

**EVALUASI KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM *CHANGE MANAGEMENT* PERUBAHAN KEBIJAKAN *FLEXIBLE WORKING ARRANGEMENT* (FWA) DI DBT TELKOM INDONESIA: PERSPEKTIF KARYAWAN PEREMPUAN**

**SKRIPSI**



Disusun Oleh:

**PUTU GALUH KINASIH**

**NIM: 072111533066**

**DEPARTEMEN KOMUNIKASI**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**UNIVERSITAS AIRLANGGA**

**2025**

**HALAMAN PERNYATAAN TIDAK MELAKUKAN PLAGIAT**

Bagian atau keseluruhan isi Skripsi ini tidak pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademis pada bidang studi dan/atau universitas lain dan tidak pernah dipublikasikan/ditulis oleh individu selain penyusun kecuali bila dituliskan dengan format kutipan (langsung ataupun tidak langsung) dalam isi Skripsi.

Apabila ditemukan bukti bahwa pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai ketentuan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 31 Juli 2025



(Putu Galuh Kinasih)

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Karya akhir dalam masa perkuliahan ini saya persembahkan:*

*Kepada mereka yang memilih untuk tetap bertahan, menjadi berani, dan berusaha jujur dalam menyuarakan isi hati di ruang-ruang yang kadang terlalu sempit dalam memuat rasa, pikiran, dan peran yang mereka emban.*

*Untuk mereka yang mengira komunikasi itu hal sepele, mudah, atau remeh. Tidak juga. Ia adalah perjalanan panjang menuju satu pemahaman yang setara dan tidak selalu bisa ditaklukkan oleh mereka yang berjalan sendiri-sendiri.*

-

*Sampai nanti, teruslah mengukir dan memperjuangkan makna.*

**EVALUASI KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM *CHANGE*  
*MANAGEMENT* PERUBAHAN KEBIJAKAN *FLEXIBLE WORKING*  
*ARRANGEMENT* (FWA) DI DBT TELKOM INDONESIA: PERSPEKTIF  
KARYAWAN PEREMPUAN**

**SKRIPSI**

Naskah ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi S1 pada  
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Airlangga

Disusun Oleh:  
Putu Galuh Kinasih  
NIM: 072111533066

**PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI  
DEPARTEMEN KOMUNIKASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
2025**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**Evaluasi Komunikasi Organisasi dalam *Change Management* Perubahan  
Kebijakan *Flexible Working Arrangement* (FWA) di DBT Telkom Indonesia:  
Perspektif Karyawan Perempuan**

Oleh:

Putu Galuh Kinasih

NIM: 072111533066

Skripsi ini telah memenuhi persyaratan dan telah disetujui untuk diujikan

**Susunan Dosen Pembimbing:**

1. Ratih Puspa S.Sos., M.A., Ph.D.  
NIP. 197109191999032002  
(Dosen Pembimbing 1)

**Tanda Tangan**



**LEMBAR PENGESAHAN**

**Evaluasi Komunikasi Organisasi dalam *Change Management* Perubahan Kebijakan *Flexible Working Arrangement* (FWA) di DBT Telkom Indonesia: Perspektif Karyawan Perempuan**

Oleh:

Putu Galuh Kinasih

NIM: 072111533066

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 07 Agustus 2025 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

**Susunan Dewan Penguji:**

1. Ratih Puspa S.Sos., M.A., Ph.D.  
NIP. 197109191999032002  
(Dosen Pembimbing 1)
2. Dr. Santi Isnaini, S.Sos., MM.  
NIP. 197709202005012001  
(Ketua Penguji)
3. Dina Septiani, B.Comm., M.Comm., Ph.D.  
NIP. 198209052006042002  
(Anggota 2)
4. Ratih Puspa S.Sos., M.A., Ph.D.  
NIP. 197109191999032002  
(Anggota 3)

**Tanda Tangan**



**UJIAN: UJIAN SKRIPSI**

**NILAI: A**

**STATUS KELULUSAN: LULUS**

Surabaya, 07 Agustus 2025  
Koordinator Program Studi,



Titik Puji Rahayu, S.Sos., M.Comms., Ph.D.

## ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan sebagai evaluasi terhadap komunikasi organisasi dalam *Change Management* atas perubahan kebijakan *Flexible Working Arrangement* (FWA) menjadi *Back to Office* atau *Work From Office* (WFO) di Divisi DBT (Digital Business & Technology) Telkom Indonesia berdasarkan perspektif karyawan perempuan. Fenomena yang dikaji merupakan transisi kerja fleksibel yang semula dapat mengakomodasi peran ganda karyawan perempuan menuju kebijakan sepenuhnya kerja dari kantor yang menuntut penyesuaian baru, khususnya dalam komunikasi strategis, partisipatif, dan inklusif. Analisis menggunakan kerangka *Change Management* oleh Laurie K. Lewis yang terbagi atas tiga klaster utama: *Information Dissemination*, *Soliciting Input*, dan *Socialization* sebagai lensa evaluasi—dilengkapi *Sensemaking* oleh Karl Weick dan kajian-kajian *Women in Organizations*. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan desain evaluatif melalui wawancara semi-terstruktur bersama delapan orang informan DBT Telkom Indonesia (tiga representatif perusahaan dan lima karyawan perempuan), dengan analisis data model Miles-Huberman untuk melihat proses komunikasi yang terjadi di perusahaan tersebut ketika terjadi suatu perubahan secara dua arah—yang berfokus pada setiap tahap *Change Management*, bukan perbandingan kondisi sebelum dan sesudah kebijakan diberlakukan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi dalam perusahaan belum efektif untuk mereduksi ketidakpastian (*uncertainty*) dengan kehadiran rumor-rumor informal dalam tahap diseminasi, partisipasi yang simbolik dan tindak lanjut yang lemah akibat ekosistem yang hierarkis, serta terjadi dukungan adaptasi yang kurang merata, menjadikan pemaknaan perubahan terfragmentasi. Akibatnya, kebutuhan spesifik karyawan perempuan belum sepenuhnya terfasilitasi, meskipun tidak ditemukan praktik diskriminasi eksplisit dalam komunikasi organisasi yang diterapkan.

**Kata Kunci:** Komunikasi Organisasi, *Change Management*, Evaluasi, Perubahan Kebijakan, *Flexible Working Arrangement* (FWA), Karyawan Perempuan.

### **ABSTRACT**

*This research was conducted as an evaluation of organizational communication in Change Management regarding the change in Flexible Working Arrangement (FWA) policy to Back to Office or Work From Office (WFO) in Telkom Indonesia's DBT (Digital Business & Technology) Division from the perspective of female employees. The phenomenon studied is the transition from flexible work that was initially able to accommodate the dual roles of female employees to a fully work-from-office policy that requires new adjustments, particularly in strategic, participatory, and inclusive communication. The analysis uses the Change Management framework by Laurie K. Lewis which is divided into three main clusters: Information Dissemination, Soliciting Input, and Socialization as an evaluation lens—complemented by Sensemaking by Karl Weick and studies of Women in Organizations. The method used is qualitative with an evaluative design through semi-structured interviews with eight informants from DBT Telkom Indonesia (three company representatives and five female employees), with data analysis of the Miles-Huberman model to see the communication process that occurs in the company when a two-way change occurs—which focuses on each stage of Change Management, not a comparison of conditions before and after the policy is implemented. The research results show that organizational communication within the company has not been effective in reducing uncertainty due to the presence of informal rumors in the dissemination stage, symbolic participation and weak follow-up due to the hierarchical ecosystem, and uneven adaptation support, resulting in fragmented interpretations of change. Consequently, the specific needs of female employees have not been fully facilitated, although no explicit discriminatory practices were found in the organizational communication implemented.*

**Keywords:** *Organizational Communication, Change Management, Evaluation, Policy Change, Flexible Working Arrangement (FWA), Female Employees.*

## KATA PENGANTAR

*Astungkara* yang terdalam kepada Ida Sang Hyang Widhi Wasa, Ida Bhatara Sesusunan, Pekak-Ninik, Kumpi, dan Semeton Catur. Sungguh, keajaiban senantiasa menyertai saya dalam wujud kekuatan untuk melewati seluruh perjalanan penuh liku dan pembelajaran ini. *God, never have I felt so humbled by the way I live, and ever since, I have been learning how to seek brighter lights.* Akhirnya, saya bisa menuntaskan kewajiban pada studi ini dengan buah pemikiran, dedikasi, dan tulisan yang berjudul “Evaluasi Komunikasi Organisasi dalam *Change Management* Perubahan Kebijakan *Flexible Working Arrangement* (FWA) di DBT Telkom Indonesia: Perspektif Karyawan Perempuan”. Pun, ada banyak sekali dari mereka yang turut menemani perjalanan rumit sekaligus luar biasa ini:

1. Keluarga kecil di rumah pagar kuning—Bunda, Bapak, Manjari, dan adik-adikku: Ponggu Gembyl (Pong), Nala, Beben, Bluey, Tar-Tel, Iap, dan Iput. Terima kasih banyak, tapi rasanya kata itu tidak akan pernah cukup atas kehadiran kalian sebagai *supporter* nomor satu, selalu. **Bunda, Bapak, Made Ratimanjari (Booty), Ninik Gek, Pekak**, terima kasih karena kalian tidak pernah sekalipun berhenti untuk percaya dan mengajarkan untuk hidup dengan penuh petualangan bermakna, rasa empati, kasih sayang, nilai kejujuran, kerendahan hati, tanggung jawab, kehangatan, serta cinta. *I truly am beyond lucky & blessed. You know how much I love you. I couldn't be here I am now without you, THIS IS FOR YOU!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!!*
2. Untuk seluruh perempuan dalam hidup saya yang mengajarkan arti memberi makna dan dampak, terima kasih karena telah membuka pikiran, hati, dan keberanian saya untuk terus melangkah. Terutama sosok Bunda yang sangat penyayang, pengertian, mandiri, pekerja keras, dan tangguh. Kak Gadis Arvia (Commerz 19) dan siapa saja yang setia mengobarkan semangat feminisme di sekitar dan membebaskan wawasan saya sebagai seorang perempuan. *Lessons in Chemistry* dengan kehadiran sosok Elizabeth Zott dan Harriett Sloane yang menyentuh dengan kekuatan serta keberanian mereka—I used to shy away and terrified of being a woman the way I am,

*but oh, being a woman is truly a blessing I cherish with all my heart. Long live the feminine warriors. Women—holy, radiant creatures you are.*

3. Regina Winastasya, sahabat sejati 17 tahun yang tidak pernah absen sehari pun untuk mengecek keadaan saya dan turut bersemangat belajar dan bertumbuh dalam kehidupan sebagai seorang perempuan yang perkasa. Sebaiknya sekarang kamu carilah rutinitas yang baru. *Thank you, Reg.*
4. Adikku tersayang, Made Booty, yang hadir dengan kegilaan, lelucon, kejutan surat, makanan, dan bunga-bunga yang menghidupkan dari ruang kelam. Aku juga ingin kamu maju dengan tegak, berani, dan rendah hati.
5. Universitas Airlangga, FISIP, dan Departemen Komunikasi: terima kasih telah menjadi rumah kedua yang menempa saya untuk belajar, bertumbuh, dan telah memberikan kesempatan untuk melihat dunia dengan lebih luas.
6. Terima kasih kepada Ibu Ratih Puspa, S.Sos., MA., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing Skripsi atas kesabaran dalam mengarahkan, memberikan tantangan berharga yang membuka pikiran dan jalan hidup saya dalam penelitian Skripsi ini.
7. Kepada Ibu Dr. Santi Isnaini, S.Sos., MM. dan Ibu Dina Septiani, B.Comm., M.Comm., Ph.D. selaku Dosen Penguji Skripsi, terima kasih atas kesempatan, masukan, saran, dan dukungan yang luar biasa untuk penyempurnaan Skripsi.
8. Ibu Titik Puji Rahayu, S.Sos., M.Comms., Ph.D. Terima kasih banyak telah memberikan saya dukungan moral dan apresiasi yang tulus selaku Kepala Departemen Komunikasi Universitas Airlangga.
9. Mbak Rani Ayu Sukma Suteja, S.I.Kom., M.Sc. selaku Dosen Wali yang paling keren. Mbak Intan Fitranisa, S.I.Kom., M.Med.Kom., selaku Dosen yang paling membuat saya berkesan. Terima kasih atas segenap pendampingan akademik sekaligus dukungan mental yang begitu berarti.
10. Sekali lagi, terima kasih Ibu Dina Septiani, B.Comm., M.Comm., Ph.D., atas kepercayaan dan dukungan yang dihadirkan selama saya berproses menjadi mahasiswa Ilmu Komunikasi Unair dan menyapa Adelaide.

11. Mbak Chusnul Departemen Komunikasi, terima kasih atas jasanya yang mulia, Mbak! Saya akan kangen ngobrol dengan Mba Chusnul di Depkom.
12. Kepada DBT Telkom Indonesia dan seluruh informan, terima kasih telah menjadi ruang berharga untuk belajar dan berproses dalam dunia korporat.
13. *Hatur nuhun* Pak Adnan dan Mas Ferdy Gandhi yang telah mendorong untuk berjuang hingga akhir, juga kawan seperjuangan di InnovDay kala itu: Abrar, Diyan, Ary, Bila, Komang, dan Tanzil—atlas kebersamaannya.
14. Afina Ramadina, Dea Novita, Fathia Nazwa, Mutiara Dharma, Ngurah Arya, Bagus Basiwananda, Satriyani Dewi, Dwi Yoga, Salsabila Rabbani, Adrianna Putri, Johanna Zahra, Zora Calista, Malya Khansa, dan masih banyak lagi yang tidak bisa disebutkan satu per satu. Terima kasih telah menjadi saksi, ruang aman untuk bertumbuh, dan mewarnai hari-hari di masa perkuliahan. Terima kasih juga, *arek* Commers 21!
15. Ratih (Commers 24), Ngurah, Dea, Mutiara, Patya, Mengko, juga Abrar, yang siap siaga menemani penulisan naskah Skripsi ini di momen-momen tertentu. Terima kasih atas pengertian, pengingatnya untuk mengerjakan sampai akhir, *guidance*, dan *chill pill*-nya.
16. Terima kasih banyak Perpustakaan Unair yang telah saya kunjungi hampir 200 kali sejak awal perkuliahan sebagai tempat paling tenang, nyaman, dan hangat—untuk saya belajar, berpikir, menulis, bertemu orang-orang baik seperti Bapak penjaga loker yang setiap pagi berteriak “Pagi, sukses ya!” dan Ibu ruang Repository yang membiarkan saya dengan kegilaan saya untuk *lipsync* atau berdiri lama di balik gorden jendela di kala penat. Terima kasih karena saya bisa berteman dan disukai kucing, seperti Fiona (nama panggilan yang saya buat sendiri 😊) dan kucing kalung pink *krincing* (belum sempat memberi nama) yang sering tiba-tiba muncul di dalam loker, jendela ruang baca, dan melanggar aturan ketenangan di ruang Repository. Terima kasih juga untuk poster Albert Einstein di tangga menuju lantai 2 yang ikut menyapa dengan motivasi ketika saya datang dan pergi.
17. Terima kasih untuk Nugaspace meja 48/49/50/51, AADK Keputih meja di lantai atas yang sepi, Excelso Tunjungan Plaza 3 meja paling pojok dekat

eskalator naik, Kopi Nako dengan nuansa warna biru yang menenangkan kepala (terutama bilik kecil yang luas dan ubinnya), Titik Koma Grand Eastern meja *outdoor sunset*, Soul by The Beach di pantai Sanur yang menjadi jejak sejarah perjalanan mahasiswa akhir ini.

18. Untuk penyelamat jiwa ini: Wallows, Bleachers, Radwimps, HAIM, Bon Iver, Taylor Swift, HAIM, Kacey Musgraves, Adele, Post Malone, Hikaru Utada, Chapell Roan, Zedd, Ed Sheeran, Ellie Goulding, Alessia Cara, playlist “*study*” dan “*mr. minagawa*”, “Mell Robbins Podcast”, Bald and Bankrupt, *walkthrough COD WW2 MKIceAndFire*, serial Snoopy-Peanuts dan *MTV’s Daria*, serta halaman Tumblr @itsalwaysgal sebagai “tong sampah” di kala suntuk dan keraguan yang tidak terbendung. Terima kasih telah membuat jiwa ini merasa didengar dan ditemani.
19. Tulisan-tulisan dari Franz Kafka, Lang Leav, Haenim Sunim, Mark Manson, Matt Haig, Ichiro Kishimi & Fumitake Koga, hingga David Epstein. Juga film: *Garden of The Words*, *The Dead Poets Society*, *The Perks of Being A Wallflower*, *The Secret Life of Walter Mitty*, dan masih banyak lagi yang merangkul rasa takut terhadap kedalaman dan keraguan.
20. Terima kasih juga untuk Riliv, Kak Chanting, Pak dr. Wiradana, dan kakak ter-kece yang memahami bagaimana menjadi manusia, Mbak Maythalia (Lia) Joni, yang memahami dan membersamai saya dengan sabar dalam bersahabat dan menemukan diri di masa rentan ini.
21. *Thank you, Mbak Pida, Miss Devita, and Miss Davina, for listening to my journey—until now, when all the worries and uncertainties have finally quieted down. Thank you for helping me shift my focus through those fun and engaging speaking, listening, reading, and writing sessions, three or twice a week.*
22. *My top-three best mentors of all time: Christel Cherryadi, Tina Morganella, and Nathan Jones. I wouldn't be able to truly listen, show up, and speak up—vulnerably—if it weren't for you. I'm grateful of every little thing you've taught me: to see beyond the surface, to stand tall and firm, and to create impact that matters. Cheers, from the gal who loves getting lost and crying*

*on emergency stairs for this is only her beginning. My thoughts are always with you. Thank you for sending your support from miles away. Please tell Adelaide: I think of coming back someday!*

23. Teman-teman baikku yang jauh, Merta Dhana, Ade Putra, Manik Dharma, Regita Weda, Bayu Brahma, Oki Wija, Sidha Pastika, Ni Luh Yuliantari, Cindy Subawanti, Pandith Prastistha, Ziva Gentasangkara, Ichanggia, Deni Aldian, Harmand Hadinata, Florencia Ierina, Kak Fransiskus Xaverius, Kadek Gina, Abrar Ikramaputra, Ryanfhr, Indira Lakshmi, *and my long-Straya-brother*, Gabe Merga (Alumni *Summer Camp Unair too!*). Terima kasih telah hadir saat badai ketidakpastian melanda dalam perjuangan ini, *thank you for checking up on me too*. Juga untuk yang sangat jauh di sana, misterius, tetapi menginspirasi, hadir dengan apa adanya, dan turut berempati—Surya Shun Minagawa, どうもありがとう, sudah ikut duduk dengan ketenangan, mengajarkan arti menjadi bijak, dan yang paling melekat: ternyata berjalan pelan-pelan, tanpa gesa dan paksaan, bukan hal yang lemah, ya? Terima kasih telah mengajari cara melihat diri sendiri, hidup dengan lebih tegas, *for telling me to 'keep yapping', until I believe that maybe a bewitching light of miracle—so quiet yet so gentle—does exist. As if I want to tell stories, to grow, to learn, to reflect, to write, and to live forever*. Jangan khawatir dengan tulisan ini. *You told me not to worry!!!!!! Just don't go dark*. Intinya, kalian semua sehat dan sukses di mana pun itu, ya! *Miss you lots*.

24. Tidak lupa, untuk Putu Galuh Kinasih, diri ini sendiri. Terima kasih sudah berani percaya, bermimpi, keras kepala ogah menyerah, untuk tetap yakin, meski dikelilingi kekhawatiran yang menempel seperti kutub magnet. Terima kasih karena selalu berbicara dengan diri ini, merefleksikan banyak hal, semangat untuk terus belajar lebih baik dan bertanya, memberikan yang terbaik, dan yang terpenting, selalu memeluk diri ini dengan kasih sayang yang begitu besar, bahkan ketika dunia rasanya tidak melakukan hal yang sama. *Let's go further, shall we, Gal? To life's more to come and its endless "unknown variables"*.

## DAFTAR ISI

|                                                                                                                    |              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>HALAMAN PERNYATAAN TIDAK MELAKUKAN PLAGIAT .....</b>                                                            | <b>i</b>     |
| <b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>                                                                                   | <b>ii</b>    |
| <b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>                                                                                   | <b>iv</b>    |
| <b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>                                                                                     | <b>v</b>     |
| <b>ABSTRAK .....</b>                                                                                               | <b>vi</b>    |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>                                                                                         | <b>viii</b>  |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>                                                                                             | <b>xiii</b>  |
| <b>DAFTAR GAMBAR .....</b>                                                                                         | <b>xvi</b>   |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>                                                                                       | <b>xviii</b> |
| <b>BAB I.....</b>                                                                                                  | <b>1</b>     |
| 1.1 Latar Belakang .....                                                                                           | 1            |
| 1.2 Rumusan Masalah .....                                                                                          | 11           |
| 1.3 Tujuan Penelitian.....                                                                                         | 11           |
| 1.4 Manfaat Penelitian.....                                                                                        | 12           |
| 1.4.1 Manfaat Akademis .....                                                                                       | 12           |
| 1.4.2 Manfaat Praktis .....                                                                                        | 12           |
| 1.5 Tinjauan Pustaka.....                                                                                          | 13           |
| 1.5.1 Penelitian Terdahulu .....                                                                                   | 13           |
| 1.5.2 Komunikasi Organisasi dan <i>Change Management</i> dalam Mengevaluasi<br>Perubahan di Lingkungan Kerja ..... | 16           |
| 1.5.3 <i>Flexible Working Arrangement</i> (FWA) dan Maknanya bagi Karyawan<br>Perempuan .....                      | 26           |
| 1.6 Metodologi Penelitian .....                                                                                    | 32           |
| 1.6.1 Pendekatan dan Fokus Penelitian .....                                                                        | 32           |
| 1.6.2 Tipe Penelitian .....                                                                                        | 32           |
| 1.6.3 Metode Penelitian .....                                                                                      | 33           |
| 1.6.4 Lokasi Penelitian.....                                                                                       | 33           |
| 1.6.5 Unit Analisis .....                                                                                          | 34           |
| 1.6.6 Instrumen Penelitian .....                                                                                   | 35           |

|                                                                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.6.7 Teknik Pengumpulan Data .....                                                                          | 35        |
| 1.6.8 Teknik Analisis Data .....                                                                             | 36        |
| <b>BAB II .....</b>                                                                                          | <b>38</b> |
| 2.1 Sejarah dan Profil PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk .....                                               | 38        |
| 2.1.1 Struktur PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk .....                                                       | 40        |
| 2.1.2 Struktur DDB dan Divisi DBT Telkom Indonesia .....                                                     | 40        |
| 2.2 Upaya Telkom Indonesia dalam Kesetaraan dan Pemberdayaan Karyawan Perempuan .....                        | 42        |
| 2.3 Kebijakan <i>Flexible Working Arrangement</i> (FWA) di Telkom Indonesia ....                             | 43        |
| 2.4 Profil Informan .....                                                                                    | 46        |
| <b>BAB III .....</b>                                                                                         | <b>49</b> |
| 3.1 Diseminasi Informasi Kebijakan FWA-WFO di DBT Telkom Indonesia... 50                                     |           |
| 3.1.1 Dinamika Awal: Budaya Kerja, Rumor, dan Perubahan FWA .....                                            | 51        |
| 3.1.2 Mereduksi Ketidakpastian dengan Saluran Formal <i>Top-Down</i> .....                                   | 59        |
| 3.1.3 Legitimasi dan Kehadiran Sumber <i>Usable Knowledge</i> yang Pasif .....                               | 77        |
| 3.1.4 Sorotan Utama Proses Diseminasi Informasi .....                                                        | 84        |
| 3.2 Ruang Partisipasi Karyawan Perempuan dalam Perubahan Kebijakan FWA .....                                 | 90        |
| 3.2.1 Dominasi <i>Managerial-Driven Participation</i> .....                                                  | 90        |
| 3.2.2 Ruang Partisipasi dan <i>Feedback</i> Simbolis, Pasif, dan Terbatas .....                              | 93        |
| 3.2.3 <i>Venting</i> dan <i>Ideal Speech Situation</i> dalam Ruang Diskusi Informal ..                       | 100       |
| 3.3 Adaptasi Karyawan Perempuan terhadap Transisi Kebijakan FWA-WFO                                          | 104       |
| 3.3.1 Penyesuaian Model <i>Replication</i> dan <i>Absorption</i> .....                                       | 106       |
| 3.3.2 <i>Sensemaking</i> Perubahan Kebijakan WFA menurut Perusahaan dan Karyawan Perempuan .....             | 110       |
| 3.3.3 Situasi <i>Broken Psychological Contract</i> dan Dukungan Perusahaan....                               | 113       |
| 3.3.4 Kebutuhan Karyawan Perempuan dalam Penyesuaian <i>Back To Office</i> dan Mengatasi Peran Ganda .....   | 117       |
| 3.3.5 Aspirasi Karyawan Perempuan dalam Implementasi Perubahan .....                                         | 123       |
| 3.4 Refleksi Temuan dan Aspirasi Karyawan Perempuan DBT Telkom Indonesia dalam Perubahan Kebijakan FWA ..... | 128       |

|                                                                |            |
|----------------------------------------------------------------|------------|
| <b>BAB IV .....</b>                                            | <b>136</b> |
| 4.1 Kesimpulan.....                                            | 136        |
| 4.2 Saran.....                                                 | 139        |
| 4.2.1 Saran untuk Perusahaan (DBT Telkom Indonesia).....       | 139        |
| 4.2.2 Saran untuk Karyawan Perempuan.....                      | 141        |
| 4.2.3 Saran Akademis .....                                     | 142        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>                                     | <b>143</b> |
| <b>LAMPIRAN.....</b>                                           | <b>150</b> |
| Lampiran 1. Panduan Wawancara Penelitian .....                 | 150        |
| Lampiran 2. Kode Koding Verbatim Penelitian .....              | 158        |
| Lampiran 3. Lembar Persetujuan Partisipasi Penelitian.....     | 160        |
| Lampiran 4. Dokumentasi Pelaksanaan Wawancara Penelitian ..... | 162        |
| Lampiran 5. Hasil Uji Turnitin .....                           | 163        |

## DAFTAR GAMBAR

|                                                                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Gambar 1.1.</b> Unggahan Akun Resmi Instagram Divisi DBT Telkom Indonesia (@lifeatdbt) terkait <i>Kick Off</i> Kebijakan <i>Back to Office</i> ..... | 6  |
| <b>Gambar 1.2.</b> Ilustrasi Kerangka <i>Change Management</i> .....                                                                                    | 18 |
| <b>Gambar 2.1.</b> Logo Telkom Indonesia .....                                                                                                          | 38 |
| <b>Gambar 2.2.</b> Struktur Organisasi Telkom Indonesia .....                                                                                           | 40 |
| <b>Gambar 2.3.</b> Hierarki DDB dan Divisi DBT Telkom Indonesia .....                                                                                   | 41 |
| <b>Gambar 2.4.</b> Sertifikasi “ <i>Great Place To Work</i> ” Telkom Indonesia .....                                                                    | 44 |
| <b>Gambar 3.1.</b> Ilustrasi Aliran Komunikasi Kebijakan Resmi/NDE FWA di Telkom Indonesia secara <i>Top-Down</i> .....                                 | 62 |
| <b>Gambar 3.2.</b> Tampilan Penyebaran NDE melalui Ms. Teams di Divisi DBT Telkom Indonesia .....                                                       | 65 |
| <b>Gambar 3.3.</b> Instagram @lifeatdbt yang Menginformasikan Seputar <i>Back To Office</i> (WFO) .....                                                 | 71 |
| <b>Gambar 3.4.</b> Poster sebagai Strategi Komunikasi Kreatif Diseminasi Informasi Kebijakan FWA di DBT Telkom Indonesia .....                          | 72 |
| <b>Gambar 3.5.</b> Diseminasi Poster Digital Menggunakan <i>Channel</i> Resmi DBT Telkom Indonesia, Ms. Teams.....                                      | 72 |
| <b>Gambar 3.6.</b> Contoh Tampilan Aplikasi Diarium dan <i>Flyer</i> Informasi Terkini di Perusahaan.....                                               | 74 |
| <b>Gambar 3.7.</b> Tampilan Telkom Group Portal.....                                                                                                    | 79 |
| <b>Gambar 3.8.</b> Tampilan HC Support/Helpdesk di WhatsApp dan Telegram .....                                                                          | 80 |
| <b>Gambar 3.9.</b> Tampilan Website HC Wiki .....                                                                                                       | 81 |

**DAFTAR TABEL**

|                                                                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tabel 3.1.</b> Refleksi Temuan dan Aspirasi Karyawan Perempuan DBT Telkom<br>Indonesia dalam Perubahan Kebijakan FWA..... | 129 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

**DAFTAR LAMPIRAN**

|                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Lampiran 1.</b> Panduan Wawancara Penelitian .....                 | 150 |
| <b>Lampiran 2.</b> Kode Koding Verbatim Penelitian .....              | 158 |
| <b>Lampiran 3.</b> Lembar Persetujuan Partisipasi Penelitian .....    | 160 |
| <b>Lampiran 4.</b> Dokumentasi Pelaksanaan Wawancara Penelitian ..... | 162 |
| <b>Lampiran 5.</b> Hasil Uji Turnitin .....                           | 163 |