

**EVALUASI EFEKTIVITAS PROGRAM FLEXTIME SEBAGAI
BENTUK BENEFIT SUMBER DAYA MANUSIA DALAM
MENINGKATKAN WORK LIFE BALANCE**

Tugas Akhir Magang



Disusun Oleh:

Intan - 22311441

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM SARJANA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

2026

**EVALUASI EFEKTIVITAS PROGRAM FLEXTIME SEBAGAI BENTUK
BENEFIT SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN
WORK LIFE BALANCE**

Tugas Akhir Magang

Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar
Sarjana Strata - 1 di Program Studi Manajemen Program Sarjana Fakultas Bisnis
dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia.

Disusun Oleh:

Nama : Intan

NIM : 22311441

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PROGRAM SARJANA
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

2026

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini menyatakan bahwa dalam tugas akhir magang ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai ketentuan yang berlaku”

Yogyakarta, 10 Maret 2026



Intan

22311441

HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING

Evaluasi Efektivitas Program Flextime sebagai Bentuk Benefit Sumber Daya
Manusia dalam Meningkatkan Work-Life Balance Karyawan

Diajukan Oleh:

Nama : Intan
NIM : 22311441
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 09 Maret 2026
Telah disetujui dan disahkan oleh
Dosen Pembimbing



Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**"EVALUASI EFEKTIVITAS PROGRAM FLEXTIME SEBAGAI BENTUK BENEFIT SUMBER
DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN WORK-LIFE BALANCE KARYAWAN"**

Disusun oleh : Intan

Nomor Mahasiswa : 22311441

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan lulus
hari ini, tanggal: Senin 04 Mei 2026

Pembimbing TA	: Muafi, Prof., Dr., S.E., M.Si.
Penguji	: Majang Palupi, Dr., BBA., MBA.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas program fleksibilitas waktu kerja (*flextime*) sebagai bentuk benefit sumber daya manusia dalam mendukung terciptanya *work-life balance* karyawan di PT Angkasa Pura Indonesia Kantor Cabang Bandara Adisutjipto Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif agar bisa memahami secara dalam bagaimana kebijakan *flextime* dijalankan serta bagaimana karyawan memandang kebijakan tersebut. Data penelitian diperoleh melalui wawancara dengan informan yang memiliki keterlibatan langsung dalam pengelolaan kebijakan sumber daya manusia serta didukung oleh dokumentasi perusahaan yang relevan. Penelitian menunjukkan bahwa penggunaan program fleksibel jam kerja memberikan manfaat positif bagi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Fleksibilitas dalam mengatur waktu kerja memungkinkan karyawan lebih efektif dalam menjalankan tugas, mengurangi tekanan untuk memulai pekerjaan, serta memberikan ruang untuk menyesuaikan kebutuhan pribadi dengan tanggung jawab kerja. Meskipun ada beberapa batasan fleksibilitas yang diberikan sesuai dengan kebutuhan kerja organisasi, kebijakan ini tetap dianggap dapat mendorong terbentuknya lingkungan kerja yang lebih adaptif dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan. Program fleksibel dapat menjadi strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif untuk meningkatkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan.

Kata kunci: *flextime*, *work-life balance*, fleksibilitas kerja, manajemen sumber daya manusia.

ABSTRACT

This study aims to evaluate the effectiveness of the flexible working time program (flextime) as a human resource benefit in supporting employees' work-life balance at PT Angkasa Pura Indonesia, Adisutjipto Airport Branch Office, Yogyakarta. This research uses a qualitative approach with a descriptive method to gain an in-depth understanding of the implementation of the flextime policy and employees' perceptions of the policy. The research data were collected through interviews with informants who are directly involved in human resource management, supported by relevant company documentation. The results show that the implementation of the flextime program has a positive impact on employees' work-life balance. Flexible working hours allow employees to manage their work schedules more effectively, reduce pressure when starting work activities, and provide opportunities to balance personal needs with job responsibilities. Although the flexibility provided still has certain limitations according to organizational operational needs, the policy is considered capable of supporting a more adaptive work environment that prioritizes employee well-being. Therefore, the flextime program can be considered an effective human resource management strategy to improve employees' work-life balance.

Keywords: flextime, work-life balance, flexible working arrangements, human resource management.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala limpahan rahmat, karunia, serta hidayah-Nya. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga, sahabat, dan seluruh umatnya hingga akhir zaman. Alhamdulillahirabbilalamin, dengan penuh rasa syukur penulis dapat menyelesaikan laporan Tugas Akhir Magang yang berjudul **“Evaluasi Efektivitas Program Flextime sebagai Bentuk Benefit Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Work-Life Balance Karyawan”**.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyusunan laporan ini tidak terlepas dari dukungan, doa, bimbingan, serta bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan, arahan, serta motivasi sehingga laporan ini dapat diselesaikan dengan baik. Dengan penuh rasa hormat dan kerendahan hati, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, serta karunianya kepada penulis sehingga diberikan kesehatan, kekuatan, kemudahan, dan kelancaran dalam menyelesaikan Tugas Akhir Magang yang berjudul.
2. Rasulullah Muhammad SAW sebagai suri teladan bagi seluruh umat manusia hingga akhir zaman, yang melalui ajaran dan bimbingannya yang mulia senantiasa menjadi pedoman dalam menjalani kehidupan.
3. Almarhumah Mama tercinta penulis yang selalu menjadi sosok penuh kasih sayang dan sumber kekuatan dalam kehidupan penulis. Terima kasih atas segala doa, cinta, serta dukungan yang telah diberikan semasa hidup. Walaupun raga Mama sudah tidak lagi bersama penulis, namun kenangan, nasihat, dan kasih sayang Mama senantiasa menjadi penyemangat dan penguat bagi penulis dalam menjalani setiap proses kehidupan, termasuk dalam menyelesaikan Tugas Akhir Magang ini.
4. Almarhum Bapak yang tercinta dan tersayang, yang tidak kenal lelah, tidak

kenal sakit demi untuk anak-anak tersayangnya. Terimakasih banyak selalu menjadi penyemangat putri kecilnya meskipun raga Bapak sudah tidak ada namun selalu menguatkan penulis menyelesaikan Tugas Akhir Magang hingga saat ini.

5. Kakak Yana, selaku kakak pertama penulis yang sangat di sayangi penulis, terimakasih banyak sudah menjadi pengganti orang tua penulis, terimakasih sudah berjuang sekuat tenaga hingga saat ini, yang selalu memiliki pundak yang sangat kuat, tidak mengenal lelah, yang selalu memberikan doa, dukungan, perhatian, semangat kepada penulis hingga saat ini bisa menyelesaikan Tugas Akhir Magang.
6. Kakak Dina, selaku kakak kedua penulis yang sangat disayangi, terimakasih banyak sudah berusaha menjadi pengganti orang tua penulis, yang tidak pernah mengeluh, memiliki jiwa dan pundak yang sangat kuat mau sesakit dan sesusah apapun masalahnya, dan selalu mengusahakan apa keinginan penulis. Terimakasih atas semua doa, dukungan, dan perhatiannya hingga bisa menyelesaikan Tugas Akhir Magang.
7. Muhammad Arka Setiawan, Naila Anindita Ramadhani, Nadila Yumna Zafira, selaku keponakan penulis yang sangat disayangi. Terimakasih sudah menjadi penyemangat penulis untuk menyelesaikan Tugas Akhir Magang.
8. Kimmy, kucing tersayang penulis yang sudah menjadi saksi dan menemani sedih, bahagia, marah, dan senangnya penulis selama kuliah dan menyelesaikan Tugas Akhir Magang.
9. Bapak Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si., selaku dosen pembimbing yang telah membimbing, mengarahkan dan membantu penulis selama pelaksanaan magang dan tugas akhir ini.
10. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
11. Bapak Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
12. Bapak Arif Hartono, SE., M.Ec., Ph.D., selaku Ketua Jurusan Manajemen

Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.

13. Bapak Abdur Rafik, SE., M.Sc., CSA., selaku Ketua Program Studi Manajemen Program Sarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
14. Bapak Kolonel PNB. Wibowo Cahyono Soekadi, S.Sos., selaku General Manager PT. Angkasa Pura Indonesia KC Bandara Adisutjipto.
15. Ibu Ani Uswati selaku Human Capital Business Partner & General Services Staff PT. Angkasa Pura Indonesia KC Bandara Adisutjipto sekaligus sebagai supervisor penulis, yang telah membimbing dan mengarahkan selama pelaksanaan magang.
16. Ibu Nabilla Eka Wulandhari, selaku Human Capital Solution PT. Angkasa Pura Indonesia Kantor Region IV, yang telah bersedia menjadi informan dalam proses wawancara penulis.
17. Bapak Fauzi, Mbak Winny, Ibu Tika, Mbak Widia, beserta seluruh karyawan PT. Angkasa Pura Indonesia KC Bandara Adisutjipto yang telah membantu dan membimbing penulis selama pelaksanaan magang berlangsung.
18. Sahabat terbaik, terdekat, dan tersayang penulis, Annella Cinta Sachyfier, terimakasih banyak selalu mendoakan, menemani, membantu, dan memberikan dukungan juga semangat untuk penulis dari September 2022 hingga seterusnya.
19. Annella Cinta Sachyfier, Valentina Lurahindria, Cindy Berliane Ristanti, dan Aulia Azzahra selaku sahabat tersayang penulis selama masa perkuliahan yang senantiasa memberikan dukungan, semangat, doa, serta kebersamaan yang sangat berarti bagi penulis. Terima kasih atas setiap momen, cerita, serta kenangan indah yang telah dilalui bersama selama menjalani proses perkuliahan. Kehadiran dan dukungan kalian menjadi salah satu sumber motivasi bagi penulis untuk terus berjuang, bertahan, dan menyelesaikan Tugas Akhir Magang ini dengan baik.
20. Kedua kerabat penulis selama magang, Annella Cinta Sachyfier dan Eef Saepul Muarip yang selalu berjuang bersama penulis sejak dimulainya

pencarian tempat untuk magang, hingga perjuangan penulis dalam penulisan Tugas Akhir Magang ini.

21. Seseorang yang penulis cintai, yang senantiasa menemani penulis dalam berbagai keadaan serta selalu memberikan dukungan, semangat, perhatian, dan motivasi tanpa lelah. Terima kasih atas kesabaran, pengertian, serta kehadiran yang selalu memberikan kekuatan bagi penulis dalam menghadapi setiap proses dan tantangan selama penyusunan hingga terselesaikannya Tugas Akhir Magang ini.
22. Teruntuk Intan diri saya sendiri, terimakasih banyak sudah bertahan selama ini, selalu kuat, sabar, dan berusaha untuk menjadi lebih baik.

Penulis menyadari bahwa penelitian yang telah dilakukan masih banyak kekurangan, kesalahan serta belum sempurna. Penulis berharap tugas akhir ini dapat menjadi manfaat bagi penulis dan pembacanya, serta dapat menjadi penambah wawasan bagi seluruh pihak tersebut.

Yogyakarta, 09 Maret 2026

Penulis

DAFTAR ISI

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING	iii
BERITA ACARA UJIAN SIDANG.....	iv
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Profil Perusahaan.....	1
1.2 Struktur Organisasi.....	3
1.3 Latar Belakang Penelitian.....	5
1.4 Rumusan Masalah	8
1.5 Tujuan Penelitian.....	8
1.6 Kontribusi Penelitian	9
1.6.1 Kontribusi Secara Teoritis	9
1.6.2 Kontribusi Secara Praktis	9
BAB II	11
TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Landasan Teori.....	11
2.1.1 Flextime.....	11
2.1.2 Work-Life Balance	12
2.1.3 Hubungan Flextime Terhadap Work-Life Balance	14
2.2 Kerangka Kerja.....	15
BAB III	17

METODE PENELITIAN	17
3.1 Jenis Pendekatan	17
3.2 Unit Analisis.....	17
3.3 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data.....	18
3.4 Teknik Analisis Data	19
BAB IV	21
HASIL DAN PEMBAHASAN.....	21
4.1 Deskripsi Data	21
4.2 Analisis Data	23
4.3 Pembahasan Hasil	27
4.3.1 Efektivitas Program Flextime terhadap Work-Life Balance Karyawan.....	27
4.3.2 Persepsi Karyawan terhadap Program Flextime sebagai Benefit SDM.....	28
4.3.3 Indikator Keberhasilan Program Flextime dalam Mendukung Work-Life Balance	29
BAB V	31
KESIMPULAN DAN SARAN.....	31
5.1 Kesimpulan.....	31
5.2 Saran.....	33
5.2.1 Rekomendasi Praktis	33
5.2.2 Implikasi Manajerial	33
5.2.3 Keterbatasan Penelitian.....	33
5.2.4 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya.....	34
DAFTAR PUSTAKA	35
LAMPIRAN.....	38

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Transkrip Wawancara Ibu Aurum Fiskawati	57
---	----

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Profil Perusahaan

PT Angkasa Pura Indonesia atau InJourney Airports merupakan perusahaan pengelola bandar udara yang memiliki peran strategis dalam penyelenggaraan layanan kebandarudaraan nasional. Dalam konteks penelitian ini, profil perusahaan tidak hanya penting sebagai gambaran umum organisasi, tetapi juga sebagai dasar untuk memahami karakteristik lingkungan kerja yang memengaruhi penerapan kebijakan sumber daya manusia, termasuk kebijakan fleksibilitas waktu kerja atau *flextime*.

PT Angkasa Pura Indonesia Kantor Cabang Bandara Adisutjipto Yogyakarta memiliki karakteristik organisasi yang berbeda dari perusahaan non-operasional karena berada dalam industri layanan publik yang berkaitan dengan keselamatan, keamanan, pelayanan, dan kepatuhan. Lingkungan kerja bandara menuntut koordinasi antar divisi, kedisiplinan waktu, kesiapan pelayanan, serta kesesuaian dengan standar operasional yang berlaku. Kondisi ini membuat kebijakan fleksibilitas kerja tidak dapat diterapkan secara bebas kepada seluruh karyawan, melainkan perlu disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan dan kebutuhan operasional masing-masing unit.

Dalam pelaksanaan kegiatan kerja, terdapat perbedaan karakteristik antara unit kerja operasional dan unit kerja administratif. Unit operasional umumnya membutuhkan kehadiran karyawan pada waktu tertentu karena berkaitan langsung dengan layanan bandara, keselamatan, keamanan, serta kelancaran operasional. Sebaliknya, unit administratif memiliki ruang yang lebih memungkinkan untuk menerapkan fleksibilitas waktu kerja karena sebagian aktivitasnya tidak selalu menuntut kehadiran pada menit yang sama sepanjang tidak mengganggu koordinasi dan penyelesaian tugas.

Dalam konteks inilah program *flextime* menjadi relevan untuk diteliti. *Flextime* di perusahaan tidak dimaknai sebagai kebebasan penuh dalam bekerja, tetapi sebagai bentuk kelonggaran waktu kedatangan dalam rentang tertentu dengan tetap memenuhi total jam kerja harian. Kebijakan ini dapat dipahami sebagai salah satu bentuk benefit non-finansial sumber daya manusia yang bertujuan memberikan kenyamanan kerja, mengurangi tekanan pada

awal hari kerja, serta membantu karyawan mengelola kebutuhan pribadi sebelum memulai pekerjaan.

Namun, penerapan *flextime* di lingkungan bandara juga memiliki tantangan. Di satu sisi, kebijakan ini dapat mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Di sisi lain, fleksibilitas waktu kerja tetap harus memperhatikan kebutuhan koordinasi, kedisiplinan, keadilan antar karyawan, serta perbedaan karakteristik pekerjaan antara unit administratif dan operasional. Oleh karena itu, profil perusahaan dalam penelitian ini penting untuk menunjukkan bahwa efektivitas *flextime* tidak hanya ditentukan oleh kebijakan itu sendiri, tetapi juga oleh konteks organisasi tempat kebijakan tersebut diterapkan.

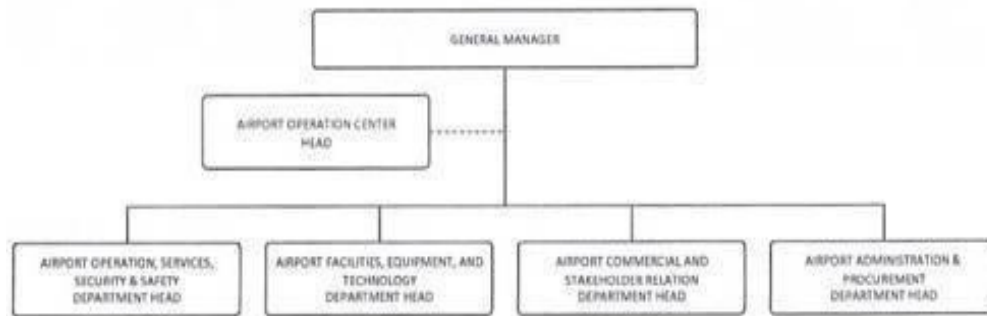
Visi perusahaan adalah menjadi penghubung dunia yang lebih dari sekadar operator bandara dengan keunggulan layanan yang menampilkan keramah tamahan khas Indonesia.

Misi perusahaan yaitu menyediakan layanan berstandar internasional di seluruh bandara yang dikelola, menghadirkan layanan dengan keramah tamahan khas Indonesia, mengembangkan sistem bandara yang terintegrasi melalui konsep *hub and spoke* untuk meningkatkan konektivitas udara, meningkatkan nilai pemangku kepentingan, menjadi mitra pemerintah dan pendorong pertumbuhan ekonomi.

Jumlah karyawan PT Angkasa Pura Indonesia secara keseluruhan mencapai sekitar 8.642 orang, sedangkan di Kantor Cabang Bandara Adisutjipto berjumlah sekitar 44 karyawan. Kantor pusat perusahaan berlokasi di Jakarta Pusat, DKI Jakarta.

1.2 Struktur Organisasi

Gambar 1.1 Struktur Organisasi PT Angkasa Pura Indonesia Kantor
Cabang Bandara Adisutjipto Yogyakarta



Sumber: Organisasi PT Angkasa Pura Indonesia

Struktur organisasi PT Angkasa Pura Indonesia Kantor Cabang Bandara Adisutjipto Yogyakarta menunjukkan adanya pembagian fungsi kerja yang beragam, mulai dari fungsi operasional, pelayanan, keselamatan, keamanan, fasilitas, komersial, hingga administrasi dan pengadaan. Pembagian fungsi ini penting dalam penelitian karena tidak semua unit memiliki tingkat fleksibilitas kerja yang sama.

Dalam kaitannya dengan kebijakan *flextime*, unit yang memiliki relevansi langsung adalah *Airport Administration and Procurement Department*, khususnya fungsi yang berkaitan dengan *human capital*, *general services*, administrasi, dan pengelolaan kebijakan sumber daya manusia. Unit ini memiliki peran dalam memahami, mengomunikasikan, serta memantau pelaksanaan kebijakan kerja yang berlaku bagi karyawan. Oleh karena itu, unit ini menjadi bagian penting dalam penelitian karena berkaitan dengan implementasi benefit sumber daya manusia, termasuk pengaturan jam kerja fleksibel.

Perbedaan karakteristik antar unit juga memengaruhi penerapan *flextime*. Unit operasional bandara memerlukan pengaturan jam kerja yang lebih ketat karena berhubungan dengan kelancaran layanan, keselamatan, keamanan, dan kesiapan operasional. Sementara itu, unit administratif memiliki peluang lebih besar untuk menerapkan fleksibilitas waktu kerja karena tugasnya lebih memungkinkan untuk diselesaikan dengan penyesuaian waktu tertentu. Dengan demikian, struktur organisasi tidak hanya menjelaskan pembagian jabatan, tetapi juga menunjukkan mengapa kebijakan *flextime* bersifat selektif dan tidak dapat diterapkan secara merata pada seluruh karyawan.

Posisi peneliti selama magang berada dalam lingkungan kerja yang memungkinkan peneliti mengamati secara langsung pelaksanaan administrasi sumber daya manusia dan dinamika penerapan kebijakan *flextime*. Pengalaman ini memberikan akses awal bagi peneliti untuk memahami bagaimana kebijakan tersebut dijalankan, bagaimana karyawan memanfaatkannya, serta bagaimana pihak *human capital* memandang efektivitas kebijakan tersebut dalam mendukung *work-life balance*.

1.3 Latar Belakang Penelitian

Perubahan dunia kerja modern mendorong organisasi untuk tidak hanya berfokus pada pencapaian target kerja, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan karyawan. Salah satu isu yang semakin penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah *work-life balance*, yaitu kemampuan karyawan untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan kehidupan pribadi. Ketidakseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menimbulkan tekanan psikologis, kelelahan kerja, konflik peran, serta menurunkan kenyamanan dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Salah satu kebijakan sumber daya manusia yang banyak digunakan untuk mendukung *work-life balance* adalah *flextime*. *Flextime* memberikan ruang kepada karyawan untuk menyesuaikan waktu kedatangan atau waktu kerja dalam batas tertentu, dengan tetap memenuhi total jam kerja dan tanggung jawab pekerjaan. Dalam banyak penelitian, *flextime* dipandang sebagai bagian dari *flexible work arrangements* yang dapat meningkatkan otonomi karyawan, mengurangi tekanan waktu, dan membantu karyawan mengelola peran pekerjaan serta kehidupan pribadi secara lebih baik.

Meskipun demikian, efektivitas *flextime* tidak selalu bersifat otomatis. Kebijakan ini dapat memberikan manfaat apabila didukung oleh budaya organisasi, sistem pengawasan yang jelas, komunikasi kerja yang baik, serta kesesuaian dengan jenis pekerjaan. Dalam organisasi yang memiliki tuntutan operasional tinggi, seperti perusahaan pengelola bandara, fleksibilitas waktu kerja dapat menimbulkan tantangan tersendiri, misalnya kebutuhan koordinasi pada awal jam kerja, perbedaan hak antara karyawan administratif dan operasional, serta potensi ketidakadilan apabila kebijakan tidak dikomunikasikan secara jelas.

Konteks PT Angkasa Pura Indonesia Kantor Cabang Bandara Adisutjipto Yogyakarta menjadi menarik karena perusahaan berada pada sektor layanan publik yang menuntut kedisiplinan, ketepatan waktu, keselamatan, dan koordinasi operasional. Pada saat yang sama, perusahaan juga menerapkan kebijakan flextime bagi karyawan tertentu, khususnya pada fungsi administratif. Flextime yang diterapkan memberikan fleksibilitas waktu kedatangan dalam rentang tertentu, yaitu dari pukul 08.00 sampai maksimal pukul 08.30, dengan konsekuensi waktu pulang menyesuaikan jam kedatangan agar total jam kerja tetap terpenuhi.

Berdasarkan pengamatan selama magang dan wawancara dengan pihak *Human Capital*, flextime dinilai membantu karyawan mengurangi tekanan saat berangkat kerja, memberikan waktu tambahan untuk kebutuhan pribadi, dan membuat karyawan memulai pekerjaan dengan kondisi yang lebih tenang. Namun, manfaat tersebut masih perlu dipahami secara lebih kritis karena fleksibilitas yang diberikan relatif terbatas dan tidak berlaku untuk seluruh karyawan. Selain itu, perusahaan belum memiliki evaluasi formal yang secara khusus menilai hubungan antara pelaksanaan flextime dan *work-life balance* karyawan.

Berdasarkan kondisi tersebut, research gap dalam penelitian ini terletak pada belum adanya evaluasi kualitatif yang secara khusus menjelaskan bagaimana flextime sebagai benefit sumber daya manusia dipersepsikan dan dijalankan dalam organisasi bandara yang memiliki karakteristik operasional berbeda antara unit administratif dan operasional. Penelitian ini tidak hanya melihat flextime sebagai kebijakan yang berdampak positif, tetapi juga menilai batasan, tantangan, serta indikator keberhasilannya dalam mendukung *work-life balance* karyawan.

Dengan demikian, penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai efektivitas program flextime di PT Angkasa Pura Indonesia Kantor Cabang Bandara Adisutjipto Yogyakarta. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan dalam mengevaluasi kebijakan fleksibilitas waktu kerja serta memberikan masukan akademik mengenai penerapan flextime dalam konteks organisasi yang memiliki tuntutan operasional tinggi.

1.4 Rumusan Masalah

1. Bagaimana penerapan program flextime sebagai bentuk benefit sumber daya manusia di PT Angkasa Pura Indonesia Kantor Cabang

Bandara Adisutjipto Yogyakarta?

2. Bagaimana persepsi informan Human Capital terhadap efektivitas program flextime dalam mendukung work-life balance karyawan?
3. Apa saja manfaat, keterbatasan, dan indikator keberhasilan program flextime dalam konteks keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi karyawan?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai peneliti dari kegiatan magang ini adalah seperti berikut:

1. Untuk mengetahui efektivitas penerapan kebijakan flextime dalam mendukung terciptanya *work-life balance* karyawan.
2. Untuk menganalisis persepsi karyawan terhadap kebijakan *flextime* sebagai salah satu bentuk benefit sumber daya manusia di perusahaan.
3. Untuk mengidentifikasi indikator-indikator yang dapat digunakan dalam mengevaluasi keberhasilan program flextime terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi karyawan.

1.6 Kontribusi Penelitian

1.6.1 Kontribusi Secara Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam kajian mengenai kebijakan fleksibilitas waktu kerja *flextime* dan hubungannya dengan *work-life balance*. Studi ini memperkaya literatur yang membahas praktik kerja fleksibel sebagai bagian dari budaya organisasi modern, terutama dalam konteks perusahaan BUMN sektor kebandarudaraan yang memiliki karakteristik operasional spesifik dan berbasis layanan publik.

Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi akademik bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji efektivitas kebijakan kerja fleksibel terhadap kesejahteraan karyawan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, maupun kinerja individu. Dengan menghadirkan konteks industri aviasi, penelitian ini turut memperluas perspektif empiris mengenai implementasi *flextime* di sektor yang menuntut standar keselamatan, keamanan, dan pelayanan yang tinggi.

1.6.2 Kontribusi Secara Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran bagi PT Angkasa Pura Indonesia mengenai efektivitas kebijakan flextime dalam mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Temuan penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi bagi manajemen dalam mengembangkan maupun menyempurnakan kebijakan fleksibilitas waktu kerja agar lebih selaras dengan kebutuhan operasional perusahaan serta kesejahteraan sumber daya manusia.

Selain itu, penelitian ini juga dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan di sektor penerbangan dan kebandarudaraan yang memiliki karakteristik operasional, pelayanan publik, serta standar keselamatan kerja yang tinggi. Dalam industri penerbangan, pengelolaan sumber daya manusia menjadi aspek penting karena karyawan dituntut bekerja secara disiplin, responsif, dan mampu menjaga kualitas pelayanan. Oleh karena itu, kebijakan fleksibilitas kerja yang tepat dapat menjadi salah satu strategi perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif tanpa mengurangi efektivitas operasional.

Penelitian ini juga diharapkan dapat membantu PT Angkasa Pura Indonesia dalam merumuskan indikator evaluasi yang lebih terukur terkait keberhasilan program flextime, sehingga kebijakan yang diterapkan tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mampu mendukung kenyamanan kerja, kesejahteraan karyawan, serta keberlanjutan kinerja organisasi dalam industri penerbangan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Flextime

2.1.1.1 Definisi Flextime

Flextime atau fleksibilitas jam kerja merupakan salah satu bentuk pengaturan kerja yang memberikan keleluasaan kepada karyawan untuk menentukan waktu mulai dan selesai bekerja dengan tetap memenuhi jumlah jam kerja yang telah ditetapkan organisasi. Dalam praktiknya, *flextime* bukan berarti karyawan bebas bekerja tanpa aturan, melainkan tetap berada dalam ketentuan perusahaan yang biasanya menetapkan jam inti (*core time*) sebagai waktu wajib hadir bagi seluruh karyawan.

Dalam literatur manajemen sumber daya manusia, *flextime* termasuk bagian dari *Flexible Work Arrangements* yang berkembang sebagai respons terhadap perubahan dinamika dunia kerja modern. Menurut Allen et al. (2021), fleksibilitas waktu kerja merupakan bentuk dukungan organisasi yang dapat meningkatkan kesejahteraan psikologis, kepuasan kerja, serta membantu mengurangi konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-family conflict*).

Selain itu, Kaufman dan Bruce E. (2020) menjelaskan bahwa fleksibilitas waktu kerja memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasi karena karyawan merasa diberikan kepercayaan dalam mengatur jadwal kerjanya sendiri. Dengan demikian, *flextime* dapat dipahami sebagai salah satu strategi manajemen sumber daya manusia yang bertujuan meningkatkan kenyamanan, kesejahteraan, serta produktivitas kerja karyawan.

2.1.1.2 Faktor-Faktor Flextime

Penerapan kebijakan *flextime* dalam organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor yang berkaitan dengan karakteristik pekerjaan, kebutuhan organisasi, maupun kondisi karyawan. Salah satu faktor utama adalah jenis pekerjaan yang dijalankan. Pekerjaan yang bersifat administratif umumnya lebih mudah menerapkan fleksibilitas waktu kerja dibandingkan pekerjaan operasional yang membutuhkan kehadiran pada waktu tertentu.

Selain itu, budaya organisasi juga menjadi faktor penting dalam keberhasilan penerapan *flextime*. Organisasi yang memiliki budaya kerja terbuka

dan berorientasi pada hasil cenderung lebih mudah menerapkan fleksibilitas kerja dibandingkan organisasi yang masih berorientasi pada pengawasan ketat terhadap kehadiran karyawan (Hewett & Shantz, 2021).

Faktor lain yang memengaruhi penerapan *flextime* adalah dukungan manajemen, sistem pengawasan kerja, perkembangan teknologi, serta kebutuhan karyawan dalam menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dalam konteks modern, fleksibilitas kerja semakin penting karena dapat membantu karyawan mengurangi stres kerja, mengatur waktu secara lebih efektif, serta meningkatkan kesejahteraan psikologis.

2.1.1.3 Penyusunan dan Penerapan Flextime

Penyusunan kebijakan *flextime* perlu dilakukan secara sistematis agar tetap mampu mendukung kebutuhan operasional organisasi tanpa mengurangi efektivitas kerja karyawan. Dalam penerapannya, perusahaan biasanya menetapkan jam inti (*core time*) sebagai waktu wajib kehadiran seluruh karyawan, sedangkan di luar jam tersebut karyawan diberikan fleksibilitas dalam menentukan waktu mulai dan selesai bekerja.

Menurut Erhel et al. (2024), model *flextime* yang tetap memiliki struktur jam inti lebih efektif dalam menjaga koordinasi kerja antar karyawan dan mendukung kelancaran aktivitas organisasi. Selain itu, penerapan *flextime* juga perlu disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan di masing-masing divisi agar tidak mengganggu proses operasional perusahaan.

Dalam praktiknya, terdapat beberapa bentuk *flextime*, seperti:

1. *Core-time flextime*, yaitu fleksibilitas kerja dengan jam inti tertentu.
2. *Compressed workweek*, yaitu sistem kerja dengan jam kerja lebih panjang dalam beberapa hari untuk memperoleh tambahan hari libur.
3. *Staggered working hours*, yaitu pengaturan jam masuk dan pulang yang berbeda antar karyawan.

Dengan demikian, penyusunan kebijakan *flextime* perlu mempertimbangkan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kesejahteraan karyawan agar kebijakan tersebut dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan.

2.1.2 Work-Life Balance

2.1.2.1 Definisi Work-Life Balance

Work-Life Balance merupakan kondisi ketika individu mampu menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi secara harmonis tanpa menimbulkan konflik peran yang berlebihan. Konsep ini tidak hanya berkaitan dengan pembagian waktu antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, tetapi juga mencakup keseimbangan keterlibatan, kepuasan, serta kesejahteraan individu dalam menjalankan kedua peran tersebut.

Menurut Chauhan dan Rai (2024), *Work-Life Balance* menggambarkan kemampuan individu dalam mengelola tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi secara seimbang sehingga dapat mendukung kesejahteraan psikologis maupun produktivitas kerja. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia modern, *Work-Life Balance* menjadi aspek penting karena berhubungan dengan kepuasan kerja, kesehatan mental, komitmen organisasi, dan kualitas hidup karyawan.

Selain itu, konsep *Work-Life Balance* berkembang menjadi *work-life integration*, yaitu hubungan yang lebih fleksibel antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi yang saling memengaruhi secara positif. Oleh karena itu, organisasi mulai memandang keseimbangan kehidupan kerja sebagai bagian penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan berkelanjutan.

2.1.2.2 Faktor-Faktor Work-Life Balance

Work-Life Balance dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari lingkungan pekerjaan maupun kondisi individu. Salah satu faktor utama adalah tuntutan pekerjaan (*job demands*), seperti beban kerja, tekanan waktu, serta tanggung jawab pekerjaan yang tinggi. Tuntutan kerja yang berlebihan dapat menyebabkan konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga mengganggu keseimbangan hidup individu.

Selain tuntutan pekerjaan, dukungan organisasi juga menjadi faktor penting dalam mendukung *Work-Life Balance*. Dukungan tersebut dapat berupa fleksibilitas waktu kerja, dukungan atasan, lingkungan kerja yang nyaman, serta kebijakan organisasi yang memperhatikan kesejahteraan karyawan. Menurut Demerouti (2025), sumber daya kerja (*job resources*) seperti fleksibilitas kerja dapat membantu individu menghadapi tekanan pekerjaan sehingga keseimbangan kehidupan kerja dapat tercapai dengan lebih baik.

Faktor lain yang memengaruhi *Work-Life Balance* adalah kondisi keluarga,

tanggung jawab pribadi, kemampuan manajemen waktu, serta perkembangan teknologi yang memungkinkan pekerjaan dilakukan secara lebih fleksibel. Dalam beberapa kondisi, penggunaan teknologi yang berlebihan justru dapat menyebabkan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi tidak jelas sehingga memicu konflik peran.

2.1.2.3 Indikator Work-Life Balance

Work-Life Balance dapat diukur melalui beberapa indikator yang menunjukkan sejauh mana individu mampu menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Salah satu indikator utama adalah kemampuan individu dalam membagi waktu secara seimbang antara pekerjaan dan aktivitas pribadi. Indikator lainnya adalah rendahnya konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (*work-life conflict*). Individu yang memiliki *Work-Life Balance* yang baik cenderung mampu menjalankan tanggung jawab pekerjaan tanpa mengganggu kehidupan keluarga maupun aktivitas pribadi lainnya.

Selain itu, tingkat kepuasan terhadap pekerjaan dan kehidupan pribadi juga dapat menjadi indikator *Work-Life Balance*. Karyawan yang mampu mencapai keseimbangan kerja dan kehidupan umumnya memiliki tingkat stres yang lebih rendah, kesejahteraan psikologis yang lebih baik, serta kepuasan hidup yang lebih tinggi. Dalam konteks organisasi, *Work-Life Balance* juga dapat terlihat melalui meningkatnya kenyamanan kerja, motivasi, komitmen organisasi, serta menurunnya tingkat kelelahan kerja (*burnout*) dan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan (*turnover intention*).

2.1.3 Hubungan Flextime Terhadap Work-Life Balance

Flextime merupakan salah satu bentuk fleksibilitas kerja yang memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam menentukan waktu mulai dan selesai bekerja sesuai ketentuan perusahaan. Kebijakan ini dinilai mampu membantu karyawan dalam menyesuaikan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan kehidupan pribadi sehingga dapat mendukung terciptanya *Work-Life Balance*.

Hubungan antara *flextime* dan *Work-Life Balance* dapat dijelaskan melalui *Job Demands-Resources Theory* yang menyatakan bahwa fleksibilitas kerja

merupakan salah satu bentuk *job resources* yang membantu individu menghadapi tekanan pekerjaan (*job demands*). Ketika karyawan memiliki kontrol terhadap pengaturan waktu kerja, tekanan akibat keterbatasan waktu dapat berkurang sehingga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi lebih mudah tercapai (Demerouti, 2025).

Selain itu, *Boundary Theory* menjelaskan bahwa individu berusaha mengatur batas antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi. *Flextime* memungkinkan batas tersebut menjadi lebih fleksibel sehingga konflik peran dapat diminimalkan. Dengan adanya fleksibilitas waktu kerja, karyawan dapat lebih mudah menyesuaikan jadwal pekerjaan dengan kebutuhan keluarga maupun aktivitas pribadi lainnya.

Hubungan antara *flextime* dan *Work-Life Balance* juga dapat dijelaskan melalui *Conservation of Resources Theory* yang menyatakan bahwa individu berusaha mempertahankan sumber daya yang dimiliki, seperti waktu, energi, dan kesejahteraan psikologis. *Flextime* membantu karyawan mengelola sumber daya tersebut secara lebih efektif sehingga mampu mengurangi stres kerja dan meningkatkan kesejahteraan individu (Seinsche et al., 2024).

Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *flextime* memiliki hubungan positif terhadap *Work-Life Balance*. Penelitian Herrera-Ballesteros et al. (2025) menemukan bahwa fleksibilitas waktu kerja dapat meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja dengan membantu karyawan mengurangi kelelahan kerja serta memberikan keleluasaan dalam mengatur aktivitas pribadi dan pekerjaan. Penelitian lain oleh Chung dan van der Lippe (2020) juga menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja membantu mengurangi konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi sehingga meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Berdasarkan berbagai teori dan hasil penelitian terdahulu, dapat dipahami bahwa *flextime* memiliki hubungan positif terhadap *Work-Life Balance*. Semakin baik fleksibilitas waktu kerja yang diberikan organisasi, maka semakin besar peluang karyawan untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

2.2 Kerangka Kerja

Kerangka kerja konseptual penelitian ini disusun berdasarkan *Job Demands-Resources Theory* sebagai *grand theory* utama. *Flextime* ditempatkan sebagai *job*

resource yang dapat membantu karyawan mengelola tuntutan pekerjaan dan kebutuhan kehidupan pribadi. Namun, efektivitas *flextime* dipengaruhi oleh faktor kontekstual seperti jenis pekerjaan, budaya organisasi, dukungan atasan, dan kejelasan sistem *monitoring*.

Tabel 2.1 Kerangka Kerja Konseptual

Flextime sebagai <i>Job Resource</i>	Mekanisme	Faktor Kontijensi	Dampak yang Diharapkan
Fleksibilitas waktu kedatangan dalam batas tertentu; benefit non-finansial SDM.	Kontrol waktu meningkat; tekanan awal hari kerja berkurang; kebutuhan pribadi lebih mudah disesuaikan.	Jenis pekerjaan, kebutuhan operasional, dukungan atasan, budaya organisasi, dan sistem monitoring.	Work-life balance lebih baik, kenyamanan kerja meningkat, konflik peran berkurang, dan kedisiplinan tetap terjaga.

Sumber: Peneliti, 2026

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Pendekatan

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian bukan untuk menguji hubungan antar variabel secara statistik, melainkan untuk memahami secara mendalam bagaimana kebijakan *flextime* diterapkan, dipersepsikan, dan dievaluasi dalam konteks organisasi tertentu. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti menggali pengalaman, pandangan, serta penjelasan informan mengenai manfaat dan keterbatasan *flextime* sebagai bentuk benefit sumber daya manusia (Villamin et al., 2025).

Jenis penelitian deskriptif digunakan karena penelitian ini berfokus pada penggambaran fenomena secara sistematis berdasarkan data lapangan. Fenomena yang dikaji adalah penerapan *flextime* di PT Angkasa Pura Indonesia Kantor Cabang Bandara Adisutjipto Yogyakarta, khususnya bagaimana kebijakan tersebut dipahami oleh pihak Human Capital dan bagaimana kebijakan tersebut dikaitkan dengan *work-life balance* karyawan. Dengan pendekatan ini, penelitian dapat menjelaskan konteks, proses, dan makna kebijakan *flextime* secara lebih rinci.

Pendekatan kualitatif deskriptif juga sesuai karena penelitian dilakukan pada konteks organisasi yang memiliki karakteristik khusus, yaitu lingkungan bandara yang memiliki perbedaan kebutuhan antara unit operasional dan administratif. Oleh karena itu, pemahaman terhadap konteks organisasi menjadi penting agar evaluasi terhadap *flextime* tidak dilakukan secara umum, tetapi mempertimbangkan karakteristik pekerjaan, kebutuhan koordinasi, dan batasan operasional perusahaan.

3.2 Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah penerapan program *flextime* sebagai bentuk benefit sumber daya manusia di PT Angkasa Pura Indonesia Kantor Cabang Bandara Adisutjipto Yogyakarta. Fokus unit analisis bukan hanya individu karyawan, tetapi kebijakan *flextime* sebagai praktik pengelolaan sumber daya manusia yang berkaitan dengan *work-life balance*.

Informan penelitian dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan tertentu sesuai kebutuhan penelitian. Informan utama dalam penelitian ini adalah pihak *Human Capital* yang memiliki pemahaman terhadap kebijakan jam kerja, penerapan *flextime*, serta dinamika pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan perusahaan. Informan dipilih karena memiliki pengalaman kerja yang panjang, memahami sistem kerja perusahaan, dan mengetahui perbedaan penerapan kebijakan antara karyawan administratif dan operasional.

Jumlah informan dalam penelitian ini terbatas pada satu informan utama. Keterbatasan ini disadari sebagai salah satu batasan penelitian. Namun, pemilihan satu informan tetap dapat dibenarkan dalam konteks penelitian kualitatif deskriptif karena informan tersebut dipilih sebagai *key informant*, yaitu pihak yang dianggap memiliki pengetahuan relevan dan mendalam mengenai fenomena yang diteliti. Selain itu, data wawancara diperkuat dengan dokumentasi perusahaan dan observasi peneliti selama magang sehingga hasil penelitian tidak hanya bergantung pada satu sumber data secara tunggal.

Dengan demikian, penelitian ini tidak bertujuan untuk melakukan generalisasi terhadap seluruh karyawan, melainkan untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai penerapan dan persepsi terhadap *flextime* dari sudut pandang pihak yang relevan dalam pengelolaan sumber daya manusia perusahaan.

Informan	Posisi/Jabatan	Alasan Pemilihan	Relevansi dengan Penelitian
Ibu Aurnum Fiskawati	Human Capital Development/Staff Area 1	Memahami kebijakan SDM, jam kerja, dan penerapan <i>flextime</i> .	Memberikan informasi mengenai mekanisme, manfaat, kendala, dan indikator keberhasilan <i>flextime</i> .

3.3 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, jenis data yang dikumpulkan berupa data primer dan sekunder. Untuk data primer diperoleh melalui wawancara semi terstruktur dengan staf divisi *Airport Administration and Procurement Department Head* pada PT Angkasa Pura Indonesia Kantor Cabang Bandara Adisutjipto Yogyakarta. Informasi tersebut dipilih karena memiliki peran dalam perumusan, pengawasan, serta evaluasi kebijakan fleksibilitas waktu kerja (*flextime*) yang diterapkan di lingkungan bandar udara.

Metode pengumpulan data ini dirancang untuk memperoleh wawasan kualitatif yang mendalam mengenai mekanisme pelaksanaan kebijakan *flextime*, persepsi terhadap efektivitasnya dalam mendukung *work-life balance* karyawan, serta faktor pendukung dan hambatan dalam implementasinya. Melalui wawancara tersebut, peneliti berupaya memahami bagaimana kebijakan fleksibilitas waktu kerja dijalankan dalam konteks operasional bandar udara yang memiliki karakteristik pelayanan publik dan standar keselamatan yang tinggi.

Untuk data sekunder diperoleh melalui dokumentasi internal perusahaan yang berkaitan dengan kebijakan pengaturan jam kerja dan fleksibilitas kerja, seperti pedoman atau surat keputusan terkait *flextime*, data absensi karyawan, ketentuan jam kerja, serta dokumen lain yang relevan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Dengan menggabungkan wawasan praktis dari staf divisi *Airport Administration and Procurement Department Head* dan dokumen resmi perusahaan yang relevan, penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang lebih lengkap dan menyeluruh mengenai efektivitas penerapan kebijakan *flextime* dalam mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*) karyawan di PT Angkasa Pura Indonesia Kantor Cabang Bandara Adisutjipto Yogyakarta.

3.4 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif. Analisis dilakukan terhadap data primer dan data sekunder yang diperoleh selama proses penelitian. Data primer berasal dari hasil wawancara dengan informan yang memiliki keterlibatan langsung dalam pelaksanaan kebijakan *flextime* di PT Angkasa Pura Indonesia Kantor Cabang Bandara Adisutjipto Yogyakarta, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumentasi

perusahaan yang berkaitan dengan kebijakan fleksibilitas waktu kerja dan pengelolaan sumber daya manusia. Proses analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan. Tahap pertama adalah reduksi data, yaitu memilih dan memfokuskan data yang relevan dengan tujuan penelitian, khususnya terkait efektivitas program *flextime*, persepsi karyawan terhadap kebijakan fleksibilitas kerja, serta dampaknya terhadap *work-life balance* karyawan.

Tahap kedua adalah penyajian data (*data display*), yaitu menyusun data hasil wawancara dan dokumentasi secara sistematis agar memudahkan peneliti dalam memahami hubungan antar temuan penelitian. Data kemudian dikelompokkan berdasarkan tema-tema utama yang muncul selama proses wawancara. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi data. Pada tahap ini, peneliti menginterpretasikan hasil penelitian dengan mengaitkan temuan lapangan dengan teori serta penelitian terdahulu yang relevan. Proses ini dilakukan untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai efektivitas program *flextime* dalam mendukung *work-life balance* karyawan di PT Angkasa Pura Indonesia Kantor Cabang Bandara Adisutjipto Yogyakarta.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data

Penelitian ini melibatkan satu orang informan yang memiliki pengalaman struktural dan pemahaman mendalam terkait pengelolaan administrasi serta sumber daya manusia di lingkungan PT Angkasa Pura Indonesia. Informan dalam penelitian ini adalah Ibu Aurum, yang menjabat sebagai Human Capital Development PT Angkasa Pura Indonesia Kantor Regional IV. Pengalaman beliau sebagai karyawan di lingkungan administrasi PT Angkasa Pura Indonesia memberikan sudut pandang yang komprehensif mengenai penerapan kebijakan *flextime* serta dampaknya terhadap pengaturan waktu kerja dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan.

Selain itu, penelitian ini juga didukung oleh pengalaman penulis selama melaksanakan kegiatan magang di lingkungan PT Angkasa Pura Indonesia, di mana penulis memiliki kesempatan untuk mengamati secara langsung dinamika kerja karyawan serta penerapan kebijakan pengaturan waktu kerja yang berlaku di perusahaan. Pengalaman tersebut memberikan gambaran awal bagi penulis mengenai bagaimana kebijakan *flextime* diterapkan dalam praktik kerja sehari-hari.

Proses pengumpulan data dilakukan melalui wawancara tatap muka secara langsung dengan informan di lingkungan kerja perusahaan. Wawancara berlangsung secara kondusif dengan durasi kurang lebih satu jam dan dilakukan menggunakan pendekatan semi-terstruktur. Peneliti menyampaikan daftar pertanyaan yang telah disusun berdasarkan rumusan masalah penelitian, namun tetap memberikan ruang bagi informan untuk menjelaskan pengalaman serta pandangannya secara lebih luas terkait penerapan program *flextime* di lingkungan kerja. Seluruh proses wawancara dilakukan dengan persetujuan informan untuk direkam guna mendukung kepentingan akademik serta menjaga keakuratan data yang diperoleh selama proses penelitian berlangsung.

Berdasarkan hasil wawancara, diperoleh beberapa tema utama yang berkaitan dengan implementasi program *flextime*, yaitu latar belakang penerapan kebijakan *flextime*, mekanisme penerapan dan pemanfaatannya oleh karyawan,

dampak terhadap pengaturan waktu kerja dan keseimbangan kehidupan kerja, kendala atau tantangan dalam pelaksanaan kebijakan, serta evaluasi efektivitas program dalam mendukung *work-life balance* karyawan.

Ibu Aurum menjelaskan bahwa pada awalnya sistem kerja di perusahaan masih menggunakan jam kerja yang bersifat tetap, di mana seluruh karyawan diwajibkan masuk pukul 08.00 dan pulang pukul 16.30 dengan batas toleransi keterlambatan yang terbatas. Seiring dengan perkembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia, perusahaan kemudian menerapkan kebijakan *flextime* yang memberikan fleksibilitas waktu kedatangan bagi karyawan.

Hal tersebut relevan dengan pernyataan Ibu Aurum selaku Human Capital Development PT Angkasa Pura Indonesia Kantor Regional IV dalam kutipan wawancara berikut:

“Dulu jam kerja itu sifatnya tetap, masuk jam 08.00 dan pulang jam 16.30. Sekarang sudah ada fleksibilitas, jadi karyawan bisa datang sampai maksimal jam 08.30 dan nanti jam pulanginya menyesuaikan supaya tetap memenuhi delapan jam kerja.” (Aurum, Human Capital Development PT Angkasa Pura Indonesia Kantor Regional IV, 2026)

Dalam penerapannya, kebijakan *flextime* tidak berlaku untuk seluruh jenis pekerjaan. Informan menjelaskan bahwa sebagian besar karyawan administrasi memanfaatkan fleksibilitas waktu kerja tersebut, sedangkan karyawan operasional tetap menggunakan sistem jam kerja tetap karena tuntutan operasional perusahaan.

Hal tersebut sesuai dengan pernyataan informan berikut:

“Untuk bagian administrasi biasanya fleksibilitas ini dipakai sehari-hari, tapi kalau bagian operasional tetap harus mengikuti jam kerja yang sudah ditentukan karena menyesuaikan kebutuhan operasional bandara.” (Aurum, Human Capital Development PT Angkasa Pura Indonesia Kantor Regional IV, 2026)

Terkait dampak terhadap keseimbangan kehidupan kerja, informan menjelaskan bahwa keberadaan *flextime* memberikan manfaat bagi karyawan dalam mengatur waktu sebelum memulai aktivitas kerja. Fleksibilitas waktu tersebut membuat karyawan tidak perlu terburu-buru ketika berangkat ke kantor

sehingga dapat mengurangi tekanan atau stres pada awal hari kerja.

Hal ini relevan dengan kutipan wawancara berikut:

“Menurut saya fleksibilitas ini membantu karyawan supaya tidak terlalu terburu-buru saat berangkat kerja. Ada juga yang harus antar anak sekolah dulu atau terkendala perjalanan, jadi lebih fleksibel dan tidak terlalu stres di pagi hari.” (Aurum, Human Capital Development PT Angkasa Pura Indonesia Kantor Regional IV, 2026)

Meskipun demikian, dalam implementasinya masih terdapat beberapa tantangan. Informan menyampaikan bahwa fleksibilitas waktu kerja terkadang perlu disesuaikan kembali apabila terdapat rapat atau kegiatan kerja yang dijadwalkan pada awal jam kerja. Selain itu, informan juga menjelaskan bahwa fleksibilitas yang diberikan masih relatif terbatas karena hanya berada dalam rentang waktu 30 menit.

Hal tersebut sesuai dengan kutipan wawancara berikut:

“Kadang kalau ada rapat pagi atau kegiatan tertentu, karyawan tetap harus menyesuaikan jam datangnya. Selain itu, fleksibilitas yang diberikan juga masih sekitar 30 menit, jadi ada beberapa karyawan yang merasa mungkin bisa lebih fleksibel lagi.” (Aurum, Human Capital Development PT Angkasa Pura Indonesia Kantor Regional IV, 2026)

Secara umum, informan menilai bahwa program *flextime* telah memberikan dampak positif terhadap kenyamanan karyawan dalam mengatur waktu kerja serta membantu mendukung keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini terlihat dari meningkatnya kemampuan karyawan dalam mengatur waktu kedatangan, berkurangnya tekanan saat memulai aktivitas kerja, serta adanya ruang bagi karyawan untuk menyesuaikan jadwal kerja dengan kebutuhan pribadi tanpa mengurangi produktivitas kerja.

4.2 Analisis Data

Data hasil wawancara yang sudah didapat kemudian dianalisis dengan cara kualitatif menggunakan teknik analisis tematik. Analisis dimulai dengan mengetik ulang seluruh hasil wawancara secara lengkap dan tepat seperti yang

terdengar dari rekaman wawancara yang telah dilakukan dengan informan. Pada tahap ini, peneliti melakukan pengurangan data dengan memilih pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan topik penelitian, yaitu efektivitas program *flextime*, pandangan karyawan tentang kebijakan fleksibilitas waktu kerja, serta pengaruhnya terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan.

Selanjutnya dilakukan proses pengkodean (*coding*) terhadap bagian-bagian penting dari transkrip wawancara. Pengkodean dilakukan dengan mengidentifikasi kata kunci, frasa, dan pernyataan yang memiliki makna substantif terhadap rumusan masalah penelitian. Dari proses tersebut, muncul beberapa tema utama yang secara konsisten disampaikan oleh informan, yaitu latar belakang penerapan kebijakan *flextime*, mekanisme penerapan dan pemanfaatannya oleh karyawan, manfaat *flextime* terhadap keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, kendala dalam implementasi kebijakan, serta indikator keberhasilan program *flextime* dalam mendukung *work-life balance*.

Tema pertama yang muncul dari hasil analisis adalah penerapan *flextime* sebagai bagian dari kebijakan fleksibilitas kerja organisasi. Berdasarkan pernyataan informan, kebijakan *flextime* tidak langsung diterapkan sejak awal masa kerja karyawan, melainkan merupakan kebijakan yang berkembang seiring perubahan kebijakan manajemen sumber daya manusia. Pada awalnya, sistem kerja perusahaan menggunakan jadwal kerja tetap dengan jam masuk pukul 08.00 dan pulang pukul 16.30. Seiring berjalannya waktu, perusahaan kemudian memberikan fleksibilitas waktu kedatangan bagi karyawan dalam rentang waktu tertentu sebagai upaya untuk memberikan kemudahan bagi karyawan dalam mengatur waktu kerja mereka. Kebijakan ini menunjukkan adanya perubahan pendekatan dalam pengelolaan sumber daya manusia, dari sistem kerja yang kaku menuju sistem kerja yang lebih adaptif terhadap kebutuhan karyawan.

Tema kedua berkaitan dengan mekanisme penerapan *flextime* dalam lingkungan kerja. Berdasarkan hasil wawancara, kebijakan *flextime* di perusahaan memberi kebebasan bagi karyawan untuk tiba di kantor dalam waktu yang fleksibel, mulai pukul 08.00 hingga paling lambat pukul 08.30. Karyawan yang datang tepat waktu tetap wajib bekerja delapan jam setiap

hari, sehingga waktu pulang akan disesuaikan dengan waktu kedatangan. Mekanisme ini menunjukkan bahwa kebebasan yang diberikan tetap berada dalam batas-batas aturan perusahaan yang bertujuan mempertahankan sikap disiplin dan performa kerja karyawan. Sistem tidak berlaku untuk semua jenis pekerjaan. Karyawan yang bekerja di bagian operasional tetap menggunakan sistem jam kerja tetap karena adanya kebutuhan operasional yang memerlukan kehadiran pada waktu tertentu. Penyesuaian kebijakan fleksibilitas kerja disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan di setiap divisi dalam organisasi.

Tema ketiga yang muncul dari hasil analisis adalah manfaat *flextime* terhadap *work-life balance* karyawan. Informan menjelaskan bahwa keberadaan *flextime* memberikan manfaat bagi karyawan dalam mengatur waktu sebelum memulai aktivitas kerja. Fleksibilitas waktu tersebut membuat karyawan tidak perlu terburu-buru ketika berangkat ke kantor sehingga dapat mengurangi tekanan atau stres pada awal hari kerja. Selain itu, *flextime* juga memberikan ruang bagi karyawan untuk menyesuaikan jadwal pribadi dengan kewajiban pekerjaan, misalnya bagi karyawan yang memiliki tanggung jawab keluarga seperti mengantar anak ke sekolah sebelum berangkat kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu kerja dapat membantu karyawan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan kehidupan pribadi.

Dalam perspektif teori manajemen sumber daya manusia, temuan ini dapat dijelaskan melalui *Job Demands-Resources Theory*, yang memandang fleksibilitas kerja sebagai sumber daya kerja yang membantu individu mengelola tuntutan pekerjaan tanpa mengorbankan keseimbangan kehidupan pribadi. *Flextime* memberikan otonomi kepada karyawan dalam mengatur jadwal kerja sehingga mampu mengurangi tekanan yang muncul akibat keterbatasan waktu. Selain itu, dalam kerangka *Boundary Theory*, fleksibilitas waktu kerja memungkinkan individu mengelola batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara lebih efektif sehingga konflik peran dapat diminimalkan.

Tema berikutnya yang muncul dari hasil analisis adalah kendala dalam penerapan kebijakan *flextime*. Meskipun kebijakan ini memberikan fleksibilitas bagi karyawan, dalam praktiknya terdapat beberapa tantangan

yang muncul dalam pelaksanaannya. Informan menyampaikan bahwa hambatan utama biasanya terjadi ketika terdapat kegiatan kerja seperti rapat atau pekerjaan yang harus dimulai pada awal jam kerja. Dalam situasi tersebut, bebera

menyesuaikan kembali jadwal kerja agar kegiatan tersebut dapat berjalan secara efektif. Selain itu, manfaat *flextime* juga dinilai masih relatif terbatas karena fleksibilitas waktu yang diberikan hanya dalam rentang 30 menit.

Tema terakhir yang muncul dari hasil analisis adalah indikator keberhasilan program *flextime* dalam mendukung *work-life balance* karyawan. Berdasarkan hasil wawancara, salah satu indikator keberhasilan kebijakan ini dapat dilihat dari kemampuan karyawan dalam mengatur waktu kedatangan dengan lebih baik. Informan menjelaskan bahwa setelah adanya *flextime*, karyawan cenderung datang dalam rentang waktu yang telah ditentukan dan lebih mampu menyesuaikan jadwal kerja dengan kebutuhan pribadi mereka. Selain itu, *flextime* juga dinilai mampu membantu karyawan memulai aktivitas kerja dengan kondisi yang lebih tenang karena tidak harus terburu-buru dalam perjalanan menuju tempat kerja.

Dalam perspektif *Conservation of Resources Theory*, kondisi tersebut menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu kerja dapat membantu individu mempertahankan sumber daya yang dimiliki, seperti waktu, energi, dan kesejahteraan psikologis. Ketika karyawan memiliki kontrol lebih besar terhadap waktu kerja mereka, tekanan akibat tuntutan pekerjaan dapat berkurang sehingga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat tercapai dengan lebih baik.

Dari keseluruhan proses analisis dapat disimpulkan bahwa penerapan program *flextime* di PT Angkasa Pura Indonesia Kantor Cabang Bandara Adisutjipto memberikan kontribusi positif dalam mendukung *work-life balance* karyawan, khususnya bagi karyawan administrasi yang memiliki fleksibilitas dalam pengaturan waktu kerja. Meskipun fleksibilitas yang diberikan masih terbatas, kebijakan ini telah membantu karyawan dalam mengatur waktu kerja secara lebih efektif, mengurangi tekanan saat memulai aktivitas kerja, serta memberikan ruang bagi karyawan untuk menyesuaikan kebutuhan pribadi dengan kewajiban pekerjaan.

Hasil analisis ini menunjukkan bahwa efektivitas kebijakan *flextime* tidak hanya bergantung pada fleksibilitas waktu yang diberikan, tetapi juga pada bagaimana kebijakan tersebut diterapkan serta disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan dalam organisasi. Dengan demikian, *flextime* dapat dipahami sebagai salah satu strategi manajemen sumber daya manusia yang berpotensi mendukung terciptanya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan.

4.3 Pembahasan Hasil

Pembahasan hasil penelitian dilakukan dengan menginterpretasikan temuan penelitian yang telah diperoleh melalui wawancara dengan informan serta mengaitkannya dengan teori dan konsep yang relevan dalam manajemen sumber daya manusia. Fokus pembahasan dalam penelitian ini meliputi efektivitas program *flextime* dalam meningkatkan *work-life balance* karyawan, persepsi karyawan terhadap *flextime* sebagai benefit sumber daya manusia, serta indikator yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan kebijakan tersebut.

4.3.1 Efektivitas Program Flextime terhadap Work-Life Balance Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian, program fleksibilitas waktu kerja yang diterapkan di PT Angkasa Pura Indonesia memberi kesempatan kepada karyawan untuk menentukan sendiri jam tiba kerja selama masa yang telah ditentukan. Kebijakan ini memungkinkan karyawan mengatur jadwal kerja sesuai dengan kebutuhan pribadi mereka, tetapi tetap harus memenuhi jumlah jam kerja harian yang ditentukan oleh perusahaan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu kerja memberikan dampak positif terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan. Karyawan merasa memiliki ruang yang lebih luas untuk mengatur aktivitas sebelum memulai pekerjaan, seperti menghindari kemacetan di perjalanan atau menyelesaikan kebutuhan pribadi terlebih dahulu. Kondisi ini memungkinkan karyawan untuk mulai bekerja dengan suasana yang lebih tenang dan tidak tergesa-gesa.

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat tercapai

ketika seseorang mampu mengelola tuntutan pekerjaan dan kehidupan personal secara seimbang. Fleksibilitas dalam jam kerja bisa membantu seseorang mencapai keseimbangan karena memberi kebebasan lebih dalam mengatur waktu. Fleksibilitas kerja dapat berfungsi sebagai sumber daya kerja (*job resources*) yang membantu karyawan menghadapi tuntutan pekerjaan (*job demands*), sejalan dengan teori *Job Demands-Resources*. Dengan adanya fleksibilitas dalam jam kerja, tekanan yang dirasakan karyawan karena keterbatasan waktu bisa berkurang, sehingga mereka bisa menjalankan tugas pekerjaan dan kehidupan pribadi secara lebih seimbang.

Namun, keberhasilan program fleksibel jam kerja juga tergantung pada jenis pekerjaan di perusahaan tersebut. Menurut hasil penelitian, kebijakan fleksibilitas jam kerja tidak dapat diterapkan secara merata kepada seluruh karyawan, karena beberapa jenis pekerjaan yang bersifat operasional tetap memerlukan kehadiran karyawan pada jam tertentu. Oleh karena itu, kebijakan fleksibilitas waktu kerja harus disesuaikan dengan kebutuhan operasional perusahaan agar tetap bisa mendukung produktivitas karyawan.

4.3.2 Persepsi Karyawan terhadap Program Flextime sebagai Benefit SDM

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap penerapan program *flextime* di lingkungan kerja mereka. *Flextime* dipandang sebagai salah satu bentuk perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan karyawan, khususnya dalam memberikan fleksibilitas dalam pengaturan waktu kerja. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kebijakan *flextime* dapat dikategorikan sebagai bagian dari benefit non-finansial yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Benefit tersebut tidak berbentuk kompensasi finansial secara langsung, namun memberikan nilai tambah bagi karyawan dalam bentuk kenyamanan kerja, fleksibilitas, serta keseimbangan kehidupan kerja.

Persepsi positif karyawan terhadap kebijakan *flextime* menunjukkan bahwa program tersebut mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa perusahaan memberikan perhatian terhadap

kebutuhan mereka, maka akan muncul perasaan dihargai dan diakui dalam organisasi. Hal ini dapat memperkuat hubungan antara karyawan dan organisasi serta meningkatkan komitmen kerja.

Temuan ini juga dapat dijelaskan melalui konsep *Perceived Organizational Support*, yang menyatakan bahwa karyawan akan memberikan respons positif terhadap organisasi ketika mereka merasa bahwa organisasi peduli terhadap kesejahteraan mereka. Dalam hal ini, kebijakan *flextime* dapat dipandang sebagai bentuk dukungan organisasi terhadap kebutuhan karyawan dalam mengelola keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dengan demikian, persepsi positif terhadap *flextime* tidak hanya berkaitan dengan fleksibilitas waktu kerja semata, tetapi juga berkaitan dengan bagaimana karyawan memaknai kebijakan tersebut sebagai bentuk perhatian organisasi terhadap kesejahteraan mereka.

4.3.3 Indikator Keberhasilan Program Flextime dalam Mendukung Work-Life Balance

Keberhasilan program flextime dalam membantu keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan karyawan bisa dilihat dari beberapa tanda yang muncul berdasarkan hasil penelitian. Salah satu tanda penting adalah kemampuan pegawai untuk mengatur jadwal kerja dengan lebih bebas tanpa mengurangi kualitas pekerjaan dan tugas yang harus diselesaikan. Kebijakan fleksibel dalam jam kerja dapat dilihat dari peningkatan kenyamanan karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Fleksibilitas dalam jam kerja membuat karyawan tidak terburu-buru saat pergi ke kantor, sehingga membantu mengurangi stres di awal hari kerja. Kondisi ini berpotensi menciptakan suasana kerja yang lebih nyaman dan produktif.

Indikator lain yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan kebijakan *flextime* adalah kemampuan karyawan dalam menyeimbangkan kewajiban pekerjaan dengan kebutuhan kehidupan pribadi. Ketika karyawan mampu mengatur waktu kerja dan aktivitas pribadi secara seimbang, maka konflik antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat diminimalkan.

Dalam perspektif *Conservation of Resources Theory*, fleksibilitas waktu kerja memungkinkan individu mempertahankan sumber daya yang dimiliki, seperti waktu, energi, dan kesejahteraan psikologis. Ketika karyawan memiliki kontrol yang lebih besar terhadap penggunaan waktu mereka, maka potensi kelelahan kerja (*burnout*) dapat diminimalkan dan kesejahteraan kerja dapat meningkat. Dengan demikian, program *flextime* dapat dipahami sebagai salah satu strategi organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel dan adaptif terhadap kebutuhan karyawan. Meskipun fleksibilitas yang diberikan masih memiliki batasan tertentu, kebijakan ini tetap memberikan kontribusi positif dalam mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

5.1.1 Sejauh Mana Program Flextime Efektif dalam Meningkatkan Work-Life Balance Karyawan di PT Angkasa Pura Indonesia Kantor Cabang Bandara Adisutjipto Yogyakarta?

Berdasarkan hasil penelitian, program flextime di PT Angkasa Pura Indonesia Kantor Cabang Bandara Adisutjipto Yogyakarta dinilai cukup efektif dalam mendukung work-life balance karyawan, khususnya pada bagian administrasi. Fleksibilitas waktu kerja memberikan kemudahan bagi karyawan dalam mengatur waktu kedatangan kerja sesuai kebutuhan pribadi tanpa mengurangi kewajiban memenuhi jam kerja perusahaan.

Penerapan *flextime* membantu karyawan mengurangi tekanan saat memulai aktivitas kerja, memberikan kenyamanan dalam perjalanan menuju tempat kerja, serta membantu karyawan menyesuaikan kebutuhan pribadi dengan tanggung jawab pekerjaan. Namun demikian, efektivitas program ini masih terbatas pada jenis pekerjaan tertentu dan belum dapat diterapkan secara menyeluruh pada bagian operasional yang membutuhkan kehadiran kerja pada waktu tertentu.

Tabel 5.1 Efektivitas Program Flextime terhadap Work-Life Balance

Aspek	Temuan Penelitian
Pengaturan waktu kerja	Karyawan lebih fleksibel mengatur waktu kedatangan
Tekanan kerja	Mengurangi stres pada awal aktivitas kerja
Keseimbangan kehidupan kerja	Membantu menyesuaikan kebutuhan pribadi dan pekerjaan
Keterbatasan program	Belum dapat diterapkan pada seluruh divisi

Sumber: Peneliti, 2026

5.1.2 Bagaimana Persepsi Karyawan terhadap Program Flextime sebagai Bentuk Benefit Sumber Daya Manusia?

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa indikator yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keberhasilan program *flextime* dalam

mendukung *work-life balance* karyawan. Indikator tersebut meliputi kemampuan karyawan dalam mengatur waktu kerja secara lebih fleksibel, berkurangnya tekanan saat memulai pekerjaan, meningkatnya kenyamanan kerja, serta kemampuan karyawan dalam menyesuaikan kebutuhan pribadi dengan pekerjaan.

Selain itu, keberhasilan program *flextime* juga dapat dilihat dari meningkatnya kesejahteraan psikologis karyawan dan tetap terjaganya produktivitas kerja meskipun terdapat fleksibilitas dalam pengaturan waktu kerja.

Tabel 5.2 Persepsi Karyawan terhadap Program Flextime

Aspek	Persepsi Karyawan
Fleksibilitas kerja	Memberikan kemudahan pengaturan waktu
Kenyamanan kerja	Membantu bekerja lebih tenang
Benefit perusahaan	Bentuk perhatian perusahaan terhadap karyawan
Lingkungan kerja	Menciptakan suasana kerja lebih adaptif

Sumber: Peneliti, 2026

5.1.3 Apa Saja Indikator yang Dapat Digunakan untuk Mengevaluasi Keberhasilan Program *Flextime* dalam Konteks Keseimbangan Kerja dan Kehidupan Pribadi?

Berdasarkan hasil penelitian, keberhasilan program *flextime* dapat dilihat dari beberapa indikator, seperti meningkatnya kemampuan karyawan dalam mengatur waktu kerja secara lebih fleksibel, berkurangnya tekanan atau stres pada awal aktivitas kerja, serta meningkatnya kenyamanan dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari.

Selain itu, keberhasilan kebijakan *flextime* juga terlihat dari kemampuan karyawan dalam menyesuaikan kebutuhan pribadi dengan tanggung jawab pekerjaan tanpa mengurangi produktivitas kerja. Meskipun demikian, penerapan *flextime* masih memiliki keterbatasan karena belum dapat diterapkan pada seluruh jenis pekerjaan, khususnya pekerjaan operasional yang membutuhkan kehadiran pada waktu tertentu.

Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi PT Angkasa Pura Indonesia dan sektor penerbangan dalam memahami pentingnya fleksibilitas kerja sebagai bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan.

5.2 Saran

5.2.1 Rekomendasi Praktis

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, perusahaan disarankan untuk terus mempertahankan dan mengoptimalkan penerapan program *flextime* sebagai salah satu kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan. Perusahaan dapat melakukan evaluasi secara berkala terhadap pelaksanaan kebijakan tersebut guna mengetahui sejauh mana *flextime* memberikan manfaat bagi karyawan serta dampaknya terhadap produktivitas kerja. Selain itu, perusahaan juga dapat mempertimbangkan kemungkinan pengembangan bentuk fleksibilitas kerja lainnya yang tetap disesuaikan dengan kebutuhan operasional organisasi, sehingga kebijakan yang diterapkan dapat memberikan manfaat yang lebih optimal bagi karyawan maupun perusahaan.

5.2.2 Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan implikasi manajerial bahwa kebijakan fleksibilitas waktu kerja dapat menjadi salah satu strategi dalam pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan. Manajemen organisasi perlu memperhatikan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan kehidupan pribadi karyawan dalam merancang kebijakan kerja yang lebih adaptif. Dengan memberikan fleksibilitas yang tepat, organisasi tidak hanya dapat meningkatkan kenyamanan kerja karyawan, tetapi juga berpotensi meningkatkan motivasi, komitmen, serta produktivitas kerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, kebijakan *flextime* perlu dikelola secara sistematis dengan mempertimbangkan karakteristik pekerjaan, kebutuhan operasional, serta mekanisme pengawasan yang jelas agar kebijakan tersebut dapat berjalan secara efektif.

5.2.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam memahami hasil penelitian. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu organisasi, yaitu PT Angkasa Pura Indonesia Kantor Cabang Bandara Adisutjipto Yogyakarta, sehingga hasil penelitian ini belum tentu dapat digeneralisasikan pada organisasi lain dengan karakteristik yang berbeda.

Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jumlah informan yang terbatas sehingga hasil penelitian lebih menekankan pada pemahaman mendalam terhadap pengalaman dan persepsi informan. Keterbatasan lainnya adalah bahwa penelitian ini hanya berfokus pada aspek *flextime* dan *work-life balance* tanpa mengkaji secara lebih luas faktor-faktor lain yang juga dapat memengaruhi keseimbangan kehidupan kerja karyawan, seperti beban kerja, budaya organisasi, maupun sistem dukungan organisasi.

5.2.4 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian berikutnya diharapkan bisa menjelajahi topik fleksibilitas jam kerja dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan dengan cara yang lebih luas, baik dalam hal subjek yang diteliti maupun metode yang digunakan. Peneliti dapat menggunakan pendekatan kuantitatif atau metode campuran (*mixed methods*) untuk memperoleh hasil penelitian yang lebih komprehensif serta memungkinkan analisis hubungan antara *fleksibility* dengan variabel lain seperti kepuasan kerja, kinerja, atau tingkat stres kerja. Selain itu, penelitian selanjutnya juga bisa dilakukan di berbagai jenis organisasi atau sektor industri yang berbeda, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih luas mengenai sejauh mana kebijakan fleksibilitas kerja efektif dalam membantu karyawan mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J., & Gray, C. E. (2021). Boundary Management and Work-Nonwork Balance While Working from Home. *Applied Psychology*, 70(1), 60–84. <https://doi.org/10.1111/apps.12300>
- Andrade, C. (2021). The Inconvenient Truth About Convenience and Purposive Samples. *Indian Journal of Psychological Medicine*, 43(1), 86–88. <https://doi.org/10.1177/0253717620977000>
- Angayarkanni, Dr. R. (2024). Flexible Work Arrangements: A Comparative Analysis of their Impact on Work-Life Balance, Dr. Aarti Sharma. *Educational Administration: Theory and Practice*, 1603–1610. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i6.5554>
- Ballestar, M. T., García-Lazaro, A., Sainz, J., & Sanz, I. (2022). Why is your company not robotic? The technology and human capital needed by firms to become robotic. *Journal of Business Research*, 142, 328–343. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.12.061>
- Casper, W. J., Hyde, S. A., Smith, S. G., Amirkamali, F., & Holliday Wayne, J. (2026). *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior How Effective Are Work-Life Balance Policies? The Importance of Inclusion*. 35, 28. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110622>
- Chauhan, P., & Rai, S. (2024). Conceptualizing work-life integration: A review and research agenda. *Asia Pacific Management Review*, 29(4), 415–426. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2024.10.002>
- Chung, H., & van der Lippe, T. (2020). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365–381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Danny Setiawan. (2020). Operasional Yogyakarta International Airport, akankah Bandar Udara Adisutjipto Digunakan? (*Operational Yogyakarta*

- International Airport, Will Adisutjipto Airport Be Used?*), 23, 135–142.
<https://doi.org/10.18196/st.232263>
- Demerouti, E. (2025). Flexible Working, Work–Life Balance, and Gender Equality: Introduction. *Journal of Business Research*, 192.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115296>
- Erhel, C., Guergoat-Larivière, M., & Mofakhami, M. (2024). Diversity of flexible working time arrangements and workers' health: An analysis of a workers' panel and linked employer-employee data for France. *Social Science and Medicine*, 356.
- Hanief, M., & Sampayya, A. (2025). Aktivitas Purchase Requisition Dan Purchase Order Pada Modul Material Management Dalam Sistem ERP SAP Di PT Angkasa Pura Indonesia Laporan MBKM Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis Universitas Multimedia Nusantara Tangerang 2025
- Herrera-Ballesteros, J., de las Heras-Rosas, C. J., Mota Veiga, P., & Sampaio Rodrigues, F. (2025a). How do flexible working time policies, telework from home and work fatigue impact on the work-life balance? *International Journal of Organizational Analysis*, 33(12), 153–173.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2025-5353>
- Hewett, R., & Shantz, A. (2021). A theory of HR co-creation. *Human Resource Management Review*, 31(4). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100823>
- Jiejing, Y., Anuar Bin Arshad, M., & Mengjiao, Z. (2024a). Flexible Work Arrangements and Employee Turnover Intentions: A Comprehensive Review of Theory, Empirical Evidence, and Future Directions. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(12).
<https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i12/24030>
- Kurniawan, A. I., Hadap, B. M., Gemiarta, C. M., Sudharsono, J. E., Yusuf, K. A., & Linawati, N. (2025). Merger InJourney Airports: Optimalisasi Sinergi Operasional dan Keuangan dalam Industri Aviasi Indonesia. *JAFM*, 6(2).
<https://doi.org/10.38035/jafm.v6i2>

- Nadya Anjani Putri, & C. Santi Muji Utami. (2020). Pangkalan Udara Adi Sutjipto Yogyakarta: Perkembangan Fungsi Lapangan Udara Dari Militer Menjadi Penerbangan Sipil Tahun 1964-2004. *Journal of Indonesian History* 9, 76–83.
- Noermijati, N., Farhiya, D., Kurniawati, D. T., Rosita, F., & Masyhuri, M.(2025). *Utilizing Flexible Working Arrangement into Organizational Citizenship Behavior: A Double Mediation Model Business, Management and Economics Engineering*, 23 (2), 280–301. <https://doi.org/10.3846/bmee.2025.22837>
- Seinsche, L., Schubin, K., Neumann, J., & Pfaff, H. (2024). Working from home during COVID-19: boundary management tactics and energy resources management strategies reported by public service employees in a qualitative study. *BMC Public Health*, 24(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18744-y>
- Silminawati, A., & Rachmawati, R. (2022). Pengaruh Flexible Working Arrangements terhadap Work Life Balance, dan Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediator. *Literatus*, 4(1), 20–27. <https://doi.org/10.37010/lit.v4i1.478>
- Syamsuri, Abd. R., Arohman, R., Saputra, M. R., & Esmeralda, A. I. P. (2025). The role of AI in enhancing employee experience and HR effectiveness in hybrid work models. *Social Sciences Insights Journal*, 3(3), 141–152. <https://doi.org/10.60036/v4p4q169>
- Villamin, P., Lopez, V., Thapa, D. K., & Cleary, M. (2025). A Worked Example of Qualitative Descriptive Design: A Step-by-Step Guide for Novice and Early Career Researchers. *Journal of Advanced Nursing*, 81(8), 5181–5195. <https://doi.org/10.1111/jan.1648>
- Wöhrmann, A. M., Dilchert, N., & Michel, A. (2021). Working time flexibility and work-life balance. *Zeitschrift Für Arbeitswissenschaft*, 75(1), 74–85. <https://doi.org/10.1007/s41449-020-00230>

LAMPIRAN

*Lampiran 1: Transkrip Wawancara Human Capital Development Division Head
Ibu Aurum Fiskawati*

INFORMAN SATU

Wawancara	: 1 kali wawancara tatap muka secara langsung (offline)
Informan/Status	: Aurum Fiskawati (A) / Human Capital Development Staff Area 1
Umur	: 40 tahun
Jenis Kelamin	: Perempuan
Masa Kerja Peneliti	: 12 Tahun
Peneliti	: Intan (I)
Fakultas/Angkatan	: Fakultas Bisnis dan Ekonomika/2022
Perihal	: Evaluasi Efektivitas Program Flextime Sebagai Bentuk Benefit Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Work-Life Balance Karyawan
Tipe Wawancara	: Wawancara Semi Terstruktur
Waktu Pelaksanaan	: Jumat, 06 Maret 2026, Pukul 10.30

No	Pertanyaan	Jawaban
1	Apakah saat Ibu mulai bekerja di sini sudah ada penerapan program Flextime?	Saat awal bekerja belum ada Flextime. Jam kerja masih tetap, masuk pukul 08.00 dan pulang pukul 16.30 dengan toleransi keterlambatan sekitar 10 menit. Setelah ada kebijakan baru, karyawan diperbolehkan masuk dalam rentang pukul 08.00 sampai maksimal pukul 08.30 dengan jam pulang yang menyesuaikan waktu masuk.
2	Sejauh mana karyawan memanfaatkan benefit Flextime ini?	Hampir semua karyawan administrasi memanfaatkan Flextime karena kebijakan ini sudah lama ditunggu-tunggu dan baru diterapkan beberapa bulan terakhir.
3	Apakah Flextime digunakan setiap hari?	Flextime digunakan setiap hari kerja kantor, tetapi hanya berlaku untuk pegawai administrasi. Pegawai operasional tetap menggunakan jam kerja tetap sesuai kebutuhan operasional bandara.
4	Manfaat apa yang paling terasa dari penerapan Flextime?	Karyawan tidak terlalu terburu-buru saat berangkat kerja sehingga perjalanan menuju kantor menjadi lebih santai dan karyawan bisa lebih mempersiapkan diri sebelum mulai bekerja.
5	Apakah Flextime membantu menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi?	Cukup membantu, terutama bagi karyawan perempuan atau ibu-ibu yang harus mengantar anak ke sekolah sebelum berangkat kerja.
6	Apakah ada perubahan terkait tingkat stres atau kelelahan kerja setelah adanya Flextime?	Flextime membantu mengurangi stres saat berangkat kerja karena karyawan tidak datang ke kantor dalam kondisi terburu-buru atau tertekan.
7	Apakah terdapat hambatan atau tantangan selama penerapan Flextime?	Hambatan biasanya muncul ketika ada rapat atau pekerjaan yang harus dimulai tepat pukul 08.00 karena beberapa karyawan mungkin datang mendekati pukul 08.30 sehingga jadwal perlu disesuaikan kembali.
8	Apakah program Flextime dapat dikatakan berhasil?	Sejauh ini penerapannya cukup berhasil, terutama bagi karyawan administrasi yang merasa terbantu dengan kebijakan tersebut.
9	Indikator apa yang dapat digunakan untuk melihat keberhasilan program Flextime?	Salah satunya adalah kedisiplinan waktu. Dengan adanya Flextime, karyawan menjadi lebih mampu mengatur waktu kedatangannya dan tetap hadir sebelum batas maksimal pukul 08.30.
10	Apa yang masih dapat ditingkatkan dari program Flextime agar lebih efektif?	Flextime mungkin bisa diperpanjang dari 30 menit menjadi satu jam atau disesuaikan dengan jarak domisili karyawan agar lebih fleksibel.
11	Apakah ada contoh pengalaman yang menggambarkan dampak Flextime?	Karyawan dapat memulai pekerjaan dengan kondisi lebih tenang karena tidak terburu-buru saat perjalanan ke kantor dan masih memiliki sedikit waktu tambahan untuk kebutuhan pribadi seperti mengantar anak sekolah.
12	Jika ada karyawan datang pukul 09.00 atau 09.30, apakah jam pulangnya ikut	Secara aturan iya, karena tetap harus memenuhi 8 jam kerja. Namun jika datang melebihi batas Flextime, biasanya karyawan tidak mendapatkan

	mundur?	benefit tertentu yang berkaitan dengan kedisiplinan kerja.
--	---------	--