



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i4>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Analisis Kebijakan *Flexible Working Arrangement* terhadap Produktifitas Karyawan untuk Peningkatan Kinerja Perusahaan (PT. Telekomunikasi Indonesia Internasional)

Febri Egasmara^{1*}, Ade Sobandi², Agus Rahayu³, Lili Adi Wibowo⁴, Alfira Sofia⁵

¹Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia, febri@upi.edu

²Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia, arsipkarilmi@gmail.com

³Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia

⁴Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia

⁵Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia

*Corresponding Author: febri@upi.edu

Abstract: *The Flexible Working Arrangement (FWA) policy is a more flexible work strategy that allows employees to work outside the office and provides convenience and flexibility in determining their work location and hours. This study aims to evaluate the impact of FWA implementation on employee productivity and operational effectiveness at PT Telekomunikasi Indonesia Internasional (TELIN). The results indicate that FWA can reduce travel time, increase employee focus on completing tasks, and provide flexibility in allocating work time. Furthermore, savings on operational costs such as transportation and lunch contribute to work efficiency. Technological support facilitates communication and team coordination, resulting in optimal performance. Thus, the FWA policy has a positive impact on employee productivity, creates a more flexible and sustainable work environment, and encourages overall company performance.*

Keywords: *Flexible Working Arrangement, Productivity, Work Efficiency, Performance Company*

Abstrak: Kebijakan *Flexible Working Arrangement* (FWA) merupakan strategi kerja yang lebih fleksibel dimana karyawan dapat bekerja di luar kantor dan dapat memberikan kemudahan serta fleksibilitas bagi karyawan dalam menentukan lokasi dan waktu kerja. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi dampak penerapan FWA terhadap produktivitas karyawan dan efektivitas operasional di PT Telekomunikasi Indonesia Internasional (TELIN). Hasil penelitian menunjukkan bahwa FWA dapat mengurangi waktu perjalanan, meningkatkan fokus karyawan dalam menyelesaikan tugas, dan memberikan fleksibilitas alokasi waktu kerja. Selain itu, penghematan biaya operasional seperti transportasi dan makan siang turut mendorong efisiensi kerja. Dukungan teknologi mempermudah komunikasi dan koordinasi tim sehingga kinerja lebih optimal. Dengan demikian, kebijakan FWA memberikan dampak positif terhadap produktivitas karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel dan berkelanjutan, serta mendorong peningkatan performansi perusahaan secara keseluruhan.

Kata Kunci: *Flexible Working Arrangement*, Produktivitas, Efisiensi Kerja, Performansi Perusahaan

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, sistem kerja tradisional mulai mengalami perubahan signifikan. Khususnya pada tahun 2019 saat terjadi wabah COVID-19 sangat merubah sistem kerja tradisional menjadi sistem kerja yang lebih fleksibel secara tempat bekerja dan sistem komunikasi saat bekerja. Salah satu pendekatan yang semakin populer dan banyak diterapkan oleh perusahaan adalah penerapan kebijakan *Flexible Working Arrangement* (FWA). FWA memberikan fleksibilitas bagi karyawan dalam menentukan lokasi kerja baik *Working From Home* (WFH), *Working From Anywhere* (WFA) maupun *Working From Office* (WFO). Kebijakan ini menjadi suatu hal positif terhadap kebutuhan akan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi karyawan, sekaligus sebagai strategi meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional perusahaan. Menurut penelitian sebelumnya, fleksibilitas kerja dapat membantu mengurangi tekanan kerja serta meningkatkan kepuasan karyawan (Wang et al., 2021).

FWA juga dapat didefinisikan sebagai kebijakan kerja yang memberikan fleksibilitas kepada karyawan dalam menentukan jam kerja dan lokasi tempat mereka bekerja. Konsep ini membuat karyawan lebih memiliki kebebasan untuk menyesuaikan jadwal kerja sesuai kebutuhan pribadi maupun profesional, tanpa terikat pada waktu dan tempat kerja yang kaku seperti dalam sistem kerja tradisional. Meskipun FWA bukanlah sesuatu yang baru dalam praktik *Human Resource Management* (HRM), penerapannya sudah mulai diperkenalkan sejak tahun 2005. Tren penerapan FWA pun terus mengalami peningkatan seiring dengan perkembangan teknologi dan tuntutan fleksibilitas.

Penerapan FWA tidak hanya memberikan manfaat langsung bagi karyawan, tetapi juga berdampak positif pada perusahaan. Salah satu keuntungan utama adalah pengurangan waktu perjalanan menuju kantor, yang seringkali menjadi penghambat produktivitas karyawan. Seorang karyawan yang memiliki tempat tinggal dengan jarak yang jauh sering kali menghabiskan waktu berjam-jam untuk perjalanan, yang seharusnya dapat dimanfaatkan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan. Studi yang dilakukan oleh Bloom et al. (2015) menunjukkan bahwa kebijakan fleksibilitas kerja mampu meningkatkan produktivitas sebesar 13%, salah satunya karena waktu yang sebelumnya terbuang untuk perjalanan dapat dialokasikan menjadi waktu kerja yang lebih efektif. Jika diterapkannya FWA, hal tersebut dapat dimanfaatkan dengan mengerjakan task yang seharusnya dikerjakan pada hari tersebut dan karyawan pun akan lebih merasa siap karena dengan waktu yang tidak terbuang di jalan dapat digunakan untuk persiapan sebelum kerja.

Bloom (2014) menunjukkan bahwa terdapat peningkatan kinerja sebesar sepertiga karena karyawan yang bekerja dari rumah berada dalam lingkungan kerja yang lebih tenang, sementara bekerja di kantor sering kali menghadapi lebih banyak gangguan. Selain itu, Bloom (2014) melaporkan bahwa karyawan yang mulai bekerja lebih awal dan bekerja lebih lama berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas hingga dua pertiga. Namun, Bloom (2014) menekankan bahwa sistem FWA tidak cocok untuk semua orang. Untuk dapat produktif saat bekerja dari rumah, karyawan perlu memiliki keterampilan manajemen diri. Bloom (2014) juga berpendapat bahwa FWA cenderung lebih bermanfaat bagi karyawan yang lebih tua, sudah menikah, dan memiliki anak. Sebaliknya, karyawan muda yang kehidupan sosialnya lebih banyak berkaitan dengan kantor cenderung tidak tertarik bekerja dari rumah. Sistem kerja yang fleksibel ini lebih ideal untuk pekerja yang bekerja secara mandiri dan dibayar, seperti pekerja dengan hasil kerja yang mudah dievaluasi atau profesional dan manajer senior yang memiliki motivasi dalam diri yang tinggi.

Selain itu, kebijakan FWA juga dapat membuat perusahaan untuk lebih menghemat biaya operasional. Ketika karyawan bekerja secara WFH ataupun dari lokasi lain, biaya seperti konsumsi makan siang dapat dikurangi karena akan berpengaruh terhadap jumlah karyawan yang ada di kantor pada hari kerja dimana yang seharusnya mendapatkan jatah makan siang. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian Choudhury et al. (2020), yang menemukan bahwa perusahaan dapat memangkas biaya fasilitas kantor hingga 20% dengan adanya skema kerja fleksibel. Penghematan biaya operasional ini secara langsung berkontribusi pada efisiensi perusahaan dalam mengelola anggaran operasional. Dengan demikian, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya ke area yang lebih strategis, seperti pengembangan teknologi dan peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Fleksibilitas kerja juga berperan penting dalam meningkatkan fokus dan motivasi karyawan. Karyawan yang diberikan kebebasan dalam menentukan lokasi dan waktu kerja cenderung lebih termotivasi untuk menyelesaikan tugas dengan lebih cepat dan efisien (Kelliher & Anderson, 2010). Hal ini dikarenakan karyawan merasa lebih memiliki kebebasan dan merasa lebih dipercaya oleh perusahaan dan mampu bekerja dalam suasana yang lebih kondusif sesuai preferensi masing-masing individu. Faktor teknologi komunikasi dan kolaborasi seperti penggunaan aplikasi virtual meeting, platform task management juga menjadi faktor yang mendukung dan memperkuat implementasi kebijakan FWA. Dengan adanya teknologi ini, komunikasi dan koordinasi antar tim tetap berjalan efektif meskipun bekerja dari lokasi yang berbeda.

Banyak penelitian dalam konteks FWA menunjukkan bahwa karyawan memiliki pandangan positif terhadap penerapannya dan memberikan dampak yang baik. Sebagai contoh, Ziderman (2020) menyatakan bahwa FWA meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Di sisi lain, Chung dan van der Lippe (2020) menemukan bahwa FWA berperan dalam membantu karyawan untuk mendapatkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan berkeluarga.

Namun, perlu mendapat perhatian lebih bahwa penerapan FWA juga memiliki tantangan tersendiri. Salah satu tantangan utamanya adalah menjaga komunikasi dan koordinasi antar tim agar tetap optimal. Jika tidak dikelola dengan baik, komunikasi yang tidak efektif dapat menurunkan performa tim secara keseluruhan. Meskipun demikian, tantangan ini dapat diatasi dengan pemanfaatan teknologi yang tepat serta penerapan kebijakan yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dan karyawan. Menurut Hook et al. (2021), perusahaan yang berhasil menerapkan FWA cenderung memiliki lingkungan kerja yang lebih berkelanjutan dan efisien, karena karyawan merasa lebih puas dan produktif dalam menyelesaikan pekerjaan mereka.

PT Telekomunikasi Indonesia Internasional (TELIN) sebagai international arm dari Telkom Group yang berfokus pada pengembangan layanan dan ekspansi konektivitas global. Dengan 10 global office yang terletak di Indonesia, Singapore, Hongkong, Timor Leste, Australia, Malaysia, United States, Taiwan, Myanmar, dan Uni Emirat Arab dan 5 sales representative office yang terletak di India, United Kingdom, Philippines, Canada, dan Vietnam. TELIN selalu berkomitmen untuk memperkuat posisi Indonesia sebagai hub regional dalam industri telekomunikasi. TELIN mengoperasikan 58 Point of Presence (PoPs) di 26 negara dan mengelola 27 sistem kabel bawah laut, sehingga dapat memberikan layanan yang lebih luas dan efisien di international market. TELIN group ini termasuk Headquarter (HQ) dan memiliki sejumlah anak perusahaan (subsidiaries) dan cabang internasional, termasuk TELIN Singapore (TSG), TELIN Malaysia (TMY), TELIN Hong Kong (THQ), TELIN Thailand (TTW), TELIN USA (TUSA), dan TELIN Timor Leste (TTL) yang dikenal dengan nama Telkomcell. Dengan infrastruktur yang fleksibel dan modular, TELIN terus mendorong perluasan konektivitas antar negara dan berperan sebagai katalis utama dalam transformasi industri telekomunikasi global.

Kondisi saat ini, TELIN menghadapi tantangan signifikan dalam meningkatkan produktivitas karyawan seiring dengan tuntutan efisiensi operasional dan pesatnya perkembangan teknologi yang terus berubah dalam dunia kerja. Di tengah perubahan tersebut, TELIN berusaha untuk tetap mempertahankan daya saingnya. Salah satu langkah yang memungkinkan diambil perusahaan untuk menjawab tantangan tersebut. FWA sebagai solusi untuk mendukung adaptasi terhadap kebutuhan karyawan serta dinamika bisnis yang terus berkembang. Kebijakan FWA memberikan fleksibilitas bagi karyawan dalam menentukan tempat dan waktu bekerja, yang diharapkan dapat mengurangi beban perjalanan, meningkatkan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, serta mendorong karyawan untuk lebih fokus dan produktif dalam menyelesaikan tugas mereka.

Seiring dengan perubahan pola kerja yang semakin mengarah pada fleksibilitas dan digitalisasi, TELIN berupaya menciptakan lingkungan kerja yang lebih inovatif dan efektif, dengan menyesuaikan kebijakan-kebijakan internal untuk mendukung kolaborasi tim yang tetap terjaga meskipun bekerja secara remote atau hybrid. Selain itu, kebijakan FWA juga diharapkan dapat menciptakan suasana kerja yang lebih berkelanjutan, mengurangi stres, dan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya akan berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas karyawan. Mengingat pentingnya peran teknologi dalam operasional perusahaan, implementasi kebijakan ini juga bertujuan untuk memanfaatkan alat dan platform digital yang memungkinkan komunikasi dan kolaborasi yang efisien antara karyawan di seluruh dunia.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak kebijakan FWA terhadap produktivitas karyawan serta kontribusinya dalam peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian ini akan menggali lebih dalam tentang bagaimana kebijakan fleksibel ini mempengaruhi efisiensi kerja, kepuasan karyawan, serta dampaknya terhadap pencapaian tujuan perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT yang nantinya akan dirumuskan dalam bentuk kombinasi strategi dan dibuat juga action plan serta Strategic Evaluation & Control untuk melakukan monitoring dan kontrol atas kebijakan FWA agar berjalan sesuai rencana dan tujuan dari perusahaan, yaitu meningkatkan fleksibilitas karyawan untuk mendapatkan produktivitas sekaligus meningkatkan kinerja perusahaan. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai tantangan yang dihadapi oleh perusahaan dalam mengimplementasikan kebijakan FWA, serta menawarkan rekomendasi yang dapat membantu TELIN mengoptimalkan penerapan kebijakan ini agar dapat mencapai hasil yang lebih baik dan memberikan dampak baik untuk karyawan maupun untuk perusahaan secara keseluruhan.

METODE

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak kebijakan FWA (Flexible Working Arrangement) terhadap produktivitas karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia Internasional (TELIN) dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis SWOT untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang timbul akibat implementasi kebijakan FWA dengan output strategi penerapan dari hasil gabungan SWOT yang ada.

Strategi Prosedur Pencarian

Untuk mencapai tujuan penelitian ini, penulis memulai dengan pencarian eksploratif menggunakan kata kunci yang relevan dengan dampak kebijakan Flexible Working Arrangement (FWA) terhadap produktivitas karyawan dalam konteks perusahaan PT Telekomunikasi Indonesia Internasional. Kata kunci yang digunakan mencakup istilah seperti flexible working arrangement, employee productivity, flexibility in work, dan impact of FWA on performance, serta tantangan dan peluang yang terkait, seperti dampak negatif FWA, kelemahan kebijakan FWA, dan tantangan pekerjaan fleksibel. Sebagai bagian dari analisis kualitatif dengan pendekatan SWOT, kami juga mencari narasumber untuk diwawancarai

mengenai keadaan di TELIN terkait penerapan FWA sekaligus mengkaji strengths, weaknesses, opportunities, dan threats yang timbul dari implementasi FWA dalam di TELIN. Kami juga mencari artikel yang membahas bagaimana FWA dapat mempengaruhi keseimbangan kehidupan kerja, produktivitas, dan kesejahteraan karyawan. Untuk memastikan kelengkapan literatur yang ditemukan, kami menggunakan kombinasi kata kunci dengan operator Boolean dan mengevaluasi artikel yang relevan dari berbagai database, termasuk Scopus dan Google Scholar. Setiap artikel yang relevan diperiksa dan diklasifikasikan berdasarkan kategori SWOT, mengidentifikasi elemen-elemen yang memberikan wawasan terkait kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari penerapan FWA. Kami juga memastikan bahwa data yang dikumpulkan mencakup literatur terbaru dan terverifikasi dengan menelusuri referensi silang dan menghindari duplikasi data. Prosedur pencarian yang digunakan untuk pemilihan sampel yang komprehensif tercatat secara rinci, dan langkah-langkah tersebut didokumentasikan dengan tujuan meminimalisir bias dalam proses analisis kualitatif ini.

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan dan mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap dampak kebijakan FWA terhadap produktivitas karyawan. Penelitian ini akan memfokuskan pada pengumpulan dan analisis data yang lebih dalam terkait persepsi karyawan tentang kebijakan FWA yang diterapkan di perusahaan, serta bagaimana hal tersebut mempengaruhi produktivitas mereka.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Internasional (TELIN) yang terlibat langsung dalam kebijakan FWA. Sampel akan dipilih dengan menggunakan metode purposive sampling, dimana karyawan yang memiliki pengalaman dengan kebijakan FWA dan memiliki wawasan yang relevan akan dipilih untuk diwawancarai. Proses pemilihan sampel ini bertujuan untuk mendapatkan informasi yang mendalam dan spesifik terkait persepsi serta dampak kebijakan FWA terhadap produktivitas dan kinerja individu dalam perusahaan. Selain itu, kami juga mempertimbangkan variasi dalam jabatan, pengalaman kerja, serta jenis pekerjaan yang dijalani oleh para karyawan, untuk memastikan keberagaman perspektif dalam penelitian ini. Hal ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengaruh kebijakan FWA di TELIN.

Instrumen Penelitian

Instrumen utama yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi-terstruktur. Wawancara ini dirancang untuk menggali informasi lebih dalam mengenai pengalaman, pendapat, dan pandangan karyawan terkait implementasi kebijakan FWA serta dampaknya terhadap produktivitas mereka. Beberapa pertanyaan wawancara akan fokus pada beberapa poin, yaitu (1) Pengalaman pribadi karyawan terkait fleksibilitas waktu dan tempat kerja, (2) Dampak kebijakan FWA terhadap keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan, (3) Faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan atau penurunan produktivitas karyawan dalam konteks FWA.

Analisis Data dan Perancangan Strategi

Dalam penelitian ini, dari data yang dikumpulkan baik melalui wawancara maupun tinjauan literatur akan dianalisis menggunakan pendekatan analisis SWOT.

Tabel 1. Kerangka Strategi SWOT

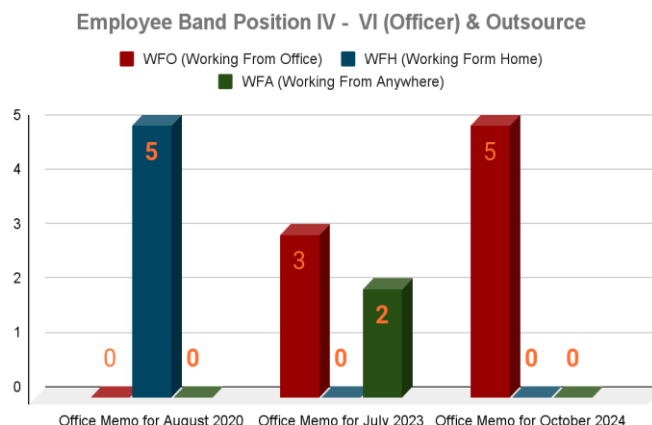
Internal /External	Strength (S)	Weakness (W)
Opportunity (O)	SO Strategy → Strategi yang memanfaatkan peluang yang ada dengan kekuatan yang dimiliki	WO Strategy → Strategi untuk memanfaatkan peluang sembari mengatasi kelemahan
Threats (T)	ST Strategy → Strategi menggunakan kekuatan untuk mengurangi atau menghadapi ancaman	WT Strategy → Strategi pengurangan risiko atau kerugian untuk meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Metode ini dipilih untuk memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi efektivitas kebijakan FWA di TELIN. Analisis SWOT pada penelitian ini difokuskan juga dalam merancang strategi yang berbasis pada hasil gabungan elemen-elemen SWOT yang ada. Strategi yang dirancang akan dibagi menjadi empat kategori berdasarkan kombinasi dari keempat hasil SWOT, yaitu Strategi SO (Strengths & Opportunities), WO (Weaknesses & Opportunities), ST (Strengths & Threats), WT (Weaknesses & Threats). Pada Strategi SO (Strengths & Opportunities) akan difokuskan dengan cara memanfaatkan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada, sehingga dapat mendorong peningkatan produktivitas karyawan. Sementara itu, strategi WO (Weaknesses & Opportunities) akan mengidentifikasi peluang yang dapat diambil sambil mengatasi kelemahan-kelemahan yang ditemukan dalam implementasi FWA.

Selain itu, strategi ST (Strengths & Threats) akan difokuskan dengan cara memanfaatkan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengurangi atau menghadapi ancaman yang mungkin muncul akibat kebijakan FWA, seperti risiko penurunan keterlibatan karyawan atau masalah koordinasi tim. Terakhir, strategi WT (Weaknesses & Threats) akan berupaya untuk mengurangi atau meminimalkan dampak negatif dari kelemahan-kelemahan yang ada sambil menghindari ancaman yang mungkin merugikan efektivitas kebijakan ini. Dengan pendekatan ini, diharapkan dapat dirumuskan strategi yang tidak hanya relevan dengan kondisi internal perusahaan, tetapi juga mampu mengatasi tantangan eksternal yang mungkin mempengaruhi implementasi FWA dimasa mendatang agar memiliki sustainability yang baik dan dapat diproyeksikan menjadi strategi long term strategi dari TELIN dalam transformasi digital.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dengan metode dan hasil wawancara yang sudah dilakukan terhadap karyawan TELIN terkait pandangan dan pengalaman menjalankan kebijakan Flexible Working Arrangement (FWA), ditemukan berbagai faktor yang mempengaruhi produktivitas dan efektivitas operasional TELIN yang akan dibahas dalam beberapa poin. Selain itu juga, didapat data Nota Dinas elektronik terkait kebijakan FWA di TELIN yang akan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi dari hasil penelitian ini. Pada Mei tahun 2020, FWA pertama kali diterapkan di TELIN dengan dorongan untuk mendukung program pemerintah PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) dan mengubah pedoman bekerja dengan mengadaptasi kebiasaan baru. Pada saat itu juga, semua kegiatan kantor di TELIN akan dialihkan di rumah dan fleksibilitas kerja mulai terjadi. Pada awalnya, kebijakan ini dirancang agar karyawan dapat bekerja dari rumah demi menjaga kesehatan dan keselamatan selama pandemi COVID-19. Seiring berjalannya waktu, kebijakan FWA mengalami berbagai perubahan, baik dari segi pelaksanaan maupun aturan fleksibilitasnya. Data Nota Dinas TELIN menunjukkan pola transisi yang signifikan:



Gambar 1. Workday Policy by band position per memo

Jika dilihat dari Gambar 1, pada bulan Agustus 2020 seluruh karyawan TELIN yang berada pada level non-manajerial mulai menerapkan kebijakan Flexible Working Arrangement (FWA) secara penuh dimana pada kasus ini dilakukan secara Working From Home (WFH). Kebijakan ini diambil sebagai bagian dari adaptasi perusahaan terhadap tantangan situasi pandemi COVID-19, dengan tujuan untuk memastikan keselamatan karyawan sekaligus menjaga kelangsungan operasional perusahaan. Namun, pada bulan Juli 2023, terjadi perubahan kebijakan yang tertuang dalam sebuah Nota Dinas terbaru. Berdasarkan dokumen resmi yang dikeluarkan oleh TELIN (2023), karyawan non-manajerial diwajibkan untuk Working From Office (WFO) sebanyak tiga hari dalam seminggu dan Working From Anywhere (WFA) sebanyak dua hari.

Perubahan ini juga berlaku bagi tenaga outsource yang meskipun tidak langsung berada di bawah naungan TELIN, tetap mengikuti aturan tersebut sesuai dengan kebutuhan operasional perusahaan. Kebijakan ini kembali mengalami perubahan di tahun 2024, dimana pada tahun 2024, diputuskan untuk mengembalikan pola kerja seperti sebelum pandemi. Semua karyawan, termasuk karyawan non-manajerial dan tenaga outsource, diwajibkan untuk bekerja dari kantor (full WFO) di setiap hari kerja tanpa pengecualian. Berdasarkan Nota Dinas tersebut, perubahan kebijakan ini bertujuan untuk memperkuat interaksi sosial, empati, soliditas, dan kolaborasi antar karyawan. Langkah ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan efektif, serta memperkuat hubungan antar tim.



Gambar 2. Workday Policy for managerial per memo

Berbeda dengan Gambar 1, pada Gambar 2 dimana kebijakan dari nota dinas TELIN

untuk posisi manager keatas berbeda dengan posisi non manajerial. Untuk bulan Agustus 2020, TELIN menerapkan kebijakan Flexible Working Arrangement (FWA) dengan konteks WFH (Working From Home) yang sama untuk posisi manajer ke atas. Keputusan ini merupakan respons langsung terhadap situasi darurat pandemi yang mengharuskan perusahaan untuk beradaptasi dengan cara-cara baru dalam menjalankan operasional tanpa mengurangi kinerja dan kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan.

Namun, kebijakan ini mengalami perubahan signifikan pada Juli 2023, di mana TELIN memutuskan untuk mewajibkan karyawan di posisi manajer ke atas untuk kembali WFO (Working From Office) sebanyak lima hari dalam seminggu, tanpa memberikan opsi untuk bekerja secara Working From Home (WFH) ataupun Working From Anywhere (WFA). Keputusan yang diterbitkan pada bulan Juli tahun 2024, mengatur bahwa tidak ada lagi hari yang dialokasikan untuk Flexible Working Arrangement bagi posisi Senior Vice President (SVP), Vice President (VP), Group Head, Head, dan Manager. Hal ini dimaksudkan agar para pemimpin dapat lebih efektif dalam mengelola timnya, menjamin kolaborasi antar karyawan yang optimal, serta memastikan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat di tempat kerja. Kehadiran fisik para pemimpin dianggap penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sekaligus menjadi role model bagi karyawan di bawah mereka serta mendukung pencapaian target-target perusahaan yang semakin menuntut keterlibatan aktif dari pimpinan. Pembedaan ini mencerminkan tanggung jawab dan ekspektasi yang berbeda antara karyawan manajerial dan non-manajerial. Karyawan dengan posisi manajerial memiliki tanggung jawab yang lebih besar dalam pengambilan keputusan strategis dan pengelolaan tim, sehingga kehadirannya dirasa lebih kritis. Sementara itu, karyawan non-manajerial diberikan fleksibilitas lebih besar untuk mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, tanpa mengorbankan produktivitas dan kebutuhan operasional perusahaan.

Setelah itu, pada tahun 2024, kebijakan yang berlaku sama dengan yang diterapkan pada Juli 2023, dimana semua karyawan manajer ke atas kembali diharuskan untuk Working From Office (WFO) hari kerja tanpa ada pengecualian. Dengan kebijakan ini, perusahaan sangat berharap dapat mendorong peningkatan komunikasi antar tim, mempermudah kolaborasi dalam pengambilan keputusan, serta operasional yang lebih efisien. TELIN memiliki keyakinan bahwa penerapan kebijakan full WFO dapat meningkatkan komunikasi dan mendorong produktivitas karyawan.

Akan tetapi, pada hasil wawancaranya dengan karyawan TELIN didapat temuan tambahan yang berdasarkan laporan keuangan (TELIN, 2024) dimana didapatkan bahwa performa finansial TELIN yang dihitung sampai dengan November 2024 secara net income TELIN meningkat sebesar 7% dari tahun sebelumnya ditambah dengan peningkatan revenue juga sebesar 8% dimana hal ini dapat membuktikan bahwa pada saat per tahun 2023 sampai dengan November 2024, pada rentang waktu tersebut terjadi peningkatan performa atau kinerja perusahaan dari sisi finansial dimana pada rentang waktu tersebut juga penerapan FWA di TELIN sedang diberlakukan untuk karyawan band 4 kebawah beserta tenaga outsource yang mendapat alokasi Working From Anywhere (WFA) 2 kali dalam seminggu dan untuk manager keatas full WFO mendapatkan hasil yang positif juga. Sehingga penerapan WFO ini bukan sebagai kendala terhadap produktivitas karyawan dan juga bukan sebagai kendala terhadap produktivitas perusahaan dan bahkan cukup membantu perusahaan untuk memiliki keuntungan lebih banyak lagi. Dengan demikian bahwa dapat diasumsikan bahwa kebijakan FWA di TELIN bukanlah sebagai halangan karena TELIN dan adopsi dari kebijakan ini sudah dapat bisa diterapkan dan perlunya ada evaluasi untuk terus melakukan perkembangan.

Namun, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif, kebijakan FWA akan dievaluasi lebih lanjut dengan menggunakan analisis SWOT yang sudah disesuaikan dengan data confidential yang ada dan juga melalui wawancara karyawan TELIN untuk menciptakan langkah strategis yang diambil benar-benar selaras dengan tujuan peningkatan

kinerja organisasi secara menyeluruh seperti berikut :

Tabel 2. SWOT Analysis on FWA Policy

Strengths	Weakness
1. Mengurangi waktu perjalanan	1. Berkurangnya interaksi sosial antar karyawan
2. Meningkatkan fleksibilitas kerja	2. Gangguan dari hal lain diluar pekerjaan
3. Menghemat biaya operasional perusahaan	3. Kesulitan koordinasi untuk proyek tim
4. Meningkatkan work life balance	4. Risiko burnout
Opportunities	Threats
1. Adopsi teknologi baru untuk kolaborasi tim	1. Penurunan engagement karyawan
2. Transformasi digital yang lebih cepat	2. Kesulitan dalam monitoring dan penilaian kinerja karyawan
3. Meningkatkan kesejahteraan karyawan	

Dari hasil kolaborasi antar karyawan untuk merumuskan SWOT dari kebijakan FWA TELIN, didapat data seperti pada Tabel 2, dimana kebijakan ini memberikan strengths yang positif bagi perusahaan dan karyawan. Salah satu kekuatan utama dari kebijakan ini adalah mengurangi waktu perjalanan, dimana jika kebijakan FWA diterapkan karyawan lebih fokus pada pekerjaan mereka dan memiliki lebih banyak waktu untuk mengerjakan pekerjaannya dibanding ketika full WFO yang mengharuskan mereka menghabiskan waktu lebih dari tiga jam di perjalanan termasuk pulang dan pergi. Selain itu, meningkatkan fleksibilitas kerja juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengatur jadwal mereka sesuai kebutuhan, yang berkontribusi kepada work-life balance yang lebih baik. Dengan tidak perlu ke kantor setiap hari juga secara tidak langsung akan memberikan dampak manfaat kepada perusahaan sehingga dapat menghemat biaya operasional, seperti biaya listrik, fasilitas, makan siang, dan transportasi.

Namun, kebijakan FWA juga memberikan beberapa weaknesses, salah satunya adalah berkurangnya interaksi sosial antar karyawan, yang dapat mempengaruhi chemistry dari internal tim itu sendiri dan hubungan kerja. Selain itu, bekerja dari rumah bisa memicu gangguan dari hal lain diluar pekerjaan, seperti keluarga atau pekerjaan rumah tangga, yang dapat mengurangi fokus dan produktivitas dimana dalam kasus yang ditemui oleh salah satu karyawan dimana terkadang bisa jadi seseorang meet di mall atau di tempat yang kurang kondusif untuk melakukan pekerjaan sehingga membuat kurangnya fokus terhadap pekerjaan. Selain itu, dalam beberapa kasus juga ditemui seperti kesulitan koordinasi untuk proyek tim dapat muncul karena keterbatasan komunikasi langsung, yang menyebabkan keterlambatan atau ketidakefektifan dalam penyelesaian proyek. Ada juga risiko burnout karena kurangnya pemisahan yang jelas antara waktu kerja dan waktu pribadi yang didukung juga oleh kurangnya self control dan time management yang baik yang bisa menyebabkan kelelahan berlebihan sehingga menimbulkan burnout.

Di sisi lain, terdapat beberapa opportunities yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan. Salah satunya adalah adopsi teknologi baru untuk kolaborasi tim, yang dapat mempermudah komunikasi dan koordinasi meski bekerja dari lokasi yang berbeda. Kebijakan ini juga dapat mendukung transformasi digital yang lebih cepat dibandingkan bekerja dengan cara tradisional serta mempercepat adopsi tools dan platform baru yang meningkatkan efisiensi dari pekerjaan yang ada. Selain itu, kebijakan FWA yang lebih fleksibel dapat berkontribusi pada meningkatnya kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja mereka.

Namun, ada juga beberapa threats yang perlu diwaspadai, salah satunya adalah penurunan engagement karyawan. Ketika bekerja dari rumah, karyawan mungkin merasa terisolasi dan kurang terlibat dalam kegiatan perusahaan, yang dapat menurunkan motivasi

mereka dan keikutsertaan mereka dalam program, budaya, atau aktivitas TELIN sehingga dapat berdampak buruk bagi perusahaan. Kesulitan dalam monitoring dan penilaian kinerja karyawan menjadi tantangan besar bagi manajer, yang kesulitan memantau progres tugas dan kualitas pekerjaan tim secara langsung.

Untuk mengatasi berbagai tantangan ini, akan dirancang strategi yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang yang ada, serta mengurangi kelemahan dan ancaman yang mungkin muncul. Strategi ini akan diadaptasi dengan penggabungan seperti yang tertera pada Tabel 1 terkait kerangka Strategi SWOT dengan harapan dapat merumuskan langkah yang diambil untuk memaksimalkan penerapan kebijakan FWA di TELIN. Strategi yang akan dibuat adalah sebagai berikut :

SO Strategy (Strengths & Opportunities)

1. (S2-O2) Melakukan digital transformation dalam memfasilitasi komunikasi dan koordinasi untuk meningkatkan produktivitas tim dengan menggunakan platform kerja untuk tim berbasis teknologi seperti Microsoft Teams, Zoom, atau Slack sehingga dapat memaksimalkan fleksibilitas kerja sambil memastikan produktivitas tetap terjaga.
2. (S2-O1) Mengembangkan dashboard analitik kinerja tim dengan Power BI atau Tableau untuk memantau kemajuan proyek dan menganalisis data produktivitas karyawan, seperti waktu produktivitas puncak. Ini akan membantu menyesuaikan alur kerja tim, visualisasi data yang lebih baik dan mendukung keputusan berbasis data untuk pengelolaan kinerja karyawan yang lebih baik.

WO Strategy (Weaknesses & Opportunities)

1. (W3-O1) Mengembangkan mekanisme evaluasi berbasis teknologi dengan menggunakan software untuk manajemen kerja atau scrum board untuk mempermudah monitoring kinerja karyawan dengan melihat pekerjaan ongoing, selesai, dan yang belum dikerjakan tanpa mengurangi fleksibilitas mereka.
2. (W3-O2) Mengintegrasikan calendar dengan Diarium sebagai sistem absensi untuk dapat dimaksimalkan pencatatan aktivitas di Microsoft Calendar dan langsung tercatat juga kedalam sistem absensi secara online sehingga tidak berpengaruh terhadap take home pay dan performa suatu karyawan.

ST Strategy (Strengths & Threats)

1. (S2-T2) Meningkatkan komunikasi rutin secara online antara manajemen dan karyawan mengenai perkembangan perusahaan serta tantangan yang dihadapi, untuk menjaga transparansi dan keterlibatan dengan menggunakan program one-on-one untuk mendapatkan feedback langsung dari karyawan dan juga dapat bertukar pikiran secara dua arah.
2. (S1-T2) Membuat integrasi aplikasi sistem absensi dengan leave management system untuk melakukan adaptasi FWA dan fleksibilitas sistem absensi sehingga sistem absen tidak harus selalu dilakukan di kantor dan lebih fleksibel.

WT Strategy (Weaknesses & Threats)

1. (W1-T1) Menerapkan konsep gamifikasi, seperti leaderboard atau pencapaian harian, untuk memotivasi karyawan tetap produktif sambil menjaga antusiasme kerja mereka.
2. (W3-T2) Membuat program feedback mingguan secara online untuk mengetahui tantangan yang dihadapi karyawan saat bekerja fleksibel, sehingga kelemahan dapat diatasi lebih cepat.

Strategi yang dirancang untuk mendukung penerapan kebijakan FWA di TELIN bertujuan untuk mengoptimalkan fleksibilitas kerja sambil menjaga produktivitas dan engagement karyawan. Dengan memanfaatkan teknologi seperti Microsoft Teams, Zoom, dan Slack akan menjadi inti dalam meningkatkan komunikasi dan koordinasi tim secara efektif

walaupun tidak bekerja dalam satu kantor, sehingga fleksibilitas kerja tetap diimbangi dengan produktivitas yang tinggi. Selain itu juga, Untuk mempermudah monitoring kinerja karyawan tanpa mengurangi kenyamanan bekerja dan transparansi, mekanisme evaluasi berbasis teknologi akan dilakukan menggunakan software manajemen kerja atau scrum board akan diterapkan. Dengan diterapkannya hal ini juga untuk posisi Manager ke atas akan lebih mudah untuk melakukan pemantauan pekerjaan tim nya secara real time, baik yang sedang berlangsung, selesai, maupun yang belum dimulai.

Selain itu, komunikasi rutin antara manajemen dan karyawan terkait perkembangan perusahaan, tantangan, dan solusi yang ada akan menjaga transparansi sekaligus meningkatkan engagement karyawan. Untuk memotivasi karyawan agar tetap antusias, konsep gamifikasi seperti leaderboard yang dinilai berdasarkan pencapaian atau kinerja karyawan dimana nantinya akan mendapatkan suatu penghargaan atau hadiah. Sehingga karyawan akan merasa terdorong untuk produktif dan sekaligus membantu tim serta perusahaan untuk mencapai target kerja. Selain itu juga untuk langkah mitigasi kelemahan dan ancaman, program feedback bulanan akan diimplementasikan untuk memahami tantangan yang dihadapi karyawan, sehingga solusi yang relevan dapat diterapkan dengan cepat. Dengan pendekatan ini, TELIN dapat memaksimalkan potensi kebijakan FWA tanpa harus baik dari posisi manajerial maupun non manajerial tanpa mengurangi kinerja dan juga tanggung jawab pekerjaan sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel, produktif, dan meningkatkan kinerja perusahaan. Setelah melakukan perencanaan strategi, ditemukan hasil yang didapat pada saat wawancara dan juga pengumpulan data, pada saat ini TELIN sudah menerapkan strategi SO yang dapat terlihat dari penggunaan alat kolaborasi Microsoft Teams untuk melakukan semua koordinasi pekerjaan baik itu untuk meeting, maupun untuk diskusi berbasis chat secara formal pekerjaan. TELIN juga sudah menerapkan Microsoft Workspace sebagai alat menyusun dokumen, OneDrive sebagai penyimpanan dokumen atau file, dan Outlook sebagai alat bertukar pesan dalam e-mail.

Selain itu juga, TELIN sudah menerapkan strategi WT dimana membuat gamification yang bernama TELINTRAPRENEUR sebagai acara inovasi seperti berbentuk hackathon nantinya para karyawan akan beregu dan membuat solusi dari permasalahan yang ada dalam berbentuk ide dan produk yang nantinya bisa mendapatkan pendanaan untuk merealisasikan produk dan ide tersebut apabila dirasa idenya relevan dan applicable. TELIN juga menerapkan gamifikasi berbentuk poin dimana dalam agile team akan menjalankan task yang nantinya akan ada objective dan key result nya serta akan ditinjau dari berapa banyak task yang selesai tepat waktu, bagaimana evidence nya , dan peran atau rolenya yang nantinya akan menjadi pertimbangan untuk perolehan poinnya. Poin yang didapatkan oleh karyawan nantinya dapat ditukarkan dengan suatu reward sehingga dapat mendorong keinginan atau semangat dari karyawan untuk mendapatkan reward tersebut.

Di sisi lain, TELIN juga sudah menerapkan solusi yang ada pada strategi ST dimana dari sisi tribe council harus dapat membantu dan mereview tim nya dengan cara melakukan meeting setiap minggunya untuk memastikan bahwa kelancaran pekerjaan terjamin dan jika ada kendala peran tribe council akan memberikan percepatan dan solusi dalam permasalahan yang membuat pekerjaan menjadi terkendala. Selain itu juga, TELIN juga menerapkan Management Review (MR) rutin yang mana hanya dihadiri oleh para manager tim untuk membahas langkah langkah strategi yang bisa dijalankan kedepannya. Selain itu juga terdapat Operation Review (OR) dimana ini dihadiri oleh seluruh karyawan dari sebuah tim serta organik untuk membahas mengenai keadaan tim dan hal apa yang dapat di eskalasikan. Terdapat juga RADIT (Rapat Direktorat) yang diselenggarakan di setiap hari Rabu dalam seminggu yang dihadiri oleh pimpinan unit untuk membahas strategi kolaborasi kedepannya. Terakhir terdapat RADIR (Rapat Direksi) dimana pada rapat ini akan dihadiri oleh seluruh BOD dan dipimpin oleh CEO.

Selain itu juga temuan lainnya adalah terkait penerapan FWA yang ideal adalah dengan kombinasi dimana empat hari bekerja di kantor dan satu hari FWA. Hal ini selaras juga dengan penekanan biaya operasional kantor, seperti AC (Air Conditioner), listrik, dan konsumsi. Selain itu juga penggunaan lift yang sangat crowded juga dapat ditekan dengan adanya penerapan FWA ini. Di sisi lain juga, penerapan FWA ini adalah terobosan bagi TELIN untuk memaksimalkan ruang yang ada karena jika semua nya full WFO kantor cenderung sangat crowded dan juga tidak efektif.

Oleh karena itu, dari strategi yang ada perlu di-breakdown ke dalam action plan sebagai bagian dari strategic implementation, agar dapat terlihat secara sistematis bagaimana strategi tersebut akan dijalankan dalam konteks organisasi TELIN. Action plan ini penting untuk menerjemahkan tujuan strategis menjadi langkah-langkah operasional yang terukur dan terjadwal, melibatkan unit-unit terkait, serta menetapkan indikator keberhasilan di setiap tahap pelaksanaan. Dengan adanya rencana aksi yang konkret, TELIN dapat memastikan bahwa kebijakan Flexible Working Arrangement (FWA) tidak hanya bersifat konseptual, tetapi dapat dijalankan secara efektif dalam proses bisnis sehari-hari. Juga perlu disusun juga kerangka Strategic Evaluation and Control (SEC) sebagai mekanisme pengawasan dan pengukuran terhadap implementasi strategi FWA. SEC akan menjadi instrumen penting untuk memantau progres implementasi, menilai apakah kebijakan telah memenuhi Key Performance Indicators (KPI) yang ditetapkan, serta mengidentifikasi hambatan atau area yang perlu perbaikan. Evaluasi ini tidak hanya bersifat retrospektif, tetapi juga bersifat formatif, yaitu sebagai umpan balik berkelanjutan yang memungkinkan penyesuaian strategi secara dinamis seiring perubahan lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Dengan pendekatan ini, TELIN dapat menjalankan FWA secara adaptif, terukur, dan selaras dengan visi transformasi digital dan pengembangan SDM jangka panjang.

Tabel 3. Strategic Implementation Action Plan

Program Initiative	Action To Do	Target	UIC
Melakukan digital transformation dalam memfasilitasi komunikasi dan koordinasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Requirements gathering (mengidentifikasi kebutuhan dari Perusahaan). 2. Integrasi penerapan fasilitas komunikasi dan koordinasi dalam jaringan. 3. UAT (User Acceptance Testing). 4. Sosialisasi kepada karyawan. 	Short Term	IT (Integrasi & Development), HC (Sosialisasi), Corporate Strategy (penyesuaian dengan KPI perusahaan).
Mengembangkan dashboard analitik kinerja tim dengan Power BI atau Tableau	<ol style="list-style-type: none"> 1. Requirements gathering (mengidentifikasi kebutuhan dari seluruh departemen terkait). 2. Integrasi dan development penerapan dashboard. 3. Testing visualisasi data. 4. UAT (User Acceptance Testing). 5. Sosialisasi kepada karyawan. 	Mid Term	IT (Integrasi & Development), HC (Sosialisasi), Corporate Strategy (penyesuaian dengan KPI perusahaan).
Mengembangkan mekanisme evaluasi berbasis teknologi dengan menggunakan software untuk manajemen kerja atau scrum board	<ol style="list-style-type: none"> 1. Requirements gathering (mengidentifikasi kebutuhan dari seluruh departemen terkait). 2. Pemilihan dan pengembangan software evaluasi 3. Integrasi dan development penerapan software manajemen kerja. 4. Testing fitur. 5. UAT (User Acceptance Testing). 6. Sosialisasi kepada karyawan. 	Short Term	IT (Integrasi & Development), HC (Sosialisasi).
Mengintegrasikan Microsoft Calendar dengan Diarium sebagai sistem absensi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aligning requirement dari kedua pihak (mengidentifikasi kebutuhan para pihak). 2. Integrasi dan development penerapan software manajemen kerja. 3. Testing fitur. 4. UAT (User Acceptance Testing). 5. Sosialisasi kepada karyawan. 	Mid Term	IT (Integrasi & Development), HC (Sosialisasi)
Meningkatkan Komunikasi Rutin Secara Online antara Manajemen dan Karyawan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sosialisasi terhadap karyawan 2. Monitoring efektivitas komunikasi rutin 3. membuat jadwal komunikasinya agar terstruktur dan rutin. 4. Evaluasi kegiatan tersebut. 	Short Term	All Unit
Membuat integrasi aplikasi sistem absensi dengan leave management system	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aligning requirement dari kedua pihak (mengidentifikasi kebutuhan para pihak). 2. Integrasi dan development penerapan software manajemen kerja. 3. Testing fitur. 4. UAT (User Acceptance Testing). 5. Sosialisasi kepada karyawan. 	Mid Term	IT (Integrasi & Development), HC (Sosialisasi), Corporate Strategy (Contract management & handle KPI)
Menerapkan konsep gamifikasi, seperti leaderboard atau pencapaian harian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analisis kebutuhan atau tujuan dibuatnya konsep gamifikasi tersebut 2. Buat goals dan reward 3. Tentukan scope gamifikasi 4. Sosialisasi kepada karyawan 5. Evaluasi program gamifikasi 	Short Term	HC dan Unit lain
Membuat program feedback mingguan secara online dengan collaboration tools	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sosialisasi kepada karyawan 2. Monitoring efektivitas komunikasi rutin 3. Evaluasi kegiatan tersebut. 	Short Term	All Unit

Tabel 4. Strategic Evaluation & Control (SEC)

Nama kegiatan	Agenda	Peserta	Periode
Rapat Direksi (RADIR)	Evaluasi implementasi FWA dan Cost Leadership	Semua BOD	Weekly
Rapat Direktorat (RADIT)	Evaluasi Key Performance indikator (KPI)	Semua VP dan Direktur terkait	Weekly
Management Review (MR)	Pembahasan terkait supporting tools dan Update progres proyek secara detail mengenai FWA	Semua Manager dan VP unit	Weekly
Rapat Pimpinan (RAPIM)	Evaluasi Program Kerja seluruh Entitas Perusahaan	Semua BOD dan semua VP	Biannualy

Berdasarkan hasil temuan dari wawancara dan pengumpuladata yang ada, dapat dilihat bahwa TELIN sudah berada pada posisi yang cukup kuat untuk mengimplementasikan kebijakan Flexible Working Arrangement (FWA). Hal ini dapat terlihat dari penerapan berbagai strategi dan inisiatif yang mendukung fleksibilitas kerja dan meningkatkan produktivitas karyawan. TELIN telah memanfaatkan berbagai alat kolaborasi digital, seperti Microsoft Teams, OneDrive, Microsoft Workspace, dan Outlook, untuk mendukung komunikasi dan koordinasi pekerjaan secara online dengan efektif. Selain itu, dengan dibuatnya action plan yang dirancang untuk mendukung penerapan FWA mampu mendorong penerapan yang efektif FWA di TELIN dengan beberapa langkah konkret, seperti pengembangan dashboard analitic performance menggunakan Power BI atau Tableau, integrasi Microsoft Calendar dengan Diarium, penerapan software manajemen kerja berbasis teknologi, serta penguatan gamifikasi, menunjukkan bahwa TELIN memiliki rencana yang jelas untuk memastikan kebijakan ini dapat diimplementasikan secara menyeluruh.

Action plan ini tidak hanya fokus pada pengembangan teknologi, tetapi juga mencakup aspek sosialisasi kepada karyawan untuk memastikan adopsi yang efektif. Untuk menjaga keberlanjutan strategi dan kebijakan FWA ini, TELIN juga telah merancang Strategic Evaluation and Control (SEC) yang bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana kebijakan FWA memenuhi target yang ditetapkan. Evaluasi ini mencakup identifikasi area yang memerlukan perbaikan, sehingga implementasi FWA dapat berjalan lebih baik di masa yang akan datang, berdasarkan lesson learnt dan Opportunity For Improvement (OFI). Dengan diimplementasikannya SEC, membuat TELIN dapat menjadi semakin matang untuk menerapkan kebijakan ini dan memastikan bahwa kebijakan ini tidak hanya berjalan, tetapi juga memberikan hasil yang maksimal.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kebijakan Flexible Working Arrangement (FWA) memberikan dampak positif yang signifikan terhadap produktivitas karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia Internasional (TELIN), serta menunjukkan potensi besar sebagai bentuk kerja yang efektif dan adaptif dalam menghadapi dinamika kerja modern. Penerapan FWA membawa manfaat strategis seperti pengurangan waktu perjalanan, peningkatan fleksibilitas kerja, efisiensi biaya operasional perusahaan, dan terciptanya keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi. Dalam konteks TELIN, kebijakan ini juga mendukung percepatan transformasi digital serta memfasilitasi pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan kolaborasi dan efisiensi kerja antar karyawan.

Dukungan teknologi seperti penggunaan platform digital Microsoft Teams berperan penting dalam menjaga efektivitas kerja tim dalam lingkungan kerja yang tersebar secara geografis. Hal ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat, koordinasi lintas divisi yang efisien, dan monitoring tim yang fleksibel oleh manajer, tanpa harus bergantung

pada kehadiran fisik. Keunggulan ini secara langsung mendukung keterampilan kolaboratif, komunikasi digital, dan kemampuan adaptasi yang merupakan kompetensi penting dalam era kerja berbasis digital.

Pendekatan FWA mencerminkan prinsip-prinsip pedagogik orang dewasa (andragogi), di mana karyawan diposisikan sebagai pembelajar mandiri yang mampu menentukan waktu, tempat, dan cara bekerja secara optimal. Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan kompetensi melalui pengalaman kerja sehari-hari, yang selaras dengan teori *experiential learning*. Dalam hal ini, FWA berkontribusi pada penciptaan lingkungan kerja sebagai ruang belajar berkelanjutan, di mana pembelajaran tidak lagi terikat pada pelatihan formal, melainkan terintegrasi dalam proses kerja harian yang fleksibel dan reflektif.

Meskipun memiliki banyak kelebihan, kebijakan FWA juga memiliki beberapa tantangan dan kelemahan yang perlu diperhatikan. Penurunan interaksi sosial antar karyawan, kesulitan koordinasi dalam proyek tim, risiko gangguan dari lingkungan luar pekerjaan, dan ancaman *burnout* adalah beberapa aspek yang memerlukan perhatian khusus. Selain itu, ancaman seperti penurunan *engagement* karyawan dan kesulitan dalam melakukan monitoring serta penilaian kinerja karyawan juga menjadi hal yang perlu dikelola dengan baik untuk memastikan keberhasilan kebijakan ini. Melalui analisis SWOT, penelitian ini menunjukkan bahwa TELIN memiliki kekuatan internal yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung implementasi FWA. Selain itu, peluang eksternal juga seperti adopsi teknologi baru dan percepatan transformasi digital juga dapat menjadi salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

Dengan strategi yang dibuat untuk mengatasi tantangan tersebut dari kebijakan FWA, diharapkan dapat mengoptimalkan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal. Selain itu juga, strategi yang ada akan berfokus pada mengatasi kelemahan internal dengan menggunakan peluang eksternal, seperti mengembangkan mekanisme evaluasi berbasis teknologi untuk mempermudah monitoring kinerja. Strategi yang ada juga bertujuan menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghadapi ancaman eksternal, seperti meningkatkan komunikasi rutin antara manajemen dan karyawan untuk menjaga transparansi dan *engagement*. Terakhir, strategi juga dirancang untuk meminimalkan dampak kelemahan sambil menghindari ancaman, misalnya dengan menerapkan gamifikasi untuk menjaga motivasi karyawan dan menciptakan program *feedback* bulanan untuk mengidentifikasi serta mengatasi tantangan.

Secara keseluruhan, kebijakan FWA di TELIN memiliki potensi besar untuk diterapkan dalam meningkatkan produktivitas karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel dan berkelanjutan, serta mendorong efisiensi dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Terlebih lagi dengan kombinasi empat hari kerja dan satu hari WFA membuat *balance* antara kegiatan di kantor dan bekerja secara FWA. Selain itu juga strategi dan *action plan* yang sudah dibuat dan didukung dengan SEC yang baik diharapkan dapat mengadopsi kebijakan FWA ini. Namun, untuk mencapai manfaat optimal dari kebijakan ini, TELIN perlu terus beradaptasi dengan tantangan yang muncul, mengembangkan strategi yang efektif, dan memastikan bahwa setiap kelemahan atau ancaman dapat diatasi secara tepat. Dengan pendekatan yang terintegrasi dan berbasis data pada penelitian ini, kebijakan FWA dapat menjadi langkah strategis yang mendukung transformasi digital dan meningkatkan kinerja TELIN.

REFERENSI

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Choudhury, P. R., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42, 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Drucker, P. (2007). *Management challenges for the 21st century* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080942384>
- Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., & Shulkin, S. (2008). Schedule flexibility and stress: Linking formal flexible arrangements and perceived flexibility to employee health. *Community, Work & Family*, 11(2), 199–214. <https://doi.org/10.1080/13668800802024652>
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50, 49–58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x>
- Hook, A., Court, V., Sovacool, B., & Sorrell, S. (2020). A systematic review of the energy and climate impacts of teleworking. *Environmental Research Letters*, 15, 03003. <https://doi.org/10.1088/1748-9326/ab8a84>
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106. <https://doi.org/10.1177/0018726709349199>
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2015). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (8th ed.). Routledge.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Kossek, E. E., Baltes, B. B., & Matthews, R. A. (2011). A multi-level model of work-family conflict. In S. K. Avery & J. M. Thompson (Eds.), *Handbook of Work-Family Integration: Research, Theory, and Best Practices* (pp. 113–126).
- Lesener, T., Gusy, B., & Wolter, C. (2018). The Job Demands-Resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 33(1), 76–103. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Company.
- Putra, A. R., Utari, P., & Sudarmo. (2023). Flexible work arrangement, work-life balance and communication: A systematic literature review. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 135, 25–34. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2023-03.04>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Tangen, S. (2005). Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(1), 34–46. <https://doi.org/10.1108/17410400510571437>
- Telkom International (TELIN). (2020). Perubahan cuti bersama tahun 2020 dan implementasi FWA di Telin Group (e-Memo No. C.Tel.58/PS 000/JTII-A130000/2020).
- Telkom International (TELIN). (2023). Pengaturan flexible working arrangement TELIN mulai Juli 2023 (Nota Dinas No. C.Tel.29/PS 000/TII-10000000/2023).
- Telkom International (TELIN). (2024). Back to office untuk penguatan interaksi sosial, empati, soliditas, dan kolaborasi di lingkungan kerja dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan (e-Memo No. C.Tel.116/PS 000/TII-1E000000/2024).
- Telkom International (TELIN). (2024). Laporan keuangan YTD November 2024.

- Tremblay, D.-G., & Simard, G. (2017). Work-life balance and employee performance: The role of flexibility and autonomy. *International Journal of Human Resource Management*, 28(3), 567–589.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59.