

SKRIPSI

**PENERAPAN NILAI-NILAI *THE TELKOM WAY*
DALAM PROGRAM *CULTURE ACTIVATION*
DI PT. TELKOM WILAYAH YOGYAKARTA**



**DIAJUKAN SEBAGAI SYARAT MEMPEROLEH GELAR
SARJANA SOSIAL (S.SOS)**

OLEH:

PAULA ASTARI NAINGGOLAN

161006090

**PROGRAM STUDI SOSIOLOGI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA**

2021

HALAMAN PERSETUJUAN

**PENERAPAN NILAI-NILAI *THE TELKOM WAY*
DALAM PROGRAM *CULTURE ACTIVATION*
DI PT. TELKOM WILAYAH YOGYAKARTA**



**DISUSUN OLEH:
PAULA ASTARI NAINGGOLAN
161006090**

**MENYETUJUI
DOSEN PEMBIMBING**

(DRA. LUCINDA, M.LETT.)

HALAMAN PENGESAHAN

**PENERAPAN NILAI-NILAI *THE TELKOM WAY*
DALAM PROGRAM *CULTURE ACTIVATION*
DI PT. TELKOM WILAYAH YOGYAKARTA**

DISUSUN OLEH:

PAULA ASTARI NAINGGOLAN

161006090

**TELAH DIUJI PADA HARI KAMIS TANGGAL 03 JUNI 2021
DI RUMAH (UJIAN DARING MENGGUNAKAN APLIKASI ZOOM)**

TIM PENGUJI:

TANDA TANGAN

**DRA. LUCINDA, M.LETT.
PENGUJI UTAMA**



.....

**ST. NINDITO, M.SI.
PENGUJI I**



.....

**Y. KUNHARIBOWO, M.A.
PENGUJI II**

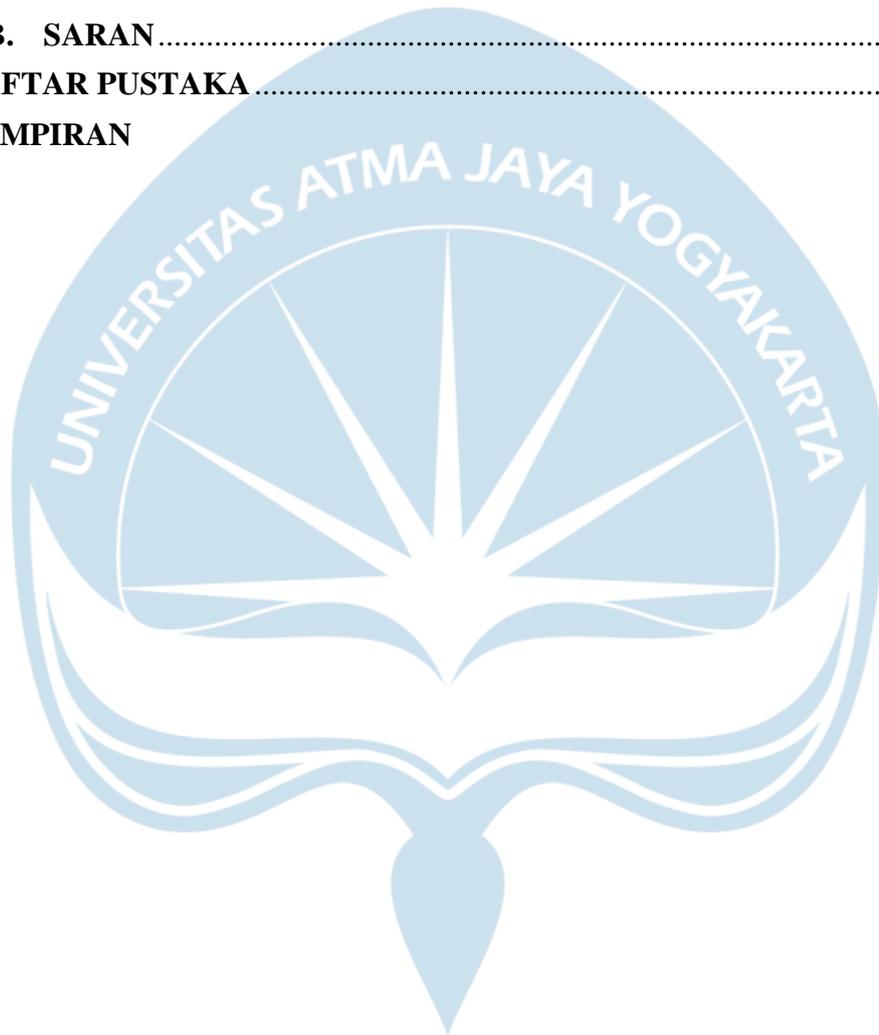


.....

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR GAMBAR.....	vi
ABSTRAK	vii
BAB I: PENDAHULUAN.....	1
A. LATAR BELAKANG	1
B. RUMUSAN MASALAH.....	8
C. KERANGKA KONSEP	8
C.1 Budaya Organisasi.....	8
C.2 Konsep Nilai dalam Budaya Organisasi	8
C.3 Dimensi Budaya Organisasi.....	9
C.4 Budaya Kuat dan Budaya Lemah	10
D. TUJUAN PENELITIAN.....	11
E. SISTEMATIKA PENULISAN	11
BAB II: METODOLOGI DAN DESKRIPSI OBYEK PENELITIAN.....	13
A. JENIS PENELITIAN DAN METODE PENELITIAN	13
B. INFORMAN	13
C. OPERASIONALISASI KONSEP	14
D. METODE PENGUMPULAN DATA, JENIS DATA, CARA ANALISIS DATA	15
D.1 Metode Pengumpulan Data	15
D.2 Sumber Data.....	16
D.3 Metode Analisis Data.....	17
E. DESKRIPSI OBYEK PENELITIAN.....	18
E.1 Sejarah Telkom.....	18
E.2 Telkom Wilayah Yogyakarta.....	19
E.3 Tujuan, Visi dan Misi	19
E.4 Struktur Organisasi Telkom Wilayah Yogyakarta	20
E.5 Bidang Usaha	23
BAB III: TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....	25
A. TEMUAN LAPANGAN.....	25

A.1 Kode Etik dan Kebijakan yang Berhubungan Dengan Budaya Telkom	26
A.2 Kegiatan atau Acara Telkom.....	28
A.3 Penerapan Nilai <i>The Telkom Way</i>.....	33
B. ANALISIS DATA	56
BAB IV: KESIMPULAN.....	66
A. KESIMPULAN.....	66
B. SARAN.....	68
DAFTAR PUSTAKA	69
LAMPIRAN	



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1: The Telkom Way PT. Telkom.....	3
Gambar 1.2: Struktur Organisasi Telkom wilayah Yogyakarta.....	22
Gambar 1.3: Calender of Culture Activation 2019 Telkom Regional IV	29



ABSTRAK

Budaya organisasi atau sering disebut sebagai budaya perusahaan merupakan salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Demikian pula dengan Telkom sebagai perusahaan yang kompetitif dan berorientasi pada kepuasan pelanggan menyakini bahwa sistem dan budaya harus terus dikembangkan sesuai dengan tuntutan dan perubahan bisnis untuk mewujudkan cita-cita terus maju. Telkom melakukan transformasi budaya sejak tahun 2009 yang disebut dengan *The Telkom Way*, yang kemudian diimplementasikan dalam program *Culture Activation*. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui penerapan nilai-nilai *The Telkom Way* pada program *Culture Activation* di PT. Telkom wilayah Yogyakarta.

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif, yang dilakukan dengan metode wawancara *purposeful sampling*, maka informan yang dipilih penulis adalah manajer, asisten manajer, dan mahasiswa yang pernah magang di PT. Telkom wilayah Yogyakarta. Data diperoleh melalui hasil observasi, wawancara, dan dokumen Telkom. Setelah melakukan pengumpulan data, kemudian dilakukan reduksi data, menyajikan data, dan membuat kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan penerapan nilai-nilai *The Telkom Way* pada Telkom Yogyakarta sudah berjalan dengan cukup baik. Karyawan Telkom dalam kesehariannya sudah menerapkan nilai *speed, smart, imagine*, dan *action* dengan sangat maksimal dan baik. Sedangkan nilai *integrity, enthusiasm, totality, focus* dan *solid*, secara keseluruhan sudah diterapkan dengan cukup baik, hanya ada beberapa karyawan yang kurang menerapkannya dengan baik, sehingga penerapan nilai-nilai tersebut kurang maksimal. Kemudian, budaya Telkom Yogyakarta juga merupakan budaya yang kuat karena Telkom memenuhi semua unsur-unsur budaya kuat menurut teori Kotler dan Heskett dan tidak memenuhi unsur-unsur budaya lemah menurut teori Schein.

Berdasarkan hasil penelitian, maka penulis menyarankan agar Telkom mempertahankan dan meningkatkan upaya menciptakan lingkungan yang nyaman dan pemberian penghargaan kepada karyawan dalam menerapkan nilai-nilai *The Telkom Way*, serta memperketat pengawasan dan memberikan sanksi yang lebih tegas apabila terjadi pelanggaran mengenai kedisiplinan karyawan dalam menerapkan nilai-nilai *The Telkom Way*.

Kata Kunci: budaya perusahaan, nilai, penerapan

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Perusahaan tidak luput dari persaingan dalam mencapai tujuannya. Salah satu metode untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya adalah dengan memperbaiki dan mengembangkan keunggulan komparatif (*comparative advantage*) di bidang sumber daya manusia (Bangun, 2008: 38).

Sumber daya manusia pada suatu perusahaan merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan, karena setiap operasional perusahaan melibatkan sumber daya manusia dan manusia merupakan pelaku dari serangkaian proses kerja yang terjadi dalam perusahaan. Mulai dari tahap perencanaan hingga tahap evaluasi perusahaan membutuhkan sumber daya manusia. Tidak hanya sumber daya manusia yang perlu diperhatikan, perusahaan juga membutuhkan peran budaya organisasi dan penerapannya. Budaya itu sendiri merupakan satu set nilai – nilai yang diterapkan dengan tujuan untuk mengekspresikan nilai perusahaan secara internal maupun eksternal (Ransburg, Sage-Hayward, Schuman, 2016: 36).

Budaya organisasi adalah seperangkat nilai dan norma–norma bersama yang mengendalikan interaksi anggota organisasi untuk mencapai tujuannya (Jones, 2001: 9). Budaya organisasi adalah sistem nilai dan keyakinan bersama yang kuat dalam suatu organisasi atau dalam sub-unit organisasi yang memandu perilaku anggotanya (Wood, 2001: 391). Budaya organisasi adalah sistem nilai dan keyakinan bersama yang menekankan identitas organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2001: 68). Budaya organisasi yang sering disebut juga sebagai budaya perusahaan merupakan salah satu faktor yang penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Oleh sebab itu, budaya perusahaan menjadi faktor kunci yang menentukan berhasil tidaknya perusahaan mencapai tujuannya.

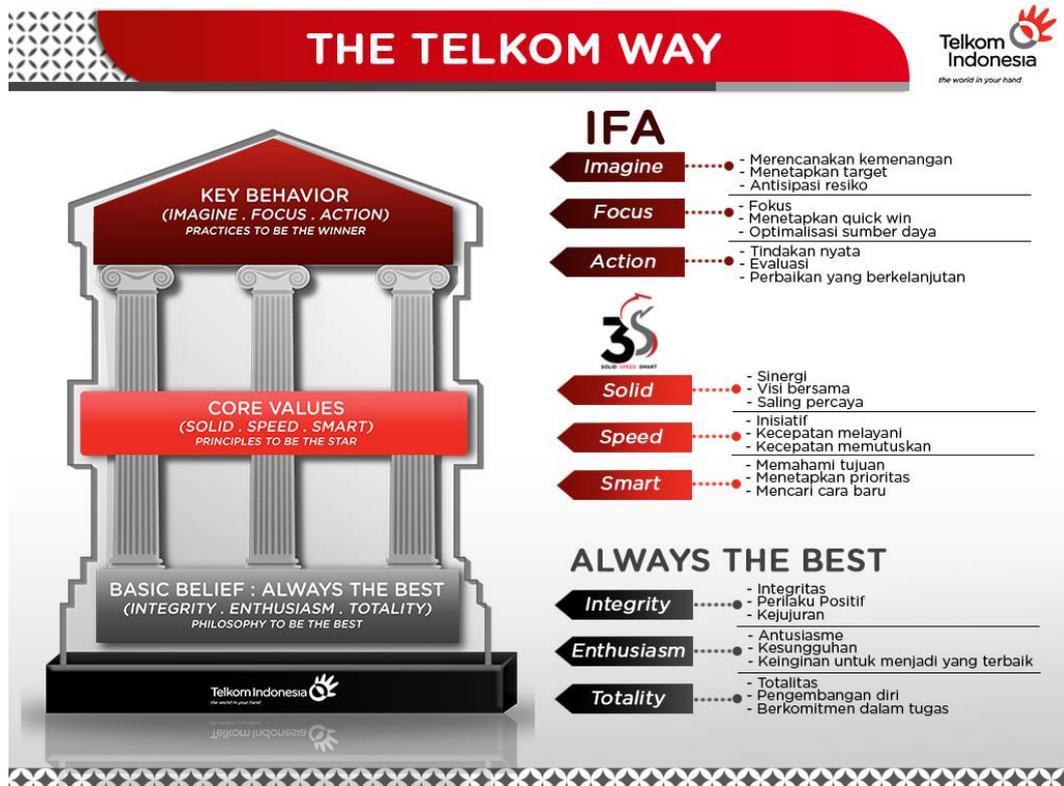
Budaya perusahaan dianggap mampu berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja ekonomi jangka panjang perusahaan di masa depan. Tidak sedikit budaya perusahaan yang buruk dapat merusak kinerja jangka panjang dari sebuah

perusahaan meskipun perusahaan tersebut memiliki pegawai-pegawai yang cerdas. Oleh sebab itu, meskipun budaya perusahaan sulit diubah, budaya perusahaan dapat dibuat sedemikian rupa agar dapat mendukung kinerja perusahaan (Kotter dan Heskett, 1992: 12-13).

Sebuah organisasi yang kuat mendukung adaptasi dan pengembangan kinerja karyawan organisasi dengan memotivasi karyawan menuju tujuan bersama dan mencapai tujuan perusahaan, dan akhirnya membentuk dan menyalurkan perilaku karyawan yang terarah sesuai dengan strategi operasional dan fungsional perusahaan (Uddin, Luva, dan Hossian, 2013: 63). Demikian juga dengan Telkom sebagai perusahaan yang kompetitif dan berorientasi pada kepuasan pelanggan meyakini bahwa sistem dan budaya harus terus dikembangkan, sesuai dengan tuntutan dan perubahan bisnis untuk mewujudkan cita-cita terus maju. (*Sustainability Report* Telkom, 2014:117).

Sejak tahun 2012, Telkom selalu menerima penghargaan yang berkaitan dengan kinerja dan lingkungan kerja perusahaan terbaik baik dari dalam maupun luar negeri, contohnya Best Companies to Work for Asia 2017. Telkom juga menjadi salah satu dari 34 perusahaan yang mendapat penghargaan *Best Companies to Work* pada tahun 2019 versi majalah HR Asia. Baru – baru ini Telkom mendapat penghargaan *The Best Corporate Strategy* dalam *CNBC Indonesia Award* 2019 dan penghargaan *Indonesia Most Valuable Brand* 2019. Dua penghargaan ini didapatkan sebelum dan setelah Telkom menetapkan budaya organisasi *The Telkom Way*.

Telkom melakukan transformasi budaya sejak tahun 2009 yang disebut dengan *The Telkom Way*, yang ditetapkan pada tanggal 10 Juni 2013 sebagai budaya atau nilai-nilai perusahaan. Nilai-nilai *The Telkom Way* adalah sebagai berikut:

Gambar 1.1: *The Telkom Way* PT. Telkom

Sumber: Laporan Tahunan 2018 PT. Telkom

Budaya Perusahaan Telkom diformulasikan sebagai berikut:

1. *Basic Believe - Always the Best; Philosophy to be the Best: Integrity, Enthusiasm, Totality*

Keyakinan dasar (*basic belief*) *always the best* artinya adalah sebuah keyakinan dasar untuk selalu menjadi yang terbaik dan selalu memberikan yang terbaik. Untuk dapat mewujudkan hal tersebut, maka dirumuskan filosofi dasar *to be the best* yang artinya setiap karyawan Telkom harus menjadi insan terbaik. Filosofi ini yang melandasi nilai-nilai dan perilaku setiap karyawan Telkom dalam mencapai yang terbaik. Maka, untuk mencapai keyakinan dasar menjadi yang terbaik, karyawan Telkom harus menjalankan tiga prinsip filosofi yakni; *integrity*, *enthusiasm*, dan *totality*.

a) *Integrity*: Seluruh insan Telkom Group harus memiliki integritas dalam bekerja.

b) *Enthusiasm*: Segenap insan Telkom Group harus bekerja dengan antusias atau memiliki antusiasme yang baik dalam bekerja.

c) *Totality*: Seluruh insan Telkom Group dituntut bekerja dengan totalitas untuk mencapai hasil terbaik dalam pekerjaannya.

2. *Core Values; Principles to be the Star: Solid, Speed, Smart.*

Principles to be the Star adalah nilai-nilai inti (*core values*) yang berisi prinsip-prinsip dasar untuk menjadi seorang ‘bintang’ (orang yang bersinar/terbaik). Nilai-nilai inti merupakan panduan dasar yang membentuk pola pikir dan perilaku karyawan Telkom dalam membangun dan mengembangkan diri menjadi seorang ‘bintang’. Dalam nilai inti dirumuskan tiga prinsip dasar untuk menjadi seorang bintang, yakni; *Solid, Speed, dan Smart*. ***Principles*** sebagai arah/pedoman bagi karyawan Telkom, seseorang yang berpegang teguh pada ***principles*** akan memiliki landasan yang kuat dalam bertindak.

a) *Solid*: Seluruh insan Telkom Group harus memberikan yang terbaik (*always the best*) dan meningkatkan soliditas di antara seluruh insan Telkom Group sebagai satu *Great Team*.

b) *Speed*: Segenap insan Telkom Group harus bekerja cepat dalam setiap kesempatan untuk memenangkan persaingan. Karena yang cepat akan mengalahkan yang lambat.

c) *Smart*: Seluruh insan Telkom Group dituntut bekerja *smart*, yaitu memahami tujuan yang ingin dicapai, menentukan prioritas dan selalu mencari cara baru yang lebih baik untuk mencapai tujuan.

3. *Key Behavior; Practice to be the Winner: Imagine – Focus – Action.*

Practise to be Winner merupakan perilaku kunci (*key behaviour*) yang berisi praktik-praktik untuk menjadi seorang ‘pemenang’. Perilaku ini membentuk pola sikap dan tindak karyawan Telkom dalam menempa diri menjadi seorang ‘pemenang’. Pada akhirnya, *key behaviour* diterjemahkan dalam perilaku (*practices*) dalam mencapai tujuannya, yakni menjadi ‘pemenang’ (*the winner*) dalam segala hal. Ada 3 perilaku dasar dalam *key behaviour* untuk menjadi pemenang, yakni; *Imagine, Focus, dan Action*.

a) *Imagine*: Seluruh insan Telkom Group harus mampu mengimajinasikan pekerjaan dengan kreatif, mampu memunculkan kreatifitas dalam bekerja.

- b) *Focus*: Segenap insan Telkom Group harus bekerja dengan fokus dan fokus dalam setiap aspek pekerjaan.
- c) *Action*: Seluruh insan Telkom Group mampu beraksi sebagai kebiasaan dalam bekerja. Mampu menunjukkan aksinya dalam bekerja sebagai suatu kebiasaan. (Laporan Tahunan Telkom, 2017: 229)

Sejak tahun 2016, Telkom menerapkan Program Aktivasi Budaya atau *Culture Activation* Telkom yang bertujuan untuk mengimplementasikan nilai-nilai *The Telkom Way*, yang internalisasi budaya perusahaannya dilakukan secara *top down*. CEO Telkom Group merupakan *role model* budaya perusahaan bagi seluruh Pimpinan Unit, kemudian para Pimpinan Unit menjadi *role model* bagi para bawahannya. *Role model* berkewajiban memilih dan menetapkan *Culture Agent* yang bertugas menyusun inisiasi kegiatan aktivasi budaya di unit terkait dan memotivasi seluruh karyawan untuk berpartisipasi di dalamnya sehingga proses internalisasi berjalan dengan baik (Laporan Tahunan Telkom, 2016: 230).

Kemudian, dalam rangka mengimplementasikan nilai budaya perusahaan di tiap unit melalui program *Culture Activation*, maka seluruh Pimpinan Unit dinstruksikan untuk membentuk KIPAS (Komunitas Provokasi Aktivasi) Budaya di unitnya. KIPAS Budaya merupakan wadah ekspresi perilaku seluruh karyawan sehari-hari yang menginduksi cara kerja baru dengan atmosfer *The Telkom Way*.

Masing - masing unit diberi kebebasan memberi gelar KIPAS Budaya sesuai dengan *goal* masing-masing. Tema kegiatan KIPAS Budaya disesuaikan dengan strategi bisnis perusahaan.

Ada empat tahapan proses pelaksanaan dalam program *Culture Activation* (*Process of Culture Audit and Alignment*), yakni sebagai berikut:

1. *Role model*; yakni pimpinan menjadi *role model* bawahan dan adanya *culture agent* yang berperan sebagai inisiator pelaksanaan KIPAS Budaya wilayahnya masing-masing.
2. *Formal system and procedure*; yakni kegiatan mendesain dan memprogramkan bentuk kegiatan yang ingin dilaksanakan serta evaluasi terhadap

role model. Program kegiatan yang akan dilaksanakan selama satu tahun dirundingkan pada tahapan ini.

3. *Compelling story*; yakni pelaksanaan kegiatan KIPAS Budaya hingga pemilihan “*hero*” atau orang yang terpilih menjadi teladan dalam pelaksanaan kegiatan tersebut.
4. *Upgrade skill to change*; yakni acara puncak KIPAS Budaya yang biasanya diadakan dengan seminar dan acara hiburan. (Laporan Tahunan Telkom, 2016: 228).

Budaya kerja Telkom di semua cabang serupa karena semua cabang Telkom dan anak perusahaan Telkom berpatokan pada satu nilai budaya organisasi. Hanya saja ada beberapa perbedaan mengenai aktivitas KIPAS Budaya tiap unitnya, karena gagasan dan ide pelaksanaan yang berbeda tiap daerahnya. Contohnya wilayah Telkom Regional IV, Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta menerapkan KIPAS DIGDAYA yang diluncurkan pada tahun 2019. Pelaksanaan kegiatan budaya organisasi *Culture Activation* dijadwalkan dalam bentuk *Calender of Event* atau Kalender Budaya. Kalender tersebut digunakan sebagai salah satu bentuk media untuk mengkomunikasikan program *culture activation* atau aktivasi budaya, yang menjadi referensi atau panduan bagi unit-unit Telkom dalam Menyusun dan melaksanakan program aktivasi budaya yang bertujuan untuk menanamkan nilai-nilai budaya perusahaan *The Telkom Way* ke perilaku kerja sehari-hari karyawan. (Laporan Tahunan 2018: 223).

Budaya organisasi meresap dalam kehidupan organisasi dan selanjutnya memengaruhi setiap kehidupan organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi memiliki pengaruh yang besar terhadap aspek-aspek fundamental kinerja organisasi. Pernyataan tersebut didukung oleh beberapa penelitian yang meneliti hubungan kinerja dengan budaya organisasi. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Khrisma Dzikrillah, Bambang Swasto, Mochamad Djudi pada tahun 2016 dengan judul *Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pekerja Studi Kasus PT. Telkom Witel Jateng, Malang*. Penelitian dilakukan dengan metode yang berbeda dengan yang akan digunakan oleh penulis, yakni menggunakan analisis data deskriptif. Topik besar sama dengan yang akan diteliti penulis yakni budaya organisasi Telkom, hanya berbeda fokus dan lokasi saja.

Adapula penelitian oleh Rizkya El Fitria Ali, Djamhur, Hamidah pada tahun 2015 dengan judul *Peranan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Komitmen Pegawai, Studi Kasus PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Malang*. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, sama dengan metode penelitian yang akan digunakan penulis. Bedanya pada obyek penelitian, namun topik dan cara melakukan penelitian sama.

Namun, ada juga penelitian serupa yang menyatakan jika budaya organisasi tidak berpengaruh atau berpengaruh lemah terhadap kinerja karyawan, seperti penelitian oleh Mahfuzil Anwar dengan judul *Faktor Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Berpengaruh Terhadap Kinerja Pekerja, Studi Kasus pada Kantor Telkom Cabang Banjarmasin* pada tahun 2018. Penelitian ini juga menjadi acuan utama penulis karena membahas budaya organisasi Telkom, hanya saja berbeda lokasi. Metode penelitian ini adalah kuantitatif, berbeda dengan metode yang akan digunakan penulis.

Penelitian lainnya adalah penelitian yang dilakukan oleh Arif Himawan dan Achmad Sobirin pada tahun 2005 dengan judul penelitian *Budaya Organisasi Serta Implikasinya Terhadap Strategi dan Kinerja: Studi Kualitatif Pada Amik Kartika Yani Yogyakarta*. Metode dan topik yang dibahas dalam penelitian ini sama dengan metode dan topik yang akan digunakan penulis. Hanya saja berbeda obyek dan lokasi penelitiannya.

Namun, di antara banyaknya penelitian mengenai hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan, penulis hanya menemukan sedikit penelitian mengenai budaya organisasi Telkom, terutama mengenai budaya organisasi terbaru Telkom yakni *Culture Activation* yang sudah diterapkan sejak tahun 2016, dan belum ditemukannya penelitian terkait dengan ini terutama di wilayah Telkom Yogyakarta. Hal tersebut menjadi alasan penulis melakukan penelitian mengenai penerapan nilai-nilai *The Telkom Way* dalam program *Culture Activation* di PT. Telkom wilayah Yogyakarta. Alasan lainnya adalah karena sebelumnya penulis sudah melakukan observasi langsung pada mengenai budaya Telkom selama magang di PT. Telkom wilayah Yogyakarta.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

“Bagaimana penerapan nilai-nilai *The Telkom Way* dalam program *Culture Activation* di PT. Telkom wilayah Yogyakarta?”

C. KERANGKA KONSEP

C.1 Budaya Organisasi

Dasar teori budaya organisasi dalam Sosiologi adalah teori Max Weber mengenai birokrasi, yang mana menurutnya birokrasi merupakan suatu organisasi besar yang memiliki otoritas legal rasional, legitimasi, ada pembagian kerja dan bersifat imperasional (Weber, 1947: 328). Berdasarkan kriteria tipe ideal birokrasi Weber, ada aturan-aturan dan norma-norma yang mengatur pekerjaan dan pembagian kerja organisasi yang penerapannya dilaksanakan secara hirarki dan disesuaikan dengan bidang-bidang pekerjaan yang ada (Weber, 1947: 330). Berdasarkan teori Weber, maka muncul teori-teori yang membahas mengenai budaya organisasi, yang menjelaskan pemahaman dan bagaimana penerapan budaya organisasi.

Dalam kajian sosiologi, organisasi diibaratkan sebagai miniatur masyarakat (Sobirin, 2007: 213). Layaknya sebuah masyarakat, organisasi memiliki tata kelola yang artinya ada yang kelola dan adanya yang dikelola, adanya tujuan yang hendak dicapai, dan adanya norma-norma dan aturan untuk keteraturan jalannya organisasi, itulah yang disebut sebagai budaya organisasi.

C.2 Konsep Nilai dalam Budaya Organisasi

‘Value as desirable transsituational goal, varying in importance, that serve as guiding principles in the life of a person or other social entity’ (Schwartz, 1994:21). Artinya, nilai sebagai tujuan perubahan situasi yang diinginkan, kepentingan yang beragam, yang berfungsi sebagai prinsip pedoman dalam kehidupan seseorang atau entitas social lainnya.

Lebih lanjut lagi, Schwartz (1994) menjelaskan bahwa nilai atau *value* adalah (a) suatu konsep atau keyakinan, (b) tentang tujuan akhir atau sebuah perilaku yang patut dicapai, (c) bersifat sukar dipahami untuk situasi tertentu, (d)

pedoman untuk memilih atau mengevaluasi perilaku atau sebuah kejadian, (e) tersusun berdasarkan derajat kepentingannya. Nilai dapat diartikan sebagai sesuatu yang menjadi acuan ideal bagi individu dalam bertindak dan berperilaku.

Menurut Bennis, (Asri Laksmi Riani, 2011: 25 – 26), salah satu unsur budaya organisasi adalah nilai, yang mana mencakup filosofi dasar, strategi, dan tujuan yang dimiliki perusahaan. Biasanya dinyatakan secara tertulis dan menjadi aturan bagi setiap gerak dan langkah anggota organisasi.

The Telkom Way memuat nilai-nilai budaya perusahaan Telkom, yang menjadi identitas diri perusahaan. Nilai-nilainya secara ringkas adalah:

- a). *Integrity*: integritas, dalam bekerja
- b). *Enthusiasm*: bekerja dengan antusias atau memiliki antusiasme yang baik dalam bekerja
- c). *Totality*: mampu bekerja dengan totalitas
- d). *Solid*: meningkatkan solidaritas
- e). *Speed*: berinisiatif bekerja cepat dalam setiap kesempatan untuk memenangkan persaingan
- f). *Smart*: memahami tujuan yang ingin dicapai
- g). *Imagine*: kreatifitas melakukan antisipasi terhadap resiko untuk merencanakan kemenangan
- h). *Focus*: mampu bekerja dengan fokus
- i). *Action*: aksi melakukan evaluasi untuk perbaikan yang berkelanjutan

C.3 Dimensi Budaya Organisasi

Menurut Moeljono dalam Chatab (2007:28), banyak pendapat ahli atau pakar dan praktisi tentang dimensi budaya organisasi sebagai nilai bersaing dalam menentukan indikator yang mempengaruhi keefektifan organisasi. Salah satunya menurut Robbins (2008), yang mengemukakan bahwa pelaksanaan suatu budaya organisasi dapat dikaji dengan dimensi budaya organisasi. Ada empat dimensi budaya organisasi menurut Robbins, yakni sebagai berikut:

1. Integritas, bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi, walaupun dalam keadaan yang sulit untuk melakukan ini.
2. Profesionalisme, tingkat pendidikan formal dan latihan-latihan khusus yang harus dimiliki karyawan untuk suatu posisi jabatan tertentu. Profesionalisme juga berkaitan dengan tanggung jawab atas pekerjaannya, karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien. Jika untuk menduduki sebuah jabatan di dalam organisasi, seorang karyawan diharuskan memiliki pendidikan tertentu dan mempunyai pengalaman pelatihan yang cukup lama maka organisasi tersebut adalah organisasi profesional.
3. Keteladanan, perilaku dalam bekerja keras dan cerdas, memimpin karyawan dengan persuasif, dan membangun hubungan vertikal dan horizontal yang harmonis merupakan contoh-contoh perilaku sifat terpuji dari seseorang. Karena berperilaku menakjubkan dari sekelompok karyawan dan pimpinannya maka kinerja perusahaan akan meningkat.
4. Penghargaan pada Sumber Daya Manusia, suatu pemberian dari panitia kegiatan atau lembaga tertentu yang diberikan kepada seseorang karena suatu karya tertentu (yang belum tentu bersifat kompetisi). Melalui pemberian penghargaan kepada karyawan diharapkan mampu meningkatkan semangat kerja karyawan tersebut, tentunya hal ini melalui penilaian kerja yang dilakukan oleh perusahaan.

C.4 Budaya Kuat dan Budaya Lemah

Menurut Kotler dan Heskett dalam Hakim (2014: 31), dalam kehidupan sebuah organisasi dapat dibedakan antara budaya kuat (*strong culture*) dengan budaya lemah (*weak culture*). Budaya kuat menunjukkan seberapa banyak para anggota organisasi mengakui dan menjalankan tugas-tugasnya sesuai nilai-nilai yang ditetapkan organisasi tersebut. Budaya kuat merupakan budaya menganut berdasarkan nilai inti suatu organisasi. Semakin banyak para anggota organisasi mengakui nilai-nilai inti, maka makin kuat budaya organisasi tersebut. Konsep ini hanya akan digunakan untuk menganalisis temuan di lapangan setelah melakukan penelitian.

Unsur-unsur yang membentuk budaya yang kuat menurut Kotler dan Heskett (1992: 13) adalah:

1. Lingkungan usaha, maksudnya bahwa di mana perusahaan beroperasi menentukan yang harus dilakukan agar tujuannya bisa tercapai.
2. Nilai, merupakan konsep dan anggapan dasar suatu organisasi yang membentuk inti budaya perusahaan sebagai pedoman untuk berperilaku.
3. *Heroes*, yaitu budaya perusahaan yang kuat memiliki banyak pahlawan.
4. Upacara dan ritual, dimana perusahaan berusaha menciptakan komunikasi informal untuk kebersamaan dengan mengadakan acara pada waktu-waktu tertentu.
5. Jaringan budaya, untuk membentuk budaya yang kuat, perusahaan harus mengenali jenis sosialisasi atau penurunan budaya yang dimiliki dan kemampuan dari *top management* untuk membentuk budaya sesuai kebutuhan pasar.

Selain itu, Schein (2004) mengungkapkan budaya organisasi yang lemah adalah budaya organisasi yang tidak mampu menjalankan dua fungsi utama, yaitu mampu mendukung organisasi dalam beradaptasi dengan faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan. Budaya organisasi yang lemah (*weak organization culture*) tidak mampu membuat karyawan mengidentifikasi diri mereka dengan tujuan organisasi dan bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

D. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah dapat dikemukakan tujuan penelitian adalah untuk mengetahui penerapan nilai-nilai *The Telkom Way* dalam program *Culture Activation* di PT. Telkom wilayah Yogyakarta.

E. SISTEMATIKA PENULISAN

BAB I: Pendahuluan

Bab ini berisi materi berupa latar belakang, rumusan masalah, kerangka konseptual/kerangka berpikir, tujuan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II: Metodologi dan Deskripsi Obyek/Subyek Penelitian

Bab ini berisi jenis penelitian dan metode penelitian, informan, operasionalisasi konsep, metode pengumpulan data, jenis data, cara analisa data, dan deskripsi obyek/subyek Penelitian.

BAB III: Temuan dan Pembahasan

Bab ini berisi uraian mengenai hasil temuan dari proses pengumpulan data dan juga pembahasan hasil dari proses pengolahan data penelitian. Pada bagian ini, penulis akan menjelaskan hasil temuan lapangan berupa data primer dan sekunder yang berasal dari Telkom. Kemudian, penulis akan melakukan analisis berdasarkan hasil temuan lapangan tersebut.

BAB IV: Kesimpulan

Bab ini berisi ringkasan penelitian. Pada bagian ini, penulis akan menyimpulkan atau meringkas hasil penelitian pada bab sebelumnya yang merupakan jawaban dari rumusan masalah.



BAB II

METODOLOGI DAN DESKRIPSI OBYEK PENELITIAN

A. JENIS PENELITIAN DAN METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif biasanya difokuskan pada kata-kata, tindakan-tindakan orang yang terjadi pada konteks tertentu (Miles dan Huberman, 1984: 133).

Penulis menggunakan penelitian kualitatif deskriptif, yakni pendekatan kualitatif yang memerlukan keterangan langsung dari narasumber tentang keadaan subyek dan obyek penelitian yang akan diteliti. Penulis akan mendeskripsikan bagaimana penerapan budaya organisasi *Culture Activation* Telkom dengan melakukan penggalian informasi.

Alasan penulis memilih penelitian kualitatif karena penelitian ini ditujukan untuk mendapatkan gambaran yang lebih mendalam pada satu fokus yakni mengenai penerapan budaya organisasi. Karena membutuhkan kedalaman data, maka lebih tepat dianalisis menggunakan data deskriptif (kualitatif), bukan hitungan matematis (kuantitatif). Sehingga hasil penelitian diharapkan mampu menjabarkan secara mendalam mengenai penerapan nilai-nilai *The Telkom Way* dalam program *Culture Activation*.

B. INFORMAN

Menurut Creswell dalam Schoeman (2012: 260), *purposeful sampling* identik dengan penelitian kualitatif. Hal ini karena peneliti dapat memilih partisipan dan lokasi penelitian yang berhubungan dengan fenomena dan masalah penelitian yang diteliti. Peneliti perlu memutuskan siapa atau apa yang mewakili fenomena yang diteliti dan berapa banyak lokasi atau partisipan yang perlu dilibatkan dalam penelitian untuk menggali masalah penelitian.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan *purposeful sampling*, maka informan yang dipilih penulis adalah manajer dan asisten manajer Telkom Wilayah Yogyakarta serta mahasiswa yang pernah magang di PT. Telkom wilayah Yogyakarta. Alasan pemilihan 1 (satu) manajer, karena pola penyebaran budaya organisasi Telkom adalah *top down*, sehingga manajer lebih menguasai dan

memiliki wawasan lebih mengenai penerapan budaya organisasi di unit/divisinya. Alasan lainnya karena berdasarkan hasil pengamatan selama melakukan *internship*, para manajer merupakan *role model* dalam menerapkan nilai budaya organisasi dalam kehidupan sehari – harinya, yang juga merangkap tugas sebagai pengawas.

Sedangkan pemilihan 2 (dua) asisten manajer, karena mereka adalah perwakilan dari divisi yang dilibatkan dalam rapat mengenai budaya organisasi (pemilihan kegiatan, pelaksanaan kegiatan dan evaluasi). Kemudian, menurut penulis, posisi mereka sebagai bawahan manajer dan atasan untuk karyawan lainnya. Atau dengan kata lain, manajer menjadi *role model* untuk asisten manajer, lalu asisten manajer menjadi *role model* untuk karyawan di bawahnya.

Selain itu, alasan pemilihan tiga (3) orang mahasiswa yang pernah magang adalah untuk mendapatkan sudut pandang sebagai orang yang pernah terlibat secara aktif dalam kegiatan Telkom namun mereka bukan karyawan Telkom. Dengan demikian terdapat dua sudut pandang dari karyawan dan bukan karyawan Telkom mengenai penerapan nilai-nilai *The Telkom Way*.

Penulis juga melakukan wawancara dengan satu (1) orang informan tambahan, yaitu General Manajer Telkom Yogyakarta. Alasan pemilihan informan tambahan karena penulis pernah melakukan wawancara dengan informan tersebut pada saat *intership*, tetapi penulis tidak dapat menghubungi informan tersebut untuk melakukan wawancara pada saat penelitian berlangsung, sehingga penulis menggunakan data wawancara pada saat *intership* saja karena sesuai dan memiliki kaitan dengan topik penelitian penulis.

C. OPERASIONALISASI KONSEP

Konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah konsep budaya organisasi, secara khusus mengenai dimensi budaya organisasi, nilai dalam konsep budaya organisasi serta budaya kuat dan lemah. Konsep dimensi budaya organisasi digunakan untuk menentukan daftar pertanyaan dalam wawancara atau hal apa saja yang akan ditanyakan dalam penelitian kepada informan, Menurut Robbins (2008), pelaksanaan suatu budaya organisasi dapat dikaji dengan dimensi budaya organisasi, yang terdiri dari indikator integritas, profesionalisme, keteladanan, dan penghargaan pada sumber daya manusia. Indikator – indikator tersebut yang

menjadi rujukan dalam membuat pertanyaan mengenai penerapan nilai The Telkom Way di PT. Telkom wilayah Yogyakarta.

Sedangkan, konsep nilai dalam budaya organisasi digunakan untuk menentukan daftar pertanyaan dalam wawancara atau hal apa saja yang akan ditanyakan dalam penelitian kepada informan yang dikolaborasikan dengan indikator dimensi budaya organisasi. Menurut Bennis, (Asri Laksmi Riani, 2011: 25 – 26), salah satu unsur budaya adalah nilai, mencakup tujuan, filosofi dasar dan strategi perusahaan atau organisasi.

Konsep budaya kuat dan lemah digunakan untuk analisis penemuan lapangan atau observasi. Menurut Kotler dan Heskett dalam Hakim (2014: 31) budaya yang kuat menunjukkan seberapa banyak anggota suatu organisasi atau perusahaan mengakui dan menajalan tugasnya berdasarkan nilai yang dianut organisasi tersebut. Maka, untuk menganalisis budaya *Telkom Way* apakah termasuk budaya yang kuat atau budaya yang lemah, penulis menggunakan konsep budaya kuat menurut Kotler dan Heskett (1992: 13) yang terdiri dari indikator lingkungan usaha, nilai, *heroes*, upacara dan ritual, dan jaringan budaya. Serta indikator adaptasi karyawan terhadap internal-eksternal perusahaan dan pengetahuan karyawan mengenai tujuan, untuk menganalisis budaya lemah sesuai konsep budaya lemah oleh Schein (2004).

D. METODE PENGUMPULAN DATA, JENIS DATA, CARA ANALISIS DATA

D.1 Metode Pengumpulan Data

Penulis menggunakan beberapa teknik pengumpulan data dalam penelitian ini, yakni, pengamatan (observasi), wawancara (*interview*), dan dokumentasi sesuai yang dituliskan oleh Sugiyono (2009: 308). Berikut adalah penjelasannya:

1. Pengamatan (observasi)

Observasi menurut Sutopo (1996:59) digunakan untuk menggali data dari sumber data yang berupa peristiwa, tempat atau lokasi, dan benda, serta rekaman gambar. Observasi langsung dilakukan pada saat penulis melakukan internship di Telkom Jogja, yang mana penulis beberapa kali dilibatkan secara tidak langsung

sebagai pengamat dalam kegiatan budaya organisasi *Cultural Activation*. Observasi tidak langsung akan dilakukan pada saat penulis melakukan penelitian.

2. Wawancara (*interview*)

Dalam hal ini, penulis akan menggunakan metode wawancara dengan informan yang telah ditetapkan sebelumnya, yakni satu manajer dan dua asisten manajer serta tiga mahasiswa yang pernah magang di Telkom wilayah Yogyakarta. Proses wawancara akan dilakukan berdasarkan pedoman yang telah dibuat sebelumnya sehingga mendapatkan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Proses wawancara dilakukan melalui aplikasi telegram dan *zoom*, hal ini karena dampak dari pandemi Covid-19 yang tidak memungkinkan terjadinya interaksi secara langsung (tatap muka). Penulis menghubungi ketiga karyawan Telkom melalui aplikasi telegram dan ketiga mahasiswa magang melalui aplikasi *zoom*.

3. Dokumentasi

Dalam penelitian kualitatif, dokumentasi merupakan pelengkap dari penggunaan teknik observasi dan wawancara yang digunakan dalam penelitian kualitatif. Hasil pengumpulan data dari wawancara dan observasi akan lebih kredibel atau dapat dipercaya apabila didukung dengan dokumentasi (Sugiyono, 2009: 329). Dokumentasi yang akan digunakan penulis adalah arsip dokumen internal Telkom, foto kegiatan, laporan atau keterangan, serta data lainnya yang dapat mendukung penelitian ini.

D.2 Sumber Data

Sumber data yang utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan, selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan literatur lain (Moleong, 2005:157). Penulis menggunakan dua sumber data untuk mencari dan mengumpulkan sumber data dalam penelitian ini, dan hasil data yang akan diolah, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder.

1. Sumber Data Primer

Data primer adalah data yang diambil secara langsung oleh penulis kepada sumbernya tanpa ada perantara. Penulis mencari dan menemukan data kepada informan baik melalui wawancara maupun pengamatan langsung dan tidak

langsung di lapangan. Kata-kata dan tindakan orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber data yang utama (Moleong, 2005: 157).

2. Sumber Data Sekunder

Sumber data dalam penelitian kualitatif ini diperoleh melalui studi kepustakaan dengan media buku dan media internet untuk mendukung analisis dan pembahasan. Selain itu juga akan mengambil data dari arsip-arsip dan foto-foto yang berhubungan dengan budaya Telkom pada saat penelitian berlangsung.

D.3 Metode Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis interaktif, dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Berikut ini teknik analisis data interaktif menurut Miles dan Hubberman, yaitu (Sugiyono, 2009: 337-345):

a. Pengumpulan Data

Pengumpulan data pertama-tama dimulai dengan menggali data dari berbagai sumber, yaitu dengan wawancara, pengamatan, yang kemudian dituliskan dalam catatan lapangan dengan memanfaatkan dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto dan sebagainya. Proses pengumpulan data yang dilakukan penulis yakni melalui wawancara dengan pihak Telkom dan mahasiswa yang pernah magang, serta pengamatan di Telkom. Kemudian, hasilnya dicatat dalam catatan lapangan disertai dengan pengumpulan dokumen internal dan dokumen resmi lainnya yang berhubungan dengan penelitian ini.

b. Reduksi Data

Reduksi data artinya merangkum dan memilih hal-hal pokok, dengan memfokuskan pada hal yang penting, lalu dicari tema dan polanya serta membuang hal yang tidak diperlukan. Dengan demikian, data hasil reduksi akan memberikan gambaran jelas yang memudahkan penulis dalam mengumpulkan data selanjutnya serta mencarinya jika diperlukan.

c. Penyajian Data

Milles dan Hubberman menyatakan bahwa yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Langkah ini dilakukan dengan menyajikan sekumpulan informasi yang

tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan. Pada tahap ini penulis menyajikan data-data yang telah direduksi ke dalam bentuk laporan. Penulis menggabungkan semua informasi serta bahan data yang telah direduksi, kemudian disusun secara sistematis. Setelah itu, hasilnya penulis sajikan dalam bentuk laporan naratif, yang mana dapat dilakukan penarikan kesimpulan dari hasil penyajian data ini.

d. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan merupakan tahapan terakhir yang dilakukan penulis, yaitu dengan mengambil data dari data yang telah direduksi sebelumnya. Kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel atau dapat dipercaya, dibuktikan dengan data-data yang valid pada saat penulis melakukan penelitian.

E. DESKRIPSI OBYEK PENELITIAN

E.1 Sejarah Telkom

Telkom didirikan pada 23 Oktober 1856 oleh Pemerintah Belanda, dengan nama "*Post en Telegraafdienst*". Awalnya merupakan institusi yang melayani jasa pos dan telegraf, serta membentuk Jawatan Pos, Telegraf dan Telepon (*Post, Telegraph en Telephone Dienst*) yang mengatur tata layanan pos dan telekomunikasi. Lembaga tersebut kemudian diambil alih Pemerintah Indonesia dari Belanda setelah kemerdekaan pada tahun 1945.

Pada tahun 1995, kegiatan usaha Telkom yang awalnya dibagi dalam 12 Wilayah Telekomunikasi (WiTel). Kemudian ditata ulang menjadi tujuh Divisi Regional (Divre), yaitu Divre I Sumatera, Divre II Jakarta dan sekitarnya, Divre III Jawa Barat, Divre IV Jawa Tengah dan DI Yogyakarta, Divre V JawaTimur, Divre VI Kalimantan, Divre VII Indonesia bagian Timur, dan satu Divisi *Network*. Divre menyediakan jasa layanan untuk wilayah masing-masing dan Divisi *Network* menyediakan jasa layanan untuk jarak luar negeri melalui jaringan transmisi.

Pada tahun 2012 Telkom mengukuhkan diri menjadi penyelenggara TIMES (*Telecommunication, Information, Media, Edutainment dan Services*) untuk meningkatkan *business value creation*. Selain itu, Telkom juga membangun *image*

baru dengan menampilkan logo dan *tagline* Perseroan yang baru “*the world in your hand*”. (Laporan Tahunan Telkom, 2016: 48-52)

Kegiatan usaha Telkom terus mengalami pertumbuhan dan perkembangan mengikuti perkembangan digitalisasi teknologi dan informasi pada tahun 2019.

E.2 Telkom Wilayah Yogyakarta

Divisi Regional merupakan kantor unit telkom yang berbasis pada letak geografis. Divisi Regional IV menaungi wilayah Jawa Tengah–DIY yang beralamat di Jalan Pahlawan No 10, Semarang. Divisi Regional IV menaungi 7 Wilayah Telekomunikasi (WiTel) dan 25 Daerah Telekomunikasi (DaTel).

Telkom wilayah Yogyakarta yang dipimpin oleh Fera Pebrayenti selaku *General Manager*, berlokasi di Jl. Yos Sudarso No.9, Kotabaru, Gondokusuman, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta. Witel Yogyakarta memiliki 2 Datel yang berada di Bantul dan Sleman. (Data Internal Telkom, 2018).

E.3 Tujuan, Visi dan Misi

E.3.a Tujuan PT Telkom adalah:

Tujuan Telkom adalah untuk mewujudkan bangsa yang lebih sejahtera dan berdaya saing, serta memberikan nilai tambah terbaik bagi para pemangku kepentingan.

E.3.b Visi PT Telkom adalah:

Visi Telkom adalah menjadi digital *telecommunication* pilihan terbaik untuk memajukan masyarakat.

E.3.c Misi PT Telkom adalah:

- 1) Mempercepat pembangunan infrastruktur dan *platform* digital cerdas yang berkelanjutan dan ekonomis, serta dapat diakses seluruh masyarakat Indonesia.
- 2) Mengembangkan talenta digital unggulan yang dapat membantu dan mendorong kemampuan adopsi digital masyarakat Indonesia.
- 3) Mengorkestrasi ekosistem digital untuk memberikan pengalaman digital pelanggan terbaik. (Dokumen Internal Telkom, 2020).

E.4 Struktur Organisasi Telkom Wilayah Yogyakarta

Telkom wilayah Yogyakarta memiliki 5 divisi dengan total karyawan tetap sebanyak 90 orang. Dengan rincian, Divisi Home Service berjumlah 12 orang, Divisi Business Service berjumlah 14 orang, Divisi Government Service berjumlah 14 orang, Divisi HR & CDC (Human Resource and Comunity Development Center) berjumlah 24 orang, dan Divisi Wholesale Service berjumlah 12 orang. Sedangkan sisanya berada di Daerah Telkom, yakni 20 berada di Daerah Telkom Sleman dan 6 di Daerah Telkom Bantul.

Deskripsi tugas General Manager dan divisi-divisi di Telkom Wilayah Yogyakarta:

1. General Manager

General Manager bertanggung jawab secara langsung mengenai keseluruhan kegiatan operasional wilayah Telkom Yogyakarta kepada Divisi Regional IV.

2. Divisi HR & CDC (Human Resource and Comunity Development Center)

Divisi HR & CDC (*Human Resource and Comunity Development Center*), berfungsi sebagai pengelola sumber daya manusia, dari proses rekrutmen sampai dengan pemenuhan kebutuhan layanan sumber daya manusia untuk seluruh unit organisasi wilayah Telkom Yogyakarta.

3. Divisi Government Services

Divisi Government Services melayani pelanggan dari lembaga pemerintahan, sekolah/universitas, pelayanan publik, kepolisian dan militer, kejaksaan, dan perusahaan besar.

4. Divisi Wholesale Services

Divisi Wholesale Services menyediakan jasa penyewaan jaringan infrastruktur telekomunikasi dan interkoneksi. Pelanggannya adalah operator lain atau OLO (*Other License Operator*), contohnya XL Axiata, Indosat, Axis, dan lainnya.

5. Divisi Bussiness Services

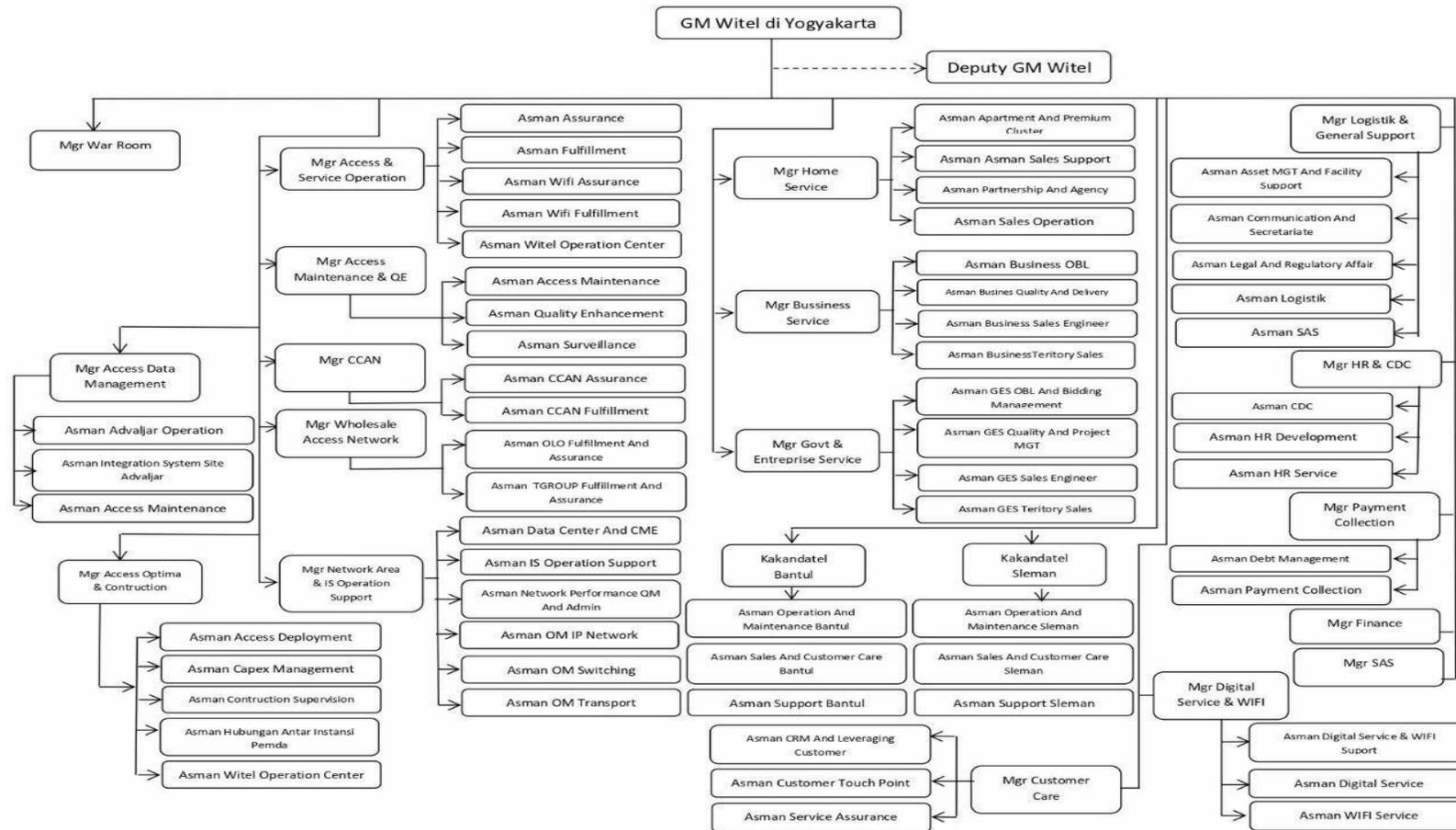
Divisi Bussiness Services melayani pelanggan bisnis yang terdiri dari pelanggan mikro, kecil dan menengah. Contohnya seperti hotel, café, restoran, dan bisnis kecil lainnya.

6. Divisi Home Services

Divisi Home Services berinteraksi langsung dengan masyarakat, dengan tujuan menawarkan pemasangan Indihome dan layanan Telkom untuk rumah atau tempat tinggal.



Gambar 1.2: Struktur Organisasi Telkom wilayah Yogyakarta



Sumber: Data Internal Telkom 2020

E.5 Bidang Usaha

Secara umum kegiatan usaha Telkom sejalan dengan Anggaran Dasar, yaitu penyediaan jasa telekomunikasi, informatika, dan jaringan. Saat ini, Telkom memiliki portofolio produk sebagai berikut:

E.5.a Mobile

Dalam bidang usaha *mobile*, Telkom menawarkan layanan *value added service/digital service*, dan *mobile legacy (mobile voice dan SMS)*. Produk ditawarkan melalui entitas anak, Telkomsel, dengan merk Kartu Halo untuk pasca bayar dan simPATI, Kartu AS dan Loop untuk pra-bayar.

E.5.b Fixed

Dalam bidang usaha *fixed*, Telkom memberikan layanan *fixed service*. Yakni meliputi *fixed voice, fixed broadband*, termasuk Wifi dan *emerging wireless technology* dengan brand IndiHome.

E.5.c Wholesale and International

Dalam bidang usaha *wholesale and international*, Telkom menawarkan layanan bisnis interkoneksi/*wholesale telecommunication* dan bisnis internasional/*international service*. Layanan bisnis ini menawarkan produk seperti *network service, hubbing, data center and content platform*, Wifi, VAS, data dan internet, serta *solution*.

E.5.d Network Infrastructure

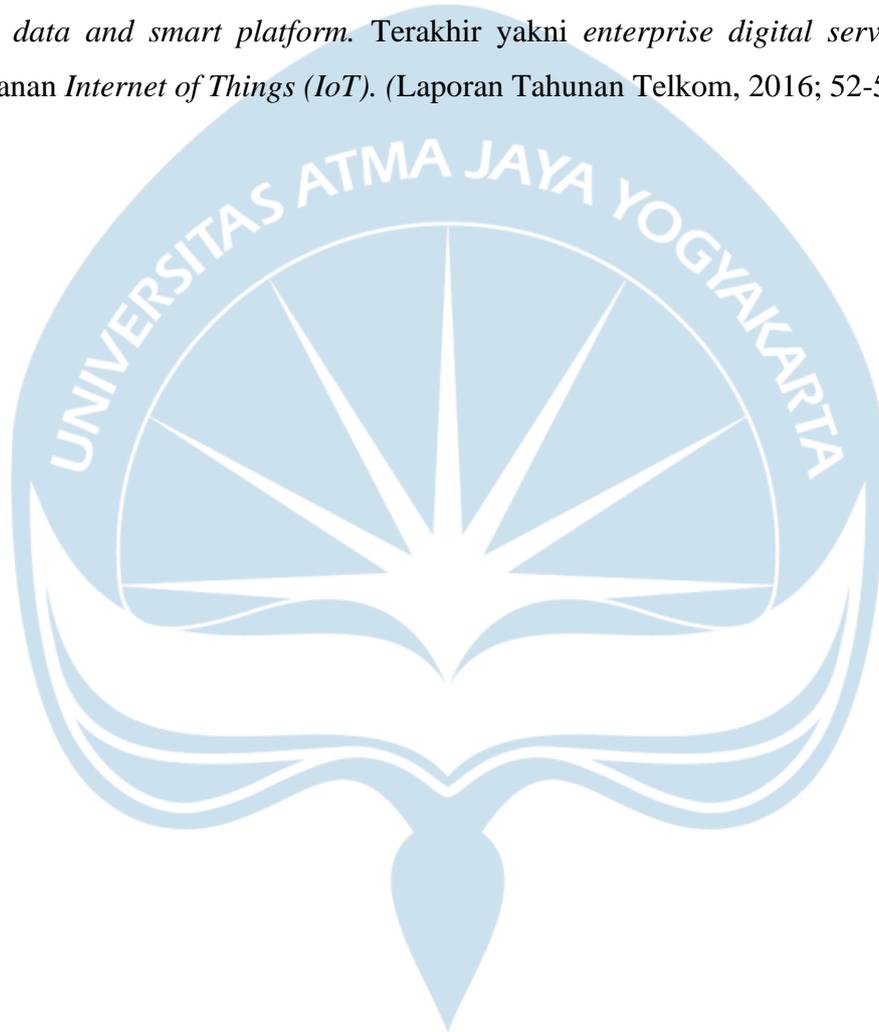
Dalam bidang usaha *network infrastructure*, Telkom menyediakan layanan jaringan dan infrastruktur telekomunikasi/*infrastructure and network management*, satelit, dan tower.

E.5.e Enterprise Digital

Dalam bidang usaha *enterprise digital*, Telkom menawarkan layanan ICT *platform and smart enabler platform*, seperti *enterprise connectivity, device and hardware, data center and cloud, IT service, Business Process Outsourcing (BPO), Professional and Advanced Service*.

E.5.f Consumer Digital

Dalam bidang usaha *consumer digital*, Telkom menawarkan produk *media* dan *entertainment service*. Contohnya, seperti *e-commerce* (blanja.com), *video and TV*, *games*. *Digital life service* menawarkan *digital lifestyle* seperti Langit musik dan VideoMax, *digital payment* seperti Tcash. Produk lainnya adalah *digital advertising and analytics* seperti *solution mobile banking*, ada juga layanan produk *big data and smart platform*. Terakhir yakni *enterprise digital service* seperti layanan *Internet of Things (IoT)*. (Laporan Tahunan Telkom, 2016; 52-53).



BAB III

TEMUAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini, penulis akan memaparkan temuan dari hasil penelitian. Temuan penelitian ini merupakan deskripsi dari data yang diperoleh selama pengumpulan data di lapangan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selanjutnya, dalam pembahasan ini juga akan dilakukan analisis mengenai penerapan nilai-nilai *The Telkom Way* dalam program *Culture Activation* di PT. Telkom wilayah Yogyakarta.

Penulis mewawancarai empat (4) karyawan Telkom Yogyakarta, yakni Bu Febi yang menjabat sebagai General Manajer, Mbak Dewi sebagai Manajer Divisi *Government and Enterprise Services*, Pak Cipt menjabat sebagai Asisten Manajer (AM) Divisi *Human Resources Development*, dan Mbak Tasya menjabat sebagai Asisten Manajer (AM) Divisi *Government and Enterprise*. Selain itu, penulis juga mewawancarai tiga (3) anak magang, yakni Dipa dari Divisi *Business Services*, Lufi dari Divisi *Human Resources Development*, dan Yandi dari Divisi *Customer Services*. Berdasarkan permintaan ketiga anak magang, penulis tidak bisa menciptakan nama lengkap mereka, dengan alasan privasi atau personal dan karena wawancaranya berkaitan dengan internal perusahaan serta kinerja karyawan.

A. TEMUAN LAPANGAN

Temuan dalam penelitian ini merupakan hasil wawancara dengan informan karyawan Telkom dan anak magang, observasi yang dilakukan selama magang, dan hasil dokumentasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Bu Febi mengenai hubungan antara *Culture Activation* dan budaya *The Telkom Way*, bahwa semua jenis kegiatan (*event*) yang membutuhkan ide kreatif serta mampu menumbuhkan dan mengembangkan nilai-nilai *The Telkom Way* sebagai bentuk implementasinya, yang melibatkan ataupun dibuat oleh Telkom disebut sebagai bagian dari budaya organisasi Telkom. Sebagai tambahan, menurut Pak Cipt bahwasanya budaya Telkom dan perusahaan Telkom merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan, semua hal ditetapkan dengan pertimbangan budaya Telkom. Nilai-nilai budaya *The*

Telkom Way yang diaplikasikan melalui *Culture Activation* memuat aturan-aturan mengenai kebijakan perusahaan, kode etik, dan kegiatan/acara yang diadakan oleh Telkom.

Penulis akan menjelaskan apa saja yang termasuk dalam budaya perusahaan berdasarkan wawancara dengan empat (4) orang perwakilan dari Telkom dan dokumen dari Telkom.

A.1 Kode Etik dan Kebijakan yang Berhubungan Dengan Budaya Telkom

Kode etik terbagi menjadi dua (2), yakni Etika Kerja Karyawan Telkom dan Aturan *Do and Don'ts The Telkom Way*.

A.1.a Etika Kerja Karyawan

Etika Kerja Karyawan adalah sistem nilai atau norma yang digunakan oleh seluruh karyawan dan pemimpin dalam bekerja sehari-hari yang terdiri dari sepuluh (10) poin, yaitu:

- 1) Menjunjung tinggi kejujuran dalam bertindak dan melakukan pekerjaan.
- 2) Mengutamakan kepentingan Telkom diatas kepentingan pribadi dan ataupun kelompok.
- 3) Menghormati hak-hak individu dan keberagaman sebagai kekuatan Telkom.
- 4) Menjunjung tinggi budaya Telkom.
- 5) Menjaga keamanan asset dan informasi rahasia Telkom.
- 6) Memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan.
- 7) Senantiasa memajukan usaha Telkom dengan mematuhi etika bisnis dan aturan hukum.
- 8) Bertanggung jawab terhadap semua keputusan yang diambil.
- 9) Menjaga dan membantu meningkatkan reputasi Telkom.
- 10) Peduli terhadap lingkungan hidup dan masyarakat sekitar. (Dokumen Internal Telkom Yogyakarta, 2019)

A.1.b Aturan *Do's and Don'ts The Telkom Way*

Agar penerapan budaya perusahaan tercapai dengan maksimal, maka karyawan Telkom melakukan revitalisasi (proses atau cara untuk menghidupkan atau menggiatkan kembali) nilai *The Telkom Way* tersebut dengan perilaku-perilaku yang diperbolehkan (*Do's*) dan yang tidak diperbolehkan (*Don'ts*), yang mengatur

bagaimana seharusnya karyawan Telkom bertindak dalam bekerja. Berikut aturan-aturan mengenai *Do and Don'ts*, yaitu:

a. *Integrity*

Do's: Jujur, berperilaku positif, serta memahami aturan perusahaan dan norma sosial

Don'ts: Manipulatif, menutupi kesalahan, tidak menghargai, sinis, serta menyalahgunakan kewenangan/fasilitas perusahaan.

b. *Enthusiasm*

Do's: Bersemangat, gembira dan sungguh-sungguh dalam bekerja untuk menjadi yang terbaik.

Don'ts: Tidak bersemangat, murung dan cepat berpuas diri dengan tugas/pekerjaan yang ada.

c. *Totality*

Do's: Berkomitmen, berdedikasi dan terus mengembangkan diri untuk memberikan nilai lebih pada pekerjaan.

Don'ts: Bekerja ala kadarnya dan tidak aktif mencari peluang untuk pengembangan diri.

d. *Solid*

Do's: Saling percaya dan bekerja sama untuk mewujudkan visi bersama.

Don'ts: Mengutamakan kepentingan unit dan diri sendiri serta bersaing internal secara tidak sehat.

e. *Speed*

Do's: Gesit dan pro-aktif memberikan yang terbaik.

Don'ts: Lamban, menunda pekerjaan, selalu menunggu perintah dan arahan.

f. *Smart*

Do's: Memahami tujuan, menetapkan prioritas dan mencari cara baru secara kreatif inovatif.

Don'ts: Bekerja tidak sesuai tujuan, serabutan dan tertutup terhadap ide baru.

g. *Imagine*

Do's: Berorientasi jangka panjang/visioner, memiliki target yang menantang dan antisipasi risiko.

Don'ts: Berorientasi jangka pendek tanpa memperhitungkan berbagai kemungkinan yang akan terjadi.

h. *Fokus*

Do's: Mengutamakan yang utama, menetapkan *Quick Wins* dan mengoptimalkan sumber daya.

Don'ts: Mengerjakan banyak hal yang tidak penting dan boros sumber daya.

i. *Action*

Do's: Mengimplementasikan rencana, melakukan evaluasi serta perbaikan berkelanjutan.

Don'ts: Banyak bicara sedikit bekerja, mengabaikan pembelajaran proses dan kesalahan sebelumnya. (Dokumen Internal Telkom wilayah Yogyakarta, 2019).

A.2 Kegiatan atau Acara Telkom

Kegiatan Telkom terbagi menjadi beberapa alur aktivitas: ada kegiatan umum yang dibedakan berdasarkan waktu pelaksanaan secara rutin yaitu harian, bulanan, dan tahunan. Ada juga kegiatan berdasarkan empat tahapan proses pelaksanaan dalam program *Culture Activation (Process of Culture Audit and Alignment)*. Ada kegiatan sosialisasi yang dilaksanakan perusahaan dalam memberikan pemahaman nilai-nilai budaya, serta kegiatan tambahan lainnya.

Dari hasil wawancara dengan ketiga informan Telkom yakni Pak Cipt, Mbak Tasya, dan Bu Febi, bahwa tidak semua kegiatan dapat dipublikasikan karena dipergunakan sebagai materi untuk penilaian *Culture Activation* yang diadakan setiap tahunnya. Salah satu pernyataan yang penulis kutip adalah perkataan Pak Cipt, “*Memang ada beberapa kegiatan yang bisa diikuti selain karyawan, itu artinya bisa diakses publik kan dan pasti ada pemberitahuannya. Ada kegiatan yang diberitahukan dan diikuti hanya oleh karyawan internal saja, yang artinya tidak dapat dipublish.*” (Wawancara dengan Pak Cipt, 15 November 2020).

A.2.a Kegiatan Umum

Kegiatan umum terdiri dari kegiatan harian, bulanan, dan tahunan.

A.2.a.1) Kegiatan Umum Harian

Menurut Bu Febi, hampir semua kegiatan harian Telkom dapat dipublikasikan seperti, kegiatan bersepeda, bermain futsal, badminton, senam, yoga, zumba, Kultum dan Tahsin setiap Jumat, ibadah setiap Kamis pagi, dan lainnya. Kegiatan harian merupakan kegiatan wajib yang harus diikuti oleh semua karyawan, sehingga ada jadwal yang mengatur agenda rutin setiap harinya.

Berdasarkan pengalaman penulis selama melakukan magang di Telkom, semua kegiatan olahraga dan ibadah, wajib diikuti dan akan diabsen. Bagi karyawan yang tidak mengikuti akan dikenakan sanksi atau denda. Karyawan yang rajin mengikuti termasuk kegiatan olahraga akan mendapatkan bonus tambahan dalam bentuk tunjangan dan poin tambahan untuk penilaian kinerja.

A.2.a.2) Kegiatan Umum Bulanan

Menurut Pak Cipt, kegiatan umum bulanan di Telkom biasanya mengikuti jadwal pada *Calender Activation*. Program-program tersebut disusun melalui pendekatan pada hari-hari nasional, sebagai sarana untuk penguatan implementasi nilai-nilai budaya *The Telkom Way*.

Berikut di bawah ini adalah gambar *Calender of Culture Activation* tahun 2019 Telkom Regional IV Jateng dan DIY:

Gambar 1.3: Calender of Culture Activation 2019 Telkom Regional IV



Sumber: Dokumen Internal Telkom 2019

A.2.a.3) Kegiatan Umum Tahunan

Kegiatan umum tahunan Telkom merupakan kegiatan yang dilaksanakan setahun sekali atau beberapa tahun sekali, seperti perayaan Telkom dan peringatan hari-hari besar nasional.

Kegiatan umum tahunan Telkom yang pernah penulis ikuti saat magang, yakni Peringatan Hari Kemerdekaan Republik Indonesia dan Peringatan Hari Ibu yang dimeriahkan dengan beberapa perlombaan dan acara makan bersama. Selain itu, penulis juga mengikuti kegiatan Telkom yang pelaksanaannya beberapa tahun sekali, seperti acara Peluncuran Kipas Budaya Telkom yang diadakan ketika terjadi transformasi budaya di regional Telkom wilayah Yogyakarta dan acara Olimpiyacom Telkom *Group* yang dilaksanakan setiap tiga tahun sekali.

A.2.b Kegiatan Sosialisasi Budaya

Kegiatan sosialisasi budaya dilaksanakan untuk memberikan pemahaman nilai-nilai budaya kepada karyawan Telkom. Berikut kegiatan yang dilaksanakan perusahaan dalam memberikan pemahaman nilai-nilai budaya dalam berperilaku dengan implementasi budaya *The Telkom Way*, yaitu sebagai berikut:

A.2.b.1) Pelatihan *Culture Agent on Boarding*

Pelatihan ini wajib diikuti setiap tahunnya oleh *Culture Agent* atau disingkat CA. Melalui pelatihan ini, CA yang akan menjadi *role model* harus mampu mempersuasi dan menggerakkan karyawan lain untuk lebih memahami budaya Telkom. Masing-masing CA menciptakan perubahan yang lebih baik, tim yang lebih solid dan kompak, serta kegiatan yang lebih bervariasi pada wilayah tempat ia bekerja. Hal ini diungkapkan oleh Mbak Tasya, yang terpilih menjadi *Culture Agent* (CA) Telkom wilayah Yogyakarta pada tahun 2019:

“Dikarenakan CA berfungsi menggerakkan orang lain, maka CA harus mampu mempersuasif dan disaat yang bersamaan mampu menjadi role model. Para CA diwajibkan mengikuti pelatihan ini, dikarenakan CA selalu berganti setiap tahunnya. Harapannya setelah pelatihan terjadi perubahan yang lebih baik, lebih solid, team culture-nya lebih kompak, dan kegiatannya lebih bervariasi, pada wilayah masing-masing CA.” (Wawancara dengan Mbak Tasya, 16 November 2020).

A.2.b.2) Pembentukan KIPAS (Komunitas Aktivasi Provokasi) Budaya Telkom

KIPAS budaya Telkom adalah wadah ekspresi perilaku keseharian karyawan. Tujuan wadah tersebut adalah untuk memelihara semangat berperilaku *The Telkom Way* dan untuk menciptakan cara kerja baru yang lebih cepat, sehingga memiliki kinerja yang lebih baik ke depannya.

A.2.b.3) Kegiatan Olimpyakom (Olimpiade Telkom) dan Aktivitas Ekstrakurikuler 4R (Olah Rasa, Olah Raga, Olah Rasio, dan Olah Ruh).

Kegiatan Olimpyakom yang diadakan setiap tiga tahun sekali, merupakan ajang pengembangan bakat dan minat karyawan yang menggabungkan elemen 4R untuk mendapatkan keseimbangan hidup dan kinerja optimal.

a). Olah Ruh

Olah ruh, dilakukan melalui pelaksanaan perayaan Natal dan Paskah Telkom, perlombaan Paduan Suara Kristiani (lagu Gerejani), perlombaan bedah Kitab Suci (alkitab), perlombaan pembacaan ayat Al-quran untuk yang beragama Muslim, adanya acara Musobaqoh Tilawatil Quran, acara Pesantren Ramadhan, perlombaan pembacaan Sloka dan Kidung Agung untuk umat Hindu.

Pada cabang Olimpyakom olah ruh, bidang yang dilombakan berkaitan dengan keagamaan yaitu *Spiritual Festival* yang terdiri dari perlombaan MTQ, paduan suara lagu Gerejani, baca sloka, dan kidung rohani.

b). Olah Rasa

Karyawan Telkom yang memiliki jiwa seni diberikan kesempatan untuk mengembangkan bakatnya melalui komunitas seni seperti tari, *band*, paduan suara, pecinta alat musik tradisional dan gamelan, keroncong, fotografi dan lainnya.

Pada cabang Olimpyakom olah rasa, ada dua bidang yang dilombakan seperti bidang *Art Expression Festival* yang melombakan dangdut, *standup comedy*, dan band. Selanjutnya, ada bidang *Integrity Festival* yaitu kompetisi video dan foto mengenai tema '*talking about integrity*' dan '*expression on picture*'.

c). Olah Rasio

Olah rasio merupakan wadah bagi karyawan Telkom untuk mengasah kompetensi dan wawasan mereka. Kegiatannya seperti *workshop*, seminar, dan pelatihan, kemudian ada juga aplikasi Kampiun dan *e-learning*. Kampiun

merupakan aplikasi yang digunakan untuk mengakses *sharing* pengetahuan dan pengalaman sesama. Contoh komunitasnya adalah *Toastmaster Club* yang merupakan wadah untuk belajar mengenai *public speaking* dan *leadership*.

Pada cabang Olimpiyacom olah rasa, bidang yang dilombakan ada dua kegiatan, yaitu kegiatan *Frontliner Contest* yang terdiri dari perlombaan *Best Supervisor Plasa*, *Best CSR Plasa*, *Best Agent 147* dan kegiatan pemilihan Duta Putra dan Putri Telkom.

d). Olah Raga

Olah raga merupakan perlombaan populer dan favorit karyawan Telkom. Karena Telkom sangat memperhatikan gaya hidup sehat karyawannya, maka perlombaan pada bidang ini lebih banyak dari bidang lainnya. Telkom juga memiliki beragam komunitas olah raga seperti *bowling*, basket, sepakbola, tenis lapangan dan tenis meja, *golf*, lari, *badminton*, *zumba*, yoga, *aerobic*, sepeda, memancing, dan pecinta alam, serta lainnya.

Pada cabang Olimpiyacom olah raga, bidang yang dilombakan adalah semua kegiatan olahraga yang sudah disebutkan sebelumnya, serta ada kegiatan paradigma sehat yang menilai kondisi kesehatan karyawan Telkom.

A.2.b.4) Kegiatan *Culture Festival* (Festival Budaya) setiap bulan Oktober sampai November.

Kegiatan Festival Budaya diadakan dengan tujuan untuk memperkuat persatuan karyawan dalam mengaktifkan budaya perusahaan Telkom Way dalam perilaku karyawan unit tersebut.

Pada setiap acara *Culture Festival* akan diberikan penghargaan *Best Cultural Organization* Telkom kepada unit atau wilayah Telkom yang melaksanakan *Culture Activation* terbaik. Unit atau wilayah tersebut akan menjadi acuan untuk wilayah lainnya dalam pelaksanaan *Culture Activation* yang lebih baik. Penilaian yang paling penting didasarkan pada keaktifan semua karyawan yang dibuktikan dengan absen kehadiran yang *full* dan penilaian kreatifitas acara yang bervariasi. Semakin banyak kegiatan yang dilaksanakan, maka semakin besar peluang mendapatkan poin yang banyak.

A.2.c Kegiatan Tambahan Lainnya

Berikut adalah beberapa kegiatan tambahan lainnya, yang juga merupakan kegiatan untuk mengimplementasikan atau menerapkan nilai-nilai budaya *The Telkom Way*.

A.2.c.1) *Finding Telkom Group Culture Heroes*

Kegiatan ini dilaksanakan dalam rangka memberikan apresiasi kepada unit dan karyawan yang telah secara aktif mengaktivasi budaya perusahaan *The Telkom Way*. Dalam kegiatan ini akan dipilih *The Most Admired Culture Activation Unit*, *The Most Inspiring Role Model* dan *The Most Inspiring Culture Agent*. Pemberian *award* dilaksanakan pada malam penganugerahan *Telkom Award* yang secara langsung diserahkan oleh CEO *Telkom Group*.

A.2.c.2) *Hack Idea*

Dalam rangka mendukung transformasi digital perusahaan, maka Telkom melakukan berbagai program budaya perusahaan yang mendorong perubahan pola pikir, perilaku, kemampuan, dan keahlian yang berorientasi digital, dengan tetap mengacu pada *The Telkom Way* sebagai sistem nilai perusahaan. Salah satu program utama pengembangan budaya digital adalah kegiatan *Hack Idea*, yaitu wadah penyaluran inovasi karyawan.

Ide-ide karyawan juga disalurkan secara rutin dan masif diseluruh organisasi dan wilayah Telkom melalui *Hack Idea*. Ide-ide yang dipandang mempunyai *value* bagi organisasi akan di-*expose* secara rutin melalui festival inovasi dan dikembangkan secara terstruktur melalui program inovasi Digital Amoeba. (Data Internal Telkom, 2019).

A.3 Penerapan Nilai *The Telkom Way*

Berikut ini adalah penerapan nilai *The Telkom Way* pada program *Culture Activation* di Telkom Wilayah Yogyakarta.

A.3.a Nilai *Integrity*

Pak Cipt, Mbak Dewi, dan Mbak Tasya menuturkan bahwa dalam pemilihan kegiatan, supaya penerapannya konsisten dengan kebijakan perusahaan, maka dalam pemilihan kegiatan harus mengacu pada *Calender of Culture Activation* (COCA) atau yang biasa disebut *Calender Activation*. Pada *Calender Activation* terdapat jadwal dan tema kegiatan Telkom pusat setiap bulannya, yang

mana kegiatan tersebut disesuaikan dengan aturan-aturan di Telkom. Maka kegiatan akan berjalan sesuai dengan kebijakan perusahaan. Kegiatan-kegiatan dari pusat tersebut merupakan patokan bagi setiap wilayah Telkom untuk melaksanakan kegiatannya yang dikembangkan berdasarkan kreasi masing-masing.

Menurut Pak Cipt dan Mbak Dewi, bahwa salah satu upaya Telkom dalam membangun dan mendorong integritas karyawan, maka diadakan suatu kesepakatan dan penandatanganan 'Dokumen Pakta Integritas' oleh karyawan. Pakta Integritas berfungsi sebagai salah bentuk pengawasan agar karyawan lebih berhati-hati dan tidak gegabah dalam bekerja, sehingga karyawan disiplin dalam berperilaku yang berintegritas. Penulis mengutip pernyataan Pak Cipt, "*Pembangunan integritas itu yang paling utama, Telkom punya pakta integritas, yang mana setiap karyawan sudah menandatangani dan menyetujui segala resiko jika melanggar ketentuan pakta integritas. Dengan adanya pakta integritas, karyawan juga menjadi lebih hati-hati dan tidak gegabah*". (Wawancara dengan Pak Cipt, 15 November 2020).

Telkom menggunakan beberapa cara untuk memunculkan dan menanamkan sikap integritas karyawan yakni, yang pertama melalui penerapan *Segregation of Duties* (SOD) dan etika kerja. Menurut Pak Cipt penerapan SOD atau pemisahan tugas yang penting sebagai bagian dari sistem pengendalian internal proses bisnis. SOD berfungsi untuk memastikan etika bisnis dijalankan dengan menerapkan prinsip prudensial (kehati-hatian). Salah satu contohnya, untuk menghindari kebocoran data, Telkom menerapkan penggunaan *password* untuk masuk ke sistem Telkom, yang mana masing-masing divisi dan karyawan memiliki password yang berbeda. Sedangkan penerapan etika kerja berfungsi sebagai modal untuk menciptakan moral dan integritas karyawan.

Kedua, melalui penerapan *Whistleblowing System* yang merupakan alat untuk mendeteksi secara dini isu-isu yang berkaitan dengan kecurangan, pencurian, dan korupsi. Menurut Mbak Dewi, bahwa penerapan *Whistleblowing System* berfungsi untuk mengawasi adanya potensi penipuan (fraud) dan penyimpangan kebijakan serta pelanggaran regulasi Telkom.

Ketiga, melalui penerapan '*Do and Don'ts*' dalam nilai-nilai Telkom. Menurut Mbak Tasya, bahwa karyawan Telkom wajib mengisi *learning online The*

Telkom Way yang berisi aturan- aturan ‘*Do and Don’ts*’, sebagai salah satu cara untuk menginternalisasi nilai integritas dalam diri karyawan. Dengan demikian, karyawan memahami aturan ‘*Do and Don’ts*’ dalam penerapan nilai-nilai Telkom. Salah satu contohnya, mengenai nilai integritas, karyawan akan mengisi survei yang berisi pilihan mengenai kejujuran karyawan, pandangan positif karyawan, adanya tindakan manipulatif, penyalahgunaan fasilitas dan lainnya. Jika karyawan ketahuan berbohong dalam mengisi survei, yang mana bisa saja terdeteksi melalui *Whistleblowing System*, maka karyawan akan dikenakan sanksi. Survei ini bersifat personal, hanya diketahui oleh HRD dan karyawan pengisi survei tersebut.

Selanjutnya, mengenai ketedalaman pemimpin dalam mendorong sikap integritas karyawan, Mbak Tasya dan Pak Cipt sepakat jika manager berperan sebagai pengawas untuk memastikan karyawan menjalankan *rules* atau kebijakan yang ada dalam pekerjaannya. Maka untuk mendorong integritas karyawan, manager melakukan evaluasi kinerja setiap minggunya untuk memastikan semua proses pekerjaan berjalan sesuai dengan kebijakan dan aturan, serta tidak melanggar pakta integritas. Namun, Mbak Dewi selaku manager berpendapat, selain pelaksanaan ‘Pakta Integritas’, manager juga biasanya akan memberikan motivasi, penghargaan atau kehormatan untuk mereka yang dianggap berintegritas, sehingga diharapkan karyawan termotivasi untuk berperilaku berintegritas.

Menurut anak magang, yakni Lufi, Dipa, dan Randi sebagai observan yang juga ikut berpartisipasi dalam kegiatan Telkom menyatakan, bahwa kegiatan Telkom sudah sejalan dengan nilai dan kebijakan perusahaan. Mereka menilai berdasarkan kegiatan yang tidak diadakan secara sembarangan, namun pemilihan dan persiapan kegiatan dilakukan dengan sangat baik melalui rapat rutin agar bisa sesuai dengan kebijakan perusahaan.

Berdasarkan pengalaman penulis selama magang di Telkom, setiap bulan diadakan rapat rutin yang membahas kegiatan *Culture Activation*, yang dihadiri oleh para asisten manager perwakilan setiap divisi dan dipimpin oleh *General Manager*. Pada saat penulis menghadiri rapat tersebut, materi yang dibahas mengenai kegiatan-kegiatan yang akan diadakan untuk bulan selanjutnya disesuaikan dengan *Calender Activation* dan evaluasi kegiatan yang telah dilaksanakan.

Ketiga anak magang tersebut juga berpendapat bahwa penerapan nilai integritas dapat dilakukan melalui kegiatan rutin harian, yang termasuk dalam *Culture Activation*, seperti sholat, kultum, tenis meja, *gym*, *billiard*, senam, *badminton*, dan doa Kamis.

Ketika magang, penulis juga diwajibkan untuk mengikuti kegiatan harian terutama senam dan do'a Kamis dengan tujuan agar konsisten menerapkan kegiatannya, yang mana pelaksanaan kegiatan juga merupakan bentuk penerapan kekonsistenan terhadap kebijakan perusahaan.

Selanjutnya mengenai sikap tanggung jawab karyawan Telkom, ketiga anak magang tersebut setuju jika karyawan kurang bertanggung jawab terhadap waktu dan sering dikejar *deadline*. Hal tersebut terjadi karena karyawan sering menumpuk pekerjaan, terlambat masuk kantor dan santai yang berlebihan, sehingga penyelesaian pekerjaan kurang efektif dan efisien.

Salah satu contohnya, beberapa karyawan dan anak magang sudah menyiapkan rencana untuk hari esok melakukan kunjungan kerjasama pelanggan dan melakukan input data pelanggan sembari menyiapkan berkas-berkas kerjasama. Namun, keesokan harinya, setelah kunjungan pelanggan yang bertepatan dengan jam istirahat kantor, ada dua karyawan yang telat masuk kantor, sehingga akhirnya anak magang yang sibuk melakukan semua proses *input* dan penyiapan berkas sampai karyawan tersebut datang. Akibatnya, pekerjaan dilakukan dengan tergesa-gesa karena sudah mendekati jam pulang dan menumpuk sisanya untuk hari selanjutnya.

Ketiga anak magang, menyatakan jika manajer memiliki cara yang berbeda-beda dalam mendorong nilai integritas karyawan. Ada manajer yang mendorong perilaku berintegritas karyawan melalui metode berkomunikasi yang komunikatif, *friendly* dan pengarahan tugas yang dapat dimengerti oleh karyawan. Lufi mengatakan, "*Atasan udah lumayan cukup jadi teladan, karena friendly, komunikatif, koordinasi/perintahnya simple tapi mudah untuk dijalankan karyawan*" (Wawancara dengan Lufi, 23 November 2020). Contohnya, manajer rajin menyapa dan mengobrol dengan anak magang dan karyawan.

Kemudian, ada juga manajer yang sering melakukan evaluasi untuk menilai dan mengawasi perilaku integritas karyawan. Randi mengatakan, "*Melalui evaluasi*

mingguan dan bulanan, itu untuk ngontrol kinerja karyawan serta mengawasi perilaku integritas, sama report kerjaan mereka.” (Wawancara dengan Randi, 23 November 2020).

A.3.b Nilai *Enthusiasm*

Menurut Pak Cipt, cara untuk mendorong antusias karyawan bekerja adalah dengan menjaga keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan karyawan atau biasa disebut dengan *work-balance*, adanya manajemen stres yang baik, dan selalu mempertimbangkan atau mendengar ide-ide dari karyawan, sehingga karyawan bisa tetap antusias untuk bekerja. Namun, Mbak Dewi berpendapat, dengan pembagian tugas yang sesuai dengan minat dan *skill* karyawan, akan mampu mendorong antusias bekerja karyawan. Dengan memberikan kenyamanan pada saat bekerja, maka akan muncul pandangan positif karyawan terhadap pekerjaannya dan muncul sikap antusias karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Pandangan lain dari Mbak Tasya untuk mendorong antusias karyawan bekerja yaitu dengan cara mengingatkan kembali visi misi dan hal yang ingin diraih. Mbak Tasya mengatakan, *“Kita harus ingat visi misi perusahaan. Dengan ingat itu, kita juga ingat apa sih tugas kita, apa sih yang mau kita raih, begitu. Sehingga jiwa antusias kita tetap melekat.”* (Wawancara dengan Mbak Tasya, 16 November 2020).

Mengenai peranan keteladanan pemimpin dan lingkungan untuk menumbuhkan dan mengembangkan sikap antusiasme karyawan, setiap manajer melakukan cara yang berbeda-beda. Ada manajer yang melakukannya melalui pemantauan kinerja dan lingkungan kerja, Mbak Dewi melakukannya dengan pengawasan kinerja karyawan setiap harinya agar karyawan tidak stres dan terbebani dengan pekerjaannya. Dengan membuka sesi diskusi dan *sharing*, serta membangun lingkungan kerja yang menyenangkan akan mendorong antusiasme kerja tetap stabil bahkan meningkat terus sehingga memberikan dampak yang baik juga untuk perusahaan. Lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman serta fasilitas yang diberikan juga memberikan pekerja semangat untuk betah berada ditempat ia bekerja.

Ada juga manajer yang memberikan *value* kepada karyawan untuk mendorong antusias bekerja. *Value* yang dimaksud menurut Mbak Tasya berkaitan dengan kesempatan dalam pengembangan karir, pemberian insentif dan *reward*, bisa juga berbentuk *scholarship*, dan pengembangan *skill*. Dengan begitu, karyawan akan antusias bekerja karena adanya dukungan dan penghargaan dari perusahaan terhadap kinerja mereka. Mbak Dewi mengatakan “*Misalnya terkait dengan pengembangan karir. Ada insentif, reward dari apa yang udah dilakukan karyawan itu sendiri, ada scholarship juga. Karyawan gak hanya kerja tapi diberi kebebasan bisa ikut pelatihan, pengembangan skill. Jadi karyawan makin antusias kerja.*” (Wawancara dengan Mbak Tasya, 16 November 2020).

Menurut pendapat Dipa dan Lufi, karyawan Telkom sudah menunjukkan antusias yang baik dalam bekerja. Antusias karyawan terlihat melalui koordinasi yang baik antar karyawan pada saat bekerja untuk mengejar target. Misalnya, pada saat pembaharuan kontrak proyek lama dan pembuatan kontrak proyek baru. Mereka dengan semangat pulang-pergi ke lapangan untuk mengurus proyek. Antusias karyawan juga terlihat dalam keterlibatan mereka mengikuti kegiatan *Culture Activation*. Misalnya, karyawan mengikuti peringatan hari besar dengan antusias, dan keaktifan sebagian besar karyawan mengikuti kegiatan olahraga, ibadah dan lainnya dengan semangat. Walaupun kegiatan tersebut wajib diikuti seluruh karyawan dengan mengisi absensi.

Menurut pendapat ketiga anak magang, manajer juga berperan untuk menciptakan lingkungan yang nyaman. Hal tersebut terlihat dari upaya manajer menciptakan keakraban antar karyawan pada saat bekerja, sehingga mereka bisa bekerja dengan nyaman, *fun*, dan tidak mudah jenuh.

Pada saat magang, penulis mengamati ada manajer yang berusaha mendekati karyawan dan anak magang dengan mengajak diskusi dan basa-basi, manajer berusaha tidak membedakan karyawan yang senior maupun junior, semua karyawan dirangkul dan diajak diskusi bersama mengenai pekerjaan, karyawan dan anak magang bebas memberikan pendapat, sehingga karyawan antusias dalam bekerja.

Menurut Dipa dan Lufi, yang menunjukkan bahwa karyawan bekerja dengan antusias, terlihat dari semangat karyawan yang berusaha bekerja profesional

walaupun sedang dalam kondisi kesehatan yang kurang baik. Tetapi, Randi menyatakan hal sebaliknya, yang menurutnya secara keseluruhan dari semua divisi di Telkom Yogyakarta tidak semua karyawan menunjukkan antusiasme. Ini terlihat dari pengelompokan karyawan yang ambisius dan santai saat bekerja. Ia mengatakan “*Ada beberapa karyawannya yang ambisius, ada juga yang santai sih. Tergantung sih. Ada ngeliat divisi lain yang kayaknya kerjanya santai banget, kayak gak kerja, gak ada antusias-antusiasnya gitu.*” (Wawancara dengan Randi, 23 November 2020).

Contohnya, ada karyawan yang ketika semua orang dalam ruangan sedang bekerja dan sibuk menyiapkan berkas, ada karyawan yang bermain *game*, tidak ikut terlibat dalam kesibukan karyawan lainnya yang antusias untuk menyelesaikan pekerjaan.

Terakhir, mengenai pemberian penghargaan yang dapat menimbulkan antusiasme karyawan yang tinggi dalam bekerja, ketiga anak magang setuju dengan pernyataan tersebut. Pemberian penghargaan seperti insentif, bonus, dan piagam akan menimbulkan rasa bangga terhadap diri karyawan, sehingga akan memberikan yang terbaik dengan antusias melakukan pekerjaannya. Karyawan yang mendapatkan penghargaan berkaitan dengan antusiasmenya, maka ia akan semakin giat bekerja untuk menunjukkan bahwa dirinya pantas mendapatkan penghargaan tersebut. Hal ini akan memengaruhi karyawan lain yang menginginkan hal yang sama sehingga akan bekerja dengan antusias.

A.3.c Nilai *Totality*

Menurut ketiga karyawan Telkom, cara perusahaan mendorong totalitas karyawan dan mengembangkan nilai totalitas adalah melalui kenyamanan dan kepuasan karyawan. Hal tersebut bisa berupa pemberian fasilitas yang lengkap, lingkungan yang persuasif, serta penerapan teknologi dalam bekerja. Termasuk juga dalam hal kebutuhan yang tercukupi sehingga tidak memiliki beban atau pikiran yang mengganggu kinerja. Maksud dari penerapan teknologi dalam bekerja menurut Pak Cipt, adalah dengan menggunakan digital *tools* dalam proses bisnis Telkom, seperti aplikasi operasional harian meliputi *e-office*, *e-budgetting*, *file sharing*, *collaboration*, *career and succession management*, *learning and*

knowledge management, dan lainnya. Diharapkan dengan segala kemudahan teknologi digital dalam proses bekerja, karyawan bisa lebih totalitas dalam menyelesaikan tugasnya dan memberikan yang terbaik.

Selanjutnya, mengenai cara manager mendorong totalitas karyawan, dilakukan dengan cara yang berbeda-beda. Ada manager yang menggunakan *establishment of responsibility* (pembentukan tanggung jawab). Menurut Pak Cipt dalam *establishment of responsibility*, manager sebagai pimpinan bertanggung jawab atas semua tanggung jawab yang dimiliki timnya. Setiap orang pada satu divisi diberikan tanggung jawab yang berbeda satu dengan lainnya, sehingga dengan adanya tanggung jawab yang harus dipikul, maka karyawan akan bekerja lebih totalitas dalam melakukan semua kegiatan yang ada. Hal tersebut merupakan bagian dari pengendalian internal.

Ada juga manager yang melakukan *give-something*, berupa makanan, buah tangan, barang, dan lainnya. Hal ini dilakukan sebagai apresiasi untuk mendorong totalitas karyawan. Mbak Tasya mengatakan, “*Atasannya kita sering bawain something gitu, ntah itu makanan atau oleh-oleh atau apresiasi kalo kerja kita bagus. Jadi semangat lah kerjanya.*” (Wawancara dengan Mbak Tasya, 16 November 2020).

Kemudian, ada juga manager yang membantu karyawan menghindari stres dengan maksud mendorong totalitas karyawan dalam bekerja. Salah satu cara yang dilakukan adalah dengan memahami hal apa yang membuat karyawan cepat stres, jika berkaitan dengan *deadline* target, maka karyawan akan dianjurkan untuk beristirahat sejenak. Mbak Dewi mengatakan:

“Jika ditelaah, untuk membangun fokus, antusias maupun totalitas dalam bekerja adalah menghindari karyawan merasa tertekan dan stress. Itu bisa dilakukan dengan banyak cara, salah satunya dengan memahami apa yang membuat karyawan cepat stress. Jika berkaitan dengan target, maka dianjurkan sekali untuk bisa melakukan work-balance. Jika karyawan merasa puas, maka kinerjanya akan meningkat.” (Wawancara dengan Mbak Dewi, 19 November 2020).

Dipa dan Lufi, sebagai anak magang, berpendapat bahwa karyawan Telkom sudah menunjukkan totalitas dalam bekerja. Karyawan bekerja dengan fokus dan total mengerjakan tugas mereka, hal ini dibuktikan dengan tercapainya target divisi pada setiap proyek. Sedangkan Randi menyatakan hal sebaliknya, jika karyawan kurang totalitas karena ada beberapa pekerjaan yang tidak selesai dengan efektif dan efisien.

Contoh kasus yang diamati penulis adalah, beberapa karyawan terlihat totalitas, yaitu pekerjaan dilakukan dengan sungguh-sungguh dan teliti, pada saatnya harus bekerja, mereka fokus dan benar-benar konsentrasi mengerjakannya sehingga pekerjaan selesai dan target divisi (seperti target jumlah pelanggan atau jumlah penjualan) tercapai. Namun, ada juga beberapa karyawan yang santai seperti contoh sebelumnya, sering menumpuk pekerjaan, sehingga targetnya tidak tercapai.

Mengenai keteladanan manager atau pemimpin dalam mendorong agar karyawan totalitas bekerja. Lufi dan Dipa sepakat jika manager mereka termasuk tipe yang *supportif* dan *friendly*. Lufi berpendapat apabila manajernya selalu mendekati diri dengan timnya dan komunikatif akan terciptalah suasana akrab didalam timnya, sehingga lebih mudah untuk mendorong karyawan bekerja dengan total, karena manajernya sendiri pun sangat totalitas dalam bekerja.

Contoh sikap manajernya yang mampu mendorong totalitas karyawan menurut kak Dipa terlihat pada saat karyawan dari divisinya mengikuti kompetisi. Manajer memberikan arahan dan membelikan mereka makanan, serta perhatian kecil lainnya kepada tim tersebut. Dengan sikap yang seperti itu, ditambah koordinasi yang baik di timnya, dan lingkungan yang nyaman (*fun-space*), membuat karyawan mendengarkan arahan dan perintah manager dengan baik, sehingga karyawan bisa bekerja dengan totalitas untuk mencapai target yang ditetapkan.

Sedangkan menurut Randi, walaupun manajernya kurang interaksi atau kurang komunikatif dengan karyawan, tetapi karyawan tetap berusaha bekerja dengan totalitas. Randi mengatakan:

“Manajernya juga kurang interaksi sama karyawannya, walaupun ada rapat seminggu sekali atau kegiatan lainnya. Cuma kurang dekat gitu sama

karyawannya. Interaksi pemimpin sama karyawan masih kurang. Tapi totalitasnya mereka kerja ya lumayan lah ya. Kerjaan beres, gak berpengaruh kayaknya sama sikap managernya yang kayak gitu.” (Wawancara dengan Randi, 23 November 2020).

A.3.d Nilai Solid

Ketiga informan Telkom memiliki pendapat yang berbeda mengenai cara untuk menciptakan solidaritas karyawan. Menurut Pak Cipt, caranya adalah dengan menyadarkan karyawan mengenai tanggung jawab untuk memajukan perusahaan. Jika setiap karyawan memiliki kesadaran dan mampu bekerjasama untuk selalu konsisten mematuhi kebijakan perusahaan, maka dengan sendirinya akan tercipta solidaritas. Dengan adanya rasa solidaritas diantara karyawan, maka seluruh karyawan akan memiliki rasa tanggung jawab untuk memajukan perusahaan dengan tetap patuh pada kebijakan perusahaan dan menerapkan nilai-nilai tersebut dalam dirinya masing-masing.

Menurut Mbak Dewi, motto Telkom menjadi salah satu acuan dalam menciptakan solidaritas karyawan. Motto yang selalu disuarakan setiap pagi adalah ‘*Telkom Group Solid, Telkom Group Speed, Telkom Group Smart*’. Selain itu, kebersamaan, saling membantu, dan kerjasama menyelesaikan tantangan, juga menjadi faktor yang membentuk ikatan kekeluargaan dan kesolidan karyawan.

Sedangkan menurut Mbak Tasya, cara Telkom menciptakan solidaritas melalui penanaman nilai, bahwasanya karyawan Telkom adalah satu tim dan *teamwork* itu di atas segalanya. Sesama karyawan harus saling mengasihi dengan tidak saling menjatuhkan satu sama lain. Mbak Tasya mengatakan:

“Ditanamkan nilai-nilai kalau kita itu satu tim. Dengan keywordnya itu kita harus solid. Jadi harus saling menyayangi, gabisa saling menjatuhkan satu dengan yang lainnya. Kita gabisa berdiri sendiri karena memang satu pekerjaan itu bisa diselesaikan gak cuman karena orang itu, tapi pasti terkait dengan unit yang lain.” (Wawancara dengan Mbak Tasya, 16 November 2020).

Mengenai kegiatan Telkom yang dilakukan untuk menciptakan solidaritas, ketiga informan Telkom memiliki pendapat yang sama yakni, dengan mengadakan agenda rekreasi bersama serta membangun kebersamaan diluar jam kerja, bisa dengan olahraga bersama, zumba bersama, jalan santai bersama, ibadah bersama, agenda makan malam bersama, *hang-out* dan lainnya. Pada saat perlombaan dalam lingkup Telkom dan pada saat peringatan hari besar, juga merupakan momentum untuk menjalin kesolidan antar karyawan, sehingga masing-masing karyawan semakin memahami satu dengan yang lain dan mampu menyesuaikan diri. Hal ini akan mempermudah tim untuk memecahkan kesulitan dan masalah yang dihadapi dalam bekerja.

Sedangkan mengenai cara pimpinan membangun solidaritas tim, ketiga karyawan memiliki pendapat yang berbeda. Menurut Pak Cipt, para pimpinan di Telkom menggunakan terobosan kerja yakni skema *tribe* dan *squad*. Maksud skema ini adalah memungkinkan karyawan dalam suatu kelompok kompetensi tertentu untuk dapat bergerak dengan cepat dan lincah dalam melayani kelompok pelanggan tertentu dan hal ini menuntut kedisiplinan pengawasan oleh manajer. Dalam upaya membangun budaya inovasi tersebut, maka bentuk organisasi dan cara kerja diubah agar menjadi lebih lincah (*agile*) dengan memperluas cara kerja basis tim.

Menurut Mbak Dewi, manajer harus adil dengan tidak membeda-bedakan karyawan antara junior dan senior atau antara satu dengan lainnya, serta memberikan apresiasi kepada karyawan, Hal itu dilakukan agar mereka merasa diperhatikan dan dihargai sehingga membangun tim yang solid.

Sedangkan menurut Mbak Tasya, ada beberapa manajer yang mendekatkan diri dengan karyawan dengan cara membawakan sesuatu berupa makanan atau barang kepada timnya, dengan tujuan agar terjalin hubungan yang akrab dan solid antara manajer dan karyawan dan juga antara sesama karyawan.

Selanjutnya, ketiga anak magang memiliki pendapat yang sama, jika solidaritas karyawan Telkom tercermin dari *teamwork*-nya. Koordinasi mereka pada saat bekerja sangat bagus. Karyawan dengan tim yang solid bersama-sama fokus mengerjakan pekerjaan masing-masing sehingga pekerjaan selesai dengan efektif dan efisien. Menurut Dipa, hal itu bisa itu terjadi, apabila atasan berusaha

memperlakukan timnya dengan baik, selalu mengajak mereka diskusi bersama, terbuka satu sama lain, dan mencari solusi terbaik bersama, sehingga tidak ada sekat satu sama lain, dan saling berbaur bersama.

Mengenai cara perusahaan agar karyawan dapat bekerja dengan harmonis dan persuasif, ketiga anak magang memiliki pendapat yang berbeda. Menurut Lufi, karyawan bisa bekerja dengan harmonis dan persuasif dilakukan manajer dengan cara mengadakan rapat divisi untuk mengevaluasi pekerjaan tim. Selain hal tersebut, atasan yang selalu memberi *support* kepada tim, sesama karyawan dalam lingkungan kerja yang saling mengenal dan komunikatif, akan membuat karyawan bekerja dengan harmonis dan persuasif.

Sedangkan menurut Dipa, agar karyawan dapat bekerja dengan harmonis dan persuasif, bisa dilakukan melalui koordinasi yang bagus dalam tim. Solidaritas tumbuh sejalan didalam *teamwork* yang harmonis. Dan menurut Randi sendiri, hubungan antar karyawan di divisinya sebenarnya solid, hanya saja agak sedikit kaku, karena kurangnya peranan manajer untuk menciptakan hubungan yang harmonis dan persuasif.

Pada saat magang, penulis mengamati jika karyawan *team-work* karyawan yang solid itu terbentuk karena adanya upaya dari beberapa manajer yang berusaha menciptakan kedekatan antar karyawan dengan mengadakan makan bersama, karaoke bersama, dan diskusi bersama. Namun, ada juga manajer yang hubungannya canggung dengan karyawan karena jarang melakukan kegiatan bersama seperti makan dan diskusi. Sehingga hubungan manajer dan karyawan agak sedikit renggang, hal itu terlihat dari karyawan dan manajer yang jarang keluar dari ruangnya pada saat karyawan lainnya dan anak magang sedang makan bersama.

A.3.e Nilai Speed

Cara perusahaan untuk mendorong karyawannya selalu berinisiatif dalam bekerja dan memiliki inisiatif untuk memenangkan persaingan adalah dengan memberikan kebebasan berinovasi dan mengembangkan inovasi karyawan baik di dalam maupun di luar pekerjaan. Menurut Pak Cipt, Telkom selalu berupaya agar karyawannya dapat mengembangkan inovasinya sebagai bagian dari bentuk inisiatif untuk menjadi yang terbaik.

Menurut Mbak Tasya, upaya Telkom tersebut dilakukan dengan memberikan wadah kepada karyawan untuk menuangkan ide-ide kreatif dan inovasi yang dimiliki, baik dalam hal dan bidang apapun yang tujuannya untuk mengembangkan kreatifitas karyawan Telkom, sehingga muncul inisiatif untuk selalu memberikan dan menjadi yang terbaik.

Mengenai upaya perusahaan mendorong inisiatif karyawan untuk bekerja dengan bertanggung jawab dan efektif, ketiga informan Telkom menyatakan pendapat yang sama, yakni Telkom menyediakan media bagi karyawan Telkom yang memiliki keahlian dengan kompetensi tertentu untuk berpartisipasi dalam proyek Telkom diluar pekerjaannya sehari-hari. Contohnya seperti aplikasi Digital Amoeba yang merupakan bagian dari *Hack Idea*, sehingga inisiatif untuk terus berinovasi tertanam dalam diri karyawan.

Melalui *Hack Idea*, karyawan bisa keluar dari posisinya sebagai karyawan (dalam bekerja) untuk sementara, bergerak disuatu kelompok melakukan suatu inovasi, tetapi tetap ada di dalam Telkom. Mbak Tasya mengatakan maksud dari *Hack Idea* yakni; *“Telkom akan mendanai kegiatan tersebut. Kita tetap bisa mengerjakan pekerjaan kita sesuai role-nya, tapi misal kita punya ide lain, kita juga bisa memberikan ide itu dan ada wadahnya juga apresiasi dari perusahaan”*. (Wawancara dengan Mbak Tasya, 16 November 2020).

Sedangkan mengenai cara perusahaan untuk menciptakan keharmonisan dan sikap persuasif dalam lingkungan perusahaan yang dapat mendorong karyawan berinisiatif memenangkan persaingan demi perusahaan, ketiga informan Telkom memberikan pendapat yang berbeda. Pak Cipt berpendapat Telkom memberikan kebebasan pada karyawan untuk bekerja sesuai dengan kemampuan karakteristik dalam pekerjaannya, sehingga akan lebih efektif dan efisien untuk mengerjakan tugasnya dan semakin produktif. Jika karyawan bekerja sesuai dengan kemampuannya, maka karyawan akan lebih berkompentensi dan kinerjanya lebih efektif dan semakin berinisiatif, sehingga bisa bersaing dengan perusahaan yang lain.

Menurut Mbak Dewi, caranya adalah dengan mendorong karyawan untuk menyelesaikan setiap tantangan dalam bekerja, bersikap sesuai nilai dalam bekerja, dan membuat kondisi lingkungan bekerja yang nyaman. Karyawan harus mencoba

berkomunikasi, berpikir dan bersikap sebagai anggota suatu tim, sehingga akan meningkatkan solidaritas tim yang tanpa disadari juga akan meningkatkan kompetisi antar tim. Maka dengan adanya kompetisi sehat yang tetap mengutamakan solidaritas tim Telkom, setiap divisi di perusahaan akan berusaha semaksimal mungkin untuk menjadi tim yang terbaik, dan akan berdampak pada kinerja dan kemajuan Telkom untuk bersaing dengan perusahaan lainnya.

Sedangkan Mbak Tasya berpendapat, bahwa apapun yang akan dilakukan karyawan harus merujuk pada satu visi. Pada saat mengikuti kompetisi dalam lingkungan Telkom, karyawan harus menunjukkan yang terbaik dari dirinya, namun tetap harus bersinergi dan berkolaborasi dalam satu tim. Dengan begitu semua anggota tim bersaing dalam upaya memajukan perusahaan.

Selanjutnya, ketiga anak magang berpendapat jika karyawan sudah memiliki inisiatif yang baik didalam bekerja. Menurut Dipa, bahwa karyawan termasuk gesit dalam inisiatif untuk menyelesaikan masalah serta inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai target. Hal tersebut terlihat dari karyawan yang langsung inisiatif saat ada masalah dengan pekerjaannya dengan meminta saran dan diskusi dengan manajer.

Kemudian, menurut ketiga anak magang, inisiatif karyawan untuk memenangkan persaingan dalam tim hampir tidak ada, karena karyawan sudah memiliki aturan *jobdesc* masing-masing. Hal tersebut terlihat dari karyawan yang hanya fokus pada pekerjaan masing-masing karena tidak ada *jobdesc* yang sama antar karyawan dalam satu tim.

Mengenai peranan pimpinan sebagai teladan untuk membuat karyawannya memiliki inisiatif dalam bekerja, Randi berpendapat bahwa dengan adanya strategi pembagian kerja, karyawan jadi berinisiatif untuk mengerjakan tugasnya dengan efisien dan efektif, sehingga pekerjaan selesai dengan cepat.

Dipa berpendapat, bahwa yang dilakukan atasannya untuk mendorong inisiatif tim adalah dengan cara memberikan target dan selalu memotivasi agar mereka bisa mencapai target.

Hal ini sama dengan penjelasan sebelumnya, karena masing-masing karyawan memiliki *jobdesc* yang berbeda dan alur pekerjaan dilakukan secara berurut, misalnya karyawan A melakukan *input* data pelanggan, karyawan B

selanjutnya menyiapkan berkas data pelanggan tersebut, lalu karyawan selanjutnya melakukan cek lokasi, dan begitu seterusnya, sehingga pekerjaan selesai dengan cepat. Hal tersebut juga yang membuat karyawan memiliki target yang berbeda dan masalah yang dihadapi berbeda, sehingga jika karyawan memiliki masalah dan ia berinisiatif menyelesaikannya segera, maka pekerjaan cepat selesai. Manajer bertugas sebagai pengawas dan memberikan arahan serta motivasi seperti diskusi dan saran sehingga karyawan memiliki inisiatif untuk bekerja dan menyelesaikan masalah pekerjaannya.

A.3.f Nilai *Smart*

Mengenai cara perusahaan membuat karyawan memahami tujuan perusahaan sesuai nilai dan tujuan perusahaan, ketiga informan Telkom memberikan pendapat yang berbeda. Mbak Dewi berpendapat bahwa salah satu caranya adalah dengan mengirimkan materi sosialisasi mengenai Telkom kepada karyawan setiap tahunnya. Materi sosialisasi berkaitan dengan etika bisnis, pata integritas, manajemen resiko, pengendalian internal, *whistleblowing system*, keamanan informasi, dan hal lainnya terkait dengan praktik tata kelola perusahaan.

Selanjutnya, Pak Cipt dan Mbak Tasya berpendapat bahwa pelaksanaan sosialisasi budaya kepada karyawan dilakukan melalui kegiatan Telkom, dengan tujuan memperkenalkan perubahan terbaru dari visi, misi, dan tujuan Telkom. Selain itu, sosialisasi dilakukan melalui artefak yang dipajang di kantor supaya karyawan *aware* atau sadar bahwa perusahaan punya perubahan terkait visi, misi, dan tujuan Telkom.

Mengenai cara perusahaan membuat karyawan memahami tujuan yang ingin dicapai perusahaan, Pak Cipt dan Mbak Dewi berpendapat, bahwa hal itu dilakukan melalui evaluasi pada divisi masing-masing, sehingga karyawan mampu bertanggung jawab untuk bekerja sesuai dengan target dan tujuan yang ingin dicapai bersama. Pak Cipt mengatakan, "*Evaluasi tiap bulannya oleh tim divisi, akan diingatkan tujuan divisi, goal divisi tiap minggunya, kemudian goal perusahaan tahun ini. Maka karyawan bisa lebih bertanggung jawab untuk bekerja sesuai dengan target atau tujuan yang ingin dicapai bersama.*" (Wawancara dengan Pak Cipt, 15 November 2020).

Mbak Tasya berpendapat, bahwa perusahaan memanfaatkan peran dari *Culture Agent* dan *Culture Hero* untuk memengaruhi orang sekitarnya agar memahami tujuan perusahaan. Yang memegang posisi *Culture Agent* itu bisa manager atau yang lainnya, namun posisi *Culture Hero*, *role model*-nya atau idolnya adalah General Manajer.

Selanjutnya, mengenai peranan manajer menjadi teladan untuk membantu karyawan memahami tujuan perusahaan, ketiga karyawan memiliki pendapat yang berbeda. Pak Cipt berpendapat jika tugas seorang pemimpin adalah mendorong karyawan agar memiliki inisiatif untuk bersinergi bersama menuju tujuan bersama. Sedangkan, Mbak Tasya berpendapat, bahwa General Manajer biasanya akan memberikan *quotes* atau *notes* untuk memotivasi karyawannya untuk memahami tujuan perusahaan. Dan menurut pendapat Mbak Dewi bahwa para manajer biasanya akan mengingatkan kembali mengenai nilai dan tujuan perusahaan kepada karyawan dalam setiap rapat.

Menurut anak magang, ketiganya memiliki pendapat yang sama bahwa karyawan Telkom terlihat memahami tujuan perusahaan sesuai dengan nilai dan kebijakan perusahaan. Karyawan Telkom paham dengan tujuan perusahaan karena Telkom punya kegiatan *Culture Activation*, yang menjadi salah satu cara untuk mensosialisasikan tujuan perusahaan. Selain itu menurut Dipa, dalam setiap pekerjaan pasti ada keinginan untuk menaiki jenjang karir, maka karyawan harus paham dengan tujuan perusahaan agar bisa meraihnya. Jika karyawan tidak paham dengan tujuan perusahaan, maka pekerjaan tidak mungkin bisa dilakukan dengan baik.

Mengenai karyawan yang bertanggung jawab melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan, Dipa dan Randi setuju bahwa karyawan mengetahui tujuan perusahaan melalui target divisi dan target perusahaan yang harus dicapai. Dengan adanya rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan, maka karyawan berhasil membawa Telkom mencapai target setiap tahunnya.

Mengenai peranannya pemimpin menurut Lufi, bahwa manajer Telkom sudah melakukan tugasnya dengan baik dalam membantu karyawannya memahami tujuan perusahaan dan hal-hal lainnya. Pemimpin langsung turun tangan membantu karyawan secara personal mengenai target dan tujuan perusahaan. Sedangkan Dipa

dan Randi memiliki pendapat yang sama, bahwa dengan adanya rapat mingguan merupakan kesempatan manajer untuk membahas mengenai tujuan dan pencapaian divisinya.

Contohnya, pada saat kegiatan Peluncuran Kipas Budaya Regional IV (salah satu kegiatan *Culture Activation* yang membahas transformasi budaya Telkom Regional IV), semua karyawan wajib mengikuti dan anak magang diperbolehkan untuk mengikuti kegiatan tersebut. Pada acara tersebut dijelaskan maksud dan tujuan adanya budaya Telkom, semua hal yang berhubungan dengan budaya Telkom, kemudian juga dijelaskan mengenai target kerja karyawan dan perusahaan kedepannya, apa yang harus dicapai dan evaluasi mengenai budaya dan target kerja sebelumnya. Kegiatan tersebut membantu karyawan dan anak magang memahami dan menghayati tujuan dari perusahaan dan tujuan budaya Telkom.

A.3.g Nilai *Imagine*

Ada beberapa cara yang dilakukan perusahaan untuk memunculkan kreatifitas karyawan dalam mengantisipasi resiko dalam bekerja. Menurut Pak Cipt dan Mbak Dewi, bahwa salah satu caranya yakni Telkom membantu karyawan mengelola resiko perusahaan melalui aturan manajemen resiko, untuk mengantisipasi resiko yang akan datang dan menyelesaikan masalah yang ada. Selanjutnya, karyawan berkreasi dan menggunakan kreatifitasnya untuk bertindak sesuai dengan aturan yang sudah ada dalam mengelola antisipasi resiko. Sedangkan menurut Mbak Tasya, karyawan dituntut *comply* atau memenuhi segala aturan perusahaan, salah satunya melalui bisnis program (bispro). Dengan mengikuti bisnis program maka kreatifitas karyawan muncul pada saat mereka menghadapi masalah dan untuk mengantisipasi terjadinya masalah ke depannya.

Selanjutnya, cara perusahaan untuk memunculkan kreatifitas karyawan saat bekerja dalam mengantisipasi resiko sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien, menurut Pak Cipt dilakukan melalui survei internal untuk mengetahui efektivitas penerapan budaya perusahaan dan etika kerja, serta manajemen resiko. Dengan adanya berbagai aturan dalam evaluasi memberikan *insight* (wawasan) pada karyawan untuk lebih berkreasi lagi dalam melakukan pekerjaannya. Pak Cipt menyebutkan hal-hal yang termasuk dalam survei internal

meliputi: GCG (*Good Corporate Governance*), etika bisnis, *fraud*, pengendalian internal, pakta integritas, *whistleblowing system*, dan manajemen resiko.

Sedangkan menurut Mbak Dewi upaya yang dilakukan Telkom adalah membuat aturan tersendiri untuk mengantisipasi resiko sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien, yakni melalui manajemen resiko yang menggunakan beberapa *tool* atau aplikasi khusus Telkom. Disamping itu juga, karyawan harus berpikir kreatif ketika dilapangan pada saat ingin menggunakan aturan tersebut.

Mengenai kreatifitas karyawan dalam mengantisipasi resiko, menurut Lufi dilakukan melalui koordinasi divisi satu sama lainnya dalam memecahkan masalah. Randi memiliki contoh, dimana seorang karyawan menghadapi masalahnya dengan berfikir kreatif, yakni dengan mengakali aturan yang ada namun dengan tidak merugikan perusahaan. Randi menceritakan contohnya dengan mengatakan, *“Pernah ada masalah gitu, terus karyawannya ngakalin gitu sih, kayak aturannya agak dipelintir sedikit selama tidak merugikan perusahaan. Pokoknya masalah itu cepat selesai gitu lah dengan permainan aturan.”* (Wawancara dengan Randi, 23 November 2020). Sedangkan Dipa berpendapat hampir sama dengan karyawan Telkom, yang mana kreatifitas dilakukan melalui bisnis proses, kreatifitas karyawan dibutuhkan dalam menyelesaikan masalah.

Mengenai kreatifitas karyawan dalam mengantisipasi resiko yang menunjukkan karyawan bertanggung jawab dan menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien, Dipa dan Randi berpendapat bahwa selama karyawan mengikuti bisnis proses yang ada, pekerjaan akan selesai dengan efektif. Karyawan akan bertanggung jawab penuh dengan berusaha total membujuk klien agar negosiasi tetap berjalan tetapi dengan tidak merugikan perusahaan.

Contohnya, pada saat ada masalah mengenai perjanjian kerjasama dengan pelanggan, karyawan berinisiatif berusaha untuk melakukan negosiasi dengan karyawan sehingga tercapai kesepakatan dan pelanggan tetap melanjutkan kerjasama menggunakan jasa Telkom.

A.3.h Nilai Focus

Upaya perusahaan mendorong fokus karyawan dilakukan dengan memberikan tugas atau *jobdesc* yang sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut. Jika karyawan merasa nyaman dan tidak terbebani dengan tugas yang tidak sesuai dengan spesifikasi mereka, maka mereka mudah untuk fokus dalam bekerja. Hal ini disampaikan Pak Cipt dengan mengatakan “*Karyawan yang merasa memiliki kemampuan yang sesuai dengan tugas spesifikasi pekerjaan atau tugas yang diberikan, membuat karyawan dapat bekerja dengan fokus dan membuat mereka lebih nyaman dan tidak terganggu atau merasa stres dalam melaksanakan tugas.*” (Wawancara dengan Pak Cipt, 15 November 2020).

Mbak Dewi mengatakan bahwa dengan adanya kompensasi yang sesuai dengan porsi kerja karyawan dan menghindari stress pada karyawan melalui *work-balance*, maka karyawan akan merasa puas bekerja sehingga dapat meningkatkan antusias, totalitas dan fokus karyawan. Dan menurut Mbak Tasya, untuk bisa fokus, karyawan harus mengetahui skala prioritas mereka. Karyawan harus mengetahui target perusahaan dan pekerjaannya, dengan begitu karyawan bisa fokus mengerjakan pekerjaannya karena sudah memahami pekerjaannya dengan baik.

Menurut Pak Cipt dan Mbak Tasya, upaya perusahaan untuk menanamkan nilai fokus sehingga karyawan mampu bekerja secara bertanggung jawab, dilakukan perusahaan dengan membantu karyawan untuk bekerja sesuai dengan *skill*, pengetahuan, dan kemampuan yang mereka miliki. Jika karyawan memiliki kecocokan dengan pekerjaannya, maka mereka akan lebih nyaman dan dapat bekerja dengan fokus karena karakteristiknya sudah sesuai, dan bisa menyelesaikan pekerjaan dengan bertanggung jawab. Sedangkan Mbak Dewi berpendapat jika karyawan sudah merasa penat dengan pekerjaannya, maka karyawan akan diberi kebebasan untuk melakukan hobinya atau beristirahat sejenak, dengan harapan setelahnya karyawan mampu kembali fokus mengerjakan tugasnya secara bertanggung jawab.

Selanjutnya, lingkungan berpengaruh terhadap fokus karyawan, hal ini disetujui oleh ketiga karyawan. Lingkungan kerja yang nyaman dan *fun* mampu mendorong motivasi karyawan agar bisa lebih fokus bekerja. Telkom mengembangkan lingkungan kerja atau *work station* basis *digital life style* (proyek Telkom *smart office*) bertema ‘*working at Telkom has to be fun*’. Jika tidak

didukung oleh lingkungan dengan fasilitas yang lengkap dan desain yang nyaman, karyawan akan mudah merasa bosan atau lelah. Setiap divisi memiliki desain ruangan yang berbeda, hal itu dikarenakan desain ditentukan dan dirancang oleh tim pada divisi tersebut. Setiap karyawan diberikan kesempatan untuk terlibat merancang ruangan sesuai dengan kenyamanan mereka. Ruangan hasil rancangan mereka sendiri mampu meningkatkan *mood* mereka, sehingga mereka bisa fokus dalam bekerja.

Pada setiap lantai kantor terdapat *Culture Guardian* yang merupakan perwakilan dari masing-masing unit, bertugas menjaga kondisi ruangan kantor tetap nyaman sesuai konsep dan fasilitas yang memadai. *Culture Guardian* akan melaporkan kondisi atau masalah yang terjadi kepada HRD dan nantinya akan dilakukan tindakan untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Menurut ketiga informan magang, karyawan sudah bekerja dengan fokus. Namun, menurut Lufi, timnya tidak sepenuhnya fokus, karena keterlambatan waktu datang dan pulang lebih cepat, terkadang membuat fokus agak tertanggu. Namun pekerjaan tetap selesai dengan efektif dan efisien karena dikerjakan sesuai dengan *job*-nya masing-masing dan mengikuti alur kerja yang ada. Sedangkan Dipa dan Randi memiliki pendapat yang sama, jika karyawan sedang dalam kondisi *mood on* untuk bekerja maka akan sangat fokus bekerja. Karyawan harus fokus bekerja untuk menghindari kesalahan *input*.

Selanjutnya, menurut ketiga anak magang, salah satu keunggulan Telkom adalah lingkungan yang bersih, nyaman, dan fasilitas yang memadai. Pada saat semua sedang sibuk bekerja maka ruangan menjadi sepi dan tenang dan hal ini sangat membantu dalam meningkatkan fokus karyawan.

Pengalaman penulis saat magang, tidak semua karyawan fokus bekerja, karena fasilitas yang lengkap membuat karyawan terlena dengan ruangan yang nyaman tersebut. Sebagian dari mereka memanfaatkannya untuk bermain *game* dan menonton *youtube* pada saat bekerja. Namun, sebagian karyawan lainnya sudah memanfaatkan fasilitas dengan baik untuk memudahkan pekerjaan sehingga bekerja dengan fokus.

A.3.i Nilai Action

Ketiga informan Telkom berpendapat sama mengenai adanya evaluasi yang dilakukan perusahaan dengan tujuan karyawan mampu membantu perbaikan perusahaan untuk terus maju. Telkom melakukan evaluasi yang dilakukan secara personal maupun bersama untuk perbaikan kemajuan perusahaan. Evaluasi bersama terkait dengan kapasitas dan kapabilitas karyawan, kewajiban dan larangan, kerahasiaan informasi, infrastruktur, dan lingkungan kerja. Evaluasi dilakukan dengan mengukur Indeks Kesehatan Budaya (IKB) yang melakukan penilaian berdasarkan Nilai Kinerja Individu (NKI). Diharapkan karyawan mampu membantu perusahaan mengetahui efektivitas budaya perusahaan.

Menurut Mbak Tasya, ada dua hal yang dinilai, yakni nilai P (Performansi) dan nilai K (Kompetensi). Nilai P adalah penilaian yang dilakukan dengan mewajibkan karyawan untuk membuat program kerja beserta target jangka waktunya. Nilai K adalah penilaian berdasarkan kompeten karyawan, dan dilakukan oleh dan untuk atasan, oleh dan untuk bawahan, serta rekan sejawat atau *peer*. Skor penilaian tertinggi adalah 5 (P5K5) dan terendah adalah 1 (P1K1). Bila karyawan berhasil mendapatkan skor tinggi, maka akan mendapat insentif. Namun jika mendapat skor rendah atau di bawah standar yang telah ditetapkan, maka akan mendapatkan denda dan sanksi.

Upaya perusahaan mendorong evaluasi diri dengan menetapkan target Telkom wilayah Yogyakarta disebut dengan “target mimpi”. Artinya target bisa jadi mengalami progres dan tercapai atau bahkan tidak bisa dicapai oleh karyawan dan unit. Maka, ditekankan pada karyawan agar selalu melakukan evaluasi diri mengenai kelemahan dan kelebihan diri masing-masing, evaluasi terhadap pekerjaannya, sehingga karyawan diharapkan memiliki tanggung jawab untuk mencapai “target mimpi” tersebut dengan senantiasa melakukan evaluasi diri. Hal itu disampaikan Pak Cipt dengan mengatakan:

“Disebut target mimpi karena target kerja tersebut bersifat progresif dari tahun ke tahun selalu meningkat atau bahkan bisa jadi mungkin tidak bisa tercapai. Untuk itu ditekankan pada setiap karyawan untuk selalu melakukan evaluasi diri, dimana kelemahan dan kelebihan masing-masing, evaluasi terhadap pekerjaan dan tugasnya sendiri, apakah sudah sesuai

dengan target yang ingin dicapai. Dengan begitu diharapkan karyawan terus melakukan evaluasi diri sehingga memiliki tanggung jawab pada target mimpi tersebut.” (Wawancara dengan Pak Cipt, 15 November 2020)

Sedangkan menurut Mbak Dewi dan Mbak Tasya, upaya dilakukan dengan mendisiplinkan karyawan untuk terus melakukan evaluasi diri. Harapannya pekerjaan bisa selesai dengan efektif dan efisien. Telkom juga melakukan survei yang dilakukan secara *online* yang juga dilakukan pengisian pernyataan karyawan untuk menjalankan etika bisnis dengan tujuan untuk mengetahui keefektifan kerja karyawan. Penulis mengutip pernyataan Mbak Dewi yang menyatakan:

“Untuk menciptakan kedisiplinan karyawan sehingga sentiasa melakukan evaluasi diri sehingga pekerjaan selesai dengan efektif dan efisien, itu dilakukan Telkom dengan cara survei online, yang mana program tersebut juga diisi dengan pernyataan kesediaan karyawan untuk menjalankan etika bisnis. Hasil survei tersebut akan diaudit secara eksternal dan internal setiap tahunnya.” (Wawancara dengan Mbak Dewi, 19 November 2020).

Selanjutnya, mengenai peranan manajer, ketiga karyawan setuju jika manajer menjalankan perannya melalui evaluasi yang mereka lakukan. Mbak Dewi menjelaskan mengenai evaluasi yang biasanya ia dan manajer lainnya lakukan. Para pimpinan akan melakukan evaluasi setiap tiga bulan sekali melalui *workshop* untuk karyawan tetap Telkom tingkat regional supaya kemampuan dan keahlian karyawan tetap dapat terus terjaga. Cara terbaik untuk melakukan evaluasi adalah dengan menunjukkan *respect* kepada sesama rekan kerja melalui komunikasi. Dengan komunikasi dan koordinasi yang baik antar karyawan, maka hambatan yang dirasakan akan mudah ditemukan solusinya dan masing-masing cerita dari setiap karyawan akan menjadi evaluasi untuk yang lainnya dan diri sendiri agar tidak mengulangi kesalahan dan masalah yang sama.

Menurut ketiga informan magang, Telkom melakukan evaluasi dalam lingkungannya untuk perbaikan berkelanjutan, terutama dalam kegiatan Telkom.

Contohnya, seperti pada saat Telkom Yogyakarta hanya mendapatkan peringkat, bukan tiga besar pada Festival Budaya, General Manajer melakukan rapat evaluasi dan diskusi ide, dengan harapan dapat meraih posisi yang lebih baik di Festival Budaya tahun berikutnya. Setelah dilakukan rapat evaluasi, Telkom Yogyakarta mulai memperketat sistem absensi kegiatan rutin, serta memperbanyak kegiatan. Tambahan pendapat dari Randi, yang menyatakan adanya evaluasi dari senior ke junior mengenai masalah pekerjaan. Ia mengatakan, "*Pasti ada sih evaluasi dari senior ke junior mengenai masalah-masalah kerjaan mereka. Pernah dengar gitu dari salah satu karyawan. Untuk perbaikannya, kurang tau sih setelah evaluasi itu bagaimana kelanjutannya.*" Wawancara dengan Randi, 23 November 2020).

Evaluasi yang dilakukan Telkom untuk menunjukkan jika karyawan menyelesaikan pekerjaan secara bertanggung jawab, efektif dan efisien, menurut Dipa dan Lufi, dilakukan melalui evaluasi yang ada, karyawan diharapkan bekerja lebih giat supaya pekerjaan selesai dengan efektif dan efisien, sebagai bentuk tanggung jawab mereka. Tambahan pendapat dari Randi, walaupun manajer divisinya kurang interaksi dengan karyawan lainnya, namun sering terlibat langsung turun tangan mengatasi masalah yang disebabkan karyawan, dengan tujuan supaya karyawan mengetahui kesalahannya dan melakukan perbaikan.

Untuk peranan atasan dalam evaluasi, Lufi dan Randi setuju jika manajer sering melakukan evaluasi. Demikian juga karyawan lainnya, satu sama lain sering memberikan evaluasi dalam bentuk saran dan teguran.

Contohnya, ada karyawan yang pernah ditegur oleh karyawan lainnya pada saat bekerja. Karyawan A tersebut dipanggil ke ruangan karyawan B, kemudian karyawan B terlihat muram setelah keluar ruangan. Karyawan C memberitahu anak magang jika karyawan A ditegur oleh manajer dan karyawan B karena performa pekerjaannya menurun (tidak mencapai target). Pada saat jam istirahat juga terlihat ada karyawan yang sedang curhat mengenai masalahnya dan meminta saran untuk pekerjaannya.

Terakhir mengenai penghargaan, ketiga karyawan Telkom menyatakan bahwasanya Telkom memiliki beragam jenis apresiasi terhadap karyawannya. Ada bonus, hadiah, dan tunjangan sesuai *reward*. Selain itu, juga ada pemberian penghargaan pada acara Telkom Award berupa, *The Most Admired Culture*

Activation Unit, The Most Inspiring Role Model dan The Most Inspiring Culture Agent, Best Employee, Best Manager, Best Heroes, Culture Agent, Reward Best Employing, Officiant of The Year, dan Manager of The Year.

Kriteria karyawan yang mendapatkan penghargaan, menurut ketiga karyawan Telkom didasarkan keputusan pimpinan dan evaluasi dari karyawan, serta tergantung dengan jenis penghargaannya. Lalu, menurut Mbak Dewi dan Pak Cipt, perilaku dan penerapan nilai-nilai dalam kehidupan karyawan tersebut juga menjadi pertimbangan untuk mendapatkan penghargaan. Hal tersebut dilihat dari *track record* karyawan tersebut dan jajak pendapat dari karyawan lainnya.

Selanjutnya, menurut Mbak Tasya dan Pak Cipt, semua karyawan pasti ingin mendapatkan apresiasi berupa penghargaan tersebut. Pemberian penghargaan membuat karyawan penerima penghargaan akan meningkatkan lagi performanya untuk menunjukkan bahwa ia layak untuk mendapatkannya. Hal ini akan berpengaruh ke karyawan lainnya yang juga ingin mendapatkan kesempatan yang sama. Menurut ketiga anak magang, Telkom mengapresiasi karyawannya dengan memberikan bonus, piagam dan tunjangan bagi karyawan yang dianggap mampu menerapkan nilai *The Telkom Way* dalam kesehariannya.

B. ANALISIS DATA

Berdasarkan penelitian yang dilakukan penulis, berikut ini hasil analisis konsep nilai *The Telkom Way* yang dikolaborasikan dengan konsep dimensi budaya menurut Robbins (2008) untuk mengetahui penerapan nilai *The Telkom Way* pada Program *Culture Activation* Telkom wilayah Yogyakarta.

Secara umum budaya organisasi pada Telkom Yogyakarta dalam penerapan nilai-nilai *The Telkom Way* sudah berjalan dengan cukup baik, namun dengan kadar penerapan yang berbeda-beda.

Nilai *integrity* berdasarkan dimensi integritas sudah diterapkan dengan baik oleh Telkom Yogyakarta. Hal ini ditunjukkan dengan adanya perjanjian ‘Dokumen Pakta Integritas’ dan pelaksanaan agenda COCA dari Telkom pusat, dan kegiatan-kegiatan yang diinisiatif oleh *Culture Agent* untuk mendisiplinkan karyawan agar berperilaku yang berintegritas. Contohnya, setiap bulan diadakan rapat rutin yang membahas kegiatan *Culture Activation*, yang dihadiri oleh para

asisten manajer perwakilan setiap divisi dan dipimpin oleh *General Manager*. Pada saat penulis menghadiri rapat tersebut, materi yang dibahas mengenai kegiatan-kegiatan yang akan diadakan untuk bulan selanjutnya disesuaikan dengan *Calender Activation* dan evaluasi kegiatan yang telah dilaksanakan.

Demikian juga dalam **penerapan nilai *integrity* berdasarkan dimensi keteladanan**, dengan penerapan yang baik oleh manajer sebagai pengawas untuk memastikan karyawan menjalankan *rules* atau kebijakan yang ada dalam pekerjaannya melalui evaluasi kinerja, pendekatan dengan komunikasi personal yang baik, pemberian motivasi, dan pemberian penghargaan kepada karyawan. Contohnya, ada manajer melakukan pendekatan personal yakni dengan bersikap ramah, rajin menyapa dan mengobrol dengan anak magang dan karyawan, sehingga tercipta hubungan yang lumayan dekat dan memudahkan manajer untuk mengawasi dan mengarahkan karyawan menjalankan kebijakan perusahaan.

Sedangkan **mengenai penerapan nilai *integrity* berdasarkan dimensi profesionalisme**, penerapannya masih belum baik meskipun Telkom Yogyakarta telah berupaya untuk memunculkan sikap integritas karyawan supaya mampu bekerja secara profesional dan bertanggung jawab melalui penerapan *Segregation of Duties* (SOD), etika kerja karyawan, *Whistleblowing System* dan '*Do and Don'ts*' *The Telkom Way*. Namun karyawan masih kurang bertanggung jawab dalam bekerja, sering menumpuk tugas, telat ke kantor dan santai saat bekerja. Contohnya, beberapa karyawan dan anak magang sudah menyiapkan rencana untuk hari esok melakukan kunjungan kerjasama pelanggan dan melakukan input data pelanggan sembari menyiapkan berkas-berkas kerjasama. Namun, keesokan harinya, setelah kunjungan pelanggan yang bertepatan dengan jam istirahat kantor, ada dua karyawan yang telat masuk kantor, sehingga akhirnya anak magang yang sibuk melakukan semua proses *input* dan penyiapan berkas sampai karyawan tersebut datang. Akibatnya, pekerjaan dilakukan dengan tergesa-gesa karna sudah mendekati jam pulang dan menumpuk sisanya untuk hari selanjutnya.

Nilai *enthusiasm* berdasarkan dimensi keteladanan juga sudah diterapkan dengan baik oleh manajer Telkom Yogyakarta, dengan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman, fasilitas kantor yang memadai, dan memberikan *value*, sehingga karyawan antusias mengerjakan pekerjaannya. Selain

itu, Telkom Yogyakarta juga memberikan bonus dan *gift* demi meningkatkan antusiasme karyawan untuk bekerja secara profesional. Contohnya, manajer yang berusaha mendekati karyawan dan anak magang dengan mengajak diskusi dan basa-basi, manajer berusaha tidak membeda-bedakan karyawan yang senior maupun junior, semua karyawan dirangkul dan diajak diskusi bersama mengenai pekerjaan, karyawan dan anak magang bebas memberikan pendapat, sehingga karyawan antusias dalam bekerja.

Penerapan nilai *enthusiasm* berdasarkan dimensi profesionalisme belum maksimal karena masih ditemukan beberapa karyawan yang santai dalam bekerja, namun karyawan lainnya sudah menerapkannya dengan baik, yang ditunjukkan dengan sikap ambisius mereka. Contohnya, ketika karyawan dan anak magang sibuk menyelesaikan pekerjaan karena sudah mendekati *deadline*, masih ada karyawan yang bermain komputer. Akan tetapi, ada juga karyawan yang datang bekerja walaupun sedang dalam kondisi tidak sehat (sakit) dan menyelesaikan pekerjaannya dengan serius dan fokus.

Telkom Yogyakarta juga sudah berupaya mendorong totalitas karyawan dalam bekerja, namun **penerapan nilai *totality* berdasarkan dimensi profesionalisme** masih kurang diterapkan dengan baik oleh beberapa karyawan yang ditunjukkan dengan hasil pekerjaan yang tidak selesai dengan efektif dan efisien. Tetapi, karyawan lainnya mampu menyelesaikan pekerjaan mereka dan berhasil mencapai target divisi. Beberapa karyawan terlihat totalitas, yaitu pekerjaan dilakukan dengan sungguh-sungguh dan teliti, pada saatnya harus bekerja, mereka fokus dan benar-benar konsentrasi mengerjakannya sehingga pekerjaan selesai dan target divisi (seperti target jumlah pelanggan atau jumlah penjualan) tercapai. Namun, ada juga beberapa karyawan yang santai seperti contoh sebelumnya, sering menumpuk pekerjaan, sehingga targetnya tidak tercapai.

Selanjutnya, manajer Telkom Yogyakarta telah **menerapkan nilai *totality* berdasarkan dimensi keteladanan** dengan baik, melalui penerapan *establishment of responsibility*, *'give-something'*, serta mengapresiasi dan mengolah stres karyawan sehingga bisa bekerja dengan totalitas. Manajer memberikan hadiah dan membantu karyawan mengolah stressnya melalui diskusi dan konseling pribadi, membuat karyawan nyaman bekerja sehingga bisa bekerja dengan totalitas.

Mengenai **nilai solid berdasarkan dimensi integritas**, Telkom Yogyakarta sudah menerapkannya dengan baik. Dengan memegang teguh motto: '*Telkom Group Solid, Telkom Group Speed, Telkom Group Smart*', para karyawan bersama-sama bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan dengan cara patuh pada kebijakan dan nilai-nilai budaya Telkom. Demikian juga mengenai **nilai solid berdasarkan dimensi profesionalisme**, Telkom sudah menerapkannya dengan baik. Karyawan mengikuti kegiatan-kegiatan *Culture Activation* untuk menciptakan kesolidan sehingga terbentuk koordinasi dan *teamwork* yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien.

Telkom Yogyakarta menugaskan manajer untuk membangun solidaritas karyawan melalui rapat divisi, melakukan skema *tribe* dan *squad*, bersikap adil dan memberikan apresiasi dengan tujuan memberikan *support* dan membangun *teamwork* dalam divisinya, sehingga menciptakan hubungan yang harmonis dan persuasif di timnya. Tetapi, tidak semua manajer **menerapkan nilai solid berdasarkan dimensi keteladanan** tersebut, beberapa dari mereka kurang berperan dalam menciptakan hubungan yang harmonis dan persuasif dalam timnya. Contohnya, *team-work* karyawan yang solid terbentuk karena adanya upaya dari beberapa manajer yang berusaha menciptakan kedekatan antar karyawan dengan mengadakan makan bersama, karaoke bersama, dan diskusi bersama. Akan tetapi, ada manajer yang hubungannya canggung dengan karyawan karena jarang melakukan kegiatan bersama seperti makan dan diskusi. Sehingga hubungan manajer dan karyawan agak sedikit renggang, hal itu terlihat dari karyawan dan manajer yang jarang keluar dari ruangnya pada saat karyawan lainnya dan anak magang sedang makan bersama.

Penerapan nilai speed berdasarkan dimensi integritas sudah dilakukan Telkom Yogyakarta dengan baik, ditunjukkan dengan perilaku karyawan yang bekerja dengan gesit dalam inisiatif untuk menyelesaikan masalah sesuai dengan kebijakan dan nilai perusahaan. Hal tersebut terlihat dari karyawan yang langsung inisiatif saat ada masalah dengan pekerjaannya dengan meminta saran dan diskusi dengan manajer. Begitupun dengan **nilai speed berdasarkan dimensi profesionalisme**, Telkom sudah menerapkannya dengan cukup baik. Karyawan diberi kebebasan untuk berinovasi dan berpikir kreatif menjadi yang terbaik dalam

kompetisi secara profesional melalui media *Hack Idea*. Walaupun demikian, tidak terlihat inisiatif karyawan untuk memenangkan persaingan antar karyawan dalam satu tim, karena karyawan memiliki *jobdesc* masing-masing. Hal tersebut terlihat dari karyawan yang hanya fokus pada pekerjaan masing-masing karena tidak ada *jobdesc* yang sama antar karyawan dalam satu tim.

Selanjutnya, manajer Telkom juga sudah **menerapkan nilai *speed* berdasarkan dimensi keteladanan** dengan baik. Hal ini ditunjukkan dengan tindakan manajer yang membantu karyawannya untuk bekerja sesuai kemampuan, berkompetisi untuk menunjukkan yang terbaik dari diri karyawan, tetapi tetap harus bersinergi dan berkolaborasi dalam satu tim. Tindakan manajer ini bertujuan untuk menciptakan inisiatif karyawan agar mampu mencapai target divisi dan memenangkan persaingan demi kemajuan perusahaan. Manajer bertugas sebagai pengawas dan memberikan arahan serta motivasi seperti diskusi dan saran sehingga karyawan memiliki inisiatif untuk bekerja dan menyelesaikan masalah pekerjaannya.

Mengenai **nilai *smart* berdasarkan dimensi integritas**, Telkom Yogyakarta sudah menerapkannya dengan baik, yakni dengan mengirimkan materi sosialisasi dan melakukan sosialisasi mengenai Telkom, serta pajangan artefak budaya Telkom agar karyawan memahami tujuan perusahaan sesuai dengan nilai dan kebijakan perusahaan. Sedangkan **nilai *smart* berdasarkan dimensi profesionalisme** juga sudah diterapkan dengan baik oleh Telkom Yogyakarta, yang dilakukan dengan memanfaatkan peran *Culture Agent* dan *Culture Hero* untuk memengaruhi karyawan agar bertanggung jawab untuk mencapai tujuan Telkom dan membawa Telkom mencapai targetnya setiap tahun. *Culture Agent* sebagai ‘*role model* pilihan karyawan’ lebih mudah mendekati diri dan melakukan sosialisasi karena sama-sama karyawan. *Culture Hero* sebagai atasan menjadi panutan karyawan dalam bekerja dan melaksanakan aturan-aturan perusahaan dan tujuan perusahaan.

Begitupun dengan manajer Telkom yang sudah **menerapkan nilai *smart* berdasarkan dimensi keteladanan** dengan baik, ditunjukkan melalui rapat divisi untuk mengingatkan kembali karyawan mengenai nilai dan tujuan perusahaan serta memberikan *quotes* atau *notes* untuk memotivasi karyawannya memahami tujuan

perusahaan. *Quotes* dan *notes* berisi kalimat motivasi, tujuan dan target Telkom dibagikan melalui media sosial, *website* dan aplikasi perusahaan, serta diberikan juga pada saat sedang mengadakan acara yang melibatkan karyawan,

Telkom Yogyakarta juga sudah **menerapkan nilai *imagine* berdasarkan dimensi integritas** dengan baik, ditunjukkan dengan adanya aturan bisnis program dan manajemen resiko dalam bekerja. Karyawan diharuskan untuk membedah dan memecahkan masalah dengan *comply* atau memenuhi segala aturan perusahaan dan melalui koordinasi tim. Contohnya, saat menghadapi masalah perjanjian kerjasama dengan pelanggan, karyawan tersebut berinisiatif melakukan negosiasi dengan memanfaatkan bispro Telkom, sehingga tercapai kesepakatan dan pelanggan tetap melanjutkan kerjasama menggunakan jasa Telkom.

Begitupun dengan **nilai *imagine* berdasarkan dimensi profesionalisme** yang sudah diterapkan Telkom Yogyakarta dengan baik. Karyawan bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien dengan memanfaatkan *tool* atau aplikasi khusus manajemen resiko Telkom ketika menghadapi masalah di lapangan. Contohnya, saat terjadi masalah dengan pelanggan, karyawan dalam divisi berkoordinasi dan diskusi berfikir kreatif untuk memecahkan masalah dengan memanfaatkan *tool* atau aplikasi khusus manajemen resiko Telkom. *Tools* tersebut memudahkan mereka dalam mengambil keputusan.

Demikian juga dengan **nilai *focus* berdasarkan dimensi integritas** yang sudah diterapkan dengan baik oleh Telkom dengan memberikan karyawan tugas atau *jobdesc* yang sesuai, kompensasi dan *work-balance* agar dapat konsisten bekerja sesuai dengan nilai dan kebijakan sehingga mampu meningkatkan fokus karyawan dalam bekerja. Begitupun juga dengan **nilai *focus* berdasarkan dimensi keteladanan** yang sudah diterapkan dengan baik oleh manajer Telkom. Hal ini dilakukan dengan mengembangkan lingkungan kerja atau *work station* basis digital *life style* (proyek Telkom *smart office*) bertema '*working at Telkom has to be fun*' untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, dan *fun*, sehingga mampu menciptakan hubungan yang harmonis antar karyawan. Manajer memberikan kebebasan untuk karyawan mengatur posisi meja kerjanya, sehingga karyawan bisa nyaman dan fokus dengan pekerjaannya.

Akan tetapi, beberapa karyawan Telkom Yogyakarta belum **menerapkan nilai *focus* berdasarkan dimensi profesionalisme** dengan baik. Karyawan Telkom tersebut kurang fokus dalam menyelesaikan pekerjaan karena kurangnya tanggung jawab disiplin terhadap waktu. Contoh, beberapa karyawan bermain *games* dan menonton *youtube* saat jam kerja karena tempat kerja dan fasilitas yang terlalu nyaman, menyebabkan karyawan tidak produktif. Namun, karyawan yang lainnya sudah menerapkan nilai *focus*, mereka memanfaatkan fasilitas yang ada untuk memudahkan pekerjaan mereka.

Telkom sudah **menerapkan nilai *action* berdasarkan dimensi integritas** dengan baik, ditunjukkan dengan mendorong karyawannya melakukan evaluasi personal dan bersama berdasarkan penilaian Nilai Kinerja Individu serta evaluasi dari senior ke junior agar dapat melakukan perbaikan dalam bekerja. Contohnya, ada karyawan yang pernah ditegur oleh karyawan lainnya pada saat bekerja. Karyawan A tersebut dipanggil ke ruangan karyawan B, kemudian karyawan B terlihat muram setelah keluar ruangan. Karyawan C memberitahu anak magang jika karyawan A ditegur oleh manajer dan karyawan B karena performa pekerjaannya menurun (tidak mencapai target).

Sehubungan dengan hal tersebut, dalam **menerapkan nilai *action* berdasarkan dimensi keteladanan**, manajer sudah menerapkannya dengan baik melalui evaluasi untuk mendorong karyawan mencapai kemampuan dan keahlian yang baik dalam bekerja. Evaluasi divisi diadakan setiap bulan dan evaluasi bersama diadakan setiap tiga bulan sekali melalui *workshop*. Begitupun mengenai **penerapan nilai *action* berdasarkan dimensi profesionalisme**, Telkom Yogyakarta sudah menerapkannya dengan baik melalui penetapan “Target Mimpi” dan survei *online* untuk menunjukkan bahwa karyawan menyelesaikan pekerjaannya dengan efektif dan efisien, sebagai bentuk tanggung jawab mereka dalam bekerja.

Terakhir, berdasarkan temuan data lapangan dan hasil observasi, Telkom Yogyakarta sudah memenuhi semua unsur-unsur pembentuk budaya kuat menurut teori Kotler dan Heskett, sehingga dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi Telkom Yogyakarta merupakan budaya yang kuat.

Terkait dengan **Lingkungan Usaha**, Kotler dan Heskett berpendapat bahwa posisi lokasi perusahaan menentukan hal yang harus dilakukan perusahaan agar tujuan bisa tercapai, Telkom Yogyakarta menerapkannya dengan mendirikan kantor usahanya di pusat kota agar mudah dijangkau dan memudahkan proses berjalannya usaha sehingga mampu mencapai tujuan usaha Telkom. Sebagai tambahan, Telkom Yogyakarta juga mendesain kantornya bertema '*working at Telkom has to be fun*' untuk menciptakan lingkungan kerja nyaman agar proses internalisasi budaya dapat dilakukan dengan maksimal dan Telkom dapat mencapai tujuannya

Kemudian, Telkom Yogyakarta juga memenuhi unsur **Nilai** yang merupakan inti budaya perusahaan sebagai pedoman untuk berperilaku. Telkom Yogyakarta memiliki nilai-nilai budaya yang terdiri dari sembilan (9) poin nilai yang menjadi acuan atau pedoman bagi karyawan dalam berperilaku pada saat bekerja, yang disebut juga sebagai nilai *The Telkom Way*. Kesembilan nilai tersebut yang merupakan inti budaya Telkom adalah; *Integrity, Enthusiasm, Totality, Solid, Speed, Smart, Imagine, Focus, dan Action*.

Dalam hal unsur **Heroes** atau adanya pahlawan dalam suatu perusahaan dengan budaya yang kuat, Telkom Yogyakarta memenuhi unsur tersebut dengan memilih beberapa orang untuk menjadi '*Culture Hero*', yakni CEO Telkom dan General Manajer Telkom pada masing-masing wilayah. Para '*Culture Hero*' berperan sebagai *role model* dalam menerapkan nilai-nilai budaya bagi semua karyawan di Telkom. Mereka juga berperan sebagai tokoh inspiratif yang memberikan motivasi dan arahan pada karyawan untuk menjadi yang terbaik dalam pekerjaan dan bertindak sesuai dengan budaya perusahaan Telkom.

Selanjutnya, mengenai unsur **Upacara dan Ritual**, yang mana perusahaan mengadakan acara pada waktu-waktu tertentu untuk kebersamaan karyawan, Telkom Yogyakarta memenuhi unsur tersebut dengan selalu mengadakan kegiatan-kegiatan yang dilakukan bersama atau dalam satu kelompok. Kegiatan-kegiatan itu disebut dengan kegiatan *Culture Activation*, yang salah satu tujuannya untuk mempererat hubungan antar karyawan sehingga solidaritas di Telkom wilayah Yogyakarta bisa tetap terjaga. Beragam kegiatan *Culture Activation* tersebut dapat

membantu karyawan mengimplementasikan nilai-nilai *The Telkom Way* dalam diri masing-masing.

Terakhir, Telkom Yogyakarta juga memenuhi unsur **Jaringan Budaya**, yang mana maksudnya perusahaan harus mengenali jenis sosialisasi atau penurunan budaya yang dimiliki untuk membentuk budaya yang kuat. Proses internalisasi budaya atau jaringan budaya perusahaan Telkom Yogyakarta dilakukan secara *top down*. CEO Telkom Group menjadi *role model* budaya perusahaan bagi seluruh *General Manajer/Pimpinan Unit*, kemudian *General Manajer/Pimpinan Unit* menjadi *Role Model* bagi para bawahannya. *Role model* berkewajiban memilih dan menetapkan *Culture Agent* yang bertugas menyusun inisiasi kegiatan aktivasi budaya di unit terkait dan memotivasi seluruh karyawan untuk berpartisipasi di dalamnya sehingga proses internalisasi berjalan dengan baik. Tujuan dari jaringan budaya secara '*top down*' yang dilakukan Telkom adalah agar bisa mengawasi dan mengarahkan proses internalisasi budaya pada diri karyawan.

Selain itu, berdasarkan teori Schein yang mengungkapkan bahwa budaya organisasi yang lemah adalah budaya organisasi yang **tidak mampu mendukung organisasi dalam beradaptasi dengan faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan serta tidak mampu membuat karyawan mengidentifikasi diri mereka dengan tujuan perusahaan**. Dalam hal ini, Telkom Yogyakarta tidak memenuhi unsur-unsur yang menunjukkan budaya perusahaan yang lemah berdasarkan teori Schein tersebut. Hal ini ditunjukkan dengan Telkom Yogyakarta yang berusaha **mendukung organisasinya dalam beradaptasi dengan internal dan eksternal perusahaan**. Telkom Yogyakarta berupaya untuk meningkatkan kinerja dan hubungan yang baik dalam internal perusahaan melalui berbagai kegiatan bersama yang dilakukan melalui *Culture Activation*. Sedangkan untuk eksternal perusahaan, Telkom Yogyakarta berupaya melibatkan publik umum pada beberapa kegiatannya, serta menjalin kerjasama kegiatan dengan beberapa perusahaan lainnya. Telkom Yogyakarta juga berupaya untuk selalu beradaptasi dengan perkembangan teknologi dalam menjalankan aktivitas dan kegiatan internal dan eksternal perusahaan.

Kemudian, penulis juga menemukan bahwa Telkom berupaya untuk membantu karyawan memahami tujuan perusahaan dan berupaya melibatkan

semua karyawan untuk bersama-sama mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga **mampu membuat karyawannya mengidentifikasi diri mereka dengan tujuan perusahaan.** Melalui salah satu nilai budaya Telkom yaitu nilai *smart*, karyawan Telkom Yogyakarta diharapkan mampu memahami tujuan yang ingin dicapai Telkom, menentukan prioritas, serta selalu mencari cara baru yang lebih baik untuk mencapai tujuan Telkom. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan, nilai ini belum sepenuhnya diterapkan, tetapi Telkom masih berupaya supaya semua karyawan dapat memahami nilai-nilai Telkom.



BAB IV

KESIMPULAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan pada temuan hasil penelitian dan uraian pada bab-bab sebelumnya, penulis dapat menyimpulkan bahwa secara keseluruhan penerapan nilai-nilai *The Telkom Way* pada Telkom Yogyakarta sudah berjalan dengan cukup baik. Karyawan Telkom dalam kesehariannya sudah menerapkan nilai *speed*, *smart*, *imagine*, dan *action* dengan sangat maksimal dan baik. Penerapan nilai *speed* ditunjukkan dengan tindakan karyawan dan manajer yang berinisiatif menyelesaikan masalah dan adanya kebebasan bagi karyawan untuk berinovasi dan berpikir kreatif menjadi yang terbaik.

Penerapan nilai *smart* ditunjukkan dengan adanya sosialisasi dan artefak budaya, pemanfaatan *Culture Agent* dan *Culture Hero*, peranan manajer melalui rapat divisi dan *quotes* atau *notes* sehingga karyawan Telkom Yogyakarta memahami tujuan perusahaan. Penerapan nilai *imagine* ditunjukkan dengan kemampuan karyawan dan manajer untuk mengantisipasi resiko dengan baik, melalui koordinasi tim untuk *comply* aturan dan memanfaatkan *tools* manajemen resiko. Terakhir, penerapan nilai *action* ditunjukkan dengan adanya evaluasi personal dan bersama oleh manajer dan karyawan, serta adanya penetapan “Target Mimpi” dan survei *online* sehingga karyawan mampu melakukan evaluasi untuk perbaikan yang berkelanjutan.

Sedangkan nilai *integrity*, *enthuasiasm*, *totality*, *focus* dan *solid*, secara keseluruhan sudah diterapkan dengan cukup baik. Namun ada beberapa karyawan yang kurang menerapkannya dengan baik sehingga penerapan nilai-nilai tersebut kurang maksimal. Pada penerapan nilai *integrity*, Telkom Yogyakarta sudah melakukan tindakan perjanjian ‘Dokumen Pakta Integritas’ dan pelaksanaan agenda COCA, dan manajer sebagai pengawas sudah menjalankan tugasnya dengan baik untuk memastikan karyawan menerapkan nilai ini. Akan tetapi masih ada beberapa karyawan yang kurang bertanggung jawab dalam bekerja, sering menumpuk tugas, telat ke kantor dan santai saat bekerja.

Telkom Yogyakarta juga sudah menerapkan nilai *enthusiasm* dengan berupaya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman, serta memberikan bonus dan *gift* demi meningkatkan antusiasme karyawan untuk bekerja. Namun beberapa karyawan masih terlihat santai dalam bekerja dan kurang antusias. Selanjutnya, manajer Telkom Yogyakarta juga sudah menerapkan nilai *totality* dengan melakukan *establishment of responsibility*, *'give-something'*, serta mengapresiasi dan mengolah stres karyawan agar bisa bekerja dengan totalitas. Akan tetapi, tetap masih ada beberapa karyawan yang tidak total menyelesaikan pekerjaannya sehingga hasilnya tidak efektif dan efisien.

Telkom Yogyakarta sudah berusaha menerapkan nilai *focus* dengan sebaik mungkin dengan adanya *work-balance* dan *work station* berbasis *digital life style* untuk menciptakan lingkungan kerja yang nyaman agar karyawan fokus dalam bekerja. Namun, tetap ada beberapa karyawan yang kurang fokus menyelesaikan pekerjaan karena kurang disiplin terhadap waktu. Terakhir, nilai solid diterapkan Telkom Yogyakarta melalui kegiatan *Culture Activation*, melakukan skema *tribe* dan *squad*, dan memberikan apresiasi dengan tujuan memberikan *support* untuk membentuk koordinasi dan *teamwork* yang baik. Namun demikian, masih ada manajer yang belum menjalankan perannya untuk menciptakan hubungan yang harmonis dan persuasif dalam timnya, sehingga karyawan timnya berupaya sendiri untuk menciptakan kesolidan tim.

Budaya Telkom Yogyakarta merupakan budaya yang kuat karena Telkom memenuhi semua unsur-unsur budaya kuat menurut teori Kotler dan Heskett. Hal ini ditunjukkan dengan pemilihan lokasi kantor Telkom Yogyakarta yang strategis agar mampu mencapai tujuan perusahaan, adanya nilai-nilai *The Telkom Way* sebagai pedoman perilaku, adanya *'Culture Hero'* yang berperan sebagai pahlawan untuk memberikan motivasi dan arahan pada karyawan untuk menjadi yang terbaik dalam pekerjaan dan bertindak sesuai dengan budaya perusahaan Telkom, adanya kegiatan *Culture Activation*, dan proses internalisasi budaya perusahaan Telkom Yogyakarta yang dilakukan secara *top down*.

Telkom Yogyakarta juga berupaya mendukung organisasinya dalam beradaptasi dengan internal dan eksternal perusahaan. Secara internal, Telkom Yogyakarta menciptakan hubungan baik melalui kegiatan *Culture Activation*.

Secara eksternal, Telkom Yogyakarta melibatkan publik dalam beberapa kegiatannya serta menjalin kerjasama kegiatan dengan beberapa perusahaan lainnya. Telkom Yogyakarta juga berupaya untuk membantu dan melibatkan karyawan untuk memahami tujuan perusahaan sehingga mampu membuat karyawan mengidentifikasi diri mereka dengan tujuan Telkom.

B. SARAN

Pada bagian ini, penulis ingin menyampaikan saran yang berkenaan dengan penerapan nilai *The Telkom Way* dalam program *Culture Activation* yang sudah diupayakan oleh Telkom agar dapat diterapkan dengan baik di lingkungan kerja Telkom walau masih ada beberapa karyawan yang belum menerapkannya, sehingga penerapan menjadi kurang maksimal pada beberapa nilai.

Saran-saran penulis agar Telkom Yogyakarta:

1. Mempertahankan dan meningkatkan upaya menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif sehingga karyawan dapat menerapkan nilai-nilai *The Telkom Way* dengan maksimal;
2. Memperketat pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan-kegiatan Telkom sehingga mampu meningkatkan kedisiplinan karyawan dalam bekerja secara bertanggung jawab. Pengawasan terhadap kinerja manajer juga lebih diperketat, karena masih ada manajer yang belum melaksanakan perannya dengan baik sebagai *role model* dalam program *Culture Activation*.
3. Adanya sanksi yang lebih tegas apabila terjadi pelanggaran mengenai kedisiplinan karyawan dalam menerapkan nilai-nilai *The Telkom Way* karena menyebabkan pekerjaan tidak selesai secara efektif dan efisien.
4. Mempertahankan pemberian penghargaan kepada karyawan agar karyawan tetap semangat dalam bekerja dan menerapkan nilai-nilai *The Telkom Way* dalam kesehariannya.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

Abdullah, Irwan. 2007. *Konstruksi dan Reproduksi Kebudayaan*. Yogyakarta: Pustaka Belajar

Bangun, Wilson. 2008. *Intisari Manajemen*. Bandung: Refika Aditama.

Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lepine, & Michael Wesson. 2011. *Organizational Behaviour, Edition II*. New York: McGraw-Hill.

Danang, Sunyoto dan Burhanudin. 2011. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: CAPS.

Himawan, A., dan Sobirin, A. 2005. *Budaya Organisasi serta Implikasinya Terhadap Strategi dan Kinerja: Studi Kualitatif pada Amik Kartika Yani Yogyakarta*. Yogyakarta: Sinergi.

Kotter, John P., dan James L. Heskett. 2006. *Budaya Korporat dan Kinerja. Terjemahan: Susi Diah Hardaniati & Uyung Sulaksana*. Jakarta: Prenhallindo

Kreitner, Robert & Angelo Kinicki. 2003. *Perilaku Organisasi Terjemahan Erly Suandy*. Jakarta: Salemba Empat.

Nazir, M. 2003. *Metode Penelitian, Cetakan Kelima*. Jakarta: Ghalia Indonesia

Pabardu, M. 2006. *Budaya Organisasi dan Peringkasan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Banu Aksara

R., Veithzal. 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Grafindo Persada.

Ransburg, D., Sage-Hayward, W., & Schuman, A. 2016. *Human Resources in the Family Business*. New York: Palgrave Macmillan.

Riani, A. 2011. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Robbins, Stephen dan Timothy Judge. 2008. *Perilaku Organisasi Edisi Duabelas*. Jakarta: Salemba Empat.

Robbins, Stephen P. 1996. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. New Jersey: Englewood Cliffs.

Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership, 3rd Edition*. San Fransisco: John Wiley & Sons, Inc.

Smith, Philip. 2001. *Seri Cultural Theory, an Introduction*. U.K: Blackwell Publishing Ltd.

Sobirin, A. 2007. *Budaya Organisasi: Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta: UPP, STIM YKPN.

Sofyandi dan Garniwa. 2007. *Perilaku Organisasional Edisi Pertama*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Jakarta: Alfabeta.

Thoah, M. 2000. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Fisipol UGM. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Tika, M. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara

Wardiah, Mia Lasmi. 2016. *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*. Jakarta: CV Pustaka Setia.

Wibowo. 2016. *Budaya Organisasi Edisi Kedua*. Jakarta: Raja Grafindo

Non Buku:

Anwar, M. 2018. “Faktor Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, Studi pada Kantor Telkom Cabang Banjarmasin”. *Jurnal Riset Inspirasi Manajemen dan Kewirausahaan, Volume 2 (1). Edisi Maret 2018*.

Bangun, W. 2010. “Budaya Organisasi: Dampaknya pada Peningkatan Daya Saing Perusahaan”. *Jurnal Manajemen Maranatha, Volume 8(1). Edisi Desember 2010*.

Dzikrillah, K., Swasto, S. & Djudi, M. 2016. “Pengaruh Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, Studi pada PT Telkom Indonesia Witel Jatim Selatan Malang”. *Jurnal Administrasi Bisnis, Volume 39 (1). Edisi Oktober 2016*.

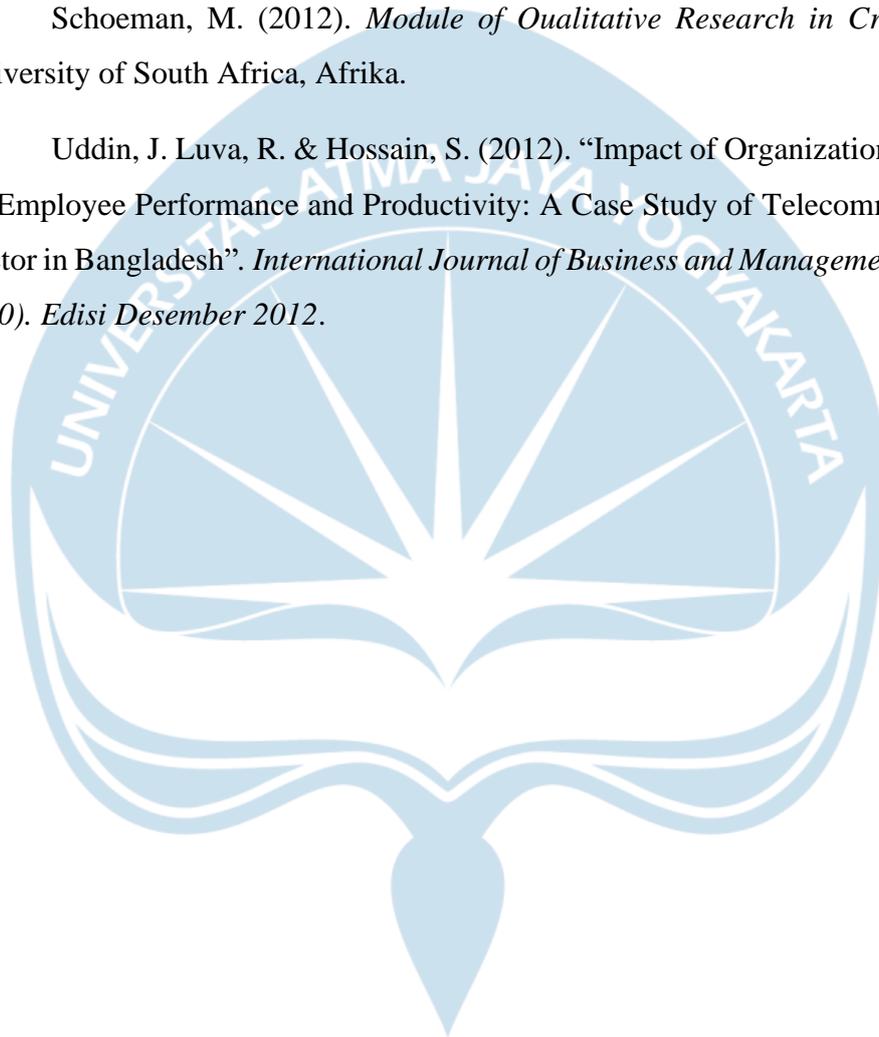
Hakim, L., Chuzaemah, C. & Sugiyanto, S. 2014. *Model Budaya Organisasi Unggul Sebagai Upaya Meningkatkan Daya Saing Industri dan Peningkatan Kinerja Perusahaan di Industri Batik Surakarta Jawa Tengah*. Skripsi. Universitas Muhammadiyah Surakarta, Jawa Tengah.

Millah, N. & Sari, N. 2019. “Birokrasi dan Perilaku Budaya Organisasi di Pesantren”. *Jurnal Pendidikan Islam*, Volume 2(1). Edisi Juli 2019.

Prabawa, A. (2011). “Optimalisasi Budaya Organisasi dalam Membangun Image Organisasi”. *Jurnal Ekonomika Universitas Wijayakusuma Purwokerto*, Volume 14(4). Edisi November 2011.

Schoeman, M. (2012). *Module of Qualitative Research in Criminology*. University of South Africa, Afrika.

Uddin, J. Luva, R. & Hossain, S. (2012). “Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh”. *International Journal of Business and Management*, Volume 8(10). Edisi Desember 2012.



LAMPIRAN

DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA

Profil Informan Telkom:

1. Siapa nama bapak/ibu?
2. Apa nama divisi bapak/ibu bekerja?
3. Apa jabatan/posisi bapak/ibu?
4. Sudah berapa lama bapak/ibu bekerja di Telkom?
5. Sudah berapa lama ditempatkan di Telkom wilayah Yogyakarta?

Pertanyaan untuk Informan Telkom:

Rumusan Masalah	Nilai-nilai <i>the Telkom Way</i>	Konsep Dimensi Budaya Organisasi	Indikator	Daftar Pertanyaan
Bagaimana penerapan nilai-nilai <i>The Telkom Way</i> di PT. Telkom wilayah Yogyakarta?	<i>Integrity</i> (integritas dalam bekerja)	Integritas	Konsisten terhadap nilai; Konsisten terhadap kebijakan perusahaan.	1. Bagaimana upaya pemilihan kegiatan supaya konsisten dengan nilai-nilai dan kebijakan perusahaan? 2. Bagaimana membangun integritas karyawan agar sejalan dengan nilai dan kebijakan perusahaan?
		Profesionalisme	Bertanggung jawab; Pekerjaan selesai dengan efektif dan efisien.	3. Kegiatan seperti apa yang dipilih untuk menanamkan nilai integritas sehingga karyawan mampu bertanggung jawab atas pekerjaannya? 4. Bagaimana cara memunculkan sikap integritas dalam bekerja agar karyawan mampu bekerja secara profesional dan bertanggung jawab?
		Keteladanan	Bekerja dengan harmonis dan persuasif; Pemimpin menjadi	5. Bagaimana keteladanan pemimpin mendorong sikap integritas karyawan sehingga semua karyawan dapat bekerja secara harmonis?

			teladan bawahan.	
		Penghargaan	Pemberian penghargaan terhadap karyawan.	<p>6. Bagaimana perusahaan mengapresiasi karyawan yang dianggap berintegritas dalam bekerja?</p> <p>7. Bagaimana kriteria karyawan yang menerima penghargaan?</p> <p>8. Penghargaan seperti apa yang diberikan pada karyawan yang dianggap berintegritas?</p> <p>9. Bagaimana pemberian penghargaan tersebut mampu meningkatkan pekerjaan karyawan?</p>
	<i>Enthusiasm</i> (bekerja dengan antusias atau memiliki antusiasme yang baik dalam bekerja)	Integritas	Konsisten terhadap nilai; Konsisten terhadap kebijakan perusahaan.	10. Bagaimana kekonsisten perusahaan terhadap nilai dan kebijakan dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan antusias?
		Keteladanan	Bekerja dengan harmonis dan persuasif; Pemimpin menjadi teladan bawahan.	<p>11. Kegiatan seperti apa yang melibatkan keteladanan pemimpin untuk membantu mengembangkan antusiasme karyawan dalam bekerja?</p> <p>12. Bagaimana menciptakan keharmonisan dan sikap persuasi dalam lingkungan pekerjaan sehingga mampu menumbuhkan antusiasme karyawan?</p>
	<i>Totality</i> (mampu bekerja dengan totalitas)	Integritas	Konsisten terhadap nilai; Konsisten terhadap kebijakan perusahaan.	<p>13. Bagaimana perusahaan mendorong karyawan agar totalitas bekerja sesuai dengan nilai dan kebijakan perusahaan?</p> <p>14. Bagaimana menentukan kegiatan untuk mengembangkan nilai</p>

				totalitas yang sejalan dengan kebijakan perusahaan?
		Keteladanan	Bekerja dengan harmonis dan persuasif; Pemimpin menjadi teladan bawahan.	15. Bagaimana keteladanan pemimpin mampu membangun totalitas karyawan dalam bekerja?
	<i>Solid</i> (meningkatkan solidaritas)	Integritas	Konsisten terhadap nilai; Konsisten terhadap kebijakan perusahaan.	16. Bagaimana kekonsisten perusahaan terhadap nilai dan kebijakan mampu menciptakan solidaritas diantara karyawan?
		Profesionalisme	Bertanggung jawab; Pekerjaan selesai dengan efektif dan efisien.	17. Kegiatan seperti apa yang dipilih untuk menciptakan solidaritas karyawan dalam bekerja sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien?
		Keteladanan	Bekerja dengan harmonis dan persuasif; Pemimpin menjadi teladan bawahan.	18. Bagaimana perusahaan membangun solidaritas karyawan melalui keteladanan pemimpin?
	<i>Speed</i> (Berinisiatif bekerja cepat dalam setiap kesempatan untuk memenangkan persaingan)	Integritas	Konsisten terhadap nilai; Konsisten terhadap kebijakan perusahaan.	19. Bagaimana perusahaan mendorong karyawan agar selalu berinisiatif bekerja sesuai kebijakan dan nilai perusahaan? 20. Bagaimana perusahaan mendorong karyawan untuk berinisiatif memenangkan persaingan dengan selalu berpegang pada nilai dan kebijakan perusahaan?

		Profesionalisme	Bertanggung jawab; Pekerjaan selesai dengan efektif dan efisien;	21. Bagaimana perusahaan mendorong karyawan agar selalu berinisiatif untuk bekerja secara bertanggung jawab, efektif dan efisien? 22. Bagaimana perusahaan mendorong inisiatif karyawan untuk berkompetisi secara profesional?
		Keteladanan	Bekerja dengan harmonis dan persuasif; Pemimpin menjadi teladan bawahan.	23. Kegiatan seperti apa yang dipilih agar mampu menciptakan keharmonisan dan sikap persuasif dalam lingkungan perusahaan yang dapat mendorong karyawan berinisiatif memenangkan persaingan demi perusahaan?
	<i>Smart</i> (memahami tujuan yang ingin dicapai)	Integritas	Konsisten terhadap nilai; Konsisten terhadap kebijakan perusahaan.	24. Bagaimana perusahaan membuat karyawan memahami tujuan yang ingin dicapai yang sesuai dengan nilai dan tujuan perusahaan?
		Profesionalisme	Bertanggung jawab; Pekerjaan selesai dengan efektif dan efisien.	25. Bagaimana perusahaan membuat karyawan memahami tujuan yang ingin dicapai perusahaan dengan bekerja secara profesional? 26. Bagaimana memilih kegiatan yang mampu membantu karyawan memahami tujuan perusahaan sehingga dapat bekerja secara bertanggung jawab?

		Keteladanan	Bekerja dengan harmonis dan persuasif; Pemimpin menjadi teladan bawahan.	27. Bagaimana keteladanan pemimpin membantu karyawan untuk memahami tujuan perusahaan?
	<i>Imagine</i> (kreatifitas melakukan antisipasi terhadap resiko untuk merencanakan kemenangan)	Integritas	Konsisten terhadap nilai; Konsisten terhadap kebijakan perusahaan.	28. Bagaimana sikap konsisten perusahaan terhadap nilai dan kebijakan dapat memunculkan kreatifitas karyawan untuk mengantisipasi resiko dalam bekerja? 29. Kegiatan seperti apa yang dipilih yang sejalan dengan kebijakan perusahaan, namun mampu mengembangkan kreatifitas karyawan dalam mengantisipasi resiko selama bekerja?
		Profesionalisme	Bertanggung jawab; Pekerjaan selesai dengan efektif dan efisien.	30. Bagaimana upaya perusahaan memunculkan kreatifitas karyawan dalam mengantisipasi resiko selama bekerja sehingga dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien?
	<i>Focus</i> (mampu bekerja dengan fokus)	Integritas	Konsisten terhadap nilai; Konsisten terhadap kebijakan perusahaan.	31. Bagaimana sikap kekonsistenan perusahaan terhadap nilai dan kebijakan mampu meningkatkan fokus karyawan dalam bekerja? 32. Bagaimana upaya perusahaan mendorong fokus karyawan dalam bekerja agar sejalan dengan nilai dan kebijakan perusahaan?

		Profesionalisme	Bertanggung jawab; Pekerjaan selesai dengan efektif dan efisien.	33. Kegiatan seperti apa yang dipilih untuk menanamkan nilai fokus sehingga karyawan mampu bekerja secara bertanggung jawab?
		Keteladanan	Bekerja dengan harmonis dan persuasif; Pemimpin menjadi teladan bawahan.	34. Bagaimana lingkungan yang harmonis dan persuasif mampu menciptakan fokus karyawan saat bekerja? 35. Bagaimana keteladanan pemimpin mampu mendorong karyawan agar fokus dalam bekerja?
	Action (aksi melakukan evaluasi untuk perbaikan yang berkelanjutan)	Integritas	Konsisten terhadap nilai; Konsisten terhadap kebijakan perusahaan.	36. Bagaimana konsistensi perusahaan terhadap nilai dan kebijakan mampu mendorong karyawan untuk melakukan evaluasi pekerjaannya demi perbaikan perusahaan?
		Profesionalisme	Bertanggung jawab; Pekerjaan selesai dengan efektif dan efisien.	37. Bagaimana pekerjaan yang dilakukan secara bertanggung jawab mampu mendorong karyawan untuk melakukan evaluasi diri? 38. Bagaimana upaya perusahaan mendorong karyawan untuk melakukan evaluasi agar pekerjaan selesai secara efektif dan efisien?
		Keteladanan	Bekerja dengan harmonis dan persuasif; Pemimpin menjadi teladan bawahan.	39. Bagaimana memilih kegiatan yang menekankan keteladanan pemimpin untuk mendorong karyawan melakukan evaluasi untuk mencapai yang terbaik?

Profil Informan Mahasiswa Magang Telkom:

1. Siapa nama saudara?
2. Apa nama perguruan tinggi asal saudara?
3. Apa nama divisi tempat saudara magang?
4. Berapa lama saudara magang?

Pertanyaan untuk Informan Mahasiswa Magang Telkom:

Rumusan Masalah	Nilai-nilai <i>The Telkom Way</i>	Konsep Dimensi Budaya Organisasi	Indikator	Daftar Pertanyaan
Bagaimana penerapan nilai-nilai <i>The Telkom Way</i> di PT. Telkom wilayah wilayah Yogyakarta?	<i>Integrity</i> (integritas dalam bekerja)	Integritas	Konsisten terhadap nilai; Konsisten terhadap kebijakan perusahaan.	40. Sejauh yang ada lihat dan amati, apakah kegiatan-kegiatan Telkom konsisten terhadap nilai dan kebijakan perusahaan? 41. Bila iya, dalam kegiatan apa saja dan seperti apa penerapan nilai dan kebijakan perusahaan ini?
		Profesionalisme	Bertanggung jawab; Pekerjaan selesai dengan efektif dan efisien;	42. Apakah perilaku karyawan mencerminkan sikap bertanggung jawab? 43. Apakah karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien?
		Keteladanan	Bekerja dengan harmonis dan persuasif; Pemimpin menjadi teladan bawahan.	44. Keteladanan seperti apa yang ditunjukkan pemimpin dalam mendorong integritas karyawan? 45. Apa saja tindakan yang menunjukkan karyawan berintegritas dalam bekerja secara harmonis dan persuasif?

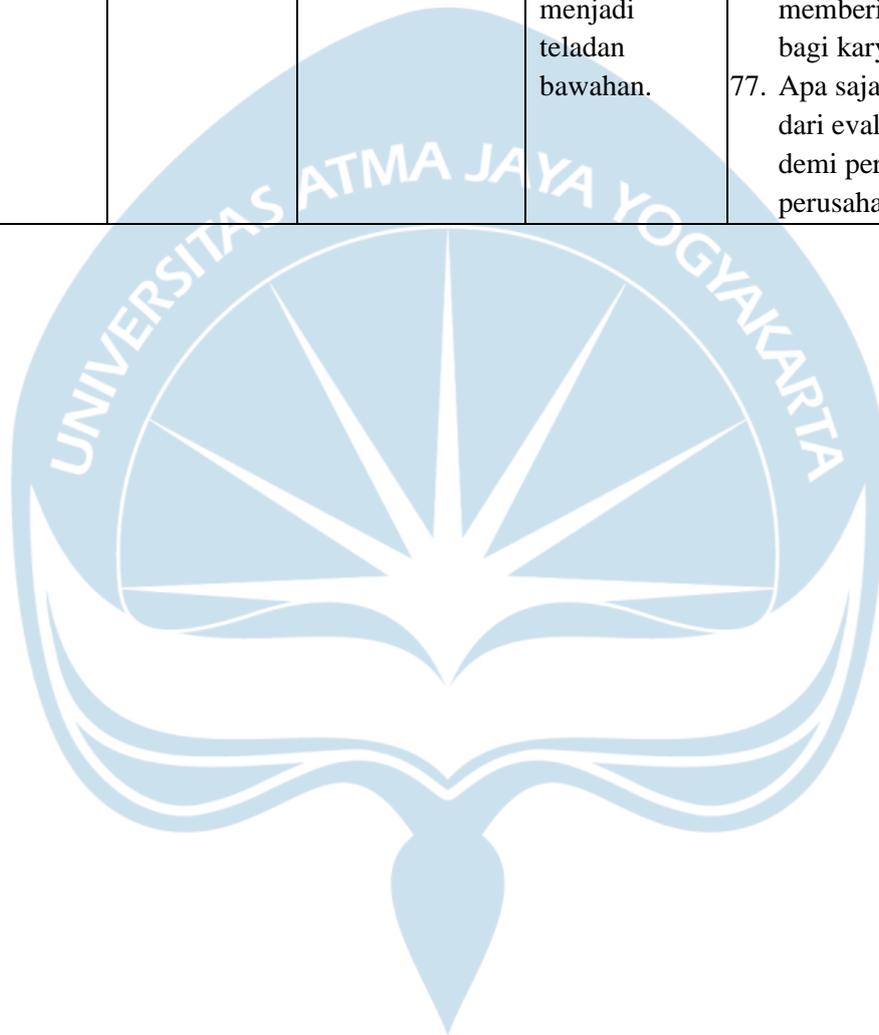
		Penghargaan	Pemberian penghargaan terhadap karyawan	46. Bagaimana Telkom mengapresiasi atau menghargai karyawannya yang dianggap berintegritas dalam bekerja? 47. Penghargaan dalam bentuk apa untuk karyawan berintegritas atau berprestasi tersebut?
	<i>Enthusiasm</i> (bekerja dengan antusias atau memiliki antusiasme yang baik dalam bekerja)	Integritas	Konsisten terhadap nilai; Konsisten terhadap kebijakan perusahaan.	48. Apakah karyawan bekerja antusias untuk bekerja sesuai dengan nilai dan kebijakan perusahaan? 49. Bila iya, antusiasme terlihat dalam penerapan nilai dan kebijakan perusahaan yang seperti apa?
		Profesionalisme	Bertanggung jawab; Pekerjaan selesai dengan efektif dan efisien.	50. Dalam pekerjaan yang dilakukan secara bertanggung jawab dan profesional, perilaku seperti apa yang ditunjukkan jika karyawan bekerja dengan antusias?
		Penghargaan	Pemberian penghargaan terhadap karyawan	51. Apakah penghargaan Telkom kepada karyawannya menimbulkan antusiasme tinggi dalam bekerja?
	<i>Totality</i> (mampu bekerja dengan totalitas)	Integritas	Konsisten terhadap nilai; Konsisten terhadap kebijakan perusahaan.	52. Bagaimana totalitas karyawan dalam bekerja yang sesuai dengan nilai dan kebijakan perusahaan?

		Keteladanan	Bekerja dengan harmonis dan persuasif; Pemimpin menjadi teladan bawahan.	53. Apakah lingkungan yang harmonis dan persuasif, serta keteladanan pemimpin membuat karyawan bekerja dengan totalitas? 54. Keteladanan pemimpin yang seperti apa yang membuat karyawan antusias dalam bekerja?
	<i>Solid</i> (meningkatkan solidaritas)	Profesionalisme	Bertanggung jawab; Pekerjaan selesai dengan efektif dan efisien.	55. Apakah karyawan yang bekerja secara profesional dan bertanggung jawab menciptakan solidaritas diantara mereka? 56. Apakah solidaritas di antara karyawan membuat mereka bekerja secara efektif dan efisien?
		Keteladanan	Bekerja dengan harmonis dan persuasif; Pemimpin menjadi teladan bawahan.	57. Bagaimana para karyawan bekerja dengan harmonis dan persuasif? 58. Apakah dengan bekerja dengan harmonis dan persuasif menciptakan solidaritas diantara karyawan? 59. Apakah keteladanan pemimpin mendorong solidaritas antar karyawan sehingga bisa bekerja dengan harmonis dan persuasif?
	<i>Speed</i> (Berinisiatif bekerja cepat dalam setiap kesempatan untuk memenangkan persaingan)	Integritas	Konsisten terhadap nilai; Konsisten terhadap kebijakan perusahaan.	60. Apakah karyawan memiliki inisiatif yang baik dan cepat dalam bekerja sesuai dengan nilai dan kebijakan perusahaan? 61. Jika iya, seperti apa inisiatif mereka dalam setiap kesempatan untuk

				memenangkan persaingan?
		Keteladanan	Bekerja dengan harmonis dan persuasif; Pemimpin menjadi teladan bawahan.	62. Tindakan seperti apa yang ditunjukkan pimpinan sebagai teladan untuk membuat karyawannya memiliki inisiatif dalam bekerja?
	<i>Smart</i> (memahami tujuan yang ingin dicapai)	Integritas	Konsisten terhadap nilai; Konsisten terhadap kebijakan perusahaan.	63. Apakah karyawan terlihat memahami tujuan yang ingin dicapai yang sesuai dengan nilai dan kebijakan perusahaan?
		Profesionalisme	Bertanggung jawab; Pekerjaan selesai dengan efektif dan efisien.	64. Apakah para karyawan memahami tujuan yang ingin dicapai perusahaan? 65. Apakah karyawan melakukan pekerjaan secara bertanggung jawab, efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan?
		Keteladanan	Bekerja dengan harmonis dan persuasif; Pemimpin menjadi teladan bawahan.	66. Keteladanan seperti apa yang ditunjukkan oleh pemimpin agar karyawan memahami tujuan yang ingin dicapai perusahaan? 67. Tindakan atau kegiatan seperti apa yang dilakukan pimpinan untuk membuat karyawan memahami tujuan yang ingin dicapai perusahaan dengan bekerja secara harmonis dan persuasif?
	<i>Imagine</i> (kreatifitas melakukan antisipasi)	Integritas	Konsisten terhadap nilai; Konsisten terhadap	68. Seperti apa kreatifitas karyawan dalam mengantisipasi resiko yang sesuai dengan nilai

	terhadap resiko untuk merencanakan kemenangan)		kebijakan perusahaan.	dan kebijakan perusahaan?
		Profesionalisme	Bertanggung jawab; Pekerjaan selesai dengan efektif dan efisien.	69. Seperti apa kreatifitas karyawan dalam mengantisipasi resiko yang menunjukkan karyawan bertanggung jawab dan menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien?
	<i>Focus</i> (mampu bekerja dengan fokus)	Profesionalisme	Bertanggung jawab; Pekerjaan selesai dengan efektif dan efisien.	70. Apakah karyawan mampu bekerja dengan fokus sehingga pekerjaan mereka selesai dengan efektif dan efisien? Apa saja contohnya?
		Keteladanan	Bekerja dengan harmonis dan persuasif; Pemimpin menjadi teladan bawahan.	71. Apakah lingkungan yang harmonis dan persuasif, serta keteladanan pemimpin membuat karyawan bekerja dengan fokus?
	<i>Action</i> (aksi melakukan evaluasi untuk perbaikan yang berkelanjutan)	Integritas	Konsisten terhadap nilai; Konsisten terhadap kebijakan perusahaan.	72. Apakah ada evaluasi agar kegiatan perusahaan selalu sesuai dengan nilai dan kebijakan perusahaan? 73. Apa saja tindakan perbaikan berkelanjutan sebagai hasil evaluasi tersebut?
		Profesionalisme	Bertanggung jawab; Pekerjaan selesai dengan efektif dan efisien.	74. Evaluasi seperti apa yang dilakukan karyawan untuk menunjukkan mereka menyelesaikan pekerjaan secara bertanggung jawab, efektif dan efisien? 75. Apakah hasil evaluasi tersebut diwujudkan

				dengan tindakan perbaikan yang berkelanjutan?
		Keteladanan	Bekerja dengan harmonis dan persuasif; Pemimpin menjadi teladan bawahan.	76. Apakah ada evaluasi dalam lingkungan kerja agar karyawan bisa bekerja dengan harmonis dan persuasif dan memberikan keteladanan bagi karyawan lainnya? 77. Apa saja wujud nyata dari evaluasi tersebut demi perbaikan perusahaan?



TRANSKIP WAWANCARA

1. **Nama** : **Mbak Dewi**
- Jabatan** : **Manajer Divisi Government and Enterprise Services**
- Lama bekerja di Telkom: +- 15 tahun**
- Lama bekerja di Telkom Yogyakarta: +- 13 tahun**

Jadwal wawancara: 19 November 2020

N: Selamat siang Paula...

P: Selamat siang juga Mbak...

N: Langsung dimulai saja yaa wawancaranya. Saya masih ada rapat soalnya nanti sorean gitu...

P: Baik Mbak. Jadi gini, menurut Mbak sendiri, gimana sih upaya pemilihan kegiatan supaya konsisten dengan nilai-nilai dan kebijakan perusahaan?

N: Kegiatan Telkom Joja itu sendiri dipilih dan disesuaikan dengan kegiatan dari pusat ya. Kegiatan pusat tentu kan sudah disesuaikan dengan aturan sebelumnya yang sudah ada, tentunya menyesuaikan dengan perkembangan zaman...

P: Kemudian, menurut mbak sendiri nih, bagaimana membangun integritas karyawan agar sejalan dengan nilai dan kebijakan perusahaan?

N: Maksudnya gimana ya?

P: Gini mbak, kalo Pak Cipt kemari nada bilang, Telkom itu punya 'Pakta' apa gitu, maaf saya lupa. Jadi maksudnya, dengan begitu, karyawan bisa tetap berperilaku integritas. Jadi bagaimana menurut Mbak sendiri, cara Telkom membangun atau membentuk integritas karyawan?

N: Ohh begitu. Maksudnya 'Dokumen Pakta Integritas' bukan?

P: Iya mbak. Benar.

N: Oh, jadi ya, memang Telkom itu sendiri punya yang namanya 'Dokumen Pakta Integritas' yang... jadi kalo menurut saya sendiri, sama yaa... Integritas karyawan dibangun dan dibentuk melalui pakta integritas dan tentunya melalui kegiatan evaluasi lainnya yang mana berfungsi sebagai bagian dari tindakan pengawasan akan perilaku karyawan. Sehingga karyawan mau tidak mau harus selalu berhati-hati dalam bertindak dan berperilaku dengan orang sekitarnya, juga berhati-hati dalam melakukan pekerjaan. Ya contohnya menjaga perilaku agar tetap bisa disiplin berintegritas...

P: Oke. Selanjutnya nih, kegiatan seperti apa yang dipilih Telkom untuk menanamkan nilai integritas sehingga karyawan mampu bertanggungjawab atas pekerjaannya? Terus bagaimana cara memunculkan sikap integritas dalam bekerja agar karyawan mampu bekerja secara profesional dan bertanggung jawab?

N: Jadi, ada salah satu antisipasi yang dilakukan yaa... dalam menerapkan nilai integritas perusahaan... melalui penerapan atau pengelolaan whistleblowing system di Telkom Group yang sangat membantu tentunya dalam melakukan

pengawasan potensi adanya fraud ya... fraud itu artinya penipuan ya... penipuan dan penyimpangan kebijakan serta pelanggaran regulasi Telkom

P: Bagaimana keteladanan pemimpin mendorong sikap integritas karyawan sehingga semua karyawan dapat bekerja secara harmonis?

N: Maksudnya cara manajer kan ya? Caranya saya?

P: Iya mbak.

N: Integritas merupakan yang paling utama untuk dilaksanakan. Orang yang berintegritas adalah orang yang bertanggung jawab, disiplin, dan dapat dipercaya. Para manager, tidak hanya itu, siapapun pasti menghormati orang yang dianggap berintegritas, kita akan segan dengan mereka. Maka, biasanya karyawan akan diberikan motivasi dan akan memberikan penghargaan atau kehormatan untuk orang-orang yang berintegritas ini. Dengan begitu, diharapkan semua orang termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan berintegritas

P: Bagaimana konsistensi perusahaan terhadap nilai dan kebijakan dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan antusias?

N: Jadi maksudnya gimana ya... perusahaan itu berusaha mendorong antusias karyawan dalam bekerja ya dengan memberi kenyamanan pada karyawan, akan tetapi... namun tetap sesuai dengan aturan yang berlaku. Nah itu yang dilakukan Telkom ya. Terutama juga mempertimbangkan kenyamanan dalam pembagian tugas, karyawan yang memiliki minat atau merasa mampu mengerjakan suatu tugas yang diserahkan, akan lebih mudah untuk mengerjakan tugasnya dan merasa puas... Hal ini dikarenakan skill atau kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki sesuai dengan apa yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga muncul pandangan positif terhadap pekerjaannya.

P: Bagaimana menciptakan keharmonisan dan sikap persuasi dalam lingkungan pekerjaan sehingga mampu menumbuhkan antusiasme karyawan?

N: Biasanya para manager atau atasan akan memantau kinerja karyawan setiap harinya ya. Seperti saya nih ya. Yang saya awasi biasanya juga termasuk bagaimana kondusifitas lingkungan kerja di divisi yang kita pimpin. Kemudian, juga sebisa mungkin memahami karyawan agar jangan sampai mereka stress dan tertekan dengan pekerjaannya. Jika karyawan bekerja dan merasa terbebani dalam kerjanya sehingga gairah untuk bekerja ataupun antusiasmenya menurun, maka akan menimbulkan stres kerja. Hal itu akan berdampak buruk terhadap perusahaan, karena salah satu targetnya rentan tidak dapat dipenuhi. Maka, kalo saya biasanya membuka sesi diskusi, mencoba membangun lingkungan kerja yang menyenangkan, sehingga antusiasmenya tetap stabil bahkan meningkat terus sehingga memberikan dampak yang baik juga untuk perusahaan

N: Terus juga nih ya, tambahannya... Lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman serta fasilitas yang diberikan juga memberikan pekerja semangat untuk berada di kantor

P: Bagaimana perusahaan mendorong karyawan agar totalitas bekerja sesuai dengan nilai dan kebijakan perusahaan? Bagaimana menentukan kegiatan untuk mengembangkan nilai totalitas yang sejalan dengan kebijakan perusahaan?

N: Stress dalam bekerja dapat memengaruhi produktivitas karyawan secara signifikan, sehingga kinerja menjadi rendah (tidak total). Totalitas karyawan... Agar karyawan dapat bekerja secara total juga ditentukan dengan kepuasan karyawan. Kepuasan dalam banyak hal, sehingga mampu bekerja tanpa ada beban pikiran yang dihadapi. Sehingga bisa total, fokus bekerja. Termasuk juga dalam hal kebutuhan

yang tercukupi sehingga tidak memiliki beban atau pikiran yang mengganggu kinerja.

P: Bagaimana keteladanan pemimpin mampu membangun totalitas karyawan dalam bekerja?

N: Jika ditelaah, untuk membangun fokus, antusias maupun totalitas dalam bekerja adalah menghindari karyawan merasa tertekan dan stress. Itu bisa dilakukan dengan banyak cara, salah satunya dengan memahami apa yang membuat karyawan cepat stress. Jika berkaitan dengan target, maka dianjurkan sekali untuk bisa melakukan work-balance...

N: Juga kita punya fasilitas yang lengkap untuk melakukan hobi kita, seperti olahraga dengan tenis, gym, badminton, dance atau apapun itu yang mampu meningkatkan mood lagi. Perusahaan juga berusaha memberikan fasilitas yang lengkap dan kebutuhan yang memadai. Jika karyawan merasa puas, maka kinerjanya akan meningkat.

P: Bagaimana kekonsisten perusahaan terhadap nilai dan kebijakan mampu menciptakan solidaritas di antara karyawan?

N: Kerjasama antar tim yang baik dan kekeluargaan dalam suatu tim. Tantangan yang menarik dilapangan sehingga mengasah kemampuan di berbagai macam tekanan. Kebersamaan ini dirasakan saat memulai pekerjaan dengan olahraga bersama dan doa. Motto yang selalu disuarakan setiap pagi adalah telkom group solid, telkom group speed, telkom group smart... Banyak teman yang ramah dan saling membantu dalam kesulitan.”

P: Kegiatan seperti apa yang dipilih untuk menciptakan solidaritas karyawan dalam bekerja sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien?

N: Salah satu kegiatan untuk membangun kebersamaan karyawan yaitu dengan mengadakan makan malam bersama, hang out bersama, dan lainnya. Kemudian dari situ jadi memahami orang lain, dan mampu menyesuaikan diri. Sehingga semua kesulitan dapat di pecahkan bersama sama tanpa merasa kesulitan yang membebani pekerjaan...

P: Bagaimana perusahaan membangun solidaritas karyawan melalui keteladanan pemimpin?

N: Untuk menciptakan kekeluargaan dalam satu tim, adalah dengan tidak membedakan antara junior dan senior, karyawan yang satu dan lainnya. Lalu sepengamatan saya, dengan adanya apresiasi... pemberian apresiasi tersebut hal yang penting, karena dengan apresiasi karyawan merasa diperhatikan sama atasannya, merasa dihargai kinerjanya. Saya rasa hal-hal seperti itu merupakan dasar ya untuk membangun hubungan yang solid, tim yang solid ya...

P: Bagaimana perusahaan mendorong karyawan agar selalu berinisiatif bekerja sesuai kebijakan dan nilai perusahaan? Bagaimana perusahaan mendorong karyawan untuk berinisiatif memenangkan persaingan dengan selalu berpegang pada nilai dan kebijakan perusahaan?

N: Melalui Digital Amboeba kalau mau mengembangkan inovasi dan kreativitas

P: Bagaimana perusahaan mendorong karyawan agar selalu berinisiatif untuk bekerja secara bertanggung jawab, efektif dan efisien? Bagaimana perusahaan mendorong inisiatif karyawan untuk berkompetisi secara profesional?

N: Tantangan, sikap dalam bekerja, dan kondisi lingkungan bekerja. Kalau bisa, kita kan kerjanya secara tim ya, maka sebagai anggota, sebagai bagian dari suatu tim, kita harus mampu berkomunikasi, berpikir, bersikap dalam mengemukakan

pendapat dan memutuskan solusi atau permasalahan dengan saling memikirkan anggota lainnya, agar bisa dibilang adil. Dengan begitu, tanpa disadari maka solidaritas tim dan kompetisi antar tim pasti akan meningkat. Karena suatu tim akan berusaha melakukan yang terbaik untuk kebaikan anggota timnya, masing-masingnya akan berusaha semaksimal mungkin untuk jadi terbaik. Dengan catatan, tidak ada saling menjatuhkan ya, kompak.. Harus ingat kita adlah tim, walaupun ada persaingan, harus dilakukan dengan sehat, dan tetap harus mengutamakan solidaritas.

P: Kegiatan seperti apa yang dipilih agar mampu menciptakan keharmonisan dan sikap persuasif dalam lingkungan perusahaan yang dapat mendorong karyawan berinisiatif memenangkan persaingan demi perusahaan?

N: Itu tadi ya, sama jawabannya... Digital Amoeba

P: Bagaimana perusahaan membuat karyawan memahami tujuan yang ingin dicapai yang seusai dengan nilai dan tujuan perusahaan?

N: Setiap tahunnya, Telkom itu ada mengirim materi sosialisasi kepada karyawannya baik dalam bentuk buku atau file, yang berisi tentang pemahaman pengendalian internal GCC dan SOA, etika bisnis, pakta integritas, whistleblowing system, fraud, manajemen resiko, pelarangan gratifikasi, tata Kelola TI yang harus dipahami semua karyawan, tentang bagaimana menjaga informasi, dan lainnya... Baik itu untuk karyawan baru dan karyawan lama. Karna selalu ada update tiap tahunnya dan sebagai pengingat kembali jika saja karyawan lupa nih, kalo ternyata kita punya materi ini yaa... Jadi setiap awal tahun biasanya setelah tutrup buku, diberikan lagi, ditingkatkan lagi dengan materi-materi Telkom

P: Bagaimana perusahaan membuat karyawan memahami tujuan yang ingin dicapai perusahaan dengan bekerja secara profesional? Bagaimana memilih kegiatan yang mampu membantu karyawan memahami tujuan perusahaan sehingga dapat bekerja secara bertanggung jawab?

N: Sosialisasi dan evaluasi, talkshow, yang seperti itu menurut saya sudah membantu karyawan memahami tujuan perusahaan Kembali dengan harapan kita bisa bekerja lebih professional lagi ya

P: Bagaimana keteladanan pemimpin membantu karyawan untuk memahami tujuan perusahaan?

N: Kita biasanya, selalu memberikan dan mengingatkan kembali mengenai nilai dan tujuan... Pada setiap rapat... Kita kan ada bukunya ya... biasanya juga kalo misalnya nih karyawan ada melakukan pelencengan karna mungkin lupa, nah kita coba untuk meluruskan lagi apa sih tujuan kita sebenarnya dan bagaimana cara mencapai tujuan itu... Juga satu hal yang penting adalah pemberian materi yang sangat menarik dan penyampaiannya juga harus baik, serta harus mudah dimengerti oleh orang lain. Dibutuhkan komunikasi yang baik dan menarik. Dengan materi yang sangat menjunjung tinggi disiplin diri dan tanggung jawab

P: Bagaimana sikap konsisten perusahaan terhadap nilai dan kebijakan dapat memunculkan kreatifitas karyawan untuk mengantisipasi resiko dalam bekerja? Kegiatan seperti apa yang dipilih yang sejalan dengan kebijakan perusahaan, namun mampu mengembangkan kreatifitas karyawan dalam mengantisipasi resiko selama bekerja?

N: Ya dengan mengikuti aturan dari perusahaan saja,kan ada aturan manajemen resiko... teori dengan lapangan kan bisa berbeda yaa... Tadi juga dasar-dasarnya saja ya... Hanya dasar untuk membantu karyawan, sebagai panduan. Semua

tergantung sama bagaimana karyawan menangani masalahnya ketika sudah terjadi di lapangan

P: Bagaimana upaya perusahaan memunculkan kreatifitas karyawan dalam mengantisipasi resiko selama bekerja sehingga dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien?

N: Telkom sendiri untuk membantu karyawan dalam mengantisipasi resiko... memiliki aturan tersendiri yang mengatur mengenai manajemen resiko dalam bekerja. Tentunya semuanya disesuaikan ya dengan kejadian dilapangan... Bagaimana kemudian, karyawan mengikuti aturan yang ada namun kemudian, disesuaikan juga dengan kejadian dilapangan. Telkom menggunakan beberapa aplikasi sistem informasi seperti manajemen resiko, yang terdiri dari beberapa tools lagi, ada yang namanya generic tools enterprise risk management online, itu digunakan oleh semua karyawan sebagai pengelolaan resiko. Terus ada juga nih specific tools yang tujuannya untuk pengelolaan resiko tertentu yang khusus saja, seperti aplikasi fraud management, yang saya bilang sebelumnya ya. Kemudian ada juga i-library itu dikelola sama ada divisi yang ngurus operasi sistem IT atau teknologi sistem seperti itu, yang tujuannya untuk mengelola dokumentasi, terakhir ada juga aplikasi SMK 3, bukan nama sekolah ya hahaha... aplikasinya ini untuk mengkoordinasi crisis management team. Oh iya, yang terakhir ada satu lagi ketinggalan, Namanya aplikasi security dan safety, tujuannya untuk memonitoring phisycal security. Lebih lengkapnya lagi, coba nanti baca ya di telkom.id...

P: Bagaimana sikap kekonsistenan perusahaan terhadap nilai dan kebijakan mampu meningkatkan fokus karyawan dalam bekerja? Bagaimana upaya perusahaan mendorong fokus karyawan dalam bekerja agar sejalan dengan nilai dan kebijakan perusahaan?

N: Meningkatkan fokus karyawan itu ada beberapa caranya, seperti; pemberian kompensasi yang sesuai dengan porsi kerja, karyawan diusahakan jangan sampai mengalami stres kerja... Ya, benar. Kalo gak salah namanya work-balance. Menyalurkan hobi melalui kegiatan yang diselenggarakan perusahaan. Sehingga kepuasan kerja karyawan tetap dapat meningkat, sehingga juga bisa antusias, totalitas dan fokus bekerja. Dan kinerjanya semakin meningkat ke tingkat yang baik.

P: Kegiatan seperti apa yang dipilih untuk menanamkan nilai focus sehingga karyawan mampu bekerja secara bertanggung jawab?

N: Kegiatan untuk meningkatkan fokus itu seperti, jika ada waktu luang atau sudah merasa penat dengan kerjaan, karyawan disarankan untuk mengembangkan hobinya sebagai bentuk pelariannya

P: Bagaimana lingkungan yang harmonis dan persuasif mampu menciptakan fokus karyawan saat bekerja? Bagaimana keteladanan pemimpin mampu mendorong karyawan agar fokus dalam bekerja?

N: Lingkungan yang harmonis pastinya memengaruhi kinerja juga ya. Bagaimana kita bisa nyaman bekerja jika lingkungan kerja sendiri tidak mendukung, yang ada malah menambah tekanan dan menjadi penghambat hehehe... Jadi pekerjaan sekeras apapun apabila lingkungan baik. Akan mengurangi tingkat stress dalam bekerja. Dikarenakan tuntutan target kerja yang harus tercapai setiap tahunnya, tentunya karyawan dituntut untuk fokus bekerja semaksimal mungkin untuk mencapai target. Maka, manager biasanya membantu timnya agar tidak mendapatkan tekanan yang berlebih... dengan... memberikan kesempatan

fleksibilitas waktu sehingga bisa beristirahat sejenak jika merasa kelelahan dan penat bekerja pada jam-jam normal bekerja... Dengan tujuan... kita bisa lebih fokus dan nyaman bekerja... Kalo waktunya lebih fleksibel kan kita juga bisa bebas yaa mengatur waktu sendiri senyamannya kita, yang penting target bisa tercapai

P: Bagaimana konsistensi perusahaan terhadap nilai dan kebijakan mampu mendorong karyawan untuk melakukan evaluasi pekerjaannya demi perbaikan perusahaan?

N: Evaluasi yang sifatnya internal, diadakan setiap tahun, biasanya dimulai dipertengahan tahun. Evaluasinya apa aja yaa... sebentar yaa... Jadi Telkom secara keseluruhan, semua witelnya... ikut terlibat dalam evaluasi budaya. Kemudian, yang harus diperhatikan semua karyawan Telkom dalam melakukan evaluasi untuk personal maupun evaluasi untuk perbaikan serta kemajuan perusahaan adalah, kapasitas dan kapabilitas karyawan, kewajiban dan larangan, kerahasiaan Informasi, infrastruktur, lingkungan kerja

P: Bagaimana pekerjaan yang dilakukan secara bertanggung jawab mampu mendorong karyawan untuk melakukan evaluasi diri? Bagaimana upaya perusahaan mendorong karyawan untuk melakukan evaluasi agar pekerjaan selesai secara efektif dan efisien?

N: Untuk menciptakan kedisiplinan karyawan sehingga sentiasa melakukan evaluasi diri sehingga pekerjaan selesai dengan efektif dan efisien,, itu dilakukan Telkom dengan cara survei online, yang mana program tersebut juga diisi dengan pernyataan kesediaan karyawan untuk menjalankan etika bisnis. Hasil survei tersebut akan diaudit secara eksternal dan internal setiap tahunnya

P: Bagaimana memilih kegiatan yang menekankan keteladanan pemimpin untuk mendorong karyawan melakukan evaluasi untuk mencapai yang terbaik?

N: Biasanya para pimpinan akan melakukan evaluasi setiap tiga bulan sekali melalui workshop untuk karyawan tetap Telkom tingkat regional supaya kemampuan dan keahlian karyawan tetap dapat terus terjaga. Selain itu, selalu diadakan pelatihan dan sharing kerjaan supaya karyawan tetap dapat melaksanakan tugas dengan baik. Cara terbaik untuk melakukan evaluasi adalah dengan menunjukkan *respect* kepada sesama rekan kerja melalui komunikasi. Dengan komunikasi dan koordinasi yang baik antar karyawan, maka hambatan yang dirasakan akan mudah ditemukan solusinya dan masing-masing cerita dari setiap karyawan akan menjadi evaluasi untuk yang lainnya dan diri sendiri agar tidak mengulangi kesalahan dan masalah yang sama.

Dengan komunikasi dan koordinasi yang baik antar-karyawan, maka hambatan yang dirasakan akan mudah ditemukan solusinya dan masing-masing cerita dari setiap karyawan akan menjadi evaluasi untuk yang lainnya dan diri sendiri agar tidak mengulangi kesalahan dan masalah yang sama.

P: Bagaimana perusahaan mengapresiasi karyawannya?

N: Mereka akan mendapatkan piagam, juga title atau gelar, bonus setiap proyek, dan hadiah... Serta juga, memberikan gaji dan tunjangan reward yang sesuai.

P: Bagaimana kriteria karyawan yang menerima penghargaan?

N: Kriterianya, yang pasti dari hasil observasi dan evaluasi dilihat bagaimana ia berperilaku, apakah ia menanamkan nilai-nilai tersebut dalam dirinya...

2. **Nama : Ibu Febi**

Jabatan : General Manajer

Lama bekerja di Telkom: 21 tahun

Lama bekerja di Telkom Jogja: 1 tahun

Jadwal wawancara: 6 September 2019

P: Selamat siang Bu. Bisa dijelaskan bagaimana hubungan antara culture activation dan budaya The Telkom Way?

N: Jadi begini ya. Pada dasarnya, segala jenis kegiatan ataupun event yang melibatkan ataupun dibuat oleh Telkom, serta membutuhkan ide kreatif didalamnya disebut sebagai bagian dari budaya organisasi. Kegiatan-kegiatan tersebut harus mampu menumbuhkan ataupun mengembangkan nilai-nilai The Telkom Way sebagai bentuk implementasinya.

P: Jadi, maksudnya culture activation itu sebagai cara untuk implementainya? Jadi kegiatan-kegiatan itu ditujukan untuk menanamkan nilai The Telkom Way?

N: Iya. Benar sekali. Diharapkan dengan semua kegiatan yang telah dan akan diselenggarakan benar-benar mampu membantu karyawan memahami inti atau makna maupun nilai yang dicoba untuk ditonjolkan, kemudian menanamkan nilai-nilai tersebut dalam jiwanya dan mengimplementasikannya dalam pekerjaannya melalui tindakan dan perilaku. Nilai-nilai The Telkom Way diaplikasikannya melalui Culture Activation yang mana kemudian ditunjukkan melalui sikap dan perilaku karyawan”,

N: Keliatannya masih bingung ya..

P: Contoh kegiatannya seperti apa aja ya bu?

N: Pernah ikut senam setiap jumat kah?

P: Iya bu. Itu kan diwajibkan untuk anak magang bu..

N: Iya. Itu memang diwajibkan untuk semua pekerja disini. Baik itu pekerja tetap, kontrak maupun magang. Karna ya, itu bagian dari budaya Telkom ya. Gini ya, kegiatan di Telkom itu kan ada tuh yang rutinitas, contohnya olahraga gitu. Ada sepedaan bareng, futsal, badminton. Olahraga itu tujuannya untuk mempererat hubungan kekeluargaan ya. Juga supaya badan tetap bugar, jadi bisa konsentrasi dan focus tuh kerjanya. Harapannya ya begitu. Ada juga senam, ya kadang juga ada yoga, Zumba, kalo yang itu wajib, tapi selang-seling gitu jadwalnya. Terus apa lagi ya, oh iya ada juga Kultum, Tahsin tiap jumat. Ada juga ibadat tiap Kamis pagi untuk yang Kristiani. Tujuannya supaya dalam bekerja pun kita bisa tetap ingat Tuhan. Iman yang kuat menciptakan jiwa yang tangguh. Kegiatannya dilaksanakan di Aula Lantai Tiga dengan tujuan untuk mempererat hubungan karyawan dengan Tuhan dan mempererat hubungan antar karyawan yang seagama.

P: Saya pernah ikut kegiatan ibadat Kristiani, dan kata salah satu karyawan juga tujuannya supaya bisa fokus kerja, sama lebih hati-hati bertindak dan berperilaku karna ingat Tuhan hehehe

N: Tujuannya memang itu.

P: Kegiatan lainnya bu apa aja?

N: Tadi apa aja ya, olahraga, ibadah, oh iya, itu yang rutin ya. Kalo yang khusus ada tuh kayak pelatihan atau seminar gitu. Coba ntar tanya HRD aja ya. Mungkin kita gak bisa kasih detailnya, itu masuk penilaian untuk acara puncak Telkom. Jadi ya gak bisa publish. Tapi kalo jadwalnya secara umum atau dasar aja, bisa kasih..

N: Nah, tadi pas rapat dengar kan rencana tentang kegiatan di Hari Ibu. Peringatan khusus atau hari-hari peringatan gitu, ya pasti ada kita rayakan juga. Semuanya dibuat enjoy aja.

P: Hmm.. Okee..

N: Kalo lihat di calendar activity, ada yang namanya leader talk values, knowledge sharing, culture game, hack ideas, dan lainnya. Banyak sekali sebenarnya kegiatan culture activation. Setiap bulannya pasti ada jadwalnya.

N: Kalau mau lebih jelasnya lagi tentang budaya Telkom, coba aja baca laporan tahunan kita, bisa tanya-tanya juga sama karyawan disini ya.

P: Baik bu

N: Hmm, kalo kegiatan-kegiatan dasar yang dilaksanakan perusahaan dalam memberikan pemahaman nilai-nilai budaya, sebagai bentuk implementasi Budaya Telkom Way itu. Pertama, Culture Activation, yaitu pelatihan Culture Agent on Boarding. Kedua, mengadakan culture festival setiap bulan Oktober dan November. Ketiga, membentuk “KIPAS” sebagai Komunitas Aktivasi Provokasi budaya. Keempat, Perubahan tempat kerja terbuka dan perubaham warna mengurangi birokrasi dan sila-sila. Terakhir, Festival budaya yang meliputi olah rasa, olah raga (SKJ), olah ruh dan olah rasio..

P: Oke bu. Berarti ini sudah rangkuman dasar kegiatannya ya bu?

N: Iya. Sebagai tambahan, berkaitan dengan festival olahraga ya. Kita juga ada Olimpiakom Telkom Group. Ini diadakan setiap tiga tahun sekali. merupakan bentuk inisiatif work-life integration atau keseimbangan hidup ya. Dengan menggabungkan elemen-elemen 4R, yang maksudnya adalah olah rasa, olah rasio, olah raga, dan olah ruh. Penggabungan tersebut tujuannya untuk mendapatkan keseimbangan dalam hidup dan kinerja yang optimal melalui penerapan nilai The Telkom Way.

P: Bisa dijelaskan lebih lanjut bu?

N: Jadi, Olimpiakom itu adalah ajang untuk para karyawan Telkom menunjukkan dan mengemabangkan bakatnya. Ini berkaitan dengan elemen-elemen tadi, jadi ajang lomba yang tidak ada kaitannya dengan pekerjaan utamanya mereka di kantor, namun diharapkan ada dampaknya terhadap perilaku mereka dalam keseharian dan peningkatan kinerja mereka. Tujuannya utamanya untuk menyeimbangkan pengembangan karyawan secara professional. Terus juga untuk mengaktifkan penciptaan budaya dengan kinerja yng penuh integritas, totalitas, dan semangat antusiasme yang tinggi dan optimal.

P: Pelaksanaannya bagaimana bu?

N: Diikuti oleh peserta dari seluruh karyawan Telkom di seluruh Indonesia.. Jadi, bidang-bidang yang dilaksana yaitu berkaitan dengan kegiatan 4R..

P: Maksud dari 4R apa ya bu?

N: Labih rinci dan jelasnya tanya HRD saja ya.. Karna akan panjang penjelasannya hehehe...

P: Oke bu..

N: Pokoknya untuk penerapan budaya, kita buat fun aja, dekorasi ruangan kerja disesuaikan sama divisi masing-masing. Yang penting kerjanya nyaman dan bisa tercapai lah goal-nya.

N: Kalau mau lebih jelas tanya sama karyawan mana aja. Mereka pasti tau..

P: Baik bu

P: Oiya bu, kalau kayak rapat tadi itu memang merupakan agenda khusus? Atau ada jadwal rutinnya?

N: Seharusnya ada ya, setiap bulan itu paling tidak minimal sekali dua kali. Karna saya baru disini, jadi saya juga masih belum bisa memastikan jadwal rutinnya. Ini baru sekali dua kali rapat dengan saya membahas mengenai agenda culture activation.

N: Seperti rapat tadi, diadakan dengan tujuan memetakan perencanaan kegiatan yang akan Yogyakarta lakukan, dengan harapan meraih point yang banyak agar bisa memenangkan best cultural organization Telkom. Jadi, setiap tahun Telkom memberikan award atau penghargaan pada Witel yang melaksanakan Cultur Activation terbaik. Tahun 2019, Witel Yogyakarta mendapatkan peringkat ke – 7. Maka, pada tahun 2020, saya menginginkan WITEL Jogja mendapatkan peringkat 3 besar. Maka, dirapat tadi saya berharap WITEL Yogya tahun ini dan selanjutnya semangat untuk mengadakan event – event dan membangkitkan kembali semangat culture Telkom.

P: Jadi, tahun ini akan lebih ketat lagi ya bu dalam menjalankannya?

N: Iya, saya berharap bisa lebih baik lagi pastinya. Jika semua karyawan sama-sama bekerjasama untuk melaksanakan dan mengikuti semua kegiatan dengan disiplin dan rutin, pasti bisa. Karna penilaian paling dasar kan, mayoritas karyawan berpartisipasi aktif dan disiplin. Absennya full.. Kalau untuk masalah kegiatan kan, semua orang itu kreatif ya. Kreativitas itu tidak ada batasnya, maka sebenarnya banyak sekali ya proyek-proyek kreatif yang dapat kita ciptakan dan laksanakan.

P: Proyek kreatif?

N: Maksudnya turunan dari calender of activation. Para peserta rapat yang tadi akan menjadi panitia dan pengurus acara – acara yang akan diselenggarakan oleh Witel Yogyakarta, disesuaikan dengan kegiatan yang terdapat pada kalender event dari pusat, regional, dan witel Yogya sendiri. Seperti tadi, pembahasan mengenai hari ibu. Panitia harus mampu membuat proyek ‘Hari Ibu’ dengan cara yang unik, cara yang kreatif.. Misalnya dengan pembuatan video atau kegiatan atau apapun itu. Sekreatifnya kita saja. Kalau tadi kan, mau dibuat dalam bentuk video, dimana memberikan penghormatan atau penghargaan kepada Ibu para karyawan, bahwa berkat jasa mereka juga, makanya karyawan bisa bekerja di Telkom. Kemudian juga, bagaimana para karyawan wanita yang sudah menjadi Ibu, rata-rata disini sudah menjadi ibu ya.. Bagaimana mereka membagi waktu antara bekerja dengan keluarga, waktu dengan anak. Bagaimana perjuangan kita sebagai ibu yang mengharapkan kualitas yang terbaik untuk anak kita, juga dengan performa yang baik juga dalam bekerja.

P: Baik bu..

N: Kalau ada pertanyaan lain, silahkan tanyakan saja karyawan lain atau bagian HRD, atau kalau mau lebih jelas itu Culture Agent, mereka-mereka lebih paham yaa budaya Telkom Jogja... Saya masih beradaptasi, jadi mungkin penjelasan yang tadi masih kurang menjelaskan sepertinya...

P: Baik bu. Terimakasih atas waktunya...

Jadwal wawancara: 18 September 2019

P: Selamat pagi bu.

P: Bisa dijelaskan makna dari Kipas Budaya Keris Digdaya?

N: Sebenarnya tadi ketika acara sudah dijelaskan bahwasanya acara ini merupakan peluncuran Kipas Budaya. Sudah tau kan apa itu Keris Digdaya?

P: Bagian dari budaya organisasi bu.

N: Kipas budaya kan merupakan apa ya suatu.. untuk implementasi dari The Telkom Way ini.

P: Maksudnya bu?

N: Untuk akselerasi budaya Telkom Way, diimplementasikan melalui culture activation. Eee.. dimana... yang mana nantinya... KIPAS Budaya diharapkan menjadi wadah ekspresi perilaku dalam kehidupan sehari-hari karyawan.

N: Hari ini peluncuran KIPAS Budaya khusus untuk wilayah regional IV saja, yakni Jateng dan DIY. Maksud peluncurannya yaitu untuk menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan mengakselerasi pencapaian kinerja tim dengan menciptakan cara kerja baru yang lebih smart dan cepat, serta untuk menjaga semangat karyawan dalam menerapkan nilai-nilai budaya tersebut. Sehingga kinerja mereka semakin baik lagi kedepannya.

N: Setiap regional itu punya tema budaya-nya masing-masing. Untuk wilayah regional IV, tema yang diluncurkan adalah Keris Digdaya.

P: Apa makna keris digdaya? Dan kenapa yang dipilih adalah “keris”?

N: Tadi di acara tadi kan dikatakan Pak Djatmiko, keris itu merupakan salah satu senjata ikonik budaya Jawa. Keris itu juga... pada zaman dulu itu... sebagai tanda wibawa pemiliknya. Jadi alasan pemilihannya ya karna, keris itu memiliki nilai yang tinggi, kemudian juga adaptif dengan perubahan, dan menjadi simbol kekuatan serta kebanggaan. Diharapkan kedepannya karyawan dapat meneladani dan mengedepankan nilai-nilai budaya Telkom dan juga mampu beradaptasi dengan cepat mengikuti perkembangan zaman dalam pekerjaannya. Karna kan Telkom itu perusahaan teknologi, jadi seharusnya bisa mengikuti perkembangan.

P: ooh iya bu.

N: Tambahan lagi ya. Nilai moral yang terkandung dalam Keris Digdaya itu adalah, seluruh karyawan Telkom harus memiliki pusaka dalam diri yang layak dibanggakan yaitu jiwa berprestasi. Dimana setiap individu yang berprestasi akan selalu tertanam nilai-nilai Integrity – Enthusiasm – Totality, membawa semangat Solid-Speed-Smart, dan berperilaku kerja pada koridor Imagine-Focus-Action.

P: Baik bu

N: Yang paling penting, apapun tema dari budaya yang ingin dijadikan sebagai tema, harus diikuti dengan penyesuaian beberapa kegiatan aktivasi budaya yang dianggap mampu menjadi acuan untuk berperilaku lebih baik. Serta yang harus ditekankan yaitu kegiatan culture activation ini bisa berdampak terhadap performa bisnis Telkom secara keseluruhan dan mendukung tercapainya tujuan perusahaan sesuai dengan targetnya.

P: Baik bu... Terimakasih atas waktunya....

3. **Nama : Mbak Tasya**

Jabatan : Asisten Manajer Divisi Business Services.

Lama bekerja di Telkom: 12 tahun

Lama bekerja di Telkom Jogja: 10 tahun

Jadwal wawancara: 16 November 2020

P: Hallo Mbak Tasya!

N: Hallo Poll! Gimana kabar? Sehat?

P: Sehat mbak heheheee

N: Syukur ya.. Ini nanti mau bahas tentang The Telkom Way sama Culture Activation kan ya Pol?

P: Iya mbak. Jadi nanti tentang penerapan nilai The Telkom Way dalam Culture Activation

N: Ohh.. oke Pol!

N: Aku siapin data dulu ya Pol! Sambil aku siapin data-datanya, kamu coba mulai-mulai aja ya.. Ntar kalo aku lupa atau gimana-gimana, skip dulu aja..

P: Siap mbak.. Jadi pertanyaan pertama nih ya mbak..

P: Bagaimana upaya pemilihan kegiatan supaya konsisten dengan nilai-nilai dan kebijakan perusahaan? Kemudian, bagaimana membangun integritas karyawan agar sejalan dengan nilai dan kebijakan perusahaan?

N: Setiap tahun kita ada agenda ya Pol. Jadi, setiap bulan kita ada temanya, bulan ini temanya apa. Nah, dari situ kita buat kegiatan yang sudah ditentukan oleh Corporate. Jadinya, kegiatannya pasti tetap sejalan dengan corporate Pol. Kayaknya ada contohnya deh.. Jadi misalkan nih, November kan terkait dengan hari pahlawan. Nah, pasti kita harus ada kegiatan yang berbau-bau pahlawan. Misalnya, punya kegiatan sosial kepada pendahulu kita. Maksudnya yang berjasa di Telkom, kayak gitu deh pokoknya. Jadi, dikaitkan dengan yang ada dibulan itu apa, terus dikaitkan dengan value yang ada di Telkom. Namanya apa yaa, bentar aku lupaa. Sambil aku cari yaa..

P: Ini berkaitan dengan calender activation bukan ya mbak?

N: Calender ya? Yang ada gambar-gambar tiap bulan ya?

P: Iya mbak.

N: Iyaa.. iyaa. Betul. Itu kita memang punya satu, dari corporate turun ke regional. Regional menyesuaikan agendanya. Nanti turun lagi ke Witel. Nanti baru diterapkan.

P: Calendernya beda-beda?

N: Iya betul. Ketika di regional dan witel pasti menyesuaikan. Misalnya, kita punya libur anak sekolah, yang kegiatannya namanya "Kids Go To Office". Anak karyawan Telkom untuk datang ke kantor orangtuanya. Nah, nanti beda-beda nih, kita penerapannya seperti apa, jadi nanti pusat cuma ngasih garis besarnya aja.

P: Kegiatan seperti apa yang dipilih untuk menanamkan nilai integritas sehingga karyawan mampu bertanggungjawab atas pekerjaannya? Lalu, Bagaimana cara memunculkan sikap integritas dalam bekerja agar karyawan mampu bekerja secara profesional dan bertanggung jawab?

N: Secara garis besar, kita pasti setiap tahun itu disuruh ngerjain kayak learning onlinenya The Telkom Way itu. Supaya kita tau do and don't setiap rulesnya. Kita harus tau juga tuh do and dontnya itu apa setiap nilai-nilai. Misalnya, integritas itu ya. Jadi, supaya kita benar-bener ada internalisasi didalam diri kita. Bahwa kita gak boleh ini, yang boleh itu ini. Untuk integritas itu sendiri, setiap tahun kita memperbaharui pakta integritas. Nah, jadi tau kenapa sih kita harus punya pakta integritas itu. Gak boleh sharing password, gak boleh hal-hal yang berbau dengan rahasia perusahaan gak boleh disharing. Kayak gitu-gitu lah pokoknya. Setiap tahun kita pasti memperbaharui pakta integritas dan ngerjain e-learning valuesnya Telkom...

P: Lalu, bagaimana keteladanan pemimpin mendorong sikap integritas karyawan sehingga semua karyawan dapat bekerja secara harmonis?

N: Seperti yang aku bilang tadi ya, dengan adanya rules tadi itu, tugas manager sebagai pengawas lah ya istilahnya. Jadi lebih ke fungsi pengawasan aja, supaya karyawannya benar-benar menjalankan rules itu..

P: Kemudian untuk pertanyaan mengenai antusiasme. Bagaimana kekonsisten perusahaan terhadap nilai dan kebijakan dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan antusias?

N: Sekali lagi, yang kita harus ingat yang ada di visi misi perusahaan. Ingat itu, kita juga inga tapa sih tugas kita, apa sih yang mau kita raih, begitu..

N: Kalo begitu kan, jadinya mau gak mau harus antusias ngerjain kerjaan kita..

P: Kegiatan seperti apa yang melibatkan keteladanan pemimpin untuk membantu mengembangkan antusiasme karyawan dalam bekerja? Dan, bagaimana menciptakan keharmonisan dan sikap persuasi dalam lingkungan pekerjaan sehingga mampu menumbuhkan antusiasme karyawan?

N: Itu sih lebih ke value yang diberikan perusahaan ya. Misalnya terkait dengan pengembangan karir dari karyawan itu sendiri. Ada intensif, ada reward dari apa yang udah dilakukan karyawan itu sendiri, ada event-event, ada scholarship juga. Itu sih lebih ke pengembangan kemampuan dari masing-masing karyawan. Jadi, dia gak harus kerja tapi bisa ikut pelatihan, pengembangan skill.

N: Yaa.. jadi makin antusias kerja..

P: Bagaimana perusahaan mendorong karyawan agar totalitas bekerja sesuai dengan nilai dan kebijakan perusahaan? Bagaimana menentukan kegiatan untuk mengembangkan nilai totalitas yang sejalan dengan kebijakan perusahaan?

N: Jadi, lebih kesitu sih. Perusahaan itu buat program, gimana caranya, supaya apa yang kita berikan ke Telkom itu gak cuma... Jadi karyawan itu gak cuma memberi aja, tapi perusahaan juga punya give back untuk kita.

N: Dengan 'gift-giving', tentunya kita pasti senang ya.. semangat kerjanya dan totalitas pastinya.. Karna kita tahu kita kalo kita total nih, maka kita bisa dapat 'something-gift' gitu.. gak sia-sia lah kalo kita totalitas kerjanya...

P: Terus, bagaimana keteladanan pemimpin mampu membangun totalitas karyawan dalam bekerja?

N: Eh.. Pol, sorry ya aku potong..

N: Bbentarr.... Bentar.. Mmmm.. Oke. . Nah, ini yang tadi agendanya. Calender activation bisa diliat ya, udah aku kirim Pol. Ntar takut keburu lupa hehehe..

N: Apa pertanyaannya tadi, Pol? Teladan pimpinan untuk membangun totalitas karyawan, ya?

P: Iya mbak

N: Di tim aku, atasannya kita sering bawain something gitu, ntah itu makanan atau oleh-oleh atau apresiasi kalo kerja kita bagus. Kalo kinerja kita bagus, atasan juga kena impact-nya kan, ini juga hampir terjadi ya disemua divisi, kita ada budget untuk something kayak gitu.. Jadi semangat lah kerjanya..

P: Bagaimana kekonsisten perusahaan terhadap nilai dan kebijakan mampu menciptakan solidaritas di antara karyawan?

N: Eee.. kita itu dituntut untuk bisa.. ditanamkan nilai-nilai kalau kita itu satu tim ya. Jadi harus saling menyayangi, gabisa saling menjatuhkan satu dengan yang lainnya. Keywordnya itu kita harus solid sesuai dengan value Telkom itu. Jadi, gimana-gimana memang.. teamwork itu memang diatas segalanya. Kita gabisa berdiri sendiri karna memang satu pekerjaan itu bisa diselesaikan gak cuman karna orang itu, tapi pasti terkait dengan unit yang lain.

P: Kegiatan seperti apa yang dipilih untuk menciptakan solidaritas karyawan dalam bekerja sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien?

N: Untuk ngebagun teamwork.. ke-solid-an ya.. Kita sering hang-out bareng habis kerja, mengurangi kecanggungan gitu lah. Semakin sering kita hang-out, mengurangi awkward diantara kita ntah karna masalah kerjaan atau apapun..

N: Terus lebih mengenal karakter masing-masing. Pengenalan karakter itu penting ya dalam team-work.. Terus kalo misalnya nih ada perlombaan kayak 17-an, atau ulang tahun, kan sering ada ada lomba-lomba tuh ya.. Ya kita.. tiap divisi itu pasti bakal memamerkan kesolidan mereka, dengan cara dresscode samaan, terus yel-yel, jadi supporter yang kompak lah..

P: Bagaimana perusahaan membangun solidaritas karyawan melalui keteladanan pemimpin?

N: Yang kayak aku bilang tadi ya.. Manager tim aku sering bawain something gitu kan, mungkin tujuannya supaya lebih mendekatkan diri gitu. Kalo manager sama bawahannya nih kayak kita akrab, yaa kita sesama rekan kerja nih pasti kayak berusaha akrab juga gitu. Atasan-bawahan aja bisa akrab, maka sesama peer harusnya juga bisa lebih akrab karna kita kerja bareng..

P: Bagaimana perusahaan mendorong karyawan untuk berinisiatif memenangkan persaingan dengan selalu berpegang pada nilai dan kebijakan perusahaan?

N: Kita harus ingat sama visi kita. Visi kita itu cuma satu, visi perusahaan itu cuma satu, jadi gak mungkin regional punya visi sendiri, witel punya visi sendiri. Itu gak mungkin. Jadi apapun yang kita lakukan pasti harus merujuk satu visi satu nilai dari perusahaan itu sendiri. Tetap harus sinergi, tetap harus ada kolaborasi diantara tim. Walaupun memang, ada juga nih, kita harus memberikan... menunjukkan yang terbaik dari sisi kita masing-masing kan. Cuman tetap aja, tetap dalam satu teamwork gitu

P: Bagaimana perusahaan mendorong karyawan agar selalu berinisiatif untuk bekerja secara bertanggung jawab, efektif dan efisien? Bagaimana perusahaan mendorong inisiatif karyawan untuk berkompetisi secara profesional?

N: Kemudian, ada program-program yang bisa kita ikutin, kita punya.. ada juga program yang namanya Hack Idea, dimana kita bisa keluar dari posisi kita untuk bergerak disuatu kelompok untuk melakukan suatu inovasi. Tapi tetap ada di Telkom gitu loh.. Dan Telkom akan mendanai. Gini yaa.. perusahaan mewadahi kegiatan seperti itu. Dimana kita tetap bisa mengerjakan pekerjaan kita sesuai role-nya, tapi misal kita punya ide lain, kita juga bisa memberikan ide itu dan ada wadahnya juga apresiasi dari perusahaan.

P: Kegiatan seperti apa yang dipilih agar mampu menciptakan keharmonisan dan sikap persuasif dalam lingkungan perusahaan yang dapat mendorong karyawan berinisiatif memenangkan persaingan demi perusahaan?

N: Kita harus ingat sama visi kita. Visi kita itu cuma satu, visi perusahaan itu cuma satu, jadi gak mungkin regional punya visi sendiri, witel punya visi sendiri. Itu gak mungkin. Jadi apapun yang kita lakukan pasti harus merujuk satu visi satu nilai dari perusahaan itu sendiri. Tetap harus sinergi, tetap harus ada kolaborasi diantara tim. Walaupun memang, ada juga nih, kita harus memberikan.. menunjukkan yang terbaik dari sisi kita masing-masing kan. Cuman tetap aja, tetap dalam satu teamwork gitu.

P: Untuk nilai Smart.. Bagaimana perusahaan membuat karyawan memahami tujuan yang ingin dicapai yang sesuai dengan nilai dan tujuan perusahaan?

N: Seperti yang sudah dijelaskan tadi, setiap tahun Telkom itu punya ada yang diperbaharui. Kayak misalnya, tahun ini juga punya purpose. Apa sih tujuan kita, dari purpose ke visi ke misi. Nah, biasanya corporate itu dari awal akan sosialisasi atau bikin event gede-gede dalam arti seperti launching. Nah, ini loh kita punya baru nih. Kita punya tagline yang baru nih, kita punya artefak-artefak yang bisa kita cetak untuk di witel, nanti ditempel disekitar lingkungan kantor supaya kita aware bahwa perusahaan punya perubahan terkait visi misi, terkait tujuannya. Gitulah

P: Bagaimana perusahaan membuat karyawan memahami tujuan yang ingin dicapai perusahaan dengan bekerja secara profesional? Bagaimana memilih kegiatan yang mampu membantu karyawan memahami tujuan perusahaan sehingga dapat bekerja secara bertanggung jawab?

N: Masing-masing witel itu punya culture agent dan culture hero, itu kayak change agent. Orang-orang yang punya potensi untuk bisa mempengaruhi orang-orang sekitarnya, mengajak orang disekitarnya. Jadi, misalnya nih, kalo culture agent itu bisa jadi manager atau malah yang lainnya. Tapi kalo heroes-nya atau role modelnya atau idol itu GM. GM harus menjadi role model untuk semua karyawan yang bekerja di Telkom. Belum tentu culture agent itu manager. Itu hanya orang-orang pilihan aja, dimana dia mempunyai change behaviour untuk orang sekitarnya, membantu mereka untuk bisa berubah. Mereka biasanya diusulin tuh, diusulin dari atasan dari witel, siapa nih kira-kira orang yang bisa yang cocok. Nanti biasanya dikasih pelatihan.

P: Mbak, Telkom kan masih online nih.. masih WFH.. Terus itu gimana dong ya kegiatan-kegiatan itu? Masih jalan atau gimana?

N: Tahun 2020 ini masih jalan culture activation. Karna kita kan punya kalender itu, dan beda-beda kan. Nah, tapi untuk tahun ini kita ikutin yang pusat aja, karna kan ini kondisinya darurat atau mendadak ya si COVID ini. Kita punya kalender activity yang dari pusat. Culture agent yang dari pusat dikasih tugas tuh untuk ngerjain buat report, buat bikin sharing-sharing gitu, namanya G-smart tuh websitenya. Jadi, kita bikin apa nih kegiatannya yang cocok, dari leader value. Yang seadanya aja sih, yang bisa dilakukan secara daring aja Pol. Karna memang agak susah juga kan kalo online gini..

N: Selama COVID ini masih online. Jadi kegiatan-kegiatan itu biasanya sharing lounge-nya itu via zoom atau cloud-X, belum ada yang offline. Jadi, kalau sumbangan itu hanya perwakilan aja. Kalau kegiatan lainnya ya menyesuaikan aja.

P: Lalu, Bagaimana keteladanan pemimpin membantu karyawan untuk memahami tujuan perusahaan?

N: Itu biasanya setiap... eee.. GM itu punya kegiatan yang menyemangati karyawannya, notes atau quotes apa lah kira-kira yang bisa memotivasi kami. Selain ada tema hari pahlawan, upacara dan lainnya, atau mau nyumbang apa, itu juga dimasukkin sama si culture agent itu.

P: Oh iya mbak..

P: Ada evaluasi gak sih? Tiap divisi itu ada evaluasi sama karyawan sendiri? atau sesama karyawan?

N: Ada. Kita baru aja kemarin.. penilaiannya itu adalah 360 derajat. Jadi kita nilai peer (rekan). Peer yang selevel sama kita, ada juga yang selevel sama kita tapi diunit yang lain. Ada juga dibawah kita, dan nilai diri kita sendiri. Jadi, berputar balik, dari orang lain sekitar habis itu nilai diri kita sendiri. Itu namanya kompetensi behavior.

P: Proses pelaksanaannya gimana?

N: Setiap setahun sekali.

P: Maksudnya kita ngisi form kah?

N: Iya ngisi form. Jadi ngisinya, bentar yaa.. aku lupa namanya. Jadi, kemarin baru aja dikerjain. Itu ada satu... kita biasanya secara online, jadi ada keywordnya. Misalnya, dalam salah satu contoh ya. Misalnya kita menilai salah satu orang terkait dengan budaya. Si A nih kita nilai, dalam menerapkan nilai-nilai perusahaan, si A akan, satu misalnya, dia akan melakukan semua yang sudah diterapkan di peraturan, kedua, dia akan menjadi terdepan dan menjadi contoh. Kayak gitu-gitu lah contohnya. Jadi, memilh terbaik dari yang terbaik yang pernah dilakukan orang-orang itu.

N: Jadi yang 360 derajat itu tadi nilai si A yang sama dengan kita, habis itu yang peer diperluas namanya.

P: Mbak, Bagaimana konsistensi perusahaan terhadap nilai dan kebijakan mampu mendorong karyawan untuk melakukan evaluasi pekerjaannya demi perbaikan perusahaan? Apakah ada yang dilakukan?

N: Ada.. ada.. Setelah kita selesai nilai semuanya itu, baru kita ngisi diri sendiri. Namanya itu assesment CBHRM (Competencu Based Human Research Management). Aku cari singkatannya apa ya.. aku lupa.. Itu dari basis kita. Jadikan, kita itu dinilai dua Pol, P sama K. P itu performansi, K itu kompetensi. Performansi itu terkait dengan, jadi setiap tahun itu kita ada ngisi namanya NKI, yaitu Nilai Kinerja Individu yang diturunkan oleh dari atasan kita. Atasan dari atasannya lagi. Jadi misalnya, dari corporate (pusat) nih turun ke regional, regional turun ke witel, dari GM turun ke manajer baru turun ke asisten manajer dan yang dibawahnya lagi, itu disebut performansi ya. Nah, nilai K-nya kita dapat dari ini. Kita setiap ngisi sih kompetensi assesment ini. Jadi, nilainya itu biasanya P1 sampai P5, P1 paling bagus, P5 kebalikannya. Begitu juga dengan nilai K. Nah, harus punya dua itu supaya bisa dapat penilaian, dapat insentif, tunjangan yang lain-lainnya lah. Gitu..

P: Terus gimana, kalau ternyata ada karyawan yang penilaiannya tidak memenuhi apa yang diharapkan?

N: Jadi nih, kalau misalnya seorang itu dibawah P3K3, orang tersebut pasti tidak bisa promosi, dan tunjangan-tunjangan juga bonus, itu dia tidak diperhitungkan untuk mendapat itu. Biasanya lebih kesitu.

P: Berarti lebih ke sanksi promosi aja ya?

N: Ada sih Pol aturannya. Eee teguran biasanya, eehhh.. coaching sih kalo kita bahasanya. Kalo kita sudah sampai di P3K3 berturut-turut, biasanya kita akan dicoaching. Kita ditanyain kenapa, ada apa, diajak komunikasi lah.

N: eh ngomong-ngomong yang CBHRM itu kan setiap karyawan punya ini, setiap tahun diisi dan ada history-nya. Misalnya ada sertifikasi, ada e-learning udah beberapa kali, champion dan segala macam.

P: Okee, kalo ada evaluasi, adakah penghargaan atau apresiasi yang diberikan juga untuk karyawan? Untuk masing-masing nilai, bisa dijelaskan bagaimana mbak?

N: Masing-masing nilai, gimana maksudnya nih Pol?

P: Jadi, penghargaan untuk setiap nilai itu mbak.. Misal nih untuk nilai Integritas, kriteria karyawan yang dianggap berintegritas, penghargaan apa yang diberikan, terus yang lainnya juga gitu,, Nilai Antusias, Totalitas, dan lainnya...

N: Waahh,, gini Pol.. gini.. Sepertinya tidak ada ya kalo pembagian secara khusus gitu.. per-nilai-nilainyaa.. Cuma secara umum aja nih, kalo kita adain kegiatan yang memang ada pemberian penghargaannya.. otomatis nih, pasti ada lomba atau kompetisinya yaa.. even lomba-lomba kayak dance juga.. atau seminar yang nantinya diberikan penghargaan kepada karyawan yang best apa gitu..

P: Ohh,, jadi tidak ada per-nilai gitu ya mbak?

N: Iyaa Poll.. Bener ..

P: Oke mbak, berarti pertanyaannya aku ganti aja jadi umum ya mbak..

N: Okee okee Pol.. Gimana jadinya?

P: Bagaimana perusahaan mengapresiasi karyawan?

N: Jadi gini, Telkom itu Banyak banget ya ngasih penghargaan ke karyawannya.. Jadi kita punya kesempatan lebih besar untuk dapetin penghargaan-penghargaan itu asal kita emang mau berusaha memberikan yang terbaik ya..

P: Bagaimana kriteria karyawan yang menerima penghargaan?

N: Kriterianya sendiri itu tergantung sama yang atasan ya Pol. Ya paling ngikutin sama jenis penghargaannya juga. Kayak, kalo best integrity, yang dilihat pasti dari track-nya selama bekerja di Telkom itu, dia layak gak sih untuk mendapatkan penghargaan sebagai karyawan yang paling berintegritas.. Kan ada penelusurannya juga.. Terus juga kadang ada yang direkomendasiin sama rekan-rekan kerjanya atau atasan.. gitu-gitu lah Pol..

P: Penghargaan seperti apa yang diberikan pada karyawan yang dianggap sesuai dengan kriteria yang diinginkan Telkom menjadi yang terbaik?

N: Ada banyak banget sih Pol, itu kan setiap penghargaannya beda-beda ya tergantung dalam rangka apa nih.. contohnya, itu ada reward best employing, officiant of the year, ada manager of the year.

N: Kalo untuk penghargaan.. untuk budaya perusahaan.. atau Telkom way ini... bisa dibilang ada banyak juga penghargaan yang diberikan untuk culture activation. Ada yang untuk karyawan, untuk divisi, untuk tim, bahkan untuk witel masing-masing..

P: Bagaimana pemberian penghargaan tersebut mampu meningkatkan pekerjaan karyawan?

N: Yang pastinya nih, setiap orang kan pengen ya mendapat apresiasi atau mendapat gelar gitu.. ada kebanggaan sendiri nih kalo aku dapat misalnya karyawan terbaik dalam bidang A atau dapat piagam-piagam hasil kompetisi yang dikasih Telkom gitu, pasti senang kana kunya, dan pasti bakal ngelakuin apa ya.. ya dengan

title yang diberikan, aku harus nunjukkin dong kalo aku layak. Jadi, aku bakal berusaha nunjukkin performa ku yang terbaik lah..

P: Okee.. sekarang back lagi ke nilai selanjutnyaa.. Imagine ya mbak.. Bagaimana sikap konsisten perusahaan terhadap nilai dan kebijakan dapat memunculkan kreatifitas karyawan untuk mengantisipasi resiko dalam bekerja?

N: Untuk masalahantisipasi, kita itu dalam bekerja selalu dituntut comply (memenuhi) dengan segala aturan. Kan kita udah ada bispro (bisnis program), supaya kita gak ada terkena masalah kedepannya, kita harus menaati bisnis program yang sudah ada. Misalnya nih, proses bisnis untuk bisa membeli order layanan internet untuk pelanggan, kita harus punya kontrak dengan pelanggan. Kontrak itu berisi tandatangan sah diatas materai, dicap resmi oleh instansi terkait. Setelah itu, proses akan jalan disistem, setelah layanan terdeliver, kita ada berita acara tandatangan kedua belah pihak menyatakan bahwa memang layanan sudah ada dan sudah beroperasi dengan baik sehingga Telkom bisa melakukan proses billing untuk menagih ke pelanggan. Hal-hal kayak gitu lah, jadi kita sudah punya bispro-nya supaya kita bisa comply sesuai aturan, supaya tadi itu, menghindari masalah. Jadi kan nanti, setiap tahunnya kita akan diaudit. Audit itu pasti kan menemukan temuan-temuan apa nih yang tidak sesuai dengan bispro perusahaan yang menyebabkan kerugian-kerugian perusahaan.

P: Kalau untuk fokus karyawan, Bagaimana sikap kekonsistenan perusahaan terhadap nilai dan kebijakan mampu meningkatkan fokus karyawan dalam bekerja? Bagaimana upaya perusahaan mendorong fokus karyawan dalam bekerja agar sejalan dengan nilai dan kebijakan perusahaan?

N: Sekali lagi, yang kita harus ingat yang ada di visi misi perusahaan. Untuk menerapkan visi misi itu kan pasti kita punya program-program. Jadi, untuk fokus itu, kita harus tau skala prioritas kita, dan mengutamakan yang utama. Dari situ kita bikin program-program yang.. tadi itu NKI itu Pol. Jadi kitakan tau nih tahun 2020 kita punya visi misi apa, punya target apa, jadi itu akan turun, ada apa yang harus kita capai. Misalnya nih, karna kita kan perusahaan bisnis nih, ada target penjualan biasanya yang harus dicapai. Nah, kalau gitu kita biasanya berawal dari akhir. Kalo akhir itu kita pengen apa, kalo gitu kan biasanya.. tiap awal tahun itu, corporate (pusat) itu punya target revenue, dia naikin berapa tiap tahunnya. Nah, itu turun sampai ke witel, dan diterapkan di operasional witel, gimana cara kita mencapai target itu.

P: Kegiatan seperti apa yang dipilih untuk menanamkan nilai focus sehingga karyawan mampu bekerja secara bertanggung jawab?

N: Mungkin lebih ke lingkungannya ya.. lingkungan itu sangat berperan.

N: Kalo kegiatan, rasa-rasanya semua kegiatan apapun itu mampu melatih focus kita..

P: Apakah lingkungan yang harmonis dan persuasif mampu menciptakan fokus karyawan saat bekerja?

N: Sangat.. memang berperan jadi yang utama ya. Karna kalau kita gak disupport dengan lingkungan kerja yang baik, ya pasti kita gak akan bisa fokus toh. Gak Cuma lingkungan, tools-nya, fasilitasnya, peralatan secara fisik dan segalam macemnya, kemudian juga role dari perusahaan mau dikemanain, mau diapain. Kalau kerja-kerja terus kan bosan ya. Mungkin ada refreshment juga supaya kita bisa refresh, nanti kita balik kerja fokus lagi.

P: Kemudian, bagaimana sikap konsisten perusahaan terhadap nilai dan kebijakan dapat memunculkan kreatifitas karyawan untuk mengantisipasi resiko dalam bekerja?

N: Untuk masalahantisipasi, kita itu dalam bekerja selalu dituntut comply (memenuhi) dengan segala aturan. Kan kita udah ada bispro (bisnis program), supaya kita gak ada terkena masalah kedepannya, kita harus menaati bisnis program yang sudah ada. Misalnya nih, proses bisnis untuk bisa membeli order layanan internet untuk pelanggan, kita harus punya kontrak dengan pelanggan. Kontrak itu berisi tandatangan sah diatas materai, dicap resmi oleh instansi terkait. Setelah itu, proses akan jalan disistem, setelah layanan terdeliver, kita ada berita acara tandatangan kedua belah pihak menyatakan bahwa memang layanan sudah ada dan sudah beroperasi dengan baik sehingga Telkom bisa melakukan proses billing untuk menagih ke pelanggan. Hal-hal kayak gitu lah, jadi kita sudah punya bispronya supaya kita bisa comply sesuai aturan, supaya tadi itu, menghindari masalah. Jadi kan nanti, setiap tahunnya kita akan diaudit. Audit itu pasti kan menemukan temuan-temuan apa nih yang tidak sesuai dengan bispro perusahaan yang menyebabkan kerugian-kerugian perusahaan.

P: Kegiatan yang dilakukan Telkom dalam mensoasilisasikan tujuan perusahaan?

N: Seperti yang sudah dijelaskan tadi, setiap tahun Telkom itu punya ada yang diperbaharui. Kayak misalnya, tahun ini juga punya purpose. Apa sih tujuan kita, dari purpose ke visi ke misi. Nah, biasanya corporate itu dari awal akan sosialisasi atau bikin event gede-gedean dalam arti seperti launching. Nah, ini loh kita punya baru nih. Kita punya tagline yang baru nih, kita punya artefak-artefak yang bisa kita cetak untuk di witel, nanti ditempel disekitar lingkungan kantor supaya kita aware bahwa perusahaan punya perubahan terkait visi misi, terkait tujuannya. Gitulah

N: Oh iya Pol.. Ini aku masih tambahan aja yaa.. Mo sharuing aja kenapa sih Telkom itu punya kegiatan diluar jam kerja lagi?

N: Jadi gini ya.. Jadi, karyawan kelahiran tahun 80 – 90 an itu merupakan salah satu fase dimana karyawan mengalami tekanan pekerjaan paling berat... Penerimaan karyawan TELKOM itu biasanya dibuka berdasarkan tahun kelahiran... Nah, karyawan 80-ann 90-an itu..dimasa.. ee.. dimasa merekalah TELKOM benar – benar memanfaatkan teknologi dalam setiap proses pekerjaan, dan dituntut unruk terus berinovasi dan berkereasi sehingga nama TELKOM benar – benar dikatakan sebagai perusahaan teknologi dimasa mereka. Untuk angkatan 70-an keatas proses seleksi karyawan masih seperti PNS.. ehh ini bukannya memandang remeh atau gimana yak ke PNS, cuma yaa kita tau lah yaa.. nah.. dan cara kerja mereka seperti PNS yang mana hanya sedikit pekerjaan dan lebih santai kerjanya. Sehingga mulai bermunculan lah slogan dan budaya TELKOM agar lebih fun. Makaya sering diadakan event untuk mempererat solidaritas antar karyawan dan kegiatan seperti senam dan doa bulanan untuk memperkuat fisik dan psikis karyawan. Jadi dibuat kegiatan – kegiatan agar karyawan lebih fun dalam bekerja walaupun tuntutan pekerjaan banyak.

P: Mbak.. kegiatan-kegiatan Telkom rata-rata memang tidak bisa dipublish ya?

N: Kebanyakan kegiatan tidak bisa dipublish ya karna menyangkut dengan penilaian untuk acara puncak di Culture Activation. Yang kita publish itu biasanya yang umum-umum aja. Karna kan kegiatan-kegiatan ini tujuannya untuk karyawan ya bukan untuk khalayak umum. Ada kegiatan EMPC yang sumbangan gitu atau melibatkan orang dari luar Telkom itu biasanya bisa dipublish eksternal ya. Tapi

kalo secara umum, banyak kegiatan yang reportnya cuma internal. Ya karna tadi itu, sih alasannya.

P: Okee, okee mbak. Cukup itu aja sih. Makasih yaa atas waktunya!

N: OKeeyy sama-sama Pol! Sukses ya untuk skripsinyaa...

4. **Nama : Pak Cipt**

Jabatan : Asisten Manajer Divisi Human Resources Development

Lama bekerja di Telkom: > 20 tahun

Jadwal wawancara: 14 November 2020

P: Selamat pagi Pak Cipt.

N: Pagi!

N: Ada apa ya mbak?

P: Saya yang kemarin mau minta data dan nanya-nanya soal budaya organisasi Telkom, pak.

N: Oh iya. Apa yang mau ditanyain ya?

P: Bagaimana tanggapan bapak mengenai budaya organisasi Telkom?

N: Yang mendorong pembentukan kinerja, itu sering didiskusikan sesama para manajer ya.. itu.. budaya perusahaan.

N: Suatu perusahaan harus mempertahankan budaya perusahaan mereka dengan berusaha konsisten serta dengan maksimal menerapkan budaya tersebut dengan terus-menerus kepada karyawannya. Karena, jika tidak dilakukan, maka budaya itu akan hilang secara perlahan dan perusahaan akan menjadi lemah. Jika perusahaan menjadi lemah, akan memengaruhi penurunan kualitas kinerja. Itu hal yang selalu kita singgung dan diskusikan. Makanya kita berupaya seluruh jajaran manajer dan yang terkait untuk terus berusaha melaksanakan dan menerapkan nilai TTW.

P: Kalau untuk bapak pribadi, seberapa penting budaya Telkom itu sendiri?

N: Hmm, budaya organisasi itu sangat penting menurut saya. Alasannya supaya perusahaan dapat terus berkembang dan maju... Ada salah satu hal yang selalu ditanamkan dan harus selalu diingat dalam budaya perusahaan The Telkom Way, yakni unsur speed... Speed itu maksudnya agar karyawan bertindak dengan cepat dalam setiap pekerjaannya. Kecepatan dalam bekerja merupakan faktor kunci untuk bersaing. Bisa kecepatan dalam bentuk peluang bisnis, pelayanan, juga inovasi terbaru.

N: Menurut saya, kecepatan dalam berinovasi dan kecepatan dalam mengambil keputusan dengan keberanian mengambil resiko memengaruhi.. memengaruhi organisasi itu sendiri. Jika karyawan dapat bertindak sesuai dengan nilai-nilai The Telkom Way dan benar-benar menerapkannya serta menyerapinya sebagai bentuk dari karakter dalam diri, maka manajemen organisasi akan lebih mudah di-manage, lebih mudah diatur. Dengan begitu, akan lebih cepat berkembang perusahaan menjadi lebih maju dan terdepan.

P: Lalu, menurut bapak, apakah karyawan Telkom Jogja sudah paham dengan nilai budaya Telkom?

N: Begini ya, paham tidak pahamnya karyawan terhadap nilai budaya Telkom pasti akan berpengaruh terhadap proses kinerja mereka dan hasilnya akan menentukan bagaimana pemahaman mereka tersebut. Sejauh ini sih, saya lihat sudah lumayan ya... Kalau berdasarkan kinerja mereka hasilnya sudah lumayan.

N: Untuk mengetahui pemahaman karyawan terhadap nilai budaya The Telkom Way atau singkatnya TTW, kita mengadakan survey yang dinamakan dengan survey entropi. Dengan tujuan mengetahui seberapa besar entropinya. Diharapkan jika budaya mudah dipahami karyawan, maka karyawan akan semakin termotivasi dan semangat bekerja untuk melakukan setiap tugas-tugas yang diberikan. Namun pada kenyataannya, tentu saja masih ada karyawan yang belum memahami budaya perusahaan ini dengan berbagai alasan tentunya. Survei entropi diadakan setiap tahun, berisi pertanyaan yang ditujukan kepada karyawan mengenai nilai-nilai TTW. Agar bisa menjangkau semua karyawan yang jumlahnya lumayan dan hasilnya bisa kita proses dengan cepat, maka kita adakan survei secara online.

P: Apa yang dimaksud dengan survey entropi pak? Apa arti dari kata entropi?

N: Sebentar ya.. saya cek dulu. Jadi, kalau disini. Pengertian entropi adalah energi yang dikeluarkan tidak produktif ditempat kerja. Penyebab entropi budaya bisa jadi karena adanya birokrasi yang ribet, terus juga karena kontrol terhadap karyawan berlebihan, juga rasa ego untuk berkompetisi, tidak jujur, tidak saling percaya sesama pekerja, menyalahkan satu sama lain kalau ada masalah. Racun -racun tersebut yang mampu membuat entropi budaya.

N: Hal-hal yang begitu dapat menciptakan disfungsional yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kalau saja, entropi budaya rendah, maka kinerja karyawan bisa dikatakan bagus.

N: Jadi, survey entropi dilakukan untuk mengetahui sudah seperti apa pelaksanaan budaya perusahaan Telkom. Sudah bagaimana pelaksanaannya? Apakah sudah efektif atau malah menghambat kinerja karyawan..

P: Okay pak. Jadi dengan survey ini juga diketahui seberapa paham karyawan dengan nilai TTW ya pak?

N: Iya benar sekali.

P: Kemudian, selain melalui survey tersebut, apakah ada penilaian lainnya yang dilakukan? bagaimana penilaiannya pak?

N: Nah, setelah diketahui tadi apakah mereka paham dengan budaya Telkom yaitu nilai TTW tadi. Kita juga menilai kinerja mereka, karna kita juga ingin tahu pengaruhnya bagaimana. Untuk mencapai kevalidan data. Jadi, penilaian kinerja di Telkom itu ada dua aspek. Penilaian performansi dan kompetensi.

N: Hmm.. Untuk nilai performansi itu untuk menilai apakah karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan mereka sesuai targetnya. Menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target waktu yang ada. Kemudian nilai kompetensi itu seperti.. ee.. menilai dari berbagai sudut pandang, baik itu atasannya, bawahannya, ataupun sejawatnya, bagaimana pendapat mereka dengan kemampuan atau kinerja seorang karyawan tersebut.

P: Jadi, sebelumnya udah ngobrol dengan beberapa karyawan, Telkom kan punya banyak jenis kegiatan culture activation pak. Bisa dijelaskan pak?

N: Begini, sebenarnya tidak ada pengelompokan jenis kegiatan ya. Sebenarnya itu bagian dari alur saja. Kesannya jadi seperti dikelompokkan. Tapi, ya.. secara tidak langsung dikelompokkan.

P: Maksudnya bagaimana pak?

N: Pada dasarnya, implementasi nilai budaya diwujudkan dalam aktifitas sehari-hari melalui.. ada yang namanya konsep 4R. 4R kepanjangan dari olah rasa, olah raga, olah roh, dan olah rasio.

P: Bisa dijelaskan maksudnya?

N: Nanti saya bisa kasih filenya ya. Kalo secara ringkasnya, olah raga kan artinya olahraga ya, olah rasa itu seperti mengembangkan bakat karyawan, olah rasio tujuannya menambah wawasan. Kalo olah roh ya seperti ibadah.

P: Lalu kegiatan lainnya, pak?

N: Ini juga nanti saya kasih file saja ya. Selain diaplikasikan melalui kegiatan yang bisa dilakukan rutin atau dalam aktivitas sehari-hari, ada juga kegiatan bulanan. Untuk yang ini, itu ada jadwalnya dari kalender activity Telkom, biasanya itu setiap bulan ada acara-acara atau event seperti leadership talk, culture games. Itu aja sepertinya mbak

P: Kalau pelatihan-pelatihan atau seminar gitu adakah pak?

N: Itu biasanya masuk ke budaya kerja mbak, bukan budaya perusahaan.

P: Oh begitu pak. Oh iya pak. Kemarin pas magang, saya ada ikut peluncuran acara KIPAS Budaya Regional IV, itu gimana pak?

N: Itu salah satu bentuk sosialisasinya ya mbak. Ada juga acara puncak culture activity. Ada acara tahunan juga yang jadi bentuk sosialisasi, atau alur pelaksanaan culture activity.

P: Oh iya pak. Yang termasuk dalam proses alur tahapannya berarti gimana ya pak? Soalnya kalo dari dokumen internal yang ada empat tahapan culture activation?

N: Oh, jadi begini mbak. Yang termasuk empat tahapan itu memang benar. tahap awal itu kan, pemilihan culture agent, setelah itu mengonseptkan acara, ketiga.. pelaksanaan acara atau prosesnya ya, terakhir itu acara puncak. Nah, kalau tahapan yang saya maksudkan ini, alur kegiatan secara umum ya mbak untuk kegiatan culture activationnya. Ada rekapannya kan untuk setiap kegiatan. Misalnya nih, kegiatan yang harian apa saja...a,b,c,d, dan lainnya, kemudian untuk kegiatan mingguan apa saja, begitu juga bulannya, kemudian yang tahunan itu acara puncak, acara hiburan itu..

P: Ohh, begitu ya pak. Saya boleh lihat rekapannya gak ya pak?

N: Maaf mbak. Tidak terbuka untuk publik ya. Yang bisa akses hanya telkomers saja mbak

P: Telkomers itu apa ya pak?

N: Karyawan telkom mbak.

P: Berarti yang bisa mengakses hanya karyawan saja ya pak?

N: Iya mbak.

P: Tapi, kemarin saya ada mengikuti kegiatan rapat bersama Bu Febi dan karyawan lainnya membahas mengenai kegiatan seperti Hari Ibu. Bukankah artinya bisa diketahui oleh orang lain selain karyawan Telkom?

N: Begini mbak. Memang ada beberapa kegiatan yang bisa diikuti selain karyawan, itu artinya bisa diakses publik kan. Pasti ada pemberitahuannya. Ada kegiatan yang diberitahukan dan diikuti hanya oleh karyawan saja.

N: Untuk kegiatannya bisa lihat saja apa yang mbak ikuti bersama teman magang lain atau yang dipublikasikan diinternet. Pasti ada di google, karna kita juga perlu mempublikasikan kegiatan-kegiatan kita terutama yang berhubungan dengan masyarakat..

P: Baik pak.

Jadwal: 15 November 2020

P: Bagaimana upaya pemilihan kegiatan supaya konsisten dengan nilai-nilai dan kebijakan perusahaan?

N: Bagaimana upaya pemilihan kegiatan supaya konsisten dengan nilai-nilai dan kebijakan perusahaan?

P: Bagaimana membangun integritas karyawan agar sejalan dengan nilai dan kebijakan perusahaan?

N: Pembangunan integritas itu yang paling utama, Telkom punya pakta integritas, yang mana setiap karyawan sudah menandatangani dan menyetujui segala resiko jika melanggar ketentuan pakta integritas. Dengan adanya pakta integritas, karyawan juga menjadi lebih hati-hati dan tidak gegabah.

P: Kegiatan seperti apa yang dipilih untuk menanamkan nilai integritas sehingga karyawan mampu bertanggungjawab atas pekerjaannya?

N: Untuk menanamkan nilai integritas, Telkom menerapkannya melalui etika bisnis ya. Atau kode etik bisnis Telkom. Itu sebagai modal untuk menciptakan integritas dan moral karyawan.

P: Bagaimana cara memunculkan sikap integritas dalam bekerja agar karyawan mampu bekerja secara profesional dan bertanggung jawab?

N: Jadi, dengan menerapkan SOD atau bisa disebut dengan segregation of duties ini, kita bisa mengawasi dan memastikan pelaksanaan dan penerapan etika bisnis dengan prinsip fraud dan prudential. Untuk memastikan apakah sudah dijalankan dengan semestinya atau belum tata nilai Telkom yang ada.

N: Pemisahan tugas sangat penting dalam sistem pengendalian internal. Contohnya, karyawan Telkom banyak terlibat dalam hal penggunaan system, dalam proses jual beli produk Telkom. Masing-masing divisi hanya boleh mengerjakan atau menggunakan system yang dimiliki divisi tempat ia bekerja. Karna ada password ataupun system yang hanya digunakan oleh divisi tertentu. Menghindari terjadinya kebocoran data dan lainnya.

P: Bagaimana keteladanan pemimpin mendorong sikap integritas karyawan sehingga semua karyawan dapat bekerja secara harmonis?

N: Manager sebagai pengawas, memiliki tugas memastikan setiap karyawannya melaksanakan pekerjaan mereka sesuai dengan kebijakan perusahaan. Maka untuk mendorong integritas karyawan, manager melakukan evaluasi kinerja setiap minggunya untuk memastikan semua proses pekerjaan berjalan sesuai dengan kebijakan dan aturan, serta tidak melanggar pakta integritas..

P: Bagaimana perusahaan mengapresiasi karyawan yang dianggap berintegritas dalam bekerja?

N: Telkom memiliki beragam jenis apresiasi terhadap karyawannya. Mengenai budaya perusahaan, biasanya kita ada piagam atau penghargaan sebagai best employee, best manager, best heroes, culture agent.

N: Kemudian juga pastinya ada bonus yang diberikan jika terpilih menjadi karyawan 'terpilih'.

P: Bagaimana kriteria karyawan yang menerima penghargaan?

N: Mengenai kriteria, biasanya berdasarkan diskusi atau keputusan dari para pimpinan, juga berdasarkan hasil evaluasi dari semua rekan karyawan.

P: Penghargaan seperti apa yang diberikan pada karyawan yang dianggap berintegritas?

N: Selama ini, berdasarkan pengamatan, karyawan yang mendapatkan kesempatan untuk menyandang 'karyawan terpilih' kinerja dan karakternya biasanya jarang berubah, bahkan semakin menjadi lebih baik. Ada tekanan untuk menampilkan bahwa ia memang layak terpilih, maka harus memberikan penampilan yang sesuai.

P: Bagaimana pemberian penghargaan tersebut mampu meningkatkan pekerjaan karyawan?

N: Ini berpengaruh juga terhadap karyawan lainnya, yang juga ingin mendapatkan kesempatan menjadi yang 'terpilih', maka akan berusaha keras untuk menjadi lebih baik.

N: Kemudian juga kita ada berbagai penghargaan yang diberikan seperti The Most Admired Culture Activation Unit, The Most Inspiring Role Model dan The Most Inspiring Culture Agent sebagai bentuk apresiasi kepada mereka yang aktif melakukan aktivasi budaya. Semua award tersebut diserahkan langsung oleh CEO Telkom dalam puncak acara Telkom Award.

P: Bagaimana konsisten perusahaan terhadap nilai dan kebijakan dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan antusias?

N: Dengan adanya nilai perusahaan dan kebijakan perusahaan yang diciptakan dengan tujuan menjaga keseimbangan hidup karyawan antara bekerja dan manajemen stress, maka tentu saja kita mempertimbangkan evaluasi dan ide dari karyawan agar antusias mereka tetap terjaga untuk mencapai tujuan perusahaan

P: Kegiatan seperti apa yang melibatkan keteladanan pemimpin untuk membantu mengembangkan antusiasme karyawan dalam bekerja? Bagaimana menciptakan keharmonisan dan sikap persuasi dalam lingkungan pekerjaan sehingga mampu menumbuhkan antusiasme karyawan?

N: Sepengamatan saya, jika karyawan memperoleh lebih dari apa yang diharapkannya, (baik dalam hal bonus ataupun hasil diluar ekspektasinya), mereka akan merasa puas dan sangat antusias dengan pekerjaannya. Begitupula saat karyawan telah memperoleh apa yang menjadi keinginan atau kepentingannya dari pekerjaannya, mereka akan sangat antusias dan akan mempertahankan atau bahkan menaikkan kinerjanya.

P: Bagaimana perusahaan mendorong karyawan agar totalitas bekerja sesuai dengan nilai dan kebijakan perusahaan? Bagaimana menentukan kegiatan untuk mengembangkan nilai totalitas yang sejalan dengan kebijakan perusahaan?

N: Sikap totalitas itu biasanya dikembangkan melalui pemberian fasilitas yang lengkap dan baik, lingkungan yang persuasif, pemberian intensif, sehingga karyawan bisa total dan focus pada pekerjaannya..

N: Kemudian dengan adanya budaya digital yang menggunakan dengan menggunakan digital *tools* dalam proses bisnis Telkom, seperti aplikasi operasional harian meliputi *e-office*, *e-budgetting*, *file sharing*, *collaboration*, *career and succession management*, *learning and knowledge management*, dan lainnya.

N: Diharapkan dengan segala kemudahan teknologi digital dalam proses bekerja, bisa lebih totalitas lagi dalam menyelesaikan tugasnya dan memberikan yang terbaik.

P: Bagaimana keteladanan pemimpin mampu membangun totalitas karyawan dalam bekerja?

N: Telkom memiliki yang namanya establishment of responsibility (pembentukan tanggung jawab). Jadi manajer sebagai pimpinan bertanggung jawab atas semua tanggung jawab yang dimiliki tim-nya. Setiap orang pada satu divisi, diberikan tanggung jawab yang berbeda satu dengan lainnya. Sehingga dengan adanya tanggung jawab yang harus dipikul lebih totalitas dalam melakukan semua kegiatan yang ada, apapun itu baik dalam pekerjaan maupun dalam kegiatan Telkom. Hal ini bagian dari pengendalian internal.

P: Bagaimana kekonsisten perusahaan terhadap nilai dan kebijakan mampu menciptakan solidaritas di antara karyawan?

N: Jika setiap karyawan memiliki kesadaran dan mampu bekerjasama untuk selalu konsisten mematuhi kebijakan perusahaan, maka dengan sendirinya akan tercipta solidaritas, karna merasa sama-sama memiliki tanggung jawab untuk memajukan perusahaan yakni dengan tetap patuh pada kebijakan dan menerapkan nilai-nilai dalam dirinya masing-masing.

P: Kegiatan seperti apa yang dipilih untuk menciptakan solidaritas karyawan dalam bekerja sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien?

N: Telkom memiliki agenda rekreasi yang dilakukan setiap satu tahun sekali. Namun, tidak menutup kemungkinan jika setiap divisi mengadakan rekreasi sendiri untuk menunjang kinerja karyawan tetap supaya tidak stress dan meningkatkan team work.

Jika solidaritas sudah terbentuk, maka pekerjaan juga lebih mudah diselesaikan dalam tim..

P: Bagaimana perusahaan membangun solidaritas karyawan melalui keteladanan pemimpin?

N: Jadi, kita ada Namanya menggunakan skema yaitu tribe and squad. Maksud skema ini adalah memungkinkan karyawan dalam suatu kelompok kompetensi tertentu untuk dapat bergerak dengan cepat dan lincah dalam melayani kelompok pelanggan tertentu dan hal ini menuntut kedisiplinan pengawasan oleh manajer. Dalam upaya membangun budaya inovasi tersebut, maka bentuk organisasi dan cara kerja diubah agar menjadi lebih lincah (*agile*) dengan memperluas cara kerja basis tim.

P: Bagaimana perusahaan mendorong karyawan agar selalu berinisiatif bekerja sesuai kebijakan dan nilai perusahaan? Bagaimana perusahaan mendorong karyawan untuk berinisiatif memenangkan persaingan dengan selalu berpegang pada nilai dan kebijakan perusahaan?

N: Dengan memberikan kebebasan berinovasi pada karyawan baik dalam pekerjaan maupun diluar kerjanya. Kita selalu berharap karyawan untuk selalu mengembangkan inovasinya sebagai bagain bentuk dari inisiatif untuk menjadi yang terbaik.

P: Bagaimana perusahaan mendorong karyawan agar selalu berinisiatif untuk bekerja secara bertanggung jawab, efekti dan efisien? Bagaimana perusahaan mendorong inisiatif karyawan untuk berkompetisi secara profesional?

N: Telkom melalui program Digital Amoeba, yang dijadikan sebagai wadah untuk karyawan mengasah keahlian dan ikut partisipasi proyek yang berbeda dengan pekerjaan utamanya, untuk mengembangkan inovasi mereka.

N: Sehingga inisiatif untuk terus berinovasi selalu tertanam dalam diri karyawan.

P: Kegiatan seperti apa yang dipilih agar mampu menciptakan keharmonisan dan sikap persuasif dalam lingkungan perusahaan yang dapat mendorong karyawan berinisiatif memenangkan persaingan demi perusahaan?

N: Karyawan bekerja sesuai dengan kemampuan karakteristik dalam pekerjaannya, sehingga akan lebih efektif dan efisien untuk mengerjakan tugasnya dan semakin produktif.

N: Karyawan yang bekerja sesuai dengan kemampuannya akan lebih berkompetensi dan kinerjanya akan lebih efektif dan semakin berinisiatif. Oleh karena itu perusahaan pun akan semakin terdukung dan dapat bersaing dengan perusahaan yang lain.

P: Bagaimana perusahaan membuat karyawan memahami tujuan yang ingin dicapai yang sesuai dengan nilai dan tujuan perusahaan?

N: Dengan melakukan sosialisasi dan seminar melalui salah satu kegiatan culture activation, yakni Leader Talk Values, serta kegiatan budaya merupakan bagian dari cara mensosialisasikan pada karyawan mengenai tujuan perusahaan.

P: Bagaimana perusahaan membuat karyawan memahami tujuan yang ingin dicapai perusahaan dengan bekerja secara profesional? Bagaimana memilih kegiatan yang mampu membantu karyawan memahami tujuan perusahaan sehingga dapat bekerja secara bertanggung jawab?

N: Evaluasi tiap bulannya oleh tim divisi, akan diingatkan tujuan dari divisi itu apa, goal mereka tiap minggunya apa, kemudian goal-nya perusahaan apa yang ingin dicapai tahun ini, maka karyawan bisa lebih paham lagi dan bertanggung jawab untuk bekerja sesuai dengan target atau tujuan yang ingin dicapai bersama..

P: Bagaimana keteladanan pemimpin membantu karyawan untuk memahami tujuan perusahaan?

N: Pemimpin memiliki tugas agar setiap karyawan Telkom bersinergi Bersama membangun tujuan Telkom. Karyawan didorong untuk berinisiatif mencari tahu tujuan perusahaan dan budaya perusahaan.

P: Bagaimana sikap konsisten perusahaan terhadap nilai dan kebijakan dapat memunculkan kreatifitas karyawan untuk mengantisipasi resiko dalam bekerja? Kegiatan seperti apa yang dipilih yang sejalan dengan kebijakan perusahaan, namun mampu mengembangkan kreatifitas karyawan dalam mengantisipasi resiko selama bekerja?

N: Resiko-resiko dari luar atau eksternal dan dari dalam atau internal, dalam pekerjaan Telkom dikelola melalui manajemen resiko Telkom. Melalui manajemen resiko, sudah ada ketentuan untuk setiap resiko dan antisipasi terhadap resiko mendatang..

N: Selanjutnya, tergantung kreatifitas karyawan dalam bertindak berdasarkan ketentuan yang sudah ada. Istilahnya bagaimana 'pintar-pintar'-nya karyawan dalam mengelola antisipasi resiko.

P: Bagaimana upaya perusahaan memunculkan kreatifitas karyawan dalam mengantisipasi resiko selama bekerja sehingga dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien?

N: Setiap tahun Telkom melakukan survei internal untuk mengetahui efektivitas penerapan budaya perusahaan dan etika bisnis. Beberapa pertanyaan yang ditujukan meliputi: GCG (Good Corporate Governance), Etika Bisnis, anti-fraud, pengendalian internal, pakta integritas, whistleblowing system (alat deteksi dini

untuk isu-isu yang berkaitan dengan kecurangan, pencurian, korupsi), dan manajemen resiko.

P: Bagaimana sikap kekonsistenan perusahaan terhadap nilai dan kebijakan mampu meningkatkan fokus karyawan dalam bekerja? Bagaimana upaya perusahaan mendorong fokus karyawan dalam bekerja agar sejalan dengan nilai dan kebijakan perusahaan?

N: Karyawan yang merasa memiliki kemampuan yang sesuai dengan tugas spesifikasi pekerjaan atau tugas yang diberikan, membuat karyawan dapat bekerja dengan fokus dan membuat mereka lebih nyaman dan tidak terganggu atau merasa stres dalam melaksanakan tugas.

P: Kegiatan seperti apa yang dipilih untuk menanamkan nilai focus sehingga karyawan mampu bekerja secara bertanggung jawab?

N: Karyawan yang memiliki rasa kesesuaian dengan karakteristik pekerjaannya akan lebih mudah untuk mengerjakan tugasnya dan merasa puas. Hal ini dikarenakan skill atau kemampuan dan pengetahuan yang dimilikinya telah sesuai dengan apa yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga muncul pandangan positif terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki kecocokan dengan pekerjaannya juga akan lebih nyaman dan dapat fokus untuk bekerja karena karakteristiknya telah sesuai

P: Bagaimana lingkungan yang harmonis dan persuasif mampu menciptakan fokus karyawan saat bekerja? Bagaimana keteladanan pemimpin mampu mendorong karyawan agar fokus dalam bekerja?

N: Salah satu caranya dengan proyek lingkungan kerja digital agar karyawan bisa fokus dan nyaman dalam bekerja. Telkom mengembangkan area bekerja atau disebut dengan work station dengan kreasi desain bertema 'working at Telkom has to be fun'.

N: Dengan lingkungan yang nyaman dan fun, pemimpin lebih mudah mendorong dan memotivasi karyawan agar bisa lebih focus dalam bekerja.

P: Baik pak.

N: Selain itu mbak, Kita, Telkom juga punya culture guardian yang tugasnya menjaga agar kantor desainnya sesuai dengan tema, kemudian juga kondisinya dan fasilitasnya. Terus, kalau ada masalah nih sama kondisi ruangnya ataupun kondisi kantor, fasilitas ataupun kenyamanan karyawan sendiri misalnya ada yang terganggu, mereka-mereka itu nantinya yang akan melaporkan ke kita pihak HRD.

N: Kita konsultasi lah bagaimana seharusnya menyelesaikan solusinya.

P: Bagaimana konsistensi perusahaan terhadap nilai dan kebijakan mampu mendorong karyawan untuk melakukan evaluasi pekerjaannya demi perbaikan perusahaan?

N: Telkom melakukan evaluasi yang sudah ditetapkan oleh pusat sesuai dengan kebijakan yang ada. Kita juga ada evaluasi dengan pengukuran Indeks Kesehatan Budaya ya Namanya itu evaluasi untuk efektivitas implementasi budaya Telkom melalui Survei Entropi yang sudah disebutkan sebelumnya.

P: Bagaimana pekerjaan yang dilakukan secara bertanggung jawab mampu mendorong karyawan untuk melakukan evaluasi diri? Bagaimana upaya perusahaan mendorong karyawan untuk melakukan evaluasi agar pekerjaan selesai secara efektif dan efisien?

N: Target kerja yang ditetapkan di Telkom Yogyakarta dapat disebut sebagai target mimpi. Disebut target mimpi karena target kerja tersebut bersifat progresif dari tahun ke tahun selalu meningkat atau bahkan bisa jadi mungkin tidak bisa tercapai.
N: Untuk itu ditekankan pada setiap karyawan untuk selalu melakukan evaluasi diri, dimana kelemahan dan kelebihan masing-masing, evaluasi terhadap pekerjaan dan tugasnya sendiri, apakah sudah sesuai dengan target yang ingin dicapai. Dengan begitu diharapkan karyawan terus melakukan evaluasi diri sehingga memiliki tanggung jawab pada target mimpi tersebut.

P: Bagaimana memilih kegiatan yang menekankan keteladanan pemimpin untuk mendorong karyawan melakukan evaluasi untuk mencapai yang terbaik?

N: Dengan adanya evaluasi mingguan dan bulanan tiap divisi, manager berperan memberikan teladan dan memberikan arahan pada karyawan sehingga bisa melakukan perbaikan yang lebih baik.

5. **Nama : Lufi**

Universitas : Universitas Negeri Yogyakarta

Divisi : Divisi Human Resources Development

Periode Magang: September - November 2019

Jadwal Wawancara: 23 November 2020

P: Sejauh yang ada lihat dan amati, apakah kegiatan-kegiatan Telkom konsisten terhadap nilai dan kebijakan perusahaan? Bila iya, dalam kegiatan apa saja dan seperti apa penerapan nilai dan kebijakan perusahaan ini?

N: Iya, karena mereka sudah ada standarnya sendiri ya. Aturan mengenai kegiatan-kegiatannya... Dan setau saya, kegiatan tersebut tidak hanya asal saja dilaksanakan. Perlu rapat agar bisa sesuai dengan kebijakan perusahaan

N: Kegiatan rutin kali ya. Untuk melaksanakan kegiatan itu ada rapatnya juga... Rutin kayak kalo aku suka ikut mereka, sholat, kultum, tenis meja, gym, sama billiard...

P: Apakah perilaku karyawan mencerminkan sikap bertanggung jawab? Apakah karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien?

N: Tanggung jawab secara waktu sih kayaknya kurang ya... Pekerjaan yang muncul mendadak dengan deadline waktu tapi dapat diatasi dengan baik. Datang kerja juga kadang telat, pulang cepat, gak kelihatan di kantor. Cuma telatnya gak parah banget. Waktunya agak ngaret sih disini. Kejujuran sama pelanggan bagus. Jadi ada karyawan kontrak, karna cara kerjanya berhubungan sama pelanggan. Jadi, sering bete, bosan, pergi keluar ketemu klien. Jadi gak ada yang mengawasi atau aturan yang mengikat.

P: Keteladanan seperti apa yang ditunjukkan pemimpin dalam mendorong integritas karyawan? Apa saja tindakan yang menunjukkan karyawan berintegritas dalam bekerja secara harmonis dan persuasif?

N: Atasan udah lumayan cukup jadi teladan, karna friendly, komunikatif, koordinasinya/perintahnya simple tapi mudah dijalankan

P: Apakah karyawan bekerja antusias untuk bekerja sesuai dengan nilai dan kebijakan perusahaan? Bila iya, antusiasme terlihat dalam penerapan nilai dan kebijakan perusahaan yang seperti apa?

N: Sepengamatan aku ya, antusias mungkin udh lumayan lah yaa... Cuma mereka kerja emang agak santai aja. Bekerja disini tidak terlalu serius, selalu diselingkan dengan bercanda dan hiburan agar tidak membuat jenuh. Biasanya kerjaan jadi lebih fun dan nyaman. Kebijakan yang, misalnya nih kegiatan-kegiatan gitu, pada rajin sholat ya, ibadah, juga aktif kalo dalam hal kegiatan 17-an itu, acara-acara Telkom gitu... dan yang paling saya suka adalah pada saat mereka mengutamakan ibadah (shalat) sama olahraga.

P: Dalam pekerjaan yang dilakukan secara bertanggung jawab dan professional, perilaku seperti apa yang ditunjukkan jika karyawan bekerja dengan antusias?

N: Cukup baik, diliat dari antusias buat bekerja, dilihat dari kinerjanya. Kalau dalam kerjaan itu, misalnya lagi gak mood nih, lagi diam nih dari pagi dari awal masuk. Tapi tetap dipaksain untuk antusias, untuk melayani dengan baik, untuk tetap professional lah

P: Bagaimana totalitas karyawan dalam bekerja yang sesuai dengan nilai dan kebijakan perusahaan?

N: Semuanya totalitas. Tapi kadang tetap aja ada yang gak disiplin atau tepat waktu. Kalau hasil kerja gak tau sih. Kalau diliat sekilat, totalitas taapi kayaknya ada yang kurang.

P: Apakah lingkungan yang harmonis dan persuasif, serta keteladanan pemimpin membuat karyawan bekerja dengan totalitas? Keteladanan pemimpin yang seperti apa yang membuat karyawan antusias dalam bekerja?

N: Atasan sih totalitas banget. Tipe friendly juga, karena pernah ikut terjun langsung bekerja sama karyawan. Pernah ngajakin mahasiswa magang ke ruang gym terus main bareng. Dan sangat komunikatif, berbicara dan menghadapi banyak orang dengan berbagai karakter di timnya. Sehingga kekeluargaan terasa

P: Apakah karyawan yang bekerja secara profesional dan bertanggung jawab menciptakan solidaritas di antara mereka? Apakah solidaritas di antara karyawan membuat mereka bekerja secara efektif dan efisien?

N: Satu divisi solidaritas tinggi banget. Walaupun ada kerjaan masing-masing tetap solidaritasnya kuat banget. Sering makan bareng, serong ngobrol, sering bercanda, sering main bareng, friendly banget semua. Cara atasan memperlakukan bawahan baik, diskusi team selalu terbuka sehingga menemukan hasil terbaik. Tidak ada sekat diantara mereka dan selalu membaur

P: Bagaimana para karyawan bekerja dengan harmonis dan persuasif? Apakah dengan bekerja dengan harmonis dan persuasif menciptakan solidaritas di antara karyawan? Apakah keteladanan pemimpin mendorong solidaritas antar karyawan sehingga bisa bekerja dengan harmonis dan persuasif?

N: Lewat rapat divisi, pernah ikut sekali, tapi yaa bentar doang, dan rapatnya koordinasinya bagus sih, solidaritasnya. Kemudian juga, atasan yang selalu memberikan support agar lebih semangat dalam melakukan pekerjaan. Rekan kerja yang solid dalam bekerja dalam team. Terakhir, karna lingkungan kerja cukup menarik, masing-masing saling mengenal baik dan sangat komunikatif

P: Apakah karyawan memiliki inisiatif yang baik dan cepat dalam bekerja sesuai dengan nilai dan kebijakan perusahaan? Jika iya, seperti apa inisiatif mereka dalam setiap kesempatan untuk memenangkan persaingan?

N: Inisiatif mereka udah bagus, koordinasinya juga bagus. Ada yang AM konsul langsung ke Manager, koordinasi sesama AM, dan koordinasi sesama rekan

P: Tindakan seperti apa yang ditunjukkan pimpinan sebagai teladan untuk membuat karyawannya memiliki inisiatif dalam bekerja?

N: Persaingannya bagus gak terlalu keliatan sih. Gak ada yang keliatan terang-terangan menunjukkan iri atau dengki atau gimana-gimana sih. Malah, mereka kayak teman gitu, suka ngeliatnya kayak bercandanya seru aja. Kayak udah kenal banget gitu loh. Malah sering ada Kerjasama proyek atau kerjaan gitu sesama karyawan.

P: Apakah karyawan terlihat memahami tujuan yang ingin dicapai yang sesuai dengan nilai dan kebijakan perusahaan?

N: Tentu paham sama tujuan perusahaan, kalau gak, mereka tau darimana kerja itu untuk apa? Pasti ada pencapaian atau keinginan mengenai jenjang karir, jadinya pasti kerja keras banget dan paham sama tujuan perusahaan gitu atau apa yang mau diraih.

P: Apakah para karyawan memahami tujuan yang ingin dicapai perusahaan? Apakah karyawan melakukan pekerjaan secara bertanggungjawab, efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan?

N: Waktu pertama masuk ada orientasi gitu, kenalan divisi, desjob, sosialisasi singkat gitu aja. Karyawan pemandu sangat ramah dan dengan senang hati memberi pengarahan kepada mahasiswa yang magang

P: Keteladanan seperti apa yang ditunjukkan oleh pemimpin agar karyawan memahami tujuan yang ingin dicapai perusahaan?

Tindakan atau kegiatan seperti apa yang dilakukan pimpinan untuk membuat karyawan memahami tujuan yang ingin dicapai perusahaan dengan bekerja secara harmonis dan persuasif?

N: Pimpinan mau membantu karyawannya dan mengajarkan hal-hal yang belum dipahami. Turun tangan langsung membantu karyawan secara personal mengenai target dan bisa dibilang juga sebagai tujuan perusahaan

P: Seperti apa kreatifitas karyawan dalam mengantisipasi resiko yang sesuai dengan nilai dan kebijakan perusahaan?

N: Buat mengatasi masalah kerjaan udah cukup bagus, karna yang mengatasi masalah gitu gak bisa Cuma satu divisi. Koordinasi sama divisi lain. Benar-benar kerasa banget koordinasi divisi dalam pemecahan masalah.

P: Apakah karyawan mampu bekerja dengan fokus sehingga pekerjaan mereka selesai dengan efektif dan efisien? Apa saja contohnya?

N: Eee, gimana yaa. Karena terkadang mereka itu waktu berangkat nya telat, tapi pulang nya cepat. Menurut aku jadinya fokusnya kayak setengah-setengah gitu. Kan mereka ada jobdescnya tuh, jadi emang kerjaan bisa selesai dengan efisien dan efektif

P: Apakah lingkungan yang harmonis dan persuasif, serta keteladanan pemimpin membuat karyawan bekerja dengan fokus?

N: Salah satu keunggulan kantor Telkom itu nyaman, bersih, dan tenang saat jamnya sibuk, fasilitas yang lengkap dan nyaman, terus disediakan juga kendaraan

(mobil). Sepengamatan aku juga, pekerjaan yang nyaman karna rekan-rekannya baik dan suasana kantor yang menyenangkan. Lingkungan berpengaruh dalam menciptakan fokus karyawan

P: Apakah ada evaluasi agar kegiatan perusahaan selalu sesuai dengan nilai dan kebijakan perusahaan?

Apa saja tindakan perbaikan berkelanjutan sebagai hasil evaluasi tersebut?

N: Kalau evaluasi mengenai kegiatan Telkom setauku ada juga evaluasi setelah acara... Ada beberapa asman ku yang dipanggil rapat ke ruang GM sehari setelah kegiatan kayak 17-an kemarin... Pastinya setiap evaluasi mengharapkan perbaikan jangka Panjang atau berkelanjutan.

P: Evaluasi seperti apa yang dilakukan karyawan untuk menunjukkan mereka menyelesaikan pekerjaan secara bertanggung jawab, efektif dan efisien?

Apakah hasil evaluasi tersebut diwujudkan dengan tindakan perbaikan yg berkelanjutan?

N: Yang tiap minggu itu loh. Tiap departemen kan ada rapat tiap minggu atau tiap bulan gitu, untuk bahas kerjaan, Asman ku pernah cerita sih, kalo mereka biasanya bahas kelancaraan dan hambatan kerjaan, terus cari solusi juga supaya bosa tetep kekejar targetnya... Ingat gak, yang dulu pernah pas kamu main kesini. Karyawannya pada masuk ke ruang meeting. Yang kayak gitu sih setauku evaluasinya kalo dari perusahaan ya.

P: Apakah ada evaluasi dalam lingkungan kerja agar karyawan bisa bekerja dengan harmonis dan persuasif dan memberikan keteladanan bagi karyawan lainnya?

Apa saja wujud nyata dari evaluasi tersebut demi perbaikan perusahaan?

N: Sering sih aku lihat kayak AM dievaluasi sama Manager, Cuma secara pribadi aja gitu diajak ngobrol diruangan manager atau ruangan rapat... Juga sering banget mereka negur atau kasih saran gitu ke satu sama lain... Misalnya lagi pada santai gitu, biasanya bercandaan sarkas. Kalo penting banget biasanya ngobrol berduaan gitu dimeja kerja salah satunya dari mereka

P: Bagaimana Telkom mengapresiasi atau menghargai karyawannya yang dianggap berintegritas dalam bekerja?

N: Melalui bonus, terus pajangan piagam di kantor.

P: Penghargaan dalam bentuk apa untuk karyawan berintegritas atau berprestasi tersebut?

N: Ada foto penghargaan. Selain ngasih bonus, atau insentif lainnya. Piagam kayak gitu buat karyawan dihargai. Aku mahasiswa magang aja rasanya kayak takjub gitu kalo nama kita dipajang sebagai yang terbaik, terus kayak ada rasa kagum dan ingin seperti itu. Aku piker karyawan juga punya jalan pikiran yang sama gak sih

6. **Nama : Randi**

Universitas : Universitas Negeri Yogyakarta

Divisi : Divisi Customer Services

Periode Magang: Agustus - Oktober 2019

Jadwal Wawancara: 23 November 2020

P: Sejauh yang ada lihat dan amati, apakah kegiatan-kegiatan Telkom konsisten terhadap nilai dan kebijakan perusahaan? Bila iya, dalam kegiatan apa saja dan seperti apa penerapan nilai dan kebijakan perusahaan ini?

N: Sejauh yang diamati ya. Kalau untuk kegiatannya kayaknya iya ya

N: Kegiatannya ya kegiatan culture activation

P: Apakah perilaku karyawan mencerminkan sikap bertanggung jawab? Apakah karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien?

N: Gak juga sih ya. Masih banyak yang telat datang kantor. Datang kerja telat, pulang cepat, gak keliatan di kantor. Cuma telatnya gak parah banget. Waktunya agak ngaret sih disini. Mereka menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, tapi gak efektif dan efisien ya. Maksudnya kadang gak tuntas, dilanjutkan besok, besoknya lagi. Apalagi masalah pelanggan indihome kan banyak ya. Sering tuh gak selesai dihari atau saat itu juga kerjanya. Jadinya numpuk di esok harinya

P: Keteladanan seperti apa yang ditunjukkan pemimpin dalam mendorong integritas karyawan? Apa saja tindakan yang menunjukkan karyawan berintegritas dalam bekerja secara harmonis dan persuasif?

N: Evaluasi sih. Evaluasi mingguan dan bulanan, itu untuk ngontrol kinerja karyawan sama report kerjaan mereka. Yang ditekankan kayaknya yang kejujuran ya, masalah dengan pelanggan, walaupun prosesnya lama banget. Soalnya kalo masalah waktu, mereka itu ngaret banget sih

P: Apakah karyawan bekerja antusias untuk bekerja sesuai dengan nilai dan kebijakan perusahaan? Bila iya, antusiasme terlihat dalam penerapan nilai dan kebijakan perusahaan yang seperti apa?

N: Dalam bekerja. Karyawan ada yang kontrak dan tetap. Kalo yang kontrak memang antusias karna ngejar target, kalo gak kecapai targetnya bisa dipecah. Terus juga supaya bisa kepilihkan jadi karyawan tetap, makanya harus bekerja dengan baik. Karyawan tetap juga tinggi, karna sepenglihatan gitu sih, kejar-kejaran targetnya. Ada karyawan yang lembur-lemburan Cuma ngejar target. Supaya bisa dapetin bonus kerja kalo target tercapai. Dalam kegiatan cukup antusias, 80%, karna pas acara senam atau 17-an pada dating, pada ikutan, lumayan banyak yang ikut. Terus para pemimpin sama karyawan berbaur semua, main sama-sama.

P: Dalam pekerjaan yang dilakukan secara bertanggung jawab dan professional, perilaku seperti apa yang ditunjukkan jika karyawan bekerja dengan antusias?

N: Ada beberapa karyawannya yang ambisius, ada juga yang santai sih. Tergantung sih. Ada ngeliat divisi lain yang kayaknya kerjanya santai banget, kayak gak kerja hahaha... gak ada antusias-antusiasnya gitu

N: Lingkungan kerja itu tergantung sama manajernya sih. Kalo manajernya asyik biasanya lingkungannya juga jadi enak kerjanya

P: Apakah penghargaan Telkom kepada karyawannya menimbulkan antusiasme tinggi dalam bekerja?

N: Ada yang antusias banget kerja supaya bisa dapat penghargaan. Antusias untuk kejar target lah.

N: Dalam bentuk penghargaan. Untuk yang terbaik ada piagamnya dipajang. Kalo bentuk lain gak tau sih, cuma pernah dengar dari karyawan ada bonus gitu kalo mencapai target.

P: Bagaimana totalitas karyawan dalam bekerja yang sesuai dengan nilai dan kebijakan perusahaan?

N: Datangnya telat, terus udah selesai istirahat masih pada dikantin atau pada ngobrol. Menurut aku kurang totalitas ya beberapa karyawannya. Terus karna itu jadinya kerjaan sering numpuk, gak selesai dengan efektif dan efisien lah

P: Apakah lingkungan yang harmonis dan persuasif, serta keteladanan pemimpin membuat karyawan bekerja dengan totalitas?

Keteladanan pemimpin yang seperti apa yang membuat karyawan antusias dalam bekerja?

N: Kita jarang komunikasi sama manager. Manajernya juga kurang interaksi sama karyawannya, walaupun ada rapat seminggu sekali atau kegiatan lainnya. Cuma kurang dekat gitu sama karyawannya. Gatau yaa apa mungkin karna tugas karyawannya beres terus, maksudnya masalahnya gak gede-gede amat atau emang dianya kurang bersosialisasi. Interaksi pemimpin sama karyawan masih kurang. Tapi totalitasnya mereka kerja ya lumayan lah ya. Kerjaan beres, gak berpengaruh kayaknya sama sikap manajernya yang kayak gitu.

P: Apakah karyawan yang bekerja secara profesional dan bertanggung jawab menciptakan solidaritas di antara mereka? Apakah solidaritas di antara karyawan membuat mereka bekerja secara efektif dan efisien?

N: Kalo dalam kerjaan sih solid, koordinasinya bagus, teamworknya bagus dan cepat. Salut. Kalo di luar kerja, jarang sih liat mereka ngumpul yang benar-benar bareng semua. Berkelompok sih mereka biasanya. Tapi pernah papasan gitu pas pulang, katanya mereka mau karaoke sama makan malam gitu. Kalo dalam kegiatan sih solid ya. Misalnya masalah dresscode pas kegiatan atau pembagian team pas ada kompetisi 17-an

P: Bagaimana para karyawan bekerja dengan harmonis dan persuasif?

Apakah dengan bekerja dengan harmonis dan persuasif menciptakan solidaritas di antara karyawan? Apakah keteladanan pemimpin mendorong solidaritas antar karyawan sehingga bisa bekerja dengan harmonis dan persuasif?

N: Mereka kompak sih, hubungannya baik jadi solid gitu dan teamworknya bagus. Cuma agak sedikit kaku aja. Kalo dari manajernya sendiri sih kayaknya gadak ya... Emang dasarnya mereka kompak gitu dengan atau tanpa atasan hehehe

P: Apakah karyawan memiliki inisiatif yang baik dan cepat dalam bekerja sesuai dengan nilai dan kebijakan perusahaan? Jika iya, seperti apa inisiatif mereka dalam setiap kesempatan untuk memenangkan persaingan?

N: Iya. Contohnya kalo ada kerusakan fasilitas, ya mereka langsung cari solusinya, hubungi itu hubungi ini, tanya sana tanya situ. Ada inisiatif lah

N: Karna udah ada pembagian jobdesc masing-masing, jadi tidak terlihat ada persaingan sih dalam tim itu sendiri. Misalnya ini tugasnya hubungi pelanggan yang masalah tunggakan, satunya mengingatkan masalah pembayaran, yang lain ngurusin ini. Jadi ya paling yang diperebutkan jabatan kali yaaa... kurang tau juga sih. Kayaknya memang udah ada pembagian kerja jadi yaa kompetisi yaa gk keliatan.

P: Tindakan seperti apa yang ditunjukkan pimpinan sebagai teladan untuk membuat karyawannya memiliki inisiatif dalam bekerja?

N: Strategi pembagian tugas supaya efektif dan efisien. Karna yaa emang bener jadinya cepet kerjanya, jadi fokus gitu. Akibatnya ya karyawan jadi memiliki inisiatif yang lebih untuk bekerja

P: Apakah karyawan terlihat memahami tujuan yang ingin dicapai yang sesuai dengan nilai dan kebijakan perusahaan?

N: Ada rapat budaya gitu semua karyawan, yang ada team khusus tiap kegiatan, ada pelatihannya juga, itu salah satu strategi sosialisasi tujuan Telkom. Tiap kegiatan ada temanya, ada list jadwal. Dengan ada agenda gitu membantusih memahami, aku mahasiswa magang aja jadi paham tujuan kegiatannya

P: Apakah para karyawan memahami tujuan yang ingin dicapai perusahaan? Apakah karyawan melakukan pekerjaan secara bertanggungjawab, efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan?

N: Di mana gitu tepatnya, ada visi misi dipajang. Aku yang tiap hari lewat dan baca pajangan-pajangan itu, sadar gak sadar jadi hafal. Ooh... Aturan di Telkom gini ya, oh, Telkom itu punya ini yaa (kegiatan atau kebijakan). Karyawan tiap hari lewat, terus juga kalo ada sosialisasi gitu, pasti terbenam dalam ingatan mereka. Karyawan kalo bisa ngerjain kerjanya, berarti mereka paham sama tujuan mereka melakukan itu untuk apa, ya untuk memenuhi tujuan perusahaan... Karna ada target gitu, dan kadang aku liat mereka kayak dikejar target gitu kalo udah dekat deadline dan memang memenuhi target waktu yang ditentukan. Menurutku, ya mereka melakukannya dengan bertanggung jawab sehingga bisa mencapai target (tujuan perusahaan)

P: Keteladanan seperti apa yang ditunjukkan oleh pemimpin agar karyawan memahami tujuan yang ingin dicapai perusahaan? Tindakan atau kegiatan seperti apa yang dilakukan pimpinan untuk membuat karyawan memahami tujuan yang ingin dicapai perusahaan dengan bekerja secara harmonis dan persuasif?

N: Dengan pengarahan dari manager. Mereka kan ada yang pertemuan rapat sekali setiap minggu, yang sekalian evaluasi itu. Mereka bahas mengenai masalah target dan tujuan apakah sudah tercapai atau ada target baru... Sepengamatan aku ya

P: Seperti apa kreatifitas karyawan dalam mengantisipasi resiko yang sesuai dengan nilai dan kebijakan perusahaan?

N: Pernah ada masalah gitu, terus karyawannya ngakalin gitu sih, kayak aturannya agak dipelintir sedikit selama tidak merugikan perusahaan. Pokoknya masalah itu cepet selesai gitu lah dengan permainan aturan.

P: Seperti apa kreatifitas karyawan dalam mengantisipasi resiko yang menunjukkan karyawan bertanggung jawab dan menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien?

N: Ide-ide memanfaatkan aturan itu menurutku lumayan efektif, sangat efektif sebenarnya. Karna artinya karyawan bertanggung jawab penuh, berusaha total membujuk klien agar negosiasi tetap berjalan tapi dengan tidak merugikan perusahaan. Dua-duanya sama-sama untung.

P: Apakah karyawan mampu bekerja dengan fokus sehingga pekerjaan mereka selesai dengan efektif dan efisien? Apa saja contohnya?

N: Sangat fokus kalo lagi kerja, sampai sunyi senyap gitu kalo pas lagi kerja yaa

P: Apakah lingkungan yang harmonis dan persuasif, serta keteladanan pemimpin membuat karyawan bekerja dengan fokus?

N: Kalo ngehubungin pelanggan butuh privasi sama menjauhi gangguan gitu kan. Tempat duduknya berjejer gitu kayak meja dilabaorium gitu loh. Jadi tiap bilik mejanya (kotak kecil 1*1m) bisa fokus masing-masing, terus karna ruangnya agak kecil, jadi mereka bisa akrab gitu ngobrolnya. Makan gitu dikantor sambil cerita-cerita. Fasilitas ngedukung gitu

P: Apakah ada evaluasi agar kegiatan perusahaan selalu sesuai dengan nilai dan kebijakan perusahaan? Apa saja tindakan perbaikan berkelanjutan sebagai hasil evaluasi tersebut?

N: Pasti ada sih evaluasi dari senior ke junior mengenai masalah-masalah kerjaan mereka. Pernah dengar gitu dari salah satu karyawan. Untuk perbaikannya, kurang tau sih setelah evaluasi itu bagaimana kelanjutannya

P: Evaluasi seperti apa yang dilakukan karyawan untuk menunjukkan mereka menyelesaikan pekerjaan secara bertanggung jawab, efektif dan efisien? Apakah hasil evaluasi tersebut diwujudkan dengan tindakan perbaikan yg berkelanjutan?

N: Kayak yang aku bilang sebelumnya sih, interaksi antar karyawan dan pemimpin aja kurang. Ada pernah evaluasi gitu, karyawan dipanggilin satu-satu karna ada kesalahan atau apa gitu. Pas jam kerja pada dipanggilin satu-satu terus pas keluar wajahnya pada masam gitu sih... Ya walaupun setelah itu emang dibantuin untuk nyelesain masalahnya. Dibantuin menghubungi kliennya langsung, dibantuin ngurus-ngurus supaya dapat solusi... Jadi ya selain karyawan tau kesalahannya mereka juga belajar cara handlenya, menurut aku ya

P: Apakah ada evaluasi dalam lingkungan kerja agar karyawan bisa bekerja dengan harmonis dan persuasif dan memberikan keteladanan bagi karyawan lainnya? Apa saja wujud nyata dari evaluasi tersebut demi perbaikan perusahaan?

N: Mungkin yang dimaksud evaluasi antar sesama rekan ya... Ada sih... Jadi kayak saling mengevaluasi antar satu sama lain gitu. Aku ingat dulu, salah satu karyawan cerita kalo evaluasi kayak gitu efektif gak efektif. Kita bisa tau apa yang salah dengan kita, terus juga kita bisa lebih lega gitu bilang uneg-uneg kita, kerja pun jadi lebih nyaman. Tapi, kalo pas lagi gak mendukung situasi kondisinya (si-kon), biasanya jadi ada gesekan gitu. Atasan atau senior harus turun tangan

7. **Nama : Dipa (Great People Internship Program)**

Universitas : Universitas Islam Indonesia – Yogyakarta

Divisi : Bussiness Enterprise Services

Periode Magang: Maret – Oktober 2019

Jadwal Wawancara: 23 November 2020

P: Halo mas, gimana kabarnya?

N: Baik Pau hahaha

P: Ini aku tanya-tanya seputar penerapan nilai The Telkom Way melalui kegiatan Culture Activation.

N: Ohh, okee.. okee

P: Mas kan anak magang yang pro lah dibilang, karna berbayar dan emang ikut seleksi Telkom. Terus magangnya 8 bulan lagi. Berarti paham lah ya tentang Telkom hehehe

N: Hahaha.. aku usahain jawab semampuku ya Pau.

P: Oke mas. Siap.

P: Pertanyaan pertama nih mas. Sejauh yang mas lihat nih, kegiatan Telkom itu konsisten gak terhadap nilai dan kebijakan perusahaan?

N: Hmm.. Wait.. Kalau sepengamatan aku ya, kayaknya sih sejalan ya. Soalnya Telkom perusahaan gede yang mana tiap-tiap kegiatannya pasti udah diseleksi dong. Udah pasti ya, ada banyak aturan yang mengatur kan biar setiap aktivitas perusahaan gede itu sesuai lah sama perusahaan gitu.

P: Dalam kegiatan apa? dan bagaimana penerapannya?

N: Kalau untuk penerapan sih, ini kayaknya ya. Soalnya aku juga gak bisa mastiin sih benar atau enggaknya, Pau. Dalam kegiatan sehari-hari mereka kan harus menanamkan nilai-nilai Telkom itu. Aku pernah dengar dari salah satu karyawan, dia bilang orang Telkom kalo bisa dalam lingkungan Telkom harus menanamkan nilai itu.

P: Spesifiknya mas? Maksudnya contoh kegiatannya gimana?

N: Eee.. Oh iya, kegiatannya kayaknya yang rutinitas itu loh, senam, badminton, Khultum itu. Aku pernah dengar, ikut itu aja ya kan. Nah, tiap ikut itu pasti dibilangin kenapa mereka dibolehin main walaupun masih dalam jam kerja. Karna jam kerja yang ditentukan itu gajadi patokan untuk kerja terusan gitu. Tapi, ya boleh kerja, boleh main, boleh istirahat, boleh ngapain aja. Yang penting kerjaan selesai.

N: Keliatannya kok kayak gimana gitu kan ya. Masak jam kerja malah main-main. Kayak gak fokus gitu. Tapi ternyata tujuan tersirat kata mereka sih, olahraga kan bagus untuk stress untuk tubuh, biar refresh gitu. Jadi bisa fokus kerja.

P: Terus, kalo perilaku karyawan nih, apakah mencerminkan sikap bertanggung jawab?

N: Tanggung jawab dalam hal apa dulu ini Pau?

P: Iya tanggung jawab dalam kerjaan sehari-harinya..?

N: Kalo bertanggung jawab dalam kerjaan sih iya. Soalnya mereka kalo ada masalah gitu atau ada kesalahan input kan. Itu pasti langsung di selesain saat itu juga. Ya kita anak magang jadi kena getahnya juga. Yang buat masalah mereka, yang ribet bantuin ngurus kita..

P: Tapi??

N: Tapi kalo tanggung jawab lain, misalnya kedisiplinan. Menurutku malah kurang. Mungkin karna gak ada pengawasan langsung dari atasan atau HRD atau apapun itu, sering banget aku lihat karyawan itu datangnya telat. Jam 9 ada yang baru nyampe kantor, terus pulang juga gak sesuai kan. Ada yang lembur, ada juga yang pulang malah duluan, belum jamnya pulang, udah gak ada lagi orangnya.

N: Sebenarnya agak ambigu juga sih. Karna Telkom Jogja kan fokusnya di bisnis ya. Mungkin ketemu klien jadi harus sering-sering keluar. Tapi ya itu, aku lihatnya gak ada aturan yang jelas kalo masalah kedisiplinan jam kantor.'

P: Iya sih mas hehehe. Terus, apakah karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien?

N: Iya, mereka tuh kalo nyelesain kerjaan itu lumayan gesit ya menurutku. Apalagi ada tambahan anak magang. Kerjaannya mereka itukan selalu ada deadlinenya gitu, setaiku aku sih pernah dengar tuh, jarang banget telat gitu. Terus kalo emang udh dekat-dekat deadlinenya dan kerjaan belum selesai tuh pasti keliatan, mereka bakal sibuk banget nyuruh-nyuruh anak magang.

P: Nyuruh-nyuruh gimana?

N: Ya.. nyuruh-nyuruh kesana kesini, update-in ini itu, input ini itu, apapun itu.. Yang harusnya bukan kerjaan kita, malah disuruh-suruh hehehe

P: Hahahaha, terus nih, keteladanan seperti apa yang ditunjukkan pemimpin dalam mendorong integritas karyawan?

N: Kalo teladan manager dalam integritas menurut aku melalui apa ya. Contohnya gini, manager pernah marahin karyawan kontrak karna kerjanya kurang beres gitu. Si karyawan kontrak ini dikasih satu proyek gitu lah, deadlinenya harus selesai kapan gitu. Nah, dia udah mepet banget sama deadline gitu, disuruhlah anak magang, anak magangnya udah keluar, sebelum kamu. Dia disuruh ngitung-ngitung gitu. Nah, ternyata selesai proyek itu, aku dengar dari salah satu karyawan kalo si karyawan kontrak itu kena tegur karna ternyata proyek itu tuh salah satu proyek rahasia, ya maksudnya gak sembarang orang punya akses gitu. Nah, karna dia baru kontrak apa gimana gitu, pokoknya karna dia kontrak akhirnya dimaklumin. Mungkin dia gak tau gitu kan.

P: Maksudnya gimana? Akses internal gitu ya? Emangnya kenapa?

N: Iya, kayak bagi-bagi password gitu terus masuk ke web internal gitu..

P: Ohh, iya. Kan gak boleh bagi-bagi password sembarangan ya. Wi-fi aja perdivisinya ada kodenya sendiri kan ya mas?

N: Iyaa. Untuk akses password wi-fi divisi aja harus karyawannya yang masukkin untuk anak magang. Apalagi akses internal lainnya kan yaa.

P: Berarti kayak ngajarin kejujuran gitu ya?

N: Iya, kejujurannya sih. Karna kan baru ketahuan diakhir gitu kalo ternyata anak magang yang ngerjain.

N: Karyawan sini sih bilangya kan gak semua anak magang boleh akses situs internal Telkom, kecuali ada izin dari manager atau atasan lah gitu.

Kalo manager, karna manager kan punya ruangan tertutup sendiri. Kalo keluar itu, cuma sering dengar aja kalo karyawan sering kena marah kalo kerjanya gak beres, gak jujur, gak disiplin, buat masalah sama pelanggan, pelanggan komplain. Jadi, ya mungkin cuma teguran aja kali ya.

P: Itu dimarahinnya didepan anak magang? Kok bisa kesebar gitu beritanya?

N: Enggak, gak dimarahin depan kita-kita sih. Cuma dimarahin diruangannya biasanya. Itu pasti ada karyawan yang curhat tuh atau cerita sama anak magang. Sebagai bentuk pembelajaran untuk karyawan lain supaya gak ngulangin kesalahan yang sama.

P: Oohh..

P: Terus nih mas, bagaimana Telkom mengapresiasi atau menghargai karyawannya yang dianggap berintegritas dalam bekerja? Penghargaan dalam bentuk apa untuk karyawan berintegritas atau berprestasi tersebut?

N: Setauku sih mereka ada penghargaan gitu dalam bentuk bonus sama tunjangan. Cuma detailnya kurang tau. Terus kalo kamu pernah lihat, dikantor gitu ada dipajang piagam-piagam penghargaan. Untuk yang terbaik-terbaik ada dipajang gitu.

P: Oke mas. Selanjutnya pertanyaan tentang nilai antusias. Apakah karyawan bekerja antusias untuk bekerja sesuai dengan nilai dan kebijakan perusahaan?

N: Menurut aku sih yes ya. Mereka patut diancungi jempol lah kalo untuk antusiasnya.

P: Contohnya gimana mas?

N: Kalo dalam kerjaan misalnya, kalo ngerjain proyek lama atau proyek baru tuh pasti keliatan antusiasnya. Langsung koordinasi gitu sesama tim. Bahkan kayak

proyek-proyek lama itukan pasti ada pembaharuan kontrak gitu kan, dan mereka antusias sih ngerjainnya.

P: Bisa dijelaskan mas?

N: Mereka yang kayak semangat gitu loh ngerjainnya. Susah dijelaskan sih,

N: Terus juga semangat banget ntar ngejelasin ke anak magang tentang kerjaan mereka. Melihat mereka antusias ngajarin, ya vibe-nya ngaruh ke kita..

P: Kalo dalam kegiatan culture activation?

N: Kalo dalam kegiatan-kegiatan culture, antusiasnya sih antusias ya. Tapi ya gak terlalu juga. Soalnya kalo kayak event-event atau hari besar gitu ya mereka mungkin karna kewajiban, rata-rata hadi semua ya. Cuma kalo kegiatan simple kayak olahraga, ibadah, kurang sih menurutku.

P: Ohh, mereka malah kurang antusias di hal-hal kayak gitu?

N: Iya Pau. Maksudnya, gak terlalu banyak yang ikut. Kuantitasnya ya. Tapi kalo kualitasnya, yang ikut itu biasanya antusias banget sih. Bener-bener ikutin acara dan berpartisipasi dari awal sampai akhir. Dan malah habis acara gitu, mereka biasanya bakal ngobrol-ngobrol gitu antar karyawan antar divisi..

P: Oke mas. Kalo dalam pekerjaan yang dilakukan secara bertanggung jawab dan professional, perilaku seperti apa yang ditunjukkan jika karyawan bekerja dengan antusias?

N: Kayak yang aku bilang tadi. Mereka kalo kerja itu benar-benar ngejar target banget. Jadi mungkin itu juga yang buat mereka antusias ngerjainnya. Kerjaan itu dikerjainnya dengan total banget.

P: Oke..oke.. terus nih, apakah penghargaan Telkom kepada karyawannya menimbulkan antusiasme tinggi dalam bekerja?

N: Ngarus sih ya pasti. Bayangin aja nama kamu dipajang, terus dikasih tunjangan, bonus dan lainnya. Ya pasti kamu makin semangat kerjanya kan ya.. Kayak salah satu karyawan ada namanya dipajang gitu kan. Kerjanya emang selalu beres dan bagus sih. Itu alasan dia bisa dapat penghargaan. Tapi ya karna nama dia udah dipajang sebagai best – something, mau gak mau pasti dia bakal nunjukkin kalo dia pantas dapat itu, dengan tetap mempertahankan kinerjanya.

P: Hmm.. gitu yaa

N: Aku pernah ngobrol juga kan sama salah satu AM ditempat aku. Dia bilang kalo Telkom atau perusahaan BUMN itu termasuk yang loyal kalo masalah uang. Makanya gaji mereka gede-gede kan ya. Enaknya lagi, mereka dapat banyak bonus tunjangan gitu dalam seriap kompetisi perlombaan, event, terus bersaing jadi the best-the best gitu. Makanya mereka antusias kali ya hehehe...

P: Hmmm..

N: Ya kalo kerja yang dikejar kan uang ya Pau hahaha. Gak munafik lah, kalo ada kesempatan-kesempatan gitu, pasti kita bakal total dan semangat gak sih kerjanya hahaha

P: Iya juga sih mas hehehe

P: Selanjutnya, bagaimana totalitas karyawan dalam bekerja yang sesuai dengan nilai dan kebijakan perusahaan?

N: Sama kayak antusiasnya tadi, totalitas mereka juga aku acungin jempol ya. Mereka tuh sekali dikasih tugas pasti bakal total banget ngerjainnya dan mereka buat planning gitu, supaya sesuai deadline gitu lah. Kekejar targetnya..

N: Walaupun ya mereka kayak aku bilang diawal tadi, pas jam kerja malah main-main. Tapi sekalinya ngerjain tugas, benat-benat fokus. Ya diselingi juga biar gak

penat kali ya. Selalu kekejar sih target mereka, kalo kata karyawannya ya. Jarang gitu target gak kekejar, jadi ya pasti total banget lah kerjanya hehehe..

P: Terus nih, apakah lingkungan yang harmonis dan persuasif, serta keteladanan pemimpin membuat karyawan bekerja dengan totalitas?

N: IYA.. BANGET.. karna lingkungan kerjanya termasuk yang fun space ya menurutku. Benar-benar nyaman gitu lah.. Dekorasinya.. Terus juga sesama mereka itu juga lumayan harmonis ya.. Koordinasi tim mereka juga bagus sih, jadi kayaknya ngaruh sih..

P: Okee.. terus, keteladanan pemimpin yang seperti apa yang membuat karyawan antusias dalam bekerja?

N: Kalo keteladanan ya.. mungkin pengarahan pas ngerjain proyek. Termasuk koordinatif ya atasan divisi aku... Terus apalagi yaa..

P: Contohnya gimana nih mas? Apa yang dilakuin sama managernya?

N: Ini kali ya. Pernah tuh ada karyawan didivisi aku, mereka ikut kompetisi apa gitu kan. Terus managernya kami kayak yang ngasih dukungan gitu, nanya-nanya progressnya, nanyain terus bantuin juga mereka nyari data. Dibeliin makanan juga. Padahal kan ya kalo kompetisi gitu atau dalam bekerja, makanan itu bisa dibeli pakai uang kantor kan yaa.. Di rembers gitu, artinya uang kita ntar diganti sama perusahaan. Tapi dia beli pakai uang sendiri tanpa minta rembers nota. Perhatian-perhatian kecil gitu ngebuat karyawan lebih antusias.

P: Selanjutnya nih nilai solidaritas mas, apakah karyawan yang bekerja secara profesional dan bertanggung jawab menciptakan solidaritas di antara mereka? Terus, apakah solidaritas di antara karyawan membuat mereka bekerja secara efektif dan efisien?

N: Iya. Solidaritas mereka itu tuh tercermin dalam teamworknya sih. Koordinasi mereka tuh termasuk bagus ya, walaupun pasti kadang ada missinformasi, missskomunikasi, namanya juga human error, human mistake. Misalnya nih, kayak kalo divisi aku tuh kan kadang sering dapat pelanggan baru nih. Nah, mereka kan udah alur kerjanya tuh, deskripsi job masing-masing udah ada. Jadi mudah banget koordinirnya. Mereka tinggal ngikutin aja alur kerjanya, kerjain job masing-masing, dah kelar tuh. Kalo ada kesalah, ya tinggal diulang aja lagi alurnya. Solidaritas disini maksudku itu, mereka solid untuk fokus kerjain kerjaan sesuai bidang masing-masing gitu. Kalo ada salah input ditengah-tengah, yaa tinggal diulang aja lagi dengan tetap saling koordinasi. Jadi teamworknya kerasa banget sih. Kerjaan pun jadi selesai dengan efisien.

P: Terus nih, bagaimana para karyawan bekerja dengan harmonis dan persuasif?

N: Kayak yang bilang sebelumnya ya. Dengan koordinasi yang jelas jadinya yaa para karyawan bekerja dengan harmonis hahaha

P: Apakah dengan bekerja dengan harmonis dan persuasif menciptakan solidaritas di antara karyawan?

N: Sama kayak yang sebelumnya juga. Intinya sih iya. Solidaritas tumbuh sejalan dengan teamwork yang harmonis tadi.

P: Terakhir nih untuk nilai solidaritas, apakah keteladanan pemimpin mendorong solidaritas antar karyawan sehingga bisa bekerja dengan harmonis dan persuasif?

N: Kalo untuk keteladanan ya.. dibidang cara mendorongnya kayak gak ada ya kalo yang dari pribadi gitu..

P: Lah, yang teamwork tadi gimana mas? Bukannya itu berhubungan dengan manager?

N: Oh, kalo solidaritas teamwork tadi kan itu karna emang alur kerjanya begitu ya. Berarti dari perusahaan.

P: Berarti gak ada ya ini? Yakin? Hahaha

N: Iya deh, kalo yang pribadi sendiri untuk menciptakan solidaritas dan kesolidan dari tim sih gak ada. Ini beda ya dari support kecil-kecilan yang aku bilang tadi. Itu tadi kan untuk nilai apa itu?

P: Antusias mas?

N: Iyaaa. Soalnya kayaknya emang udah solid gitu tanpa bantuan dari atasan kayaknya hehehe

P: Okeee..okeee deh mas..

P: Oke, selanjutnya nih nilai inisiatif. Apakah karyawan memiliki inisiatif yang baik dan cepat dalam bekerja sesuai dengan nilai dan kebijakan perusahaan?

N: Ini jawabannya hampir sama kayak yang sebelum-sebelumnya yaa.. Mereka termasuk gesit kalo ada masalah gitu kan. Inisiatif untuk menyelesaikan masalahnya bagus lah. Terus juga inisiatif untuk nyelesain pekerjaan sesuai target juga bagus.

P: Terus, seperti apa inisiatif mereka dalam setiap kesempatan untuk memenangkan persaingan?

N: Kalo untuk persaingan dengan perusahaan lainnya juga bagus sih. Mereka sering suruh anak magang kan tuh untuk searching atau cari-cari tau tentang usaha saingan mereka, Aku juga sering disuruh update tuh mengenai perkembangan usaha saingan Telkom baik itu dalam jaringan wi-fi, TV kabel atau yang lainnya...

N: Eeee.. Tapi kalo kompetisi antar karyawan kayaknya gak terlalu keliatan sih. Mereka kayaknya main enjoy aja gitu, main aman, yang penting naik jabatan hahahaha atau posisinya aman.

P: Berarti gak ada ya?

N: Kalo masalah persaingan gitu kayaknya emang gak terlalu kerasa. Ada karyawan kontrak pernah cerita, kalo dia itu berusaha memberikan yang terbaik gitu lah, kerja keras supaya bisa masuk jadi karyawan tetap. Terus dia bilang kalo udah jadi karyawan tetap itu enak. Karna kerjanya cuma fokus untuk nyelesain tugas aja. Gak kayak dia yang kepikiran terus bakal bisa jadi karyawan tetap atau gimana. Terus katanya dia, kalo udah karyawan tetap itu gajinya jauh lebih tinggi atau banyak dari jenis karyawan lainnya.

N: Terus juga kenaikan jabatan itu pasti bertahap gitu, tergantung lamanya kamu bekerja pasti bakal naik jabatan.

N: Mungkin itu juga salah satu penyebab mereka jarang bersaing dalam kerjaan ya. Kecuali kompetisi atau lomba dari Telkom atau BUMN itu pasti bersaing gimana caranya supaya menang hehehe

P: Tindakan seperti apa yang ditunjukkan pimpinan sebagai teladan untuk membuat karyawannya memiliki inisiatif dalam bekerja?

N: Keteladanannya mungkin ya itu dengan menugaskan target untuk divisinya dan selalu memotivasi karyawan supaya bisa mencapai target, sehingga membangkitkan inisiatif karyawan.

P: Okee, okee, selanjutnya pertanyaan terkait nilai memahami tujuan..

N: Tujuan apa nih? Siapa? Si Telkom?

P: Iya mas. Maksudnya karyawan Telkom itu paham gak sama tujuan dari perusahaan itu sendiri. Gitu..

N: Ohhh okee okee

P: Apakah karyawan terlihat memahami tujuan yang ingin dicapai yang sesuai dengan nilai dan kebijakan perusahaan?

N: Sebenarnya Telkom itu sering banget kan ngadain event-event gitu yang secara gak langsung ngenalin nilai-nilai Telkom ke karyawannya sendiri dan ke publik umum ya.

P: Contohnya?

N: Kalo kami, yang magang GPIP ini, awalnya juga gitu diterima, disoaliskan nilai-nilai Telkom itu apa, pergerakan bisnisnya bagaimana. Hal-hal dasar tentang Telkom lah.

P: Okee..

N: Tapi nih ya, beberapa kayaknya masih salah kaprah atau salah pengertian kali ya tentang maksud dari budaya Telkom. Biasanya tuh yang tua-tua atau karyawan outsourcingnya..

P: Gimana? Gimana?

N: Kalo yang tua ini mungkin karna perubahan nilai budaya terus-menerus dan karna faktor umur juga, jadi masih susah nangkap budaya baru yang sekarang. Kayak culture activation, mereka masih kurang paham itu apa.

N: Nah, terus juga yang ikut rapat culture activation juga gak semuanya ya. Hanya karyawan yang dianggap mampu dan terpilih. Jadi, kayak karyawan lainnya cuma ngikut aja pemilihan kegiatannya, ada event apa. Cuma dapat bagian sosialisasinya tanpa proses partisipasinya.

N: Kalo untuk tujuan visi misi perusahaan secara umum terlihat lah. Mereka kerja kan pasti harus tau dong, kerjaan mereka itu bidang usahanya apa, prospek kerjanya gimana. Kalo gak gimana bisa ngerjain tugasnya hehehe

P: Apakah para karyawan memahami tujuan yang ingin dicapai perusahaan?

N: Ini jawabannya sama ya. Mereka pasti paham tujuan perusahaan. Karna kan tiap tahunnya ada target perusahaan, target divisi, tujuan bisnis perusahaan. Untuk ngerjain tugas mereka, kan mereka harus tau juga targetnya apa nih, tujuannya apa nin.

P: Apakah karyawan melakukan pekerjaan secara bertanggungjawab, efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan?

N: Bisa dibilang iya, karna untuk mencapai target itu kan butuh profesionalisme dan tanggung jawab yang lumayan gede ya. Dan seperti yang aku bilang sebelumnya. Beberapa tahun terakhir ini, Telkom selalu mencapai target perusahaan. Terutama Witel Jogja juga selalu mencapai target. Yang membuktikan juga bahwa mereka paham sama tujuan perusahaan.

P: Keteladanan seperti apa yang ditunjukkan oleh pemimpin agar karyawan memahami tujuan yang ingin dicapai perusahaan?

N: Kalo keteladanan, mungkin dengan sosialisasi. Kan tiap minggu ada rapat itu mengenai evaluasi atau progress pencapaian target.

N: Ini loh. Aku tiba-tiba keingat. Pernah tuh manager kami ngasih buku tentang nilai-nilai Telkom buatan Direktur Telkom kalo gak salah. Dan itu dibagiin ke semua orang yang ada diruangan untuk dibaca.

P: Tindakan atau kegiatan lain seperti apa yang dilakukan pimpinan untuk membuat karyawan memahami tujuan yang ingin dicapai perusahaan dengan bekerja secara harmonis dan persuasif?

N: Itu tadi, rapat mingguan. Terus juga event-event juga sebenarnya ngebantu kan untuk paham apa sih tujuan dari Telkom ini, apa sih tujuan dari budaya perusahaan..

P: Nih, tinggal empat nilai lagi kok mas. Semangat ya! Heheheh

N: Santai-santai aku masih luang kok hehehe

P: Untuk nilai kreatif dalam antisipasi resiko nih.

N: Tunggu.. tunggu.. maksudnya gimana nih ya?

P: Ee.. jadi misalnya nih apa yang dilakukan atau apa sih tindakan karyawan, bagaimana kreatif-nya mereka untuk mengantisipasi terjadinya masalah. Ataupun menemukan solusi yang tepat dalam permasalahan pekerjaan mereka. Gitu mas..

N: Ohh iyaa yaa

P: Seperti apa kreatifitas karyawan dalam mengantisipasi resiko yang sesuai dengan nilai dan kebijakan perusahaan?

N: Untuk kreatifitas mengantisipasi masalah.. Mereka itu punya apa ya namanyaaa..

N: Ahh, bisnis proses ya. Jadi semuanya sudah diatur sama perusahaan.

Kalau untuk yang kreatifitas sendiri menyelesaikan masalah, aku belum pernah lihat sih. Ya itu, karna semua udah diatur ya..

P: Seperti apa kreatifitas karyawan dalam mengantisipasi resiko yang menunjukkan karyawan bertanggung jawab dan menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien?

N: Ini juga yaaa. Mereka ngikutin bisnis proses yang ada sih. Jadi ikuti alurnya aja, pasti kerjaan selesai dengan efektif. Kalau masalah yang mendadak, selama aku disini sih, gadak ya masalah yang maksudnya benar-benar belum pernah terjadi sama sekali sebelumnya atau masalah yang besar banget yang menyangkut kehidupan proses bisnis divisi atau Witel Telkom. Rata-rata masalah yang ada, pasti masalah yang berulang gitu atau udah pernah ada kejadian sebelumnya.

P: Ada contohnya?

N: Oh, ada kayak contohnya. Kalau misalnya nih ada masalah sama karyawan, ya sependai-pandainya kamu aja ngeles gimana gitu. Apalagi yang kerja disini rata-rata udah lama yaa, jadi udah berpengalaman lah sama segala tetek bengek permasalahan pelanggan.

P: Move ke nilai fokus ya.. Apakah karyawan mampu bekerja dengan fokus sehingga pekerjaan mereka selesai dengan efektif dan efisien? Apa saja contohnya?

N: Iya. Karyawan itu kalo sekalinya mood kerja itu pasti fokus dan totalitas. Benar-benar fokus kerja gitu. Pandangannya ke layar komputer dan kalo satu orang udah mulai fokus yang lainnya juga pasti ikutan fokus. Ya karna kan tadi alur kerja itu. Nah, kalo si A udah mulai input data awal, si B mau gak mau harus fokus untuk lanjutin data awal, begitu seterusnya. Kecuali kalo ada masalah atau beda proyek, biasanya yang fokus si A doang, yang lainnya main hahaha.

P: iyaa iyaa

N: Terus, mereka harus fokus juga kan supaya mengurangi kesalahan input, karna emang kalo udah sekali salah itu, agak ribet. Harus ualng lagi dari awal.

N: Kalo karyawan udah mulai fokus tuh, ruangan kan jadi sepi. Anak-anak magang mau gak mau juga ikut bantu-bantu kan, supaya gak jadi strange gitu suasananya hehehe. Anak magang aja harus fokus kalo udah dalam situasi bekerja, apalagi mereka kan ya..

P: Apakah lingkungan yang harmonis dan persuasif, serta keteladanan pemimpin membuat karyawan bekerja dengan fokus?

N: Iya, itu benar juga. Karna kalo semua lagi pada dalam situasi kondisi bekerja, itu pasti pada fokus semua. Jadi ruangan tenang dan sepi gitu. Dan itu membantu sih bisa lebih fokus, karna gak ada gangguan suara atau lainnya kan ya.

P: Nilai terakhir nih. Nilai evaluasi.

N: Yeayy,, hahaha

P: Maaf ya. Emang panjang banget pertanyaannya, mas. Ini aja udah sejam lebih loh kita hahaha

N: Santai.. santaii, gapapa kali..

P: Oke mas. Biar cepat selesai, kita mulai pertanyaan pertama ya. Apakah ada evaluasi agar kegiatan perusahaan selalu sesuai dengan nilai dan kebijakan perusahaan?

N: Kalo evaluasi kan mereka tiap minggu, tiap bulan, tiap tahun bahkan ada evaluasi gitu kan mengenai kegiatan-kegiatan di Telkom.

P: Apa saja tindakan perbaikan berkelanjutan sebagai hasil evaluasi tersebut?

N: Aku kurang tau sih kalo tindakan kelanjutannya gimana

N: Kalo kegiatan culture activation, setiap tahunnya ada itu kan, yang diacara puncak itu. Pemilihan wilayah Telkom yang dianggap pelaksanaan kegiatan culture activation paling baik. Jogja kan cuma dpaat peringkat berapa gitu. Jadi setelah rapat evaluasi, itu mereka pada diskusi gitu, nuangin ide-idenya mau buat kegiatan yang kayak mana. Jadi bulan Juni keatas gitu, udah lumayan lah ya kegiatannya. Tapi pas Juli kebawah itu makin banyak banget kegiatannya. Rapatnya pun makin sering gitu kan. Terus sistem absen kegiatan mulai ketat gitu. Anak magang kan juga makin ketat tuh disuruh ikut-ikut.. yang paling keliatan itu senam kan. Ada absennya, kalo gak ikut, sertifikat gak dikasih kan yaa.. Itu salah satu cara mereka evaluasi supaya bisa lebih baik lagi kedepannya dan bisa meraih posisi yang tinggi diacara puncak selanjutnya.

P: Evaluasi seperti apa yang dilakukan karyawan untuk menunjukkan mereka menyelesaikan pekerjaan secara bertanggung jawab, efektif dan efisien?

N: Sama kayak yang aku bilang sebelumnya. Dengan evaluasi itu mereka lebih giat dan lebih ekstra lagi, nah dengan lebih giat lagi dan ekstra nya itu juga termasuk salah satu tindakan evaluasi yang mereka lakukan supaya kerjaan beres. Ngerti gak yang aku maksud?

P: Ohh berarti maksudnya timbal balik gitu kan.. Dengan evaluasi mereka jadi lebih kerja keras, nah tapi kerja keras itu juga salah satu bentuk evaluasinya. Ya kan?

N: Iyaa iyaa maksud ku gitu. Saling timbal balik gitu lah hahaha

P: Apakah hasil evaluasi tersebut diwujudkan dengan tindakan perbaikan yg berkelanjutan?

N: Iya. Sama kayak jawaban sebelumnya ya Pau.

P: Apakah ada evaluasi dalam lingkungan kerja agar karyawan bisa bekerja dengan harmonis dan persuasif dan memberikan keteladanan bagi karyawan lainnya?

N: Itu udah tadi ya. Itu udah tadi yaa. Next. Hahahaha

P: Oke

N: Jangan tersinggung loh ya. Karna pertanyaannya mirip-mirip kan. Aku gatau mau jawab apa lagi Pau.

P: Oke mas. Pertanyaan terakhir banget nih. Apa saja wujud nyata dari evaluasi tersebut demi perbaikan perusahaan?

N: Wujud nyata ya kayak tadi, jadi semakin banyak kegiatannya, lebih ketat lagi pelaksanaannya...

P: Udah itu aja mas, pertanyaannya.

N: Ini beneran udah selesai?

P: Udah mas.

N: Maaf ya pertanyaan terakhir malah kayak singkat-singkat gitu jawabnya. Soalnya gatau mau jawab apa lagi Pau

P: Iya gapapa mas. Emang pertanyaannya mirip-mirip hehehe. Makasih ya mas udah mau diwawancarai

N: Yoi. Sama-sama Pau. Sukses yaa untuk skripsinya!

