PROSES MENCIPTAKAN BUDAYA PERUSAHAAN BERKINERJA TINGGI

(Studi Kasus di PT Telkom Indonesia Regional 4)

Laporan Tugas Akhir Magang

Disusun oleh:

Nama	: Radityo Anwar Muhaimin
Nomor Mahasiswa	: 19311042
Program Studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

YOGYAKARTA

2023

PROSES MENCIPTAKAN BUDAYA PERUSAHAAN BERKINERJA TINGGI

(Studi Kasus di PT Telkom Indonesia Regional 4)

TUGAS AKHIR MAGANG

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

Oleh:

Nama	: Radityo Anwar Muhaimin
Nomor Mahasiswa	: 19311042
Program Studi	: Manajemen
Bidang Peminatan	: Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

YOGYAKARTA

2023

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini menyatakan bahwa dalam laporan 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, 14 Agustus 2023

Penulis,



(Radityo Anwar Muhaimin)

PROSES MENCIPTAKAN BUDAYA PERUSAHAAN BERKINERJA TINGGI

(Studi Kasus di PT Telkom Indonesia Regional 4)

Tugas Akhir Magang

Diajukan Oleh:

Nama	: Radityo Anwar Muhaimin
Nomor Mahasiswa	: 19311042
Program Studi	: Manajemen
Bidang Peminatan	: Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 14 Agustus 2023

Telah disetujui dan disahkan

Dosen Pembimbing,



(Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D.)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

PROSES MENCIPTAKAN BUDAYA PERUSAHAAN BERKINERJA TINGGI (STUDI KASUS DI PT TELKOM INDONESIA REGIONAL 4)

Disusun Oleh	:	**RADITYO ANWAR MUHAIMIN**
Nomor Mahasiswa	:	**19311042**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Senin, 11 September 2023

Penguji/ Pembimbing TA	:	Arif Hartono,,S.E., MHRM., Ph.D.
Penguji	:	Andriyastuti Suratman,,S.E., M.M.

Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia

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

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses penciptaan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi di PT Telkom Indonesia Regional 4. Penelitian ini dilakukan menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara kepada tiga narasumber dari Unit Human Capital Telkom Indonesia Regional 4 serta dokumentasi.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki beberapa proses dalam menciptakan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi seperti memiliki komponen budaya organisasi, subbudaya organisasi, budaya berkinerja tinggi, sosialisasi budaya organisasi, penyikapan pimpinan terhadap budaya organisasi, dan *high performance work system*. Dalam prosesnya menciptakan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi, PT Telkom Indonesia Regional 4 memiliki beberapa tantangan yang dihadapi seperti transformasi perusahaan, minim keterlibatan karyawan, dan keanekaragaman latar belakang. Dari berbagai tantangan yang dihadapi, PT Telkom Indonesia Regional 4 melakukan berbagai adaptasi atau penyesuaian sehingga proses penciptaan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi tetap dapat tercapai dengan efektif seperti menciptakan budaya inovasi dan belajar di lingkungan kerja, menyesuaikan budaya dengan pekerjaan, adaptif, mengingatkan secara personal, sharing session, dan serikat karyawan.

Kata Kunci: budaya perusahaan, berkinerja tinggi

ABSTRACT

This study aims to explore the process of establishing a high-performance corporate culture at PT Telkom Indonesia Regional 4. The research employs a qualitative research method with a case study approach. Data collection techniques involve conducting interviews with three key informants from the Human Capital Unit of Telkom Indonesia Regional 4, along with documentation.

The findings of this research reveal that the company employs several processes to cultivate a high-performance corporate culture. These processes encompass elements of organizational culture, subcultures within the organization, high-performance cultural traits, organizational culture socialization, leadership's attitude towards the organizational culture, and the implementation of a high-performance work system. Throughout the endeavor of fostering a high-performance corporate culture, PT Telkom Indonesia Regional 4 encounters various challenges, including organizational transformation, limited employee engagement, and the diversity of backgrounds. In response to these challenges, PT Telkom Indonesia Regional 4 undertakes several adaptive measures to ensure the effective realization of a high-performance corporate culture. These adaptations encompass fostering a culture of innovation and learning within the work environment, aligning culture with job demands, promoting adaptability, personalized reminders, knowledge sharing sessions, and collaboration with employee unions.

Keywords: corporate culture, high performance

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan penuh rasa syukur dan puji, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada Allah *Subhanahuwata'ala* atas berkah, rahmat, dan petunjuk-Nya yang telah memungkinkan penulis menyelesaikan tugas akhir ini berjudul "Proses Menciptakan Budaya Perusahaan Berkinerja Tinggi". Meskipun laporan yang disusun oleh penulis mungkin belum sempurna, namun penyelesaian tugas akhir ini tidak akan terwujud tanpa doa, usaha, motivasi, dukungan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Allah *Subhanahuwata'ala* atas izin-Nya, rahmat-Nya, dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik dengan segala kelancaran dan kemudahan yang diberikan.
2. Keluarga tercinta penulis yang selalu mendukung dan berdo'a untuk penulis dalam segi apapun sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik.
3. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Arif Hartono, S.E., MHRM., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing penulis yang selalu sabar dan berbaik hati untuk meluangkan waktu dalam

memberikan bimbingan, ilmu, saran, dan arahan yang sangat bermanfaat untuk menyelesaikan tugas akhir magang sehingga penulis dapat menyusun tugas akhir ini dengan baik.

6. Terimakasih kepada teman-teman terdekat penulis sejak semester 1, Fajar, Wildan, Amir, Fahrul, Danis, Farhan, Dutha, Evan, Daffa, Dhimas yang selalu memberikan dukungan dan do'anya selama menyelesaikan penulisan tugas akhir magang.
7. Kak Cana, Kak Karen, Kak Fadiah, dan Bu Yani selaku C-Level Level Up by Amoeba Telkom Indonesia yang selalu membimbing dan memberikan arahan kepada penulis selama magang di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk, serta Kak Delic yang telah menerima penulis untuk tergabung dalam tim Culture and Innovation. Terimakasih atas kesempatan dan pengalaman yang sangat berharga.
8. Terimakasih kepada teman-teman selama magang Dito, Arum, Rifqi, Azizah, Aldi, Regina, Biltus, Dhifa, Daffa, Abdal, dan semua pihak terkait yang tidak bisa disebutkan satu-satu, terimakasih atas dukungan dan motivasinya untuk selalu semangat dalam melaksanakan kegiatan magang.

Penulis menyadari dengan sungguh-sungguh bahwa tidak ada yang sempurna selain kepunyaan Allah *Subhanahuwata'ala*, termasuk dalam karya tulis sederhana ini. Oleh karena itu, penulis berharap agar karya tulis sederhana ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membutuhkannya serta menjadi amal jariyah bagi penulis. Semoga seluruh dukungan, do'a, bimbingan, dan motivasi yang diberikan mendapatkan balasan oleh Allah

Subhanahuwata'ala. Mohon maaf atas pihak yang tidak bisa disebutkan serta apabila terdapat kesalahan yang tidak disadari oleh penulis selama penulisan tugas akhir ini. Akhir kata, hanya kepada Allah *Subhanahuwata'ala* sebaik-baiknya tempat memohon ampun.

Wabillahi taufik wal hidayah

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Yogyakarta, 14 Agustus 2023

Penulis,



(Radityo Anwar Muhaimin)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL ..... **i**
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME ..... **ii**
HALAMAN PENGESAHAN ..... **iii**
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN ..... **iv**
ABSTRAK ..... **v**
ABSTRACT ..... **vi**
KATA PENGANTAR ..... **vii**
DAFTAR ISI ..... **x**
DAFTAR GAMBAR ..... **xiii**
DAFTAR LAMPIRAN ..... **xiv**
BAB I **1**
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Fokus Penelitian 5
1.3 Pertanyaan Penelitian 6
1.4 Tujuan Penelitian 6
1.5 Manfaat Penelitian 7
1.5.1 Manfaat Akademik 7
1.5.2 Manfaat Praktis 7
BAB II **8**
2.1 Budaya Perusahaan 8
2.1.1 Definisi Budaya Perusahaan 8
2.1.2 Komponen Budaya Perusahaan 8
2.1.3 Manfaat Budaya Perusahaan 9
2.1.4 Subbudaya Organisasi 9
2.1.5 Perusahaan Multikultural 11

2.1.6 Peran Pimpinan Terhadap Budaya 13
2.1.7 Sosialisasi Budaya Organisasi 15
2.1.8 Adaptasi Budaya 17
2.1.9 Budaya Perbaikan Berkelanjutan 18
2.2 Budaya Berkinerja Tinggi 19
2.2.1 Lingkungan Kolaboratif 20
2.2.2 Budaya Akuntabilitas 22
2.2.3 Fokus 25
2.2.4 Proses yang Kuat 27
2.3 Budaya Belajar Berkelanjutan 29
2.4 *High-Performance Work System* 30
2.5 Perubahan Organisasi 34
2.6 Teori Keselarasan Organisasi 36
2.7 Serikat Pekerja 37
2.8 Persepsi Beban Kerja yang Tinggi dan Keterlibatan Karyawan 38
2.9 Komunikasi Internal 39
BAB III 41
3.1 Pendekatan Penelitian 41
3.2 Teknik Pengumpulan Data 42
3.3 Teknik Pengolahan Data 44
3.4 Cara Melaporkan Data 47
3.5 Pengujian Keabsahan Data 47
3.5.1 Kepercayaan (*Credibility*) 47
3.5.2 Keteralihan (*Transferability*) 49

3.5.3 Kebergantungan (*Dependability*) 49
3.5.4 Kepastian (*Confirmability*) 50
3.6 Unit Analisis 50
BAB IV 55
4.1 Hasil Penelitian 55
4.1.1 Proses Penciptaan Budaya Perusahaan yang Berkinerja Tinggi 55
4.1.2 Tantangan yang Dihadapi 71
4.1.3 Mitigasi 78
4.2 Pembahasan Penelitian 91
4.2.1 Proses Penciptaan Budaya Perusahaan yang Berkinerja Tinggi 92
4.2.2 Tantangan yang Dihadapi 97
4.2.3 Mitigasi 100
BAB V 107
5.1 Kesimpulan 107
5.2 Implikasi Praktik bagi Perusahaan 109
5.3 Keterbatasan Penelitian 110
5.4 Rekomendasi untuk Penelitian Selanjutnya 110
DAFTAR PUSTAKA 112
LAMPIRAN 119

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Program COCA 2021 2

Gambar 4.1.1.1 Bagan Komponen Budaya Organisasi..... 55

Gambar 4.1.1.2 Poster AKHLAK di Masjid Telkom Regional 4..... 56

Gambar 4.1.1.3 Bagan Subbudaya Organisasi..... 58

Gambar 4.1.1.4 Logo Java Dwipa..... 59

Gambar 4.1.1.5 Bagan Budaya Berkinerja Tinggi..... 60

Gambar 4.1.1.6 Bagan Sosialisasi Budaya Organisasi 63

Gambar 4.1.1.7 Bagan Penyikapan Pimpinan Terhadap Budaya Organisasi 65

Gambar 4.1.1.8 Bagan *High-Performance Work System*..... 67

Gambar 4.1.2.1 Bagan Transformasi Perusahaan..... 71

Gambar 4.1.2.2 Bagan Minim Keterlibatan Karyawan 74

Gambar 4.1.2.3 Bagan Keanekaragaman Latar Belakang 77

Gambar 4.1.3.1 Bagan Menciptakan Budaya Inovasi dan Belajar di Lingkungan Kerja..... 78

Gambar 4.1.3.2 Bagan Menyesuaikan Budaya dengan Pekerjaan..... 80

Gambar 4.1.3.3 Bagan Adaptif 82

Gambar 4.1.3.4 Bagan Mengingatkan Secara Personal 85

Gambar 4.1.3.5 Bagan Sharing Session..... 87

Gambar 4.1.3.6 Bagan Serikat Karyawan..... 89

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I: Surat Permohonan Magang 120

Lampiran II: Surat Penerimaan Magang 121

Lampiran III: Surat Izin Penelitian 122

Lampiran IV: Transkrip Wawancara I 123

Lampiran V: Transkrip Wawancara II 133

Lampiran VI: Coding I 136

Lampiran VII: Coding II 149

Lampiran VIII: Penyajian Data 152

BAB I

PENDAHULUAN

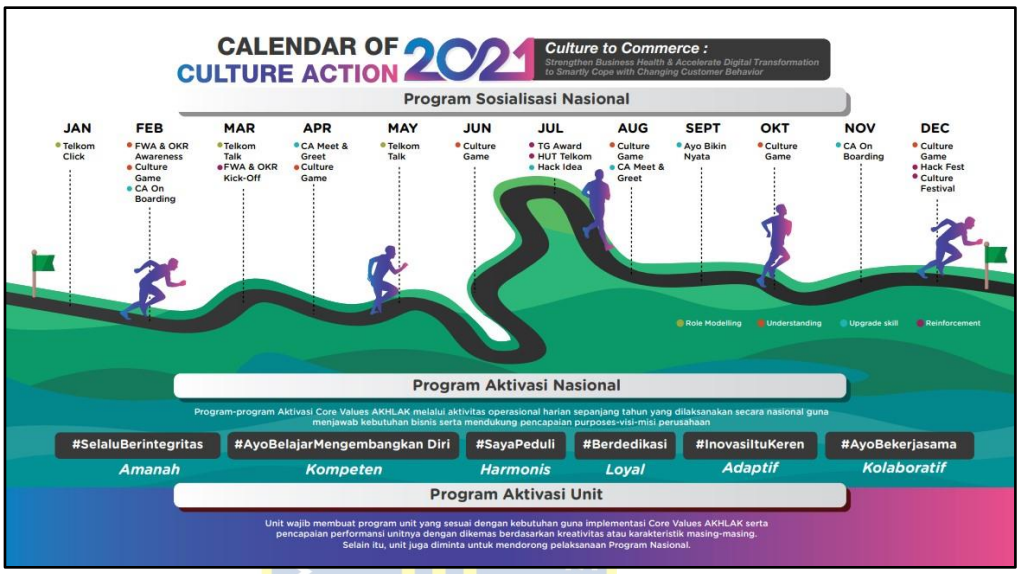
1.1 Latar Belakang

Karyawan merupakan aset yang sangat berharga bagi perusahaan. Memiliki karyawan yang berdedikasi tinggi dan memiliki kinerja yang baik akan membantu perusahaan dalam mencapai visi dan misinya. Perusahaan Telkom Indonesia memiliki pendekatan yang unik dalam hal pengelolaan karyawan. Telkom menganggap karyawannya secara filosofis merupakan modal (*capital*), bukan sumber daya (*resource*). Oleh karena itu, salah satu unit kerja dalam Telkom yang berperan dalam hal pengelolaan karyawan dinamakan Human Capital bukan Human Resource. Hal ini membuat Telkom memperlakukan karyawannya seolah-olah mereka adalah modal bagi perusahaan yang harus dikembangkan terus menerus, bukan sumber daya yang dimanfaatkan secara berlebihan. Menjadi salah satu BUMN dengan budaya perusahaan terbaik di Indonesia, Telkom menjadi *benchmark* oleh perusahaan lain terkait bagaimana proses pengelolaan budaya perusahaannya. Telkom memiliki program yang dirancang untuk menginternalisasi budaya perusahaan kepada para karyawannya. Program tersebut dinamakan Calendar of Culture Action (COCA). Program ini merupakan program aktualisasi nasional berupa aktualisasi nilai-nilai inti AKHLAK sebagai *digital ways of working* yang dapat diimplementasikan karyawan TelkomGroup dengan mendorong program-program Customer Facing Unit/Functional Unit (CFU/FU) terkait melalui kegiatan operasional yang berdampak pada

performansi perusahaan. Pelaksanaan COCA 2021 dapat dilihat seperti pada gambar 1.1 berikut:

Gambar 1.1

Program COCA 2021



Sumber: Laporan Tahunan Telkom 2021

Telkom Regional 4 merupakan merupakan kantor Telkom cabang & perwakilan yang mencakup wilayah Jawa Tengah & DIY. Telkom Regional 4 sendiri memiliki tim khusus yang bertugas untuk membuat perusahaan memiliki budaya kerja yang sesuai dengan nilai-nilai AKHLAK serta memiliki mental dan spiritual yang tinggi sehingga karyawan dapat melakukan yang terbaik ketika mereka bekerja. Tim ini dinamakan sebagai Culture Agent & Culture Booster (CA & CB) yang dikelola oleh unit Human Capital Telkom Regional 4.

Berdasarkan data awal yang penulis dapatkan mengenai kondisi budaya perusahaan di Telkom Regional 4, didapatkan data bahwa rasa memiliki dan

tanggung jawab karyawan di Telkom Regional 4 yang diberikan oleh perusahaan masih perlu peningkatan, serta bagaimana mengerjakan pekerjaan dengan sepenuh hati, melayani pelanggan dengan maksimal agar *customer experience* memuaskan, disiplin dalam mengerjakan tugas perlu terus ditingkatkan. Selain itu inovasi di kantor Witel yang kurang aktif, kolaborasi yang perlu ditingkatkan lagi antar kantor Witel-Regional, serta tidak perlu terlalu banyak kegiatan karena yang terpenting adalah nilai-nilai budaya perusahaan dapat tersampaikan kepada karyawan. Hal lain terkait permasalahan penerapan budaya di Telkom Regional 4 meliputi kurangnya interaksi antar karyawan, komunikasi dengan atasan yang tidak lancar, serta pendelegasian tugas dan fungsi kerja unit yang tidak seimbang. Data tersebut mengindikasikan implementasi dari COCA 2021 untuk budaya perusahaan yang belum optimal terhadap karyawan Telkom Regional 4. Hal tersebut akan berakibat terhadap kinerja karyawan yang tidak optimal. Melalui implementasi budaya perusahaan yang baik, kebutuhan dan keinginan karyawan akan terpenuhi sehingga dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Menurut C, salah satu karyawan organik Telkom Regional 4, dia mengatakan bahwa kinerjanya ketika bekerja dipengaruhi oleh kebutuhan dasar yang terpenuhi seperti dekat dengan keluarga, ditempatkan di tempat kerja yang sesuai, serta kondisi kerja yang sesuai dengan dirinya yang berasal dari kawasan daerah. Hal tersebut jika terpenuhi akan membuatnya bersyukur dan berdampak positif terhadap kinerjanya di kantor. Budaya perusahaan

memegang peranan penting dalam pemenuhan kebutuhan dasar tersebut sehingga dengan adanya budaya perusahaan yang positif, maka kinerjanya akan meningkat. Demikian pula menurut B selaku karyawan Level Up by Digital Amoeba Telkom Indonesia mengatakan bahwa budaya perusahaan menjadi penting karena hal itu menjadi acuannya selama bekerja dan menjadi pemantik untuk memiliki sikap yang baik serta membantu untuk berkembang sebagai karyawan. Hal tersebut juga akan berpengaruh terhadap kinerjanya selama bekerja.

Budaya organisasi juga menjadi penting karena Sutrisno (2018) mengungkapkan beberapa manfaat memiliki budaya organisasi oleh perusahaan seperti membatasi peran yang membedakan antara organisasi, menciptakan identitas bagi anggota, meningkatkan fokus pada tujuan bersama daripada individu, serta menjaga stabilitas komponen organisasi melalui pemahaman budaya yang sama. Budaya perusahaan yang kuat menurut Egdair dan Abdelsalam (2020) juga dapat memiliki pengaruh yang lebih besar pada beberapa perusahaan dibandingkan dengan perusahaan lain sehingga beberapa budaya dalam perusahaan perlu untuk dipertimbangkan dengan hati-hati supaya bermanfaat bagi perusahaan.

Riani (2011) dalam Iskamto (2023) mengatakan bahwa memiliki budaya organisasi akan memudahkan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan organisasi, serta membantu karyawan mengetahui tindakan apa yang harus diambil sesuai dengan nilai-nilai yang ada dalam organisasi dan menegakkan nilai-nilai ini sebagai panduan bagi karyawan untuk berperilaku

sesuai dengan tugas dan pekerjaan yang dapat dijalankan. Oleh karena itu, Wibowo (2010) dalam Iskamto (2023) mengatakan bahwa kemampuan untuk menciptakan organisasi dengan budaya yang mendorong kinerja adalah suatu kebutuhan. Menurut Marwansyah (2016) dalam Iskamto (2023) menjelaskan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja karyawan dan kinerja organisasi. Iskamto (2023) juga mengatakan meskipun tidak mudah untuk diubah, budaya perusahaan dapat diciptakan untuk meningkatkan kinerja.

Sebagai salah satu perusahaan BUMN terbesar di Indonesia, memiliki budaya perusahaan yang positif tentu menjadi hal penting yang harus dipertimbangkan oleh Telkom karena hal tersebut akan mempengaruhi kinerja karyawan di perusahaan. Apabila kinerja karyawan kurang optimal, maka akan mempengaruhi performa perusahaan dan profitabilitas perusahaan. Berdasarkan paparan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang **"Proses Menciptakan Budaya Perusahaan Berkinerja Tinggi"** dengan melakukan studi kasus pada PT Telkom Indonesia Regional 4.

1.2 Fokus Penelitian

Supaya penelitian dapat berjalan sesuai arah dan tujuan serta menghindari ruang lingkup yang terlalu umum, maka diperlukan fokus penelitian. Fokus penelitian merupakan batasan terhadap ruang pengembangan penelitian supaya penelitian yang dilakukan dapat dilaksanakan dengan baik dan menghindari kegagalan karena pengembangan pembahasan yang tidak terarah. Penelitian ini difokuskan terkait proses menciptakan budaya perusahaan yang

berkinerja tinggi dengan melakukan studi kasus pada PT Telkom Indonesia Regional 4.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian yang telah dibuat, maka dapat rumuskan beberapa pertanyaan penelitian oleh penulis sebagai berikut:

1. Bagaimana proses penciptaan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi di PT Telkom Indonesia Regional 4?
2. Apa tantangan yang dihadapi PT Telkom Indonesia Regional 4 dalam menciptakan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi
3. Bagaimana mitigasi terhadap tantangan yang dilakukan oleh perusahaan?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan pertanyaan di atas, peneliti memiliki beberapa tujuan yang diuraikan sebagai berikut:

1. Mengetahui proses penciptaan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi di PT Telkom Indonesia Regional 4.
2. Mengetahui tantangan yang dihadapi PT Telkom Indonesia Regional 4 dalam menciptakan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi
3. Mengetahui mitigasi terhadap tantangan yang dilakukan oleh perusahaan.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat terhadap ilmu pengetahuan khususnya manajemen sumber daya manusia dengan memberikan gambaran mengenai proses menciptakan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi oleh PT Telkom Indonesia Regional 4.

1.5.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan serta pengalaman terhadap penulis dan menjadi referensi bagi Telkom Indonesia Regional 4 agar lebih memahami dan menjadi evaluasi dalam proses menciptakan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi.

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Budaya Perusahaan

2.1.1 Definisi Budaya Perusahaan

Budaya organisasi menurut Sutrisno (2018) adalah sekumpulan sistem nilai, keyakinan, asumsi, atau norma-norma yang telah ada dalam organisasi selama waktu yang lama. Budaya ini disepakati dan diikuti oleh anggota organisasi sebagai acuan dalam bertindak dan menghadapi berbagai permasalahan yang ada di dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi, juga dikenal sebagai budaya perusahaan, merupakan suatu kumpulan nilai-nilai atau norma-norma yang telah berlaku cukup lama dan dipeluk bersama oleh anggota organisasi (karyawan). Norma-norma ini menjadi acuan dalam cara berperilaku untuk menyelesaikan berbagai masalah yang timbul di dalam organisasi (perusahaan). Killmann, et. al. (1988) dalam Sutrisno (2018) juga mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi karena dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang di dalam organisasi.

2.1.2 Komponen Budaya Perusahaan

Menurut Colquitt, et. al. (2009) dalam Busro (2020) menyatakan terdapat tiga elemen yang menciptakan budaya organisasi, yakni: (1) Artefak yang terlihat, meliputi berbagai manifestasi yang dapat diamati oleh karyawan, seperti simbol/logo organisasi, struktur fisik, ritual, upacara,

bahasa, dan cerita; (2) Nilai-nilai yang mendukung keyakinan dan norma-norma yang diungkapkan dan ditegakkan oleh organisasi. Nilai-nilai ini didasarkan pada dokumen atau peraturan yang diterbitkan, seperti visi perusahaan, misi, tujuan, rencana strategis, SOP, rencana bisnis, tahapan kerja, dan berbagai keputusan atau peraturan lainnya; (3) Asumsi dasar atau ideologi yang diyakini oleh seluruh anggota perusahaan, misalnya persaingan sehat, budaya tolong-menolong, dan budaya gotong royong.

2.1.3 Manfaat Budaya Perusahaan

Menurut Robins (1993) dalam Sutrisno (2018), beberapa manfaat budaya organisasi adalah: (1) Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lain karena peran yang berbeda antar organisasi membuat budaya dalam sistem dan kegiatan di dalam organisasi menjadi perlu untuk dimiliki; (2) Memunculkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi; (3) Membuat anggota organisasi lebih mementingkan tujuan bersama daripada tujuan individu; (4) Menjaga stabilitas komponen dalam organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama antar anggota organisasi.

Egdair dan Abdelsalam (2020) mengatakan budaya organisasi yang kuat dapat memiliki pengaruh yang lebih besar pada beberapa organisasi dibandingkan dengan organisasi lain sehingga beberapa budaya dalam organisasi perlu dipertimbangkan dengan hati-hati supaya bermanfaat bagi organisasi.

2.1.4 Subbudaya Organisasi

Harahap (2011) mengatakan secara umum, budaya organisasi terbentuk ketika organisasi pertama kali didirikan oleh para pendiri dengan memasukkan

visi dan nilai-nilai mereka. Namun, seiring waktu, perubahan kepemimpinan, kepemilikan, dan pengaruh lingkungan dapat menyebabkan perubahan budaya organisasi. Perubahan ini dapat mengakibatkan terbentuknya subbudaya baru dalam unit-unit organisasi yang berbeda dalam satu organisasi.

Subbudaya organisasi merupakan budaya yang tumbuh di unit-unit organisasi yang berbeda namun masih dalam lingkungan budaya organisasi yang sama. Subbudaya ini berinteraksi baik dengan budaya organisasi secara keseluruhan maupun dengan subbudaya lainnya. Sebagai contoh, di universitas dengan berbagai fakultas, masing-masing fakultas dapat memiliki subbudaya yang berbeda karena pengaruh dari ilmu pengetahuan dan profesi yang berbeda, yang mempengaruhi perilaku, pola pikir, dan sikap civitas akademika di masing-masing fakultas (Harahap, 2011).

Subbudaya dalam perusahaan dapat menjadi penguat keunggulan bersaing di divisi atau departemen. Misalnya, subbudaya yang kuat di divisi marketing dapat meningkatkan prestasi divisi tersebut dengan menciptakan efisiensi dan keunggulan bersaing, yang berdampak pada peningkatan penjualan perusahaan. Namun, jika subbudaya tersebut bertentangan dengan budaya organisasi secara keseluruhan, dapat mengaburkan atau melemahkan budaya organisasi. Sebagai contoh, jika nilai-nilai yang ditanamkan pada bagian penjualan perusahaan tidak sejalan dengan nilai pelanggan yang diinginkan oleh kantor pusat, maka hubungan baik dengan pelanggan mungkin tidak terbentuk (Harahap, 2011).

Menurut J. Martin dan C. Siehl dalam Harahap (2011), ada tiga jenis subbudaya. Pertama, subbudaya maju, di mana kelompok individu yang bekerja

lebih lama memiliki kepuasan dan komitmen yang tinggi terhadap nilai-nilai budaya organisasi daripada yang baru. Kedua, subbudaya ontogonal, di mana kelompok individu mengikuti nilai-nilai budaya organisasi serta memiliki identitas budaya unit kerja yang khusus tanpa bertentangan. Ketiga, subbudaya kontra, di mana kelompok tersebut menentang dan berkonflik dengan nilai-nilai budaya organisasi, terutama dalam situasi akuisisi, merger, dan pengambilalihan perusahaan.

Hella, et. al. dalam Copuš, et. al. (2019) menyoroti pentingnya subbudaya dalam transformasi perusahaan, di mana nilai pentingnya terdapat dalam budaya keseluruhan, tetapi peran subbudaya sering diabaikan. Oleh karena itu, subbudaya tidak hanya mencerminkan nilai dan norma anggota kelompok mereka, tetapi juga memiliki dampak yang setara dengan budaya induk terhadap kinerja organisasi. Dampak ini tidak hanya berlaku untuk keseluruhan fungsi organisasi, tetapi juga terhadap perilaku anggota kelompok tersebut (Copuš, et. al., 2019).

2.1.5 Perusahaan Multikultural

Perubahan yang terus-menerus dalam lingkungan bisnis pada era ke-21 secara signifikan dipengaruhi oleh globalisasi dan liberalisasi perdagangan dan bisnis, yang merubah dinamika bisnis secara keseluruhan, termasuk komposisi karyawan di tempat kerja (Tamunomiebi, et. al., 2020). Inilah sebabnya, terdapat keyakinan bahwa globalisasi dan liberalisasi perdagangan telah menghasilkan keberagaman dalam kekuatan kerja di berbagai industri dan sektor, dengan melibatkan variasi dalam hal usia, jenis kelamin, ras, etnis, profesi, agama, dan aspek lainnya. Menurut Udin, et. al. (2017) dalam Tamunomiebi, et. al. (2020),

keragaman tempat kerja dapat dilihat sebagai perbedaan yang terdapat dalam kombinasi karyawan suatu organisasi, mencakup aspek usia, jenis kelamin, ras, etnis, orientasi seksual, agama, status sosial, pendidikan, asal negara, bahasa, keterampilan, dan profesi.

Tantangan yang dihadapi saat bekerja di lingkungan multikultural dapat disimpulkan berdasarkan Adler (2002) dalam Trefry (2006) sebagai peningkatan kesulitan yang muncul dalam interaksi di tempat kerja, sehingga berpotensi menyebabkan ketidakefektifan. Adler juga menekankan bahwa meskipun tim multikultural memiliki potensi untuk menjadi tim yang paling efektif dan produktif, kenyataannya seringkali mereka malah menjadi tim yang kurang produktif. Diversitas yang lebih besar di antara anggota tim membuat interaksi dan dinamika kelompok menjadi lebih kompleks.

Beberapa tantangan yang dihadapi adalah: (1) perkembangan tim yang lebih lambat karena waktu yang diperlukan untuk membangun kedekatan dan kepercayaan lebih lama; (2) kesulitan dan waktu yang lebih banyak dibutuhkan dalam berkomunikasi di antara orang-orang dengan latar belakang yang berbeda; (3) upaya yang lebih besar diperlukan untuk menciptakan pemahaman yang sama di antara anggota tim; dan (4) perbedaan harapan dari orang-orang dengan latar belakang yang beragam seringkali menyebabkan kesalahpahaman, konflik, dan penilaian negatif terhadap satu sama lain. Tantangan-tantangan semacam ini dapat berdampak negatif pada kinerja organisasi dan meningkatkan biaya organisasi akibat pergantian karyawan serta waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang muncul (Trefry, 2006).

Menurut Fredman (2001) dalam Tamunomiebi, et. al. (2020), keragaman merupakan sumber kreativitas dan inovasi yang dapat memberikan dasar bagi keunggulan kompetitif. Namun, keragaman juga dapat menjadi penyebab ketidakpahaman, kecurigaan, dan konflik di tempat kerja yang dapat mengakibatkan absensi, kualitas kerja yang buruk, semangat rendah, dan hilangnya daya saing.

2.1.6 Peran Pimpinan Terhadap Budaya

Burhanuddin (2018); Kwantes dan Boglarskys (2007) dalam Burhanuddin, et. al. (2018) mengatakan setiap organisasi menunjukkan variasi budaya yang unik, dan hubungannya dengan efektivitas kepemimpinan telah terbukti. Untuk menjadi pemimpin yang efektif, diperlukan pemahaman yang memadai tentang budaya yang dihadapi. Bartol, et. al. (2002) dalam Burhanuddin, et. al. (2018) juga mengatakan bahwa para manajer yang melakukan perubahan atau penyesuaian budaya organisasi telah berhasil dalam memimpin organisasi. Oleh karena itu, pemimpin perlu mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi organisasi kepada anggota tim, memberikan kesempatan bagi bawahan untuk memimpin tugas-tugas sesuai visi dan misi, serta menciptakan budaya organisasi yang suportif dengan fleksibilitas, kesempatan belajar, keterbukaan terhadap informasi, penggunaan sumber daya, dan dukungan pimpinan (Burhanuddin, et. al., 2018). Karimi, et. al. (2023) juga mengatakan terkait pentingnya kepemimpinan dalam mempengaruhi perilaku inovatif di dalam organisasi sering dikenal sebagai faktor utama, karena berperan dalam membentuk budaya yang mendukung inovasi.

Keberhasilan manajemen partisipatif meningkat ketika pimpinan berhasil membangun budaya organisasi yang suportif, yang pada gilirannya membantu mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan berhasil. Kesimpulannya, budaya organisasi mempengaruhi perilaku individu, kelompok, dan proses berorganisasi (Burhanuddin, et. al., 2018). Menurut Susanto (1997) dalam Sutrisno (2018), pimpinan perusahaan perlu melaksanakan beberapa langkah penting untuk menjaga budaya perusahaan dengan efektif:

1. Pemimpin harus terus mendorong manajer dan karyawan untuk menerapkan budaya perusahaan dalam setiap acara penting, terutama yang memiliki nilai ritual.
2. Pemimpin perusahaan perlu menjadi contoh teladan, terutama dalam lingkungan yang bersifat paternalistik di mana pemimpin dianggap sebagai figur sentral. Hal yang sama berlaku untuk manajer perusahaan yang juga menjadi pemimpin unit kerja, di mana mereka juga memiliki peran sentral dalam unit kerja yang mereka pimpin.
3. Perusahaan perlu bersikap adaptif terhadap subkultur yang ada (asalkan tidak bertentangan dengan budaya perusahaan) dan ikut berkontribusi dalam memperkaya budaya utama atau budaya dominan di perusahaan.
4. Pemimpin perusahaan dan manajer perlu memberikan arahan agar kelompok dengan subkultur khusus dapat memahami dan menghormati kelompok lain yang memiliki subkultur yang berbeda, bahkan membantu mereka dalam mengatasi masalah yang dihadapi.

5. Pemimpin perusahaan dan manajer perlu terus memberikan penjelasan dan menegaskan bahwa kekayaan dan kekuatan perusahaan berasal dari kerjasama di antara berbagai subkultur yang ada dalam perusahaan tersebut.

2.1.7 Sosialisasi Budaya Organisasi

Sutrisno (2018) mengatakan organisasi perlu memiliki kemampuan dalam mengarahkan karyawan, khususnya mereka yang baru bergabung, untuk beradaptasi dengan nilai-nilai budaya yang menjadi panduan dalam mencapai kinerja yang tinggi. Selain itu, dukungan yang diberikan oleh pimpinan organisasi harus memastikan bahwa sumber daya manusia yang ada mendapatkan sosialisasi yang baik terhadap budaya tersebut, sehingga dampaknya dapat secara positif memengaruhi produktivitas, komitmen terhadap organisasi, dan tingkat *turnover* tenaga kerja. Pada akhirnya, penerapan sosialisasi budaya organisasi akan memberikan dukungan dan motivasi kepada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi.

Setelah suatu budaya terbentuk di dalam organisasi, praktik-praktik di dalamnya bertindak untuk mempertahankannya dengan memberikan pengalaman serupa kepada karyawannya. Robbins (2003) dalam Harahap (2011) mengatakan tiga kekuatan berperan penting dalam mempertahankan budaya tersebut adalah:

1. Praktik Seleksi

   Tujuan eksplisit dari proses seleksi adalah untuk mengidentifikasi dan merekrut individu yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk berhasil dalam pekerjaan di organisasi.

Proses seleksi memberikan informasi kepada para pelamar tentang organisasi tersebut. Calon karyawan belajar tentang nilai-nilai dan budaya organisasi, dan jika mereka merasa ada ketidakcocokan antara nilai-nilai pribadi mereka dan nilai-nilai organisasi, mereka dapat memilih untuk tidak melanjutkan dalam proses seleksi. Dengan demikian, seleksi berfungsi sebagai jalur dua arah yang memungkinkan baik pemberi kerja maupun calon karyawan untuk memutuskan hubungan kerja jika terdapat ketidakcocokan. Melalui cara ini, proses seleksi mendukung budaya organisasi dengan mengidentifikasi dan menyeleksi keluar individu yang mungkin akan bertentangan atau merusak nilai-nilai inti organisasi tersebut.

2. Tindakan Manajemen Puncak

   Tindakan manajemen puncak memiliki dampak yang signifikan pada budaya organisasi. Melalui apa yang mereka katakan dan perilaku yang mereka tunjukkan, eksekutif senior menetapkan norma-norma yang akan mengalir ke bawah seluruh organisasi. Contohnya, mereka menentukan apakah pengambilan risiko diinginkan, sejauh mana para manajer diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan, standar berpakaian yang sesuai, dan jenis tindakan yang akan dihargai dalam kenaikan gaji, promosi, dan penghargaan lainnya.

3. Sosialisasi

   Meskipun organisasi telah melakukan usaha yang baik dalam proses perekrutan dan seleksi, karyawan baru tidak sepenuhnya terindoktrinasi

dengan budaya organisasi. Salah satu hal yang paling penting adalah karena kurangnya pengetahuan mereka tentang budaya organisasi, karyawan baru dapat mengganggu keyakinan dan kebiasaan yang ada. Oleh karena itu, organisasi memiliki potensi untuk membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan budaya perusahaan. Proses penyesuaian ini dikenal sebagai sosialisasi. Sosialisasi dapat diartikan sebagai proses yang terdiri dari tiga tahap. Pertama, tahap pra-kedatangan, terjadi sebelum karyawan baru bergabung dengan organisasi. Kedua, tahap kedua, karyawan baru memeriksa dan menghadapi perbedaan antara harapan dan kenyataan di dalam organisasi. Terakhir, tahap ketiga, perubahan yang relatif tahan lama terjadi ketika karyawan baru berhasil menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaannya, berperan dengan baik, dan menyesuaikan nilai dan norma kelompok kerja. Proses tiga tahap ini berdampak pada produktivitas kerja, komitmen terhadap tujuan organisasi, dan akhirnya keputusan apakah karyawan akan tetap bersama organisasi tersebut.

2.1.8 Adaptasi Budaya

Adaptasi budaya merujuk pada situasi di mana perusahaan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan demi mencapai keunggulan dalam persaingan bisnis (Sabuhari, et. al., 2020). Salah satu faktor penting dalam keunggulan kompetitif perusahaan adalah kemampuan untuk beradaptasi dengan budaya organisasi, seperti yang dijelaskan oleh Jackson dan Schuler (1995) dalam Sabuhari, et. al. (2020), yang menghubungkan budaya organisasi dengan

manajemen sumber daya manusia di dalamnya. Budaya organisasi sebagian besar dipengaruhi oleh sistem manajemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, Ngo dan Loi (2008) dalam Sabuhari, et. al. (2020) berpendapat bahwa hubungan antara SDM dan adaptasi budaya diharapkan akan berkontribusi positif pada kinerja karyawan. Hasil penelitian oleh Ngo dan Loi (2008) serta Ben-Roy dan koleganya (2016) dalam Sabuhari, et. al. (2020) mendukung konsep ini, menunjukkan bahwa dimensi fleksibilitas sumber daya manusia memiliki hubungan positif dan signifikan dengan adaptasi budaya. Khususnya, fleksibilitas sumber daya manusia sangat relevan dalam konteks adaptasi budaya. Dalam jangka panjang, hanya melalui budaya inilah organisasi dapat memprediksi dan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, dengan tujuan mencapai kinerja unggul dalam persaingan (Sabuhari, et. al., 2020). Hasil penelitian Jepkorir dan rekannya (2017) dalam Sabuhari, et. al. (2020) juga mengungkapkan bahwa adaptasi budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan.

2.1.9 Budaya Perbaikan Berkelanjutan

Menurut Osipova dan Petrov (2020) perbaikan berkelanjutan adalah proses yang direncanakan, terorganisir, dan sistematis dari perubahan berkelanjutan yang melibatkan seluruh organisasi dan mempengaruhi proses-proses yang ada di dalamnya setiap hari dan setiap jam untuk meningkatkan kinerja organisasi. Karakteristik utama dari perbaikan berkelanjutan adalah keterlibatan luas karyawan dalam proses perbaikan (Osipova & Petrov, 2020). Budaya perbaikan berkelanjutan merupakan pendekatan inovatif dalam organisasi kegiatan produksi, analisis tindakan yang tidak berhasil, perbaikan berkelanjutan pada operasi

teknologis, dan pengenalan inovasi produksi lebih lanjut. Tujuan dari budaya perbaikan berkelanjutan adalah pengenalan transformasi yang stabil dalam sistem manajemen sambil menciptakan lingkungan kerja yang optimal serta pelatihan karyawan dengan penekanan bersama pada proses teknologi yang mendasar (Osipova & Petrov, 2020).

Pengembangan budaya perbaikan berkelanjutan memiliki fitur dasar seperti urutan tindakan dan sistematisasi (Osipova & Petrov, 2020). Merekam tindakan yang berubah secara berurutan sangat penting dan signifikan dalam pembentukan budaya produksi. Sejak pengenalan budaya perbaikan berkelanjutan, perusahaan mengharapkan implementasi proyek individu dari karyawannya, pengetahuan mereka tentang proses teknologi di tempat kerja bersama dengan perbaikan hubungan komunikasi. Osipova dan Petrov (2020) mengatakan sistematisasi merupakan salah satu unsur dalam budaya perbaikan berkelanjutan dan juga merupakan faktor pendukung kesuksesan perusahaan, efisiensi ekonomi, dan produktivitasnya. Program budaya perbaikan berkelanjutan menurut Osipova dan Petrov (2020) mencakup:

1. Mendorong perbaikan lingkungan kerja.
2. Menetapkan dan menerapkan kompetensi baru melalui pelatihan bagi karyawan.
3. Meningkatkan hubungan komunikatif.

2.2 Budaya Berkinerja Tinggi

Di masa sekarang ini semakin jelas bahwa perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan budaya berkinerja tinggi demi memaksimalkan kemampuannya

dalam mencapai hasil yang unggul. Seperti yang dikatakan oleh Lou Gerstner (2002) dalam Wriston (2007) “Perusahaan dengan budaya berkinerja tinggi yang menang dan tidak ada karyawan penting yang akan bekerja di perusahaan lain.”

Seperti yang dijelaskan oleh Wriston (2007), budaya berkinerja tinggi merupakan sebuah pola pikir yang berkaitan dengan cara memanfaatkan sumber daya manusia secara efektif untuk mencapai kinerja tim yang maksimal dalam jangka panjang. Hal ini dapat dicapai melalui kebiasaan, praktik, dan rutinitas yang mendukung dan memperkuat tujuan tersebut. Menurut Wriston (2007) membangun budaya berkinerja tinggi dapat didasarkan kepada empat komponen, yaitu: (1) lingkungan kolaboratif; (2) budaya akuntabilitas; (3) fokus; (4) proses yang kuat. Kesuksesan dan hasil akhir dapat dicapai dengan menyelaraskan organisasi dengan keempat faktor ini. Masing-masing komponen akan saling memfasilitasi dan difasilitasi oleh komponen lain untuk menciptakan budaya berkinerja tinggi.

2.2.1 Lingkungan Kolaboratif

Lingkungan kolaboratif merupakan kondisi sebuah tim yang dicirikan oleh sebuah keyakinan utama tentang kekuatan dari kolaborasi di setiap tingkatan karyawan. Lingkungan kolaboratif akan menciptakan kondisi yang akan membuat seluruh karyawan tidak hanya merasa bahwa gagasan serta sudut pandang mereka diterima dan bernilai, akan tetapi juga merasa memiliki kewajiban untuk secara konsisten berpartisipasi secara penuh dan jujur. Hal tersebut akan berdampak pada tim yang memiliki akses penuh terhadap ide dan saran dari semua karyawannya serta memiliki tingkat

keterlibatan dan komitmen yang sangat baik oleh seluruh karyawan. Kondisi tersebut akan menciptakan sinergi dan keunggulan kompetitif yang jelas dan pasti di pasar. Dalam banyak hal, mengembangkan lingkungan kolaboratif merupakan fondasi paling mendasar dari budaya berkinerja tinggi.

Lingkungan kolaboratif akan mempengaruhi dan dipengaruhi oleh komponen kunci lainnya dalam budaya berkinerja tinggi sebagai berikut:

1. Memperkuat budaya akuntabilitas karena memfasilitasi kejelasan tujuan dan komitmen pribadi setiap karyawan. Tanpa adanya lingkungan kolaboratif, budaya akuntabilitas akan sulit untuk dikembangkan.
2. Memungkinkan untuk lebih fokus karena dengan kolaborasi setiap anggota organisasi akan lebih fokus terhadap tujuan atau prioritas perusahaan di atas kepentingan pribadi.
3. Memfasilitasi pengembangan "proses yang kuat" karena kolaborasi merupakan serangkaian keterampilan penting yang digunakan untuk bekerja sama guna mengevaluasi dan merampingkan proses utama.

Wriston (2007) menyebutkan setidaknya ada dua hambatan atau tantangan dalam menciptakan lingkungan kolaboratif, yaitu: (1) Kurangnya keterampilan dalam ilmu kolaborasi; (2) Kecenderungan karyawan untuk ingin melakukan hal-hal dengan cara mereka sendiri, disertai dengan keyakinan yang salah bahwa gagasan atau cara mereka adalah yang terbaik. Tantangan yang pertama dapat diperbaiki melalui pelatihan yang efektif. Sedangkan tantangan yang kedua secara signifikan lebih merusak dan dapat

meluas. Biasanya membutuhkan sebuah pengalaman positif yang berhubungan dengan manfaat kolaborasi, dan/atau pengalaman negatif yang berhubungan dengan masalah yang muncul terkait kurangnya kolaborasi.

2.2.2 Budaya Akuntabilitas

Budaya akuntabilitas adalah budaya tim atau organisasi yang dicirikan oleh tiga keyakinan dan/atau praktik yang konsisten, yaitu: (1) Harapan terhadap kinerja dan perilaku individu karyawan jelas; (2) Karyawan dengan kinerja luar biasa akan diakui dan diberi penghargaan yang sesuai; (3) Permasalahan terkait kinerja, termasuk kegagalan memenuhi komitmen, ditangani dengan adil dan cepat. Turknett (2005) dalam Wriston (2007) menyatakan bahwa "Akuntabilitas artinya karyawan secara individu mengambil kepemilikan atas keberhasilan setiap perusahaan dimana karyawan itu terlibat…terlepas dari peran atau posisi spesifik dari karyawan tersebut." Penelitian oleh Ubaidillah dan Cahayuni (2022) tentang pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap akuntabilitas pengelolaan dana desa dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi mengungkapkan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala desa menjadi elemen utama yang memengaruhi tingkat akuntabilitas dalam mengelola dana desa. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa kelancaran pencapaian tujuan organisasi, yang telah ditetapkan sebelumnya, sangat bergantung pada faktor-faktor yang terkait dengan kepemimpinan.

Budaya akuntabilitas memfasilitasi dan difasilitasi oleh komponen kunci lain dari budaya berkinerja tinggi. Kurangnya akuntabilitas seperti dijelaskan oleh Wriston adalah sebagai berikut:

1. Merusak kolaborasi karena anggota tim menolak pola pikir "satu untuk semua, dan semua untuk satu" yang dibutuhkan untuk berkolaborasi secara efektif. Hal ini terjadi karena karyawan tidak percaya bahwa kinerja yang sangat baik akan diakui. Sebaliknya, mereka yang berkinerja buruk tidak akan ditoleransi.
2. Melemahkan fokus. Hal ini terjadi karena fokus didorong oleh kemampuan dan kemauan untuk meminta pertanggungjawaban dari karyawan atas kinerja mereka terhadap tujuan utama perusahaan.
3. Mengurangi dampak dari proses yang kuat karena mempertahankan “proses yang kuat” memerlukan sebuah budaya di mana individu dituntut untuk memiliki rasa tanggungjawab.

Ada tiga tantangan utama terhadap pengembangan budaya akuntabilitas menurut Wriston (2007), yaitu: (1) terdapat pandangan yang salah bahwa jika seseorang gagal meminta pertanggungjawaban karyawan lain, maka dia telah melakukan suatu kebaikan kepada karyawan tersebut; (2) fungsi sumber daya manusia yang lemah yang ditandai dengan tidak tersedianya hukum dan alat/dukungan lain yang diperlukan untuk memungkinkan akuntabilitas; (3) ketidaknyamanan individu serta keinginan untuk menghindari konfrontasi.

Solusi atas permasalahan pertama dan ketiga dapat diatasi dengan penerapan program pengembangan kepemimpinan yang menekankan pada gaya kepemimpinan *coaching*. Hal tersebut terbukti efektif dalam membantu menciptakan dan menguatkan akuntabilitas. Program tersebut harus dibuat dengan tujuan supaya manajer dapat secara efektif meningkatkan kemampuan mereka dalam menciptakan akuntabilitas diantara karyawan dengan tiga strategi berikut:

1. Dorongan/*encouragement*. Supaya pengembangan karyawan berjalan dengan baik, mereka harus diberi kesempatan untuk menyampaikan harapan-harapan yang menjadi dasar akuntabilitas. Selain itu, mereka juga harus didorong untuk terus berlatih meningkatkan perilaku tertentu yang memenuhi atau bahkan melebihi harapan tersebut.
2. Mentoring dengan cara membantu karyawan lain untuk menyelesaikan masalah dengan jalan atau cara mereka sendiri.
3. Konfrontasi. Manajer harus secara efektif mampu untuk mengarahkan kembali perilaku yang tidak dilakukan atau diinginkan.

Dalam menghadapi permasalahan yang kedua terkait fungsi Sumber Daya Manusia yang lemah, perlu dilakukan evaluasi kebijakan, praktik, dan kemampuan SDM dalam rangka pengembangan Departemen SDM. Tujuan pengembangan tersebut adalah supaya Departemen SDM tidak hanya

mampu memberikan dukungan, tetapi juga mampu menjadi penggerak utama dalam menciptakan budaya akuntabilitas yang baik.

2.2.3 Fokus

Fokus dalam konteks ini adalah kemampuan perusahaan untuk membatasi tujuan pada beberapa hal penting saja dengan tujuan memaksimalkan sumber daya yang terbatas supaya dapat mencapai sesuatu yang penting. Wriston (2007) mengatakan bahwa jika terlalu banyak prioritas, maka tidak ada prioritas. Salah satu kesalahan paling umum yang dilakukan sebagian besar perusahaan, tim, bahkan individu adalah mengambil tanggung jawab atau tugas yang melebihi kemampuan atau kapasitas mereka, yang mengakibatkan kebingungan dan kesulitan. Collins (2001) dalam Wriston (2007) mengatakan bahwa "Perusahaan yang baik tidak hanya memusatkan perhatian pada usaha untuk menjadi luar biasa. Mereka juga bersama-sama memfokuskan perhatian pada tindakan yang seharusnya dihindari dan hal-hal yang harus dihentikan."

Fokus memfasilitasi dan difasilitasi oleh komponen kunci lain dari budaya berkinerja tinggi. Kurangnya fokus seperti dijelaskan oleh Wriston adalah sebagai berikut:

1. Pertanggungjawaban menjadi sulit dilakukan ketika prioritas tidak jelas atau terdapat begitu banyak "prioritas utama" sehingga tidak mungkin untuk mencapainya secara efektif. Hal membuat semua karyawan berada dalam posisi yang sulit karena mereka tidak mampu mencapai semua tujuan dan komitmen yang ada.

2. Tim akan kesulitan untuk berkolaborasi karena mereka terlalu terbebani dengan banyaknya prioritas utama.
3. Perusahaan akan kesulitan untuk mempertahankan proses yang kuat karena perusahaan tidak mampu memusatkan perhatian pada beberapa aspek yang sangat penting untuk mencapai kesuksesan mereka.

Salah satu tantangan utama dalam mencapai fokus adalah kecenderungan manusia untuk ingin melakukan terlalu banyak hal. Sebagian besar orang juga menghadapi kesulitan dalam melepaskan peluang-peluang kecil demi fokus pada peluang besar yang jauh lebih penting. Solusi dari masalah tersebut terletak pada perspektif yang benar, pengalaman, dan pendidikan. Pelatihan yang efektif dapat menggambarkan dan meyakinkan manajer serta anggota tim terkait pentingnya fokus. Dengan waktu yang terbatas dalam sehari, strategi yang bisa dilakukan perusahaan adalah mengorbankan sebagian besar hal yang mungkin bisa dilakukan untuk mencapai tujuan sebenarnya yang harus dicapai. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk membantu mengembangkan fokus adalah mengidentifikasi ideologi inti dari perusahaan untuk membantu fokus pada hal yang benar-benar penting. Collins dan Porras (1997) dalam Wriston (2007) mengatakan bahwa "Nilai-nilai inti/*core values* dan tujuan lebih dari sekadar menghasilkan uang."

2.2.4 Proses yang Kuat

Proses yang kuat merupakan sebuah metode yang sangat efisien untuk menyelesaikan suatu tugas, dengan fokus utama pada memberikan pelayanan dan produk kepada pelanggan dengan cara yang efektif. Proses yang kuat adalah inti dari eksekusi, namun hanya dapat dicapai secara efektif dengan dukungan dari tiga komponen lainnya. Proses yang kuat memastikan dua hal penting dalam mencapai kesuksesan yang berkelanjutan: (1) fokus secara eksplisit pada kebutuhan pelanggan; (2) kemampuan untuk mengeksekusi dengan baik.

Proses yang kuat memfasilitasi dan difasilitasi oleh komponen kunci lain dari budaya berkinerja tinggi. Kurangnya proses yang kuat seperti dijelaskan oleh Wriston adalah sebagai berikut:

1. Menghambat pengembangan budaya akuntabilitas karena sulit atau tidak adil untuk meminta pertanggungjawaban individu atas kendala dalam "proses" yang sebagian besar berada di luar kendali mereka. Dreikhom (2006) dalam Wriston (2007) berkata "perusahaan perlu mengembangkan kepemilikan proses...Tidak ada yang lebih merugikan bagi perusahaan daripada membiarkan sebuah proses berjalan tanpa adanya pertanggungjawaban."
2. Menyulitkan pencapaian fokus karena banyak energi yang terbuang akibat ketidakefisienan proses.
3. Melemahkan kolaborasi karena adanya sikap saling menyalahkan yang umumnya terjadi dalam proses yang kurang baik, yang

membuat semua orang terkesan negatif dan merespons dengan sikap defensif.

Terdapat dua tantangan utama dalam mencapai proses yang kuat dijelaskan oleh Wriston. Pertama terkait struktur organisasi tradisional yang umumnya berfokus pada departemen dan fungsi daripada proses. Hal ini cenderung menciptakan batasan-batasan dalam perusahaan. Kedua terkait kebiasaan manajer departemen atau fungsional untuk bekerja secara terisolasi, yang dengan keras mempertahankan batasan dan wewenang mereka. Hal tersebut biasanya tercipta akibat sistem insentif yang hanya membuat mereka bertanggung jawab atas tujuan departemen atau fungsional mereka sendiri, tanpa memperhatikan kepentingan proses lintas-fungsi.

Solusi untuk mengatasi tantangan tersebut adalah sebagai berikut: (1) Diperlukan kemampuan untuk menunjukkan efisiensi yang signifikan, meskipun dengan melakukan perbaikan sederhana pada proses; (2) Pertimbangkan kembali struktur organisasi, sistem insentif, dan akuntabilitas yang ada. Hammer (1995) dalam Wriston (2007) juga berpendapat bahwa perusahaan perlu menciptakan lingkungan di mana orang merasa aman untuk memberikan ide-ide inovatif dan dianggap penting. Pada akhirnya, semua manajer dan anggota tim harus bertanggung jawab atas proses perusahaan bersama-sama dan memahami kepentingannya bagi pelanggan.

2.3 Budaya Belajar Berkelanjutan

Pentingnya perubahan dalam organisasi melibatkan proses pembelajaran baik pada tingkat organisasi maupun individu, yang memungkinkan adaptasi internal dalam organisasi. Meskipun pembelajaran oleh individu sering didorong dalam organisasi dan kolaborasi pengetahuan yang tersebar luas bisa memberikan banyak manfaat bagi organisasi, namun manfaat ini tidak dapat dimaksimalkan jika organisasi memiliki budaya belajar yang terbatas atau kurang optimal (Rass, et. al., 2023).

Oleh karena itu, organisasi harus berupaya menyebarkan dan menetapkan budaya belajar yang konsisten di dalamnya. Pertama, diperlukan pembentukan iklim belajar yang positif untuk mendukung pengembangan dan pertumbuhan individu serta organisasi. Rebelo dan Gomes (2011) dalam Rass, et. al. (2023) mengatakan budaya berbagi pengetahuan dan penekanan pada kolaborasi dapat memiliki dampak positif terhadap budaya belajar, seperti mendorong karyawan untuk bertanggung jawab terhadap pembelajaran dan mengutamakan komunikasi yang tinggi dan jujur. Selain itu Kucharska dan Bedford (2020) dalam Rass, et. al. (2023) mengatakan hal tersebut dapat didorong dengan memberikan dukungan untuk pengembangan pribadi karyawan dan mendorong pencarian solusi kreatif dan inovatif.

Sama pentingnya Senge (2006) dalam Rass, et. al. (2023) mengatakan bahwa perlu dibentuk budaya yang menerima kesalahan, karena mengakui kesalahan merupakan langkah awal yang diperlukan dalam proses pembelajaran yang tepat. Rebelo dan Gomes (2011) dalam Rass, et. al. (2023) mengatakan

kesalahan adalah kesempatan belajar yang sangat penting yang akan meningkatkan proses secara keseluruhan dari waktu ke waktu, bukannya merusaknya, dengan memberi kesempatan pada orang untuk keluar dari zona nyaman mereka dan berinovasi dalam proses. Hal ini juga disebut dengan kelincahan belajar. Derue, et. al., (2012) dalam Vinesian, et. al. (2023) mengatakan kelincahan belajar adalah kemampuan dan keinginan seseorang untuk belajar dari pengalaman dan menerapkan pelajaran yang dipelajari untuk meningkatkan kinerja di masa depan. Kelincahan belajar memungkinkan individu untuk beradaptasi dengan era yang semakin berubah (Vinesian, et. al., 2023).

2.4 *High-Performance Work System*

Sebuah perusahaan harus memiliki pendekatan guna mencapai target optimum yang telah ditetapkan. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan oleh perusahaan adalah *high-performance work system* (HPWS) (Garg & Punia, 2017). Menurut Özçelik, et. al. (2016) HPWS merupakan sebuah strategi pengelolaan sumber daya manusia yang diciptakan dengan tujuan agar menarik pekerja yang memiliki kualitas baik, meningkatkan komitmen dan keterampilan karyawan, serta meningkatkan produktivitas karyawan dengan harapan dapat menjadi aspek-aspek yang menjadi kekuatan kompetitif perusahaan. Pak dan Kim dalam Zhu, et. al. (2018) mengungkapkan bahwa HPWS merujuk pada kumpulan praktik sumber daya manusia yang ditujukan untuk meningkatkan produktivitas, komitmen, dan keterampilan karyawan, sehingga dapat menciptakan sumber daya manusia yang menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Menurut De Oliveira dan Da Silva (2015) implementasi HPWS dalam perusahaan bertujuan untuk

meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang akan berdampak pada kinerja karyawan yang kemudian akan berpengaruh positif terhadap kinerja operasional serta peningkatan keuangan perusahaan.

Han, et. al. (2019) mengatakan bahwa penerapan HPWS oleh perusahaan dapat meningkatkan nilai, keunikan, dan kemampuan serta pengetahuan karyawan yang sulit ditiru, yang selanjutnya mendorong perilaku positif karyawan serta meningkatkan kinerja perusahaan. Guthrie dalam Suryaningtyas (2020) juga mengungkapkan bahwa penelitian mengenai perusahaan dengan kinerja tinggi di berbagai industri secara konsisten menunjukkan adanya hubungan positif terkait HPWS dengan kinerja perusahaan. Penelitian terkait HPWS pada awalnya difokuskan terhadap praktik sumber daya manusia terpisah yang menghasilkan kinerja individual, kemudian seiring berjalannya waktu penelitian ini berkembang menjadi penggabungan dari serangkaian praktik sumber daya manusia yang saling terintegrasi, yang memberikan dampak positif signifikan terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan (Suryaningtyas, 2020).

Menurut Tsao, et. al. (2015) HPWS mencakup komponen-komponen kebijakan sumber daya manusia yang terkait dengan: (1) *staffing*; (2) kompensasi; (3) keamanan kerja; (4) penugasan kerja yang fleksibel; (5) tim yang mandiri; (6) pelatihan dan pengembangan karyawan; (7) komunikasi yang efektif. Penelitian juga menunjukan bahwa implementasi HPWS dapat berbeda antar perusahaan karena adanya perbedaan lingkungan organisasi. Meskipun terdapat variasi dalam implementasi HPWS, terdapat beberapa persamaan substansial, seperti: (1) penilaian yang berorientasi pada hasil; (2) rekrutmen karyawan yang selektif; (3)

pelatihan dan pengembangan keterampilan karyawan yang komprehensif; (4) pengembangan jalur karir; (5) luasnya insentif kinerja; (6) adanya promosi internal. Komponen-komponen tersebut akan meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaan (Han, et. al., 2019). Seoul dalam Özçelik, et. al. (2016) menyebutkan implementasi HPWS berpengaruh dalam mengembangkan dan menanamkan budaya ke dalam perusahaan. Melalui berbagai praktik seperti rekrutmen karyawan yang selektif, promosi internal, kompensasi berbasis kinerja, dan partisipasi karyawan akan membuat pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan akan berkembang yang pada akhirnya juga dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan. Hal tersebut menjadikan HPWS dapat membantu menciptakan dan mempertahankan budaya organisasi yang berkinerja tinggi (Özçelik, et. al., 2016). Appelbaum, et. al. (2000) dalam Jyoti dan Rani (2017) mengatakan HPWS berfokus pada tiga praktik, yaitu meningkatkan kemampuan melalui pelatihan dan pengembangan keterampilan, meningkatkan motivasi melalui upah tinggi, pengembangan karir, dan berbagi informasi, serta meningkatkan peluang melalui keterlibatan karyawan dan kerja sama tim. Ketiga praktik ini membantu dalam memperoleh pengetahuan baru, berbagi pengetahuan, dan mengingatnya dengan baik.

Menerapkan HPWS dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan melalui inisiatif yang berdasarkan pada kemampuan mereka. Hal ini dapat memotivasi mereka melalui pemberian *feedback* kinerja secara teratur, insentif, dan penghargaan. Selain itu, dengan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, karyawan dapat memperluas ide-ide inovatif yang

membantu meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi, mencapai keuntungan yang lebih tinggi, meningkatkan volume penjualan dan pangsa pasar, serta meningkatkan reputasi organisasi (Jyoti & Rani, 2017).

Sebuah penelitian menunjukkan bahwa HPWS memiliki dampak positif pada manajemen pengetahuan, dan kemampuan/*ability* merupakan faktor yang paling berpengaruh dalam manajemen pengetahuan. Sebagai contoh, praktik manajemen sumber daya manusia yang meningkatkan kemampuan seperti pelatihan, berperan penting dalam menjaga dan mengembangkan kemampuan individu serta budaya organisasi yang berorientasi pada pembelajaran (Chen & Huang, 2009). Artinya, program pelatihan berkelanjutan dapat meningkatkan kemampuan belajar organisasi dan mendorong karyawan untuk memperoleh, menghasilkan, dan berbagi pengetahuan baru satu sama lain (Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente, & Valle-Cabrera, 2005). Hal tersebut juga menyatakan bahwa pelatihan yang mencakup beberapa keterampilan lebih efektif daripada pelatihan yang hanya fokus pada satu keterampilan untuk meningkatkan kemampuan belajar karyawan. Selain itu, rotasi pekerjaan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka (Mohan & Gomathi, 2015). Kemampuan karyawan sangat berpengaruh pada kinerja organisasi yang tinggi. Misalnya program pelatihan yang intensif dapat membantu meningkatkan efisiensi karyawan untuk menciptakan lingkungan bisnis yang lebih baik. Selain itu, manajemen juga menyelenggarakan pelatihan teknis khusus untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawan mereka (Jyoti & Rani, 2017). HPWS juga mendorong para karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru,

meningkatkan keterampilan, saling berbagi pengetahuan, dan menerapkan perubahan dalam operasional organisasi.

Jyoti dan Rani (2017) mengungkapkan manajemen pengetahuan dan kinerja organisasi berhubungan positif karena manajemen pengetahuan dapat memperkaya pengetahuan dan pemahaman bisnis melalui berbagai komponen manajemen pengetahuan. Manajemen pengetahuan mengelola aset pengetahuan organisasi untuk meningkatkan daya saing, kreativitas, dan kinerja inovatif (Nowack, et. al., 2008). Perusahaan yang memiliki anggota tim yang mampu belajar dengan cepat cenderung mencapai tingkat potensi yang lebih tinggi. Hal ini membuka jalan menuju keunggulan kompetitif dan mendorong peningkatan kinerja jangka panjang bagi organisasi tersebut (Noruzy, et. al., 2013). Menurut Jyoti dan Rani (2017), hubungan antara HPWS dan kinerja organisasi pada akhirnya dimediasi oleh manajemen pengetahuan. Hal ini disebabkan karena HPWS membantu dalam menghasilkan pengetahuan dengan cara karyawan saling berbagi ide, pendapat, dan pengalaman untuk meningkatkan kinerja organisasi. *High Performance Work System* (HPWS) menyediakan pandangan yang jelas mengenai visi dan misi perusahaan, memastikan arah yang tepat untuk proses yang terkait dengan pengetahuan, seperti akuisisi, berbagi, dan pendekatan dalam hal pengetahuan. Semua ini pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Jyoti & Rani, 2017).

2.5 Perubahan Organisasi

Pada masa sekarang, lingkungan di dalam suatu organisasi ditandai oleh tingkat kompleksitas dan persaingan yang tinggi. Kondisi lingkungan ini

mendorong organisasi untuk melakukan perubahan agar tetap menguntungkan dan bersaing secara efektif. Perubahan di dalam organisasi bisa mempengaruhi berbagai aspek seperti budaya organisasi, produk atau jasa yang ditawarkan, teknologi yang digunakan, struktur organisasi, atau strategi yang diterapkan. Namun, terkadang perubahan ini dapat menciptakan situasi yang menyebabkan tingkat ketidaknyamanan yang tinggi bagi para karyawan (Furxhi, 2021).

Sikap atau perilaku karyawan terhadap perubahan sangat bergantung pada bagaimana mereka mempersepsikan perubahan tersebut secara individual. Selain itu, pengalaman masa lalu dalam menghadapi perubahan di organisasi, serta tingkat informasi yang tersedia mengenai perubahan tersebut, juga berpengaruh pada sikap karyawan. Dalam menghadapi perubahan yang diusulkan, karyawan dapat menunjukkan sikap atau perilaku positif, yang mencerminkan kesiapan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan, atau sikap atau perilaku negatif, yang mencerminkan penolakan terhadap perubahan yang diajukan (Furxhi, 2021).

Furxhi (2021) menjelaskan salah satu sumber resistensi karyawan terhadap perubahan di organisasi adalah karena respon emosional. Beberapa ahli berpendapat bahwa resistensi terhadap perubahan adalah respons alami atas kebutuhan karyawan. Hal ini wajar terjadi karena karyawan cenderung bereaksi terhadap segala sesuatu yang mengubah rutinitas kerja mereka. Sebagai seorang manajer, penting untuk dapat memprediksi perasaan ini dan memahami bahwa perubahan kadang-kadang dapat menyebabkan perasaan kehilangan atau ketidakbahagiaan pada karyawan. Untuk menghindari dampak negatif ini, manajer perlu menjelaskan kepada karyawan mengapa perubahan itu penting bagi

organisasi dan menekankan hasil positif yang akan dihasilkan dari perubahan tersebut. Dengan cara ini, diharapkan karyawan akan lebih terbuka dan menerima perubahan dengan lebih baik (Furxhi, 2021).

2.6 Teori Keselarasan Organisasi

Kristof-Brown (1996) dalam Memon, et. al. (2014) mengatakan P-O (*person-organization*) fit mengacu pada kesesuaian antara individu dan organisasi tempat mereka bekerja. Penelitian tentang P-O telah menunjukkan bahwa kesesuaian antara individu dan organisasi dapat meningkatkan kemungkinan individu untuk tetap tinggal di organisasi tersebut. Konsep P-O fit sering dijelaskan dalam konteks keselarasan nilai dan keselarasan tujuan (Memon, et. al., 2014). Hoffman dan Woehr (2006); Kristof-Brown (1996) dalam Memon, et. al. (2014) mengatakan kesesuaian nilai mencerminkan kesamaan nilai antara karyawan dan organisasi. Jika nilai-nilai seseorang cocok dengan nilai-nilai organisasi, hal ini dapat menyebabkan sikap positif terhadap organisasi dan kemungkinan tinggal lebih lama di dalam organisasi tersebut (Memon, et. al., 2014).

Di sisi lain, Verquer, et. al. (2003) dalam Memon, et. al. (2014) mengatakan keselarasan tujuan mengacu pada sejauh mana tujuan individu sejalan dengan tujuan organisasi. Jika tujuan individu sesuai dengan tujuan organisasi, hal ini akan mendorong individu untuk berkontribusi dengan maksimal untuk mencapai tujuan tersebut dan merasa termotivasi untuk tetap berada di organisasi. Keselarasan tujuan menjadi kunci untuk menarik individu ke dalam organisasi dan memotivasi mereka untuk berusaha mencapai tujuan bersama. Cocoknya individu

dengan organisasi (dalam hal kesesuaian nilai dan kesamaan tujuan) akan memberikan makna yang lebih besar dan keterikatan psikologis, yang kemudian akan mengarahkan individu pada tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi (Memon, et. al., 2014).

Sutrisno (2018) mengatakan bahwa beberapa studi tentang perilaku organisasi menunjukkan bahwa peran budaya organisasi memberikan dukungan bagi perusahaan dengan budaya yang konsisten, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, kinerja, komitmen organisasi, dan niat untuk tetap berada di perusahaan. O'Reilly, Chatman, dan Caldwell (1990) dalam Sutrisno (2018) menyatakan bahwa kesesuaian individu dengan budaya organisasi memiliki potensi untuk meramalkan peningkatan dalam kinerja, kepuasan, dan perputaran karyawan di berbagai posisi.

2.7 Serikat Pekerja

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja, serikat pekerja/serikat buruh adalah organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja/buruh baik di perusahaan maupun di luar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja/buruh serta meningkatkan kesejahteraan pekerja/buruh dan keluarganya.

Dalam Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh, dalam Pasal 27, serikat pekerja/serikat buruh, federasi dan konfederasi serikat pekerja/serikat buruh yang telah mempunyai nomor bukti pencatatan berkewajiban:

a. Melindungi dan membela anggota dari pelanggaran hak-hak dan memperjuangkan kepentingannya;
b. Memperjuangkan peningkatan kesejahteraan anggota dan keluarganya;
c. Mempertanggungjawabkan kegiatan organisasi kepada anggotanya sesuai dengan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga.

Peran serikat pekerja melibatkan beberapa hal, termasuk menangani keluhan dan masalah anggotanya. Serikat pekerja bertindak sebagai wakil bagi anggotanya yang memiliki keluhan, membantu mereka dalam mencari solusi yang adil dan wajar untuk masalah yang mereka hadapi, serta menyelesaikan perselisihan yang melibatkan anggotanya. Untuk dapat melakukan tugas-tugas ini, serikat pekerja perlu memiliki pengetahuan, kemampuan, dan sumber daya untuk melakukan negosiasi dan penyelesaian perselisihan atas nama para pekerja (Podungge, 2020).

Selain itu, serikat pekerja juga berusaha untuk meningkatkan hubungan industrial dan menciptakan keharmonisan antara pekerja, serikat pekerja, dan pengusaha. Ini tidak hanya sekadar slogan atau upaya dari satu pihak, tetapi merupakan usaha bersama dari kedua belah pihak. Serikat pekerja menyadari bahwa hubungan antara pekerja, serikat pekerja, dan pengusaha adalah hubungan yang berlangsung dalam jangka panjang dan perlu dijaga dengan baik (Podungge, 2020).

2.8 Persepsi Beban Kerja yang Tinggi dan Keterlibatan Karyawan

Beban kerja yang tinggi oleh McManus, Keeling, dan Paice (2004); Pastores, et. al. (2019); Watson, et. al. (2019) dalam Ugwu dan Onyishi (2020) telah diketahui sebagai salah satu faktor utama yang menyebabkan kelelahan.

Dalam konteks ini, beban kerja yang tinggi memiliki hubungan negatif dengan keterlibatan kerja. Penjelasan untuk hubungan negatif ini dapat ditemukan dalam model tuntutan-sumber daya pekerjaan/*Job Demand-Resources* (JD-R) yang dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2007), yang menyatakan bahwa beban kerja tinggi yang dirasakan dapat menyebabkan gangguan kesehatan dan akibatnya mengurangi keterlibatan kerja karyawan (Ugwu & Onyishi, 2020).

Penelitian lebih baru oleh Bakker, Van Veldhoven, dan Xanthopoulou (2010) dalam Ugwu dan Onyishi (2020) menemukan hubungan negatif yang signifikan antara tuntutan pekerjaan (termasuk beban kerja dan tuntutan emosional) dengan kenikmatan tugas. Studi lain juga melaporkan hubungan negatif antara beban kerja dan keterlibatan, serta hubungan positif antara beban kerja dan kelelahan. Temuan ini menegaskan bahwa beban kerja dapat menghambat keterlibatan kerja karyawan. Akibat dari beban kerja yang tinggi ini termasuk penurunan kepuasan kerja, penurunan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan, dan peningkatan insiden gangguan psikologis yang signifikan yang menyebabkan tingginya tingkat ketidakhadiran kerja dan jumlah klaim disabilitas (Ugwu & Onyishi, 2020).

2.9 Komunikasi Internal

Arif, Johnston, Lane, dan Beatson (2023) mengatakan fokus utama dalam bidang komunikasi perusahaan, manajemen, dan hubungan masyarakat adalah pada komunikasi internal. Mazzei (2010) dalam Arif, et. al. (2023) mengartikan komunikasi internal sebagai bentuk sumber daya tak berwujud yang menggabungkan pengetahuan dan kesetiaan. Beberapa sarjana menggambarkan

komunikasi internal sebagai sistem yang memungkinkan interaksi komunikatif di antara karyawan dan mendorong hubungan internal di dalam organisasi. Konsep komunikasi internal mencakup berbagai bentuk interaksi komunikatif dalam organisasi yang membantu karyawan memahami strategi organisasi. Verčič (2021) dalam Arif, et. al. (2023) berpendapat bahwa komunikasi internal dapat mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan terhadap komunikasi internal. Oleh karena itu, sebagai konsep, komunikasi internal telah terbukti berdampak positif pada karyawan dalam konteks organisasi. Salah satu hasil yang muncul dari komunikasi internal adalah penciptaan nilai bersama (Arif, et. al., 2023).

Botan (2018) dalam Arif, et. al. (2023) berpendapat bahwa organisasi harus memandang komunikasi internal sebagai sebuah proses interaktif yang memungkinkan kolaborasi dalam pembentukan makna bersama di antara anggota organisasi. Peningkatan pembentukan makna melalui komunikasi internal mendorong pembangunan hubungan kuat antara manajemen dan karyawan. Anggota organisasi mencakup karyawan dari berbagai tingkat, termasuk manajemen tingkat atas, manajemen, dan staf. Karyawan di tingkat staf, yang sering disebut sebagai karyawan, menduduki posisi taktis dalam struktur organisasi dan memiliki tautan hierarkis formal dengan manajer langsung (Arif, et. al., 2023). Studi telah menunjukkan bahwa karyawan membentuk sebagian besar tenaga kerja, menunjukkan peran yang signifikan dalam kesuksesan organisasi. Oleh karena itu, komunikasi internal yang memajukan pemahaman dan relasi menjadi penting bagi karyawan (Arif, et. al., 2023).

BAB III

METODOLOGI

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menggunakan data berupa teks dan gambar, langkah yang unik dalam analisis data, serta menggunakan desain yang beragam (Creswell, 2014). Studi kasus merupakan bagian dari penelitian kualitatif yang bersifat ingin mendalami suatu kasus tertentu secara lebih mendalam dengan mengumpulkan beragam sumber informasi (Raco, 2010). Menurut Yin dalam Crowe, et. al. (2011), studi kasus dapat digunakan untuk menjelaskan, menggambarkan, atau mengeksplorasi suatu peristiwa atau fenomena dalam konteks sehari-hari di mana mereka terjadi. Sagadin (1991) dalam Starman (2013) juga mengatakan bahwa studi kasus digunakan ketika kita menganalisis dan menggambarkan secara rinci setiap individu secara individual seperti aktivitasnya, kebutuhan khususnya, situasi kehidupan, sejarah hidupnya, dan sebagainya. Hal yang sama juga berlaku untuk sekelompok orang, institusi-individu, atau masalah tertentu dalam institusi tertentu (Starman, 2013). Pendekatan studi kasus cocok untuk menggali informasi tentang pertanyaan yang lebih menjelaskan seperti bagaimana, apa, dan mengapa (Crowe, et. al., 2011). Melalui pendekatan studi kasus, dapat diperoleh wawasan tambahan mengenai mengapa strategi implementasi tertentu dipilih daripada yang lain, yang pada akhirnya dapat

membantu mengembangkan atau memperbaiki sebuah teori (Crowe, et. al., 2011).

Hal tersebut menjelaskan alasan peneliti menggunakan jenis penelitian studi kasus karena peneliti ingin mengembangkan suatu analisis yang mendalam terkait suatu kasus yang dapat berupa program, peristiwa, aktivitas, proses, atau satu atau lebih individu (Creswell, 2014). Hal ini karena data yang didapatkan dari penelitian kualitatif tidak hanya lewat perhitungan skala numerik, namun juga lewat sebuah proses wawancara dengan narasumber yang berasal dari Unit Human Capital PT Telkom Indonesia Regional 4. Maka dari itu, dari data yang diperoleh dapat dihasilkan jawaban yang lebih mendalam yang tidak muncul dari data yang bersifat angka.

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Lofland dan Lofland (1984) dalam Moleong (2019) mengatakan dalam penelitian kualitatif, kata-kata dan tindakan menjadi sumber data utama, selebihnya merupakan data pendukung seperti dokumen dan lainnya. Prasanti (2018) mengungkapkan dalam penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data melibatkan tiga cara, yaitu observasi, wawancara, dan studi dokumentasi.

Menurut Saroso (2017) dalam Yusra, et. al. (2021) salah satu metode yang sering digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian kualitatif adalah wawancara. Dengan wawancara, peneliti mampu untuk mengumpulkan beragam data dari responden dari berbagai konteks dan situasi. Peneliti dapat bertatap muka langsung dengan partisipan melalui wawancara untuk

mengajukan pertanyaan dan memperoleh informasi secara langsung, sehingga mendapat jawaban yang lebih rinci (Yusra, et. al., 2021).

Fuad dan Sapto (2013) dalam Yusra, et. al. (2021) menyatakan bahwa dokumentasi adalah sumber data sekunder yang diperlukan dalam penelitian, dan studi dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data melalui bahan tertulis yang diterbitkan oleh lembaga yang menjadi objek penelitian. Fuad dan Sapto (2013) dalam Yusra, et. al. (2021) juga menjelaskan bahwa observasi dalam penelitian kualitatif adalah teknik dasar yang dapat dilakukan. Observasi dimulai sejak tahap *grand tour observation* dalam penelitian kualitatif. Metode observasi ini melibatkan pengamatan langsung terhadap objek yang ingin diamati, termasuk benda, kondisi, situasi, proses, atau perilaku tertentu (Yusra, et. al., 2021).

Teknik pengumpulan data yang penulis gunakan untuk penelitian ini adalah wawancara dan dokumentasi untuk mendapatkan data primer. Setelah melakukan wawancara, peneliti mentranskripsi wawancara yang telah dilakukan untuk memudahkan peneliti dalam melakukan analisis data. Sedangkan untuk data sekunder, penulis menggunakan laporan-laporan berkaitan dengan penelitian dan laporan perusahaan terkait. Agar proses pengumpulan data bisa dilakukan dengan lancar, penulis menggunakan alat pandu wawancara yang berisi daftar pertanyaan terkait topik yang akan diteliti. Penulis juga menggunakan alat bantu *tape recorder* supaya tidak ada informasi yang terlewat selama melakukan wawancara.

3.3 Teknik Pengolahan Data

Menurut Miles dan Huberman (1992) dalam Hardani, et. al. (2020) terkait konteks analisis kualitatif, data yang muncul berbentuk kata-kata dan tidak dalam bentuk rangkaian angka. Data tersebut dapat dikumpulkan melalui berbagai metode seperti pengamatan terlibat dan wawancara, kemudian diproses melalui tahapan perekaman, pencatatan, dan pengetikan. Namun, analisis kualitatif tetap menggunakan kata-kata yang biasanya disusun dalam bentuk teks yang lebih luas.

Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) menganggap analisis sebagai tiga alur kegiatan yang berjalan bersamaan: (1) Kondensasi data; (2) Penyajian data; dan (3) Pengambilan Kesimpulan.

1. Kondensasi data

   Penyederhanaan data mencakup pemilihan, fokus, penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data dari berbagai sumber seperti catatan lapangan, wawancara, dokumen, dan sumber data empiris lainnya. Ini memperkuat konsistensi data. Selama pengumpulan data, langkah-langkah berikutnya juga dilakukan seperti membuat ringkasan, memberikan kode, mengembangkan tema, membentuk kategori, dan memo analitis. Proses ini berlanjut setelah pengumpulan lapangan hingga laporan akhir. Penyederhanaan data terintegrasi dalam analisis. Keputusan peneliti seperti pilihan potongan data yang dikodekan, label kategori yang merangkum potongan data, dan narasi yang dikembangkan, semuanya merupakan pilihan analitis. Penyederhanaan data mengarah pada analisis

yang mempertajam, mengarahkan, mengeliminasi, memusatkan data, dan mengatur data memungkinkan penarikan kesimpulan akhir.

2. Penyajian data

Langkah kedua dari kegiatan analisis adalah penyajian data. Secara umum, penyajian data mengacu pada pengaturan informasi yang terstruktur dan terpadu, memungkinkan untuk menyimpulkan dan mengambil tindakan. Dalam konteks kehidupan sehari-hari, penyajian data bervariasi dari pengukuran bahan bakar pada kendaraan hingga koran harian, bahkan hingga pembaruan status di platform media sosial seperti Facebook. Mengamati penyajian data membantu kita menginterpretasikan peristiwa yang sedang berlangsung dan dapat mendorong analisis lebih mendalam atau tindakan berdasarkan pemahaman tersebut.

Salah satu bentuk umum penyajian data untuk data kualitatif di masa lalu adalah melalui teks yang diperluas. Namun, teks berupa catatan lapangan sepanjang seribu halaman seringkali tidak praktis. Penyajian data yang efektif adalah kunci utama dalam mengembangkan analisis kualitatif yang kokoh. Sama seperti penyederhanaan data, pembuatan dan pemanfaatan penyajian data tidak terpisah dari proses analisis karena keduanya merupakan bagian yang tak terpisahkan dari analisis itu sendiri.

3. Pengambilan kesimpulan

Langkah terakhir dalam rangkaian kegiatan analisis adalah pengambilan kesimpulan dan verifikasi. Sejak awal proses pengumpulan data, analis kualitatif menginterpretasikan makna yang tersembunyi

melalui pencatatan pola, penjelasan, hubungan sebab-akibat, dan proposisi. Peneliti yang berpengalaman menghadapi hasil kesimpulan ini dengan sikap terbuka dan skeptis, menjaga keseimbangan antara kedua aspek tersebut. Meskipun kesimpulan awal mungkin samar, seiring waktu, kesimpulan tersebut menjadi semakin jelas dan konkret. Puncak dari kesimpulan ini mungkin tidak tercapai hingga proses pengumpulan data selesai, tergantung pada jumlah catatan lapangan yang dikumpulkan, metode pengkodean, penyimpanan, dan analisis yang diterapkan, tingkat kepakaran peneliti, dan batas waktu yang dihadapi.

Kesimpulan ini juga menjalani tahap verifikasi seiring peneliti melakukan proses analisis. Verifikasi dapat dilakukan dengan segera setelah pemikiran tambahan yang melintas dalam benak peneliti selama proses penulisan, melibatkan referensi kembali ke catatan lapangan. Verifikasi juga dapat berupa proses yang lebih komprehensif dan rumit, melibatkan serangkaian argumen mendalam dan diskusi dengan rekan sejawat untuk mencapai "konsensus intersubjektif". Beberapa upaya ekstensif mungkin juga diperlukan untuk menggandakan temuan di kumpulan data lain. Arti yang muncul dari data harus diuji untuk validitasnya, kekokohan, dan kebenarannya. Tanpa upaya verifikasi ini, kita mungkin hanya akan memiliki narasi menarik tentang peristiwa yang terjadi tanpa kepastian tentang kebenaran dan relevansinya.

3.4 Cara Melaporkan Data

Cara melaporkan data dalam metode kualitatif cenderung bersifat tidak kaku dan fleksibel dengan strukturnya yang berkembang serta urutannya bervariasi. Data dalam penelitian kualitatif diperoleh dari situasi alami dan dikumpulkan oleh peneliti. Peneliti berperan sebagai instrumen utama dalam proses pengumpulan data. Konteks dan situasi penelitian harus digambarkan dengan sejelas mungkin dengan menghadirkan pembaca dalam konteksnya (Raco, 2010).

3.5 Pengujian Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif, peneliti tidak dapat menghindari perlunya mengumpulkan data yang mendukung asumsi, konsep, dan teori yang telah diyakini oleh peneliti (Budiastuti & Bandur, 2018). Oleh karena itu, supaya keabsahan data dapat tercapai diperlukan pemeriksaan yang menerapkan teknik-teknik tertentu. Moleong (2019) mengatakan bahwa untuk mencapai keabsahan data diperlukan beberapa teknik pemeriksaan, seperti kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*). Dalam penelitian ini dijabarkan teknik-teknik tersebut sebagai berikut:

3.5.1 Kepercayaan (*Credibility*)

Ada beberapa metode untuk menguji kredibilitas, seperti memperpanjang partisipasi, ketekunan dalam pengamatan, triangulasi, pengecekan oleh rekan sejawat, kecukupan referensial, peninjauan

kasus negatif, dan verifikasi oleh anggota terlibat (Moleong, 2019). Uji kredibilitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara:

1. Perpanjangan Pengamatan

   Dalam penelitian kualitatif, peneliti memainkan peran yang sangat penting karena mereka bertindak sebagai instrumen itu sendiri. Keterlibatan peneliti sangat penting dalam pengumpulan data dan memerlukan partisipasi yang berkelanjutan dalam konteks penelitian (Moleong, 2019). Dalam penelitian ini, peneliti tidak hanya melakukan wawancara dengan narasumber untuk mengumpulkan data, tetapi juga melakukan observasi selama beberapa bulan saat magang di lokasi penelitian. Pendekatan ini berpotensi meningkatkan keandalan data yang dikumpulkan oleh peneliti.

2. Triangulasi

   Triangulasi adalah sebuah teknik dalam pengujian *credibility* yang menggunakan sumber lain selain data untuk memverifikasi atau membandingkan data yang telah diperoleh (Moleong, 2019). Dalam penelitian ini, peneliti tidak hanya mewawancarai satu orang saja, sehingga jawaban yang diperoleh tidak hanya berdasarkan sudut pandang satu orang saja dan tidak bersifat subjektif.

3.5.2 Keteralihan (*Transferability*)

Pengujian *transferability* adalah bagian dari validitas eksternal dalam penelitian kualitatif yang mengevaluasi sejauh mana hasil penelitian dapat diterapkan pada situasi yang berbeda. Pengujian ini bergantung pada pengetahuan peneliti tentang konteks pengirim dan penerima (Moleong, 2019). Agar pengujian *transferability* dapat diterapkan dalam penelitian ini, penulis menentukan fokus serta pertanyaan penelitian sebagai acuan ruang lingkup penelitian. Penulis secara rinci menyajikan inti sari hasil penelitian dari setiap pertanyaan penelitian dan membuat ringkasan penemuan penelitian untuk setiap pertanyaan. Penulis juga menjelaskan fokus penelitian, pertanyaan penelitian, dan hasil penelitian secara rinci, jelas, dan sistematis agar mudah dipahami oleh orang lain dan dapat diterapkan pada kasus yang serupa dengan penelitian ini.

3.5.3 Kebergantungan (*Dependability*)

Pada penelitian kualitatif, *dependability* diuji dengan melakukan pemeriksaan atau audit terhadap seluruh proses penelitian, termasuk proses dan hasilnya (Moleong, 2019). Dalam penelitian ini, dosen pembimbing dilibatkan sebagai pemeriksa untuk memeriksa keseluruhan proses, memberikan pandangan, serta saran terhadap penelitian ini.

3.5.4 Kepastian (*Confirmability*)

Hasil dari penelitian kualitatif bersifat subjektif. Oleh karena itu, untuk membuat penelitian lebih objektif, diperlukan pengujian *confirmability*. Dalam pengujian *confirmability*, sebuah pengalaman yang dirasakan seseorang dianggap subjektif. Namun, jika pengalaman tersebut disepakati oleh beberapa atau banyak orang, maka pengalaman tersebut dapat dianggap objektif (Moleong, 2019). Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan lebih dari satu orang. Selain itu, dosen pembimbing yang memiliki pengetahuan dan pengalaman turut dilibatkan untuk memeriksa keseluruhan proses, mengevaluasi, serta memberikan pandangan selama penelitian berlangsung. Hal ini bertujuan agar hasil penelitian dapat diterima secara objektif.

3.6 Unit Analisis

Moleong (2019) mengatakan pada penelitian kualitatif tidak ada sampel acak, tetapi sampel yang dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu yang disebut *purposive sample*. Dalam pendekatan kualitatif, fokus pada sampel bukanlah tentang jumlah atau representasi, melainkan lebih menitikberatkan pada kualitas, kredibilitas, dan kedalaman informasi yang diperoleh dari para informan atau partisipan penelitian (Raco, 2010).

Di dalam metode kualitatif, biasanya jumlah sampel yang digunakan adalah kecil, karena dengan jumlah yang terbatas, peneliti dapat mengumpulkan data secara mendalam. Jumlah sampel bisa beragam, mulai dari satu hingga empat puluh orang. Meskipun demikian, karena

penekanannya pada informasi yang rinci dan mendalam, penggunaan jumlah sampel yang besar bisa menjadi masalah karena dapat menyebabkan pengulangan informasi yang sama. Selain itu, menggunakan sampel yang banyak cenderung hanya menghasilkan informasi yang redundan. Peneliti harus memilih individu dan lokasi yang akan diteliti karena mereka secara khusus dapat memberikan pemahaman tentang masalah penelitian dan fenomena utama yang ada dalam penelitian tersebut (Creswell, 2007). Peneliti menentukan kategori untuk narasumber penelitian yaitu karyawan PT Telkom Indonesia Regional 4 yang tergabung dalam Unit Human Capital karena kategori tersebut dapat memberikan data yang relevan sesuai dengan permasalahan yang menjadi fokus penelitian ini.

Untuk lokasi penelitian yang dipilih oleh penulis untuk melakukan penelitian ini adalah PT Telkom Indonesia (Persero), Tbk. Lebih detail lagi, penulis memilih kantor pusat PT Telkom Indonesia Regional 4 di Semarang, Jawa Tengah. PT Telkom Indonesia (Persero), Tbk merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara yang bergerak pada bidang jasa pelayanan terkait jaringan telekomunikasi secara lengkap di Indonesia. Biasa dikenal dengan nama Telkom Indonesia, perusahaan ini memiliki saham yang 52,09% dimiliki oleh pemerintah Republik Indonesia dan 47,91% dimiliki oleh publik.

Saat ini Telkom dipimpin oleh Ririek Ardiansyah yang menjabat sebagai Direktur Utama sejak 24 Mei 2019 melalui Rapat Umum Pemegang Saham Tahunan (RUPST). Dalam upayanya meningkatkan performa usaha dan dapat

selalu melayani masyarakat dengan baik, PT Telkom Indonesia, Tbk membuka kantor cabang dan perwakilan yang dibagi menjadi 7 Divisi Regional, yaitu Regional 1 untuk kawasan Sumatera, Regional 2 untuk kawasan Jakarta, Regional 3 untuk kawasan Jawa Barat, Regional 4 untuk kawasan Jawa Tengah & DIY, Regional 5 untuk kawasan Jawa Timur, Regional 6 untuk kawasan Kalimantan, dan Regional 7 untuk kawasan Bali, Nusa Tenggara, Sulawesi, Kepulauan Maluku, dan Papua.

Demi berhasil dalam mengikuti perkembangan zaman, Telkom harus bertransformasi menjadi perusahaan *digital telecommunication*. Upaya tersebut mengharuskan TelkomGroup mengembangkan strategi yang berfokus pada pelanggan yang membuat perusahaan tersebut menjadi lebih *lean* dan *agile* dalam beradaptasi dengan perkembangan teknologi informasi yang semakin cepat saat ini yang tentu saja sangat berpengaruh terhadap perubahan industri telekomunikasi. Hal ini diharapkan dapat membuat TelkomGroup lebih efektif dan efisien dalam menciptakan pengalaman pelanggan yang berkesan.

Untuk dapat mencapai tantangan menuju *digital telecommunication company*, Telkom berupaya dengan mempertajam tujuan, visi, dan misinya. Telkom memiliki tujuan “Untuk mewujudkan bangsa yang lebih sejahtera dan berdaya saing serta memberikan nilai tambah yang terbaik bagi para pemangku kepentingan”. Visi Telkom sendiri adalah “Menjadi digital telco pilihan utama untuk memajukan masyarakat”. Selain itu, Telkom juga memiliki 3 misi yang akan mendukung visinya: (1) Mempercepat

pembangunan Infrastruktur dan platform digital cerdas yang berkelanjutan, ekonomis, dan dapat diakses oleh seluruh masyarakat; (2) Mengembangkan talenta digital unggulan yang membantu mendorong kemampuan digital dan tingkat adopsi digital bangsa; (3) Mengorkestrasi ekosistem digital untuk memberikan pengalaman digital pelanggan terbaik.

Telkom memiliki *Core Values* (Nilai Inti) yang dipegang dalam menjalankan operasional perusahaan. Nilai-nilai ini akan menyelaraskan segala bentuk aktivitas yang dilakukan oleh karyawan internal TelkomGroup. Nilai-nilai yang dipegang sejalan dengan *values* yang dicanangkan oleh Menteri BUMN, Erick Thohir yaitu AKHLAK: (1) Amanah, dengan perilaku organisasinya adalah selalu memenuhi janji dan komitmen; (2) Kompeten, dengan perilaku organisasinya adalah mengembangkan kapabilitas dan terus belajar sehingga menjadi yang terbaik; (3) Harmonis, dengan perilaku organisasinya adalah saling peduli dan menghargai perbedaan antar sesama karyawan TelkomGroup; (4) Loyal, dengan perilaku organisasinya adalah berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara; (5) Adaptif, dengan perilaku organisasinya adalah terus berinovasi untuk perbaikan berkelanjutan serta antusias dalam menggerakkan maupun menghadapi sebuah perubahan; (6) Kolaboratif, dengan perilaku organisasinya adalah membangun dan melibatkan pihak terkait untuk kerja sama yang sinergis.

Telkom memiliki unit kerja yang bermacam-macam guna mendukung kelancaran operasional perusahaan. Salah satu unit kerja yang berfungsi untuk mengelola sumber daya manusia perusahaan dinamakan Unit Human

Capital. Unit ini membangun sumber daya manusia (karyawan) Telkom dengan membangun sisi internal perusahaan melalui program kepemimpinan, *human capital transformation*, dan membangun budaya organisasi.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

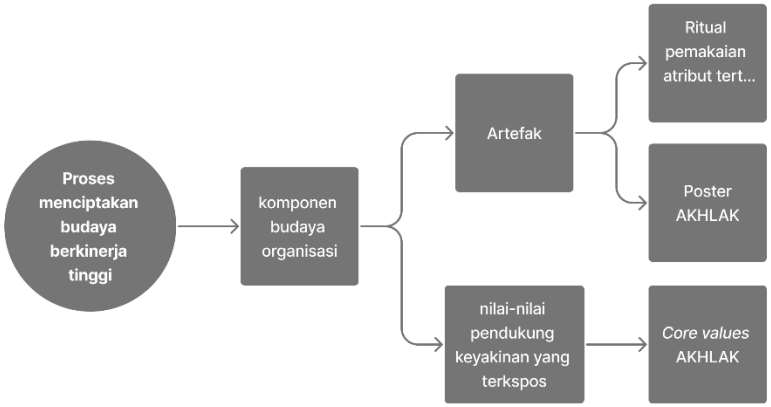
4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Proses Penciptaan Budaya Perusahaan yang Berkinerja Tinggi

4.1.1.1 Komponen Budaya Organisasi

Gambar 4.1.1.1

Bagan Komponen Budaya Organisasi



Komponen budaya organisasi dalam konteks proses penciptaan budaya perusahaan berkinerja tinggi merujuk pada unsur-unsur atau elemen-elemen yang membentuk budaya organisasi yang kuat dan efektif. Komponen budaya organisasi yang kuat dan efektif dapat membantu perusahaan mencapai tujuan bisnisnya dan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Komponen budaya organisasi di Telkom Regional 4 terdiri dari beberapa macam. E mengatakan:

> *"...peraturan penggunaan...atribut tertentu di hari-hari tertentu yang sudah disepakati...misalkan kalau di hari kamis itu harus pakai blangkon."* (E, 18/07/2023)

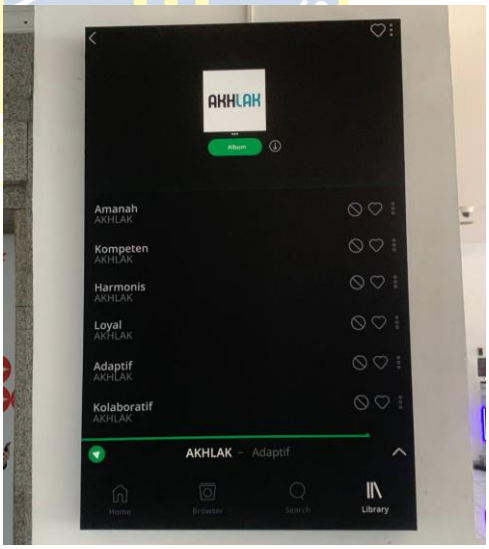
Hal pertama terkait komponen budaya perusahaan yang dimiliki di Telkom Regional 4 adalah terkait artefak. Di Telkom Regional 4 terdapat aturan yang mewajibkan karyawannya untuk menggunakan atribut tertentu di hari-hari tertentu yang sudah disepakati, misalkan penggunaan blangkon di hari kamis. Selain itu E juga menambahkan:

> *"…kita juga mengkomunikasikan culture kita itu melalui artefak….bisa melalui poster, seperti poster AKHLAK di masjid…"* (E, 18/07/2023)

Telkom Regional 4 juga mengkomunikasikan budaya atau nilai-nilai mereka melalui benda-benda yang dapat merepresentasikan nilai atau budaya tersebut. Contohnya, poster AKHLAK di masjid seperti yang tertera pada gambar 4.1.1.1.

Gambar 4.1.1.2

Poster AKHLAK di Masjid Telkom Regional 4



Sumber: Dokumentasi Pribadi

Artefak telah menjadi salah satu komponen budaya yang dimiliki perusahaan dalam prosesnya menciptakan budaya perusahaan yang berkinerja

tinggi. Selain artefak, teradapat komponen budaya organisasi lain di Telkom Regional 4. N mengatakan:

> *"...core values pasti tetap AKHLAK...amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, kolaboratif."* (N, 18/07/2023)

Telkom memiliki nilai-nilai inti atau "*core values*" yang ditekankan bernama AKHLAK. AKHLAK merupakan singkatan dari amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif. Nilai-nilai tersebut merupakan aspek penting dalam budaya Telkom dan dipromosikan sebagai nilai inti yang harus dipegang oleh karyawan dalam menjalankan tugas mereka. E juga menjelaskan:

> *"...mereka itu akan merumuskan...core value core value turunan dari AKHLAK."* (E, 18/07/2023)

Telkom menggunakan budaya perusahaan yang sama dengan Kementerian BUMN, yaitu AKHLAK. Dalam hal ini, pimpinan Telkom akan merumuskan nilai inti atau "*core value*" turunan dari AKHLAK. *Core value* turunan dari AKHLAK tersebut akan menjadi pedoman bagi karyawan dalam menjalankan tugas mereka dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik.

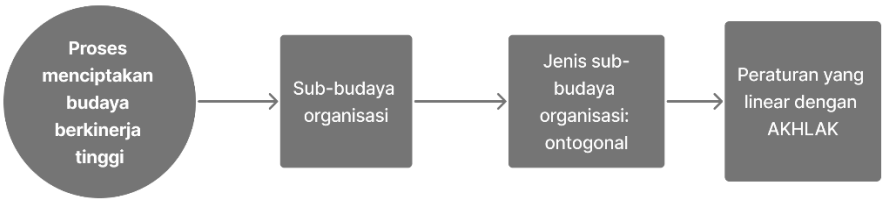
Telkom Regional 4 memiliki beberapa komponen budaya organisasi dalam prosesnya menciptakan budaya perusahaan berkinerja tinggi. Salah satu komponen budaya adalah artefak, seperti penggunaan atribut tertentu di hari-hari tertentu dan pemasangan poster terkait nilai-nilai budaya di tempat-tempat strategis. Telkom juga memiliki nilai-nilai atau *core values* yang ditekankan oleh Telkom disebut AKHLAK, yang mencakup amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif. *Core values* ini diadopsi dari Kementerian BUMN dan

menjadi pedoman bagi karyawan dalam menjalankan tugas mereka dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik.

4.1.1.2 Subbudaya Organisasi

Gambar 4.1.1.3

Bagan Subbudaya Organisasi



Subbudaya merujuk pada budaya perusahaan yang khusus dan terlokalisasi di divisi atau unit tertentu dalam organisasi. Subbudaya ini terbentuk karena adanya kebutuhan atau karakteristik khusus dari divisi tersebut, sehingga menciptakan budaya yang berbeda dengan budaya perusahaan secara keseluruhan. Subbudaya dapat menciptakan identitas dan keunikan tersendiri bagi divisi tersebut, namun juga harus tetap sejalan dengan nilai dan tujuan organisasi secara keseluruhan. Hal ini disampaikan oleh E dalam wawancara:

> *"...namanya kalo di kita itu kipas budaya. Kipas budaya itu adalah budaya perusahaan yang localize."* (E, 18/07/2023)

Subbudaya yang terdapat di Telkom dinamakan kipas budaya. Kipas budaya adalah budaya perusahaan yang terlokalisasi hanya berada secara lokal di divisi-divisi tertentu di Telkom. Setiap divisi di Telkom memiliki kipas budaya mereka masing-masing. E menjelaskan:

> *"...di java dwipa itu ada peraturan-peraturan khusus yang tidak ada di AKHLAK, tapi masih linear."* (E, 18/07/2023)

Kipas budaya yang terdapat di Telkom Regional 4 dinamakan Java Dwipa seperti yang tertera pada gambar 4.1.1.2. Java Dwipa memiliki beberapa peraturan khusus untuk karyawan Telkom Regional 4 yang tidak ada di AKHLAK. Akan tetapi, peraturan-peraturan tersebut masih sejalan dengan apa yang menjadi nilai-nilai dalam AKHLAK. Hal tersebut mengindikasikan bahwa Telkom memiliki subbudaya ontogonal dalam praktiknya.

Gambar 4.1.1.4

Logo Java Dwipa



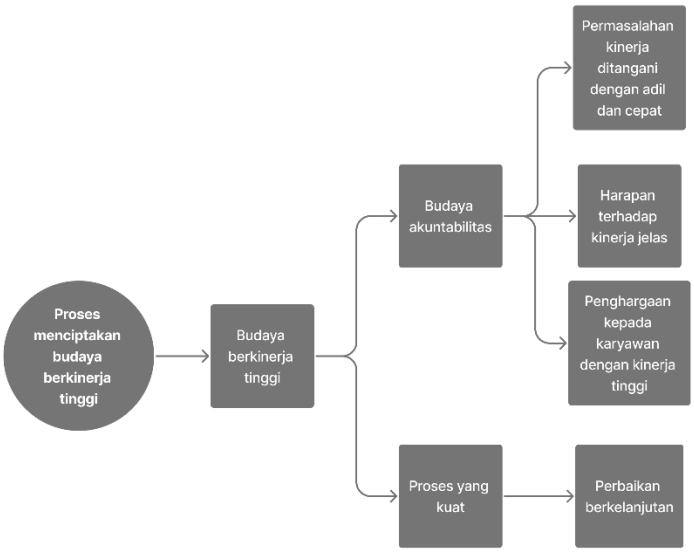
Sumber: Internal Perusahaan

Subbudaya, yang dalam Telkom disebut kipas budaya, merujuk pada budaya perusahaan yang terlokalisasi di divisi atau unit tertentu. Subbudaya terbentuk karena kebutuhan atau karakteristik khusus dari divisi perusahaan, menciptakan budaya yang berbeda dengan budaya perusahaan secara keseluruhan. Kipas budaya di Telkom Regional 4 disebut Java Dwipa yang memiliki peraturan khusus yang tidak ada di AKHLAK, tetapi tetap berjalan secara linier dan sesuai dengan nilai-nilai AKHLAK, menunjukkan termasuk subbudaya ontogonal dalam praktiknya.

4.1.1.3 Budaya Berkinerja Tinggi

Gambar 4.1.1.5

Bagan Budaya Berkinerja Tinggi



Budaya berkinerja tinggi mengacu pada lingkungan kerja di mana karyawan dan manajemen bekerja sama untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan cara yang efektif dan efisien. Dalam rangka menciptakan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi di Telkom Regional 4, unit Human Capital bersama pimpinan/manajemen mengadopsi praktik-praktik budaya berkinerja tinggi. Hal ini disampaikan oleh E dalam wawancara:

> *"…aktualisasinya aktivasinya itu akan dievaluasi…Terus juga ada review dari HC Culture rutin."* (E, 18/07/2023)

Dalam proses aktualisasi budaya perusahaan di Telkom Regional 4, perusahaan akan melakukan evaluasi apakah target aktualisasi tersebut tercapai atau tidak tercapai. Setelah itu pimpinan dari HC Culture akan melakukan evaluasi rutin terhadap pencapaian aktualisasi budaya setiap periodenya kepada unit Human Capital di setiap divisi. Hal ini juga disampaikan oleh N:

> *"…ada update rutin juga dari pusat, tentang culture yang akan dilaksanakan ke depan kaya gimana, apa saja yang dikerjakan, sudah achieve atau belum dengan apa yang ditargetkan…"* (N, 18/07/2023)

HC Culture secara rutin setiap periodenya akan melakukan update terkait budaya yang akan dilaksanakan ke depan. Mereka juga akan memberitahukan apa saja yang harus dikerjakan. Setelah itu mereka akan melakukan evaluasi terhadap pencapaian aktualisasi budaya yang telah direncanakan. Hal lain disampaikan oleh C dalam wawancara:

> *"…mereka itu selalu mengekspos talentnya…misalnya yang bikin inovasi ini…misalkan Radit gitu, sampai ke direktur itu namamu yang dibawa."* (C, 21/07/2023)

Telkom memiliki kebiasaan untuk mengekspos bakat dan talenta karyawannya, bahkan hingga ke level direktur. Telkom akan memberi pengakuan siapa karyawan yang memiliki kinerja hebat dan berinovasi. Hal ini menunjukkan bahwa Telkom memberikan penghargaan dan pengakuan yang pantas kepada karyawannya yang berprestasi. Budaya berkinerja tinggi yang ditangkap dari penjelasan E, N, dan C adalah budaya akuntabilitas. Selain itu, E juga mengungkapkan:

> *"…sambil kita ngomongin juga tantangan selama ke belakang itu apa, terus apa yang harus di improve."* (E, 18/07/2023)

Unit Human Capital Telkom Regional 4 dalam melakukan evaluasi terkait proses aktualisasi budaya perusahaan juga akan menyampaikan apa tantangan yang dihadapi selama proses pencapaian aktualisasi. Selain itu, mereka juga akan menjelaskan apa saja hal-hal yang harus ditingkatkan dalam proses pencapaian aktualisasi budaya perusahaan di Telkom Regional 4. E juga menambahkan:

> *"...kita biasanya kasih tahu core value yang relevan atau engga. ini juga bisa berubah setelah evaluasi."* (E, 18/07/2023)

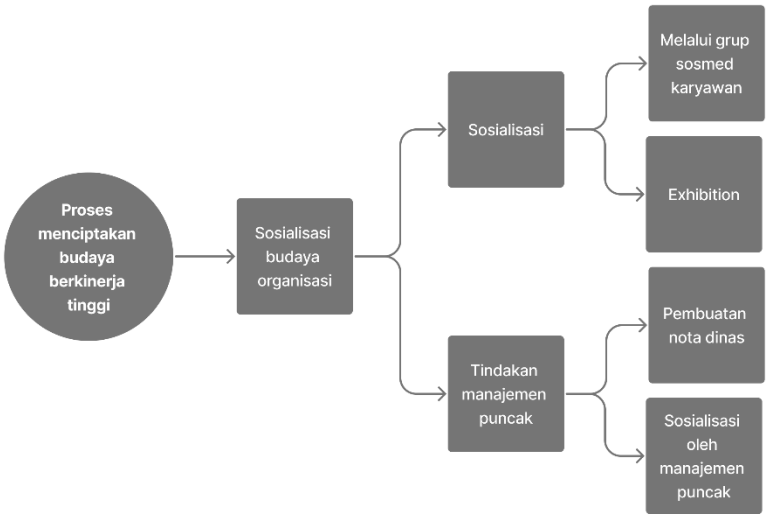
Dalam sesi evaluasi terkait proses pencapaian aktualisasi dan implementasi *core value* di perusahaan, tim dari unit Human Capital Telkom Regional 4 akan menginformasikan terkait *core values* yang relevan dengan kondisi perusahaan sekarang. Setelah itu, pimpinan akan melakukan evaluasi, dan jika ada *core value* yang sudah tidak relevan dengan kondisi, maka *core value* itu akan diubah oleh manajemen dengan *core value* yang lebih relevan. Budaya berkinerja tinggi yang ditangkap dari penjelasan E adalah proses yang kuat.

Budaya berkinerja tinggi di Telkom Regional 4 mengacu pada lingkungan kerja yang efektif dan efisien, di mana karyawan dan manajemen bekerja bersama mencapai tujuan yang ditetapkan. Untuk menciptakan budaya ini, unit Human Capital bekerja sama dengan pimpinan/manajemen dan mengadopsi praktik-praktik budaya berkinerja tinggi. Budaya akuntabilitas ditunjukkan melalui harapan manajemen terhadap perilaku individu karyawan yang jelas dan melakukan review atau evaluasi terkait proses pencapaian aktualisasi budaya perusahaan. Telkom juga mengakui karyawannya yang berkinerja tinggi dan berinovasi hingga ke level direktur sebagai bentuk penghargaan. Selain itu, perusahaan juga menunjukkan usahanya terkait proses yang kuat dengan melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap *core values* yang sudah tidak relevan dengan kondisi perusahaan.

4.1.1.4 Sosialisasi Budaya Organisasi

Gambar 4.1.1.6

Bagan Sosialisasi Budaya Organisasi



Sosialisasi budaya organisasi merupakan proses pengenalan dan penyesuaian karyawan baru terhadap budaya, nilai, norma, dan praktik yang berlaku di dalam Telkom Regional 4. Seluruh karyawan penting untuk diberikan sosialisasi terkait budaya perusahaan supaya mereka mampu menyesuaikan diri dengan budaya yang ada. Terdapat beberapa hal yang dilakukan oleh Telkom Regional 4 dalam proses sosialisasi budaya perusahaan. E menjelaskan:

> *"…di HC di Regional 4 itu punya grup sosmed karyawan dimana kita bisa memberikan informasi informasi ke karyawan…"* (E, 18/07/2023)

Telkom Regional 4 memiliki grup media sosial karyawan yang digunakan untuk memberikan informasi terkait budaya dan manfaat yang dapat diperoleh oleh karyawan. Selain itu, Telkom juga mengadakan sebuah event dalam rangka sosialisasi budaya perusahaan mereka seperti yang diungkapkan oleh E dalam wawancara:

"…ada exhibition untuk culture activation…" (E, 18/07/2023)

Terdapat event exhibition untuk aktivasi budaya, yang bertujuan untuk memperkenalkan budaya organisasi secara nasional oleh perusahaan Telkom. Proses komunikasi budaya perusahaan yang ditangkap dari penjelasan E di atas adalah sosialisasi. Proses komunikasi budaya perusahaan di Telkom Regional 4 juga dilakukan melalui hal lain seperti yang dijelaskan oleh E:

> *"Memang ada nota dinasnya dari senior manager untuk meminta karyawan itu menggunakan atribut seperti itu,"* (E, 18/07/2023)

Manajemen puncak juga memberikan tindakan terhadap proses komunikasi budaya perusahaan dengan mengeluarkan nota dinas. Nota dinas ini menjadi bukti bahwa penggunaan atribut oleh karyawan dan proses komunikasi kipas budaya atau AKHLAK itu resmi dan legal diketahui oleh pimpinan perusahaan. E juga menambahkan:

> *"Setelah itu mereka akan mensosialisasikan ke divisi divisi di bawahnya salah satunya di TREG IV."* (E, 18/07/2023)

Setelah manajemen melakukan perencanaan terhadap budaya organisasi, mereka akan sosialisasikan ke divisi-divisi di bawahnya, termasuk di Telkom Regional 4. Hal ini bertujuan untuk memperkenalkan dan menyesuaikan karyawan baru dengan budaya organisasi yang ada, sehingga mereka dapat beradaptasi dan berkontribusi dengan baik dalam organisasi. Proses komunikasi budaya perusahaan yang ditangkap dari penjelasan E tersebut adalah tindakan manajemen puncak.

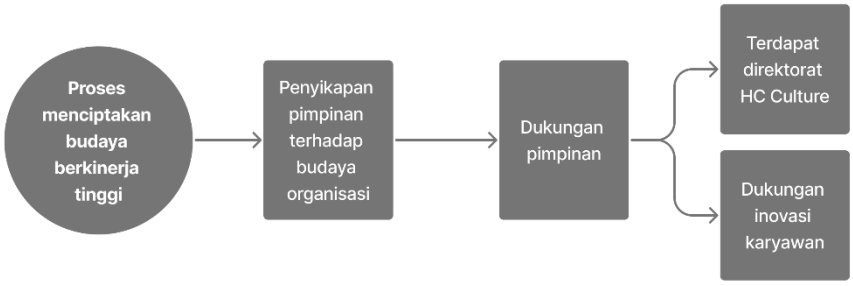
Proses sosialisasi budaya organisasi di Telkom Regional 4 bertujuan untuk memperkenalkan dan menyesuaikan karyawan dengan budaya, nilai, norma, dan

praktik yang berlaku di perusahaan. Sosialisasi dilakukan melalui grup media sosial karyawan dan acara exhibition. Selain itu, manajemen puncak juga melakukan tindakan sosialisasi budaya ke divisi-divisi Telkom di bawahnya. Terdapat juga nota dinas dari senior manager yang meminta karyawan menggunakan atribut tertentu sebagai bagian dari komunikasi budaya perusahaan. Seluruh proses sosialisasi dan komunikasi budaya ini dijalankan untuk membantu karyawan memahami dan dapat menerapkan nilai-nilai budaya di Telkom Regional 4.

4.1.1.5 Penyikapan Pimpinan Terhadap Budaya Organisasi

Gambar 4.1.1.7

Bagan Penyikapan Pimpinan Terhadap Budaya Organisasi



Penyikapan pimpinan terhadap budaya organisasi mengacu pada tanggapan, pandangan, dan sikap yang ditunjukkan oleh para pimpinan terhadap nilai-nilai, norma, dan budaya yang ada di dalam perusahaan. Pimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk, mempertahankan, dan memperkuat budaya organisasi. Sikap pimpinan Telkom terhadap budaya organisasi di Telkom dibuktikan oleh beberapa hal. E mengatakan dalam wawancara:

> *"Ada banyak, HC saja ada banyak…untuk culture itu memang khusus, ada HC culture…"* (E, 18/07/2023)

Telkom memiliki banyak divisi atau unit Human Capital (HC) di dalam perusahaan. Namun, di antara banyaknya divisi HC tersebut, terdapat satu divisi khusus yang terfokus pada aspek budaya organisasi, yaitu HC Culture. Hal ini membuktikan kesungguhan perusahaan dalam penciptaan budaya organisasi di Telkom. Selain itu, sikap pimpinan juga dibuktikan oleh pernyataan C:

> *"…kita mengeluarkan uang sekian perbulan untuk Radit bikin inovasi…di Telkom dia seperti…oke, jalan."* (C, 21/07/2023)

Sikap pimpinan Telkom terhadap budaya organisasi tercermin melalui dukungan mereka terhadap karyawan-karyawan di Telkom yang melakukan inovasi. Manajemen perusahaan siap untuk bertanggungjawab atas apa yang dilakukan oleh karyawannya demi terbentuknya lingkungan yang mendukung budaya inovasi melalui pendanaan atas inovasi yang dilakukan oleh karyawan. Hal tersebut tetap dilakukan oleh manajemen perusahaan meskipun karyawan itu bukan dari kalangan karyawan yang dikenal secara luas.

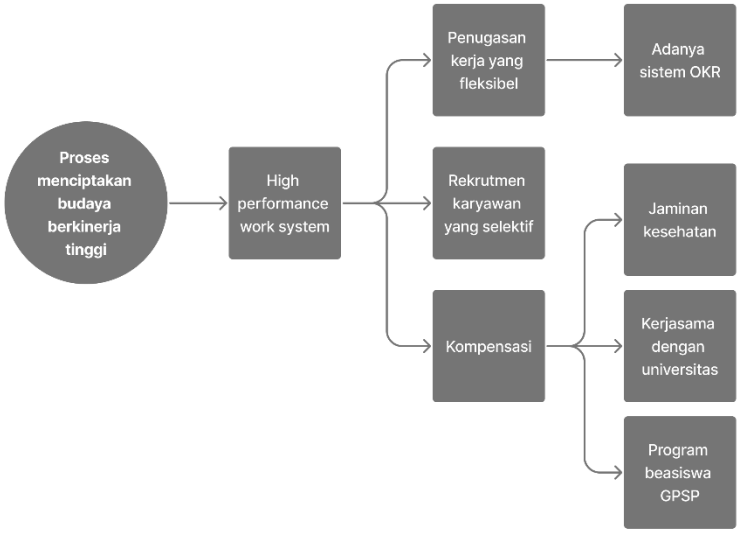
Penyikapan pimpinan terhadap budaya organisasi sangat penting dalam proses penciptaan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi. Di Telkom, sikap pimpinan terhadap budaya organisasi tercermin dengan adanya unit HC Culture yang secara khusus fokus pada pengelolaan budaya perusahaan. Hal ini menunjukkan keseriusan perusahaan dalam menciptakan dan memperkuat budaya organisasi. Selain itu, sikap positif pimpinan juga terlihat dalam dukungan mereka terhadap inovasi karyawan, yang tercermin dari komitmen manajemen dalam memberikan dana untuk proyek inovasi, bahkan untuk karyawan yang mungkin kurang dikenal secara luas. Sikap pimpinan yang mendukung budaya organisasi

ini berperan penting dalam membentuk lingkungan kerja yang positif dan mendorong inovasi dalam perusahaan Telkom.

4.1.1.6 *High-Performance Work System*

Gambar 4.1.1.8

Bagan *High-Performance Work System*



High-Performance Work System (HPWS) merupakan sistem pengelolaan sumber daya manusia yang dirancang untuk meningkatkan kinerja Telkom secara keseluruhan. HPWS bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk bekerja secara efektif dan produktif, sehingga meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Praktik HPWS di Telkom Regional 4 mencakup beberapa komponen seperti penugasan yang fleksibel, rekrutmen karyawan yang selektif, dan kompensasi kepada karyawan. N menjelaskan:

> *Kita akan melebihkan target yang dari pusat karena agar kita achieve…gak selalu kita harus ngikutin dari pusat…"* (N, 18/07/2023)

Terkadang unit Human Capital akan menetapkan target yang lebih tinggi daripada yang ditetapkan oleh pusat. Hal ini dilakukan agar mereka dapat mencapai target dan tidak selalu mengikuti target yang ditetapkan oleh pusat. Dengan menetapkan target yang lebih tinggi, organisasi atau perusahaan dapat memotivasi karyawan mereka untuk bekerja lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik. E juga menambahkan:

> *"…karyawan itu bisa arrange dimana mereka mau kerja, atau work from anywhere…mau masuk jam berapa pulang jam berapa itu kita yang menentukan sendiri."* (E, 18/07/2023)

Karyawan di Telkom memiliki fleksibilitas yang besar dalam menentukan tempat kerja mereka. Tidak hanya bekerja dari rumah atau kantor, tetapi juga bekerja dari mana saja. Karyawan bahkan dapat menentukan jam kerja mereka sendiri. Hal ini menunjukkan bahwa pengaturan kerja saat ini semakin fleksibel dan dapat disesuaikan dengan kebutuhan individu. Dengan fleksibilitas ini, karyawan dapat bekerja lebih efektif dan produktif, karena dapat menyesuaikan waktu dan tempat kerja mereka dengan preferensi dan kebutuhan mereka. Hal yang sama juga diungkapkan oleh C dalam wawancara:

> *"…dulu ketika aku kerja atasanku sampai menyuruh aku untuk kerja di luar kantor…"* (C, 21/07/2023)

Pengalaman yang sama dirasakan oleh C terkait lingkungan kerja di Telkom yang fleksibel. Seiring dengan perkembangan teknologi dan perubahan dalam budaya kerja, Telkom mengadopsi sistem kerja yang fleksibel yang memungkinkan karyawan untuk bekerja dari mana saja dan lebih bebas dalam menentukan gaya kerja mereka. Selain itu, E juga menambahkan:

> *"...karyawan itu dibebaskan untuk menentukan apa yang mau mereka kerjakan, by OKR."* (E, 18/07/2023)

Karyawan ketika bekerja di Telkom akan diberikan kebebasan untuk menentukan apa yang ingin mereka kerjakan melalui sistem OKR (*Objectives Key Results*). Hal ini mencerminkan bahwa karyawan juga memiliki fleksibilitas dalam proses pelaksanaan pekerjaan mereka di Telkom. *High-Performance Work System* yang ditangkap dari penjelasan E, N, dan C merupakan penugasan kerja yang fleksibel. Selain itu, praktik HPWS yang dilakukan di Telkom tercermin berdasarkan pernyataan C dalam wawancara:

> *"Lingkungan di Telkom itu mulai saat ini anak anaknya kualifikasinya itu tinggi tinggi..."* (C, 21/07/2023)

Menurut C, kualifikasi karyawan Telkom saat ini sangat tinggi. Hal ini membuat C merasakan perbedaan yang signifikan ketika berdiskusi dengan karyawan Telkom dibandingkan dengan diskusi dengan orang lain. Hal ini menunjukkan bahwa Telkom telah melakukan investasi dalam pengembangan sumber daya manusia mereka dan memiliki standar yang tinggi dalam perekrutan karyawan baru. Hal ini dapat disimpulkan *High-Performance Work System* yang ditangkap dari penjelasan C tersebut adalah rekrutmen karyawan yang selektif. Lalu praktik HPWS lain yang dilakukan oleh Telkom juga disampaikan oleh E dalam wawancara:

> *"Telkom itu juga menjamin karyawan dan sekeluarganya dia, dari segi kesehatan itu sudah ditanggung."* (E, 18/07/2023)

Telkom memberikan jaminan kesehatan bagi karyawan dan keluarga mereka. Hal ini menunjukkan bahwa Telkom memperhatikan kesejahteraan karyawan dan keluarga mereka dan berupaya untuk memberikan manfaat yang

komprehensif. Jaminan kesehatan Telkom membantu karyawan merasa terjamin dan fokus pada pekerjaan tanpa khawatir biaya kesehatan yang tidak terduga. Selain itu, E juga menambahkan dalam wawancara:

> *"…Telkom bekerjasama dengan universitas universitas tertentu dimana si anak karyawan bisa masuk ke sana dengan jalur…kerjasama antara Telkom dengan universitas."* (E, 18/07/2023)

Telkom menjalin kerja sama dengan universitas tertentu untuk memberikan jalur khusus bagi anak karyawan. Hal tersebut menunjukan bahwa perusahaan memberikan kompensasi bagi karyawan Telkom dengan memberikan kemudahan bagi anak karyawan untuk dapat berkuliah dengan jalur kerjasama antara Telkom dengan universitas yang ada. Hal ini juga diungkapkan oleh N dalam wawancara:

> *"di Telkom ada program anak karyawan bisa kuliah dengan program kerjasama itu benar, itu ada."* (N, 18/07/2023)

Program kerjasama antara Telkom dengan universitas merupakan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Selain memiliki program kerjasama dengan universitas untuk memberikan jalur khusus bagi anak karyawan, Telkom juga memiliki program beasiswa GPSP (Great People Scholarship Program) yang memungkinkan karyawan untuk berkuliah dengan biaya ditanggung oleh perusahaan dan memilih universitas yang diinginkan, menunjukkan perhatian dan komitmen Telkom terhadap pengembangan karir karyawan. Hal tersebut diungkapkan oleh N dalam wawancara:

> *", di Telkom itu juga ada namanya GPSP, great people scholarship program,…karyawan diperbolehkan untuk kuliah lagi dengan dibiayai oleh Telkom…"* (N, 18/07/2023)

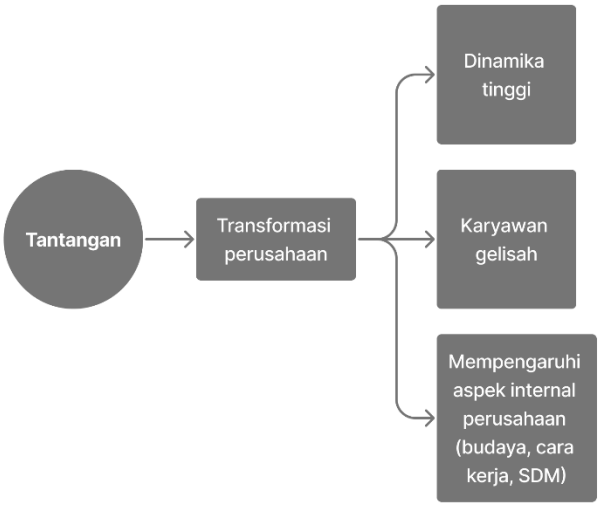
High-Performance Work System (HPWS) di Telkom dirancang untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan menciptakan lingkungan kerja yang efektif dan produktif bagi karyawan. Praktik HPWS di Telkom mencakup penugasan fleksibel yang dibuktikan melalui fleksibilitas karyawan dalam menentukan tempat, jam kerja, dan apa yang ingin mereka kerjakan melalui sistem OKR. Rekrutmen yang selektif terlihat dari kualifikasi tinggi karyawan Telkom, yang mencerminkan standar yang ketat dalam perekrutan dan pengembangan sumber daya manusia. Telkom juga menjalin kerjasama dengan universitas untuk kompensasi kepada keluarga karyawan dan memiliki program beasiswa untuk mendukung pengembangan karir karyawan serta jaminan kesehatan untuk karyawan dan keluarga karyawan.

4.1.2 Tantangan yang Dihadapi

4.1.2.1 Transformasi Perusahaan

Gambar 4.1.2.1

Bagan Transformasi Perusahaan



Transformasi perusahaan merupakan upaya perusahaan untuk melakukan perubahan secara signifikan dalam bidang strategi, struktur, atau budaya organisasi guna mencapai tujuan yang lebih baik. Transformasi perusahaan dapat menjadi tantangan dalam proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi karena dapat mengakibatkan resistensi atau ketidaknyamanan bagi karyawan yang telah terbiasa dengan budaya atau sistem lama. Transformasi perusahaan telah menjadi tantangan yang perlu dihadapi oleh Unit Human Capital Telkom Regional 4 dalam proses menciptakan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi. N mengatakan:

> *"...setelah Telkom ada transformasi itu jadi kaya culture nya agak menurun."* (N, 18/07/2023)

Dalam proses menciptakan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi, Telkom Regional 4 memiliki sistem target, dimana karyawan harus aktif memposting aktualisasi budaya mereka di Aplikasi milik Telkom yaitu Diarium. Ketika Telkom mulai gencar untuk melakukan transformasi, proses aktualisasi budaya yang dilakukan karyawan menjadi terkendala yang mengakibatkan aktualisasi budaya mereka tidak mencapai target yang diinginkan. Transformasi yang dilakukan oleh Telkom mempengaruhi banyak hal dalam internal perusahaan. E menyampaikan:

> *"...Customer nya sudah berubah...Jadi itu sangat berpengaruh ke budaya, cara kerja, bahkan SDM karyawannya juga ikut berubah."* (E, 18/07/2023)

Telkom sedang dalam proses transformasi bisnis dari fokus B2C (*business to consumer*) ke B2B (*business to business*). Perubahan tersebut mempengaruhi budaya, cara kerja, dan SDM karyawan karena perusahaan harus menyesuaikan

diri dengan perubahan yang ada. Selama proses transformasi ini, perubahan yang terjadi juga menimbulkan ketidakpastian di kalangan karyawan. N menjelaskan:

> *"...Karyawan pun sudah mulai gelisah itu dari awal, jadi mereka gak tahu kita akan kedepannya kaya bagaimana..."* (N, 18/07/2023)

Telkom sudah memulai sosialisasi tentang FMC (Fixed Mobile Convergence) atau konvergensi antara layanan telekomunikasi tetap dan seluler. Selama sosialisasi dan proses transformasi bisnis tersebut, karyawan Telkom merasa gelisah karena belum tahu dengan pasti bagaimana perusahaan akan bergerak ke depan setelah perubahan tersebut. FMC merujuk pada langkah-langkah besar (Five Bold Moves) Telkom Indonesia. Transformasi perusahaan juga membuat dinamika perusahaan meningkat. C menjelaskan:

> *"Hampir di semua tempat itu fasenya telkom cepat."* (C, 21/07/2023)

Percepatan dalam transformasi ini menunjukkan bagaimana Telkom beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan persaingan yang semakin ketat. Dengan melakukan transformasi secara lebih sering, Telkom dapat lebih fleksibel dalam menghadapi tantangan dan peluang baru di industri telekomunikasi, sehingga dapat terus berkembang dan mempertahankan posisinya sebagai salah satu pemain utama dalam industri tersebut. Akan tetapi, respon perusahaan untuk mengikuti perkembangan teknologi dan pasar dengan lebih responsif menjadikan dinamika dalam perusahaan sangat tinggi. Hal ini berpengaruh terhadap kondisi internal perusahaan. E menjelaskan:

> *"...misalkan ada perubahan impactnya menyeluruh tidak hanya dalam cara kita bekerja, tapi semuanya akan berdampak termasuk culture juga akan berubah."* (E, 18/07/2023)

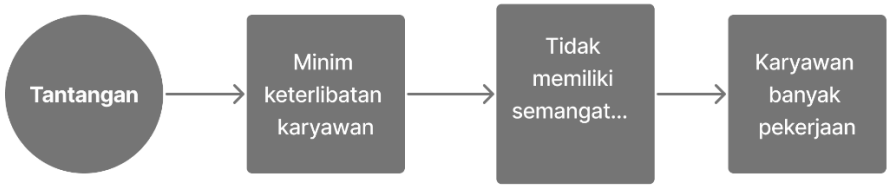
Telkom memiliki tingkat dinamika yang tinggi dalam operasional perusahaannya. Perubahan di dalam perusahaan terjadi dengan cepat, sehingga dampak yang dihasilkan dapat menyeluruh mulai dari cara karyawan bekerja sampai budaya juga ikut berubah. Hal ini menjadi tantangan tersendiri dalam proses menciptakan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi di Telkom Regional 4.

Transformasi perusahaan menjadi tantangan yang dihadapi oleh Unit Human Capital Telkom Regional 4 dalam menciptakan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi. Proses transformasi menyebabkan resistensi atau ketidaknyamanan dari karyawan yang telah terbiasa dengan budaya atau sistem lama. Transformasi juga mempengaruhi berbagai aspek internal perusahaan, termasuk budaya, cara kerja, dan karyawan itu sendiri. Transformasi yang dilakukan oleh Telkom juga mempengaruhi dinamika perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis yang mempengaruhi berbagai aspek internal perusahaan.

4.1.2.2 Minim Keterlibatan Karyawan

Gambar 4.1.2.2

Bagan Minim Keterlibatan Karyawan



Minim keterlibatan karyawan dalam proses penciptaan budaya perusahaan merujuk pada kurangnya partisipasi oleh karyawan perusahaan tersebut. Dalam proses penciptaan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi dibutuhkan partisipasi dari seluruh karyawan perusahaan. Minimnya keterlibatan karyawan telah menjadi tantangan yang dihadapi dalam proses penciptaan budaya berkinerja tinggi di Telkom Regional 4. N menjelaskan:

> *"…untuk mencapai achievement cuma orang orang itu saja…"* (N, 18/07/2023)

Telkom Regional 4 memiliki sebuah tim khusus yang bertugas untuk mengembangkan budaya kerja perusahaan yang sejalan dengan nilai-nilai AKHLAK serta meningkatkan kualitas mental dan spiritual karyawan, sehingga para karyawan dapat memberikan performa terbaik saat bekerja. Tim ini dikenal dengan sebutan *Culture Agent & Culture Booster* (CA & CB). Tim ini ditangani oleh unit Human Capital Telkom Regional 4. Namun, hanya sedikit dari mereka yang aktif dalam melakukan update terkait aktualisasi budaya. Terdapat aspek yang menjadi faktor minimnya keterlibatan karyawan dalam proses aktualisasi budaya perusahaan di Telkom Regional 4. E menjelaskan:

> *"…tidak semua karyawan itu punya…semangat yang sama untuk aktualisasi culture,"* (E, 18/07/2023)

Tidak semua karyawan memiliki semangat yang sama dalam mengaktualisasikan budaya perusahaan di Telkom Regional 4. Tugas-tugas untuk melakukan aktualisasi budaya dianggap oleh karyawan Telkom Regional 4 sebagai hal yang hanya menambah pekerjaan mereka seperti yang diungkapkan oleh E dalam wawancara:

> *"...masih ada beberapa yang mungkin menganggap implementasi culture itu nambah nambahin kerjaan mereka."* (E, 18/07/2023)

Persoalan tersebut menyebabkan tidak semua karyawan aktif melakukan update aktualisasi budaya di Telkom Regional 4. Hal tersebut juga disebabkan karena karyawan Telkom Regional 4 sendiri memiliki pekerjaan yang banyak sehingga membuat mereka tidak melakukan aktualisasi budaya di perusahaan. C menegaskan:

> *"Mereka banyak pekerjaan. Jadi seperti malas untuk mengaktivasi culture…itu karena karyawan terlalu sibuk…"* (C, 21/07/2023)

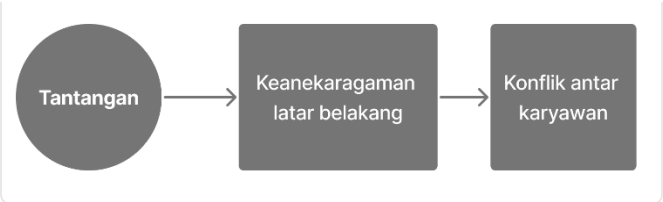
Beberapa karyawan mungkin tidak aktif dalam mengaktualisasikan budaya perusahaan karena mereka memiliki banyak pekerjaan dan merasa terlalu sibuk. Hal ini menyebabkan beberapa karyawan terlihat malas dalam mengaktivasi budaya perusahaan tersebut. Tingginya target yang ditetapkan oleh Telkom mempengaruhi semangat dan motivasi karyawan dalam mengimplementasikan budaya perusahaan tersebut.

Minimnya keterlibatan karyawan dalam proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi merupakan sebuah tantangan yang dihadapi oleh Telkom Regional 4. Proses aktualisasi budaya memerlukan partisipasi aktif dari seluruh karyawan, tetapi beberapa di antara mereka cenderung kurang berpartisipasi karena mereka tidak memiliki semangat yang sama karena beban kerja yang tinggi. Hal tersebut menyebabkan aktualisasi budaya di Telkom Regional 4 tidak mencapai target yang diinginkan.

4.1.2.3 Keanekaragaman Latar Belakang

Gambar 4.1.2.3

Bagan Keanekaragaman Latar Belakang



Keanekaragaman latar belakang merujuk pada beragamnya nilai, keyakinan, norma, dan perilaku yang dimiliki oleh individu-individu dalam suatu perusahaan. Keanekaragaman latar belakang dapat menjadi tantangan karena dapat menghasilkan konflik atau ketidaksepahaman antarindividu yang disebabkan oleh individu yang heterogen dalam perusahaan. Keanekaragaman latar belakang dapat menjadi sebuah tantangan tersendiri dalam proses menciptakan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi di Telkom Regional 4. E mengatakan:

> *",di regional 4 orangnya heterogen sekali…ketika disatukan dalam satu perusahaan mereka harusnya melebur untuk fit ke sebuah perusahaan."* (E, 18/07/2023)

Telkom Regional 4 memiliki karyawan tersebar dari seluruh daerah di Indonesia. Hal tersebut menjadikan Telkom Regional 4 memiliki budaya yang heterogen karena setiap orang membawa budaya mereka sendiri ke dalam perusahaan untuk melebur bersama. Hal tersebut menjadi tantangan tersendiri dalam proses menciptakan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi di Telkom Regional 4 karena kondisi budaya di Telkom Regional 4 menghasilkan potensi konflik antar karyawan. Seperti yang dikatakan oleh C:

> *"Tantangannya adalah berkomunikasi dan bergaul dengan lintas usia, terutama dengan rekan seumuran."* (C, 21/07/2023)

Terdapat sebuah tantangan tersendiri ketika berinteraksi dengan kelompok lintas usia. Tantangan yang dianggap menantang bukanlah ketika berhubungan dengan orang yang usianya jauh lebih tua atau jauh lebih muda, tetapi ketika berhadapan dengan teman sebaya atau usia yang relatif dekat. Hal ini disebabkan karena di usia mereka, masing-masing individu memiliki idealisme dan gagasan yang berbeda-beda, serta memiliki egonya masing-masing. Ketika memiliki idealisme yang berbeda, mungkin terjadi perbedaan nilai-nilai, pandangan, atau tujuan hidup, sehingga dalam berinteraksi harus lebih berhati-hati agar tidak menimbulkan konflik atau ketidaksepahaman.

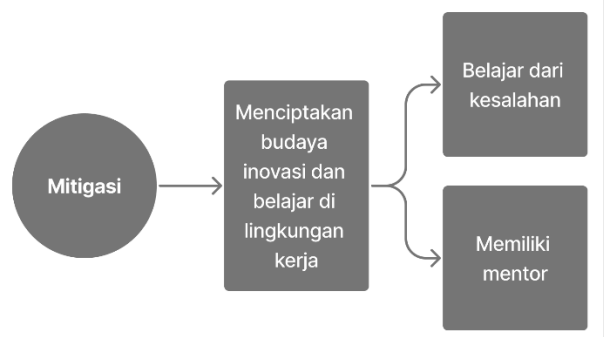
Keanekaragaman latar belakang di Telkom Regional 4 mencakup beragam nilai, keyakinan, norma, dan perilaku karyawan. Tantangan utamanya adalah potensi konflik akibat perbedaan budaya karena karyawan berasal dari berbagai daerah di Indonesia. Terutama dalam berinteraksi dengan lintas usia, perbedaan idealisme, pandangan hidup, dan ego di usia yang relatif dekat bisa menyebabkan ketegangan. Terdapat kebutuhan untuk lebih berhati-hati dalam mengelola komunikasi dan interaksi agar perbedaan-perbedaan ini tidak menyebabkan masalah atau perpecahan di dalam perusahaan.

4.1.3 Mitigasi

4.1.3.1 Menciptakan Budaya Inovasi dan Belajar di Lingkungan Kerja

Gambar 4.1.3.1

Bagan Menciptakan Budaya Inovasi dan Belajar di Lingkungan Kerja



Menciptakan budaya inovasi dan belajar di lingkungan kerja merupakan suatu upaya untuk mendorong karyawan supaya terus melakukan inovasi terus belajar dalam lingkungan kerja yang mendukung. Menciptakan budaya untuk terus berinovasi dan terus belajar dapat menjadi mitigasi atas permasalahan terkait konflik antar karyawan di Telkom Regional 4. C mengatakan:

> *"…menciptakan lingkungan untuk learning and innovation…Jadi ketika bentrok sama orang karena ABCD seperti yaudah gitu."* (C, 21/07/2023)

Pembentukan lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran dan inovasi adalah solusi yang tepat untuk mengatasi konflik yang mungkin terjadi di tempat kerja. Pengalaman pribadi oleh narasumber memberikan pemahaman tentang pentingnya lingkungan kerja yang mendukung untuk menciptakan budaya inovasi dan pembelajaran. Ketika terjadi bentrok dengan orang lain karena perbedaan pendapat, karyawan dapat menemukan solusi dengan lebih mudah dalam lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran dan inovasi. C juga mengatakan:

> *"kalau bikin salah ya yaudah gitu, tapi learning nya apa, terus di trigger untuk ngomong, dan punya mentor begitu."* (C, 21/07/2023)

Proses pembelajaran yang diterapkan untuk menciptakan budaya inovasi dan belajar di lingkungan kerja terjadi dengan cara yang sederhana dan efektif.

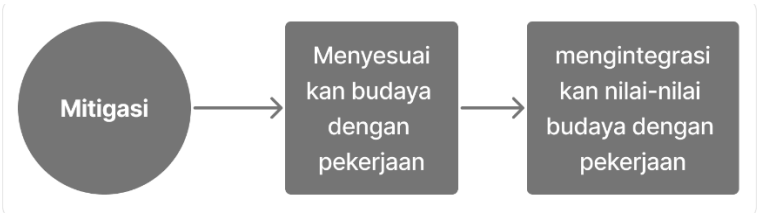
Jika karyawan membuat kesalahan, mereka akan diberikan umpan balik atau "*trigger*" untuk membantu mereka belajar dari kesalahan tersebut. Selain itu, keberadaan mentor juga memainkan peran penting dalam membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka.

Menciptakan budaya inovasi dan pembelajaran di lingkungan kerja merupakan mitigasi yang dilakukan untuk mengatasi konflik antar karyawan di Telkom Regional 4. Lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran dan inovasi memungkinkan karyawan untuk belajar dari kesalahan untuk pengembangan keterampilan mereka. Selain itu penting untuk memiliki mentor guna membantu mengembangkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Pembentukan budaya ini diharapkan akan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif bagi karyawan.

4.1.3.2 Menyesuaikan Budaya Dengan Pekerjaan

Gambar 4.1.3.2

Bagan Menyesuaikan Budaya dengan Pekerjaan



Menyesuaikan budaya dengan pekerjaan merupakan suatu upaya untuk memastikan bahwa nilai-nilai dan praktik budaya organisasi sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan kebutuhan karyawan. Tantangan yang mungkin dihadapi Telkom dalam menciptakan budaya perusahaan berkinerja tinggi adalah minimnya keterlibatan karyawan yang disebabkan oleh banyaknya pekerjaan

karyawan yang menyebabkan mereka sibuk. Hal ini dimitigasi oleh Telkom Regional 4 dengan menyesuaikan budaya dengan pekerjaan karyawan. C mengatakan:

> *"Mitigasi saat mereka memiliki banyak pekerjaan adalah dengan menyelaraskan budaya perusahaan dengan tugas mereka…"* (C, 21/07/2023)

Budaya yang disesuaikan dengan pekerjaan karyawan dapat menjadi mitigasi atas masalah terkait minimnya keterlibatan karyawan dalam proses aktivasi budaya. Karyawan yang terlalu sibuk dapat menerapkan nilai-nilai budaya, misalnya seperti anak magang yang selama ini diterima karyawan harus lebih dilibatkan supaya pekerjaan mereka terselesaikan dengan dibantu oleh anak magang. Budaya perusahaan yang sejalan dengan pekerjaan karyawan dapat membantu karyawan dalam menyelesaikan masalah mereka di pekerjaan seperti yang diungkapkan oleh C:

> *"…kerja tapi punya masalah ABCD itu diselesaikan dengan culture."* (C, 21/07/2023)

Permasalahan yang muncul dari habit atau kebiasaan yang dimiliki karyawan terkait pekerjaannya bisa diselesaikan dengan mengacu pada budaya atau nilai-nilai yang dianut oleh Telkom Regional 4. Ketika nilai-nilai dan praktik budaya organisasi sesuai dengan tuntutan pekerjaan, karyawan dapat merasa lebih termotivasi untuk bekerja dan berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan organisasi.

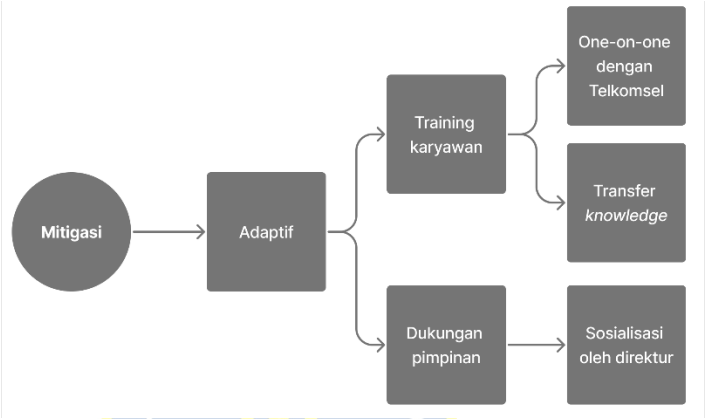
Menyesuaikan budaya perusahaan dengan tuntutan pekerjaan dan kebutuhan karyawan menjadi langkah mitigasi Telkom Regional 4 atas tantangan minimnya keterlibatan karyawan yang sibuk. Dengan mengintegrasikan nilai-nilai budaya

dengan pekerjaan, karyawan dapat merasa lebih termotivasi untuk berpartisipasi aktif dalam mencapai tujuan perusahaan. Misalkan anak magang dapat lebih dilibatkan dalam pekerjaan operasional karyawan supaya pekerjaan mereka bisa dibantu oleh anak magang yang selama ini mereka terima.

3.1.4.3 Adaptif

Gambar 4.1.3.3

Bagan Adaptif



Adaptif mengacu pada kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan dan tantangan yang muncul dalam proses menciptakan budaya yang diinginkan. Kemampuan adaptif adalah hal penting dalam menghadapi perubahan internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi. E mengatakan dalam wawancara:

> *"...orangnya di fitkan. Orangnya harus bisa menerima dan adaptif..."* (E, 18/07/2023)

Dalam menghadapi transformasi perusahaan, individu perlu disesuaikan atau di-fitkan dengan perubahan tersebut. Individu perlu memiliki kemampuan untuk menerima dan beradaptasi dengan perubahan, terutama jika bisnis prosesnya sudah berubah. Dalam hal ini, keberhasilan dalam menghadapi

perubahan bisnis tergantung pada kemampuan individu untuk menjadi "*agile*" atau fleksibel dalam menghadapi situasi yang berubah. Individu perlu memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat dan mengambil tindakan yang tepat untuk menghadapi tantangan yang muncul. Terdapat beberapa tindakan perusahaan untuk memastikan bahwa karyawannya dapat beradaptasi dengan baik di perusahaan. N menjelaskan:

> *"Jadi yang FMC…mereka seperti ada one-on-one nya sama telkomselnya."* (N, 18/07/2023)

Sikap yang dilakukan perusahaan kepada karyawannya saat menghadapi transformasi FMC adalah dengan menawarkan kepada karyawannya untuk berpindah posisi ke Telkomsel. Setelah itu karyawan akan diberi pelatihan melalui *one-on-one* oleh pihak dari Telkomsel supaya karyawan dapat beradaptasi dengan mudah. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan juga dapat membantu mereka menghadapi dinamika perusahaan yang tinggi. E dalam wawancaranya menambahkan:

> "…ketika karyawan ini dipindahkan ke unit yang baru…dikasih waktu untuk belajar, dikasih transfer knowledge." (E, 18/07/2023)

Dalam menghadapi perubahan atau pemindahan karyawan ke unit yang baru, organisasi perlu mempersiapkan langkah-langkah untuk membantu karyawan beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru. Dalam hal ini, organisasi perlu memberikan waktu dan kesempatan bagi karyawan untuk belajar dan memperoleh pengetahuan baru yang diperlukan untuk bekerja di unit yang baru. Organisasi juga perlu mewadahi karyawan untuk melakukan transfer

pengetahuan yang relevan tentang unit baru tersebut kepada karyawan yang akan dipindahkan. Selain itu N juga mengatakan:

> *"Bukan hanya lewat HC nya yang bergerak. Direktur direktur juga turun ke lapangan mensosialisasikan five bold moves."* (N, 18/07/2023

Transformasi yang dilakukan oleh Telkom dilakukan dengan cara yang melibatkan berbagai pihak, bukan hanya pihak dari unit Human Capital saja, tetapi juga melibatkan direktur-direktur dalam peran yang lebih aktif dan langsung untuk mensosialisasikan Five Bold Moves. Mengikutsertakan direktur-direktur dalam proses transformasi menunjukkan dukungan dari pimpinan untuk mendukung dan mendorong perubahan organisasi secara menyeluruh. E juga mengatakan:

> *", pemimpin pemimpin telkomsel dibawa ke sini bersama dengan direktur direktur telkom untuk meyakinkan bahwa everything is gonna be okay."* (E, 18/07/2023)

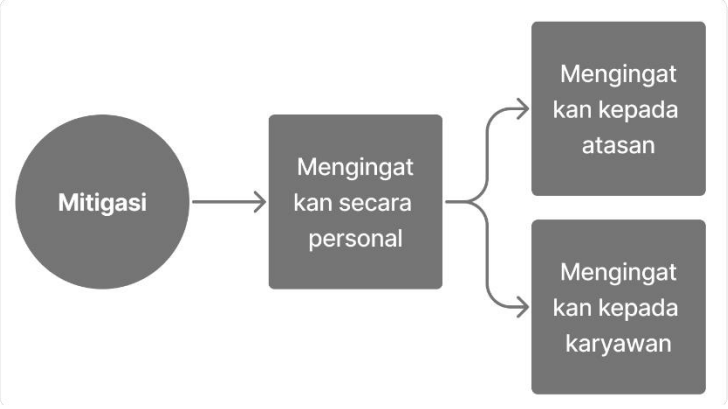
Para pemimpin dari Telkomsel dan direktur-direktur dari Telkom diundang ke Telkom Regional 4 untuk meyakinkan karyawan bahwa situasi akan baik-baik saja dalam menghadapi perubahan atau transformasi. Mereka menjamin bahwa segala hal sudah dipikirkan dan dipersiapkan dengan matang, sehingga karyawan tidak perlu khawatir. Dukungan dari pimpinan ini memegang peranan yang sangat penting dalam proses penciptaan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi karena dapat memastikan bahwa karyawan mampu untuk beradaptasi terhadap perubahan budaya selama masa transformasi Telkom dan memitigasi perasaan gelisah yang dihadapi karyawan Telkom.

Kemampuan adaptif sangat penting dalam menghadapi tantangan dalam menciptakan budaya yang diinginkan di Telkom. Karyawan perlu memiliki fleksibilitas dan kesiapan saat menghadapi transformasi perusahaan. Dalam menghadapi transformasi, perusahaan memberikan dukungan kepada karyawan dengan menawarkan pelatihan dengan transfer pengetahuan. Dengan pelatihan yang berkelanjutan, karyawan dapat menghadapi dinamika perusahaan yang tinggi. Melibatkan pimpinan perusahaan termasuk direktur-direktur dalam proses transformasi juga menjadi sikap perusahaan untuk menciptakan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi. Dengan dukungan dari pimpinan yang kuat, karyawan dapat lebih mudah beradaptasi dan menghadapi perubahan yang terjadi selama proses transformasi.

4.1.3.4 Mengingatkan Secara Personal

Gambar 4.1.3.4

Bagan Mengingatkan Secara Personal



Mengingatkan secara personal mengacu pada strategi atau tindakan yang dilakukan oleh pemimpin perusahaan atau manajer untuk secara pribadi mengingatkan karyawan tentang pentingnya nilai-nilai, tujuan, dan prinsip budaya

perusahaan yang berkinerja tinggi. Mengingatkan secara personal menjadi mitigasi yang dilakukan oleh unit Human Capital dalam mengatasi tantangan terkait minimnya keterlibatan karyawan untuk aktualisasi budaya perusahaan di Telkom Regional 4. E mengatakan:

> *"…me-remind secara personal ke setiap orangnya untuk melakukan aktualisasi diarium. Atau mungkin kita me-remind nya ke atasannya…"* (E, 18/07/2023)

Mengingatkan secara personal menjadi upaya untuk mengingatkan atau memotivasi setiap karyawan di Telkom Regional 4 untuk melakukan aktualisasi budaya melalui Diarium. Ungkapan "me-remind secara personal" menggambarkan pendekatan yang dilakukan dengan cara mengingatkan secara langsung dan pribadi kepada setiap orang. Tujuan dari tindakan ini adalah mendorong setiap individu untuk melakukan aktualisasi budaya perusahaan dengan konsisten. Selain itu, alternatifnya adalah mengingatkan atau memotivasi orang tersebut melalui atasan mereka untuk memberikan dukungan dan dorongan dalam mencapai tujuan tersebut. N juga mengatakan dalam wawancara:

> *"…paling awal yang kita remind itu manajer…kalau memang dari manajernya belum ada perubahan baru personal ke masing-masing karyawannya."* (N, 18/07/2023)

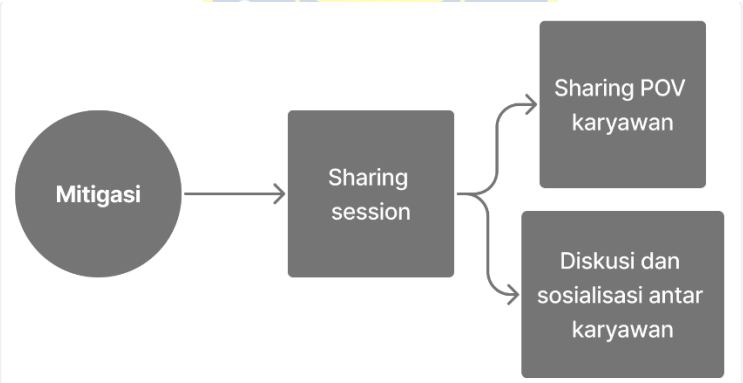
Perusahaan selalu melakukan rutinitas pengingat terkait dengan pencapaian budaya perusahaan di Telkom Regional 4. Awalnya, upaya pengingatan berfokus pada manajer. Jika manajer belum mencapai tujuan yang ditetapkan, pihak yang bertanggung jawab akan mengambil tindakan yang lebih personal terhadap karyawan yang terlibat.

Mengingatkan secara personal adalah strategi mitigasi yang digunakan oleh unit Human Capital di Telkom Regional 4 untuk mengatasi tantangan minimnya keterlibatan karyawan dalam aktualisasi budaya perusahaan. Pada awalnya akan difokuskan kepada pimpinan atau manajer untuk pengingatan personal terkait pencapaian aktualisasi budaya perusahaan. Jika manajer tidak mencapai tujuan yang ditetapkan, pengingatan personal juga dilakukan kepada karyawan yang terlibat dalam proses tersebut.

4.1.3.5 Sharing Session

Gambar 4.1.3.5

Bagan Sharing Session



Sharing session merupakan suatu kegiatan di Telkom Regional 4 di mana anggota tim atau karyawan berbagi pengalaman, ide, dan pengetahuan secara terbuka dan kolaboratif. Kegiatan sharing session di Telkom Regional 4 dapat menjadi mitigasi atas permasalahan yang dihadapi terkait karyawan yang heterogen di perusahaan. E mengatakan:

> *"…masalah heterogen karyawan itu mungkin dengan kita sharing session,…sharing sesama karyawan, sharing tentang POV karyawan…"* (E, 18/07/2023)

Dalam sharing session, karyawan berinteraksi secara terbuka dan saling berbagi cerita, pemikiran, dan pandangan mereka terkait dengan situasi tertentu, dalam hal ini adalah heterogenitas karyawan. Melalui sharing session, karyawan dapat saling memahami dan mengenali perbedaan yang ada di antara mereka, seperti latar belakang, pengalaman, dan perspektif yang berbeda. Dalam hal ini, sharing session diarahkan untuk mengatasi tantangan yang timbul karena heterogenitas di tempat kerja. Dengan berbagi cerita dan pengalaman, para karyawan dapat mencari kesamaan, menemukan titik temu, dan memahami perspektif satu sama lain. Sharing session di Telkom Regional 4 dinamakan Digismart. E menjelaskan:

> *"…tempat kita mencurahkan segalanya…Mulai dari ngomongin sosialisasi, dari kerjaan sampai benefit untuk karyawan."* (E, 18/07/2023)

Kegiatan sharing session antar karyawan di Telkom Regional dinamakan Digismart. Mereka dapat mencurahkan segala hal yang ingin mereka utarakan karena dalam Digismart dapat membicarakan terkait sosialisasi, pekerjaan, sampai benefit untuk karyawan. Mereka dapat mencari solusi bersama, mengatasi mispersepsi, dan menghargai keberagaman yang ada melalui kegiatan sharing session ini. N juga mengatakan dalam wawancara:

> *"…benar yang digismart, lewatnya itu juga sebagai salah satu langkah untuk pengenalannya…"* (N, 18/07/2023)

Digismart menjadi wadah sharing session yang dapat digunakan oleh karyawan Telkom Regional 4 untuk berdiskusi dan membicarakan banyak hal untuk kepentingan mereka bersama. Selain itu dalam Digismart juga digunakan

sebagai wadah untuk mengkomunikasikan pengenalan terkait budaya di Telkom Regional 4. Selain itu, E menambahkan dalam penjelasannya:

> *"...kebanyakan itu online sebenarnya...karena dengan online itu sebenarnya kita bisa lebih banyak menggapai karyawan..."* (E, 18/07/2023)

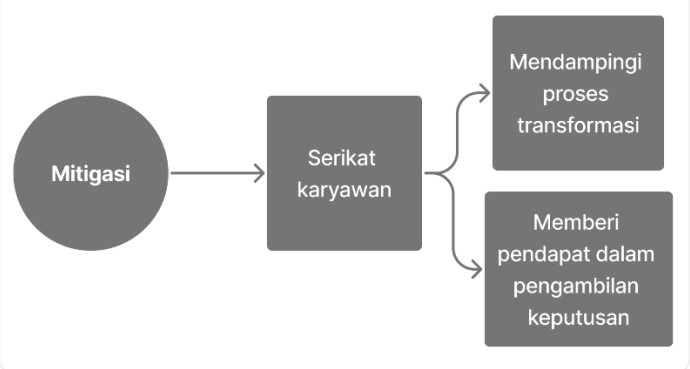
Dalam era digital ini, sharing session di Telkom Regional 4 banyak dilakukan secara online. Dengan menggunakan platform online seperti Zoom, para karyawan dapat lebih mudah terlibat dalam kegiatan sharing session tanpa harus hadir fisik di satu lokasi. Ini sangat bermanfaat terutama untuk karyawan yang bekerja di lapangan atau berpindah lokasi secara reguler. Dengan adanya platform virtual, mereka tetap dapat mengikuti sesi tanpa terbatas oleh lokasi fisik.

Digismart yang merupakan kegiatan sharing session di Telkom Regional 4, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berbagi pengalaman, ide, dan pengetahuan secara terbuka dan kolaboratif. Dalam Digismart, karyawan dapat saling memahami dan mengenali perbedaan yang ada di antara mereka, termasuk latar belakang, pengalaman, dan perspektif yang berbeda karena heterogenitas di tempat kerja. Melalui platform online seperti Zoom, Digismart memungkinkan partisipasi dari karyawan yang tidak hadir secara fisik di lokasi kegiatan. Hal ini menjadi mitigasi atas tantangan keanekaragaman latar belakang dalam proses menciptakan budaya organisasi yang berkinerja tinggi di Telkom Regional 4.

4.1.3.6 Serikat Karyawan

Gambar 4.1.3.6

Bagan Serikat Karyawan



Serikat karyawan adalah organisasi yang dibentuk oleh karyawan Telkom dengan tujuan mewakili dan membela kepentingan kolektif para anggotanya. Serikat karyawan berfungsi sebagai wadah bagi karyawan untuk bersatu dan bersama-sama memperjuangkan hak, kesejahteraan, dan kondisi kerja yang lebih baik. Serikat karyawan dalam Telkom Regional 4 membantu untuk mengawal proses transformasi perusahaan. E mengatakan:

> *"Termasuk ada sekar, serikat karyawan yang mengawal proses transformasinya…"* (E, 18/07/2023)

Dalam proses transformasi yang sedang berlangsung, ada peran yang dimainkan oleh serikat karyawan yang bernama "Sekar". Serikat karyawan ini terlibat dalam mengawal dan mendampingi proses transformasi tersebut. Peran Sekar adalah sangat penting dalam memastikan bahwa proses transformasi berjalan dengan baik dan adil bagi semua pihak yang terlibat, terutama para karyawan. Sekar berfungsi sebagai perwakilan dan advokat untuk kepentingan kolektif karyawan, menyuarakan pandangan dan kebutuhan mereka kepada manajemen, serta memastikan bahwa hak-hak dan kesejahteraan karyawan tetap terjaga selama perubahan tersebut berlangsung. Hal tersebut membuat karyawan

lebih tenang dalam menghadapi proses transformasi Telkom. N juga menjelaskan dalam wawancara:

> *"...selama one-on-one sama telkomsel sekar itu tetap ikut mendampingi..."* (N, 18/07/2023)

Sekar dalam proses transformasi Telkom turut andil mendampingi dan memberikan dukungan kepada karyawan dalam *one-on-one* antara karyawan dengan perusahaan. Sekar tetap terlibat dalam menyediakan pandangan dan pendapat kepada karyawan dalam berbagai hal, termasuk memberikan pendapat dan bantuan dalam mengambil keputusan yang tepat supaya karyawan tidak salah dalam mengambil keputusan saat transformasi FMC Telkom. Hal tersebut pada gilirannya dapat meminimalisir dampak negatif dari transformasi perusahaan terkait dengan perubahan SDM, sehingga dapat menjaga stabilitas aspek internal perusahaan.

Serikat Karyawan "Sekar" berperan penting dalam proses transformasi perusahaan Telkom Regional 4. Mereka membantu mengawal dan mendampingi proses transformasi, memperjuangkan kepentingan kolektif karyawan, dan memberikan dukungan dalam pengambilan keputusan yang tepat. Melalui peran mereka, Sekar memastikan bahwa proses transformasi berjalan dengan baik dan karyawan tidak salah dalam mengambil keputusan dalam transformasi FMC.

4.2 Pembahasan Penelitian

Penelitian ini telah memaparkan data tentang proses penciptaan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi di Telkom Regional 4 beserta tantangan dan cara perusahaan memitigasi tantangan tersebut. Peneliti akan terlebih dahulu

membahas temuan tentang proses penciptaan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi di Telkom Regional 4.

4.2.1 Proses Penciptaan Budaya Perusahaan yang Berkinerja Tinggi

Peneliti telah memaparkan data tentang proses penciptaan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi beserta tantangan serta mitigasinya di Telkom Regional 4. Peneliti terlebih dahulu membahas temuan tentang proses penciptaan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi yang ada di Telkom Regional 4. Penelitian ini menemukan enam hal terkait proses penciptaan budaya organisasi yang berkinerja tinggi di Telkom Regional 4. Hal tersebut adalah komponen budaya organisasi, subbudaya organisasi, budaya berkinerja tinggi, sosialisasi budaya organisasi, penyikapan pimpinan terhadap budaya organisasi, dan *high-performance work system*.

Temuan pertama adalah komponen budaya organisasi. Telkom Regional 4 memiliki beberapa elemen dalam budaya organisasinya yang bertujuan menciptakan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi. Salah satu elemen tersebut adalah artefak, yang mencakup penggunaan atribut khusus pada hari-hari tertentu dan penempatan poster yang berkaitan dengan nilai-nilai budaya di lokasi strategis. Komponen budaya lainnya adalah nilai-nilai pendukung keyakinan yang terlihat. Telkom mengadopsi nilai-nilai atau core values yang dikenal sebagai AKHLAK, yang mencakup amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, dan kolaboratif. Core values ini diadopsi dari Kementerian BUMN dan berfungsi sebagai panduan bagi karyawan dalam menjalankan tugas mereka serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik. Hal tersebut sesuai dengan

pendapat Colquitt, Le Pine, dan Wesson (2009) dalam Busro (2020) yang menyatakan bahwa terdapat tiga elemen yang menciptakan budaya organisasi, yakni: (1) Artefak yang terlihat seperti simbol/logo organisasi, struktur fisik, ritual, upacara, bahasa, dan cerita; (2) Nilai-nilai yang mendukung keyakinan dan norma-norma yang diungkapkan dan ditegakkan oleh organisasi; dan (3) Asumsi dasar yang diyakini oleh seluruh anggota perusahaan.

Temuan kedua adalah subbudaya organisasi. Telkom adalah perusahaan dengan skala besar. Hal ini membuat setiap divisi di dalam perusahaan memiliki budaya mereka masing-masing atau biasa disebut dengan subbudaya. Subbudaya, yang dinamakan "kipas budaya" di Telkom, merujuk pada budaya perusahaan yang terlokalisasi di divisi atau unit tertentu. Di Telkom Regional 4, kipas budaya ini dikenal dengan sebutan "Java Dwipa" yang memiliki peraturan khusus yang tidak ada dalam AKHLAK, namun tetap sejalan dan konsisten dengan nilai-nilai AKHLAK. Hal ini menunjukkan bahwa subbudaya ini berfungsi sebagai entitas yang berbeda secara praktik, tetapi secara keseluruhan masih terhubung secara harmonis dengan budaya utama yang diwujudkan oleh nilai-nilai AKHLAK. Menurut J. Martin dan C. Siehl dalam Harahap (2011) terdapat 3 jenis subbudaya organisasi. Salah satunya adalah subbudaya ontogonal, di mana kelompok individu mengikuti nilai-nilai budaya organisasi serta memiliki identitas budaya unit kerja yang khusus tanpa bertentangan (Harahap, 2011). Diharapkan dengan adanya subbudaya tersebut dapat menjadi sumber keunggulan bersaing tersendiri bagi perusahaan sebagaimana menurut Harahap (2011) subbudaya dalam perusahaan dapat menjadi penguat keunggulan bersaing di divisi atau departemen.

Copuš, et. al. (2019) juga mengatakan bahwa subbudaya dalam suatu organisasi memiliki dampak yang setara dengan budaya induk terhadap kinerja organisasi. Dampak ini tidak hanya berlaku untuk keseluruhan fungsi organisasi, tetapi juga terhadap perilaku anggota kelompok tersebut. Dengan kata lain, subbudaya memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi dan perilaku anggota kelompok di dalamnya.

Temuan ketiga adalah budaya berkinerja tinggi. Terdapat 2 praktik budaya berkinerja tinggi yang dilakukan oleh Telkom Regional 4, yaitu budaya akuntabilitas dan proses yang kuat. Unit Human Capital Telkom Regional 4 bekerjasama dengan pimpinan/manajemen dalam mengadopsi praktik-praktik berkinerja tinggi. Budaya akuntabilitas tercermin melalui harapan yang jelas dari manajemen terhadap perilaku individu karyawan, serta melalui peninjauan proses yang terkait dengan pencapaian aktualisasi budaya perusahaan. Telkom juga memberikan pengakuan kepada karyawan yang berkinerja tinggi dan berinovasi, bahkan hingga ke tingkat direktur sebagai bentuk apresiasi. Selain itu, perusahaan menunjukkan komitmennya terhadap proses yang kuat dengan melakukan perbaikan sederhana pada proses terhadap core values yang sudah tidak relevan dengan kondisi perusahaan. Lou Gerstner (2002) dalam Wriston (2007) mengatakan bahwa perusahaan dengan budaya berkinerja tinggi yang menang dan tidak ada karyawan penting yang akan bekerja di perusahaan lain. Membangun budaya berkinerja tinggi dapat didasarkan kepada komponen seperti budaya akuntabilitas dan proses yang kuat (Wriston, 2007). Budaya akuntabilitas memiliki tiga keyakinan dan praktik konsisten: harapan kinerja dan perilaku

karyawan jelas, pengakuan dan penghargaan bagi kinerja luar biasa, serta penanganan yang adil dan cepat terkait masalah kinerja (Wriston, 2007). Penelitian oleh Ubaidillah dan Cahayuni (2022) tentang pengaruh budaya organisasi dan kompetensi terhadap akuntabilitas pengelolaan dana desa dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel moderasi juga mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh kepala desa menjadi elemen utama yang memengaruhi tingkat akuntabilitas dalam mengelola dana desa. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa kelancaran pencapaian tujuan organisasi, yang telah ditetapkan sebelumnya, sangat bergantung pada faktor-faktor yang terkait dengan kepemimpinan. Pada proses yang kuat, Wriston (2007) berpendapat bahwa perusahaan harus memiliki kemampuan untuk menunjukkan efisiensi yang signifikan, meskipun dengan melakukan perbaikan sederhana pada proses. Hal ini sejalan dengan temuan oleh Osipova dan Petrov (2020) yang mengatakan sistematisasi merupakan salah satu unsur dalam budaya perbaikan berkelanjutan dan juga merupakan faktor pendukung kesuksesan perusahaan, efisiensi ekonomi, dan produktivitas yang salah satu programnya mencakup perbaikan lingkungan kerja.

Temuan keempat adalah sosialisasi budaya organisasi. Sosialisasi budaya di Telkom Regional 4 dilakukan melalui berbagai cara, termasuk sosialisasi dari manajemen ke divisi-divisi di bawahnya, penggunaan grup media sosial karyawan, serta acara exhibition. Harahap (2011) mengatakan orgaisasi perlu untuk membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan budaya perusahaan karena karyawan baru belum tentu memiliki pengetahuan terkait dengan budaya

organisasi meskipun telah melalui seleksi yang ketat. Proses penyesuaian ini dikenal sebagai sosialisasi. Sosialisasi berdampak pada produktivitas kerja, komitmen terhadap tujuan organisasi, dan akhirnya keputusan apakah karyawan akan tetap bersama organisasi tersebut (Harahap, 2011). Selain itu, senior manager juga menggunakan nota dinas untuk meminta karyawan menggunakan atribut tertentu sebagai bagian dari komunikasi budaya perusahaan. Tindakan manajemen puncak memiliki dampak yang signifikan pada budaya organisasi karena melalui apa yang mereka katakan dan perilaku yang mereka tunjukkan, eksekutif senior menetapkan norma-norma yang akan mengalir ke bawah seluruh organisasi (Harahap, 2011). Sutrisno (2018) juga mengatakan bahwa organisasi perlu mampu mengarahkan karyawan, terutama yang baru, untuk beradaptasi dengan budaya nilainya demi kinerja tinggi. Pimpinan juga harus memastikan sosialisasi budaya kepada sumber daya manusia agar berdampak positif pada produktivitas, komitmen, dan pergantian karyawan (Sutrisno, 2018).

Temuan kelima adalah penyikapan pimpinan terhadap budaya organisasi. Di Telkom, sikap pimpinan terhadap budaya organisasi tercermin dalam adanya unit HC Culture yang khusus mengelola budaya perusahaan, yang menunjukkan keseriusan Telkom dalam memperkuat budaya perusahaan. Pimpinan juga mendukung inovasi karyawan dengan memberikan dana untuk proyek inovasi, bahkan bagi karyawan yang kurang dikenal secara luas, yang berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja positif dan mendorong inovasi di Telkom. Burhanuddin, et. al. (2018) mengatakan pemimpin perlu menciptakan budaya organisasi yang mendukung dengan fleksibilitas, peluang belajar, penggunaan

sumber daya, dan dukungan pimpinan. Karimi, et. al. (2023) juga mengatakan terkait pentingnya kepemimpinan dalam mempengaruhi perilaku inovatif di dalam organisasi sering dikenal sebagai faktor utama, karena berperan dalam membentuk budaya yang mendukung inovasi.

Temuan keenam adalah *high-performance work system*. Praktik HPWS di Telkom meliputi penugasan fleksibel yang tercermin dalam fleksibilitas karyawan dalam menentukan tempat, jam kerja, dan pekerjaan melalui sistem OKR. Selain itu, praktik HPWS juga mencakup rekrutmen selektif dengan kualifikasi tinggi bagi karyawan Telkom, menunjukkan standar yang ketat dalam perekrutan dan pengembangan sumber daya manusia. Perusahaan juga menjalin kemitraan dengan universitas untuk memberikan kompensasi kepada keluarga karyawan dan menyediakan program beasiswa untuk mendukung pengembangan karir karyawan. Han, et. al. (2019) mengatakan penerapan HPWS oleh perusahaan dapat meningkatkan nilai, keunikan, dan kemampuan serta pengetahuan karyawan yang sulit ditiru, yang selanjutnya mendorong perilaku positif karyawan serta meningkatkan kinerja perusahaan. HPWS mencakup komponen seperti penugasan kerja yang fleksibel (Tsao, et. al., 2015) dan rekrutmen karyawan yang selektif (Han, et. al., 2019). Komponen-komponen tersebut akan meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaan (Han, et. al., 2019).

4.2.2 Tantangan yang Dihadapi

Selanjutnya, penelitian ini juga telah menemukan data terkait tantangan yang dihadapi oleh perusahaan dalam proses menciptakan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi di Telkom Regional 4. Tantangan tersebut adalah

transformasi perusahaan, minimnya keterlibatan karyawan, dan keanekaragaman latar belakang.

Tantangan yang pertama adalah transformasi perusahaan. Telkom telah melakukan transformasi perusahaan dengan tujuan meningkatkan pertumbuhan dan profitabilitas perusahaan secara signifikan. Transformasi ini dinamakan oleh Telkom sebagai Five Bold Moves yang dimulai dari Fixed Mobile Converge. FMC adalah langkah strategis yang diambil untuk menggabungkan layanan IndiHome ke dalam Telkomsel, sehingga nantinya layanan broadband tetap dan seluler akan beroperasi di bawah satu entitas tunggal. Transformasi ini akhirnya menyebabkan dinamika perusahaan yang tinggi, karyawan yang gelisah, dan mempengaruhi aspek internal perusahaan seperti budaya, cara kerja, dan sumber daya manusia. Hal ini sesuai dengan pernyataan oleh Furxhi (2021) dimana perubahan di dalam suatu organisasi dapat berdampak pada berbagai aspek, seperti budaya organisasi, produk atau jasa yang ditawarkan, teknologi yang digunakan, struktur organisasi, dan strategi yang diterapkan. Terkadang perubahan ini juga dapat menciptakan situasi yang menyebabkan tingkat ketidaknyamanan yang tinggi bagi para karyawan (Furxhi, 2021).

Selanjutnya temuan kedua adalah terkait minimnya keterlibatan karyawan. Dalam proses penciptaan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi dibutuhkan keterlibatan karyawan yang tinggi. Dalam upaya menciptakan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi, Telkom Regional 4 memiliki sistem target. Dalam sistem target ini, karyawan yang terdaftar sebagai tim *Culture Agent & Culture Booster* (CA & CB) diharapkan aktif berpartisipasi dengan memposting pencapaian terkait

budaya perusahaan di Aplikasi yang dimiliki oleh Telkom, yaitu Diarium. Akan tetapi mereka tidak memiliki semangat yang sama karena beban kerja karyawan yang tinggi. Hal tersebut menjadi faktor aktualisasi budaya di Telkom Regional 4 tidak mencapai target yang diinginkan. Ugwu dan Onyishi (2020) menyatakan bahwa beban kerja yang tinggi mengakibatkan penurunan kepuasan kerja, penurunan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan, dan peningkatan insiden gangguan psikologis yang signifikan yang menyebabkan tingginya tingkat ketidakhadiran kerja. Beban kerja yang tinggi memiliki hubungan negatif dengan keterlibatan kerja. Hal ini juga dijelaskan oleh Bakker dan Demerouti (2007) dalam Ugwu dan Onyishi (2020) bahwa beban kerja tinggi yang dirasakan dapat menyebabkan gangguan kesehatan dan akibatnya mengurangi keterlibatan kerja karyawan.

Lalu temuan yang terakhir adalah kondisi budaya perusahaan yang beraneka ragam. Telkom Regional 4 meskipun berada di area Jawa Tengah dan DIY, tetap memiliki karyawan yang berasal dari berbagai daerah di seluruh Indonesia. Kondisi karyawan yang heterogen ini membuat tantangan tersendiri bagi perusahaan terkait proses penciptaan perusahaan yang berkinerja tinggi karena mereka harus dipaksa untuk menyesuaikan diri di lingkungan yang baru. Karyawan yang heterogen juga dapat memicu konflik antar karyawan. Konflik karyawan di Telkom Regional 4 bisa muncul ketika terdapat perbedaan pandangan, nilai, atau tujuan di antara mereka, terutama di kalangan rekan sebaya yang usianya relatif mendekat. Situasi ini menjadi hambatan dalam usaha menciptakan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi karena setiap individu

memiliki idealisme dan ego yang berbeda, sehingga dapat menyebabkan ketidaksepahaman dan konflik ketika mereka saling berinteraksi. Tantangan-tantangan yang dihadapi dalam perusahaan multikultural memiliki dampak negatif pada kinerja organisasi dan meningkatkan biaya organisasi akibat pergantian karyawan serta waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan masalah-masalah yang muncul (Trefry, 2006). Beberapa tantangan yang dinyatakan oleh Trefry (2006) dalam perusahaan multikultural adalah kesulitan dan waktu yang lebih banyak dibutuhkan dalam berkomunikasi di antara orang-orang dengan latar belakang yang berbeda, serta perbedaan harapan dari orang-orang dengan latar belakang yang beragam seringkali menyebabkan kesalahpahaman, konflik, dan penilaian negatif terhadap satu sama lain. Hal tersebut juga sejalan dengan Tamunomiebi, et. al. (2020) yang mengatakan keragaman juga dapat menjadi penyebab ketidakpahaman, kecurigaan, dan konflik di tempat kerja yang dapat mengakibatkan absensi, kualitas kerja yang buruk, semangat rendah, dan hilangnya daya saing.

4.2.3 Mitigasi

Pada bagian ini menyatakan bahwa peneliti juga telah menemukan data terkait mitigasi yang dilakukan perusahaan dalam menghadapi tantangan terkait proses menciptakan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi di Telkom Regional 4. Mitigasi yang dilakukan perusahaan adalah menciptakan budaya inovasi dan belajar di lingkungan kerja, menyesuaikan budaya dengan pekerjaan, adaptif, mengingatkan secara personal, sharing session, dan serikat karyawan.

Temuan pertama adalah menciptakan budaya inovasi dan belajar di lingkungan kerja. Perusahaan berusaha menyelesaikan tantangan terkait konflik antar karyawan sebagai akibat dari keberagaman budaya di Telkom Regional 4 dengan menciptakan budaya yang mendukung budaya inovasi dan belajar di lingkungan kerja. Jika karyawan membuat kesalahan, mereka akan diberikan umpan balik atau "*trigger*" untuk membantu mereka belajar dari kesalahan tersebut. Selain itu, karyawan juga diarahkan untuk mempunyai mentor dalam membantu mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka. Senge (2006) dalam Rass, et. al. (2023) mengatakan bahwa perlu dibentuk budaya yang menerima kesalahan, karena mengakui kesalahan merupakan langkah awal yang diperlukan dalam proses pembelajaran yang tepat. Rebelo dan Gomes (2011) dalam Rass, et. al. (2023) juga mengatakan kesalahan adalah kesempatan belajar yang sangat penting yang akan meningkatkan proses secara keseluruhan dari waktu ke waktu. Berdasarkan teori tersebut, perusahaan memang sebaiknya mempromosikan budaya yang menerima kesalahan supaya karyawan dapat belajar dari kesalahan yang mereka perbuat dengan baik.

Temuan kedua yang dilakukan perusahaan dalam memitigasi tantangan yang dihadapi saat proses penciptaan budaya berkinerja tinggi adalah menyesuaikan budaya dengan pekerjaan. Karyawan Telkom pada umumnya memiliki beban pekerjaan yang tinggi. Hal ini disebabkan karena tingginya target yang ditetapkan oleh perusahaan. Dalam memitigasi hal tersebut, tim dari unit Human Capital Telkom Regional 4 berusaha untuk menciptakan budaya yang menyesuaikan dengan pekerjaan karyawan. Dengan menggabungkan nilai-nilai

budaya dalam lingkungan kerja, karyawan akan merasa lebih termotivasi untuk secara aktif berkontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Sebagai contoh, anak magang dapat lebih terlibat dalam pekerjaan operasional karyawan, sehingga pekerjaan mereka dapat dibantu oleh anak-anak magang yang telah bergabung dalam tim kerja mereka selama ini. Memon, et. al. (2014) dalam hal ini mengatakan bahwa cocoknya individu dengan organisasi (dalam hal kesesuaian nilai dan kesamaan tujuan) akan memberikan makna yang lebih besar dan keterikatan psikologis, yang kemudian akan mengarahkan individu pada tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi. O'Reilly, Chatman, dan Caldwell (1990) dalam Sutrisno (2018) dalam hal ini juga menyatakan bahwa kesesuaian individu dengan budaya organisasi memiliki potensi untuk meramalkan peningkatan dalam kinerja, kepuasan, dan perputaran karyawan di berbagai posisi.

Temuan ketiga adalah adaptif. Transformasi yang dilakukan oleh Telkom membuat dinamika perusahaan menjadi sangat tinggi. Hal ini juga membuat karyawan menjadi gelisah karena ketidakpastian yang akan mereka hadapi. Karyawan perlu untuk bisa beradaptasi dalam menghadapi perubahan di perusahaan. Dalam rangka menghadapi transformasi ini, perusahaan memberikan dukungan kepada karyawan dengan menyediakan pelatihan dan transfer pengetahuan. Dengan adanya pelatihan yang berkelanjutan, karyawan dapat dengan baik menghadapi lingkungan perusahaan yang dinamis. Selain itu, perusahaan juga mendorong keterlibatan pemimpin, termasuk direktur-direktur, dalam proses transformasi untuk menciptakan budaya perusahaan yang bekinerja tinggi. Dukungan yang kuat dari pimpinan tersebut dapat membuat karyawan

menjadi lebih tenang selama proses transformasi. Hasil penelitian Jepkorir dan rekannya (2017) dalam Sabuhari, et. al. (2020) mengungkapkan bahwa adaptasi budaya organisasi memiliki dampak positif dan signifikan pada kinerja karyawan. Rass, et. al. (2023) mengungkapkan pentingnya perubahan dalam organisasi melibatkan proses pembelajaran baik pada tingkat organisasi maupun individu, yang memungkinkan adaptasi internal dalam organisasi. Karyawan yang memiliki kemampuan belajar yang baik cenderung mudah beradaptasi karena mereka lebih terbuka terhadap perubahan dan mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang baru. Vinesian, et. al. (2023) juga mengungkapkan kelincahan belajar memungkinkan individu untuk beradaptasi dengan era yang semakin berubah. Selain itu, Burhanuddin, et. al. (2018) mengatakan dengan pemimpin mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi organisasi kepada anggota tim, serta menciptakan budaya organisasi yang suportif dengan fleksibilitas, kesempatan belajar, keterbukaan terhadap informasi, penggunaan sumber daya, dan dukungan pimpinan akan membuat para manajer berhasil dalam memimpin organisasi sehingga karyawan akan merasa aman terhadap perubahan di dalam perusahaan. Sutrisno (2018) juga mengatakan bahwa pimpinan perusahaan dan manajer harus membantu karyawan dalam menghadapi masalah yang dihadapi dalam upaya untuk menjaga budaya perusahaan dengan efektif.

Selanjutnya terkait temuan keempat dalam mitigasi yang dilakukan perusahaan dalam menghadapi tantangan saat proses penciptaan budaya berkinerja tinggi adalah mengingatkan secara personal. Hal ini telah menjadi mitigasi yang dilakukan oleh unit Human Capital Telkom Regional 4 dalam

menghadapi tantangan terkait minimnya keterlibatan oleh karyawan dalam proses aktualisasi budaya perusahaan. Mereka akan mengingatkan personal kepada pimpinan atau manajer perusahaan. Jika setelah itu tujuan yang ditetapkan belum juga tercapai, mereka akan mengingatkan secara personal kepada karyawan yang terlibat dalam proses aktualisasi budaya di Telkom Regional 4. Hal tersebut juga membuktikan bahwa dukungan pimpinan memainkan peran penting dalam proses penciptaan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi di Telkom Regional 4. Keberhasilan manajemen partisipatif di mana para pemimpin mengajak karyawan untuk terlibat aktif dalam proses pengambilan keputusan akan meningkat ketika pimpinan berhasil membangun budaya organisasi yang suportif, yang pada akhirnya membantu mencapai tujuan organisasi secara efektif (Burhanuddin, et. al., 2018).

Temuan kelima yang dilakukan perusahaan dalam memitigasi tantangan yang dihadapi saat proses penciptaan budaya berkinerja tinggi adalah sharing session. Digismart adalah acara sharing session di Telkom Regional 4 yang memfasilitasi kolaborasi dan berbagi pengalaman, ide, serta pengetahuan di antara karyawan secara terbuka. Acara ini salah satu bentuk komunikasi yang efektif yang memperkuat pemahaman dan pengakuan atas perbedaan latar belakang, pengalaman, dan perspektif di tempat kerja yang heterogen. Platform online seperti Zoom digunakan untuk memungkinkan partisipasi karyawan yang tidak bisa hadir secara fisik di lokasi acara. Dengan sharing session ini membantu menciptakan saluran komunikasi yang terbuka dan transparan, yang pada gilirannya dapat mengurangi ketidakpahaman dan konflik. Hal ini sejalan dengan

salah satu komponen dalam HPWS (*High-Performance Work System*) menurut Tsao, et. al. (2015) yaitu komunikasi yang efektif. Han, et. al. (2019) juga menyebutkan bahwa penerapan HPWS oleh perusahaan dapat meningkatkan nilai, keunikan, dan kemampuan serta pengetahuan karyawan yang sulit ditiru, yang selanjutnya mendorong perilaku positif karyawan serta meningkatkan kinerja perusahaan. Selain itu Arif, et. al. (2023) berpendapat bahwa komunikasi internal yang memajukan pemahaman dan relasi penting bagi karyawan karena salah satu hasil yang muncul dari komunikasi internal adalah penciptaan nilai bersama. Organisasi harus memandang komunikasi internal sebagai sebuah proses interaktif yang memungkinkan kolaborasi dalam pembentukan makna bersama di antara anggota organisasi (Arif, et. al., 2023).

Temuan terakhir yang dilakukan perusahaan dalam memitigasi tantangan yang dihadapi saat proses penciptaan budaya berkinerja tinggi adalah serikat karyawan. Serikat karyawan di Telkom bernama Sekar. Peran Sekar sangat penting dalam transformasi perusahaan Telkom Regional 4. Mereka berperan dalam mengawal dan mendampingi proses transformasi, memperjuangkan kepentingan kolektif karyawan, serta memberikan dukungan dalam pengambilan keputusan yang tepat selama transformasi FMC berlangsung sehingga dapat mengurangi kegelisahan karyawan. Serikat karyawan dalam Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh, dalam Pasal 27, serikat pekerja/serikat buruh, federasi dan konfederasi serikat pekerja/serikat buruh yang telah mempunyai nomor bukti pencatatan memiliki kewajiban salah satunya adalah melindungi dan membela anggota dari pelanggaran hak-hak dan

memperjuangkan kepentingannya. Kewajiban tersebut akan membuat karyawan merasa lebih tenang dan mengurangi rasa gelisah karena mereka mengetahui bahwa ada serikat pekerja yang akan memperjuangkan kepentingan dan membela mereka dari pelanggaran hak-hak selama masa transformasi perusahaan. Podungge (2020) juga menyatakan bahwa serikat pekerja memiliki peran sebagai wakil anggotanya yang menangani keluhan, mencari solusi adil untuk masalah yang dihadapi, dan menyelesaikan perselisihan yang melibatkan anggotanya. Hal ini akan membantu untuk meminimalisir dampak negatif dari transformasi perusahaan terkait dengan perubahan SDM, sehingga dapat menjaga stabilitas aspek internal perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan penelitian, peneliti memberi menyimpulkan sebagai berikut:

1. Penelitian ini telah menjelaskan tentang proses penciptaan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi di PT Telkom Regional 4. Peneliti menemukan proses penciptaan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi di PT Telkom Regional 4 dimulai dari komponen budaya organisasi, subbudaya organisasi, budaya berkinerja tinggi, sosialisasi budaya organisasi, penyikapan pimpinan terhadap budaya organisasi, dan *high-performance work system*. PT Telkom Regional 4 memiliki beberapa komponen budaya organisasi seperti artefak dan nilai-nilai pendukung keyakinan. Selanjutnya PT Telkom Regional 4 juga memiliki subbudaya ontogonal atau kipas budaya organisasi yang terlokalisasi bernama Java Dwipa. Selain itu PT Telkom Regional 4 memiliki praktik budaya berkinerja tinggi yang mencakup komponen budaya akuntabilitas dan proses yang kuat. Budaya organisasi tersebut disosialisasikan kepada karyawan-karyawan dengan strategi sosialisasi dan juga tindakan manajemen puncak. Selanjutnya penyikapan pimpinan terhadap budaya organisasi juga tercermin dengan adanya dukungan-dukungan mereka untuk keberhasilan penciptaan budaya perusaahan yang berkinerja tinggi.

Lalu yang terakhir adalah praktik HPWS yang mencakup penugasan yang fleksibel, rekrutmen yang selektif, dan kompensasi.

2. Kemudian, proses penciptaan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi ini berjalan dengan beberapa tantangan yang harus dihadapi oleh perusahaan. Beberapa tantangan yang tersampaikan adalah transformasi perusahaan, minimnya keterlibatan karyawan, dan keanekaragaman latar belakang. Proses transformasi yang dilakukan oleh Telkom menyebabkan ketidaknyamanan dari karyawan, mempengaruhi dinamika perusahaan yang menjadikan dinamika perusahaan menjadi sangat tinggi, serta mempengaruhi aspek internal perusahaan seperti budaya, cara kerja, dan karyawan itu sendiri. Lalu minimnya keterlibatan karyawan umumnya disebabkan karena mereka tidak memiliki semangat yang sama karena beban kerja yang tinggi. Selain itu juga keanekaragaman latar belakang yang menyebabkan potensi timbulnya konflik antar karyawan telah menjadi tantangan yang harus dihadapi PT Telkom Regional 4 dalam proses penciptaan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi.
3. Berdasarkan tantangan yang dihadapi dalam proses penciptaan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi, PT Telkom Regional 4 melakukan mitigasi yang diantaranya adalah menciptakan budaya inovasi dan belajar di lingkungan kerja dengan cara belajar dari kesalahan dan memiliki mentor, menyesuaikan budaya dengan pekerjaan karyawan dengan cara mengintegrasikan nilai-nilai budaya dengan pekerjaan, adaptif dengan menawarkan pelatihan kepada karyawan dan keterlibatan pimpinan

perusahaan termasuk direktur, mengingatkan secara personal kepada atasan dan karyawan yang terlibat, sharing session dengan membagikan POV karyawan serta berdiskusi dan sosialisasi antar karyawan, dan serikat karyawan yang akan mendampingi karyawan dalam proses transformasi dan memberi pendapat dalam pengambilan keputusan karyawan.

5.2 Implikasi Praktik bagi Perusahaan

Dari hasil penelitian ini, perusahaan sudah cukup berhasil dalam memitigasi tantangan yang dihadapi dalam proses penciptaan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi. Akan tetapi, beberapa tantangan masih dan akan terjadi di masa yang akan datang terutama terkait dengan transformasi perusahaan yang masih berlangsung beberapa waktu mendatang. Sebagai seorang manajer, penting untuk dapat memprediksi respon emosional karyawan selama masa transformasi dan memahami bahwa perubahan organisasi kadang dapat menyebabkan perasaan kehilangan dan ketidakbahagiaan pada karyawan. Untuk menghindari dampak negatif ini, manajer perlu menjelaskan kepada karyawan mengapa perubahan itu penting bagi organisasi dan menekankan hasil positif yang akan dihasilkan dari perubahan tersebut. Dengan cara ini, diharapkan karyawan akan lebih terbuka dan menerima perubahan dengan lebih baik. Supaya pemimpin dapat melakukan perubahan atau penyesuaian budaya organisasi, pemimpin perlu mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi organisasi kepada anggota tim, memberikan kesempatan bagi bawahan untuk memimpin tugas-tugas sesuai visi dan misi, serta menciptakan budaya organisasi yang suportif dengan fleksibilitas,

kesempatan belajar, keterbukaan terhadap informasi, penggunaan sumber daya, dan dukungan pimpinan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Walaupun penelitian ini menemukan beberapa hal yang dinilai menarik dan bermanfaat, tetap saja peneliti menemukan beberapa keterbatasan, yaitu:

1. Waktu penelitian yang bersamaan dengan transformasi perusahaan membuat karyawan sangat sibuk sehingga narasumber yang terlibat hanya terbatas pada tingkat Officer dan bukan manajer.
2. Perusahaan yang diteliti hanya mencakup PT Telkom Divisi Regional 4 yang meliputi wilayah Jawa Tengah dan DIY.

5.4 Rekomendasi untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, peneliti memberikan rekomendasi terutama untuk penelitian selanjutnya, diantaranya:

1. Untuk mengatasi keterbatasan narasumber hanya pada tingkat Officer, penelitian lanjutan dapat mengusahakan keterlibatan manajer dan eksekutif perusahaan. Hal ini dapat dilakukan dengan mendesain jadwal wawancara atau survei yang lebih fleksibel untuk manajer dan eksekutif yang sibuk. Penggunaan teknologi komunikasi yang efisien seperti video konferensi atau platform daring dapat membantu mengatasi kesulitan jadwal.
2. Penelitian dapat diperluas dengan melibatkan berbagai unit kerja di PT Telkom Divisi Regional 4. Dengan melibatkan lebih banyak unit kerja,

akan terlihat perbedaan pandangan dan pengalaman dari berbagai lapisan organisasi.

3. Penelitian juga dapat diperluas dengan melibatkan divisi lain di PT Telekomunikasi Indonesia untuk mengetahui bagaimana proses penciptaan budaya perusahaan yang berkinerja tinggi di divisi lain.

DAFTAR PUSTAKA

Arif, S., Johnston, K. A., Lane, A., & Beatson, A. (2023). *A strategic employee attribute scale: Mediating role of internal communication and employee engagement*. Public Relations Review, 49(2). https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102320

Budiastuti, D., & Bandur, A. (2018). *Validitas dan Reliabilitas Penelitian*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Burhanuddin, Supriyanto, A., & Adi, E. P. (2018). *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan: Concept, Implementation, and Measurement Modelling Based on Development Research at School Contexts*. Malang: Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang.

Busro, M. (2020). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.

Chen, C., & Huang, J. (2009). *Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance - The Mediating Role of Knowledge Management Capacity*. Journal of Business Research, 61(1), 104-114.

Copuš, L., Šajgalíková, H., Wojčák, E. (2019). *Organizational Culture and its Motivational Potential in Manufacturing Industry: Subculture Perspective*. Procedia Manufacturing, 32, 360-367.

Creswell, J. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches (2nd ed.)*. SAGE Publications, Inc.

Creswell, J. (2014). *Research Design*. Lincoln: SAGE Publications, Inc.

Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2011). *The Case Study Approach*. BMC Medical Research Methodology, 11(100). https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-100

De Oliveira, L. B., & Da Silva, F. F. (2015). *The Effects of High Performance Work Systems and Leader Member Exchange Quality on Employee Engagement: Evidence from a Brazilian Non-Profit Organization*. Procedia Computer Science, 55, 1023-1030.

Egdair, I. M., & Abdelsalam, M. K. (2020). *The Impact of Corporate Culture on Service Quality of Islamic Banks in Libya: The Mediating Role of Work Engagement*. Hamdard Islamicus, 43, 71-93.

Furxhi, G. (2021). *Employee's Resistance and Organizational Change Factors*. European Journal of Business and Management Research, 6(2), 30-32. https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.759

Garg, N., & Punia, B. K. (2017). *Developing High Performance Work System for Indian Insurance Industry*. International Journal of Productivity and Performance Management, 66(3), 320-337.

Han, J., Sun, J., Wang, H. (2019). *Do High Performance Work System Generate Negative Effects? How and When?* Human Resource Management Review. 30(2). https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100699

Harahap, P. (2011). *Budaya Organisasi: Organizational Culture*. Semarang: Semarang University Press.

Hardani, Auliya, N. H., Andriani, H., Fardani, R. A., Ustiawaty, J., Utami, E. F., ... , Istiqomah, R. R. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Ilmu.

Iskamto, D. (2023). *Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance*. International Journal of Management and Digital Business, 2(1), 47-55.

Jerez-Gómez, P., Céspedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). *Organizational Learning and Compensation Strategies: Evidence from the Spaninsh Chemical Industry*. Human Resource Management, 44(3), 279-299.

Jyoti, J., & Rani, A. (2017). *High Performance Work System and Organisational Performance: Role of Knowledge Management*. Emerald Publishing Limited, 46(8), 1770-1795. https://doi.org/10.1108/PR-10-2015-0262

Karimi, S., Ahmadi Malek, F., Yaghoubi Farani, A., Liobikiene, G. (2023). *The Role of Transformational Leadership in Developing Innovative Work Behaviors: The Mediating Role of Employees' Psychological Capital*. Sustainability, 15(2). https://doi.org/10.3390/su15021267

Memon, M. A., Salleh, R., Baharom, M. N., & Harun, H. (2014). *Person-Organization Fit and Turnover Intention: The Mediating Role of Employee Engagement*. Global Business and Management Research: An International Journal, 6(3), 205-209.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3rd ed.)*. Sage Publications.

Mohan, K., & Gomathi, S. (2015). *The Effects of Job Rotation Practices on Employee Development: An Empirical Study on Nurses in the Hospitals of Vellore District*. Mediterranean Journal of Social Sciences, 6(1), 209-215.

Moleong, L. J. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Noruzy, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). *Relations Between Transformational Leadership, Organizational Learning, Knowledge Management, Organizational Innovation, and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Manufacturing Firms*. International Journal of Advanced Manufacturing Technology, 64, 1073-1085.

Nowack, L., Maul, T., Kraus, W., & Hansch, W. (2008). *Knowledge Management Supporting Education and Research at a University Clean Room*. Knowledge Management Research and Practice, 7(1), 100-112.

Osipova, M. V., & Petrov, D. S. (2020). *Continuous Improvement Culture is a Key to a Company's Development and Success*. IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science, 613(1). https://doi.org/10.1088/1755-1315/613/1/012098

Özçelik, G., Aybas, M., & Uyargil, C. (2016). *High Performance Work System and Organizational Values: Resource-based View Considerations*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 235(1), 332-341.

Pemerintah Pusat. (2000). *Undang-undang (UU) Nomor 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh [Indonesian Labor Union Law]*. Jakarta, Indonesia: Lembaga Negara.

Podungge, I. P. (2020). *Eksistensi Peran Serikat Buruh Dalam Upaya Memperjuangkan Hak Upah Pekerja (Dalam Penetapan Upah Minimum)*. Rewang Rencang: Jurnal Hukum Lex Generalis, 1(2), 38-50.

Prasanti, D. (2018). *Penggunaan Media Komunikasi bagi Remaja Perempuan dalam Pencarian Informasi Kesehatan*. Jurnal Lontar, 6(1), 13-21.

PT Telekomunikasi Indonesia. (2021). *Laporan Tahunan 2021 [Annual Report 2021]*.https://www.telkom.co.id/data/lampiran/1650968019980_Laporan%20Tahunan%20Telkom%202021.pdf

Raco, J. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik, dan Keunggulannya*. Jakarta: Grasindo.

Rass, L., Treur, J., Kucharska, W., & Wiewiora, A. (2023). *Adaptive Dynamical Systems Modelling of Transformational Organizational Change with Focus on Organizational Culture and Organizational Learning*. Cognitive System Research, 79, 85-108. https://doi.org/10.1016/j.cogsys.2023.01.004

Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). The Effects of Human Resource Flexibility, Employee Competency, Organizational Culture Adaptation and Job Satisfaction on Employee Performance. Management Science Letters, 10, 1777-1786. https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001

Starman, A. B. (2013). *The Case Study as a Type of Qualitative Research*. Journal of Contemporary Educational Studies, 28-43.

Suryaningtyas, D. (2020). *Resiliensi Organisasi: Dalam Hubungannya Dengan HPWS, Kepemimpinan Resilien, Budaya Organisasi, dan Kinerja*. Malang: Unikama.

Sutrisno, E. (2018). *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group.

Tamunomiebi., John-Eke, M., & Chika, E. (2020). *Workplace Diversity: Emerging Issues in Contemporary Reviews*. International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences. 10(2), 255-265. http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v10-i2/6926

Trefry, M. G. (2006). *A Double-Edged Sword: Organizational Culture in Multicultural Organizations*. International Journal of Management, 23(2), 563-575.

Tsao, C., Chen, S., & Wang, Y. (2015). *Family Governance Oversight, Performance, and High Performance Work Systems*. Journal of Business Research, 69(6). https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.020

Ubaidillah, M., Cahayuni, M. (2022). *The Role of Leadership Style in Organizational Culture and Competence to Improve Village Fund Management Accountability*. Journal of Business and Management Review, 3(1), 82-93. https://doit.org/10.47153/jbmr31.3012022

Ugwu, F., & Onyishi, I. (2020). *The Moderating Role of Person-Environment Fit on the Relationship Between Perceived Workload and Work Engagement*

Among Hospital Nurses. International Journal of Africa Nursing Sciences, 13. https://doi.org/10.1016/j.ijans.2020.100225

Vinesian, G. T., Suryanto, & Sari, R. L. (2023). *Factors Related to Learning Agility: A Systematic Literature Review*. Journal of Business and Management Review, 6(2), 182-186.

Wriston, M. (2007). *Creating a High-Performance Culture*. Organization Development Journal, 25(1), 8-16.

Yusra, Z., Zulkarnain, R., & Sofino. (2021). *Pengelolaan LKP pada Masa Pandmik COVID-19*. Journal of lifelong Learning, 4(1), 15-22.

Zhu, C., Liu, A., & Chen, G. (2018). *High Performance Work Systems and Corporate Performance: the Influence of Entrepreneurial Orientation and Organizational Learning*. Frontiers of Business Research in China, 12(4). https://doi.org/10.1186/s11782-018-0025-y

LAMPIRAN

Lampiran I

Surat Permohonan Magang

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS
BISNIS DAN EKONOMIKA

Gedung Prof. Dr. Ace Partadiredja
Ringroad Utara, Condong Catur, Depok
Sleman, Yogyakarta 55283
T. (0274) 881546, 883087, 885376;
F. (0274) 882589
E. fe@uii.ac.id
W. fecon.uii.ac.id

Nomor : 458/WD2/10/Div.URT/I/2022
Hal : Permohonan Ijin Magang

Kepada Yth
Pimpinan
Kantor Pusat Divisi Regional IV PT. Telkom Semarang
Jl. Pahlawan, no. 10, Pleburan, Kec. Semarang Selatan, Semarang, Jawa Tengah, 50241

Assalamualaikum warohmatullahi wabarokatuh

Diberitahukan dengan hormat, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia adalah institusi pendidikan yang memiliki tujuan menciptakan lulusan profesional di bidangnya. Sehubungan dengan hal tersebut, kami memohon kepada Bapak atau Ibu memberikan ijin mahasiswa kami dalam melaksanakan magang di perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin. Mahasiswa tersebut adalah sebagai berikut:

Nama	: Radityo Anwar Muhaimin
NIM	: 19311042
Alamat	: Pulodarat, Rt 14 Rw 02, Kec. Pecangaan, Kab. Jepara, Jawa Tengah, 59462
Tempat/Tgl. Lahir	: Kudus / 24 April 2001
Program Studi	: Manajemen
Jenjang	: Strata 1 (S1)
Periode Magang	: Januari 2022 - Juli 2022

Demikian surat ini kami sampaikan. Atas perhatian dan kerjasamanya, kami ucapkan terima kasih.
Wassalamualaikum warohmatullahi wabarokatuh

Yogyakarta, 24 Januari 2022
Wakil Dekan Bidang Keagamaan,
Kemahasiswaan, dan Alumni,

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA ★ YOGYAKARTA ★ FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

Dra. Siti Nursyamsiah, M.M.
NIK. 883110107

Lampiran II

Surat Penerimaan Magang

Telkom Indonesia
the world in your hand

Nomor : Tel. 2592/PR210/RE4-011/2022
Semarang, 31 Januari 2022
Kepada
Yth. Ketua Prodi Manajemen
Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia
Yogyakarta

Perihal : Persetujuan Permohonan Praktek Kerja Lapangan

Dengan Hormat,
Menunjuk surat Saudara **458/WD2/10/Div.URT/I/2022** tertanggal 24 Januari 2022 perihal Permohonan Bantuan Tempat Magang/Kerja Praktek bagi Mahasiswa **S1- Manajemen** nama **Radityo Anwar Muhaimin/19311042.** Dengan ini kami beritahukan bahwa kami dapat menyetujui dan menerima permohonan tersebut.

Adapun tempat Kerja Praktek adalah di Unit **Human Capital Telkom Regional IV** dengan pembimbing **Cana Paranita.** Waktu pelaksanaan Program Magang/Kerja Praktek mulai **31 Januari** sampai **29 April 2022**

Selama melaksanakan Kerja Praktek, saudara diwajibkan mengikuti protokol pencegahan COVID – 19 dan melaksanakan tata tertib yang berlaku sebagai berikut :

1. Sesuai dengan aturan perusahaan terkait New Normal, maka peserta magang diwajibkan untuk melakukan **Rapid Test sebelum memulai Praktek Kerja (magang) atau Proses Penelitian** guna menjaga dan menerapkan protokol kesehatan the New Normal.
2. Hari dan jam magang disesuaikan dengan hari dan kerja pegawai yaitu hari Senin s.d. Jum'at mulai jam 08.00 s.d. 17.00, sedangkan Sabtu libur.
3. Berpakaian sesuai dengan ketentuan sekolah/kampus.
4. Membawa laptop saat melaksanakan magang.
5. Tidak menyebarluaskan hasil kerja praktek kepada pihak lain.
6. Menandatangani Surat Pernyataan di atas **materai Rp. 10.000**
7. Menyerahkan **3 lembar pas foto berwarna ukuran 3 x 4 cm**.
8. Tidak diperkenankan menggunakan fasilitas / sarana Telkom (Telepon, Fotocopy, dan Komputer) untuk kepentingan pribadi selama melaksanakan kerja praktek.
9. **Bersedia menggunakan sarana komunikasi produk Telkom Group.**
10. **Mempunyai BPJS Kesehatan dan BPJS Kecelakaan Kerja & Kematian.**

Selanjutnya agar siswa melapor kepada Mentor dan MGR HR Service di lokasi Wilayah Kerja Telkom masing-masing.

Demikian pemberitahuan ini kami sampaikan, atas perhatian Saudara kami ucapkan terimakasih.

Hormat kami,

Lulu Kurnijati, ST
MGR HC Planning,
Development, Service

DIVISI REGIONAL IV SEMARANG
PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.
Jl. Pahlawan No. 10 Semarang 50241
T : 62-24 8303355

Lampiran III

Surat Izin Penelitian

Nomor : Tel.01/UM 000/DR4-1F100000/2023

Semarang, 11 Juli 2023

Kepada Yth,
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Perihal : Penelitian

Dengan hormat,

Menjawab Surat Saudara Nomor : 1211/DEK/10/Div.URT/VI/2023 tanggal 23 Juni 2023,
Perihal Tugas Akhir / Skripsi [Strata 1] atas nama :

No	NIM	NAMA	PROGRAM STUDI	LOKASI PENELITIAN	JUDUL PENELITIAN
1	19311042	Radityo Anwar Muhaimin	Manajemen	Kantor Telkom Regional IV	Proses Menciptakan Budaya Perusahaan yang Berkinerja Tinggi di PT Telkom Indonesia Regional 4

Sebagai wujud Corporate Social Responsibility dan bentuk kepedulian PT Telkom terhadap dunia pendidikan kami bersedia menerima mahasiswa Saudara untuk melaksanakan Penelitian di PT Telkom, dan waktunya kami jadwalkan mulai tanggal 13 Juli s/d 13 Agustus 2023, dengan PIC Unit Sdr. CANA PARANITA / 930201/ OFF 1 SUPPORT READINESS & ADM

Ketentuan selama melaksanakan Penelitian sebagai berikut :

a. Menanda tangani Pakta Integritas Penelitian bermaterai Rp. 10.000,-
b. Mematuhi dan malaksanakan segala ketentuan yang berlaku di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.
c. Bersedia menggunakan alat komunikasi produk Telkom Group seperti : Simpati, Kartu AS, kartu Halo Telkomsel.
d. Wajib memposting hal positif tentang Telkom dan Produk Telkom diakun media sosial pribadi (Instagram, Twitter, LinkedIn, dan lainnya) setiap minggu selama periode penelitian
e. Wajib melampirkan Evidence terkait postingan tentang Telkom dan Produk Telkom diakun media sosial pribadi (Instagram, Twitter, LinkedIn, dan lainnya) setiap minggu selama periode penelitian
f. Semua biaya yang timbul selama melaksanakan penelitian ditanggung sendiri dan tidak diberikan kompensasi uang makan/transport.

Demikian kami sampaikan untuk diketahui, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terimakasih.

Hormat kami,

DIANI MARDISAR
MANAGER FINANCE SERVICE, TAX&HUMAN CAPITAL

Lampiran IV

Transkrip Wawancara I

Hari dan Tanggal : Selasa, 18 Juli 2023

Waktu : 13.05-14.10 WIB

Narasumber 1 : E

Narasumber 2 : N

Tipe Wawancara : Semi *open minded*

R : Pewawancara

E : Narasumber 1

N : Narasumber 2

Inisial	Transkrip	Ide Pokok/Kode
R	**Jadi, selamat siang. Ee…aku minta izin buat direkam ya kak.**	
E & N	Iya, oke.	
R	**Terus…izin juga buat nama kakak nanti ditulis di laporan.**	
E & N	Boleh.	
R	**Oke, kita masuk ke pertanyaan pertama, kalo menurut kak N, apa sih budaya perusahaan menurut kakak?**	
N	Budaya perusahaan di telkom itu ya yang kita tahu ya BUMN kan berdasar AKHLAKnya, nah ya sementara ini di telkom yang ditekankan ya AKHLAKnya sih kak.	Komponen budaya organisasi: nilai-nilai pendukung keyakinan yang terekspos
R	**Oke, kalau kak E gimana?**	
E	Budaya perusahaan, pertama kita kalo ngomongin tentang budaya perusahaan itu berarti bagaimana suatu organisasi dalam hal ini tuh perusahaan bekerja ya. Bagaimana suatu organisasi ini punya habit, merancang SOP mereka, mengatur karyawannya dalam bekerja. Nah, kebetulan kalau di telkom itu memang karena induk kita berada di bawah kementerian BUMN berarti kita menggunakan budaya perusahaan yang sama dengan kementerian BUMN yaitu AKHLAK.	Komponen budaya organisasi: nilai-nilai pendukung keyakinan yang terekspos
R	**Oke, emm…buat kak N terkait proses planning culture di TREG IV secara awal sampai akhir end-to-end nya itu gimana sih kak?**	
N	Hmm…kalo proses planning sih, mungkin aku gak begitu tahu secara spesifik ya,	Komponen budaya

	cuman karena kalo culture itu ya udah ditetapkan itu AKHLAK itu yaudah kayaknya yang jalan tetap AKHLAKnya itu aja sih gitu.	organisasi: nilai-nilai pendukung keyakinan yang terekspos
R	**Oke, kalau kak E?**	
E	Oke, kalo di TREG IV kita tetap ada induk kita di direktorat. Nah di direktorat itu sudah ada divisi khusus yang merancang tentang culture. Kemudian mereka itu akan merumuskan eee…apa ya ibaratnya, core value core value turunan dari AKHLAK. Setelah itu mereka akan mensosialisasikan ke divisi divisi di bawah nya salah satunya di TREG IV. Ketika sudah dirincikan core valuenya apa aja termasuk targetnya, target untuk achieve di setiap divisinya, jadi kita itu memang ada target untuk mengaktualisasikan culture itu. Trus habis itu ya aktualisasinya aktivasinya itu akan dievaluasi targetnya apakah achieve atau tidak. Kemudian nanti akan ada evaluasi total. Itu end-to-end kaya gitu. Nah kalo misalkan culture di regional 4 sendiri khusus yang untuk kipas budaya itu tuh sebenarnya nginduknya juga sama sih ke AKHLAK BUMN jadi kan gak beda jauh sebenarnya.	Komponen budaya organisasi: nilai-nilai pendukung keyakinan yang terekspos Sosialisasi budaya organisasi: sosialisasi. Budaya berkinerja tinggi: budaya akuntabilitas Sub-budaya organisasi: ontogonal
R	**Oke, sekarang pertanyaan selanjutnya nilai-nilai atau values yang dipegang TREG IV dalam menciptakan culture itu apa aja kak?**	
E	AKHLAK. AKHLAK, jadi eee…	
R	**Jadi AKHLAK itu apa kak?**	
E	AKHLAK itu, pertama singkatannya dulu ya, AKHLAK itu kepanjangan, eh, singkatan dari amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, kolaboratif. Nah Amanah berarti bertanggung jawab terhadap tupoksi di TREG IV. Kompeten berarti mampu melaksanakan tugas dengan baik. Harmonis menjaga kerukunan di lingkungan kerja. Loyal berarti bekerja dengan sepenuh hati tanpa kecenderungan apapun. Adaptif siap menghadapi perubahan di perusahaan. Kolaboratif berarti bekerja sama di dalam dan antar divisi untuk menciptakan sistem yang lebih baik.	Komponen budaya organisasi: nilai-nilai pendukung keyakinan yang terekspos
R	**Jadi yang dijelasin tadi itu, itu AKHLAK yang diterapkan di TREG IV? Bukan apa kaya definisi general gitu bukan?**	
E	Emm...general sih sebenernya. Kalo di sini sama kaya gitu.	
R	**Sama ya. Oke, kalau kak N sendiri gimana?**	
N	Ya core values pasti tetap AKHLAK sih. nah, ee…AKHLAKnya yaa amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, kolaboratif. Buat amanah itu ya berarti karyawan harus tetap amanah dengan tugas yang diberikan sesuai SOP. Trus kompeten, mereka perlu kompeten dalam bekerja dengan baik. Trus harmoni berarti menjalin hubungan baik antar karyawan. Loyal itu ya kepada perusahaan berarti memberikan yang terbaik. Trus adaptif berarti karyawan harus adaptif untuk menerima perubahan, kaya ada mutasi atau kenaikan jabatan. Kolaboratif berarti	Komponen budaya organisasi: nilai-nilai pendukung keyakinan yang terekspos

	harus bisa dalam bekerjasama dengan sesama karyawan.	
R	**Oke. Terus tadi kan AKHLAK ya, itu kan dari BUMN. Kalo dari TREG IV sendiri ada gak sih culture khusus buat yang di perusahaan ini TREG IV gitu?**	
E	Ada, namanya kalo di kita itu kipas budaya. Kipas budaya itu adalah budaya perusahaan yang localize. Jadi hanya berada di lokal-lokal divisi tertentu. Misalkan kalau kita kan lokasinya ada di jawa tengah berarti kita menggunakan kipas budaya nah namanya kalau di kita itu adalah java dwipa. Nah kaya gitu, sebagai identitas mereka lah ibaratnya kaya gitu.	Sub-budaya organisasi
R	**Jadi identitas ini nanti pengaruhnya ke culture apa kak?**	
E	Emm…mereka jadi punya ee…apa ya, budaya yang mereka pegang bersama sebenarnya, tapi hanya berlaku untuk wilayah itu aja. Misalkan kalau kita kan budaya umumnya kan AKHLAK, nah kalau di java dwipa itu ada peraturan-peraturan khusus yang tidak ada di AKHLAK, tapi masih linear. Misalkan kalau di java dwipa itu ada ee…peraturan penggunaan seragam, eh bukan seragam, atribut tertentu di hari-hari tertentu yang sudah disepakati. Kaya misalkan kalau di hari kamis itu harus pakai blangkon, kalau hari rabu itu harus pakai baju sekar gak sih? (Bertanya ke N)	Jenis sub-budaya organisasi: ontogonal Komponen budaya organisasi: artefak
N	(Menjawab E) Heem.	
E	(Melanjutkan) Baju sekar sama kaya pin serikat karyawan gitu, terus kalau hari selasa pakai apa gitu, lupa. Kalau hari senin pakai seragam perusahaan. Jadi tuh selain hari jumat dan senin itu, hari hari lainnya juga pakaian dan atribut yang digunakan karyawan itu diatur. Dan itu secara resmi disepakati bersama karena ada nota dinasnya. Jadi bukan, apa namanya, awareness dari mulut ke mulut itu enggak. Memang ada nota dinasnya dari senior manager untuk meminta karyawan itu menggunakan atribut seperti itu.	Komponen budaya organisasi: artefak Sosialisasi budaya organisasi: tindakan manajemen puncak
R	**Oke, kalau kak N gimana? Budaya selain AKHLAK di TREG IV.**	
N	Yang dikenal di TREG IV ini sih java dwipa ya, jadi perusahaan akan membuat…apa ya, kipas budaya. Yang pasti java dwipa ini tetep ee…ada AKHLAKnya lah, pokoknya intinya mencakup tentang AKHLAK itu, kaya gitu sih kak. Jadi ya, jadi di kantor pun tetap di...ini, di…apa sih namanya, diberikan inilah, pokoknya apapun itu tetep java dwipa itu jadi kaya simbolisnya atau jadi kaya pegangannya kaya gitu.	Jenis sub-budaya organisasi: ontogonal
E	Aku boleh nambahin gak?	
R	**Boleh boleh.**	
E	Nah, ini juga sebenarnya budaya localize ya, tapi di TREG IV itu ada ee…apa ya, ibaratnya kebiasaan sharing session antar unit. Itu namanya digismart. Itu tuh hanya ada di telkom regional 4 dan di witel witel itu sebenarnya ada sharing session ini, cuma namanya beda-beda. Nah itu tuh mulai dari leaders talk value, itu ketika pimpinan pimpinan perusahaan, eh pimpinan pimpinan di regional 4 ini ngomongin value yang beliau beliau bawa, kemudian ada ngobrol ngobrol topik yang masih relevan untuk karyawan di sini.	Jenis sub-budaya organisasi: ontogonal

R	**Oke, nice. Terus kita masuk ke pertanyaan selanjutnya. Ee…cara perusahaan mengkomunikasikan culture ke karyawannya gimana kak?**	
E	Ini yang paling dari dari dasar dan paling…pertama dulu deh ya. Pertama itu dulu ee…ketika perusahaan mengkomunikasikan entah kipas budaya entah culture AKHLAK itu selalu dibarengin dengan nota dinas. Karena nota dinas itu adalah bukti bahwa apa yang disampaikan itu legal diketahui oleh pimpinan pimpinan yang lain dan disetujui oleh perusahaan. Jadi ibarat peraturannya yang dibawa itu legal. Ee…yang kedua itu adalah melalui ee…awareness kak. Jadi kita itu kalau di HC di regional 4 itu punya grup sosmed karyawan dimana kita bisa memberikan informasi informasi ke karyawan baik itu berupa culture atau benefit yang bisa mereka, eh apa, mereka dapatkan gitu. Terus selain itu kita juga mengkomunikasikan culture kita itu melalui ee…benda benda, kalau di bahasa kita itu artefak. Artefak itu bisa melalui poster, kaya poster AKHLAK di masjid itu, itu namanya artefak. terus poster yang di atas meja itu namanya artefak. Ee…selain itu juga ada event event yang khusus membahas untuk culture culture ini.	Sosialisasi budaya organisasi: tindakan manajemen puncak Sosialisasi budaya organisasi: sosialisasi Komponen budaya organisasi: artefak
R	**Oke.**	
E	Trus ada exhibition untuk culture activation, itu nasional dan itu ee…HC culture dan direktorat mengundang kita yang ada di regional untuk sebagai exhibitornya. Jadi memberikan saran kira kira nanti exhibitionnya akan seperti apa.	Sosialisasi budaya organisasi: sosialisasi
R	**Berarti ini kaya planning strategic nya?**	
E	Iya, bener bener culture kalau di regional di telkom itu bener bener diplanning. Terus juga ada review lah dari HC culture rutin. Seperti itu.	Budaya berkinerja tinggi: budaya akuntabilitas
R	**Anyway tadi direktorat tuh apa kak?**	
E	Direktorat itu, emm…gimana mendeskripsikannya ya. Jadi tuh kaya pimpinan sih sebenernya. Misalkan kalau kita ini kan hanya divisi ya, regional 4 itu divisi. Nah beliau beliau ini juga divisi, misalkan kalau divisinya HC aja itu tuh nah di…mana namanya, di pusat di TLT itu di telkom pusat itu dibagi bagi lagi. Ada HCBP, HCM, HC Serv…HC service ada gak sih? (Bertanya ke N)	
N	(Menjawab E) Udah gak ada.	
E	(Melanjutkan) Terus HC Culture, terus HC…itulah. Ada banyak, HC aja ada banyak. Nah untuk culture itu memang khusus, ada HC culture, gitu.	Penyikapan pimpinan terhadap budaya organisasi: dukungan pimpinan
R	**Kak N belum ya?**	
N	Iya (Sedang melanjutkan pekerjaan).	
E	Sebentar.	
R	**Oke, aman aman. Eee…pertanyaannya cara perusahaan mengkomunikasikan culture ke karyawan gimana kak?**	

N	Mengkomunikasikan ya, lebih ke…kaya selama ini komunikasi culture ke karyawan itu jadi ee…kita merekap core value AKHLAK rutin, jadi kita data nih, kita data siapa aja nih yang belum achieve, kaya gitu kan. Nah, itu kalau misalkan belum achieve itu kita akan colek managernya. Jadi sebenernya karyawan itu sudah paham kalau misalkan mereka di Telkom ini harus menerapkan AKHLAK.	Budaya berkinerja tinggi: budaya akuntabilitas
N	Pasti ada update rutin juga dari ee…pusat, tentang culture yang akan dilaksanakan ke depan tuh kaya gimana, terus apa aja yang dikerjakan kaya gitu kan. Trus ini udah achieve atau belum dengan apa yang ditargetkan kaya gitu sih. jadi komunikasinya sebenarnya lebih ke update dari pusat pasti karyawan ada, ada ininya, ada…apa namanya, ada targetnya sih, menurutku itu.	Budaya berkinerja tinggi: budaya akuntabilitas
R	**Sudah sangat komprehensif buat nambahin kak E. Langsung lanjut aja ya kak. Program training karyawan di TREG IV untuk mendukung implementasi culture ada gak kak?**	
E	Ketika mereka masuk join GPTP tuh harusnya mereka sudah didadar, budaya perusahaannya itu sudah diajarkan ketika GPTP itu di manajemen trainee nya Telkom. Ketika masuk yaudah, mereka sudah satu pengetahuan (Dipotong N).	Sosialisasi budaya organisasi: sosialisasi
N	Tinggal…tinggal mengimplementasikan aja.	
E	Terus paling abis itu tuh ya ada sosialisasi jika ada update.	
R	**Oke. Langsung…cara mengevaluasi culture di TREG IV gimana kak?**	
E	Di TREG IV ya, spesifik ya?	
R	**Ya kalau misal ternyata dari pusat ya…it's okay.**	
E	Kalau di TREG IV sendiri itu pasti…gini sih, kita itu kan punya target. Untuk culture sendiri itu setiap karyawan itu diminta untuk aktif mengupload aktualisasi culture mereka di superAppnya telkom yaitu Diarium. Nah itulah yang dihitung untuk mengetahui seberapa jauh aktualisasi dan implementasi core value di telkom. Secara general telkom. Nah HC culture itu mereka akan mengeluarkan target. Nah misalkan ee…kita belum achieve nih, atau kita sudah achieve, itu akan diinformasikan sama HC culture. Nah achievenya itu berdasarkan keaktifan kita mengikuti agenda agenda yang dilaksanakan sama HC culture.	Budaya berkinerja tinggi: budaya akuntabilitas
R	**HC Culture pusat ya kak berarti?**	
E	Yes, evaluasinya ada di sana. Terus ee…HC culture itu akan ngasih tahu em…divisi mana nih yang terbaik gitu. Waktu evaluasi sambil kita ngomongin juga tantangan selama ke belakang itu apa gitu, terus apa sih yang harus di improve. Nah dievaluasi ini juga kita biasanya ngasih tahu core value yang relevan atau engga. Nah ini tuh juga bisa berubah kak setelah evaluasi.	Budaya berkinerja tinggi: budaya akuntabilitas Budaya berkinerja tinggi: proses yang kuat
N	Nah itu biasanya kita juga udah target sebenernya. Kita akan melebihkan target yang dari pusat karena biar kita itu achieve. Jadi gak melulu kita harus ngikutin dari pusat itu enggak. Cuma setelah Telkom ada transformasi itu jadi kaya culture	HPWS: penugasan kerja yang fleksibel

	nya agak menurun.	Tantangan yang dihadapi: Transformasi perusahaan
R	**Oke, pertanyaan selanjutnya soal tantangan yang dihadapi, ini soal culture ya fokusnya. Persoalan yang dihadapi apa sih kak di TREG IV ini?**	
E	Jadi tuh gini sebenarnya kalo secara SDM sendiri aja nih ya, di regional 4 itu orangnya tuh heterogen sekali jadi otomatis setiap orang yang ke regional itu kan bawa culture mereka sendiri diterapkan di kehidupan mereka sendiri. Nah ketika disatukan dalam satu perusahaan mereka harusnya melebur dong, untuk fit ke sebuah perusahaan itu. Nah persoalannya ya itu sebenernya, orangnya heterogen dan harus dipaksa fit di sebuah culture baru. Yang kedua, telkom itu dinamikanya lumayan tinggi ya, jadi misalkan ada perubahan, itu bener bener impactnya menyeluruh tidak hanya dalam cara kita bekerja, tapi semuanya itu akan berdampak termasuk culture juga akan berubah.	Tantangan yang dihadapi: keanekaragaman latar belakang Tantangan yang dihadapi: dinamika tinggi
R	**Oke, itu dulu ya. Kalo dari kak N gimana?**	
N	Kalo aku tuh tentang…kan ya itu tadi balik lagi ke diarium tadi sih sebenernya, ee…untuk mencapai achievement itu cuma orang orang itu aja, jadinya itu kaya cuman istilahnya gak ikut aktif berpartisipasi untuk membangun AKHLAKnya itu, membangun culturenya sendiri itu sih (Dipotong E).	Tantangan yang dihadapi: minim keterlibatan karyawan
E	Lebih ke…tidak semua karyawan itu punya pemahaman…bukan pemahaman, semangat yang sama untuk aktualisasi culture, karena sebenarnya kita bisa memahami karena memang operasional mereka cukup tinggi ya, jadi masih ada beberapa yang mungkin menganggap implementasi culture itu nambah nambahin kerjaan mereka. Jadi tidak berada di satu semangat yang sama untuk implementasi culture.	Tantangan yang dihadapi: minim keterlibatan
R	**Terus, dari persoalan tadi tuh yang sudah dilakukan…apa ya, mitigasinya tuh apa kak?**	
E	Oke, kalau yang masalah heterogen karyawan itu mungkin dengan kita sharing session, dengan kita sharing sesama karyawan, sharing sharing tentang POV karyawan itu sebenarnya bisa ditanggulangi ya. Terus untuk ada kecepatan perubahan itu sebenarnya tuh dengan kita…apa ya, terbiasa untuk menghadapi perubahannya tuh akan dengan sendirinya mudah untuk menghadapi sebuah perubahan. Jadi tuh sebenarnya tinggal bagaimana kita bisa beradaptasi dengan sangat cepat sih terhadap sebuah perubahan. Nah, persoalan yang itu tadi, apa namanya, setiap orang itu punya semangat yang berbeda beda itu kita sudah banyak melakukan hal. Salah satunya me-remind secara personal ke setiap orangnya untuk eee…melakukan aktualisasi diarium. Atau mungkin kita me-remind nya ke atasannya kaya gitu. Jadi kita juga ngepush ke manajer manajernya. Karena kadang mungkin suara manajer itu kan lebih terdengar daripada kita kita sebagai HC gitu.	Mitigasi: sharing session Mitigasi: adaptif Mitigasi: mengingatkan secara personal
R	**Kalau apa tadi yang buat diskusi diskusi, sharing session itu, ada tempatnya gak kak? Maksudnya dibalut apa, maksudnya kan gak yang sendiri terus dia eh aku mau sharing session.**	

E	Lebih ke…kita sebenarnya rutin sih acara sharing session itu.	
R	**Namanya apa kak?**	
E	Digismart. Karena itu memang tempat kita mencurahkan segalanya ya kan. Mulai dari ngomongin apa ya…sosialisasi iya, dari kerjaan sampe dari benefit buat karyawan. Gak melulu soal kerjaan sih. Lalu sharing session nya itu ya apa yang relevan buat karyawan aja. Terus kebanyakan itu online sebenarnya, kenapa, karena dengan online itu sebenarnya kita bisa lebih banyak menggapai karyawan. Karena gak semua karyawan itu ada di kantor, di lapangan. Tapi pengen nih ikut session ini tapi dia lagi di lapangan gimana dong, jadi harus lewat zoom. Kalau offline sih sebenarnya tertentu aja ya.	Mitigasi: Sharing session
R	**Oke, kalau dari kak N, perspektif kak N gimana?**	
N	Ya sebenarnya itu tadi sih, paling lebih ke meremind aja itu pasti kita meremind ee…ke manajer, paling awal yang kita remind itu manajer gitu. Paling juga minta untuk diselesaikan sampe achieve, baru kalau memang dari manajernya belum ada perubahan ya baru kita personal ke masing-masing karyawannya. Terus kalau ee…ini yang tadi yang dibilang kak E tuh bener tuh yang digismart, paling lewatnya itu juga sebagai salah satu langkah untuk pengenalannya gitu loh. Emm…kayanya itu aja sih.	Mitigasi: mengingatkan secara personal Mitigasi: sharing session
R	**Pengenalan apa kak, culturenya?**	
N	Culturenya. Waktu itu pernah sekali ya yang kita datengin dari culture HCBP, itu juga itu terkait membicarakan tentang culture gitu. Jadi langsung dari yang bersangkutan (Dipotong E).	Mitigasi: support pimpinan
E	Dari pusat yang kita datangkan.	
R	**Next, jadi setelah ada mitigasinya, kemungkinan masalah ke depan itu masih ada gak kak tantangannya?**	
N	Banyak lah, kita tidak akan pernah tahu telkom akan seperti apa kedepannya.	
E	Iya sih. Tantangan transformasi aja masih terus ada. Kan ya itu telkom kan bergerak ke arah B2B ya business to business. Customer nya udah berubah, otomatis cara bekerja kita juga dipaksa untuk berubah. Jadi itu sangat berpengaruh ke…baik budaya, baik cara kerja, bahkan SDM karyawannya juga ikut berubah. Kalau aku menyebutnya tantangan ya. Setelah ini kita pecah ke…dengan FMC alias indihome sudah bukan di telkom lagi, selanjutnya akan ada transformasi lagi, masih banyak lah gitu. Nah itu baru satu kan, karena transformasi kita itu kan ada lima.	Tantangan: transformasi perusahaan
R	**Lima?**	
E	Iya, FMC, B2B, infraco, digico, DC co. Nah itu, itu adalah…sekarang bisnisnya telkom berubah menjadi seperti itu. Ibaratnya ini yang beli produk kita aja itu berubah udah otomatis ee…orang orangnya tuh juga dipaksa untuk berubah, nah itu tantangan terbesar kita menaklukan transformasi ini.	Tantangan: transformasi perusahaan
R	**Kalau kak N gimana?**	

N	Ya itu telkom kan sebenarnya sejak Telkom mulai sosialisasi tentang FMC yang five bold moves itu. Karyawan pun udah mulai kaya gelisah itu dari awal itu, jadi mereka gak tahu nih kita akan kedepannya kaya gimana gitu kan.	Tantangan: transformasi perusahaan
R	**Oke, dari tantangan five bold move, terkait transformasi berarti, itu…yang perlu disiapkan mitigasinya apa kak?**	
E	Nah, apa yang…ya memang disiapkan sebagai organisasi. Jadi gini, sebenarnya five bold moves, ini tuh sudah digodok, sudah dipersiapkan dengan matang. Sebenarnya five bold moves itu sudah direncanakan itu ee…itu tuh bener bener dari jauh jauh hari. Nah sebenarnya karena five bold moves ini diinisiasi dan dipikirkan oleh bapak bapak BOD yaa…bapak bapak direktur yang pasti bapak bapaknya luar biasa, jadi tuh pasti ada banyak yang sudah dipersiapkan oleh organisasi ini. Hal yang paling simpel deh, pertanyaannya ketika sebuah organisasi itu dirampingkan, gimana menjaga biar SDM ini tidak kena layoff? Itu tantangan loh untuk suatu perusahaan karena dia sedang efisiensi.	Mitigasi: dukungan pimpinan
R	**Oke, gimana kak berarti?**	
E	Nah, caranya ya orangnya di fitkan. Orangnya harus bisa menerima dan adaptif kalau memang di telkom itu bisnis prosesnya sudah berubah, harus agile di situ, jadi karyawan itu yang masih bertahan di sini harus memahami bahwa bisnis proses udah berubah. Jadi organisasi menyiapkan strategi strategi untuk tidak me-layoff itu yang pertama. Yang kedua, gimana ya organisasi ini juga berpikir ketika karyawan ini dipindahkan ke unit yang baru yang mereka gak tahu apa apa mungkin di unit itu, kan dikasih waktu untuk belajar, dikasih transfer knowledge. Nah itu tuh sudah dipersiapkan sama organisasi. Nah kita itu akan melakukan transformasi loh, dan kaya gini loh transformasinya, dengan cara apa? Bukan hanya lewat HC nya yang bergerak. Direktur direktur juga turun ke lapangan mensosialisasikan five bold moves. Nah kan ketika kemaren kita mau transformasi ke FMC, itu tuh ee…apa namanya, pemimpin pemimpin telkomsel ini dibawa ke sini bersama dengan direktur direktur telkom ini buat meyakinkan bahwa everything is gonna be okay. Semuanya sudah dipikirkan, semuanya itu sudah dipersiapkan, gak usah khawatir, kita jalan aja, udah ada yang mikirin yang di atas itu gak akan diem aja. Termasuk kan ada sekar ya, serikat karyawan yang mengawal proses transformasinya itu, jadi gak mungkin dilepas gitu aja. Memang telkom terlalu baik hati	Mitigasi: adaptif Mitigasi: training karyawan Mitigasi: dukungan pimpinan Mitigasi: serikat karyawan
N	Aku nambahin yang kak E tadi. Jadi yang FMC kemaren itu modelnya kek pendaftaran, siapa yang mau pindah ke FMC, trus mereka kaya ada one-on-one nya gitu sama telkomselnya. Dan itu mereka tetap dikawal sama yang namanya sekar tadi. Sekar tadi itu tetap kaya ee…masih atau ngebantuin kaya mempersiapkan mentalnya karyawan kalau menghadapi transformasi kaya gitu. Jadi selama one-on-one sama telkomsel itu sekar itu tetap ikut mendampingi ee…terus dikasih…misal karyawannya minta pendapat sama ee…sekar ini, mereka tetap ngasih gitu. Dari transformasi FMC sampe sekarang pun sekar tuh tetap ngebantuin atau istilahnya dampingi karyawan biar istilahnya mereka gak salah pilih kaya gitu. Gitu sih dari aku nambahinnya itu.	Mitigasi: training karyawan Mitigasi: serikat karyawan
R	**Sekar tuh apa kak?**	

N & E	Serikat karyawan.	
N	Dan rata rata hampir kayanya semua yang ada di sini tuh termasuk karyawan eh termasuk sekar gak sih? (Bertanya ke E).	
E	Sekar itu tuh karyawan di sini. Jadi pengurus sekar di regional 4 itu karyawan di sini, jadi dari karyawan menjadi sekar, jadi tuh suara karyawan itu jadi relevan karena beliau beliau ini juga karyawan sebenarnya di sini bukan pihak luar (Dipotong N).	Mitigasi: serikat karyawan
N	Istilahnya mereka penampung semuanya.	
R	**Oke, langsung masuk ke pertanyaan terakhir. Jadi telkom ini kan berhasil mendapatkan sertifikasi GPTW tahun 2022 kemarin kak. Itu menurut kalian apa yang membuat telkom sukses mendapat sertifikasi itu, kak E?**	
E	Yang aku rasakan di sini ya, ee…di telkom, as general. Telkom itu bener bener memanusiakan karyawannya. Karyawan itu bener bener diberikan haknya secara penuh. Aku belum pernah denger case karyawan telat gajian, gajian selalu 100 persen di setiap bulan. Terus apa namanya, hak hak karyawan itu juga dijamin karena ada sekar juga, sekar di sini jadi bener bener dijamin. Cuti cuti juga diberikan. Terus, sekarang karyawan itu bisa arrange dimana mereka mau kerja, atau work from anywhere, udah bukan work from home atau work from office, tapi work from anywhere. Karyawan bahkan sekarang itu boleh mau masuk jam berapa pulang jam berapa itu kita yang menentukan sendiri. Tapi itu dikomunikasikan ke atasan ya, karena harus persetujuan atasan. Terus ee…apa namanya, telkom itu juga menjamin karyawan dan sekeluarganya dia, dari segi kesehatan itu sudah ditanggung. Hak hak mereka akan tetap kita berikan 100 persen, dan akan kita tambahin dengan benefit benefit lain. Mungkin telkom bekerjasama dengan universitas universitas tertentu dimana si anak karyawan ini bisa masuk ke sana dengan jalur…apa tuh kak namanya kaya jalur…kolaborasi, jalur kerjasama antara telkom dengan ee…universitas itu. Terus dari segi kesehatan juga ada ditanggung oleh perusahaan. Terus… (Dipotong R).	HPWS: penugasan kerja yang fleksibel HPWS: kompensasi
R	**Aku jadi inget kak, yang soal work from home tadi kan karyawan boleh pulang kapan aja berangkat kapan aja. Nah itu soal memastikan kerjaannya selesai itu gimana kak?**	
E	By OKR, iya by OKR. Jadi bagaimana…apa ya, setiap orang itu amanah dengan pekerjaannya dan pimpinan itu bisa mengecek ee…pekerjaan bawahannya atau mungkin sesama peer atau rekan mengecek ee…pekerjaannya itu ya dari OKR. karena di telkom itu menggunakan sistem OKR, objective key result. Mungkin ini salah satu alasan telkom itu mendapat GPTW juga karena karyawan itu dibebaskan untuk menentukan apa yang mau mereka kerjakan, by OKR. Karyawan itu dibebaskan untuk punya key result mereka sendiri. Nah karena mereka itu boleh punya key result sendiri berarti anggapannya adalah semoga sih karyawan itu bisa lebih amanah ya.	Budaya berkinerja tinggi: budaya akuntabilitas HPWS: penugasan kerja yang fleksibel
R	**Oke, kalau kak N gimana?**	
N	Kalau aku nambahin aja ya, bener tentang memanusiakan karyawan, karyawan itu dituntut untuk bekerja terus tuh engga. Mereka boleh bekerja dimana aja, terus hak	HPWS: kompensasi

	hak mereka tuh ee…diberikan secara istilahnya cuma cuma gak sih karena kaya mereka diberikan hak ini tapi mereka tetep commit sama pekerjaan mereka, jadi mereka itu tidak semena mena kalau udah dikasih ini yaudah berarti aku cuma bekerja dengan itu doang tuh engga. Mereka tetep ada inisiatif kewajiban dia untuk menyelesaikan tugasnya. Yang tadi kak E bilang kalau di telkom ada program ee…apa namanya anak karyawan bisa kuliah dengan program kerjasama itu bener, itu ada. Itu tuh kaya memudahkan karyawan untuk anaknya dapat pendidikan yang layak gitu. Terus ee…satu lagi, di telkom itu juga ada namanya GPSP, great people scholarship program, itu yang dimana karyawan diperbolehkan untuk kuliah lagi dengan dibiayai oleh telkom dan memilih universitasnya yang dia mau kaya gitu sih, dari aku tambahannya itu aja.	
R	**Oke kak, terimakasih atas kesediaan waktunya untuk diwawancarai.**	

Lampiran V

Transkrip Wawancara II

Hari dan Tanggal : Jumat, 21 Juli 2023

Waktu : 18.30-19.00 WIB

Narasumber : C

Tipe Wawancara : Semi *open minded*

R: Pewawancara

C: Narasumber

Inisial	Transkrip	Ide Pokok/Kode
R	**Terkait tantangan yang dihadapi di TREG IV ini kak dalam menciptakan culture, persoalan yang pernah dihadapi itu apa sih kak?**	
C	Tantangannya adalah berkomunikasi dan bergaul dengan lintas usia, terutama dengan rekan seumuran. Karena di usia itu kita sama-sama punya idealisme masing-masing, ego masing-masing. Kita kaya gak mau ngalah. Jadi tantangannya pasti adalah sering terjadi perdebatan gitu, cuma perdebatan positif sih, gak yang sampe nyerang personal. Lebih kepada kaya…ya gue gak cocok nih kalo kaya gini caranya, tapi harus selesai. Tapi kalo sama yang senior kelihatan lebih aman.	Tantangan: konflik antar karyawan
R	**Itu berarti kan tantangan yang lebih ke arah tim ya kak, kalo waktu ngebikin culture tapi tantangannya dari usernya itu gimana kak?**	
C	Mereka banyak kerjaan. Jadi kaya malas untuk mengaktivasi culture. Dah itu karena karyawan terlalu sibuk kak. Targetnya telkom itu tinggi. Hampir di semua tempat itu fasenya telkom tuh cepet.	Tantangan: minim keterlibatan Tantangan: dinamika tinggi
R	**Dinamikanya tinggi banget ya kak.**	
C	Dinamikanya tinggi banget, terus ee…aku merasa kok lingkungan itu juga cukup mempengaruhi sih. Lingkungan di telkom itu mulai saat ini aku lihat anak anaknya itu kualifikasinya itu tinggi tinggi gitu kak. Itu sih yang aku ngerasa kaya wah beda banget ya ketika diskusi sama orang orang telkom.	HPWS: rekrutmen karyawan yang selektif
R	**Yah, oke. Oh, iya kak, soal diariumnya boleh aku screenshot gak kak? Tapi ntar sama pencapaian pencapaiannya gitu kak. Tapi ntar angka angkanya tetap aku putih putihin.**	
C	Coba boleh, tapi angka sama semuanya termasuk profilku diputihin, diblur.	

R	**Iya. nah tadi berarti terkait masalah yang ada, mitigasinya gimana kak? Berarti ada 2 tadi ya kak yang sama tim dan sama yang usernya.**	
C	Mitigasi saat mereka memiliki banyak pekerjaan adalah dengan menyelaraskan budaya perusahaan dengan tugas mereka. Misalnya libatkanlah anak magang buat bantu nyelesaiin pekerjaanmu sebagai karyawan, kamu jadi mentor mereka.	Mitigasi: menyesuaikan budaya dengan pekerjaan
R	**In-line berarti**	
C	In-line. Culture itu adalah habit, ritual, event. Habit dong culture. Yaudah habit gue apa, kebiasaan gue, gue kerja tapi punya masalah ABCD nah itu diselesaikan dengan culture.	Mitigasi: menyesuaikan budaya dengan pekerjaan
R	**Oke, kalo yang persoalan tim itu gimana kak?**	
C	Solusinya adalah ee…aku ngerasa solusi yang tepat itu nyiptain lingkungan untuk learning sih and innovation. Itu aku rasain banget. Jadi ketika bentrok sama orang karena ABCD ya kaya yaudah gitu. Kita ingin merubah perusahaan menjadi lebih baik, ya kan.	Mitigasi: menciptakan budaya inovasi dan belajar di lingkungan kerja
R	**Iya. Tadi berarti soal ciptain lingkungan yang learning. Apa contoh 1 perilaku yang in-line gitu apa kak sama lingkungan yang itu tadi?**	
C	Paling gampang itu simpelnya kalo lu bikin salah ya yaudah gitu, tapi learning nya apa, trus di trigger untuk ngomong, dan punya mentor gitu. Nah jadi ya disitulah kita learning nya naik gitu kan. Terus yang aku salut sama telkom ketika kita lagi down dan lain lain, mereka itu selalu mengekspos talentnya. Jadi kaya misalnya yang bikin inovasi ini siapa, misalkan Radit gitu, sampe ke direktur itu namamu itu yang dibawa. Itu Radit loh gitu. Makanya pas ketemu di forum kaya Radit ya, direktur kaya gitu. Jadi ada iklim yang membackup kita, yang kaya udah gapapa, ini belajar. Nah itu kan mahal.	Mitigasi: menciptakan budaya inovasi dan belajar di lingkungan kerja Budaya berkinerja tinggi: budaya akuntabilitas
R	**Iya kak. Nah tadi dari ada persoalan trus ada mitigasinya. Nah dari mitigasinya kira kira muncul persoalan apa lagi kak yang akan terjadi?**	
C	Pasti sih ada, tapi aku happy dengan persoalan karena gue yakin kalo ini bisa dijawab akan naik level. Mitigasinya adalah cari sebanyak banyaknya referensi untuk benchmarking and koneksi. Jadi ketika misalkan ada masalah kaya cari referensi apa yang kurang lebih harus sama, gak harus apple to apple, kita lihat journey nya copy paste, ATM. Terakhir adalah koneksi, menurut gue ini penting banget. Seorang CEO itu bukan diangkat karena dia cerdas, tapi karena dia itu bisa bikin semua orang trust. Karena kalo kita bersaing pinter pinteran…di telkom banyak yang lebih pinter. Tapi how to make people trust with us, itu yang gak semua orang punya.	Mitigasi: menciptakan budaya inovasi dan belajar di lingkungan kerja
R	**Sip, pertanyaan terakhir aja ini kak. Telkom itu tahun 2022 kemaren dapet sertifikasi GPTW ya, great place to work. Itu menurut kakak, apa sih yang bikin telkom bisa dapet itu?**	
C	Ya karena kalo gue gak kerja di telkom, kayanya gue gak bisa menuruti kemauan gue untuk bisa kerja based on passion tapi digaji BUMN. Lu bisa bikin inovasi	

	sesuka hati difunding, dibiayain sama telkom. Tapi aku juga dapet kepastian kerja ala BUMN karena aku karyawan BUMN. Menurut gue worth it dikasih kaya gitu.	
R	**Telkom bisa kaya gitu kak?**	
C	Yes. Itu gak mudah, karena manajemen itu harus punya badan yang kuat untuk bisa bilang bahwa oke kita ngeluarin uang sekian nih perbulan untuk Radit bikin inovasi. The big question is who is Radit, ya gak? Di telkom dia kaya…oke, jalan. Jadi, gue happy meskipun kerjaannya banyak, tapi gue ngerasa gue kerja based on passion gitu, terus habis itu dikasih lingkungan yang terus menerus mendukung gitu sampe sekarang. Clear ya, dulu ketika aku kerja atasanku sampe nyuruh aku buat kerja di luar kantor. Orang-orangnya itu gak yang kaku gitu. Orang orangnya tuh iklimnya ngajak terus belajar sih. Itu yang mahal ya. Selama di telkom pelajarannya apa? Kerja sebaik baiknya ini berkah, ini berkah, ini berkah. Selama di telkom aku gapernah dihalangin ibadah, terus kaya ayo solat dulu solat dulu. Dah gitu kak.	Penyikapan pimpinan terhadap budaya organisasi: dukungan pimpinan HPWS: penugasan kerja yang fleksibel
R	**Oke, baik kak terimakasih atas kebersediaan waktunya untuk diwawancarai.**	

Lampiran VI

Coding I

Hari dan Tanggal : Selasa, 18 Juli 2023

Waktu : 13.05-14.10 WIB

Narasumber 1 : E

Narasumber 2 : N

Tipe Wawancara : Semi *open minded*

Ide Pokok / Kata Kunci	Konseptualisasi	Kategorisasi	Tematisasi
N Komponen: nilai-nilai pendukung yang terekspos. *"…di telkom yang ditekankan ya AKHLAKnya…"*	Nilai-nilai pendukung keyakinan yang terekspos	Komponen budaya organisasi	Proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi
E Komponen: nilai-nilai pendukung yang terekspos. *"…kita menggunakan budaya perusahaan yang sama dengan kementerian BUMN yaitu AKHLAK."*	Nilai-nilai pendukung keyakinan yang terekspos	Komponen budaya organisasi	Proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi
N Komponen: nilai-nilai pendukung yang terekspos. *"…culture itu ya udah ditetapkan itu AKHLAK…"*	Nilai-nilai pendukung keyakinan yang terekspos	Komponen budaya organisasi	Proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi
E Komponen: nilai-nilai pendukung yang terekspos. *"…mereka itu akan merumuskan…core value core value turunan dari AKHLAK."*	Nilai-nilai pendukung keyakinan yang terekspos	Komponen budaya organisasi	Proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi
E Sosialisasi budaya organisasi:	Sosialisasi	Sosialisasi budaya organisasi	Proses penciptaan budaya yang berkinerja

sosialisasi. *"Setelah itu mereka akan mensosialisasikan ke divisi divisi di bawah nya salah satunya di TREG IV."*			tinggi
E Budaya berkinerja tinggi: budaya akuntabilitas. *"…aktualisasinya aktivasinya itu akan dievaluasi targetnya apakah achieve atau tidak. Kemudian nanti akan ada evaluasi total."*	Budaya akuntabilitas	Budaya berkinerja tinggi	Proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi
E Sub-budaya organisasi: ontogonal. *"…culture di regional 4 sendiri khusus yang untuk kipas budaya…sebenarnya nginduknya juga sama ke AKHLAK BUMN..."*	Ontogonal	Sub-budaya organisasi	Proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi
E Komponen: nilai-nilai pendukung yang terlihat. *"…AKHLAK itu…singkatan dari amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, kolaboratif."*	Nilai-nilai pendukung keyakinan yang terekspos	Komponen budaya organisasi	Proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi
N Komponen: nilai-nilai pendukung yang terlihat. *"…core values pasti tetap AKHLAK…amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif, kolaboratif."*	Nilai-nilai pendukung keyakinan yang terekspos	Komponen budaya organisasi	Proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi
E Sub-budaya organisasi. *"…namanya kalo di kita itu kipas budaya. Kipas budaya itu adalah budaya perusahaan yang localize. Jadi hanya berada di local-local*	Sub-budaya organisasi	Sub-budaya organisasi	Proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi

divisi tertentu."			
E Sub-budaya organisasi: ontogonal. *"…di java dwipa itu ada peraturan-peraturan khusus yang tidak ada di AKHLAK, tapi masih linear."*	Ontogonal	Sub-budaya organisasi	Proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi
E Komponen budaya organisasi: artefak. *"…peraturan penggunaan…atribut tertentu di hari-hari tertentu yang sudah disepakati…misalkan kalau di hari kamis itu harus pakai blangkon."*	Artefak	Komponen budaya organisasi	Proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi
E Komponen budaya organisasi: artefak. *"…hari senin pakai seragam perusahaan…hari hari lainnya juga pakaian dan atribut yang digunakan karyawan itu diatur."*	Artefak	Komponen budaya organisasi	Proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi
E Sosialisasi budaya organisasi: tindakan manajemen puncak. *"Memang ada nota dinasnya dari senior manager untuk meminta karyawan itu menggunakan atribut seperti itu,"*	Tindakan manajemen puncak	Sosialisasi budaya organisasi	Proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi
N Sub-budaya organisasi: ontogonal. *"…java dwipa ini tetep…ada AKHLAKnya…intinya mencakup tentang AKHLAK…"*	Ontogonal	Sub-budaya organisasi	Proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi
E	Ontogonal	Sub-budaya organisasi	Proses penciptaan

Sub-budaya organisasi: ontogonal. *"…ini juga sebenarnya budaya localize…tapi di TREG IV itu ada…kebiasaan sharing session antar unit. Itu namanya digismart."*			budaya yang berkinerja tinggi
E Sosialisasi budaya organisasi: tindakan manajemen puncak. *"…ketika perusahaan mengkomunikasikan entah kipas budaya entah culture AKHLAK itu selalu dibarengin dengan nota dinas."*	Tindakan manajemen puncak	Sosialisasi budaya organisasi	Proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi
E Sosialisasi budaya organisasi: sosialisasi. *"…di HC di regional 4 itu punya grup sosmed karyawan dimana kita bisa memberikan informasi informasi ke karyawan baik itu berupa culture atau benefit yang bisa…mereka dapatkan…"*	Sosialisasi	Sosialisasi budaya organisasi	Proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi
E Komponen budaya organisasi: artefak. *"…kita juga mengkomunikasikan culture kita itu melalui artefak.…bisa melalui poster, kaya poster AKHLAK di masjid…poster yang di atas meja…"*	Artefak	Komponen budaya organisasi	Proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi
E Sosialisasi budaya organisasi: sosialisasi. *"…ada exhibition untuk culture activation…"*	Sosialisasi	Sosialisasi budaya organisasi	Proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi
E	Budaya akuntabilitas	Budaya berkinerja	Proses penciptaan budaya yang berkinerja

Budaya berkinerja tinggi: budaya akuntabilitas. *""…aktualisasinya aktivasinya itu akan dievaluasi…Terus juga ada review dari HC culture rutin."*		tinggi	tinggi
E Penyikapan pimpinan terhadap budaya organisasi: dukungan pimpinan. *"Ada banyak, HC saja ada banyak…untuk culture itu memang khusus, ada HC culture…"*	Dukungan pimpinan	Penyikapan pimpinan terhadap budaya organisasi	Proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi
N Budaya berkinerja tinggi: budaya akuntabilitas. *"…kita merekap core value AKHLAK rutin…kita data siapa saja yang belum achieve."*	Budaya akuntabilitas	Budaya berkinerja tinggi	Proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi
N Budaya berkinerja tinggi: budaya akuntabilitas. *"…ada update rutin juga dari pusat, tentang culture yang akan dilaksanakan ke depan kaya gimana, apa saja yang dikerjakan, sudah achieve atau belum dengan apa yang ditargetkan…"*	Budaya akuntabilitas	Budaya berkinerja tinggi	Proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi
E Sosialisasi budaya organisasi: sosialisasi. *"…ketika mereka masuk join GPTP harusnya mereka sudah didadar, budaya perusahaannya itu sudah diajarkan ketika GPTP…"*	Sosialisasi	Sosialisasi budaya organisasi	Proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi
E	Budaya akuntabilitas	Budaya berkinerja	Proses penciptaan

Budaya berkinerja tinggi: budaya akuntabilitas. *"…setiap karyawan diminta untuk aktif mengupload aktualisasi culture mereka di superAppnya telkom yaitu Diarium…itulah yang dihitung untuk mengetahui seberapa jauh aktualisasi dan implementasi core value di telkom."*		tinggi	budaya yang berkinerja tinggi
E Budaya berkinerja tinggi: budaya akuntabilitas. *"…misalkan kita belum achieve atau kita sudah achieve, itu akan diinformasikan sama HC culture. Achievenya itu berdasarkan keaktifan kita mengikuti agenda agenda yang dilaksanakan sama HC culture."*	Budaya akuntabilitas	Budaya berkinerja tinggi	Proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi
E Budaya berkinerja tinggi: budaya akuntabilitas. *"Terus…HC culture itu akan ngasih tahu…divisi mana yang terbaik."*	Budaya akuntabilitas	Budaya berkinerja tinggi	Proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi
E Budaya berkinerja tinggi: Proses yang kuat. *"…sambil kita ngomongin juga tantangan selama ke belakang itu apa, terus apa yang harus di improve."*	Proses yang kuat	Budaya berkinerja tinggi	Proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi
E Budaya berkinerja tinggi: proses yang kuat. *"…kita biasanya kasih tahu core value yang relevan atau engga. ini juga bisa berubah setelah evaluasi."*	Proses yang kuat	Budaya berkinerja tinggi	Proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi

N *High performance work system*: penugasan kerja yang fleksibel. *"Kita akan melebihkan target yang dari pusat karena agar kita achieve…gak selalu kita harus ngikutin dari pusat…"*	Penugasan kerja yang fleksibel	*High performance work system*	Proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi
N Tantangan yang dihadapi: Mempengaruhi aspek internal perusahaan (budaya, cara kerja, SDM). *"…setelah Telkom ada transformasi itu jadi kaya culture nya agak menurun."*	Mempengaruhi aspek internal perusahaan (budaya, cara kerja, SDM)	Transformasi perusahaan	Tantangan yang dihadapi
E Tantangan yang dihadapi: Keanekaragaman latar belakang. *",di regional 4 orangnya heterogen sekali…ketika disatukan dalam satu perusahaan mereka harusnya melebur untuk fit ke sebuah perusahaan."*	Keanekaragaman latar belakang	Keanekaragaman latar belakang	Tantangan yang dihadapi
E Tantangan yang dihadapi: dinamika tinggi. *", telkom itu dinamikanya lumayan tinggi…misalkan ada perubahan impactnya menyeluruh tidak hanya dalam cara kita bekerja, tapi semuanya akan berdampak termasuk culture juga akan berubah."*	Dinamika tinggi	Transformasi perusahaan	Tantangan yang dihadapi
N Tantangan yang dihadapi: minim keterlibatan karyawan. *"…untuk mencapai achievement cuma orang orang itu saja,…gak ikut aktif berpartisipasi untuk*	Minim keterlibatan karyawan	Minim keterlibatan karyawan	Tantangan yang dihadapi

membangun AKHLAKnya, membangun culturenya sendiri…"			
E Tantangan yang dihadapi: Tidak memiliki semangat yang sama. *"…tidak semua karyawan itu punya…semangat yang sama untuk aktualisasi culture,"*	Tidak memiliki semangat yang sama	Minim keterlibatan	Tantangan yang dihadapi
E Tantangan yang dihadapi: Karyawan banyak pekerjaan. *"…masih ada beberapa yang mungkin menganggap implementasi culture itu nambah nambahin kerjaan mereka."*	Karyawan banyak pekerjaan	Minim keterlibatan	Tantangan yang dihadapi
E Mitigasi: sharing session. *"…yang masalah heterogen karyawan itu mungkin dengan kita sharing session,…sharing sesama karyawan, sharing tentang POV karyawan…"*	Sharing session	Sharing session	Mitigasi
E Mitigasi: adaptif. *", terbiasa untuk menghadapi perubahannya akan dengan sendirinya mudah untuk menghadapi sebuah perubahan…tinggal bagaimana kita bisa beradaptasi dengan sangat cepat terhadap sebuah perubahan."*	Adaptif	Adaptif	Mitigasi
E Mitigasi: mengingatkan secara personal. *"…me-remind secara personal ke setiap orangnya untuk melakukan*	Mengingatkan secara personal	Mengingatkan secara personal	Mitigasi

aktualisasi diarium. Atau mungkin kita me-remind nya ke atasannya…"			
E Mitigasi: sharing session. *"Digismart. Karena itu memang tempat kita mencurahkan segalanya…Mulai dari ngomongin sosialisasi, dari kerjaan sampai benefit untuk karyawan."*	Sharing session	Sharing session	Mitigasi
E Mitigasi: sharing session. *"…kebanyakan itu online sebenarnya…karena dengan online itu sebenarnya kita bisa lebih banyak menggapai karyawan…"*	Sharing session	Sharing session	Mitigasi
N Mitigasi: mengingatkan secara personal. *"…paling awal yang kita remind itu manajer…minta untuk diselesaikan sampe achieve, baru kalau memang dari manajernya belum ada perubahan baru personal ke masing-masing karyawannya."*	Mengingatkan secara personal	Mengingatkan secara personal	Mitigasi
N Mitigasi: sharing session. *"…benar yang digismart, lewatnya itu juga sebagai salah satu langkah untuk pengenalannya…"*	Sharing session	Sharing session	Mitigasi
N Mitigasi: dukungan pimpinan. *"pernah sekali kita datangkan dari culture HCBP…terkait membicarakan tentang culture. Jadi langsung dari yang*	Dukungan pimpinan	Adaptif	Mitigasi

bersangkutan."			
E Tantangan yang dihadapi: Mempengaruhi aspek internal perusahaan (budaya, cara kerja, SDM). *"…telkom bergerak ke arah B2B…Customer nya sudah berubah, otomatis cara bekerja juga dipaksa untuk berubah. Jadi itu sangat berpengaruh ke budaya, cara kerja, bahkan SDM karyawannya juga ikut berubah."*	Mempengaruhi aspek internal perusahaan (budaya, cara kerja, SDM)	Transformasi perusahaan	Tantangan yang dihadapi
E Tantangan yang dihadapi: Dinamika tinggi. *"…selanjutnya akan ada transformasi lagi, masih banyak…karena transformasi kita ada lima."*	Dinamika tinggi	Transformasi perusahaan	Tantangan yang dihadapi
E Tantangan yang dihadapi: Mempengaruhi aspek internal perusahaan (budaya, cara kerja, SDM). *"yang beli produk kita saja berubah sudah otomatis orang orangnya juga dipaksa untuk berubah…"*	Mempengaruhi aspek internal perusahaan (budaya, cara kerja, SDM)	Transformasi perusahaan	Tantangan yang dihadapi
N Tantangan yang dihadapi: Karyawan gelisah. *"…Karyawan pun sudah mulai gelisah itu dari awal, jadi mereka gak tahu kita akan kedepannya kaya bagaimana…"*	Karyawan gelisah	Transformasi perusahaan	Tantangan yang dihadapi
E Mitigasi: dukungan pimpinan. *"…five bold moves, ini…sudah*	Dukungan pimpinan	Adaptif	Mitigasi

dipersiapkan dengan matang…sudah direncanakan itu…dari jauh jauh hari."			
E Mitigasi: dukungan pimpinan. *"…five bold moves ini diinisiasi dan dipikirkan oleh bapak bapak BOD…direktur…"*	Dukungan pimpinan	Adaptif	Mitigasi
E Mitigasi: adaptif. *"…orangnya di fitkan. Orangnya harus bisa menerima dan adaptif…"*	Adaptif	Adaptif	Mitigasi
E Mitigasi: training karyawan. *"…ketika karyawan ini dipindahkan ke unit yang baru…dikasih waktu untuk belajar, dikasih transfer knowledge."*	Training karyawan	Adaptif	Mitigasi
E Mitigasi: dukungan pimpinan. *"Bukan hanya lewat HC nya yang bergerak. Direktur direktur juga turun ke lapangan mensosialisasikan five bold moves."*	Dukungan pimpinan	Adaptif	Mitigasi
E Mitigasi: dukungan pimpinan. *", pemimpin pemimpin telkomsel dibawa ke sini bersama dengan direktur direktur telkom untuk meyakinkan bahwa everything is gonna be okay."*	Dukungan pimpinan	Adaptif	Mitigasi
E Mitigasi: serikat karyawan. *"Termasuk ada sekar, serikat karyawan yang mengawal proses*	Serikat karyawan	Serikat karyawan	Mitigasi

transformasinya itu, jadi gak mungkin dilepas begitu saja."			
N Mitigasi: training karyawan. *"Jadi yang FMC…mereka seperti ada one-on-one nya sama telkomselnya."*	Training karyawan	Adaptif	Mitigasi
N Mitigasi: serikat karyawan. *"…selama one-on-one sama telkomsel sekar itu tetap ikut mendampingi…Dari transformasi FMC sampe sekarang pun sekar tetap membantu atau istilahnya mendampingi karyawan…"*	Serikat karyawan	Serikat karyawan	Mitigasi
E Mitigasi: serikat karyawan. *"Sekar itu karyawan di sini…suara karyawan itu jadi relevan karena beliau beliau ini juga karyawan sebenarnya di sini bukan pihak luar."*	Serikat karyawan	Serikat karyawan	Mitigasi
E *High performance work system*: penugasan kerja yang fleksibel. *"…karyawan itu bisa arrange dimana mereka mau kerja, atau work from anywhere…mau masuk jam berapa pulang jam berapa itu kita yang menentukan sendiri."*	Penugasan kerja yang fleksibel	*High performance work system*	Proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi
E *High performance work system:* kompensasi. *"telkom itu juga menjamin karyawan dan sekeluarganya dia, dari segi kesehatan itu sudah ditanggung."*	Kompensasi	*High performance work system*	Proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi
E	Kompensasi	*High performance work*	Proses penciptaan budaya yang berkinerja

High performance work system: kompensasi. *"…telkom bekerjasama dengan universitas universitas tertentu dimana si anak karyawan bisa masuk ke sana dengan jalur…kerjasama antara telkom dengan universitas.…dari segi kesehatan juga ada ditanggung oleh perusahaan."*		*system*	tinggi
E Budaya berkinerja tinggi: budaya akuntabilitas. *"…setiap orang itu amanah dengan pekerjaannya dan pimpinan itu bisa mengecek pekerjaan bawahannya atau mungkin sesama peer atau rekan mengecek pekerjaannya itu dari OKR."*	Budaya akuntabilitas	Budaya berkinerja tinggi	Proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi
E *High performance work system*: penugasan kerja yang fleksibel. *"…karyawan itu dibebaskan untuk menentukan apa yang mau mereka kerjakan, by OKR."*	Penugasan kerja yang fleksibel	*High performance work system*	Proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi
N *High performance work system:* kompensasi. *"di telkom ada program anak karyawan bisa kuliah dengan program kerjasama itu benar, itu ada."*	Kompensasi	*High performance work system*	Proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi
N *High performance work system:* kompensasi. *", di telkom itu juga ada namanya GPSP, great people scholarship program,…karyawan diperbolehkan untuk kuliah lagi dengan dibiayai oleh telkom…"*	Kompensasi	*High performance work system*	Proses penciptaan budaya yang berkinerja tinggi

Lampiran VII

Coding II

Hari dan Tanggal : Jumat, 21 Juli 2023

Waktu : 18.30-19.00 WIB

Narasumber : C

Tipe Wawancara : Semi *open minded*

Ide Pokok / Kata Kunci	Konseptualisasi	Kategorisasi	Tematisasi
Konflik antar karyawan: konflik antar karyawan. *"Tantangannya adalah berkomunikasi dan bergaul dengan lintas usia, terutama dengan rekan seumuran."*	konflik antar karyawan	Keanekaragaman latar belakang	Tantangan yang dihadapi
Minim keterlibatan: Karyawan banyak pekerjaan. *"Mereka banyak pekerjaan. Jadi seperti malas untuk mengaktivasi culture…itu karena karyawan terlalu sibuk…"*	Karyawan banyak pekerjaan	Minim keterlibatan	Tantangan yang dihadapi
Transformasi perusahaan: dinamika tinggi. *"Hampir di semua tempat itu fasenya telkom cepat."*	Dinamika tinggi	Transformasi perusahaan	Tantangan yang dihadapi
High performance work system: rekrutmen karyawan yang selektif. *"Lingkungan di telkom itu mulai saat ini anak anaknya kualifikasinya itu tinggi tinggi…"*	Rekrutmen karyawan yang selektif	*High performance work system*	Proses penciptaan budaya berkinerja tinggi
Mitigasi: menyesuaikan budaya dengan pekerjaan. *"Mitigasi saat mereka memiliki banyak pekerjaan adalah dengan menyelaraskan budaya perusahaan dengan tugas mereka…"*	Menyesuaikan budaya dengan pekerjaan	Mitigasi	Mitigasi

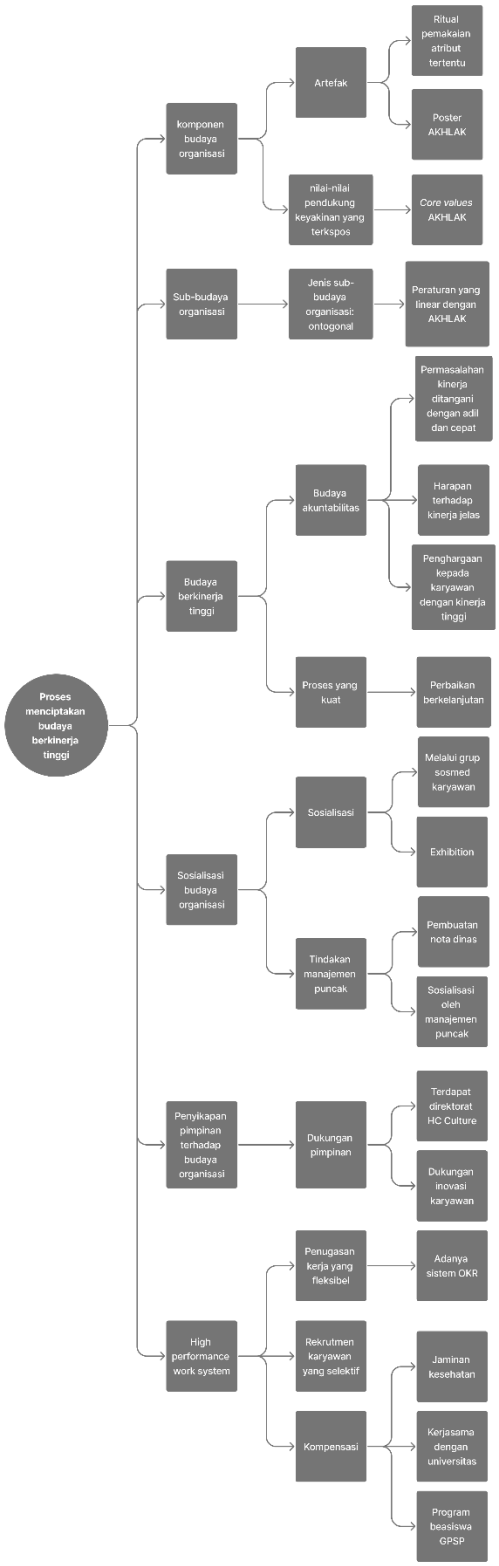
Mitigasi: menyesuaikan budaya dengan pekerjaan. *"…kerja tapi punya masalah ABCD itu diselesaikan dengan culture."*	Menyesuaikan budaya dengan pekerjaan	Mitigasi	Mitigasi
Mitigasi: menciptakan budaya inovasi dan belajar di lingkungan kerja. *"…menciptakan lingkungan untuk learning and innovation…Jadi ketika bentrok sama orang karena ABCD seperti yaudah gitu."*	Menciptakan budaya inovasi dan belajar di lingkungan kerja	Mitigasi	Mitigasi
Mitigasi: Menciptakan budaya inovasi dan belajar di lingkungan kerja. *"kalau bikin salah ya yaudah gitu, tapi learning nya apa, terus di trigger untuk ngomong, dan punya mentor begitu."*	Menciptakan budaya inovasi dan belajar di lingkungan kerja	Mitigasi	Mitigasi
Budaya berkinerja tinggi: budaya akuntabilitas. *"…mereka itu selalu mengekspos talentnya…misalnya yang bikin inovasi ini…misalkan Radit gitu, sampai ke direktur itu namamu yang dibawa."*	Budaya akuntabilitas	Budaya berkinerja tinggi	Proses penciptaan budaya berkinerja tinggi
Mitigasi: Menciptakan budaya inovasi dan belajar di lingkungan kerja. *"Mitigasinya adalah cari sebanyak banyaknya referensi untuk benchmarking and koneksi."*	Menciptakan budaya inovasi dan belajar di lingkungan kerja	Mitigasi	Mitigasi
Penyikapan pimpinan terhadap budaya organisasi: dukungan pimpinan. *"…manajemen itu harus punya badan yang kuat untuk bisa bilang bahwa kita mengeluarkan uang sekian perbulan untuk Radit bikin inovasi…Di telkom dia*	Dukungan pimpinan	Penyikapan pimpinan terhadap budaya organisasi	Proses penciptaan budaya berkinerja tinggi

seperti…jalan."			
High performance work system: penugasan kerja yang fleksibel. *"…dulu ketika aku kerja atasanku sampai menyuruh aku untuk kerja di luar kantor…"*	Penugasan kerja yang fleksibel	*High performance work system*	Proses penciptaan budaya berkinerja tinggi

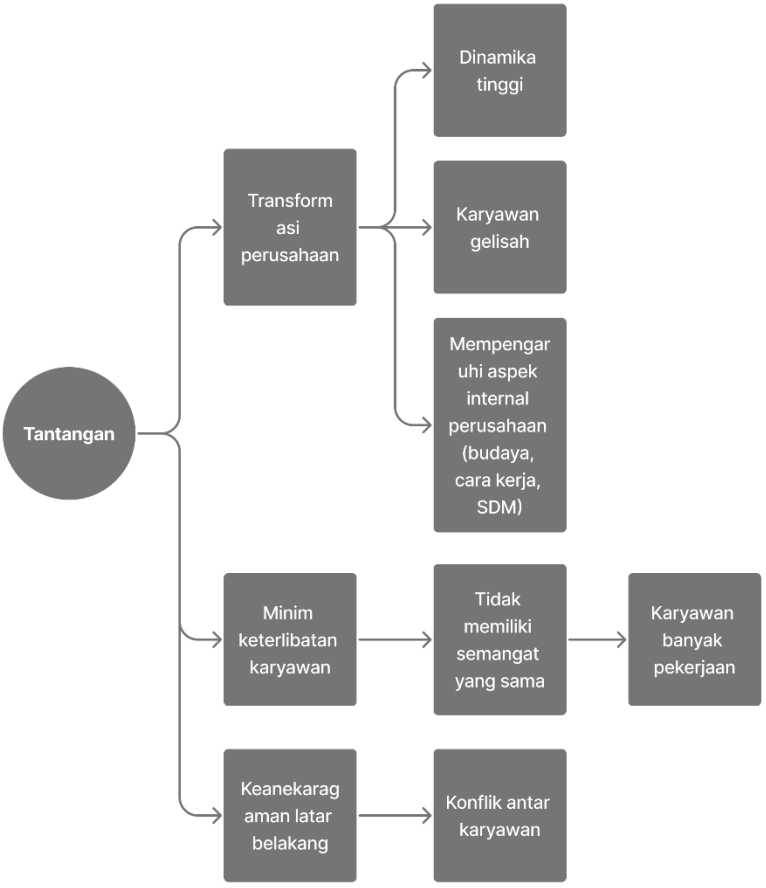
Lampiran VIII

Penyajian Data

Proses Menciptakan Budaya Berkinerja Tinggi di PT Telkom Regional 4



Tantangan yang Dihadapi Perusahaan dalam Proses Penciptaan Budaya Berkinerja Tinggi



Mitigasi yang Dilakukan Perusahaan dalam Proses Penciptaan Budaya Berkinerja Tinggi

