

ANALISIS *PROACTIVE BEHAVIOUR* DALAM IMPLEMENTASI *FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT* (STUDI PADA LSM PERKUMPULAN KELUARGA BERENCANA INDONESIA NTT)

Analysis of Proactive Behaviour in the Implementation of Flexible Working Arrangement (Study at the LSM Perkumpulan Keluarga Berencana Indonesia NTT)

Bella Sofiana D. Y. Saunoah^{1,a)}, Rolland E. Fanggidae^{2,b)}, Clarce S. Maak^{3,c)}, Ni Putu Nursiani^{4,d)}

^{1,2,3,4)}Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Nusa Cendana Kupang, Indonesia

Koresponden : ^{a)} belladarma00@gmail.com, ^{b)} rolland_fanggidae@staf.undana.ac.id,

^{c)} clarce.maak@staf.undana.ac.id, ^{d)} niputu.nusiani@staf.undana.ac.id

ABSTRAK

Analisis ini mengeksplorasi perilaku proaktif dalam implementasi *Flexible Working Arrangement* (FWA) di LSM Perkumpulan Keluarga Berencana Indonesia (PKBI) NTT. Dengan menggunakan metode deskriptif, penelitian ini mengungkap bahwa FWA mendorong karyawan untuk lebih mandiri dalam pengelolaan waktu dan tugas, meningkatkan inisiatif, serta memperkuat kolaborasi melalui komunikasi terbuka. Hasil menunjukkan bahwa karyawan merasa lebih bertanggung jawab meskipun dalam pengaturan fleksibel. Selain itu, evaluasi diri dan refleksi atas kinerja menjadi bagian penting dari proses ini. Penelitian ini memberi wawasan tentang bagaimana FWA dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung perkembangan karyawan, terutama dalam konteks organisasi non-profit yang fokus pada isu-isu sosial.

Kata Kunci : *Flexible Working Arrangement*, Perilaku Proaktif.

PENDAHULUAN

Dalam kehidupan sehari-hari kata organisasi pasti sudah sering kita dengarkan bahkan terlibat didalamnya, organisasi pada hakikatnya ialah sekelompok orang yang memiliki saling ketergantungan satu dengan yang lainnya, yang secara bersama-sama memfokuskan usaha mereka untuk mencapai tujuan tertentu, atau menyelesaikan tugas tertentu (Mulyadi dalam DUHA, 2018), dan menurut Robbins (dalam Silviani, 2020) organisasi merupakan suatu kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat di identifikasikan yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. *Flexible working arrangement* (FWA) ialah suatu kebijakan atau praktek didalam sebuah organisasi yang memberikan karyawan berbeda-beda dalam kondisi atau waktu tertentu, kapan dan dimana mereka akan bekerja ataupun berbeda melalui jam kerja yang sudah ditentukan seperti sebelumnya yang biasa disebut jam kerja tradisional, seperti pada waktu istirahat, kerja dalam jangka waktu tertentu, paruh waktu ataupun jam kerja yang berkurang, berbagi pekerjaan, istirahat karir atau yang menyangkut masalah dalam keluarga dan lainnya, dalam minggu kerja yang diperketat waktunya dan *teleworking* (Cooper & Robertson dalam Primandaru et al., 2022).

Proactive behaviour yaitu perilaku berkaitan dengan inisiatif dalam memperbaiki keadaan saat ini untuk menciptakan keadaan yang baru. *Proactive behaviour* penting untuk dimiliki pekerja meskipun mereka bekerja secara fleksibel. Hal ini disebabkan karena *proactive behaviour* menjadi harapan untuk membawa perubahan dalam instansi/organisasi, memberikan saran dan masukan untuk perbaikan, serta mengungkapkan dan mengambil tindakan untuk menyelesaikan masalah.

Perkumpulan Keluarga Berencana Indonesia (PKBI) NTT adalah salah satu Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) yang berfokus pada isu keluarga berencana (KB). Di cabang PKBI NTT, yang berlokasi di Kota Kupang, masyarakat dapat mengakses layanan KB dan kesehatan reproduksi (kespro) yang komprehensif serta layanan konseling psikologis (termasuk konseling kesehatan mental umum, konseling pranikah, konseling psikotes, dan konseling perkembangan anak, antara lain). Di kantor PKBI NTT, ada juga SENTER (Sentra Edukasi dan Konsultasi Remaja) yang khusus untuk layanan remaja. Kebijakan yang terdapat di PKBI NTT sebenarnya sama seperti LSM pada umumnya yang fleksibel dan disesuaikan dengan aktivitas *project* yang ada baik itu aktivitas yang terjadi di dalam kantor maupun aktivitas di lapangan dalam hal ini pengorganisasian masyarakat

TINJAUAN PUSTAKA

Flexible Working Arrangement

Salah satu aspek penting untuk menarik atau mempertahankan pekerja adalah dengan memberikan fleksibilitas kerja atau yang lebih dikenal sebagai *Flexible Work Arrangements* (FWA), fleksibilitas kerja diberikan sebagai bentuk variasi ketika bekerja, sehingga membuat para pekerja tidak merasa bosan (Wicaksono, dalam Hada et.al., 2020). *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, dan *flexible working arrangement* dapat diartikan sebagai syarat kerja yang membolehkan karyawan/pekerja bekerja 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 (Kattenbach et.al; Kelliher & Anderson; Amirul et al dalam Rahardiansyah., 2023).

Indikator Fleksibilitas Kerja

Menurut Carlson et.al., (dalam Wicaksono, 2019), *schedule flexibility* adalah pengaturan kerja secara fleksibel yang berarti pemilihan tempat dan waktu untuk bekerja, baik formal atau informal, yang memfasilitasi karyawan dalam kebijakan berapa lama (*time flexibility*), kapan (*timing flexibility*), dan di mana (*place flexibility*) karyawan bekerja.

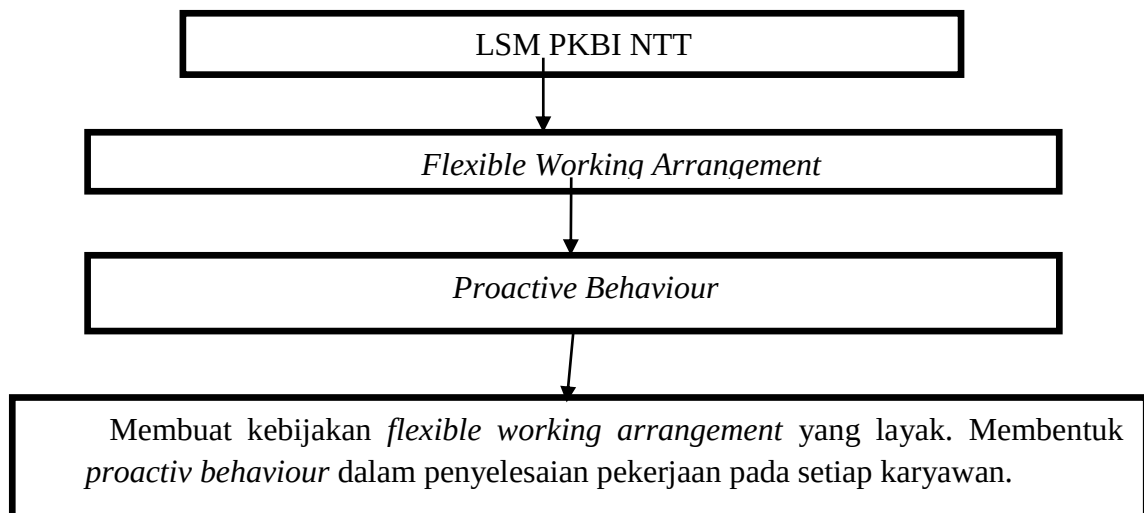
1. *Time flexibility*: fleksibilitas karyawan dalam memodifikasi durasi kerja.
2. *Timing flexibility*: fleksibilitas karyawan dalam memilih jadwal kerjanya
3. *Place flexibility*: fleksibilitas karyawan dalam memilih tempat kerjanya.

Proactive Behaviour

Proactive behaviour adalah perilaku yang ditujukan untuk memperbaiki situasi kerja saat ini atau menciptakan peluang baru di lingkungan kerja Nurjaman, et.al dalam (Setyarini & Indriati, 2022). Grant dan Ashford mendefinisikan perilaku proaktif sebagai tindakan antisipatif yang ditampilkan karyawan untuk mengubah lingkungannya (Hutami, 2019). *Proactive behaviour* mengacu pada inisiatif diri sendiri dan tindakan berorientasi masa depan yang bertujuan untuk mengubah dan memperbaiki situasi atau diri sendiri Parker et al., dalam (Beltran et al., 2017). Menurut Crant *Proactive Behaviour* merupakan hal yang krusial dalam organisasi modern, yang dikarakterisasikan dengan perubahan yang serba cepat dan supervisi yang lebih longgar. Untuk menunjukkan fleksibilitas, memenuhi keinginan konsumen, dan untuk berkompetisi dalam ekonomi global, organisasi membutuhkan karyawan yang bekerja diluar batas tanggung jawab tugas dan yang memiliki pendekatan kerja secara proaktif dengan mengambil inisiatif serta aktif untuk melakukan pembelajaran. Indikator-indikator *proactive behaviour* Menurut Covey dalam (Ainun, 2020) proaktif sebagai kemampuan untuk memiliki kebebasan dalam memilih respon, kemampuan mengambil inisiatif dan kemampuan untuk bertanggung jawab atas pilihannya dengan beberapa indikator yaitu:

1. Kebebasan memilih respon
Kebebasan memilih mengandung unsur-unsur yaitu: Kesadaran diri, Imajinasi dan Kata hati,, Kehendak bebas atau kemauan
2. Kemampuan untuk mengambil inisiatif
3. Kemampuan untuk bertanggung jawab

Kerangka Berpikir



Gambar 1.
Skema Kerangka Berpikir

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan metode studi khusus, pendekatan penelitian deskriptif Kualitatif, fokus penelitian pada studi *proactife behaviour*

dalam mengimplementasi *flecible working arrangement* pada karyawan PKBI NTT. Informan kunci pada penelitian ini yaitu Karyawan LSM Perkumpulan Keluarga Berencana Indonesia NTT, yang meliputi Direktur Eksekutif, Koordinator *Youth Center*, *Project Officer*, *Finance Officer*, dan *Community Organization* pada LSM Perkumpulan Keluarga Berencana Indonesia NTT. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data Observasi, wawancara mendalam dan dokumentasi. Teknik analisis data pada penelitian ini yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan

HASIL DAN PEMBAHASAN

Melalui hasil data di lapangan dan observasi yang dilakukan penulis mengenai *proactive behaviour* dalam implementasi *flexible working arrangement* pada karyawan di LSM perkumpulan Keluarga Berencana Indonesia (PKBI) NTT dengan metode penelitian menggunakan metode deskriptif dimaknai efektif karena menurut Chairiri (2009) penelitian yang dilakukan dalam *setting* tertentu yang ada dalam kehidupan riil (alamiah) dengan maksud menginvestasi dan memahami fenomena. Berikut penulis memaparkan hasil temuan penelitian mengenai *proactive behaviour* dalam implementasi *flexible working arrangement* pada karyawan di LSM perkumpulan Keluarga Berencana Indonesia (PKBI) NTT. Adapun data hasil penelitian yang dapat diuraikan sebagai berikut:

Kebebasan Memilih Respon

Kebebasan memilih respon ini merujuk pada kesadaran diri yang merupakan kemampuan yang dapat memisahkan diri dari diri sendiri dan mengamati pikiran serta perbuatannya. Kesadaran diri juga merupakan kemampuan untuk melihat, memikirkan, merenungkan dan menilai diri sendiri. Dalam poin kebebasan juga menyangkut imajinasi yang merupakan kemampuan seseorang untuk membayangkan masa depan dan mengimpikan ingin menjadi apa di masa depan. Selanjutnya kata hati merupakan suara batin untuk membedakan mana yang benar dan salah serta kehendak bebas atau kemauan yang merupakan kemampuan manusia untuk bertindak berdasarkan kesadaran dirinya. Berdasarkan hasil wawancara dengan Dyan Mihawadu selaku *Finance Officer* di PKBI NTT yang bertugas untuk menyiapkan administrasi keuangan dan dokumen pendukung sesuai dengan ketentuan dan standar pertanggungjawaban PKBI (Wawancara dengan Dyan Mihawadu 09 Oktober 2024). Terkonfirmasi bahwa setiap staff punya hak untuk berdiskusi menentukan hasil dan kesepakatan yang dicapai. "*perilaku proaktif ini ada karena kami di percayakan di dalam tim jadi selalu ada diskusi untuk mencapai semua output dan itu semua berjenjang dari tim ke direktur baru pengambilan keputusan kemudian baru adanya kegiatan, jadi itu sangat melibatkan tim dengan diskusi*" (Kutipan wawancara Dyan Mihawadu 09 Oktober 2024).

Hal serupa dikonfirmasi oleh Moudy Taopan selaku Direktur Eksekutif PKBI NTT yang bertanggung jawab untuk Mengembangkan kapasitas PKBI (pengembangan jaringan, pelatihan dan pengembangan SDM, pengembangan sistem dan infrastruktur, pengembangan sumber dana) "*dengan adanya timesheet direktur bisa melihat keberhasilan penerapan FWA ini di PKBI NTT dan ingin membuat diskusi sesuai dengan apa yang mereka tuliskan di timesheet, jadi ketika ada yang tidak turun kelapangan dari timesheetnya bisa diketahui, sehingga ada proses berdiskusi juga dan mengumpulkan perprogram sudah sejauh mana*

pelaksanaan program dan itu menjadi alat bantu untuk mengevaluasi karyawan. Dengan begini lebih memudahkan untuk ada kolaborasi dan inovasi karena memberikan kebebasan kepada karyawan untuk mengembangkan strategi yang mereka punya untuk mencapai tujuan dalam program" (Kutipan wawancara 09 Oktober 2024).

Berdasarkan hasil kutipan wawancara diatas dapat diketahui bahwa dengan adanya kebebasan memilih respon ini tidak dikontrol dengan baik maka akhirnya akan menunda pekerjaan dan akhirnya menumpuk tetapi dengan adanya rasa tanggung jawab bisa teratasi dengan baik, *"mampu untuk memberikan ide dan kreatifitas seperti pada kegiatan program kami melibatkan remaja untuk membuat ruang edukasi sesuai dengan tema-tema yang di berikan, lalu bagaimana memikirkan tentang dampak jangka panjang terhadap kader-kader yang sudah terlibat dengan adanya pelatihan kader, dan perilaku proaktif itu adalah ikut terlibat dalam menyusun buku pedoman bagi tenaga kesehatan."* (Kutipan wawancara Febby Asa 09 Oktober 2024).

Kemampuan Untuk Mengambil Inisiatif

Poin ini menjelaskan bagaimana kemampuan mengambil inisiatif bukan berarti menjadi orang yang penghayal, menjengkelkan atau agresif, melainkan cermat, penuh kesadaran dan sensitif terhadap sesuatu yang ada disekelilingnya. Berdasarkan hasil wawancara dengan staf *finance officer* Dyan Mihawadu menjelaskan bahwa; *"Inisiatif yang diambil ketika kerja tim terbagi sebagian di lapangan dan sebagian di kantor, jadi lebih diperhatikan pembagian tugasnya, tim selalu adakan diskusi via wa sehingga tidak kaku dengan tugas masing-masing dan ketika karyawan yang butuh bantuan bisa saling membantu."* (Kutipan wawancara, Dyan Mihawadu 09 Oktober 2024)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut, dapat diketahui bahwa kemampuan mengambil inisiatif menurut staf *finance officer* dengan membuat pembagian tugas dengan rekan kerja dan berdiskusi bersama. Berkaitan dengan kemampuan mengambil inisiatif menurut Febby Asa selaku *project officer*, mengatakan bahwa; *"Inisiatif yang diambil untuk menggambarkan performa dan FWA ini yaitu mampu untuk mendesain karena ada tuntutan dalam pekerjaan dan mengembangkan ide dari program jadi mau tidak mau harus belajar, dan kadang tidak ada pekerjaan tidak urgent mungkin belajar secara otodidak untuk mendesain."* (Kutipan wawancara, Febby Asa 09 Oktober 2024) Kemampuan mengambil inisiatif staf *program officer* menyadari tuntutan pekerjaan yang memerlukan keahlian desain, sehingga ia mengambil langkah proaktif untuk belajar secara mandiri ketika ada waktu luang, ini mencerminkan inisiatif untuk tidak hanya menyelesaikan tugas secara pasif, tetapi juga terus mengembangkan diri melalui pembelajaran mandiri dan peningkatan keterampilan, yang pada akhirnya meningkatkan performa kerja.

Kemampuan Untuk Bertanggung Jawab

Kemampuan bertanggung jawab merupakan sadar bahwa masalah yang dihadapi sesungguhnya diakibatkan oleh dirinya sendiri dan oleh sebab itu, dirinyalah yang bertanggung jawab secara penuh terhadap segala konsekuensi dan resiko yang mungkin timbul, dalam hal ini pengendalian situasi dan keberanian mengambil resiko. Berdasarkan informasi tersebut, hal yang sama juga disampaikan oleh Andra Viany selaku *project officer*

yang bertugas menjalin dan merawat kerjasama dengan komunitas sasaran kemudian melakukan monitoring dan evaluasi.

Memetakan *Proactive Behaviour* Dalam Implementasi *Flexible Working Arrangement* Pada Karyawan Di LSM Perkumpulan Keluarga Berencana Indonesia (PKBI) NTT.

Untuk memetakan *proactive behaviour* dalam implementasi *Flexible Working Arrangement* (FWA) pada karyawan di LSM Perkumpulan Keluarga Berencana Indonesia (PKBI) NTT, kita bisa mengaitkan perilaku proaktif dengan berbagai konsep dari literatur yang ada.

Pengelolaan Waktu yang Mandiri.

Karyawan di PKBI NTT memanfaatkan kebebasan waktu dalam FWA dengan mengatur jadwal kerja mereka secara mandiri, menyeimbangkan tugas dan kehidupan pribadi. Pencapaian *proactive behaviour* sering kali melibatkan kontrol diri dalam pengelolaan waktu, seperti yang dijelaskan oleh Parker dan Collins (2010) yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kontrol terhadap waktu mereka cenderung lebih proaktif dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab mereka. Terkonfirmasi mengenai pengelolaan waktu yang mandiri disampaikan oleh Andra Viany selaku Project Officer PKBI NTT. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun ada fleksibilitas dalam pengaturan waktu, diskusi rutin dengan atasan tetap memastikan karyawan dapat mengelola waktu mereka dengan baik, tetap produktif, dan bertanggung jawab, tanpa merasa tertekan; *"dengan adanya FWA ini mendorong karena selalu adanya diskusi rutin bersama atasan sehingga fleksibel itu lebih mendorong karyawan tanpa ada tekanan"* (Kutipan wawancara, 09 Oktober 2024). Selanjutnya, disampaikan oleh Andra Viany, hal ini menunjukkan bahwa dengan fleksibilitas waktu yang diberikan oleh FWA, karyawan memiliki kebebasan untuk mengatur waktu mereka sendiri, menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sambil tetap memenuhi tanggung jawab; *"FWA ini sangat seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karena waktu kerja yang fleksibel tanpa harus meninggalkan pekerjaan yang ada"* (Kutipan wawancara, 09 Oktober 2024).

Penerapan *Flexible Work Arrangement* (FWA) di PKBI NTT memberikan keuntungan besar dalam pengelolaan waktu, karena memungkinkan karyawan untuk bekerja di luar jam kerja yang kaku, sepanjang pekerjaan selesai dengan baik. Ini memberi ruang bagi karyawan untuk menyesuaikan waktu kerja dengan kebutuhan pribadi, yang sangat bermanfaat terutama bagi mereka yang ingin menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. FWA juga mengurangi tekanan, karena karyawan tidak lagi merasa terikat oleh jam kerja yang monoton dan dapat lebih fleksibel dalam merencanakan kegiatan sehari-hari.

Inisiatif Dalam Penyelesaian Tugas.

Karyawan tidak menunggu instruksi dan mengambil inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan atau mencari solusi inovatif meskipun ada kebebasan waktu. Berdasarkan hasil wawancara dengan staf *finance officer* LSM Perkumpulan Keluarga Berencana Indonesia NTT pada tanggal 09 Oktober 2024, Septiana Ximenes menjelaskan bahwa; *"inisiatif seperti apa setelah itu baru disampaikan kepada direktur dan diskusi bersama untuk mencapai tujuan. Meningkatkan performa yaitu kemarin kami sempat berdiskusi dan melengkapi dokumen bersama tetapi direktur meminta kami untuk berpikir dan menyelesaikan lebih dulu*

masalahnya dan ketika masalahnya kami masih belum menemukan solusinya maka akan didiskusikan, jadi kami sangat diberikan ruang.”

Hal serupa juga disampaikan Septiana Ximenes, *finance officer* menunjukkan bahwa dengan untuk menyelesaikan atau memecahkan suatu masalah maka perlu adanya inisiatif untuk berdiskusi. Berdasarkan hasil wawancara dengan staf *Program officer* LSM Perkumpulan Keluarga Berencana Indonesia NTT pada tanggal 10 Oktober 2024, Andra Viani menjelaskan bahwa; *“Inisiatif yang dilakukan untuk memecahkan suatu masalah yaitu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman agar semua yang dikerjakan lebih mudah diselesaikan dan diskusi terbuka dengan tim bahwa kita semua sama dan punya ide yang baik dan jangan bekerja dengan diri sendiri.”*

Komunikasi Terbuka Dan Kolaborasi

Meskipun fleksibilitas waktu ada, karyawan tetap menjaga komunikasi aktif dengan rekan kerja dan atasan untuk bertukar informasi dan memberikan umpan balik. Berdasarkan hasil wawancara dengan staf *Community Organization* LSM Perkumpulan Keluarga Berencana Indonesia NTT pada tanggal 09 Oktober 2024, Marianus Lalay menjelaskan bahwa; *“Tidak ada batasan antara atasan dan sesama rekan kerja saat berkomunikasi ataupun berinteraksi, dengan adanya FWA mendorong saya untuk berperilaku proaktif karena bebas untuk berpikir dan mengembangkan ide yang ada dan cara menjaga keterlibatan dan kolaborasi antara tim yaitu dengan komunikasi terbuka yang baik dan saling melengkapi ketika ada teman tim yang butuh bantuan.”*

Berdasarkan hasil wawancara dengan staf *Koordinator Youth Center* LSM Perkumpulan Keluarga Berencana Indonesia NTT pada tanggal 09 Oktober 2024, Kostan Lopo menjelaskan bahwa; *“Caranya menjaga ketertiban dan kolaborasi dengan tim yaitu dengan cara komunikasi, karena komunikasi ini sangat penting ketika ingin melakukan kolaborasi atau mau change pekerjaan pada saat dilapangan atau piket di kantor bisa digantikan”*

Tanggung Jawab Terhadap Pekerjaan

Karyawan merasa memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaan mereka meskipun ada kebebasan dalam penjadwalan, memastikan pekerjaan tetap berjalan sesuai target. Berdasarkan hasil wawancara dengan staf *Project Officer* LSM Perkumpulan Keluarga Berencana Indonesia NTT pada tanggal 09 Oktober 2024, Vebby Asa menjelaskan bahwa: *“Dengan adanya FWA membuat saya lebih bertanggung jawab namun ada dampak positif dan negatif nya juga karena diberi waktu yang cukup bebas akhirnya bisa menunda pekerjaan itu dampak negatifnya.”*

Berdasarkan hasil wawancara dengan staf *Community Organization* LSM Perkumpulan Keluarga Berencana Indonesia NTT pada tanggal 09 Oktober 2024, Adrianus Wio menjelaskan bahwa; *“Selaku staff perilaku proaktif ketika direktur berbicara kita mendengarkan mengambil ide dari pembicaraan tersebut dan juga bisa untuk bersangah karena diberikan kepercayaan di lapangan dan menjalankan suatu pekerjaan dengan kemampuan kita, dan cara memotivasi diri sendiri yaitu ketika ada waktu luang saya mengerjakan semua pekerjaan tanpa menunda pekerjaan karena memiliki rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan dengan adanya FWA saya merasa lebih bertanggung jawab.”*

Evaluasi Diri Dan Refleksi

Karyawan secara proaktif mengevaluasi kemajuan mereka dalam menyelesaikan tugas, menyesuaikan strategi kerja, dan meningkatkan kinerja berdasarkan hasil evaluasi diri. Hal ini dikonfirmasi oleh Dyan Mihawadu selaku Finance Officer PKBI NTT menekankan bagaimana fleksibilitas waktu kerja mendorong individu untuk lebih bertanggung jawab dalam mengelola waktu dan tugas. Ada refleksi tentang hubungan antara kebebasan dalam bekerja dengan kesadaran akan tanggung jawab pribadi, serta keterbukaan dalam komunikasi dengan atasan dan rekan kerja; *"Selama ini tidak ada batasan dengan atasan karena semua yang didiskusikan dengan atasan adalah hasil diskusi dengan tim, tetapi ada dengan rekan kerja yang lintas proyek tetapi dalam satu tim lebih terbuka jadi tidak ada batasannya."* (Kutipan Wawancara, 09 Oktober 2024)

Karyawan proaktif dalam menyesuaikan diri dengan perubahan tugas atau cara kerja yang timbul sebagai akibat dari implementasi FWA, menunjukkan fleksibilitas dan kesiapan untuk menghadapi tantangan baru. Hal ini disampaikan oleh Septiana Ximenes selaku finance officer PKBI NTT. Ditekankan bahwa pemahaman individu terhadap FWA yang menekankan pada hasil pekerjaan daripada waktu yang dihabiskan di kantor. Evaluasi diri ini mencerminkan fleksibilitas yang diberikan oleh FWA dan bagaimana hal itu membentuk pandangan terhadap produktivitas; *"FWA menurut saya jam kerja yang tidak monoton intinya pekerjaan yang diberikan selesai."* (Kutipan wawancara, 09 Oktober 2024).

Pembahasan

Analisis Proactive Behavior dalam Implementasi Flexible Working Arrangement (FWA) di PKBI NTT

Flexible Working Arrangement (FWA) dalam konteks ini tidak hanya merujuk pada fleksibilitas waktu atau tempat kerja, tetapi juga menciptakan sebuah ruang di mana perilaku proaktif (*proactive behavior*) dapat berkembang dengan baik. Di PKBI NTT, implementasi FWA memberikan staf kebebasan dalam mengelola pekerjaan mereka, namun juga menuntut kedisiplinan dan tanggung jawab dalam memenuhi tugas. Dari hasil wawancara dan observasi, dapat dianalisis bagaimana FWA memfasilitasi perilaku proaktif di kalangan staf, serta tantangan dan manfaat yang timbul dari sistem kerja fleksibel ini. Kebebasan dalam Menentukan Respons terhadap Situasi Di PKBI NTT, kebebasan dalam memilih respons terhadap situasi yang dihadapi adalah kunci dalam mendorong perilaku proaktif. Staf memiliki kebebasan untuk berkolaborasi dan mengambil keputusan bersama dalam tim. Hal ini memungkinkan mereka untuk berkreativitas dan mencari solusi yang lebih tepat bagi masalah yang ada, daripada menunggu instruksi dari atas. Dalam konteks FWA, kebebasan ini memberikan ruang bagi staf untuk bertindak sesuai penilaian mereka terhadap situasi. Keputusan yang cepat dan tepat untuk menyelesaikan tugas—tanpa menunggu perintah langsung—menunjukkan perilaku proaktif yang jelas. Contoh nyata dari perilaku ini terlihat ketika staf di PKBI NTT tidak hanya menunggu arahan, tetapi juga aktif dalam mencari solusi ketika masalah muncul, seperti saat seorang *Community Organizer* tidak dapat hadir untuk kegiatan lapangan dan staf lain segera menggantikannya setelah diberitahukan melalui grup WhatsApp.

Inisiatif dalam Pengambilan Keputusan dan Pengelolaan Waktu. Kemampuan untuk mengambil inisiatif merupakan salah satu bentuk perilaku proaktif yang sangat dihargai di PKBI NTT. Setiap staf diharapkan untuk mengelola waktu dan tugas mereka secara mandiri, tanpa menunggu instruksi lebih lanjut. Hal ini sangat berhubungan dengan penerapan FWA yang memungkinkan staf untuk bekerja dengan fleksibilitas waktu. Meskipun ada kebebasan, staf tetap menjaga tanggung jawab terhadap pekerjaan mereka, mengatur prioritas, dan memastikan tugas tetap diselesaikan tepat waktu. Dalam FWA, seperti yang terlihat pada staf PKBI NTT, kebebasan dalam memilih jam kerja memungkinkan mereka untuk mengatur waktu pribadi dan profesional dengan lebih baik. Staf yang proaktif, misalnya, tidak menunggu pekerjaan menumpuk tetapi mengambil langkah-langkah untuk menyelesaikannya lebih awal. Ini juga terkait dengan pengelolaan waktu yang baik meskipun bekerja dengan fleksibilitas, staf tahu kapan mereka harus menyelesaikan tugas dan kapan harus berkolaborasi dengan tim.

Kolaborasi yang Lebih Terbuka dan Komunikasi Efektif FWA di PKBI NTT memperkuat kolaborasi dan komunikasi terbuka di antara staf. Meskipun bekerja dengan pengaturan waktu yang lebih fleksibel, komunikasi tetap terjaga melalui platform seperti WhatsApp yang memungkinkan staf untuk berbagi informasi dengan cepat dan efektif. Sistem ini memungkinkan staf untuk berbagi ide, memberikan masukan, dan memberikan dukungan satu sama lain, meskipun mereka bekerja di lokasi yang berbeda atau dalam jam kerja yang berbeda. Perilaku proaktif ini tercermin dalam bentuk inisiatif staf untuk membantu rekan mereka menyelesaikan tugas atau kegiatan tertentu, bahkan ketika mereka tidak diminta. Ini menunjukkan bagaimana pengaturan FWA tidak hanya memberi kebebasan, tetapi juga mendorong kerja sama dan kolaborasi yang lebih intensif di antara tim.

Pengembangan Diri dan Kemandirian dalam Pekerjaan, Salah satu aspek yang menonjol dalam perilaku proaktif di PKBI NTT adalah inisiatif untuk belajar dan mengembangkan keterampilan. Meskipun tidak ada tugas mendesak, staf menunjukkan komitmen untuk terus belajar, misalnya dengan mengembangkan keterampilan desain atau keterampilan lainnya yang mendukung pekerjaan mereka. Ini menunjukkan bahwa di PKBI NTT, staf tidak hanya mengerjakan tugas yang diberikan, tetapi juga secara aktif berusaha untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas kinerja mereka.

Di sini, FWA memfasilitasi pengembangan profesional staf dengan memberi mereka ruang untuk belajar secara mandiri. Kebebasan dalam pengaturan waktu memberi staf kesempatan untuk mengalokasikan waktu untuk pengembangan diri, yang pada gilirannya akan mendukung pencapaian tujuan organisasi dalam jangka panjang. Tanggung Jawab dalam Pengaturan Waktu Fleksibel. Meskipun ada kebebasan dalam bekerja, staf PKBI NTT tetap mengakui pentingnya tanggung jawab dalam pekerjaan mereka. FWA memberi kebebasan dalam menentukan waktu kerja, tetapi staf tidak melupakan kewajiban untuk menyelesaikan tugas mereka dengan baik. Hal ini tercermin dalam kesadaran bahwa meskipun bekerja secara fleksibel, ada tanggung jawab untuk tetap berkoordinasi dengan tim dan memastikan pekerjaan selesai tepat waktu. Namun, ada tantangan terkait dengan manajemen waktu, terutama ketika staf merasa cenderung menunda pekerjaan. Meskipun demikian, kebanyakan staf muda menunjukkan perilaku proaktif dalam mengelola waktu mereka, menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, dan memastikan tanggung jawab tetap

dipenuhi.. Kepemimpinan yang Mendukung Inisiatif dan Proaktif, Perilaku proaktif juga diperkuat oleh budaya kepemimpinan di PKBI NTT. Direktur Eksekutif memberi ruang bagi staf untuk mengembangkan ide dan mengambil keputusan secara mandiri, bahkan dalam situasi yang mendesak. Pemimpin memberikan dukungan kepada staf untuk mencari solusi atas masalah yang mereka hadapi, hanya apabila solusi tidak ditemukan, baru mereka akan berdiskusi lebih lanjut dengan pimpinan. Hal ini menciptakan budaya kerja yang mendorong kemandirian dan inisiatif, yang menjadi dasar untuk perilaku proaktif di tingkat staf. Implementasi *Flexible Working Arrangement* (FWA) di PKBI NTT berhasil memfasilitasi perilaku proaktif melalui kebebasan dalam memilih respons terhadap situasi, pengambilan inisiatif, serta tanggung jawab terhadap pekerjaan. Kebebasan dalam bekerja memungkinkan staf untuk beradaptasi lebih baik dengan tugas yang dihadapi, berkolaborasi lebih efektif, dan mengelola waktu mereka dengan lebih baik, di sisi lain, tantangan yang muncul, seperti manajemen waktu yang kurang disiplin, masih perlu diatasi dengan penguatan komunikasi dan koordinasi di dalam tim.

Memetakan *Proactive Behaviour* Dalam Implementasi *Flexible Working Arrangement* Pada Karyawan Di LSM Perkumpulan Keluarga Berencana Indonesia (PKBI) NTT.

Dari wawancara dengan berbagai informan di LSM Perkumpulan Keluarga Berencana Indonesia (PKBI) NTT, jelas terlihat bahwa penerapan *Flexible Working Arrangement* (FWA) mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku proaktif dalam pekerjaan mereka. Perilaku proaktif ini dapat dianalisis melalui beberapa aspek penting yang diungkapkan dalam wawancara, yang kemudian dapat dihubungkan dengan implementasi FWA di PKBI NTT. Pengelolaan Waktu Mandiri dan Keseimbangan Kerja Pribadi. FWA memberi karyawan kebebasan dalam mengatur waktu kerja mereka, yang memberikan kesempatan untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Andra Viany, *Project Officer*, menyatakan bahwa fleksibilitas ini memungkinkan dirinya untuk bekerja lebih efisien tanpa mengorbankan kehidupan pribadi. Hal ini menunjukkan inisiatif pribadi untuk mengelola waktu dan memastikan tugas diselesaikan dengan baik, meskipun dengan jadwal yang lebih fleksibel. Dengan demikian, perilaku proaktif terlihat dalam cara karyawan secara mandiri mengatur waktu mereka tanpa perlu instruksi.

Inisiatif dalam Menyelesaikan Tugas Tanpa Menunggu Arahan. Seperti yang diungkapkan oleh Septiana Ximenes, staf *Finance Officer*, FWA memberikan mereka kebebasan untuk mencari solusi sebelum mendiskusikan masalah dengan atasan. Ini menunjukkan bahwa karyawan tidak pasif dalam menjalankan tugas mereka. Mereka lebih aktif mencari jalan keluar untuk masalah yang ada, yang mencerminkan perilaku proaktif dalam pekerjaan. Komunikasi terbuka dan Kolaborasi Efektif. Di PKBI NTT, meskipun jam kerja fleksibel, karyawan tetap berkomunikasi secara terbuka dan berkolaborasi erat. Marianus Lalay, staf *Community Organizer*, menyatakan bahwa FWA memfasilitasi komunikasi yang lebih baik, mendorong ide-ide kreatif yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Kolaborasi yang baik antara rekan kerja menjadi aspek penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang proaktif dan mendukung efisiensi tim.

Tanggung Jawab terhadap Pekerjaan. Meskipun ada fleksibilitas dalam waktu kerja, karyawan tetap menjaga tanggung jawab tinggi terhadap pekerjaan mereka. Vebby Asa, *Project Officer*, menegaskan bahwa meskipun FWA memberi kebebasan, rasa tanggung

jawab tetap terjaga, dan mereka menyelesaikan pekerjaan tepat waktu. Ini menunjukkan komitmen terhadap hasil dan perilaku proaktif dalam menyelesaikan tugas yang telah diberikan, tanpa mengandalkan instruksi terus-menerus.

Evaluasi Diri dan Refleksi untuk Pengembangan Diri. Karyawan di PKBI NTT juga secara proaktif melakukan evaluasi diri terhadap hasil kerja mereka. Dyan Mihawadu, *Finance Officer*, menyatakan bahwa FWA mendorong karyawan untuk lebih bertanggung jawab dalam pengelolaan waktu dan pekerjaan. Evaluasi diri yang dilakukan juga merupakan bagian dari pengembangan proaktif, di mana mereka mencari cara untuk terus memperbaiki kinerja dan menyesuaikan strategi dalam menyelesaikan tugas.

Adaptasi terhadap Perubahan. FWA memungkinkan karyawan untuk bekerja secara lebih fleksibel, namun mereka tetap harus beradaptasi dengan perubahan tugas atau situasi kerja. Septyana Ximenes, *Finance Officer*, mengungkapkan bahwa meskipun waktu kerja lebih fleksibel, karyawan tetap fokus pada pencapaian tujuan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa adaptasi terhadap perubahan adalah bagian dari perilaku proaktif, di mana karyawan tidak hanya sekadar mengikuti pola kerja yang ada, tetapi juga berusaha untuk berkembang dan beradaptasi dengan kebutuhan organisasi.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan hasil penelitian diatas, untuk menjawab tujuan penelitian yang dilakukan maka penulis memperoleh kesimpulan bahwa:

1. Peningkatan Perilaku Proaktif melalui FWA. Implementasi Flexible Working Arrangement (FWA) di PKBI NTT mendorong perilaku proaktif di kalangan karyawan, dengan memberikan kebebasan dalam pengelolaan waktu. Fleksibilitas ini memungkinkan karyawan untuk lebih mandiri dalam mengatur jadwal kerja, mengembangkan kreativitas, serta bertanggung jawab terhadap tugas mereka tanpa menunggu arahan langsung dari atasan.
2. Inisiatif dan Kolaborasi yang Ditingkatkan. Karyawan di PKBI NTT menunjukkan inisiatif yang tinggi dalam menyelesaikan tugas dan membantu rekan kerja. Kolaborasi yang baik tercipta karena adanya komunikasi terbuka dan kerja tim yang solid, yang diperkuat oleh kebebasan dalam menentukan cara dan waktu kerja. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan pemecahan masalah secara cepat.
3. Tanggung Jawab Terhadap Pekerjaan. Meskipun ada fleksibilitas dalam penjadwalan, rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan tetap terjaga. Karyawan di PKBI NTT secara proaktif mengevaluasi kemajuan mereka, memastikan pekerjaan selesai sesuai target dan mengelola waktu dengan bijak. Ini menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu tidak mengurangi disiplin dan tanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Evaluasi Diri dan Refleksi dalam Perbaikan Kinerja. FWA memberi ruang bagi karyawan untuk secara aktif melakukan evaluasi diri dan refleksi terhadap kinerja mereka. Mereka dapat menyesuaikan strategi kerja dan memperbaiki hasil kerja berdasarkan evaluasi tersebut. Proses ini memungkinkan karyawan untuk terus meningkatkan kinerja mereka dan beradaptasi dengan perubahan dalam pekerjaan.
5. Adaptasi terhadap Perubahan dan Pengembangan Diri. Karyawan di PKBI NTT menunjukkan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dalam cara kerja, yang sangat penting dalam implementasi FWA. Selain itu, mereka didorong untuk

mengembangkan keterampilan baru dan belajar secara mandiri untuk meningkatkan kualitas pekerjaan. Adaptasi ini mencerminkan kesiapan karyawan untuk menanggapi tantangan baru dengan fleksibilitas dan respons yang cepat.

Saran

1. Saran Akademis

Penulis menyarankan bagi peneliti selanjutnya melakukan penelitian tentang dampak Jangka Panjang FWA. Diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengeksplorasi dampak jangka panjang dari implementasi FWA terhadap perilaku proaktif dan kinerja karyawan, serta bagaimana fleksibilitas waktu mempengaruhi kepuasan kerja dan kesejahteraan pribadi di LSM atau organisasi serupa. Studi Perbandingan dengan Organisasi Lain. Penelitian dapat dilakukan dengan membandingkan penerapan FWA di PKBI NTT dengan organisasi lain di sektor non-profit atau sektor lainnya untuk melihat apakah fenomena perilaku proaktif yang serupa juga terjadi di tempat lain dan faktor-faktor apa yang mempengaruhinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Ahmad, R. H. (2023). *REPRESENTASI NILAI PENDIDIKAN KARAKTER DALAM FILM PENDEK TOPI (Analisis Semiotika Roland Barthes)* (Doctoral dissertation, UIN Raden Mas Said Surakarta).
- Beltrán-Martín, I., Bou-Llusar, J. C., Roca-Puig, V., & Escrig-Tena, A. B. (2017). The relationship between high performance work systems and employee proactive behaviour: role breadth self-efficacy and flexible role orientation as mediating mechanisms. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 403-422.
- Chariri, A. (2009). Landasan filsafat dan metode penelitian kualitatif.
- Creswell, J. W. (2015). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. pearson.
- Deviyanti, A. D., & Sasono, A. D. (2015). Pengaruh sumber daya pekerjaan (job resources) dengan keterikatan kerja (work engagement) sebagai mediator terhadap perilaku proaktif (studi pada karyawan pt rga international indonesia). *Jurnal Ilmu Manajemen MAGISTRA Vol*, 1(1).
- Dilapanga, R.A dan Mantiri Jeane. (2021). *Perilaku Organisasi*. Deepublish.
- Duha, T. (2018). *Perilaku organisasi*. Deepublish.
- Fansuri Eep Saeful Rojab Talina, Pasteur Abdullah Dudung, L. D. (2020). kepemimpinan organisasi dan perilakunya. Alqaprint Jatinangor.
- Farida, A. (2020). *PENGARUH EFIKASI DIRI DAN KEPERIBADIAN PROAKTIF TERHADAP INTENSI BERWIRAUSAHA, PENGETAHUAN KEWIRAUSAHAAN SEBAGAI VARIABEL MODERASI (Studi Empiris Pada Mahasiswa Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Magelang)* (Doctoral dissertation, Skripsi, Universitas Muhammadiyah Magelang).
- Hada, R. I. P., Fanggidae, R. E., & Nursiani, N. P. (2020). Flexible Working Arrangement Dan Pengaruhnya Terhadap Work-Life Balance Pada Resellers Online Shop. *Jurnal Ekobis: Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 10(2), 162-171.

- Herdiansyah, H. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Salemba Humanika.
- Huberman, A., & Miles, M. (2012). *Understanding and Validity in Qualitative Research*. The Qualitative Researcher's Companion.
- Hutami, D. N. (2019). Peran Makna Kerja Memediasi Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasional Dan Kepribadian Proaktif Pada Kreativitas Karyawan Dan Kinerja (Studi pada Karyawan The Sunan Hotel dan Megaland Hotel di Surakarta).
- Moleong L.J. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. J. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Moleong, L. J. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Mukhtar, P. D., & Pd, M. (2013). *Metode praktis penelitian deskriptif kualitatif*. Jakarta: GP Press Group, 137.
- Rahardiansyah, P. (2023). *Studi kesejahteraan karyawan yang menerapkan Flexible Working*
- Rahardjo, M. (2010). Triangulasi dalam penelitian kualitatif. *Zitteliana*, 19(8), 159–170
- Silviani, I. (2020). *Komunikasi organisasi*. Scopindo Media Pustaka.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta
- Winarni, E. W. (2021). *Teori dan praktik penelitian kuantitatif, kualitatif, PTK, R & D*. Bumi Aksara.