

IMPLEMENTASI KOMUNIKASI INTERNAL PERUSAHAAN DALAM MENJALANKAN *FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENTS* (FWA)

Silvy Nur Septyani¹, Moch. Armien Syifaa Sutarjo²

Universitas Telkom^{1,2}

silvyanurseptyani@student.telkomuniversity.ac.id

ABSTRAK

Komunikasi internal dalam suatu perusahaan merupakan bagian penting untuk mencapai tujuan perusahaan salah satunya yaitu, mensukseskan pelaksanaan *Flexible Working Arrangement* di PT Telkom Indonesia Tbk dimana teknologi komunikasi berperan penting didalamnya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui proses komunikasi internal yang terjadi dalam menjalankan *Flexible Working Arrangements* di PT Telkom Indonesia Tbk. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus *single case* untuk fokus menganalisis keadaan yang sebenarnya dari permasalahan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam mensukseskan pelaksanaan *Flexible Working Arrangements*, pemanfaatan teknologi komunikasi dan kemampuan karyawan dalam mengaplikasikan pengetahuan mereka pada teknologi komunikasi ini dapat melancarkan proses kerja selama pelaksanaan FWA. Dengan diadakannya kegiatan maupun aktivitas juga pemberian fasilitas pendukung secara internal yang diberikan perusahaan berupa fasilitas pendukung kerja, pemberian informasi yang jelas, dan adanya peran atasan dalam proses kerja dapat memperlancar jalannya FWA di lingkungan perusahaan.

Kata Kunci: Komunikasi internal, Komunikasi Vertikal, Komunikasi Horizontal, Komunikasi Diagonal, *Flexible Working Arrangements*

ABSTRATC

Internal communication within a company is an important part to achieve the company's goals, one of which is the successful implementation of Flexible Working Arrangement at PT Telkom Indonesia Tbk where communication technology plays an important role in it. The purpose of this study is to determine the internal communication process that occurs in carrying out Flexible Working Arrangements at PT Telkom Indonesia Tbk. This study uses a qualitative approach with a single case study method to focus on analyzing the actual state of the problem. The results of the study indicate that in the successful implementation of Flexible Working Arrangements, the use of communication technology and the ability of employees to apply their knowledge on this communication technology can streamline the work process during the implementation of the FWA. With the holding of activities and activities as well as providing internal support facilities provided by the company in the form of work support facilities, providing clear information, and the role of superiors in the work process can facilitate the running of FWA in the company environment..

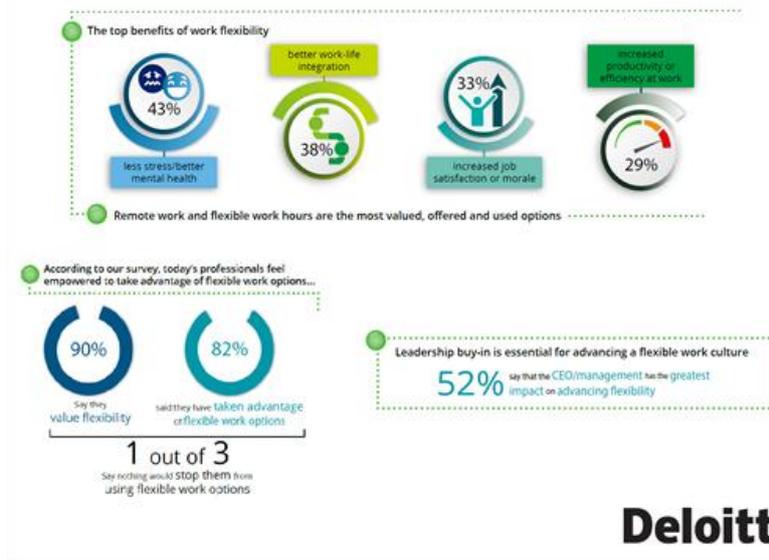
Keywords: *Internal Communication, Vertical Communication, Horizontal Communication, Diagonal Communication, Flexible Working Arrangements*

PENDAHULUAN

Komunikasi internal dalam perusahaan merupakan hal yang penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Nur Annisa Agustini dan Ninuk Purnaningsih (2018) mengenai “Pengaruh Komunikasi Internal dalam Membangun Budaya Organisasi” menunjukkan bahwa proses komunikasi internal yang terjalin dipengaruhi oleh kekuatan *leadership* yang merupakan contoh atau acuan dalam melakukan pekerjaan di perusahaan. Hal-hal yang mempengaruhi komunikasi internal dalam membangun budaya organisasi berorientasi pada frekuensi pesan atau informasi dan tatakelola pengelolaan risiko. Untuk membuat komunikasi internal berjalan dengan baik diperlukan adanya kekuatan kepemimpinan baik dari atasan maupun perusahaan dalam mengelola pesan, informasi, dan pengelolaan risiko sehingga seluruh tataran manajemen dalam perusahaan dapat bekerja dengan maksimal.

Perlunya strategi komunikasi internal yang diterapkan pada setiap perusahaan untuk menumbuhkan saling pengertian, saling menghormati, dan adanya kemampuan *leadership* untuk menjalankan itu semua sehingga kesenjangan yang terjadi pada setiap karyawan dapat diminimalisir dan tidak menghambat proses komunikasi internal. Komunikasi internal ini penting dalam perusahaan untuk menciptakan komunikasi yang baik antar karyawan sehingga dapat mengantarkan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Hal ini juga berlaku pada penerapan sistem kerja *Flexible Working Arrangement*. Dimana komunikasi internal ini berupa penyebaran informasi, komunikasi antar karyawan, dan pemanfaatan teknologi didalamnya membuat pelaksanaan *FWA* menjadi lebih baik lagi.

Pemanfaatan teknologi komunikasi saat ini berperan penting menciptakan komunikasi yang oleh karyawan untuk digunakan dalam mempermudah proses komunikasi antara atasan dengan karyawan, sesama karyawan, maupun karyawan dengan atasan di suatu perusahaan yang menerapkan sistem kerja *Flexible Working Arrangement (FWA)*. *FWA* juga didukung oleh pemanfaatan teknologi komunikasi, seperti *Zoom Meeting*, *Google Meet*, *Trello*, *Slack*, dan masih banyak lagi lainnya yang memungkinkan dan memudahkan pelaksanaan kerja tanpa pertemuan secara fisik. Dorongan utama pelaksanaan *FWA* adalah adanya pengalaman positif dan performansi positif yang diperoleh perusahaan yang melaksanakan *FWA* dan dirasakan manfaat yang besar bagi karyawan.



Gambar 1. Survei Deloitte Terkait *Flexible Working Arrangements* (Sumber: Internet)

Pada survei yang dilakukan oleh Deloitte mengenai *FWA* (2020) yang dilakukan kepada 1.000 profesional di Amerika Serikat, menyebutkan bahwa para profesional saat ini merasa diberdayakan untuk memanfaatkan opsi kerja yang fleksibel sebesar 90% dan sebesar 82% mengatakan bahwa mereka telah memanfaatkan pilihan kerja yang fleksibel. Selain itu, sebesar 43% merasa lebih baik secara mental dan stres yang berkurang, 38% kehidupan kerja terintegrasi lebih baik, 33% meningkatkan kepuasan kerja atau moral, dan 29% mengatakan bahwa *FWA* meningkatkan produktivitas atau efisiensi di tempat kerja. Akan tetapi, proses *FWA* tidak akan berjalan dengan baik apabila perusahaan atau manajemen tidak ikut andil di dalamnya. Pada survei yang sama dikatakan bahwa 52% manajemen perusahaan memiliki dampak terbesar dalam memajukan *FWA*.

Pelaksanaan sistem *FWA* juga diterapkan oleh PT Telkom Indonesia Tbk setelah adanya pandemi Covid-19 dalam menjalankan sistem kerja secara *WFO* dan *WFH*. Pada kasus Telkom Indonesia, karyawan diberikan wewenang untuk memilih kapan mereka akan bekerja secara *WFO* di suatu aplikasi khusus karyawan Telkom Indonesia. Menurut Mega Aulia Silviadara selaku staf dari *Human Capital Management unit Learning*, *FWA* mulai dicanangkan di Telkom Indonesia sejak 2018, yang disimulasikan di beberapa kota. Dari simulasi yang dilakukan terlihat dari produktivitas karyawan meningkat dan dana yang dikeluarkan juga lebih minimal. Tak dapat dipungkiri bahwa banyak perusahaan yang gulung tikar semenjak pandemi terjadi,

dikarenakan kondisi ekonomi yang melonjak turun sehingga menyebabkan kerugian jika perusahaan tidak dapat bertindak cepat menangani krisis tersebut. Berbeda halnya dengan PT Telkom Indonesia, meski di tengah masa pandemi Covid-19, PT Telkom mencatat kinerja baik dengan pertumbuhan yang positif sepanjang tahun 2020. Kinerja tersebut antara lain, Telkom berhasil membukukan pendapatan konsolidasi yang lebih besar 0,7% dibandingkan dengan tahun 2019 dan berhasil mencatatkan laba bersih sebesar 20,80 triliun yang naik 11.5% dari tahun sebelumnya. Selain itu, pada Februari 2021, Telkom juga menerima penghargaan dari Menteri Tenaga Kerja sebagai perusahaan yang tetap bisa bertahan disaat pandemi dan satu – satunya BUMN yang tidak melakukan PHK. Pada 18 Oktober 2021, Telkom Indonesia masuk ke dalam jajaran Forbes 2021 “*World’s Best Employer*” sebagai satu-satunya perusahaan dari Indonesia, berada pada urutan 299 dari 750 perusahaan. Telkom juga meraih penghargaan bergengsi “*The Best Company to Work For in Asia 2021*” dari HR Award, setelah sebelumnya mendapatkan penghargaan yang sama pada tahun 2017, 2018, 2019, dan 2021.

Pencapaian - pencapaian tersebut tentu tidak lepas dari para karyawan yang menjadi tombak utama suatu perusahaan. Terciptanya kerjasama dan komunikasi yang baik antara manajemen dengan karyawan akan memberikan hasil yang maksimal pada perusahaan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya berfokus pada topik mengenai *FWA* dan *work-life balance* yang mana menghasilkan hasil yang positif dan menunjukkan bahwa *FWA* memiliki manfaat pada keseimbangan kehidupan kerja. Akan tetapi, penelitian mengenai proses komunikasi seperti apa yang terjadi dalam pelaksanaan *FWA* yang berhasil belum diteliti secara komprehensif. Suatu program yang dikatakan berhasil tidak lepas dari proses komunikasi yang terjadi antara karyawan dengan karyawan maupun dengan manajemen. Komunikasi yang berhasil akan mengantarkan pada program yang sukses sehingga penelitian mengenai *FWA* dan komunikasi internal menjadi topik yang menarik untuk diteliti. Fenomena yang telah dijelaskan di atas membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai komunikasi internal seperti apa yang diterapkan PT Telkom Indonesia Tbk dalam menjalankan *Flexible Working Arrangement*. Penelitian ini berjudul “Implementasi Komunikasi Internal Perusahaan Dalam

Menjalankan *Flexible Working Arrangements (FWA)* - Studi Kasus Strategi Komunikasi Internal Pada PT Telkom Indonesia.”

TINJAUAN LITERATUR

Komunikasi Organisasi

Komunikasi yang efektif menjadi hal yang penting bagi kelancaran berorganisasi dalam sebuah perusahaan. Memahami adanya kerjasama yang diharapkan dapat mengarah pada tujuan, baik individu maupun kelompok dalam pencapaian organisasi, karena diperlukan komunikasi dua arah antara karyawan dan manajer untuk mencapai tujuan. Menurut J.R., Schermerhore dalam Tika (2008) mengartikan organisasi sebagai sekelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan bersama. Hal ini dilakukan untuk mencapai perkembangan perusahaan ke arah yang lebih baik dengan menciptakan hubungan kerjasama di lingkungan kerja. Pada sisi karyawan, mereka melakukan hubungan kerja dengan maksud untuk mendapatkan simpati dari pimpinan yang merupakan motivasi untuk meningkatkan prestasi kerja menjadi lebih baik. Tentunya, setiap individu memiliki kebutuhan dan caranya masing-masing yang erat hubungannya dengan keahlian dan tugas-tugas yang harus dilaksanakan.

Komunikasi organisasi merupakan proses mengirim dan menerima informasi dalam suatu organisasi yang kompleks (Redding dan Sanborn dalam Muhammad, 2009). Komunikasi dalam berorganisasi mencakup pada komunikasi internal, komunikasi vertikal (*upward* dan *downward*), komunikasi horizontal. Menurut R. Wayne Pace (1998), komunikasi organisasi adalah implementasi dan interpretasi pesan antara unit-unit komunikasi yang membentuk suatu perusahaan. Komunikasi yang terjadi di dalam perusahaan pada dasarnya adalah implementasi dari apa yang disepakati karyawan sebelum dimulainya alur kerja. organisasi terdiri dari beberapa unit komunikasi yang saling berhubungan secara hirarkis dan beroperasi dalam satu lingkungan. Dalam struktur organisasi lingkungan internal, terjadi proses komunikasi yang dibagi menjadi tiga, seperti komunikasi vertikal, komunikasi horizontal, dan komunikasi diagonal. Proses komunikasi internal ini mendorong pelaksanaan tugas menjadi lebih baik apabila dilaksanakan dan berjalan sesuai dengan yang diharapkan sehingga hubungan yang terjalin pun akan harmonis. Komunikasi di lingkungan internal

yang berjalan dengan baik akan membantu berjalannya organisasi dalam mencapai tujuannya.

Komunikasi Internal

Komunikasi internal adalah pertukaran pendapat antara atasan dan karyawan suatu perusahaan atau otoritas, sehingga terwujudnya perusahaan atau jasa dengan struktur (organisasi) yang unik dan pertukaran pendapat secara horizontal dan vertikal (Brennan dalam Suprpto, 2011). Komunikasi internal selalu membutuhkan informasi yang benar (tidak terlalu banyak) dan integritas informasi yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Oleh karena itu, komunikasi dua arah antara atasan dan karyawan menjadi penting (Putranto, 2012). Andjani dan Prianti (2010) melihat komunikasi internal sebagai solusi atas permasalahan internal perusahaan, dimulai dengan meningkatkan hubungan antara karyawan dengan manajer dan sebaliknya dengan rekan kerja, tujuannya untuk meningkatkan hubungan. Argenti (2013) menyatakan bahwa organisasi membutuhkan komunikasi internal antara atasan dan bawahannya untuk menjaga hubungan terbuka satu sama lain mengenai pekerjaan mereka.

Beberapa faktor yang menjadi penghalang menurut Borches dalam Husin Harahap (2014) ada enam, yaitu pengaruh perbedaan status (*status effect*), penyimpangan persepsi (*perceptual distortions*), perbedaan budaya (*culture differences*), gangguan fisik (*physical distraction*), pemilihan saluran komunikasi yang kurang tepat, dan tidak terjadi komunikasi dua arah. Agar komunikasi internal dapat berjalan dengan baik pada penerapan *FWA*, seharusnya pemimpin maupun jajaran manajemen perusahaan dapat melakukan komunikasi dengan baik dari segi pendekatan dan tata bahasa yang sesuai dengan target audiens nya sehingga informasi maupun instruksi yang disampaikan akan diterima dengan baik oleh karyawannya. Upaya untuk membina komunikasi internal bukan sekedar agar terciptanya lingkungan kerja yang nyaman, tetapi juga untuk mendapatkan makna mendalam dan pengalaman positif bagi karyawan yang melaksanakan *FWA*. Dengan demikian, setiap karyawan dapat bekerja dengan baik dan dapat terdorong untuk memberikan hasil yang maksimal dalam mengerjakan pekerjaannya.

Dari hal tersebut, strategi komunikasi menjadi perhatian dalam mendukung hubungannya dengan keberhasilan suatu program atau tercapainya tujuan organisasi. Menurut Effendy (2000) mengatakan bahwa strategi komunikasi baik secara mikro dan makro memiliki fungsi ganda, yaitu: Menyebarluaskan pesan komunikasi bersifat normatif, persuasif, dan instruktif secara sistematis kepada sasaran komunikasi untuk memperoleh hasil yang maksimal; Menjembatani *cultural gap* atau kesenjangan budaya akibat kemudahan diperolehnya dan dioperasionalkannya media massa yang ampuh, jika dibiarkan akan merusak nilai-nilai budaya.

Saluran Komunikasi

Ada dua saluran komunikasi dalam organisasi, yaitu komunikasi formal dan komunikasi informal.

Komunikasi Formal

Komunikasi yang terjadi di tingkat yang berbeda antara satu karyawan dengan karyawan lainnya menurut struktur organisasi yang disetujui oleh manajemen senior disebut komunikasi formal. Struktur organisasi ini artinya sistem yang menyimpan makna atau maksud dari bagaimana feedback mengenai alur kerja, instruksi, serta pelaksanaan kerja dikomunikasikan dari manajer organisasi yang lebih tinggi pada karyawannya melalui media tertentu. Komunikasi formal ialah suatu sistem dimana para anggotanya bekerjasama secara tepat waktu untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Komunikasi ini intinya berafiliasi dengan masalah kedinasan. Komunikasi formal memiliki tiga tipe dasar saluran komunikasi, yaitu komunikasi vertikal, horizontal, atau horizontal serta diagonal.

Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal berupa komunikasi yang terjadi dari atasan ke bawahan, maupun dari bawahan ke atasan. Menurut Sitti Roskina (Komunikasi dalam Organisasi, 2020), komunikasi vertikal yang dilakukan pimpinan ke bawah mempunyai fungsi, yaitu, a) Melaksanakan kebijaksanaan, mekanisme kerja, peraturan, instruksi, serta pelaksanaan kerja bawahan; b) Memberikan arahan, penilaian, serta teguran; c) Memberikan informasi tentang tujuan organisasi, kebijakan-kebijakan organisasi, serta insentif.

Seorang pemimpin harus memperhatikan komunikasi dengan bawahannya serta memahami cara-cara mengambil kebijaksanaan terhadap bawahannya. Keberhasilan organisasi dilandasi oleh perencanaan yang tepat dan seorang pimpinan organisasi yang mempunyai jiwa kepemimpinan. Kedua hal tersebut ialah modal utama untuk kemajuan organisasi yang dipimpinnya. \

Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal/ke samping merupakan bentuk komunikasi yang terjadi antar rekan kerja, dll. Komunikasi horizontal sering terjadi secara informal. Fungsinya digunakan oleh dua pihak yang berkualifikasi sama (rekan kerja dengan level yang sama). Komunikasi ini pada umumnya berlangsung secara tatap muka maupun melalui media elektronik, seperti *smartphone*, atau pesan tertulis. Komunikasi ini juga dapat berlangsung dengan maksud pemberian informasi yang berhubungan dengan pelaksanaan kebijakan atasan sehingga tidak mengandung unsur perintah.

Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal atau disebut komunikasi silang berlangsung dari seseorang kepada orang lain dalam posisi yang berbeda. Artinya, pihak satu tidak berada pada jalur struktur yang lain. Fungsi dari komunikasi diagonal digunakan dua belah pihak yang mempunyai level berbeda tetapi tidak mempunyai wewenang langsung kepada pihak lain.

Komunikasi Informal

Komunikasi informal adalah komunikasi antar pegawai suatu organisasi yang tidak direncanakan atau ditetapkan dalam struktur organisasi. Kekuatan komunikasi informal ini bersifat rutin dan berkesinambungan. Artinya, komunikasi yang tidak disengaja dan berkelanjutan dalam suatu organisasi, terlepas dari hirarki, membentuk kelompok informal. Menurut Masmuh (2013), komunikasi informal antar karyawan adalah bebas dan tidak dibatasi oleh status mereka. Fungsi komunikasi informal adalah untuk memelihara hubungan sosial dan menyebarkan informasi yang bersifat pribadi. Seorang pemimpin terkadang beranggapan bahwa keberadaan organisasi informal atau sekelompok orang yang berkumpul dan melakukan komunikasi informal ada merupakan

hal yang janggal, karena hal ini merupakan akibat gagalnya komunikasi formal yang memunculkan ketidakstabilan organisasi formal.

Media Komunikasi Organisasi

Media komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam menghasilkan komunikasi yang baik terutama dalam organisasi. Media komunikasi adalah alat yang digunakan oleh komunikator untuk menyebarkan dan menyampaikan pesan dengan tujuan untuk mencapai tanggapan atau hubungan dua arah (*two-way communication*). Sama halnya dengan pemanfaatan teknologi media komunikasi yang ikut berperan dalam pelaksanaan FWA. Ada dua media komunikasi yang ada, antara lain:

Media Komunikasi Tertulis

Media tertulis digunakan oleh atasan untuk berkomunikasi secara resmi dengan bawahannya. Media tertulis dapat berupa laporan, catatan, papan pengumuman, majalah perusahaan, dan lain-lain. Perkembangan teknologi kini menghasilkan versi yang lebih mudah diakses dan *user-friendly*, seperti: *Email*, catatan *smartphone*, jurnal elektronik, laporan elektronik, dll.

Media Komunikasi Lisan

Media lisan dapat dilakukan dengan menyampaikan pesan secara langsung dari individu atau dalam hubungan interpersonal. Teknologi media komunikasi yang semakin canggih, seperti media komunikasi terkini seperti telepon, *smartphone*, komputer dan laptop, semakin memudahkan dalam berkiriman pesan secara lisan. Penggunaan teknologi media komunikasi saat ini membuat seluruh masyarakat dan pekerja dapat menyampaikan pesan mengenai pekerjaan dengan pemanfaatan aplikasi-aplikasi yang diberikan perusahaan ataupun digunakan secara individu, seperti *Zoom Meeting* atau yang sejenis (*video conference*). *Line*, *WhatsApp*, *Telegram* ataupun yang sejenis (*chatting* dan *instant messaging*). Juga aplikasi yang dimiliki suatu perusahaan yang diberikan khusus kepada karyawannya untuk mempermudah komunikasi yang terjalin.

Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Menurut Sendjaja (2004), fungsi komunikasi dalam suatu organisasi adalah:

Fungsi Informatif, organisasi dipandang sebagai sistem pemrosesan informasi. Semua anggota organisasi untuk mendapatkan informasi yang lebih banyak, lebih baik, dan lebih mutakhir. Informasi ini memastikan bahwa semua anggota organisasi dapat bekerja dengan aman. Pengaturan manajemen memerlukan informasi untuk membuat kebijakan perusahaan guna menyelesaikan konflik yang terjadi dalam organisasi. Seperti halnya pelaksanaan *FWA* yang diterapkan karena adanya pandemi Covid-19 menuntut untuk adanya *social distancing* dan *physical distancing*. Di sisi lain, karyawan membutuhkan informasi untuk menyelesaikan pekerjaan, yaitu kejelasan tentang sistem kerja dan proses kerja saat *FWA*. Selain itu, informasi seperti keamanan, jaminan sosial, asuransi kesehatan dan izin liburan penting bagi karyawan.

a. Fungsi Regulatif, berkaitan dengan aturan yang berlaku pada suatu organisasi. Ada dua hal yang mempengaruhi fungsi regulasi: yang terkait dengan orang-orang dalam sistem manajemen dan yang terkait dengan pesan, sosialisasi *FWA* dan apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan selama *FWA*. Untuk pengaturan administratif, seseorang yang berwenang untuk mengontrol semua informasi yang dikirim, seperti perintah dan instruksi untuk menjalankan perintah, yaitu dengan adanya unit tertentu yang bertanggung jawab.

b. Fungsi Persuasif, kekuasaan, atau otoritas dalam organisasi tidak selalu memberikan hasil yang diharapkan. Oleh karena itu, banyak manajer lebih suka membujuk karyawan atau bawahannya untuk memberi perintah. Kerja sukarela karyawan dianggap lebih penting daripada manajer yang sering memanfaatkan kekuatan mereka.

c. Fungsi Integratif, setiap organisasi berusaha untuk selalu memberikan saluran komunikasi yang terbaik bagi karyawan agar dapat melaksanakan tugasnya dan pekerjaannya dengan baik.

Model *Flexible Working Arrangements*

Flexible Working Arrangement (FWA) merupakan suatu model kerja yang memberikan jam kerja fleksibel. Karyawan perusahaan yang menerapkan *FWA* dapat mengatur jam kerja dari awal sampai akhir sefleksibel mungkin untuk memenuhi jam

kerja yang tetap. Kondisi lingkungan dan fasilitas pendukung di tempat kerja berperan penting dalam membuat kenyamanan, ketenangan, dan keamanan tempat untuk kerja. Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman memungkinkan karyawan terbebas dari kemungkinan hambatan, seperti kebisingan, kurangnya penerangan, polusi, dan penyakit mental, seperti privasi karyawan (Hook dan Higgs, 2000). Dalam buku yang berjudul *Flexible Working Handbook Version 1.0* mendefinisikan bahwa, *Flexible Working Arrangement* merupakan modifikasi suatu sistem kerja, hasil dari perkembangan teknologi khususnya di bidang komunikasi yang memungkinkan karyawan dapat bebas bekerja pada waktu, durasi, dan lokasi bekerja secara fleksibel.

Aspek-Aspek *Flexible Working Arrangements*

Berikut aspek-aspek fleksibilitas yang dikemukakan oleh Selby dan Wilson (2001) yang ditinjau dari berbagai macam *setting*, yaitu, a) .Tempat kerja (*flexible location/teleworking*), perusahaan memberikan kebebasan pada karyawan dalam memilih lokasi kerja, baik itu di dalam kantor maupun luar kantor. Dalam konteks *FWA* di Telkom Group, tempat kerja dibagi menjadi tiga tempat, yaitu *office*, *satellite office*, dan *field*. Karyawan yang bekerja di luar kantor tetap dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan adanya ketetapan perusahaan yang mendukung hal tersebut; b) Waktu (*flexible time*), perusahaan memberikan kebebasan kepada karyawan untuk memilih waktu yang efektif dalam melakukan pekerjaannya diluar jam kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan persetujuan perusahaan. Di Telkom Group sendiri waktu kerja dibagi menjadi 8 jam dalam 1 hari atau 40 jam dalam 1 minggu, selama 5 hari kerja atau 6 hari kerja. Waktu istirahat yang diberikan adalah 40 menit setelah bekerja selama 4 jam berurutan.

Jenis-Jenis *Flexible Working Arrangements*

Jenis *FWA* dibagi menjadi dua macam menurut Kelliher dan Anderson (2008), yaitu, a) *Formal Flexible Working*, merujuk pada aturan tertulis yang telah dibuat oleh suatu perusahaan dalam mengeluarkan peraturan sistem kerja fleksibel secara resmi; b) *Informal Flexible Working*, merujuk pada pengadaan sistem kerja fleksibel melalui proses yang tidak resmi, seperti diskusi ataupun negosiasi antara karyawan dan manajer.

Manfaat *Flexible Working Arrangements*

Menurut Selby dan Wilson (2001), manfaat yang dapat dicapai melalui jam kerja fleksibel adalah, a) Keuntungan pertama bagi karyawan adalah dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, mengurangi kecurangan karyawan, dan moral. Kedua, dapat menghindari hilangnya waktu-waktu sibuk, seperti stres akibat kemacetan lalu lintas, meningkatkan motivasi kerja dalam suasana yang nyaman, dan berpengaruh terhadap peningkatan kesehatan karyawan. Ketiga, dapat berdampak positif pada lingkungan kerja, mengurangi rasa persaingan antar karyawan dan menghindari konflik di kantor; b) Bagi perusahaan, yang pertama menghemat biaya tenaga kerja perusahaan dan penggunaan ruang dan bangunan. Kedua, manajer tidak hanya bisa memantau keberadaan karyawan di kantor, tetapi juga lebih fokus pada hasil dan kualitas pekerjaannya. Ketiga, karyawan dapat lebih fokus pada pekerjaannya, meningkatkan kualitas karyawan dan meningkatkan produktivitas karyawan. Dan keempat, meningkatkan motivasi karyawan karena dengan bebas memutuskan cara bekerja yang sesuai kepribadian karyawan.

Kekurangan *Flexible Working Arrangements*

Kekurangan dari *FWA* oleh Selby dan Wilson (2001), yakni, a) Di sisi karyawan, pertama, sulitnya koordinasi antara rekan kerja dan manajer (kurangnya koordinasi saat menetapkan target waktu untuk bekerja dengan manajer). Kedua, *FWA* ditujukan untuk orang-orang yang disiplin, fokus pada hasil, memiliki keterampilan manajemen waktu yang baik, dan menyukai tantangan pekerjaan untuk mendapatkan kepercayaan dari manajemen. Dan ketiga, batasan pengembangan karir; b) Dari sisi tempat kerja, *FWA* yang diberlakukan membutuhkan fasilitas pendukung tertentu, seperti komunikasi yang baik antara kantor pusat dan lingkungan kerja. Selain itu, perlu untuk mengamankan lingkungan kerja yang nyaman bagi karyawan, seperti tempat kerja yang tenang; c) Dari sisi perusahaan, perusahaan kehilangan kepercayaan pimpinan dalam kemajuan karyawan dalam menerapkan *FWA* dan membutuhkan eksekutif yang dapat mengawasi pekerjaan jarak jauh, terutama dalam sistem telework; d) Dari sisi tugas atau pekerjaan, tidak semua tugas atau pekerjaan berlaku untuk *FWA*. Misalnya, pekerjaan jarak jauh tidak berlaku untuk semua pekerjaan yang melibatkan pemantauan manajer dan karyawan.

METODOLOGI PENELITIAN

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus (*single case*) untuk menggali suatu fenomena yang dibatasi oleh waktu dan kegiatan. Dalam studi kasus tunggal tujuan atau focus penelitian langsung mengarah pada konteks atau inti dari permasalahan. Paradigma yang peneliti gunakan adalah paradigma post-positivistik dimana penelitian dilihat sebagai upaya untuk membangun pengetahuan langsung dari sumber. Peneliti mencoba untuk memahami dan mengetahui bagaimana komunikasi organisasi di PT Telkom Indonesia Tbk dalam Menjalankan *Flexible Working Arrangements (FWA)* yang diterapkan kembali di masa pandemi Covid-19. Dalam paradigma ini hubungan antara pengamat dan objek harus bersifat interaktif. Namun, pengamat disini haruslah bersifat netral sehingga tingkat subjektivitasnya dapat berkurang. Ciri utama dari paradigma ini adalah menampilkan bukti, fakta, atau data sebagai sesuatu itu sendiri yang memiliki latar belakang atau makna tertentu yang sangat kontekstual dengan sekitarnya. Dengan cara ini, pengetahuan yang diperoleh dari hasil penelitian adalah asli.

HASIL

PEMBAHASAN

Peneliti menganalisis proses komunikasi internal yang dilakukan oleh PT Telkom Indonesia Tbk yang bergerak di bidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi juga jaringan telekomunikasi di Indonesia. Komunikasi merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan dan menjadi faktor penting bagi karyawan untuk melaksanakan kerja dengan baik. Terciptanya hubungan yang baik antar karyawan di perusahaan menjadi salah satu faktor untuk mengatasi masalah yang mungkin akan terjadi di kemudian hari. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Andjani dan Prianti (2010) yang melihat bahwa komunikasi internal sebagai solusi atas permasalahan internal perusahaan dengan meningkatkan hubungan antara karyawan dengan manajer dan sebaliknya dengan rekan kerja, tujuannya untuk meningkatkan hubungan. Komunikasi ini melibatkan banyak pihak untuk mewujudkan adanya interaksi untuk memberi dan menerima pesan maupun informasi, baik dari sisi manajerial maupun dari sisi karyawan. Hal ini sejalan dengan konsep komunikasi organisasi oleh Redding dan Sanborn (2009) dimana beliau mengatakan bahwa

komunikasi organisasi merupakan proses pengiriman dan penerimaan informasi dalam suatu organisasi yang kompleks.

Dilihat dari segi komunikasi vertikal, berdasarkan hasil analisis oleh peneliti bahwa atasan memberikan informasi mengenai visi dan misi bukan hanya secara umum perusahaan namun setiap unit kerja pun memiliki visi dan misinya sendiri sehingga atasan membuat *goal-objective* di masing-masing unit kerjanya untuk diterapkan oleh bawahannya. Kemudian, atasan pun memastikan bahwa aspirasi dari manajemen dan arahan dari manajemen itu sampai dan dipahami oleh bawahannya. Hal ini diimplementasikan oleh atasan di unit *HCOE* yang mengadakan sosialisasi-sosialisasi berkaitan dengan kebijakan baru dari perusahaan, yaitu pelaksanaan *Flexible Working Arrangement* di lingkungan Telkom yang termasuk di dalamnya diinformasikan mengenai peraturan, teknis, dan pelaksanaannya kepada para karyawan sehingga dapat dilaksanakan dengan baik dan bawahannya pun tidak kebingungan dengan adanya kebijakan baru dari perusahaan karena tercukupinya informasi. Selain itu pun, para atasan pasti memberikan pengarahan mengenai tugas, penilaian terhadap tugas yang diberikan, dan teguran.

Adapun komunikasi internal yang terjadi di PT Telkom Indonesia dilihat dari segi komunikasi horizontal, berdasarkan hasil analisis oleh peneliti bahwa komunikasi horizontal yang diimplementasikan oleh perusahaan secara umum berkaitan dengan pekerjaan, pemberian informasi, dan diskusi mengenai pekerjaan sesuai dengan level setingkat. Komunikasi ini juga memiliki maksud untuk pertukaran informasi yang berhubungan dengan kebijakan atasan sehingga tidak mengandung perintah. Peneliti menemukan bahwa pentingnya pertukaran informasi di level setingkat memberikan manfaat yang lebih besar kepada perusahaan. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh narasumber bahwa sebagai seorang atasan dari suatu unit kerja dengan seorang atasan dari unit kerja yang berbeda itu diperlukan adanya pertemuan untuk membahas mengenai *visioning* yang akan dibawa karena berada pada posisi manajerial sehingga terjadi diskusi dan koordinasi untuk menindaklanjuti hal tersebut.

Kemudian, komunikasi internal yang terjadi di PT Telkom Indonesia dilihat dari segi komunikasi diagonal, berdasarkan hasil analisis oleh peneliti bahwa komunikasi diagonal yang terjadi secara umum berkaitan dengan pekerjaan dan keterbukaan informasi. Dalam komunikasi yang dilakukan oleh dua belah pihak yang

berada pada posisi dan unit kerja yang berbeda ini tidak memiliki wewenang langsung kepada pihak lain. Tidak adanya garis kewenangan ini dapat diartikan bahwa informasi yang diberikan pun bukan berupa perintah untuk dikerjakan dan hanya berakhir sebagai informasi juga ide. Hal ini dibuktikan dengan adanya komunikasi yang terjadi antara unit *HCTPA* dengan unit kerja lain dalam proses penerapan *FWA* ini sendiri agar dapat terlaksana dengan baik sehingga dibutuhkan dukungan dan *feedback* dari para karyawan terkait penerapan *FWA* tersebut, baik dari langsung dari para karyawan maupun dari para atasan. Hal ini sejalan dengan apa yang disampaikan Argenti (2013) yang menyatakan bahwa organisasi membutuhkan komunikasi internal antara atasan dan bawahannya untuk menjaga hubungan terbuka satu sama lain mengenai pekerjaan mereka. Pendapat tersebut sesuai dengan maksud terjadinya komunikasi diagonal dimana komunikasi ini berkaitan dengan keterbukaan informasi dan berlaku pula pada komunikasi yang terjadi antara atasan-bawahan dari segi komunikasi vertikal.

Selanjutnya, komunikasi internal yang terjadi di PT Telkom Indonesia dilihat dari segi komunikasi informal bahwa komunikasi yang terjadi antar karyawan secara informal berkaitan dengan empati dan kesamaan emosi pun kebutuhan. Komunikasi yang terjadi di perusahaan ini tanpa ada batasan tempat dan waktu sehingga komunikasi ini terjadi secara spontan, dengan ketidaksengajaan, dan berkelanjutan. Komunikasi ini terjadi akibat adanya kesamaan emosi, kebutuhan, persamaan, kewajiban, dan tanggung jawab. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan Masmuh (2013) yang mendefinisikan komunikasi informal sebagai komunikasi yang bebas dan tidak dibatasi oleh status mereka. Fungsinya untuk memelihara hubungan sosial sehingga timbulnya perasaan empati antar karyawan. Hal ini didukung oleh pernyataan dari narasumber yang mengatakan bahwa komunikasi secara informal itu harus menyentuh *humanity* karyawannya. Caranya dengan atasan yang memastikan bawahannya sehat, tidak stres, dan kesehatan mentalnya baik melalui percakapan singkat. Cara tersebut dilakukan agar para bawahan tidak merasa berjuang sendirian, jika atasannya tidak kaku maka atasan akan siap menerima keluhan-keluhan yang dirasakan oleh karyawannya. Para atasan di PT Telkom Indonesia tidak menerapkan gaya kepemimpinan yang otoriter terhadap karyawannya. Sebaliknya, mereka memakai *servant leadership* yang mempunyai empati. Dengan gaya kepemimpinan yang digunakan, para atasan menempatkan

kebutuhan karyawan sebagai prioritas. Artinya, kenyamanan karyawan di perusahaan itu hal yang penting bagi atasan untuk dapat memberikan

Berikut daftar pemanfaatan beberapa jenis teknologi sebagai media komunikasi dalam proses komunikasi internal di PT Telkom Indonesia Tbk.

Tabel 1. 1.
Penggunaan Teknologi dalam Metode Komunikasi

Alat Komunikasi	Keadaan
<i>Shared Online Database</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kerja kolaborasi - Diskusi - Berbagi Ide
<i>Email</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Progress kerja secara <i>daily/weekly</i> - Pertanyaan tidak mendesak - Pencapaian secara individu atau tim
<i>Chatting</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pertanyaan mendesak - Diskusi informal - Pertukaran informasi secara <i>real-time</i>
<i>Telephone</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Hal sensitif maupun mendesak - Situasi yang membutuhkan <i>tone</i> sebagai kuncinya. - Pertukaran informasi <i>real-time</i> (<i>brainstorming</i>, pengambilan keputusan)
<i>Video-conferencing</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Pengiriman pesan yang sulit, dimana pertemuan langsung tidak dapat dilakukan - Diskusi formal mengenai kemajuan proyek, kebutuhan pembangunan, dan keberhasilan terbaru - <i>Monitoring</i> moral tim - Rapat tim
<i>In-Person</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Keinginan anggota tim, jika memungkinkan - Rapat tim untuk membangun <i>bonding</i> antar anggota, jika memungkinkan

Sumber: Olahan Penulis

Pemanfaatan teknologi media komunikasi dalam membangun komunikasi antara manajemen dan karyawan juga diterapkan oleh PT Telkom Indonesia Tbk dalam penerapan *FWA* ini baik secara tertulis dan lisan.

Berikut daftar teknologi yang digunakan untuk mendukung produktivitas kerja *FWA* antara lain:

Tabel 1. 2.
Teknologi Komunikasi dan Fungsinya

Fungsi	Teknologi
Absensi	Diarium
Perencanaan dan Pelaporan Kerja	Diarium, GoogleDrive, Ms Office
Koordinasi, Kolaborasi Kerja, Monitoring Progres Kerja	Trello, GoogleDrive, Whatsapp, Telegram, One Drive, Ms Office

Virtual Meeting	U meet Me, Cloud X, Zoom Meeting, Gmail Meeting, Skype
Learning & Knowledge Management	Cognitium, DigiLearn, With You
Employee Service	Diarium, LaporAja, IT Helpdesk

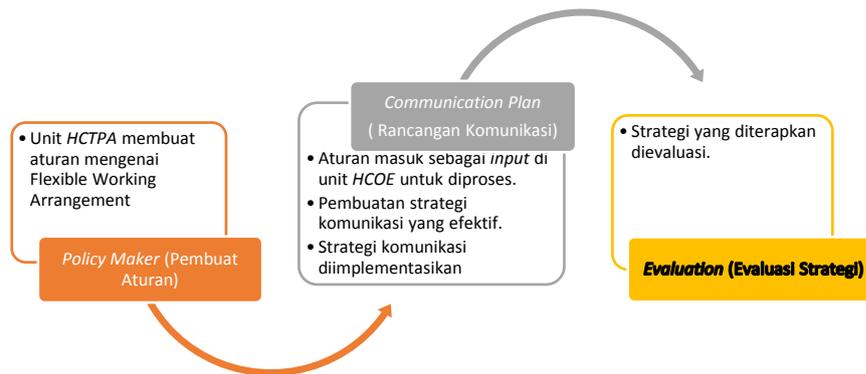
Sumber: Olahan Peneliti

Pemanfaatan teknologi media komunikasi dalam membangun komunikasi antara manajemen dan karyawan juga diterapkan oleh PT Telkom Indonesia Tbk dalam penerapan *FWA* ini baik secara tertulis dan lisan. Aplikasi yang bernama Diarium ini merupakan aplikasi yang khusus digunakan oleh karyawan internal saja dengan fitur-fitur seperti, tulis aktivitas, nota dinas, event, dan *objective key result (OKR)*. Dalam fitur *OKR* ini baik atasan maupun bawahan dapat melihat dari objektif apa yang sudah dikerjakan oleh rekan kerja baik dari segi, bentuk tugas, dan progresnya seperti apa. Singkatnya, fitur yang mengukur performa kerja karyawan. Dari sinilah, seluruh karyawan Telkom dapat mengetahui bahwasannya meskipun mereka tidak berada di tempat yang sama, tetapi mereka tetap dapat ‘mengawasi’ satu sama lain dari aplikasi internal ini. Tentunya, dengan adanya fitur-fitur ini memberikan rasa aman dan mengurangi adanya prasangka buruk terhadap rekan kerja lain yang mungkin dianggap berleha-leha, dll. Selain itu juga, *Zoom Meeting, UmeetMe, Cloud X, Whatsapp, Telegram* menjadi aplikasi yang sering digunakan antar karyawan untuk diskusi, rapat, dan menyampaikan progres kerja secara langsung.

Dengan dilakukannya proses komunikasi secara internal oleh PT Telkom Indonesia dilihat dari sisi fungsi komunikasi menurut Sendjaja (2004), yaitu: Fungsi informatif, yang mana perusahaan telah memberikan informasi sebanyak mungkin kepada karyawannya untuk memastikan bahwa semua karyawan dapat bekerja dengan baik dari adanya informasi-informasi tersebut, terutama dalam pelaksanaan *FWA*; Fungsi regulatif, yang berkaitan dengan aturan yang berlaku di perusahaan mengenai adanya aturan-aturan yang mengatur pelaksanaan *FWA*, baik dari sisi karyawan maupun perusahaan selama pelaksanaannya; Fungsi persuasif, dimana kekuasaan dan otoritas tidak selalu memberikan hasil yang diharapkan sehingga perusahaan menganut egaliter dalam struktur organisasinya. Artinya, mereka memandang sama, tidak ada perbedaan sehingga tidak ada rasa takut yang dirasakan karyawan kepada atasan dan atasan pun tidak keras dalam menerapkan batasan antara atasan dan bawahan. Hal ini menimbulkan

rasa nyaman karyawan terhadap lingkungan kerjanya. Saat penerapan *FWA* ini komunikasi antar karyawan itu sangat riskan karena suatu waktu kehilangan kontak dengan salah satu karyawan maka akan benar-benar hilang. Sehingga para atasan selalu terhubung dengan karyawan melalui media chatting Whatsapp untuk menjaga hubungan kerja. Tidak hanya secara formal, tetapi juga secara informal; Fungsi integratif, dimana perusahaan memberikan saluran komunikasi yang terbaik bagi karyawan agar dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik. Hal ini dilakukan Telkom dengan meluncurkan beberapa aplikasi khusus karyawan internal Telkom sebut saja, *U Meet Me* (aplikasi video conference), *Cloud X*, *Diarium*, *With You* (layanan coaching dan consultancy), dan masih banyak lagi. Ini dapat diartikan bahwa Telkom sangat memfasilitasi karyawannya dari segi komunikasi sampai kesehatan mental karyawannya dengan memberikan tidak hanya berupa aplikasi namun juga pelatihan-pelatihan dan event yang berhubungan dengan keadaan karyawan.

Berdasarkan hasil data yang diperoleh dari wawancara, dapat disimpulkan secara keseluruhan bahwa proses komunikasi internal yang terjadi dalam mendukung *FWA* ini dilakukan merujuk pada kerangka kerja (*framework*), dari input yang masuk dari unit *HCTPA* ke unit *HCOE* mengenai pengkomunikasian model kerja baru kepada karyawan dilakukan oleh unit *HCOE* dengan mulai dibuatnya communication plan secara end-to-end yang melibatkan banyak pihak. Kemudian proses kick off oleh top management langsung, dan setiap periodik diintervensi dengan serial komunikasi dan dievaluasi. Hal ini membuat karyawan mendapatkan informasi yang jelas mengenai *FWA* dan proses kerja di internal pun dapat berjalan dengan baik karena adanya kejelasan informasi. Hasil akhir yang diharapkan adalah *FWA* ini dapat dijalankan dengan efektif dan memberikan performansi yang positif dari karyawan kepada perusahaan.



Gambar 2.1 Model Kerangka Alur Strategi Komunikasi (Sumber: Olahan Peneliti)

Model Kerangka Alur Strategi Komunikasi

Dari gambar di atas dijelaskan bahwa aturan yang dibuat oleh suatu unit dengan persetujuan perusahaan akan diproses secara komunikasi melalui unit *HCOE* sehingga aturan yang dibuat akan sampai, dimengerti, dan dilaksanakan oleh para karyawan secara keseluruhan. Komunikasi merupakan jantung dari keberlangsungan perusahaan, menurut Pak Rama. Komunikasi itu sangat krusial karena menyangkut seluruh manajemen di suatu perusahaan. Aturan yang dikeluarkan akan berhenti sebagai aturan saja, jika tidak dikomunikasikan dan didorong. Maka dari itu, aturan yang dikeluarkan memerlukan komunikasi yang berguna untuk mendorong aturan tersebut dengan pendekatan-pendekatan yang efektif dan efisien.

Dalam pelaksanaannya sendiri, tantangan yang paling besar dihadapi oleh unit *HCOE* adalah bagaimana mengatur informasi yang disampaikan kepada karyawan itu tidak terlalu banyak. Artinya, mereka memberikan informasi kepada karyawan bukan hanya mengenai satu aturan atau kebijakan, tetapi banyak hal yang mereka perlu sampaikan kepada karyawan. Dari situlah tantangannya, informasi yang terlalu banyak diberikan kepada karyawan akan menjadi distraksi bagi karyawan itu sendiri sehingga penyampaian pesan tidak akan efektif. Pesan yang sampai pada karyawan ini baik dari kebijakan, mekanisme kerja, peraturan, instruksi, dan pelaksanaan kerja dalam model *Flexible Working Arrangement* dapat dilaksanakan dengan baik karena adanya pemahaman yang cukup dari informasi atau pesan yang diberikan manajemen. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Putranto (2012) yang mengatakan bahwa dalam komunikasi internal selalu membutuhkan informasi yang benar namun tidak terlalu banyak, juga integritas informasi yang selalu dibutuhkan karyawan untuk memperlancar

pekerjaannya. Sehingga komunikasi timbal balik antara atasan dan karyawan maupun dengan manajerial menjadi sangat penting. Dari hal tersebut, dapat dikatakan bahwasannya informasi yang terlalu banyak juga tidak akan memudahkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, sebaliknya akan mengganggu proses kerja karena terlalu banyak informasi yang didapatkan sehingga fokus pun terpecah. Komunikasi yang baik dari manajerial maupun atasan mampu meningkatkan kualitas hasil kerja yang karyawan lakukan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

Pemanfaatan teknologi komunikasi dalam penyebaran informasi ini sesuai dengan teori teknologi determinism dari McLuhan (1994) yang memandang bahwa pola kehidupan masyarakat manusia dalam aspek interaksi sosial ditentukan oleh perkembangan dan teknologi yang dipakai oleh masyarakat itu sendiri. Pada penerapan *FWA* yang memang diterapkan karena adanya perubahan dalam interaksi sosial akibat dari pandemi dan pemanfaatan teknologi dalam pelaksanaan *FWA* membantu manusia, dalam hal ini karyawan untuk dapat melakukan interaksi sosial dimanapun mereka berada. Tentu hal ini juga dapat terjadi karena karyawan memiliki kemampuan untuk melaksanakan maupun menggunakan teknologi tersebut. Dimana karyawan memiliki kompetensi komunikasi untuk beradaptasi dan berkomunikasi secara efektif dalam segala situasi. Hal ini sejalan dengan apa yang dikatakan oleh Rickheit Gert et al (2008) mengenai komunikasi kompetensi adalah kemampuan individu dalam beradaptasi dan berkomunikasi secara efektif dalam segala situasi sosial sepanjang waktu, dimana kemampuan ini dapat mengarah pada kemampuan untuk bertindak dipengaruhi motivasi dan pengetahuan yang dimiliki individu tersebut.

Pada pelaksanaan *FWA* dimana pemanfaatan media komunikasi dan pengaplikasian teknologi komunikasi menjadi faktor utama yang paling penting pada bagaimana individu memanfaatkan teknologi. Adanya kemampuan karyawan PT Telkom Indonesia Tbk dalam memanfaatkan teknologi secara maksimal sehingga menciptakan komunikasi dua arah yang membuat hasil kerja lebih maksimal lagi.

Pada pelaksanaan *FWA* dimana pemanfaatan media komunikasi dan pengaplikasian teknologi komunikasi menjadi faktor utama yang paling penting pada bagaimana individu memanfaatkan teknologi. Adanya kemampuan karyawan PT Telkom Indonesia Tbk dalam memanfaatkan teknologi secara maksimal sehingga menciptakan komunikasi dua arah yang membuat hasil kerja lebih maksimal lagi.

Dari penjelasan di atas, di PT Telkom Indonesia Tbk sendiri pertukaran informasi ini menjadi bagian penting dalam mencapai tujuan perusahaan, informasi yang diberikan baik dari manajemen kepada karyawan maupun sebaliknya menjadi suatu hal yang penting untuk mencapai kesepahaman dan meminimalisir adanya konflik yang mungkin terjadi akibat dari tidak meratanya informasi yang diberikan. Hal ini dibantu dengan adanya pemanfaatan teknologi komunikasi yang digunakan perusahaan dalam menyebarkan informasi. Perusahaan dapat memaksimalkan kegunaan dari teknologi komunikasi bagi kelancaran pelaksanaan *Flexible Working Arrangement* membuat karyawan dapat menjadi lebih nyaman karena adanya dukungan baik dari segi media komunikasi maupun fasilitas pendukung yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis sebelumnya dapat ditarik kesimpulan bahwa implementasi komunikasi internal yang terjadi, baik dari serangkaian pendekatan oleh atasan kepada bawahan, pemanfaatan teknologi, dan kegiatan-kegiatan internal sangat membantu berjalannya *Flexible Working Arrangement* di lingkungan perusahaan.

Komunikasi internal yang terjadi di PT Telkom Indonesia Tbk sejauh ini telah berjalan dengan baik dengan berjalannya *FWA* di lingkungan perusahaan. Hal ini dilihat dari karyawan yang telah melakukan sistem kerja *FWA*. Komunikasi secara vertikal, diagonal, dan horizontal sudah dilakukan oleh kepala unit dan antar karyawan di PT Telkom Indonesia Tbk. Ditemukan bahwa komunikasi secara informal lebih disukai oleh para karyawan karena dapat mempererat hubungan antar individu dalam organisasi (*bonding*). Komunikasi jenis ini pula yang membuat karyawan lebih nyaman dan terbuka kepada atasan baik dalam berdiskusi mengenai pekerjaan secara daring. Seluruh proses komunikasi tersebut berjalan dengan baik karena adanya pemanfaatan teknologi komunikasi, seperti *Diarium*, *Zoom Meeting*, *Whatsapp*, *Telegram*, dll sehingga koordinasi kerja bisa terus berjalan.

Implementasi komunikasi internal PT Telkom Indonesia telah berjalan dengan baik untuk mencapai salah satu tujuan perusahaan, yaitu untuk mensukseskan pelaksanaan *Flexible Working Arrangement* di lingkungan perusahaan. Dengan diadakannya kegiatan maupun aktivitas juga pemberian fasilitas pendukung secara

internal yang sangat mendukung proses berjalannya FWA seperti, sosialisasi penerapan FWA, pelatihan-pelatihan, aplikasi pendukung kerja (Diarium, *UmeetMe*, *With You*), dan survei kepuasan karyawan terhadap penerapan FWA. Selain itu, peran dari atasan dan manajerial dalam proses komunikasi internal dan kemampuan karyawan dalam mengaplikasikan pengetahuan mereka pada teknologi komunikasi ini dapat melancarkan proses kerja selama pelaksanaan FWA. ini sangat mendukung terjalannya koordinasi yang berjalan dengan baik antar atasan-bawahan.

REFERENSI

- Beno, M. (2021). On-Site and Hybrid Workplace Culture of Positivity and Effectiveness: Case Study from Austria. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 336-337.
- Bungin, B. (2012). *Analisa Data Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Effendy, O. U. (2003). *Ilmu Teori dan Filsafat Komunikasi*. Bandung: PT. Rosdakarya.
- Harahap, M. H. (2014). *Pelaksanaan Komunikasi Internal Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Madrasah Tsanawiyah Negeri Lubuk Pakam*. Medan: Institut Agama Islam Negeri Sumatera Utara.
- 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.
- Kompas.com. (2021, September 08). *Raih "Best Company to Work For in Asia 2021", Telkom Jadi Perusahaan Paling Disenangi Karyawan*. From Kompas.com: <https://money.kompas.com/read/2021/09/08/154916926/raih-best-company-to-work-for-in-asia-2021-telkom-jadi-perusahaan-paling>
- Masmuh. (2013). *Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Teori dan Praktek*. Malang: UMM Press.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Method Sourcebook, Edisi 3*. Amerika: SAGE Publications.

Moleong , L. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.

Muhammad, A. (2009). *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

Nawawi, H. (2005). *Penelitian Terapan*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Pace, R. (2010). *Komunikasi Organisasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Salim, A. (2006). *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Tiara Wacana.

Selby, C., & Wilson, F. (2004). *Flexible Working Handbook Version 1.0*. Flexwork Project.

Sendjaja. (2004). *Teori-Teori Komunikasi*. Universitas Terbuka.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Telkom.co.id. (2021, Oktober 18). *Telkom Jadi Satu-Satunya Perusahaan Indonesia di Jajaran Forbes 2021 World's Best Employer*. From Telkom.co.id:
https://www.telkom.co.id/sites/about-telkom/id_ID/news/telkom-jadi-satu-satunya-perusahaan-indonesia-di-jajaran-forbes-2021-world%E2%80%99s-best-employer-1493