhinya kebutuhan aktualisasi

Peneliti akan menjelaskan mengenai terpenuhinya kebutuhan fisik subjek menurut Abraham Maslow (1943). Pada subbab hasil di bab ini peneliti telah menjelaskan mengenai terpenuhinya kebutuhan subjek dalam segi sandang, pangan, dan papan. Subjek merasa gaji dan bonus yang diterima dari perusahaan kepada subjek bisa memenuhi kebutuhan tersebut. Selain itu, subjek merasa cuti yang diberikan oleh perusahaan yaitu 12 hari dalam satu tahun dirasa kurang, namun merasa terbantu dengan adanya penambahan satu hari cuti untuk setiap tahunnya kepada seluruh karyawan. Subjek juga menjelaskan mengenai waktu istirahat pada saat penerapan sistem kerja fleksibel membuatnya lebih rileks setiap hari dibandingkan dengan sistem kerja formal yang diterapkannya dulu. Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil tersebut dapat menyatakan bahwa kebutuhan fisik subjek terpenuhi menurut teori hirarki kebutuhan Abraham Maslow (1943). Kebutuhan fisik menurut Abraham Maslow diantaranya adalah terpenuhinya makan, minum, istirahat, pakaian, dan uang adalah beberapa hal yang harus diperhatikan untuk kebutuhan fisik setiap individu.

Kebutuhan rasa aman subjek dikatakan terpenuhi karena fasilitas untuk bekerja seluruh karyawan maupun di kantor atau dirumah sesuai dengan konsep ergonomi. Karyawan yang bekerja di kantor mendapatkan kursi kerja yang nyaman, meja kerja yang nyaman, ruangan dengan suhu

yang ideal, dan tidak ramai. Selain itu, seluruh karyawan perusahaan tempat subjek bekerja juga mendapatkan asuransi negeri maupun swasta dari perusahaan. Menurut Abraham Maslow (1943) kebutuhan rasa aman harus dimiliki oleh semua karyawan dalam bekerja, contohnya seperti mengikut sertakan karyawan dalam asuransi dan menciptakan tempat atau lingkungan kerja yang aman.

Walaupun sudah dijelaskan mengenai dampak negatif dari penerapan *Flexible Working Arrangement* yaitu salah satunya adalah hilangnya *human connection* antar kolega/karyawan. Perusahaan tetap berusaha untuk *bonding* atau melakukan pendekatan antar karyawan. Beberapa contoh yang dilakukan oleh perusahaan untuk *bonding* antar karyawan adalah melakukan rekreasi *online* dengan cara menghias kue yang dilakukan sebanyak empat kali dalam setahun, makan bersama dengan karyawan, serta memberikan Tunjangan Hari Raya (THR). Menurut Abraham Maslow (1943) kebutuhan sosial sangat penting untuk diterapkan dalam perusahaan kepada karyawan. Karyawan sering kali jarang bersosialisasi dengan karyawan lainnya dikarenakan kesibukan karyawan tersebut dalam bekerja. Contoh pemenuhan kebutuhan sosial menurut Maslow (1943) adalah melakukan rekreasi bersama karyawan, pemberian tunjangan di hari-hari tertentu, atau mengadakan olahraga bersama. Cara perusahaan untuk melakukan pendekatan kepada setiap karyawannya dapat dikatakan memenuhi kebutuhan sosial untuk karyawan.

Subjek menjelaskan bahwa seluruh karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut akan mendapatkan bonus gaji jika memang dibuktikan berdasarkan performa kerja karyawan tersebut dalam jangka waktu satu tahun kebelakang. Perusahaan akan memberikan bonus gaji sesuai dengan performa karyawan tersebut. Semakin baik performa karyawan dalam satu tahun kebelakang, semakin banyak bonus yang didapatkan oleh karyawan, begitu sebaliknya. Pemberian bonus gaji kepada karyawan adalah cara dari perusahaan untuk menghargai prestasi yang dicapai oleh suatu karyawan. Menurut Abraham Maslow (1943) kebutuhan pengakuan yang dimaksud adalah setiap ada karyawan yang meraih suatu prestasi di suatu perusahaan, perusahaan tersebut harus memberikan hadiah kepada karyawan tersebut agar mereka merasa prestasi yang didapat sangat dihargai oleh perusahaan. Adanya pemberian gaji bonus kepada karyawan, kebutuhan pengakuan menurut Maslow dapat dikatakan terpenuhi.

Kelima, kebutuhan terakhir menurut Abraham Maslow adalah kebutuhan aktualisasi. Karyawan yang bekerja di perusahaan tempat subjek bekerja wajib mengikuti pelatihan internal yang disediakan oleh perusahaan. Pelatihan internal ini dapat diakses kapan saja dan dimana saja karena pelatihan internal sudah berada pada *library* perusahaan. Selain pelatihan internal yang diwajibkan oleh seluruh karyawan, perusahaan juga memberikan kesempatan kepada seluruh karyawan untuk mengikuti pelatihan eksternal. Perusahaan akan memberikan bantuan biaya kepada karyawan yang ingin mengikuti pelatihan eksternal sebesar 10 juta untuk

setiap karyawannya. Subjek bisa dikatakan terpenuhinya kebutuhan aktualisasi karena menurut Abraham Maslow (1943) kebutuhan aktualisasi adalah kebutuhan karyawan untuk mengembangkan diri mereka di perusahaan tersebut dengan mengikuti berbagai program pendidikan, latihan, dan lain sebagainya. Kewajiban karyawan untuk mengikuti pelatihan internal dan memberikan kesempatan kepada karyawan yang ingin mengembangkan skil pada lingkup eksternal adalah upaya perusahaan untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi kepada karyawannya.

4. Sumbangan Teoritis

Berdasarkan beberapa hasil dan pembahasan yang sudah dijelaskan pada bab ini, peneliti menemukan teori baru dari penelitian ini. Penelitian ini yang berjudul Studi Kesejahteraan Karyawan yang Menerapkan *Flexible Working Arrangement* di Perusahaan *E-commerce Jakarta Selatan* bahwa kesejahteraan individu yang bekerja dengan sistem fleksibel atau *Flexible Working Arrangement* (FWA) lebih baik dibandingkan individu yang bekerja dengan sistem tradisional atau sistem formal. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa penerapan sistem *Flexible Working Arrangement* (FWA) berpengaruh positif terhadap peningkatan kesejahteraan karyawan. Hal tersebut dibuktikan dari teori hirarki kebutuhan menurut Abraham Maslow (1943). Peneliti mengatakan kesejahteraan karyawan yang menerapkan sistem fleksibel dikatakan kesejahteraannya baik karena menurut Abraham Maslow dalam Yulhendri & Susanti (2017) tingkat kesejahteraan dapat mencapai pemenuhan atau individu bisa dikatakan sejahtera bila kelima kebutuhan yang diungkap Maslow terpenuhi.

Kelima kebutuhan menurut hirarki oleh Abraham Maslow (1943)

diantaranya adalah 1) kebutuhan fisik, 2) kebutuhan rasa aman, 3) kebutuhan sosial, 4) kebutuhan pengakuan, dan 5) kebutuhan aktualisasi. Semua kebutuhan ini terpenuhi untuk subjek yang bekerja dengan sistem *Flexible Working Arrangement* pada perusahaan *E-commerce* di Jakarta Selatan. Bukti dari terpenuhinya seluruh kebutuhan ini sudah di jelaskan dalam subbab pembahasan.

BAB V

PENUTUPAN

A. KESIMPULAN

Penelitian yang berjudul Studi Kesejahteraan Karyawan yang Menerapkan *Flexible Working Arrangement* Di Perusahaan *E-commerce* Jakarta Selatan dapat disimpulkan dari hasil wawancara subjek yang bekerja pada perusahaan X yang menerapkan sistem fleksibel kepada seluruh karyawannya. Peneliti membuat beberapa poin kesimpulan untuk penelitian ini, yaitu:

1. Seluruh karyawan yang bekerja pada perusahaan tempat subjek bekerja menerapkan sistem *Flexible Working Arrangement* (FWA). Karyawan tidak diberikan peraturan atau regulasi khusus untuk penerapan sistem kerja fleksibel oleh perusahaan. Perusahaan membebaskan karyawannya untuk bekerja dengan waktu dan tempat yang di bebaskan oleh perusahaan. Subjek juga merasa lebih produktif dengan jam kerja fleksibel dibandingkan dengan sistem kerja tradisional atau formal yang diimplementasikan sebelum adanya pandemi Covid-19. Selain itu, subjek bisa melakukan kegiatan lain untuk keluarga selain dari bekerja.
2. Subjek merasa keuntungan yang dirasakan dari sistem kerja *Flexible Working Arrangement* (FWA) adalah karyawan lebih bisa menghemat uang dan waktu karena tidak perlu mengeluarkan biaya lebih untuk biaya transportasi maupun biaya bensin untuk mobilisasi ke kantor. Subjek juga

merasa stress yang dirasakan berkurang karena tidak perlu untuk mobilisasi ke kantor dan menghadapi macetnya Ibu Kota Jakarta. Subjek memiliki waktu luang yang lebih saat penerapan sistem ini dengan keluarga karena tidak perlu pergi ke kantor. Selain itu, subjek juga bisa melakukan aktivitas lain pada kegiatan sehari-harinya selain untuk bekerja. Subjek dapat membantu urusan keluarga seperti mengantar anak, dan membantu urusan rumah tangga.

3. Peneliti mendapatkan beberapa kerugian yang dirasakan langsung oleh subjek dan beberapa kolega subjek. Subjek menjelaskan bahwa waktu kerja dalam penerapan sistem fleksibel ini menjadi tidak jelas dan sering kali bekerja secara *overtime* atau lembur. Berbeda dengan penerapan sistem formal dulu dimana subjek jarang merasakan kerja secara *overtime* atau lembur. Selain kerugian waktu yang dirasakan oleh subjek, hilangnya *human connection* juga menjadi salah satu kerugian dari penerapan sistem *Flexible Working Arrangement* (FWA). Subjek menjelaskan hilangnya *human connection* ini karena semenjak penerapan sistem fleksibel, setiap karyawan hanya berkomunikasi membahas seputar pekerjaan. Berbeda dengan penerapan sistem kerja formal dulu dimana antar karyawan bukan hanya membahas mengenai pekerjaan namun membahas diluar dari pekerjaan juga. Namun, dari beberapa poin mengenai kerugian yang dirasakan oleh subjek, perusahaan berusaha untuk menghilangkan dampak negatif tersebut. Cara perusahaan untuk mengatasi dampak tersebut adalah karyawan wajib menghargai waktu

antar karyawan. Jadi, karyawan disini berusaha untuk mengidealkan jam kerja fleksibel. Walaupun dalam penerapan sistem fleksibel ini waktu kerja tidak di tentukan oleh perusahaan, namun karyawan juga harus saling menghargai waktu karyawan saat sedang beristirahat. Selain itu, perusahaan juga berusaha untuk membuat jadwal rekreasi karyawan untuk memenuhi kebutuhan sosial karyawan yaitu *bonding*. *Bonding* dilaksanakan oleh perusahaan sebanyak empat kali dalam setahun. Tujuan ini berfungsi untuk mendekatkan hubungan sosial antar karyawan.

4. Kesejahteraan karyawan yang bekerja di perusahaan yang menerapkan sistem *Flexible Working Arrangement* (FWA) terpenuhi. Kesejahteraan karyawan diukur dari teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow yang membagi menjadi lima aspek yaitu kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan pengakuan, dan kebutuhan aktualisasi. Individu dikatakan sejahtera menurut Maslow apabila terpenuhinya kelima kebutuhan tersebut. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa seluruh kebutuhan yang dikatakan oleh Abraham Maslow terpenuhi. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kesejahteraan karyawan yang bekerja pada perusahaan yang menerapkan sistem *Flexible Working Arrangement* (FWA) terpenuhi.
5. Karyawan yang bekerja dengan penerapan *Flexible Working Arrangement* (FWA) pada perusahaan *E-commerce* di Jakarta Selatan menghasilkan pengaruh positif terhadap kesejahteraan karyawan. Hal

tersebut dibuktikan dari terpenuhinya kebutuhan karyawan menurut teori hirarki kebutuhan dari Abraham Maslow.

B. SARAN

Mempertimbangkan seluruh hasil dari penelitian, peneliti memiliki beberapa saran untuk perbaikan di kemudian hari, yakni:

1. Saran untuk pembaca

Dengan adanya hasil penelitian ini, peneliti berharap para pembaca/karyawan/perusahaan yang menerapkan sistem *Flexible Working Arrangement* dapat mengambil, mempelajari, atau mengadaptasi elemen-elemen implementasi pada perusahaan X yang membawa keuntungan dan berdampak positif serta memperbaiki atau minimal menghindari implementasi yang memberikan dampak negatif. Sehingga, hasil penelitian dapat menuntun pada tercapainya kesejahteraan karyawan secara optimal baik oleh karyawan itu sendiri maupun oleh para pemberi pekerjaan (perusahaan).

2. Saran untuk peneliti selanjutnya

Pada penelitian selanjutnya, diharapkan peneliti dapat menggunakan objek penelitian yang lebih beragam atau lebih banyak sehingga mendapatkan hasil yang lebih objektif dari implementasi FWA di beberapa perusahaan. Lebih dari itu, peneliti selanjutnya juga dapat melakukan penelitian serupa menggunakan pendekatan yang berbeda seperti pendekatan kuantitatif berupa survey untuk mengetahui hasil secara valid dan reliable, pendekatan kualitatif studi perbandingan apabila ingin meneliti perihal perbandingan implementasi FWA dengan dua variabel yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirul, S. R., Mail, R., Amirul, S. M., & Dasan, J. (2021). The Effectiveness of Flexible Working Arrangement: Hybridisation of Human Resource Management and Management Accounting. *Jurnal Pengurusan*, 62(09), 1–18.
- Austin-Egole, I. S., Iheriohanma, E. B. J., & Nwokorie, C. (2020). Flexible Working Arrangements and Organizational Performance: An Overview. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 25(5), 50–58. <https://doi.org/10.9790/0837-2505065059>
- Aziza, Nu., Rafidah, R., & Siregar, E. S. (2021). *Analisis Perbandingan Pemikiran Abraham H. Maslow dan Al-Ghazali Tentang Konsep Kesejahteraan dan Relevansinya di Indonesia*. UIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi.
- Beck, M. J., & Hensher, D. A. (2020). Insights into the Impact of COVID-19 on Household Travel and Activities in Australia–The Early Days Under Restrictions. *Ransport Policy*, 96, 76–93.
- Choo, J. L. M., Desa, N. M., & Asaari, M. A. H. (2016). Flexible Working Arrangement toward Organizational Commitment and Work-Family Conflict. *Studies in Asian Social Science*, 3(1), 21–36. <https://doi.org/10.5430/sass.v3n1p21>
- Chung, H. (2018). Gender , Flexibility Stigma and the Perceived Negative Consequences of Flexible Working in the UK. *Social Indicators Research*, 151(2), 521–545. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2036-7>
- Čiarnienė, R., Vienažindienė, M., & Adamonienė, R. (2018). Implementation of Flexible Work Arrangements for Sustainable Development. *European Journal of Sustainable Development*, 7(4), 11–21. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2018.v7n4p11>
- Daniarsyah, Di., & Rahayu, N. D. (2020). Menuju Implementasi Flexible Working Arrangement Ideal Pasca Masa Covid-19. *JDKP Jurnal Desentralisasi Dan*

Kebijakan Publik, 1(2), 97–107.

- Freches, M. H. F. (2017). *Flexible Work Arrangemnts in Small and Medium Enterprises–Incidence, Motivations, Advantages and Disadvantages* (Issue September). ISCTE-IUL (Unversity Institute of Lisbon).
- Hanke, J. E., & Reitsch, A. G. (1998). *Business Forecasting. Sixth Edition*. Prentice-Hall International Ltd.
- Hendryadi. (2014). Populasi dan Sampel. In *Teori Online Personal Paper* (pp. 1–6).
- Houseman, S. N. (2000). Why Employers Use Flexible Staffing Arrangements: New Evidence from an Employer Survey. In *Upjohn Institute for Employment Research* (Vol. 55, pp. 149–170).
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1984). *Qualitative Data Analysis: A Method Sourcebook Edition 3*. Sage.
- Jain, V., Malviya, B., & Arya, S. (2021). An Overview of Electronic Commerce (E-Commerce). *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(3), 665–670. <https://doi.org/10.47750/cibg.2021.27.03.090>
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2008). For Better or for Worse? An Analysis of How Flexible Working Practices Influence Employees' Perceptions of Job Quality. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(3), 419–431.
- Kirana, S. Z. (2021). *Hubungan Flexible Working Arrangement Dengan Work-Life Balance Driver Gojek di Surabaya*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Kuncoro, M. (2009). *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*. Erlangga.
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2010). *E-commerce: Business, Technology, Society (Sixth Edition)*. Pearson Education, Inc.
- Mallafi, F. R., & Silvianita, A. (2021). Pengaruh Flexible Working Arrangement dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Department Internal Audit PT. Telkom Indonesia, Tbk Bandung). *EProceedings of Management*, 8(6).

- Mallet, O., Marks, A., & Skountridaki, L. (2020). Where Does Work Belong Anymore? The Implications of Intensive Homebased Working. In *Gender in Management: An International Journal*. Emerald.
- Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S., & MacVicar, A. (2007). The Incidence and Impact of Flexible Working Arrangements in Smaller Businesses. *Emerald Insight*, 29(2), 139–161. <https://doi.org/10.1108/01425450710719987>
- Nanehkaran, Y. A. (2013). An Introduction to Electronic Commerce. *International Journal of Scintific & Tehnology Research*, 2(4), 2–5.
- Olo-Lopez, A., Goni-Legaz, S., & Erro-Garces, A. (2021). Home-Based Telework: Usefulness and Facilitators. *International Journal of Manpower*, 42(2), 644–660.
- Rachmawati, I. N. (2007). Pengumpulan Data dalam Penelitian Kualitatif: Wawancara. *Jurnal Keperawatan*, 11(1), 35–40.
- Rahardjo, M. (2017). *Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif: Konsep dan Prosedurnya*. UIN Maulana Malik Ibrahim.
- Rusel, H., O'connel, P. J., & McGinnity, F. (2007). *The Impact of Flexible Working Arrangements on Work-Life Conflict and Work Pressure in Ireland* (Issue 189).
- Saifullah, F. (2020). Pengaruh Work-Life Balance dan Flexible Work Arrangement Terhadap Kinerja Karyawati Muslimah Konveksi. *BISNIS: Jurnal Bisnis Dan Manajemen Islam*, 8(1), 29–36.
- Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2007). When Flexibility Helps: Another Look at the Availability of Flexible Work Arrangements and Work–Family Conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 479–493.
- Simanjuntak, D. F., Mustika, M. D., & Sjabadhyni, B. (2019). Pengaruh Flexible Work Arrangement Terhadap Ethical Decision Making: Peran Employee Engagement Sebagai Mediator. *Jurnal Diversita*, 5(1), 1–8.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta.
- Thompson, R. J., Payne, S. C., & Taylor, A. B. (2015). Applicant Attraction to

- Flexible Work Arrangements: Separating the Influence of Flextime and Flexplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 726–749.
- Vincola, A., & Farren, C. (1999). Good Career/Life Balance Makes for Better Workers. *Human Resource Focus*, 76(4), 13.
- Wigand, R. T. (1997). Electronic Commerce : Definition , Theory , and Context
Electronic Commerce : Definition , Theory , and Context. *The Information Society (Taylor & Francis)*, 13(1), 1–16.
<https://doi.org/10.1080/019722497129241>
- Williams, J. C., Blair-Lor, M., & Berdahl, J. L. (2013). Cultural Schemas, Social Class, and the Flexibility Stigma. *Journal of Social Issues*, 69(2), 209–234.
- Wulandari, P., & Laturlean, B. S. (2022). Pengaruh Flexible Work Arrangement dan Work Life Balance Sebagai Paradigma Baru di Tengah Pandemi Covid-19. *Eqien-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 9(2), 464–473.
- Yulhendri, Y., & Susanti, N. (2017). Analisis Konfirmatory Faktor Pengukuran Indikator Kesejahteraan Rumah Tangga. *Econosains Jurnal Online Ekonomi Dan Pendidikan*, 15, 185–202.
- Zwass, V. (1996). Electronic Commerce: Structures and Issues. *INternational Journal of Electronic Commerce*, 1(1), 3–23.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 PERTANYAAN WAWANCARA I

NO	PERTANYAAN
1	Bagaimana pandangan anda mengenai FWA?
2	Bagaimana perusahaan anda menerapkan sistem FWA?
3	Bagaimana pengalaman anda selama ini bekerja dengan sistem FWA?
4	Bagaimana perusahaan anda memberikan deadline pekerjaan? Apakah anda sering terbebani dengan deadline yang diberikan oleh perusahaan?
5	Apakah perusahaan memberikan tunjangan kehadiran yang sesuai dengan jumlah hari kerja? (kebutuhan sosial?)
6	Apakah anda mendapatkan tunjangan keluarga dan anak? (kebutuhan sosial)
7	Bagaimana perusahaan tempat anda bekerja bersedia memberikan tunjangan pensiun secara berkala kepada karyawan yang telah berhenti bekerja setelah mereka bekerja dalam waktu yang lama? (kebutuhan sosial)
8	Bagaimana peraturan cuti di perusahaan anda? (kebutuhan rasa aman)
9	Bagaimana kondisi ruang kerja di perusahaan anda? (kebutuhan rasa aman)
10	Bagaimana cara perusahaan anda memberikan program rekreasi agar karyawan tidak mudah jenuh? (kebutuhan rasa aman)
11	Bagaimana waktu kerja yang anda lakukan setiap hari kerja? (kebutuhan fisik)
12	Apakah anda sering lupa waktu untuk makan karena banyaknya pekerjaan? (kebutuhan fisik)
13	Bagaimana penerapan cuti sakit di perusahaan anda? (kebutuhan fisik)

14	Apakah ada sistem reward and punishment pada perusahaan anda? (kebutuhan pengakuan)
15	Bagaimana perusahaan menghargai karyawan yang bekerja dengan sangat baik? (kebutuhan pengakuan)
16	Bagaimana usaha perusahaan untuk membuat performa karyawannya seimbang? (kebutuhan pengakuan)
17	Apakah perusahaan anda memberikan kesempatan untuk mengikuti training untuk pengembangan karir?
18	Bagaimana langkah perusahaan anda dalam oeningkatan kompetensi karyawan? Apakah ada perizinan untuk melanjutkan studi?
19	Apakah ada program beasiswa khusus untuk karyawan yang melanjutkan studi?

LAMPIRAN 2 PERTANYAAN WAWANCARA 2

NO	PERTANYAAN
1	Apakah ada penambahan atau pengurangan gaji saat pelaksanaan sistem FWA? (Kebutuhan sosial)
2	Bagaimana hubungan anda dengan rekan kantor? Apakah ada isu dengan hubungan pertemanan anda? (hubungan sosial)
3	Menurut anda, apakah gaji dan bonus yang anda terima mencukupi seluruh kebutuhan sehari-hari? (kebutuhan fisik)

4	Apakah anda merasa cukup dengan waktu istirahat anda setiap hari? (kebutuhan fisik)
5	Menurut anda dengan pemberian cuti yang diberikan oleh perusahaan, cukup atau tidak? (kebutuhan rasa aman)
6	Adakah fasilitas yang berikan oleh perusahaan untuk entertain/menghibur karyawannya saat stress atau lelah bekerja? (kebutuhan rasa aman)
7	Kalau menurut anda, FWA itu menjadi salah satu keuntungan atau kerugian untuk diri anda sendiri?
8	Kalau menurut kaca mata anda, bawahan anda lebih diuntungkan atau dirugikan dari sistem FWA?

LAMPIRAN 3 TRANSKRIP WAWANCARA I

No. wawancara	1
Wawancara ke	1
Narasumber/status	X/ Head of Department di perusahaan <i>Start-up</i>
Penanya	Pramadhani Rahardiansyah (R)
Perihal	Kesejahteraan pada perusahaan yang menerapkan sistem <i>Flexible Working Arrangement</i> (FWA)
Tipe wawancara	Wawancara semi terstruktur
Hari/tanggal	Senin, 21 November 2022
Waktu	16.00 WIB
Lokasi	Zoom Meeting

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
R	Oke, silahkan perkenalkan diri anda	-
X	Nama saya Mr.X, saya bekerja pada salah satu perusahaan <i>e-commerce</i>	-

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
R	Dengan jabatan apa pak?	-
X	Head of Department	-
R	Kita lanjut ya pak, ke pertanyaan pertama mengenai FWA. Karena yang saya ketahui nih ya.. tempat perusahaan bapak bekerja itu menerapkan sistem FWA. Bagaimana pandangan anda mengenai FWA?	-
X	Oke, kalo untuk ditempat kami memang penerapan FWA baru diberlakukan pasca adanya Pandemi Covid-19 Jadi sebelumnya, kami seperti perusahaan normal lainnya, konvensional, mengadopsi jam kerja normal. Setelah adanya pandemi karena dibutuhkan adanya fleksibilitas dan juga karena ada aturan pekerja <i>stay at home</i> , makanya dibuatlah <i>arrangement</i> ee... <i>working flexible arrangement</i> . Sebenarnya awalnya <i>Working From Home</i> (WFH) jadi dimana para pekerja itu diharuskan untuk bekerja dari rumah lalu kemudian berkembang sekarang ke <i>flexible working arrangement</i> dalam artian ee.. pekerja itu tidak harus bekerja dari rumah tapi bisa kerja dari mana saja selama menjaga prokes. Dan tidak harus ke kantor, walaupun kita sekarang sudah mulai penurunan kasusnya juga sudah, eee.. walaupun sekarang sudah mulai naik lagi, tapi secara keseluruhan covid sudah turun dan bahkan sudah tidak ee.. mengkhawatirkan seperti dulu, jadi sekarang sudah mulai juga diterapkan secara <i>flexible hybrid</i> , jadi bagi karyawan yang memang ada keperluan atau kebutuhan untuk kerja dari kantor	Penerapan FWA: diberlakukan pasca pandemi Covid-19, sebelumnya seperti perusahaan konvensional, dapat bekerja dari rumah, dapat bekerja dari mana saja

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
	pun juga diperbolehkan. Jadi sekarang <i>true definition</i> dari <i>work from anywhere</i> itu bisa kerja dari mana aja, termasuk kerja dari kantor pun.	
R	Tadi kan sempat disinggung yang mengenai sebelumnya ada pandemi menerapkan sistem kerja formal. Boleh tau gak pak sistem kerja formalnya itu dari jam berapa sampai jam berapa?	-
X	Untuk kerja formal itu sih sebenarnya sih mirip-mirip dengan perusahaan lainnya ya.. kalau di tempat kita itu secara perjanjian kerja itu dari jam 09.30 sampai dengan jam 7.	Penerapan FWA: waktu kerja formal jam 07.00 – 19.30
R	19.00 berarti ya?	-
X	Hah? Sampai dengan 19.00 iya.	-
R	Berarti kan anda ini sudah pernah mengalami ya kerja formal dan kerja fleksibel. Kalo menurut anda itu kira-kira lebih enak yang mana?	-
X	Emm.. sebenarnya sih kalo dibilang enak ga enak pasti semuanya ada plus minusnya ya.. baik dengan jam kerja formal maupun sekarang FWA.	Penerapan FWA: FWA dan formal ada plus/minusnya
R	Bisa dijelaskan gak maksudnya dari sisi enak gaenaknya dari formal atau FWA?	-
X	Oke, jadi kalo misalkan misalnya nih kalo untuk yang kerja formal dulu kan kaku [4], jadi memang secara jam kerja yaudah dari jam setengah 10 sampai jam 7, ya setiap hari karyawan di absen pada jam tersebut. Itu saja agak jarang sih untuk ee.. apa namanya sampai jam kerja yang diluar dari jam kerja tersebut seperti lembur atau segala macam [3]. Tapi pada normalnya pada rata-rata memang jam kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keuntungan FWA: tidak harus <i>commuting</i>, tidak harus fokus di satu tempat, bisa melakukan kegiatan lain, 2. Kerugian FWA: waktu jadi tidak terukut

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
	<p>formal orang-orang bekerja pada jam tersebut. Secara pro-nya, selain jadi memang mereka lebih teratur [3], cuman memang apa namanya, yang harus menjadi eee.. sedikit kekurangannya itu sebenarnya fleksibilitas balik lagi [4]. Jadi karena orang diharuskan kerja dari jam sekian dan satu tempat biasanya di kantor mau gamau orang-orang harus ada terus di kantor, jadi mereka ya harus fokus aja udah. Setelah mereka selesai pekerjaan di kantor yaudah selesai pulang.</p> <p>Kalo FWA atau kapan aja, itu satu mereka gak harus <i>commuting</i> kan karena mereka pada kerja dari rumah [1]. Terus kedua, mereka juga tidak perlu harus terus-terus fokus di satu tempat dan bisa melakukan kegiatan lainnya [1]. Karena kalo kerja dari mana saja, dari rumah gitu biasanya dia gak cuman kerja aja kan tapi bisa bantuin keluarganyalah, istrinyalah, anaknya, atau lain lain [1]. Jadi memang ada beberapa hal yang tidak bisa didapatkan saat kerja di kantor, itu bisa di akomodasikan dengan dia kerja secara fleksibel contohnya kaya di rumah.</p> <p>Nah tapi kalo semisal kerja dari rumah itu kadang jadinya secara waktu itu jadinya tidak terukur [2]. Dalam artian jadi bisa bebas kapan aja.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Keuntungan formal: jarang kerja lembur, lebih teratur 4. Kerugian formal: jam kerja kaku, tidak fleksibel
R	<p>Oke, kita lanjut ke pertanyaan berikutnya. Kalo dari perusahaan anda sendiri bagaimana cara menerapkan sistem FWA supaya jadi ee.. sistem yang bagus untuk karyawannya?</p>	-
X	<p>Maksudnya?</p>	-

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
R	Jadi, kalau dari pengalaman anda nih ya.. bekerja di perusahaan yang menerapkan FWA. Nah kalo dari pengalaman anda nih , gimana sih cara perusahaan itu mengatur karyawan itu supaya masih tetep kinerja baik dalam bekerja dengan sistem FWA?	-
X	<p>Oke, jadi kalo misalkan FWA itu sendiri secara garis besar perusahaan itu tidak mengatur secara detail [1]. Karena buat perusahaan ada beberapa pakem aja yang harus diikuti oleh karyawan. Yang pertama. Karyawan harus tetap bekerja dong sudah pasti [1]. Jadi walaupun karyawan tidak datang ke kantor tapi tetap harus menyelesaikan seluruh pekerjaan yang diberikan oleh kantor baik itu dari bosnya atau dari department-departemen terkait. Yang kedua, eee.. pertanggungjawaban dalam memastikan seluruh pekerjaan itu dapat bekerja dengan baik walaupun tidak datang ke kantor atau bekerja dari mana saja ada di <i>head of departmennya</i> [1]. Jadi HOD harus memastikan memang apakah anggotanya ini kerja dengan benar. Parameternya seperti apa? Ya banyak, salah satunya itu dari dengan adanya <i>weekly meeting</i> [2]. Makanya kita men-set-up adanya <i>weekly meeting</i> semua anggota di departemen saya itu <i>update</i> apa saja yang sudah mereka kerjakan seminggu belakangan ini, apa ada kendalanya, apa ada yang bisa dibantu, dan hal-hal lainnya yang bisa kita bahas bersama. Jadi, itu semacam <i>check point</i> lah [2], jadi kita beneran tau mereka beneran kerja apa gak. Lalu yang ketiga, itu juga sebenarnya balik lagi kepada kesadaran masing-masing pekerja juga sih [1], karena</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan FWA: FWA tidak diatur secara detail, karyawan harus tetap bekerja, pertanggung jawaban pekerjaan ada di HOD, kesadaran karyawan 2. Faktor pendukung: <i>weekly meeting</i> sebagai <i>check-point</i>. 3. Faktor penghambat: banyak karyawan kerja tidak dari rumah karena banyak <i>distraction</i>

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
	<p>walaupun mereka juga gak masuk kantor bukan berarti mereka terus leha-leha juga gitu loh. Bahkan banyak juga yang saya tau rekan-rekan kerja saya juga yang sebenarnya mereka lebih <i>prefer</i> untuk kerjanya itu ga dari rumah, karena banyak <i>distraction</i> kalo di rumah, ngurus rumah lah, ngurus keluarga lah, ngurus anaklah, dan segala macam [3]. Jadi hal-hal seperti itu juga sebenarnya bikin mereka juga bukan jadi <i>lose</i> ya dengan FWA ini. itu sih sebenarnya</p>	
R	<p>Berarti kan jabatan anda disini sebagai <i>head of department</i> ya, dan yang tadi juga sempat disinggung itu bahwa yang melihat kerja karyawannya itu yang bertanggung jawab adalah <i>head of departmentnya</i>, gitu intinya kan. Nah kalo dari pandangan anda nih ya itu apakah karyawannya sudah maksimal dengan sistem kerja ini atau malah bahkan lebih maksimal dengan sistem kerja formal?</p>	-
X	<p>Kalo untuk ngomongin maksimal atau engga itu sebenarnya tolak ukurnya bukan hanya dari FWA tapi kita juga harus liat <i>performance overall</i>. Makanya kenapa semua perusahaan itu punya yang namanya <i>meet year review</i>. Nah itu juga ada di perusahaan kami, jadi kami juga menerapkan itu. Dari situ kita bisa lihatlah <i>performance</i> dari masing-masing pegawai itu seperti apa dan apakah dengan adanya pengaruh FWA terhadap <i>performance</i> itu secara <i>direct</i> itu berkaitan itu sebenarnya kita perlu lihat lebih lanjut walaupun sebenarnya kalo menurut dari pengalaman saya, yang saya lihat tidak ada pengaruh sih. Karena ini balik lagi terhadap kinerjanya si karyawan tersebut seperti</p>	<p>Penerapan FWA: tolak ukur FWA dilihat dari <i>performance, meet year review</i>.</p>

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
	<p>apa. Karena bisa aja dia mau kerja dimana aja tapi kalo dianya tidak bisa <i>perform</i> ya sudah pasti akan keliatan pada <i>review</i> tersebut. Karena <i>review</i> itu kan secara berlapis dan berjenjang. Pertama, karyawannya melakukan <i>self assessment</i>, dia menilai diri sendiri seperti apa. Lalu kedua ada namanya <i>review assessment</i>, jadi teman-teman kerjanya itu menilai dia seperti apa. Lalu yang ketiga baru atasan <i>review</i>. Nah atasan kan juga bisa liat, selama ini dari sisi pekerjaan yang diberikan apakah dia <i>deliver</i>, apakah ada yang perlu di <i>improve</i>, atau bahkan pekerjaannya melebihi ekspektasi. Jadi, hal seperti itu yang tetap tolak ukur itu kita lakukan. Dan itu tetap dijalankan baik itu dalam konteksnya lagi ngelakuin FWA atau pun dalam pola kerja lainnya.</p>	
R	<p>Oh berarti intinya adalah kalo misalkan diliat dari kaca mata anda. Maupun apapun sistem formal ataupun fleksibel dari perusahaan anda sama aja?</p>	-
X	<p>Sama aja, ga ada pengaruh secara langsung mempengaruhi secara kinerja ya [1]. Tapi kalo ngomongin kebahagiaan, nah mungkin ada beberapa perbedaan. Mungkin ada beberapa karyawan yang tadi sudah disebutkan diawal. Lebih bahagia FWA karena dia lebih punya waktu untuk <i>commuting</i>, lalu dia juga bisa lebih <i>saving</i> gak harus keluar ongkos transport [2]. Tapi disatu sisi ada juga yang stress bahwa dia gabisa nih <i>function</i> kerja dari rumah dan harus tetap kerja dari kantor [3]. Nah makanya, buat kami FWA kita buka semuanya termasuk untuk kerja dari kantor [1].</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penerapan FWA: FWA dan formal mempunyai hasil kinerja yang sama, FWA bisa kerja dari mana saja. 2. Keuntungan FWA: lebih punya waktu untuk tidak <i>commuting</i>, bisa <i>saving</i>. 3. Kerugian FWA: stress karena tidak bisa <i>function</i>.

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
R	Lanjut ke pertanyaan berikutnya, kalo pengalaman anda snediri nih, pengalaman bekerja dengan FWA, bisa diceritakan gak? Maksudnya dari segi plusnya atau minusnya lah	-
X	Dari saya sendiri atau seluruh departemen ya?	-
R	Dari anda sendiri	-
X	<p>Kalo dari saya sih plusnya untuk FWA itu... satu saya <i>less stress</i> karena saya ga harus <i>commuting</i> kan, karena <i>commuting</i> itu makan waktu, makan tenaga, biaya, harus bangun pagi. Lalu yang kedua, positifnya itu jadi punya <i>quality time</i> sama keluarga, sama pasangan [1]. Karena jadinya saya ga harus hilang seharian, jadi baru pagi-pagi udah pergi dari rumah baru kembali lagi kerumah malem, jadi baru ada <i>quality time</i> itu malem cuman beberapa jam. Nah kalo FWA itu kan bisa memilih untuk kerja dari rumah, atau dari mana, lebih efektif sih [1], lebih <i>bonding</i> juga. Nah kalo yang ketiga, untuk saya pribadi kerja itu ga memang harus di satu tempat, ga harus di kantor, ga harus di rumah, yang penting kita fokus aja. Dan menurut saya dengan FWA ini saya jadi bisa lebih menyesuaikan tempat dan waktu saya untuk lebih fokus bekerja [1]. Contohnya, kalo saya lagi pengen fokus kerja dapetnya dirumah, ya saya kerja di rumah. Kalo saya ingin fokusnya dapet sambil ngeliat pemandangan saya mungkin lagi <i>stay</i> kemana atau dimana, atau saya lagi di café sambil makan, itu juga bisa kerja dari café. Jadi FWA itu dapet membuktikan fleksibelitas itu kaya lebih fokus dalam melakukan pekerjaan. Karena kadang-kadang kan kita</p>	<ol style="list-style-type: none"> Keuntungan FWA: tidak perlu ada <i>commuting</i>, punya <i>quality time</i> dengan keluarga atau pasangan, bisa menyesuaikan tempat dan waktu, lebih efektif. Kerugian FWA: jam kerja tidak jelas, komunikasi bisa dilakukan kapan saja, pemanfaatan teknologi mengganggu istirahat, <i>human connection</i> yang hilang, penyampain informasi kadang berbeda <i>missed</i>, kurang efektif dalam berkomunikasi.

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
	<p>cuman kerja di satu tempat terus dari kantor terus, atau ruangan terus itu kan juga pengap ya. Jadi ada apa namanya, ada inilah <i>benefitnya</i> dari FWA itu bisa yang tadinya kita terhukum dari satu tempat ini bisa jadi lebih bebas gitu.</p> <p>Nah kalo kons-nya sebenarnya yang paling berasa itu jam waktu, jam kerja. Jadi jam kerja itu jadinya sekarang lebih <i>less</i> apa namanya lebih <i>less</i> ee... jelas. Kalo dulu kan jelas, kerja dari jam setengah 10 sampai jam 7 [2]. Ya kalopun ada lembur-lembur dikit ya.. normal lah. Tapi kalo sekarang karena kita ga ada di tempat dan ini juga sekarang semuanya lebih banyak <i>virtual mobile</i> jadinya apa apa ya... orang bisa nelfon kapan aja, bisa <i>Whats App</i> kapan aja gitu [2]. Kalo dulu kan kita di kantor ya dengan ekspektasi kalo ada apa-apa orang langsung nyamperin kita kan ke meja gitu, konsultasi, <i>advise</i>, nanya, diskusi, atau kita bikin <i>meeting face to face</i>. Nah tapi sekarang karena kita FWA dengan orang bisa kerja dari mana aja dan memanfaatkan teknologi jadinya orang tuh bisa ganggu kita istirahat [2]. Karena kan kita ga ketemu secara fisik nih, dia gabisa datengin kita ke kantor, kita gabisa ketemu dia di satu ruang <i>meeting</i> yang <i>face to face</i> gitu. Jadi mereka bisa komunikasi atau bikin meeting kapan aja, jadi <i>barrier</i> itulah yang sebenarnya jadi hilang. Sama yang kedua juga mungkin gini, walaupun mungkin dirasakan enak gitu kita bisa kerja dari mana aja bebas, kaya yang tadi saya bilang saya bisa fokus kalo saya mau kerja di café, di rumah. Tapi satu hal juga yang di rasakan itu karena</p>	

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
	<p>kita semua ga ketemu dalam satu tempat, jadi <i>human connection</i> itu hilang [2]. Sedangkan kalo semisal kita kerja <i>sometimes</i> ada beberapa kerjaan yang kita ngobrol nih ketemu gitu.. sama rekan kerja kita ataupun sama partner kita itu dengan ngobrol lima menit sebenarnya beres <i>face to face</i>. Karena memang budaya Indonesia masih budaya Melayu itu masih melakuakn pertemuan secara apa namanya.. secara <i>face to face</i> gitu loh. Dan kalo ketemuan secara <i>online</i>, itu ada perbedaannya gitu loh. Atau gak kita cuman komunikasi melalui teks itu nanti nyampinya tuh bisa beda gitu loh sama apa yang dimaksud sama kita, jadi ga efektif gitu komunikasinya [2]. Jadi memang, <i>human touch</i> itu sebenarnya lebih perlu untuk melakukan beberapa tipe jenis pekerjaan ya. Itu sih kalo menurut saya.</p>	
R	<p>Oke, disini saya mau bertanya lagi nih, dengan sistem FWA ini kan sistem <i>meetingnya</i> itu kan seluruh <i>meeting</i> jadi online ya, nah terus tadi juga dijelaskan ya efektifitas dari <i>meeting</i> itu berkurang. Nah, eee.. dari kurangnya efektifitas itu fatal ga sih, dengan pelaksanaan <i>meeting</i> itu.</p>	-
X	<p>Oke, sebenarnya gini, klarifikasi dulu. Bukan berkurang, bukan fatal tapi, jadinya dengan adanya FWA jadinya juga gak <i>necessarily</i> semua <i>meetingnya</i> itu <i>online</i>. Karena kan bisa juga diatur, <i>meetingnya</i> jadi ada beberapa yang <i>offline</i>. Memang <i>mostly</i> itu akan <i>online</i>. Tapi ga semua, contohnya kita janji nih satu team “eh hari ini kita semua ke kantor ya kita <i>meeting</i>” jadi kita <i>meeting offline</i>. Tapi untuk <i>meeting-meeting</i> lainnya kebanyakan memang akan tetap <i>online</i>. Jadi itu satu</p>	<p>Penerapan FWA: <i>Online meeting</i> tidak mengurangi efektifitas dari <i>meeting</i> tersebut.</p>

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
	<p>harus di klarifikasi ya.. kedua, efektifitasnya itu sebenarnya bukan karena masalah dari hasil meetingnya tapi sometimes ada hal-hal yang sebenarnya kita gaperlu <i>meeting</i>, kita tinggal ketemu, datengin, nyamperin, terus jelasin situasinya selesai gitu. Tapi ini karena semuanya terpecah-pecah pada bisa kerja dimana saja ga satu tempat, ada hal yang harus kita diskusikan mau gamau kita harus diskusi secara <i>online</i>. Kalo kita diskusi secara <i>online</i>, mau gamau yang tadinya sebenarnya kita bisa yang ketemu secara FTF secara lima menit itu bisa jadi panjang kemana-mana yakan. Jadi hal-hal seperti itu yang sebenarnya ada sedikit perbedaan secara <i>mindset</i>. Orang yang tadinya kalo ngobrol tuh lebih enak FTF dan sekarang tuh mau gamau kita dipaksa ngobrol melalui teknologi. Tapi sebenarnya bukan ngurangi efektifitas juga. Jadi kalo asumsinya langsung mengurangi efektifitas gak tepat.</p>	
R	<p>Oke, berarti nih untuk. Ee... anda kan kalo <i>meeting online</i> itu intinya adalah ada suatu permasalahan yang harus diselesaikan. Nah dengan cara <i>meeting online</i> dan <i>offline</i> itu sekiranya dari hasil diskusi atau cara penyelesaian diskusi itu lebih enak mana?</p>	-
X	<p>Eee... kalo saya pribadi sih lebih enak <i>meeting offline</i> sebenarnya.</p>	Penerapan FWA: lebih enak <i>offline meeting</i>
R	<p>Berarti diskusinya lebih enak <i>offline</i> ya sebenarnya</p>	-
X	<p>Kalo menurut saya iya. Karena ada banyak kejadian dimana sebenarnya kita aja gaperlu sampe ada meeting gitu lho. Untuk</p>	Penerapan FWA: cara komunikasi <i>offline</i> lebih enak dilakukan

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
	menyelesaikan satu isu tinggal ngobrol aja <i>say hi</i> gitu atau dalam satu pertemuan formal gitu selesai. Dan itu biasanya lebih enak dilakukan secara <i>offline</i> . Karena kalo online itu kan udah pasti meetingnya formal dong.	
R	Setelah tadi dijelaskan mengenai pro dan kontra dari FWA, kira kira bagaimana cara anda menanggapi kontra dari FWA?	
X	Sebenarnya sih gampang aja ya kaya tadi masalah ga jelas waktu kerjanya. Jadi mau gamau dari kitanya harus disiplin dan saya sama <i>team</i> pun juga komitmen untuk ya kita juga, gajadinya kerja FWA lalu kita jadi kerja rodi 24 jam. Jadi kita tetap menerapkan <i>quality working life balance</i> harus tetap diutamakan. Jadi contohnya ya kita sepakat setelah jam 9 kalo semisal ada kerjaan yang sifatnya bener bener harus dkerjakan yaitu mau gamau harus jadi masing-masing tanggung jawab karyawan jadinya lembur. Tapi kalo masih bisa <i>prioritynya</i> ditunda ya kita akan ngerjainnya besoknya. Jadi kita sama-sama komitmen untuk saling menghargai waktu sama lain lah. Untuk masalah komunikasi juga sama, kalo semisal emang tidak terlalu <i>urgent</i> di hari itu juga ya kita gausah <i>raise</i> . Jadi kita berusaha untuk mengikuti jam kerja formal yaitu sampai jam 7 malem.	Penanganan kontra: penerapan <i>quality working life balance</i> , komitmen untuk saling menghargai waktu, berusaha mengikuti jam kerja formal
R	Kira-kira dulu saat penerapan sistem kerja formal tuh masih ada yang sering untuk menghubungi masalah kerjaan diluar jam kerja formal gak?	-

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
X	<p>Sebenarnya prinsipnya sama. Namun, kalau dulu kerja formal itu kita berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan itu semua di kantor jadi kita gabawa pulang kerjaan, kecuali kalau memang sifatnya <i>urgent</i> sekali. Namun, karena sistem kerja FWA ini kan orang jadi berasa semuanya fleksibel dan gampang nih, orang masih bisa lah digangguin nih dimintain tolong segera. Jadi itu sih yang harus ditegaskan. Jadi bukan karena kita FWA jadi kita punya kehidupan sendiri diluar dari profesional kerjaan, dan ya sebenarnya sesuai dengan kontrak juga kan sebenarnya kita bekerja sampai jam berapa gitu loh. Kita sebenarnya ga masalah untuk melakukan kerja lebih. Tapi jangan dijadikan itu sebagai suatu alasan FWA digampangkan dari segi jam kerja.</p>	<p>Penerapan FWA: kerja formal jarang membawa pulang kerjaan, FWA sering menggampangkan waktu kerja.</p>
R	<p>Jadi intinya, saat jam kerja formal itu bisa dikatakan jarang ya untuk kerja lewat dari jam 7 malem itu?</p>	-
X	<p>Iya, karena kita menghormati satu sama lain lah dulu ini itu sudah diluar jam kerja. Kecuali memang hal itu urgent.</p>	Keuntungan formal: jarang lembur
R	<p>Bisa gak anda memperkirakan seminggu atau sebulan anda kerja <i>overtime</i> berapa kali?</p>	-
X	<p>Hmm... karena saya <i>head of department</i> ya, jadi saya hampir tiap hari sih keja <i>overtime</i>. Ya sekiranya 15 hari dalam sebulan lah. Jadi bisa dikatakan memang saat jam kerja fleksibel ini saya lebih sering kerja <i>overtime</i> dari pada kerja formal dulu.</p>	<p>Kerugian FWA: FWA lebih sering kerja <i>overtime</i>, perkiraan <i>overtime</i> 15 hari/bulan.</p>
R	<p>Bagaimana perusahaan anda memberikan anda <i>deadline</i>? Apakah anda sering terbebani dengan <i>deadline</i> yang diberikan oleh perusahaan?</p>	-

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
X	<p>Jadi intinya kalau di perusahaan kami kita itu menerapkan skala prioritas dari P0 sampai P3. Jadi, P0 adalah yang paling <i>urgent</i>, itu adalah kerjaan yang sudah harus selesai kalau bisa detik itu juga. Ada satu lagi P1, P2, P3, karena jenis pekerjaan saya itu adalah proyek, jadi pekerjaan ga cuman satu kali kita kerjakan selesai. Kita bisa ukur-ukur skala prioritasnya yang mana nih bisa dari dari dua hal. Pertama dari manajemen, jadi manajemen menentukan yang mana yang harus diselesaikan terlebih dahulu. Atau mungkin ada proyek yang deadlinenya 1 sampai 3 hari, baru itu dikatakan P1. Juga ada proyek C yang kerjanya <i>imminent</i>, atau contohnya bisa lah dikatakan deadlinenya minggu depan. Itu bisa dikatakan P2 atau P3. Nah biasanya dari segi penentuan prioritasnya itu dilihat lagi dari segi urgensi terhadap bisnis itu sendiri. Kalo semisal itu sangat mengganggu dan mengimpact untuk perusahaan itu secara langsung dan harus dilakukan tindakan maupun mitigasi atau macam-macam. Itu biasanya P0. Kedua, saya sendiri sebagai <i>head of department</i> lah yang memberikan deadline atau prioritasnya. Nah dari situ kita dapat mengevaluasi <i>performance</i> karyawan tersebut seperti apa ditahun tersebut bagus atau gak.</p>	<p>Penerapan FWA: perusahaan menerapkan skala prioritas P0-P3, jenis pekerjaannya proyek, pembagian kerja dari manajemen, HOD yang memberikan <i>deadline</i> pekerjaan</p>
R	<p>Berarti untuk penentuan P0, P1, P2, P3 itu dari anda sendiri ya sebagai <i>head of departement</i> bukan dari karyawan atau bawahan anda sendiri?</p>	-
X	<p>Kalau secara garis besar ya dari management, tapi saya juga bisa menentukan prioritas kepada bawahan saya.</p>	<p>Penerapan FWA: pembagian kerja diatur oleh manajemen dan HOD</p>

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
R	P itu apa sih kalau boleh tau?	-
X	P itu <i>priority</i>	-
R	Oh <i>priority</i> ... oke, apakah perusahaan memberikan tunjangan kehadiran sesuai dengan jumlah hari kerja? Jadi intinya pembayaran anda itu perhari kah, atau kalau misalkan anda sakit atau cuti anda dipotong gajinya?	-
X	Ohh enggak, enggak. Di perusahaan tempat saya kerja tidak seperti itu. Ya kecuali ada kasus-kasus tertentu kaya semisalkan ada karyawan yang mangkir ya itu pasti ada peraturan perundang-undangan mungkin akan adanya pemotongan. Tapi secara <i>rule of timenya</i> kita gaji perbulan dan kita tidak ada tambahan untuk lembur kalau di tempat saya.	Pemberian <i>punishment</i> : tidak ada pemotongan gaji karyawan yang sakit atau cuti, ada pemotongan gaji kepada karyawan yang mangkir.
R	Biasanya kalau kasus pemotongan gaji itu masalahnya apa sih?	-
X	Oh contohnya mangkir gitu, jadi contohnya kaya hari kerja gabisa dihubungi, di telfon gabisa, di WA gabisa, sampe di telfon ke <i>emergency contact</i> gabisa nah itu bisa jadi pertanyaan kenapa. Apakah itu orang mangkir atau sakit. Nanti kalau semisal emang terbukti dia mangkir, ya dia akan kena hukuman sesuai dengan perusahaan saya. Cuman saya gatau peraturan yang ada di perusahaan saya itu seperti apa.	<i>Punishment</i> : pemotongan gaji dilihat dari kinerja karyawan tersebut.
R	Mangkir itu apa sih?	-
X	Ga masuk karena alasan yang tidak jelas gitu lah	-

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
R	oh berarti emang gada pemotongan kalau semisal memang izinnya itu jelas ya?	-
X	Iya, tidak ada pemotongan kalau semisal memang dia sakit, cuti, atau izin gitu.	-
R	Anda tau gak seberapa banyak atau maksimal orang itu bisa mangkir di perusahaan anda untuk akhirnya di pecat atau diberikan punishment tertentu?	-
X	Hmmm... jujur saya gak tau, tapi yang pasti itu ada di peraturan undang-undang perusahaan saya. Cuman saya gatau	Pemberian <i>Punishment</i> : pemotongan gaji dilihat juga dari peraturan perundang-undangan perusahaan.
R	Berarti untuk berapa lamanya sakit itu tetep di gaji ya?	-
X	Iya dong, bahkan itu ada di perundang-undangan negara dan masih harus tetap di gaji walaupun sakit.	Pemberian <i>reward</i> : karyawan sakit tetap di gaji.
R	Berarti intunya walaupun orang itu sakit, izin, atau cuti, itu masih tetap harus digaji ya sesuai dengan peraturan perundang-undangan?	-
X	Iyap betul.	Pemberian <i>reward</i> : karyawan sakit, cuti, dan izin masih tetap di gaji.
R	Berarti kan gaji anda ini kan perbulan ya? Kalo dari segi bonus yang karyawan dapatkan itu biasanya di berikan kapan? Apa itu tiap bulan, tiap tahun, atau tiap enam bulan sekali gitu?	-
X	Kalo bonus itu biasanya diberikan setahun sekali. Tapi sekali lagi, bonus itu bukan <i>guarantee</i> . Karena berdasarkan peraturan perundang-undangan itu, perusahaan hanya wajib untuk memberikan gaji saja,	Pemberian <i>reward</i> : bonus diberikan setahun sekali, adanya tunjangan hari raya,

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
	<p>bukan memberikan bonus. Dan satu lagi, yang harus dibayar perusahaan kepada karyawan adalah tunjangan hari raya. Nah penentuan untuk bonus itu sendiri adalah dilihat dari <i>performance</i> karyawan itu selama 12 bulan kebelakang.</p> <p>Intinya lagi adalah tidak setiap tahun perusahaan itu memberikan bonus kepada karyawannya. Hal itu dilihat lagi dari <i>performance</i> atau kinerja karyawan tersebut dan juga dari profit perusahaan tersebut. Jadi memang pemberian bonus itu dilihat dari kedua poin tersebut.</p>	<p>penentuan bonus dilihat dari kinerja 12 bulan kebelakang,</p>
R	Tapi dari anda sendiri nih, setiap tahun anda mendapatkan bonus ya?	-
X	Iya Alhamdulillah saya dapat tiap tahun	-
R	Jadi intinya lagi bonus itu turun setiap satu tahun sekali ya?	Pemberian <i>reward</i> : bonus turun setahun sekali
X	Iya benar	-
R	Nah kalo semisalkan nih ada kasus dimana anda itu keluar dari perusahaan misalkan anda dipecat, itu anda masih dapat insentif gak ya?	-
X	<p>Gak ada dong, kalo memang kita sudah dilakukan terminasi, baik itu dipecat karena efisiensi ataupun karena pelanggaran, atau pun karena kita mengundurkan diri. Itu kita tidak ada hubungan apapun dengan pihak perusahaan. Yang penting pada saat dilakukan pemutusan hubungan kerja, hak dan kewajiban karyawan tersebut sudah terpenuhi. Contoh, kalo semisal kita di pecat karena efisiensi itu di peraturan perundang-undangan jelas itu akan dapat pesangon berapa,</p>	<p>Pemberian <i>reward</i>: tidak ada tunjangan yang diberikan dalam bentuk apapun</p>

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
	komponennya pokoknya jelas. Entah itu uang pekerjaan atau sisa cuti yang bisa diuangkan. Jadi intinya semua itu bisa dibaca di peraturan perundang-undangan.	
R	Kalo uang pensiun gitu dapet ga?	-
X	Ga ada, biasanya sistem itu ada di PNS ya. Jadi kalo swasta itu ga ada biasanya yang kaya gitu-gitu.	Pemberian <i>reward</i> : tidak ada tunjangan pensiun
R	Berarti kalo di swasta itu ada juga gak sih penghargaan kepada karyawan terhadap loyalitas karyawannya yang sudah bekerja bertahun-tahun gitu	-
X	Gak ada sih kalo di perusahaan saya.	Pemberian <i>reward</i> : tidak ada penghargaan terhadap loyalitas
R	Oh berarti tunjangan anak dan keluarga juga ga ada?	-
X	Ga ada juga, jadi rata-rata di perusahaan swasta itu sudah <i>embended</i> atau dijadikan satu. Jadi tidak ada dibagi-bagi.	Pemberian <i>reward</i> : tidak ada tunjangan keluarga dan anak
R	Oke, kalo dari peraturan cuti nih, ada gak sih peraturan khusus mengenai percutian di perusahaan anda?	-
X	Yang pasti peraturan secara garis besarnya itu sesuai dengan peraturan perundang-undangan minimal 12 hari dalam waktu satu tahun. Nah cuman kalo di perusahaan saya itu setiap ulang tahun <i>anniversary</i> karyawan dapet tambahan satu hari cuti. Jadi kalo saya udah kerja selama tiga tahun, jadi saya punya cuti 15 hari <i>instead of</i> 12 hari.	Pemenuhan hak: pemberian cuti 12 hari/tahun, penambahan satu hari cuti ketika <i>anniversary</i> karyawan
R	Itu dari segi request cuti susah ga sih di acc?	-

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
X	Secara pengalaman selama ini tidak ada kesulitan ya untuk <i>apply</i> cuti. Jadi selama ini ya di <i>approved approved</i> aja sih sama atasan saya. Tapi ya terkadang memang saat kita cuti itu ya kita masih tetep diganggu lah sama kerjaan.	Pemenuhan hak: mudah untuk cuti di terima, terkadang saat cuti masih suka diganggu pekerjaan.
R	Nah itu kalo kasusnya kaya gitu tuh, hari cutinya jadi ditambah atau di ganti gak sih?	-
X	Kalo kaya gitu ya balik lagi ya ke kebijakan pimpinan tapi rata-rata sih secara dunia profesional itu udah jadi resiko pekerjaan ya. Memang secara prinsip cuti gaboleh diganggu. Cuman balik lagi juga dari sisi kita apa emang kita ga masalah ya gapapa. Tapi kalo emang kita keberatan sekali ya tolak aja. Ya harus pinter-pinter juga lah mau gamau.	Pemenuhan hak: penggantian cuti melalui kebijakan atasan
R	Nah saya berarti dapet kasus baru lagi nih pak, mengenai berarti selama anda cuti itu anda pernah diganggu dengan pekerjaan?	-
X	Ya saya cuti ga cuti ya tetep kerja ya moon map...	-
R	HAHAHAHAHA....	-
X	Curhat...	-
R	Oke selama pengalaman anda cuti nih ya, seberapa sering sih anda diganggu cuti anda dengan pekerjaan?	-
X	Ya lumayan sih, tapi selama itu ga jadi isu ya.. selama memang pekerjaan yang diberikan itu <i>urgent</i> ya. Kalo menurut saya ga penting ya saya akan <i>ignore</i> .	-

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
R	Nah terus yang saya ingin tanyakan ya jika cuti anda habis dan anda lagi butuh banget nih untuk izin karena ada kondisi <i>urgent</i> . Nah itu gimana?	-
X	Ya ngomong keatasan	-
R	Nah itu, nanti akan dipotong ke cuti tahun depan atau gimana?	-
X	Biasanya sih kalo kaya gitu dari kebijakan atasan bisa jadi dipotong dari jatah cuti tahun depan. Biasanya sih gitu, itu balik lagi kepada kebijakan atasan.	Pemenuhan hak: kebijakan cuti
R	Bagaimana kalo misalkan dari lingkungan kondisi kantor itu gimana pak? Nyaman gak? Atau udah sesuai dengan prinsip ergonomi gak?	-
X	Oh nyaman-nyaman aja.	-
R	Berarti dari tempat kerja anda itu udah sesuai ya dengan prinsip ergonomi gitu?	-
X	Udah, karena kitapun dikasih kursi kerja gitu bukan yang abal-abal. Kursi yang ergonomis juga. Dan juga karena covid, kita juga <i>social distancing</i> juga untuk mengikuti prokes.	Pengaruh lingkungan: pemberian kursi kerja yang ergonomi.
R	Nah.. ee... kalo misalkan menurut anda, ada gak sih fasilitas yang menurut anda itu kurang?	-
X	So far...engga ada sih...	-
R	Berarti tidak ada kendala apapun ya dari proses anda bekerja?	-
X	Iya tidak ada	-
R	mmm... oh iya.. ini.. kalo misalkan ruang kerja dirumah itu seperti apa? Sudah dengan prinsip ergonomi gak?	-

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
X	<p>Kalo dirumahpun saya memang gapunya ruang sendiri untuk jadi ruang kerja ya... jadi saya pake di kamar, tempat tidur, ataupun di meja makan gitu. Kalo untuk diruangan tempat tidur memang saya punya meja dan kursi yang memang sudah mirip dengan di kantor lah. Jadi <i>no issue</i> sih. Karena menurut saya juga ga pentung ergonomi-ergonomi. Karena menurut saya itu bukan dari segi ergonominya ya.. tapi dari bagaimana kita bisa fokus di suatu tempat aja sih. Jadi maupun itu di café pun dengan kursi yang tidak ergonomis pun ya saya masih bisa tetap kerja.</p>	<p>Pengaruh lingkungan: tempat kerja di rumah mirip dengan di kantor.</p>
R	<p>Nah dari produktifitas nih ya.. anda itu lebih fokus untuk kerja di rumah atau di kantor?</p>	-
X	<p>Nah balik lagi ke yang saya bilang ya. Semua itu tergantung mood aja sih mas. Mau itu kerja dirumah, di café, ataupun di kantor kalo memang saya ada mood ya saya bisa produktif sih gitu sebenarnya. Tapi kalo boleh saya jujur, saya lebih bisa merasa fokus itu di kantor. Yang penting saya ada AC-nya aja sih.</p>	<p>Pengaruh lingkungan: bekerja tergantung mood, lebih fokus di kantor.</p>
R	<p>Oke lanjut ke pertanyaan berikutnya. Kan selama anda kerja tentunya ada titik jenuhnya. Dari perusahaan itu sendiri ada gak sih pelaksanaan rekreasi atau outbonding bareng gitu ada gak?</p>	-
X	<p>Jadi kalo di kita itu, semenjak pandemi itu kan kegiatan yang kumpul-kumpu gitu kan coba dihindari jadi ada sempet <i>bonding</i> itu dilaksanakan sendiri-sendiri dirumah masing-masing secara <i>online</i>. Jadi kita dikasih budget buat beli makanan, terus kita <i>online</i> bareng.</p>	<p>Kebutuhan sosial: <i>bonding</i> karyawan 4 kali dalam setahun.</p>

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
	<p>Kaya kemaren kita tuh pernah bikin <i>bondingnya</i> itu ngelakuin menghias kuliah terus kita dikirimin bahan-bahan kue yang udah jadi trus kita menghias secara <i>online</i>. Ada juga kita bikin <i>games</i> terus yang menang dapet voucher. Dan itu dilaksanakan per <i>quarter</i> tiap tahun. Jadi dilaksanakan empat kali dalam setahun untuk kegiatan seperti itu.</p>	
R	<p>Tapi ini kan, semenjak pandemi ya. Kalo semisal sebelum pandemi gimana?</p>	-
X	<p>Kalo sebelum pandemi itu dulu satu perusahaan rame-rame bikin team <i>bonding</i> itu malah kaya ada konser kaya apa kaya gitu sih.</p>	<p>Pemberian <i>reward</i>: team <i>bonding</i> membuat konser</p>
R	<p>Itu dilakukannya berapa kali?</p>	-
X	<p>Setahun sekali, eh atau setahun dua kali ya? Oh iya setahun dua kali. Jadi itu dilaksanakannya saat perusahaan ulang tahun sama saat apa gitu deh pokoknya seingat saya dua kali setahun.</p>	<p>Pemberian <i>reward</i>: dilaksanakan setahun dua kali</p>
R	<p>Boleh tau gak sih itu pada saat team <i>bonding</i> secara <i>online</i> itu dapet <i>budget</i> berapa dari perusahaan yang dikasih kepada karyawan?</p>	-
X	<p>Hmm.. tergantung level. Kalo untuk staff biasa itu kayanya sekitar 150 sampai 200 ribu deh. Kalo level manajer sampe <i>head</i> itu sekitar 300 ribu sampai 400 ribu.</p>	<p>Pemberian <i>reward</i>: karyawan mendapatkan <i>budget</i> rekreasi 150rb-400rb</p>
R	<p>Oke lanjut, kita ngomongin balik lagi ke waktu kerja ya. Kalo anda sendiri itu mengatur jam kerja itu gimana sih?</p>	-
X	<p>Ya kalo saya sih sama aja ya ngeset waktu hari itu tergantung dari kebutuhan aja. Kalo misalkan emang ga ada hal yang <i>urgent</i> pada pagi atau siang hari itu, ya saya akan mulai kerja pada asaat saya mulai</p>	<p>Penerapan FWA: bekerja sesuai kebutuhan</p>

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
	meeting pertama. Abis itu ya udah saya kerja kaya biasa ya saya yang ngatur buat kerja berapa lama, <i>break</i> berapa lama. Jadi kita juga butuh <i>break</i> ya maupun itu kerja dari manapun itu kita butuh <i>break</i> , buat istirahat mata, tenaga lah ya. Dan kalo emang missal jam setengah 7 gitu udah ga ada hal yang perlu dikerjakan atau tidak ada kerjaan lagi ya saya menyudahi di jam setengah 7 itu.	
R	Kalo dari sistem formalnya nih ya, anda itu ditentukan perusahaan <i>break</i> itu jam berapa ya?	-
X	Kalo dari perusahaan itu diatur satu jam ya dari jam 12 sampai jam 1 siang.	Penerapan formal: <i>break time</i> selama satu jam
R	Terus kalo waktu fleksibel itu gimana?	-
X	Kalo sekarang ya suka-suka kita aja sih mau <i>break</i> atau istirahat jam berapa. Tapi terkadang saya menentukan <i>break time</i> sendiri juga sih untuk <i>coffee time</i> gitu entah itu di sela-sela sebelum <i>lunch</i> atau <i>after lunch</i> ya sekedar buat ngopi, ngerokok selama 15 menit lah ya.	Penerapan FWA: waktu <i>break time</i> ditentukan secara mandiri
R	Oke lanjut, dengan kesibukan anda setiap hari nih ya. Kira-kira anda itu sering ga sih lupa waktu makan atau lupa waktu untuk pulang?	-
X	Pertanyaannya romantis juga ya hahaha. Ya kalo saya sih juga sering lupa makan ya apalagi pas ada <i>deadline</i> atau banyak kerjaan gitu biasanya udah lupa gitu buat makan.	Kebutuhan rasa aman: terkadang suka lupa makan
R	Dari segi intensitas, seberapa sering sih sampe lupa makan gitu?	-
X	Ya biasanya <i>in average</i> , kalo ga ada yang <i>urgent</i> gitu biasanya seminggu sekali lah.	Kebutuhan rasa aman: lupa makan sekiranya seminggu sekali

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
R	Tapi dari perusahaan itu menyediakan makan siang gak?	-
X	Iya, ada kalo di kantor.	-
R	Lanjut, kalo misalkan anda sendiri sakit nih, terus izin sakit. Harus ada persyaratan bukti gitu gak sih kaya surat dokter gitu?	-
X	Kalo lebih dari satu hari itu harus ada surat dokter sih ya...	-
R	Oh gitu.. kalo ga ada keterangan gitu gimana?	-
X	Ya di informasikan aja kepimpinan atasan gitu nanti tinggal kesepakatan lah sama tim managernya gitu.	-
R	Ada gak sih <i>reward</i> lain yang diberikan dari peningkatkan kinerja karyawan?	-
X	Kalo untuk diperusahaan saya ini enggak. Pure bonus aja berupa uang.	Pemberian <i>reward</i> : tidak ada pemberian reward terhadap loyalitas karyawan
R	Nah kalo ada performa menurun itu ada gak sih <i>punishment</i> yang diberikan kepada karyawan?	-
X	ee.. ada. Jadi kalo <i>doing good</i> pasti dapet sesuatu lah. Nah kalo <i>doing bad</i> pasti anda dapat konsekuensi juga lah. Ya pasti mungkin masalah bonus intensif itu pasti ga dapet, atau kalo dapet itu ya mungkin kecil presentasinya. Ya karena kenaikan gaji juga lebih kecil dari yang lain. Ya kaya gitu lah. Atau mungkin bisa juga kalo emang dari <i>reviewnya bad</i> ya.. itu juga bisa jadi di pecat	Pemberian <i>punishment</i> : karyawan yang kinerjanya buruk mendapatkan <i>punishment</i> .
R	Nah itu kan sebelum di pecat itu kan akan ada surat pernyataan atau SP ya. Disaat pemberian SP itu hanya itu lah bentuk dari <i>punishmentnya</i> atau ada yang lain gitu kaya pemotongan gaji saat itu juga?	-

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
X	Setau saya ga ada sih kaya gitu gitu.. jadi cuman SP aja. Kita gak main potong-potong gaji.	Pemberian <i>punishment</i> : pemberian SP, bukan potong gaji.
R	Oke lanjut ke prtanyaan berikutnya. Kan ada beberapa perusahaan itu yang meningkatkan performa karyawan itu dengan cara <i>training</i> , <i>outbonding</i> , apa segala macam. Nah kalo dari perusahaan anda itu ada gak sih kegiatan khusus untuk meningtkkan performa karyawan?	-
X	Training, jadi dikita itu ada 2. Jadi <i>training</i> internal yang udah disiapkan dari team HRD. Ada juga <i>training</i> eksternal dan itu kalo gasalah di <i>budgeting</i> sampe 10 juta deh. Tapi kita juga ada nih, kalo semisal emang karyawan tersebut ga berkompeten di divisi A contohnya dan lebih berkompeten di devisi B. Nah itu bisa kita pindahkan ke divisi B. Jadi itu bisa termasuk untu peningkatan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan sih.	Peningkatan kompetensi: pemberian <i>training</i> internal dan eksternal.
R	Itu dijadwalkan gak sih untuk pelaksanaan training?	-
X	Kao training internal itu sih biasanya ada beberapa <i>training</i> yang di jadwalkan. Karena <i>internal training</i> itu udah ada di <i>library</i> , jadi karyawan bisa ikut <i>training</i> itu kapan aja.	Peningkatan kompetensi: pemberian <i>training</i> internal dapat diakses kapan saja.
R	Kalo semisal kita mau ikut <i>training</i> eksternal itu harus atas dasar rekmomendasi dari perusahaan atau kita sebagai karyawan itu bisa mengajukan <i>training</i> sendiri gitu?	-
X	Kalo itu dari karyawan bisa mengajukan sendiri tanpa harus ada rekomendasi dari perusahaan sih..	-

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
R	Itu ada kuota gak untuk setiap karyawan contohnya kaya tiap tahun itu maksimal dua kali melakukan eksternal training gitu?	-
X	Ohh, enggak ada sih ga ada se <i>detail</i> itu. Jadi balik lagi ke individunya masing-masing mau berkembang atau gak	-
R	Kalo anda sendiri pernah menjalani internal <i>training</i> apa saja di perusahaan ini?	-
X	Pernah <i>training</i> terkait mengenai keamanan data. Udah sih itu doing yang wajib. Karena <i>training</i> internal itu ada yang <i>mandatory</i> dan ada juga yang opsional. Jadi intinya setiap karyawan tetap yang ada di perusahaan ini ya harus ikuti <i>mandatory training</i> ini.	Peningkatan kompetensi: karyawan wajib mengikuti <i>mandatory training</i>
R	Itu melakukan trainingnya kapan?	-
X	Jadi itu dilakukan pas baru masuk aja. Jadi itu namanya <i>induction training</i>	-
R	Berapa lama pelaksanaan trainingnya?	-
X	Duh lupa saya, tapi kayanya 3 hari dah	-
R	Lanjut pertanyaan lain. Apa dari perusahaan anda memberikan kesempatan untuk karyawannya melanjutkan studi?	-
X	Ya kalo mau studi mah studi aja sih tapi harus <i>resign</i> . Tapi kalo mau studi ya itu balik lagi sesuai dengan kebijakan pimpinan. Biasanya sih kalo semisal udah kerja dibawah dari lima tahun ya disuruh <i>resign</i> . Intinya kalo karyawan mau melanjutkan studi ya silahkan, kita tidak menghalangi.	-
R	Apa ada program beasiswa khusus yang diberikan oleh karyawan	-

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
X	Kalau itu tidak ada sih	-
R	Oh, oke oke terima kasih ya sekian dulu wawancara pertama	-
X	Iya sama-sama	-

LAMPIRAN 4 TRANSKRIP WAWANCARA II

No. wawancara	1
Wawancara ke	2
Narasumber/status	X/ Head of Department di perusahaan <i>Start-up</i>
Penanya	Pramadhani Rahardiansyah (R)
Perihal	Kesejahteraan pada perusahaan yang menerapkan sistem <i>Flexible Working Arrangement</i> (FWA)
Tipe wawancara	Wawancara semi terstruktur
Hari/tanggal	Jumat, 10 Desember 2022
Waktu	16.00 WIB
Lokasi	Zoom Meeting

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
R	Selamat sore bapak	-
X	Sore	-
R	Jadi pada sore hari ini akan dilaksanakan wawancara kedua ya pak.	-

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
X	Oke	-
R	Pertanyaan yang pertama itu, apakah ada penambahan atau pengurangan gaji pada saat pelaksanaan FWA?	-
X	ee... secara garis besar tidak ada [1]. Cuma memang, diluar komponen gaji ada insentif-insentif yang diberikan oleh perusahaan [2] saat awal-awal pandemi atau awal sistem FWA. Contohnya dengan, pembagian kuota internet dan pembagian kursi kantor. Karena kan mungkin sebelum adanya FWA itu mereka tidak punya fasilitas yang memadai untuk kerja dari rumah. Atau pun juga aksesoris untuk menunjang pekerjaan kaya contohnya mouse, headset, dll [2].	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemberian <i>reward</i>: tidak ada pemotongan atau penambahan gaji karyawan. 2. Pengaruh lingkungan: adanya intensif yang diberikan kepada karyawan.
R	Jadi itu dikirim langsung kerumah ya?	-
X	Jadi itu dikirim langsung kerumah atau sistemnya <i>reimburse</i> . Tergantung, kalo kuota internet itu sistemnya <i>reimburse</i> . Kalo semisal kursi kerja itu jadi mereka di kasih <i>budget</i> . Jadi misalkan mereka di kasih budget 5jt, nah dia boleh tuh dibelanjain buat beli kursi atau segala macam. Tapi ada juga di beberapa departemen saya itu yang sistemnya dipinjamkan kursi dari kantor. Jadi dikirimin tuh kursi dari kantor.	Pengaruh lingkungan: pemberian <i>budget</i> kepada karyawan untuk menunjang pekerjaan
R	Oke paham. Pertanyaan selanjutnya, bagaimana nih kondisi pertemanan anda di kantor? Apakah ada isu dengan hubungan pertemanan anda?	-
X	Hm.. kalo dari kolega ya, berarti mungkin ada dua kemungkinan ya. Jadi dengan kolega profesional lalu kedua hubungan dengan kedua hubungan sosial. Kalo dari hubungan kolega profesional sebenarnya tidak ada perubahan. Karena kita disini bekerja secara profesional. Cuma	Hubungan sosial: FWA tidak mempengaruhi hubungan kolega, komunikasi terbatas, jarang interaksi

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
	<p>memang kita disini komunikasinya jadi terbatas. Yang tadinya kalo kita kerja di kantor itu kita ketemu interaksi secara langsung. Tapi kalo dengan adanya FWA, orang itu bisa berhubungan dari mana aja dan karena adanya pemanfaatan teknologi, jadinya interkasi itu lebih banyak pada saat meeting aja, diluar dari meeting ya kita jarang interaksi. Nah kalo dari hubungan sosial udah pasti berkurang. Karena kan dulu pada saat jam pulang kantor itu kita bisa jalan, hang out keluar sama temen-temen kantor. Nah cuman semenjak adanya pandemi dan adanya pembatasan kumpul-kumpul orang, dan juga ada yang bekerja dari luar kota juga. Jadi karena adanya FWA ini ya jelas mengurangi interkasi sosial ya..</p>	
R	Tapi menurut anda nih ya dengan adanya sistem FWA ini mengganggu gak sih dari segi <i>bonding</i> atau kedekatan antar karyawannya gitu?	-
X	<p>Kalo <i>bonding</i> itu yang paling berasa itu kena <i>impactnya</i> kalo misalkan ada karyawan baru ya. Jadi misalkan kita ada kolega baru yang memang kita belum pernah kerja secara <i>offline</i> dan juga belum pernah ketemu sebelumnya. Nah itu kan <i>chemistrynya</i> beda yak kalo kita udah pernah ketemu udah pernah meeting, udah pernah kerjain proyek bareng gitu loh. Kalo misalkan yang memang belum pernah kerja bareng itu kan berarti ada <i>awkwardness</i> lah ya tanda kutip. Tapi kalo kita memang kerja secara professional, ya itu bukan hal yang mengganggu sih.</p>	Hubungan sosial: kurangnya <i>bonding</i> antar kolega mempengaruhi kedekatan dengan karyawan baru.

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
R	Jadi bisa ditarik kesimpulan, FWA ini anda tidak merasa <i>bonding</i> dengan karyawan lama merasa terganggu ya. Cuman, kalo emang ada karyawan baru ya anda butuh <i>adjustment</i> gitu.	-
X	Iya benar.	-
R	Lanjut ke pertanyaan berikutnya. Menurut anda, apakah gaji dan bonus yang anda terima itu mencukupi gak sih untuk pemenuhan kebutuhan sehari-hari?	-
X	Hm.. ini konteksnya mencukup karna FWA atau gimana ya?	-
R	Pokonya selama anda menerapkan sistem FWA ini gaji dan bonus yang anda terima itu mencukupi gak?	-
X	Jadi secara pada saat FWA tidak ada perubahan gaji. Jadi gaji tetap sama. Jadi sama kaya kita menerapkan kerja formal. Kalo secara ketercukupan yaa jawabannya sama aja sih tercukupi [1] . Karena kan toh sebelum FWA pun udah cukup. Karna mungkin semenjak sistem FWA ini ada <i>cost-cost</i> alokasi dari gaji yang jadinya itu tidak perlu dikeluarkan. Contohnya, transportasi. Kan kalo kita kerja di kantor itu kan kita harus comute kan ke kantor itu kan ada cost. Sedangkan pada saat FWA kita ga keluar uang itu, jadi bisa kita alokasikan ke yang lain. Jadi ada saving lah yang bisa dilakukan dengan adanya FWA [2]	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemberian <i>reward</i>: kecukupan gaji oleh karyawan 2. Keuntungan FWA: FWA membuat karyawan bisa lebih <i>saving</i>.
R	Apakah anda merasa cukup dengan waktu istirahat yang anda lakukan setiap hari?	-

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
X	<p>Kalo.. eee... balik lagi konteksnya dengan FWA ini jadinya sebenarnya lebih banyak waktu istirahat. Karena kita kan yang punya <i>freedom</i> untuk mengatur fleksibilitas kerja ya. Walaupun memang, waktu di wawancara awal secara jam kerja memang FWA itu jadinya sebenarnya kita lebih tidak beraturan. Cuman karena sifatnya itu lebih rileks ya kaya contohnya kita kerja di rumah kita kerja di café, itu kita tidak terus menerus konstan dengan posisi siap kerja kaya di kantor gitu kan. Jadi secara relaksasi tubuh itu lebih berasa pada saat FWA. Kalo jam tidur ya sama aja sih menurut saya.</p>	<p>Pemenuhan hak: tubuh lebih banyak istirahat pada FWA, jam tidur yang dilakukan sama saja FWA dan formal.</p>
R	<p>Pertanyaan selanjutnya, menurut anda nih dengan jumlah cuti yang diberikan oleh perusahaan itu mencukupi gak sih? Kaya untuk <i>refreshing, healing</i>, dll.</p>	-
X	<p>Kao untuk cuti itu kan mengikuti peraturan yang ada di perundang-undangan <i>which is</i> 12 hari kan. Tapi di perusahaan saya itu kan sesuai dengan adanya masa kerja itu kan ada penambahan. Nah, dari penambahan itu sebenarnya cukup sangat membantu sih. Karena kalo di tempat saya itu walaupun cuti bersama itu tetap di potong dari jatah cuti kita, bukan diluar dari jatah tahunan. Jadi sebenarnya kalo 12 hari aja itu gak cukup. Tapi kalo dari segi penambahan yang dilakukan perusahaan saya itu yaaa... memang agak membantu tapi kalo menurut saya masih kurang.</p>	<p>Pemenuhan hak: karyawan merasa cuti yang diberikan kurang</p>
R	<p>Jadi dengan penambahan cuti yang diberikan oleh perusahaan itu menurut anda masih kurang ya?</p>	-

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
X	Iya betul	-
R	Oke lanjut, adakah fasilitas yang diberikan untuk karyawannya <i>entertain</i> / menghibur karyawan saat karyawannya itu stress gitu?	-
X	<p>Kalo ditempat kerja saya itu sebenarnya ada dua hal. Ini saat awal-awal waktu pandemi itu ada kegiatan <i>bonding</i>. Jadi itu salah satu cara perusahaan untuk menghibur karyawan juga sebagai suatu relaksasi. Baik itu bikin games, bikin kue, atau dekorasi lain-lainnya. Nah selain itu perusahaan juga baik sebelum pandemi dan setelah pandemi kita itu ada layanan konseling. Jadi karyawan itu kalo misalkan ada yang merasa <i>burnout</i>, atau butuh ngobrol sama ahli psikologi. Itu memang disediakan layanan konseling dan itu gratis.</p>	Pengaruh lingkungan: pemberian <i>bonding</i> untuk relaksasi, layanan konseling gratis untuk relaksasi
R	Lanjut ke pertanyaan berikutnya, nih kalo menurut anda itu FWA menjadi suatu keuntungan atau kerugian?	-
X	<p>Oke pertanyaan bagus. Kalo yang lebih dominan itu saya meraskan keuntungan ya. Karena kenapa secara waktu kita lebih fleksibel, secara fasilitas kita juga bisa kerja dari mana aja. Karena dengan perkembangan teknologi ini yang membantu kita agar kita bisa lebih fleksibel. Kalo dulu kita ga ada pilihan dan fasilitas FWA. Jadi, mau gamau kita harus meeting di kantor. Tapi sekarang karena adanya perkembangan teknologi kita bisa cut cost di berbagai alokasi kan. Kaya contohnya kita bisa cut cost di ongkos. Jadi hal-hal seperti itu sangat terbantu dengan teknologi. Dan banyak juga keuntungan yang didapat dari FWA itu juga secara <i>culture</i> membantu merubah <i>culture</i> yang selama</p>	Keuntungan FWA: kerja lebih fleksibel, bisa lebih menghemat uang, efektifitas waktu

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
	<p>ini ada. Kaya contohnya <i>culture</i> Melayu yang dimana apa-apa itu ketemu. Tapi sebenarnya ada beberapa hal yang memang tidak perlu diselesaikan secara FTF. Cukup dengan telfon, pesan singkat, itu bisa diselesaikan. Tidak semua hal itu diselesaikan secara FTF. Memang itu keuntungannya juga untuk merubah <i>culture</i> seperti itu dan satu hal penting lainnya adalah kita mampu untuk beradaptasi dengan teknologi baru. Jadi mereka dipaksa juga untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi.</p>	
R	<p>Oke paham, pertanyaan terakhir. Pada saat wawancara pertama itu kan anda sempat menjelaskan bahwa seluruh tanggung jawab pekerjaan bawahan itu kan ada di <i>head of department</i> ya. Dan anda sendiri disini kan <i>head of department</i>. Nah kalo menurut anda, lebih diuntungkan ga sih karyawan anda dengan sistem FWA ini, dari curhatan-curhatan karyawan bawahan anda itu kepada anda mengenai kerja dari sistem FWA ini.</p>	-
X	<p>Kalo dari mereka sendiri dari pengalaman banyak yang curhat ke saya itu ya mereka lebih condong diuntungkan dari sistem FWA ini ya. Salah satunya tadi itu, mereka tidak repot-repot pergi ke kantor, terus juga mereka lebih punya waktu lain dengan keluarga ya, anter jemput anak kesekolah, dan lain-lain. Jadi banyak <i>quality time</i> yang bisa mereka explore yang bisa mereka habiskan waktunya untuk keluarga. Dan mereka juga secara tingkat stress juga berasa lebih berkurang. Karena mereka gak harus stress dijalan, mereka gak harus juga eee... apa</p>	Keuntungan FWA: tidak perlu repot ke kantor, lebih punya waktu dengan keluarga, bisa melakukan kegiatan lain

Inisial	Transkrip	Ide Pokok
	namanya keja di satu ruangan tertutup berjam-jam. Itu kan juga sedikit banyak ada beberapa orang yang tidak nyaman dengan itu ya. Jadi banyak untuknya dari mereka, dan mereka memilih untuk FWA.	
R	Kalo dari kaca mata anda ini, FWA ini mempengaruhi gak sih terhadap kesejahteraan karyawan anda?	-
X	<p>Kalo menurut saya sih, iya. Tapi karena dri sisi yang lebih baik ya. Karena kaya tadi gitu mereka secara <i>factual</i> bisa hemat uang. Otomatis dari hemat uang itu mereka bisa lebih sejahtera. Otomatis dari segi pengelolaan keuangan mereka bisa alokasikan ke yang lain. Jadi dari kaca mata saya pasti ada positifnya terhadap kesejahteraannya karyawan. Dan untungnya di <i>company</i> saya itu support kan. Ada beberapa orang yang memang tidak bisa kerja dari rumah, atau dari kantor, atau juga seperti mereka yang tidak bisa bersosialisasi dengan baik dan akhirnya stress. Kita dari <i>company</i> menyediakan layanan konseling untuk mereka ini bisa curhat dan melampiaskan semua itu. Nah itu juga di <i>support</i> sama kantor saya terhadap kesejahteraan yang ada di kantor saya.</p>	Pengaruh: dari segi keuangan dapat menghemat uang, perusahaan mensupport karyawan dengan adanya layanan konseling gratis
R	Oke, mungkin sekian dulu ya pak untuk wawancara kedua ini. terima kasih banyak ya...	-
X	Okee.. terima kasih juga ya, sukses terus ya.	-

LAMPIRAN 5 VERBATIM

Informan : Mr. X

Jabatan : *Head of Department*

Tempat/tgl : Zoom Meeting/21 November 2022/9 Desember 2022

Pukul : 16.00 WIB

Kode	Wawancara	Axial Coding	Selective Coding
W.S1.1	<i>"...penerapan FWA baru diberlakukan pasca adanya Pandemi Covid-19 Jadi sebelumnya, kami seperti perusahaan normal lainnya, konvensional, mengadopsi jam kerja normal."</i>	Diberlakukan pasca pandemi Covid-19	Penerapan FWA
W.S1.1	<i>"...flexible working arrangement dalam artian ee.. pekerja itu tidak harus bekerja dari rumah tapi bisa kerja dari mana saja selama menjaga proses. Dan tidak harus ke kantor..."</i>	Dapat bekerja dari rumah	Penerapan FWA
W.S1.1	<i>"...jadi bagi karyawan yang memang ada keperluan atau kebutuhan untuk kerja dari kantor pun juga diperbolehkan. Jadi sekarang true definition dari work from anywhere itu bisa kerja dari</i>	Dapat bekerja dari mana saja	Penerapan FWA

Kode	Wawancara	Axial Coding	Selective Coding
	<i>mana aja, termasuk kerja dari kantor pun.</i>		
W.S1.1	<i>"...kalau di tempat kita itu secara perjanjian kerja itu dari jam 09.30 sampai dengan jam 7."</i>	Waktu kerja formal jam 07.00-19.30	Penerapan FWA
W.S1.1	<i>"...semuanya ada plus minusnya ya.. baik dengan jam kerja formal maupun sekarang FWA."</i>	FWA dan formal ada plus/minusnya	Penerapan FWA
W.S1.1	<i>"...jadi kalo misalkan FWA itu sendiri secara garis besar perusahaan itu tidak mengatur secara detail."</i>	FWA tidak diatur secara detail oleh perusahaan	Penerapan FWA
W.S1.1	<i>"...karyawan harus tetap bekerja dong sudah pasti."</i>	Karyawan harus tetap bekerja	Penerapan FWA
W.S1.1	<i>"...pertanggungjawaban dalam memastikan seluruh pekerjaan itu dapat bekerja dengan baik walaupun tidak datang ke kantor atau bekerja dari mana saja ada di head of departmennya."</i>	Pertanggung jawaban pekerjaan ada di <i>Head of Department</i>	Penerapan FWA
W.S1.1	<i>"...itu juga sebenarnya balik lagi kepada kesadaran masing-masing pekerja juga sih..."</i>	Pengaturan kerja FWA menjadi kesadaran masing-masing karyawan	Penerapan FWA
W.S1.1	<i>"...tolak ukurnya bukan hanya dari FWA tapi kita juga harus liat performance overall. Makanya"</i>	Tolak ukur FWA dilihat dari	Penerapan FWA

Kode	Wawancara	Axial Coding	Selective Coding
	<i>kenapa semua perusahaan itu punya yang namanya meet year review.”</i>	<i>performance, dan meet year review</i>	
W.S1.1	<i>“Sama aja, ga ada pengaruh secara langsung mempengaruhi secara kinerja ya.”</i>	FWA dan formal mempunyai hasil kinerja yang sama	Penerapan FWA
W.S1.1	<i>“Tapi sebenarnya bukan ngurangin efektifitas juga. Jadi kalo asumsinya langsung mengurangi efektifitas gak tepat.”</i>	<i>Online meeting tidak mengurangi efektifitas dari meeting tersebut</i>	Penerapan FWA
W.S1.1	<i>“...kalo saya pribadi sih lebih enak meeting offline sebenarnya”.</i>	<i>Lebih enak offline meeting</i>	Penerapan FWA
W.S1.1	<i>“...sistem kerja FWA ini kan orang jadi berasa semuanya fleksibel dan gampang nih, orang masih bisa lah digangguin nih dimintain tolong segera.”</i>	FWA sering menggampangkan waktu kerja	Penerapan FWA
W.S1.1	<i>“Jadi intinya kalau di perusahaan kami kita itu menerapkan skala prioritas dari P0 sampai P3.”</i>	Perusahaan menerapkan skala prioritas P0-P3	Penerapan FWA
W.S1.1	<i>“Kita bisa ukur-ukur skala prioritasnya yang mana nih bisa dari dari dua hal. Pertama dari manajemen...”</i>	Pembagian kerja dari manajemen perusahaan	Penerapan FWA
W.S1.1	<i>“Kedua, saya sendiri sebagai head of department lah yang</i>	<i>Head of Department yang memberikan deadline pekerjaan</i>	Penerapan FWA

Kode	Wawancara	Axial Coding	Selective Coding
	<i>memberikan deadline atau prioritynya.”</i>		
W.S1.1	<i>“...ngeset waktu hari itu tergantung dari kebutuhan aja.”</i>	Karyawan bekerja sesuai kebutuhan pada saat FWA	Penerapan FWA
W.S1.1	<i>“Kalo sekarang ya suka-suka kita aja sih mau break atau istirahat jam berapa.”</i>	Karyawan menentukan waktu <i>break time</i> secara mandiri	Penerapan FWA
W.S1.1	<i>“...kalau dulu kerja formal itu kita berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan itu semua di kantor jadi kita gabawa pulang kerjaan, kecuali kalau memang sifatnya urgent sekali.”</i>	Kerja formal jarang membawa pulang tugas kerjaan	Penerapan sistem formal
W.S1.1	<i>“Kalo dari perusahaan itu diatur satu jam ya dari jam 12 sampai jam 1 siang.”</i>	<i>Break time</i> selama satu jam	Penerapan sistem formal
W.S1.1	<i>“Kalo FWA atau kapan aja, itu satu mereka gak harus <i>commuting</i> kan karena mereka pada kerja dari rumah.”</i>	FWA tidak harus <i>commuting</i>	Keuntungan FWA
W.S1.1	<i>“...tidak perlu harus terus-terus fokus di satu tempat dan bisa melakukan kegiatan lainnya.”</i>	FWA tidak harus fokus di satu tempat	Keuntungan FWA

Kode	Wawancara	Axial Coding	Selective Coding
W.S1.1	“ <i>Karena kalo kerja dari mana saja, dari rumah gitu biasanya dia gak cuman kerja aja kan tapi bisa bantuin keluarganya, istrinya, anaknya, atau lain lain.</i> ”	FWA bisa melakukan kegiatan lain selain bekerja	Keuntungan FWA
W.S1.1	“ <i>Lebih bahagia FWA karena dia gak punya waktu untuk commuting, lalu dia juga bisa lebih saving gak harus keluar ongkos transport.</i> ”	Lebih punya banyak waktu karena tidak perlu commuting ke kantor lebih bisa saving	Keuntungan FWA
W.S1.1	“ <i>Kalo dari saya sih plusnya untuk FWA itu... satu saya less stress karena saya ga harus commuting kan, karena commuting itu makan waktu, makan tenaga, biaya, harus bangun pagi...</i> ”	Tidak perlu ada commuting	Keuntungan FWA
W.S1.1	“ <i>Lalu yang kedua, positifnya itu jadi punya quality time sama keluarga, sama pasangan.</i> ”	Memiliki quality time yang lebih dengan keluarga	Keuntungan FWA
W.S1.1	“ <i>Nah kalo FWA itu kan bisa memilih untuk kerja dari rumah, atau dari mana, lebih efektif sih...</i> ”	FWA lebih efektif	Keuntungan FWA
W.S1.2	“ <i>Sedangkan pada saat FWA kita ga keluar uang itu, jadi bisa kita alokasikan ke yang lain. Jadi ada</i>	FWA membuat karyawan bisa lebih saving	Keuntungan FWA

Kode	Wawancara	Axial Coding	Selective Coding
	<i>saving lah yang bisa dilakukan dengan adanya FWA.”</i>		
W.S1.2	<i>“Karena kenapa secara waktu kita lebih fleksibel, secara fasilitas kita juga bisa kerja dari mana aja.”</i>	Kerja lebih fleksibel	Keuntungan FWA
W.S1.2	<i>“Tapi sekarng karena adanya perkembangan teknologi kita bisa cut cost di berbagai alokasi kan. Kaya contohnya kita bisa cut cost di ongkos.”</i>	Bisa lebih menghemat uang	Keuntungan FWA
W.S1.2	<i>“Dan banyak juga keuntungan yang didapat dari FWA itu juga secara culture membantu merubah culture yang selama ini ada. Kaya contohnya culture Melayu yang dimana apa-apa itu ketemu. Tapi sebenarnya ada beberapa hal yang memang tidak perlu diselesaikan secara FTF. Cukup dengan telfon, pesan singkat, itu bisa diselesaikan. Tidak semua hal itu diselesaikan secara FTF.”</i>	Efektifitas waktu FWA	Keuntungan FWA
W.S1.2	<i>“Salah satunya tadi itu, mereka tidak repot-repot pergi ke kantor, terus juga mereka lebih punya waktu lain dengan keluarga ya,</i>	Tidak perlu repot ke kantor, Lebih punya waktu dengan keluarga, Bisa	Keuntungan FWA

Kode	Wawancara	Axial Coding	Selective Coding
	<i>anter jemput anak kesekolah, dan lain-lain.”</i>	melakukan kegiatan lain	
W.S1.1	<i>“Tapi disatu sisi ada juga yang stress bahwa dia gabisa nih function kerja dari rumah dan harus tetap kerja dari kantor.”</i>	Stress karena tidak bisa function	Kerugian FWA
W.S1.1	<i>“Nah tapi kalo semisal kerja dari rumah itu kadang jadinya secara waktu itu jadinya tidak terukur.”</i>	Waktu menjadi tidak terukur	Kerugian FWA
W.S1.1	<i>“Nah kalo kons-nya sebenarnya yang paling berasa itu jam waktu, jam kerja. Jadi jam kerja itu jadinya sekarang lebih less apa namanya lebih less ee... jelas. Kalo dulu kan jelas, kerja dari jam setengah 10 sampai jam 7.”</i>	Jam kerja tidak jelas	Kerugian FWA
W.S1.1	<i>“Tapi kalo sekarang karena kita ga ada di tempat dan ini juga sekarang semuanya lebih banyak virtual mobile jadinya apa apa ya... orang bisa nelfon kapan aja, bisa Whats App kapan aja gitu.”</i>	Komunikasi dilakukan tanpa mengenal waktu	Kerugian FWA
W.S1.1	<i>“Nah tapi sekarang karena kita FWA dengan orang bisa kerja dari mana aja dan memanfaatkan teknologi jadinya orang tuh bisa ganggu kita istirahat.”</i>	Komunikasi dilakukan tanpa mengenal waktu	Kerugian FWA

Kode	Wawancara	Axial Coding	Selective Coding
W.S1.1	"Tapi satu hal juga yang di rasakan itu karena kita semua ga ketemu dalam satu tempat, jadi human connection itu hilang."	Hilangnya human connection	Kerugian FWA
W.S1.1	"Atau gak kita cuman komunikasi melalui teks itu nanti nyampenya tuh bisa beda gitu loh sama apa yang dimaksud sama kita, jadi ga efektif gitu komunikasinya."	Penyampaian informasi terkadang salah dengan yang diterima oleh orang lain	Kerugian FWA
W.S1.1	"...jam kerja fleksibel ini saya lebih sering kerja overtime dari pada kerja formal dulu."	FWA lebih sering kerja overtime	Kerugian FWA
W.S1.1	"Jadi kita tetap menerapkan quality working life balance harus tetap diutamakan."	Penerapan quality work life balance	Penanganan kontra FWA
W.S1.1	"Jadi kita sama-sama komitmen untuk saling menghargai waktu sama lain lah."	Komitmen untuk saling menghargai waktu	Penanganan kontra FWA
W.S1.1	"Jadi kita berusaha untuk mengikuti jam kerja formal yaitu sampai jam 7 malem."	Berusaha mengikuti jam kerja formal	Penanganan kontra FWA
W.S1.1	"Itu saja agak jarang sih untuk ee.. apa namanya sampai jam kerja yang diluar dari jam kerja tersebut seperti lembur atau segala macam."	Kerja formal jarang lembur/ kerja overtime	Keuntungan sistem formal

Kode	Wawancara	Axial Coding	Selective Coding
W.S1.1	<i>“Secara pro-nya, selain jadi memang mereka lebih teratur...”</i>	Kerja formal lebih teratur	Keuntungan sistem formal
W.S1.1	<i>“...karena kita menghormati satu sama lain lah dulu ini itu sudah diluar jam kerja.”</i>	Kerja formal jarang lembur	Keuntungan sistem formal
W.S1.1	<i>“...misalnya nih kalo untuk yang kerja formal dulu kan kaku...”</i>	Kerja formal mempunyai jam kerja yang kaku	Kerugian sistem formal
W.S1.1	<i>“...cuman memang apa namanya, yang harus menjadi eee.. sedikit kekurangannya itu sebenenrya fleksibelitas balik lagi...”</i>	Kerja formal tidak fleksibel	Kerugian sistem formal
W.S1.1	<i>“...salah satunya itu dari dengan adanya weekly meeting...”</i> <i>“Jadi, itu semacam check point lah...”</i>	<i>Weekly meeting</i> sebagai <i>check point</i>	Faktor pendukung FWA
W.S1.1	<i>“Bahkan banyak juga yang saya tau rekan-rekan kerja saya juga yang sebenarnya mereka lebih prefer untuk kerjanya itu ga dari rumah, karena banyak distraction kalo di rumah, ngurus rumah lah, ngurus keluarga lah, ngurus anaklah, dan segala macem.”</i>	Banyak karyawan kerja tidak dari rumah karena banyak <i>distraction</i>	Faktor penghambat FWA
W.S1.1	<i>“Ohh enggak, enggak. Di perusahaan tempat saya kerja tidak seperti itu. Ya kecuali ada</i>	Tidak ada pemotongan gaji	Pemberian <i>punishment</i> /

Kode	Wawancara	Axial Coding	Selective Coding
	<i>kasus-kasus tertentu kaya semisalkan ada karyawan yang mangkir ya itu pasti ada peraturan perundang-undangan mungkin akan adanya pemotongan.”</i>	karyawan yang sakit atau cuti Pemotongan gaji kepada karyawan yang mangkir	informasi tambahan
W.S1.1	<i>“Oh contohnya mangkir gitu, jadi contohnya kaya hari kerja gabisa dihubungin, di telfon gabisa, di WA gabisa, sampe di telfon ke emergency contact gabisa nah itu bisa jadi pertanyaan kenapa.”</i>	Pemotongan gaji dilihat dari kinerja karyawan tersebut	Pemberian <i>punishment</i> / informasi tambahan
W.S1.1	<i>“tapi yang pasti itu ada di peraturan undang-undang perusahaan saya.”</i>	Prmotongan gaji dilihat juga dari peraturan perundang-undangan perusahaan	Pemberian <i>punishment</i> / informasi tambahan
W.S1.1	<i>“Nah kalo doing bad pasti anda dapat konsekuensi juga lah. Ya pasti mungkin masalah bonus intensif itu pasti ga dapet, atau kalo dapet itu ya mungkin kecil presentasinya.”</i>	Karyawan yang kinerjanya buruk mendapatkan <i>punishment</i>	Pemberian <i>punishment</i> / informasi tambahan
W.S1.1	<i>“Setau saya ga ada sih kaya gitu gitu.. jadi cuman SP aja. Kita gak main potong-potong gaji.”</i>	Karyawan yang kerjanya buruk mendapatkan <i>punishment</i> berupa SP bukan pemotongan gaji	Pemberian <i>punishment</i> / informasi tambahan

Kode	Wawancara	Axial Coding	Selective Coding
W.S1.1	<i>"Iya dong, bahkan itu ada di perundang-undangan negara dan masih harus tetap di gaji walaupun sakit."</i>	Karyawan sakit tetap di gaji oleh perusahaan	Pemberian <i>reward</i> / kebutuhan fisik
W.S1.1	<i>"...bonus itu biasanya diberikan setahun sekali."</i>	Bonus diberikan setahun sekali	Pemberian <i>reward</i> / kebutuhan pengakuan
W.S1.1	<i>"Dan satu lagi, yang harus dibayar perusahaan kepada karyawan adalah tunjangan hari raya."</i>	Adanya tunjangan hari raya	Pemberian <i>reward</i> / kebutuhan fisik
W.S1.1	<i>"Nah penentuan untuk bonus itu sendiri adalah dilihat dari performance karyawan itu selama 12 bulan kebelakang."</i>	Pemberian bonus dilihat dari kinerja 12 bulan kebelakang	Pemberian <i>reward</i> / kebutuhan pengakuan
W.S1.1	<i>"Jadi intinya lagi bonus itu turun setiap satu tahun sekali ya?"</i>	Bonus turun setahun sekali	Pemberian <i>reward</i> / kebutuhan fisik
W.S1.1	<i>"Gak ada dong, kalo memang kita sudah dilakukan terminasi, baik itu dipecaat karena efisiensi ataupun karena pelanggaran, atau pun karena kita mengundurkan diri."</i>	Tidak ada tunjangan yang diberikan dalam bentuk apapun	Pemberian <i>reward</i> / kebutuhan fisik
W.S1.1	<i>"Ga ada, biasanya sistem itu ada di PNS ya. Jadi kalo swasta itu ga ada biasanya yang kaya gitu-gitu."</i>	Tidak ada tunjangan pensiun	Pemberian <i>reward</i> / kebutuhan fisik

Kode	Wawancara	Axial Coding	Selective Coding
W.S1.1	<p><i>“Ga ada juga, jadi rata-rata di perusahaan swasta itu sudah embended atau dijadikan satu. Jadi tidak ada dibagi-bagi.”</i></p>	<p>Tidak ada tunjangan keluarga dan anak</p>	<p>Pemberian <i>reward</i> / kebutuhan fisik</p>
W.S1.1	<p><i>“Kalo untuk staff biasa itu kayanya sekitar 150 sampai 200 ribu deh. Kalo level manajer sampe head itu sekitar 300 ribu sampai 400 ribu.”</i></p>	<p>Karyawan mendapatkab budget untuk rekreasi dan <i>bonding</i> berkisar 150rb-400rb</p>	<p>Pemberian <i>reward</i> / kebutuhan fisik</p>
W.S1.2	<p><i>“...secara garis besar tidak ada.”</i></p>	<p>Tidak ada pemotongan gaji atau penambahan gaji karyawan</p>	<p>Pemberian <i>reward</i> / kebutuhan fisik</p>
W.S1.1	<p><i>“Pure bonus aja berupa uang.”</i></p>	<p>Tidak ada pemberian <i>reward</i> terhadap loyalitas karyawan</p>	<p>Pemberian <i>reward</i> / kebutuhan pengakuan</p>
W.S1.2	<p><i>“Kalo secara ketercukupan yaa jawabannya sama aja sih tercukupi...”</i></p>	<p>Kecukupan gaji oleh karyawan</p>	<p>Pemberian <i>reward</i> / kebutuhan fisik</p>
W.S1.1	<p><i>“Yang pasti peraturan secara garis besarnya itu sesuai dengan peraturan perundang-undangan minimal 12 hari dalam waktu satu tahun.”</i></p>	<p>Pemberian cuti oleh perusahaan kepada karyawan sebanyak 12 hari/tahun</p>	<p>Pemenuhan hak / kebutuhan fisik</p>

Kode	Wawancara	Axial Coding	Selective Coding
W.S1.1	<p><i>“Nah cuman kalo diperusahaan saya itu setiap ulang tahun anniversary karyawan dapet tambahan satu hari cuti.”</i></p>	<p>Penambahan satu hari cuti ketika anniversary karyawan</p>	<p>Pemenuhan hak / kebutuhan fisik</p>
W.S1.1	<p><i>“Secara pengalaman selama ini tidak ada kesulitan ya untuk apply cuti. Jadi selama ini ya di approved approved aja sih sama atasan saya. Tapi ya terkadang memang saat kita cuti itu ya kita masih tetep diganggu lah sama kerjaan.”</i></p>	<p>Mudah untuk cuti diterima oleh atasan Terkadang saat cuti masih suka diganggu oleh pekerjaan</p>	<p>Pemenuhan hak / kebutuhan fisik</p>
W.S1.1	<p><i>“Kalo kaya gitu ya balik lagi ya ke kebijakan pimpinan tapi rata-rata sih secara dunia profesional itu udah jadi resiko pekerjaan ya.”</i></p>	<p>Penggantian cuti melalui kebijakan atasan</p>	<p>Pemenuhan hak / kebutuhan fisik</p>
W.S1.2	<p><i>“Jadi secara relaksasi tubuh itu lebih berasa pada saat FWA. Kalo jam tidur ya sama aja sih menurut saya.”</i></p>	<p>Tubuh lebih banyak istirahat pada FWA, Jam tidur yang dilakukan sama saja FWA dan formal</p>	<p>Pemenuhan hak / kebutuhan fisik</p>
W.S1.2	<p><i>“Jadi sebenarnya kalo 12 hari aja itu gak cukup. Tapi kalo dari segi penambahan yang dilakukan perusahaan saya itu yaaa... memang agak membantu tapi kalo menurut saya masih kurang.”</i></p>	<p>Karyawan merasa cuti yang diberikan oleh perusahaan kurang</p>	<p>Pemenuhan hak / kebutuhan fisik</p>

Kode	Wawancara	Axial Coding	Selective Coding
W.S1.1	<i>“Udah, karena kitapun dikasih kursi kerja gitu bukan yang abal-abal. Kursi yang ergonomis juga.”</i>	Pemberian kursi kerja yang ergonomi untuk menunjang karyawan	Pengaruh lingkungan / kebutuhan rasa aman
W.S1.1	<i>“Kalo untuk diruangan tempat tidur memang saya punya meja dan kursi yang memang sudah mirip dengan di kantor lah.”</i>	Tempat kerja di rumah mirip dengan di kantor	Pengaruh lingkungan / kebutuhan rasa aman
W.S1.1	<i>“Tapi kalo boleh saya jujur, saya lebih bisa merasa fokus itu di kantor. Yang penting saya ada AC-nya aja sih.”</i>	Lebih fokus untuk bekerja di kantor	Pengaruh lingkungan / kebutuhan rasa aman
W.S1.2	<i>“Cuman memang, diluar komponen gaji ada insentif-insentif yang diberikan oleh perusahaan... Contohnya dengan, pembagian kuota internet dan pembagian kursi kantor. Karena kan mungkin sebelum adanya FWA itu mereka tidak punya fasilitas yang memadai untuk kerja dari rumah. Atau pun juga aksesoris untuk menunjang pekerjaan kaya contohnya mouse, headset, dll.”</i>	Adanya intensif yang diberikan kepada karyawan	Pengaruh lingkungan / kebutuhan rasa aman
W.S1.2	<i>“Tergantung, kalo kuota internet itu sistemnya reimburse. Kalo</i>	Pemberian <i>budget</i> kepada karyawan	Pengaruh lingkungan /

Kode	Wawancara	Axial Coding	Selective Coding
	<p><i>semisal kursi kerja itu jadi mereka di kasih budget. Jadi misalkan mereka di kasih budget 5jt Tapi ada juga di beberapa departemen saya itu yang sistemnya dipinjamkan kursi dari kantor. Jadi dikirimin tuh kursi dari kantor.”</i></p>	<p>untuk menunjang pekerjaan</p>	<p>kebutuhan rasa aman</p>
W.S1.2	<p><i>“Kalo ditempat kerja saya itu sebenarnya ada dua hal. Ini saat awal-awal waktu pandemi itu ada kegiatan bonding. Jadi itu salah satu cara perusahaan untuk menghibur karyawan juga sebagai suatu relaksasi.”</i></p>	<p>Pemberian kegiatan bonding untuk relaksasi karyawan</p>	<p>Pengaruh lingkungan / kebutuhan rasa aman</p>
W.S1.2	<p><i>“Nah selain itu perusahaan juga baik sebelum pandemi dan setelah pandemi kita itu ada layanan konseling. Jadi karyawan itu kalo misalkan ada yang merasa burnout, atau butuh ngobrol sama ahli psikologi. Itu memang disediakan layanan konseling dan itu gratis.”</i></p>	<p>Layanan konseling gratis untuk relaksasi</p>	<p>Pengaruh lingkungan / kebutuhan rasa aman</p>
W.S1.1	<p><i>“Kaya kemaren kita tuh pernah bikin bondingnya itu ngelakuin menghias kue terus kita dikirimin</i></p>	<p>Selama FWA karyawan bonding dengan cara online”</p>	<p>Hubungan sosial / Kebutuhan sosial</p>

Kode	Wawancara	Axial Coding	Selective Coding
	<i>bahan-bahan kue yang udah jadi trus kita menghias secara online.”</i>		
W.S1.1	<i>“Dan itu dilaksanakan per quarter tiap tahun. Jadi dilaksanakan empat kali dalam setahun untuk kegiatan seperti itu.”</i>	Bonding karyawan dilakukan 4 kali dalam setahun	Hubungan sosial / Kebutuhan sosial
W.S1.2	<i>“Kalo dari hubungan kolega profesional sebenarnya tidak ada perubahan.”</i>	FWA tidak mempengaruhi hubungan kolega	Hubungan sosial / kebutuhan sosial
W.S1.2	<i>“Cuman memang kita disini komunikasinya jadi terbatas.”</i>	Komunikasi menjadi terbatas saat FWA	Hubungan sosial / kebutuhan sosial
W.S1.2	<i>“Tapi kalo dengan adanya FWA, orang itu bisa berhubungan dari mana aja dan karena adanya pemanfaatan teknologi, jadinya interkasi itu lebih banyak pada saat meeting aja, diluar dari meeting ya kita jarang interaksi.”</i>	Jarang interaksi saat penerapan FWA	Hubungan sosial / kebutuhan sosial
W.S1.2	<i>“Kalo misalkan yang memang belum pernah kerja bareng itu kan berarti ada awarkwardness lah ya tanda kutip. Tapi kalo kita memang kerja secara profesional, ya itu bukan hal yang mengganggu sih.”</i>	Kurangnya bonding antar kolega mempengaruhi kedekatan dengan karyawan baru	Hubungan sosial / kebutuhan sosial
W.S1.1	<i>“Ya kalo saya sih juga sering lupa makan ya apalagi pas ada deadline atau banyak kerjaan gitu biasanya udah lupa gitu buat makan.”</i>	Terkadang suka lupa makan	Kebutuhan rasa aman

Kode	Wawancara	Axial Coding	Selective Coding
W.S1.1	<i>“Ya biasanya in average, kalo ga ada yang urgent gitu biasanya seminggu sekali lah.”</i>	Lupa makan sekiranya seminggu sekali	Kebutuhan rasa aman
W.S1.1	<i>“Jadi training internal yang udah dihapin dari team HRD. Ada juga training eksternal dan itu kalo gasalah di budgeting sampe 10 juta deh.”</i>	Pemberian training internal dan eksternal	Peningkatan kompetensi/ kebutuhan aktualisasi
W.S1.1	<i>“...internal training itu udah ada di library, jadi karyawan bisa ikut training itu kapan aja.”</i>	Pemberian training internal dapat diakses kapan saja	Peningkatan kompetensi/ kebutuhan aktualisasi
W.S1.1	<i>“Jadi intinya setiap karyawan tetap yang ada di perusahaan ini ya harus ikuti mandatory training ini.”</i>	Karyawan wajib mengikuti mandatory training	Peningkatan kompetensi/ kebutuhan aktualisasi
W.S1.2	<i>“Kalo menurut saya sih, iya. Tapi karena dri sisi yang lebih baik ya. Karena kaya tadi gitu mereka secara factual bisa hemat uang. Otomatis dari hemat uang itu mereka bisa lebih sejahtera.”</i>	Dari segi keuangan, FWA mempengaruhi kesejahteraan karyawan karena bisa lebih menghemat uang	Pengaruh FWA terhadap kesejahteraan karyawan / informasi hasil
W.S1.2	<i>“Kita dari company menyediakan layanan konseling untuk mereka ini bisa curhat dan melampiaskan semua itu. Nah itu juga di support sama kantor saya terhadap</i>	Perusahaan support karyawan dengan adanya konseling gratis	Pengaruh FWA terhadap kesejahteraan karyawan / informasi hasil

Kode	Wawancara	Axial Coding	Selective Coding
	<i>kesejahteraan yang ada di kantor saya.”</i>		

LAMPIRAN 6 DOKUMENTASI WAWANCARA

