

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1. Profil Perusahaan

PT Telekomunikasi Selular yang kemudian disebut Telkomsel merupakan anak perusahaan PT Telekomunikasi Indonesia. Telkomsel Indonesia menghadirkan layanan operator telekomunikasi selular *digital* dengan cakupan jaringan terluas di Indonesia. Telkomsel melayani sekitar 176 juta pelanggan yang tersebar di daerah paling terpencil, pulau terluar, dan zona perbatasan negara dengan estimasi cakupan populasi 2G Telkomsel hampir 100%, populasi 3G 88%, cakupan 4G 96% serta menjadi operator selular pertama yang mampu meluncurkan 5G di berbagai titik di 9 kota besar di Indonesia. Telkomsel selalu bergerak maju di depan pasar sebagaimana dalam visinya yaitu untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat Indonesia melalui konektivitas selular yang dihadirkan melalui infrastruktur yang tangguh dan andal.

Pada tahun 2021, Telkomsel melakukan transformasi secara massif dan berkelanjutan yang disebut “*Open a World of More*” bagi pelanggan dan bangsa. Dengan adanya terobosan teknologi dan dampak pandemi Covid-19 yang berkepanjangan serta ketidakpastian ekonomi secara umum menjadikan Telkomsel melakukan tindakan taktis untuk keberlanjutan bisnis yang mencakup penyederhanaan penawaran produk, optimalisasi struktur harga, penguatan *platform* dan infrastruktur TI, peningkatan pengalaman pelanggan baik di ranah konvensional maupun digital. Telkomsel memiliki beberapa produk utama dan layanan yakni Kartu Halo yang saat ini sudah dikenal dengan Telkomsel Halo yaitu rangkaian layanan pasca bayar dengan segmen menengah ke atas atau *high-end*. Selanjutnya Telkomsel Prabayar terdiri dari *provider* Telkomsel, simPATI, Kartu As, dan Loop. Layanan By.U sebagai pionir dalam layanan selular digital prabayar di Indonesia yang memberikan pengalaman digital *end-to-end* yang dapat disesuaikan untuk semua kebutuhan telekomunikasi dengan segmen Gen Z dan mampu memperkuat aktivitas daring sehari-hari melalui layanan terintegrasi. Terakhir, produk Telkomsel Orbit yang menawarkan internet *broadband* di rumah melalui modem Wi-Fi yang berhubungan ke infrastruktur selular 4G dan 5G Telkomsel. Selain itu, Orbit memungkinkan pelanggan dapat menikmati layanan dengan fleksibel dengan hanya membeli paket data.

4.2. Visi dan Misi Perusahaan

Visi

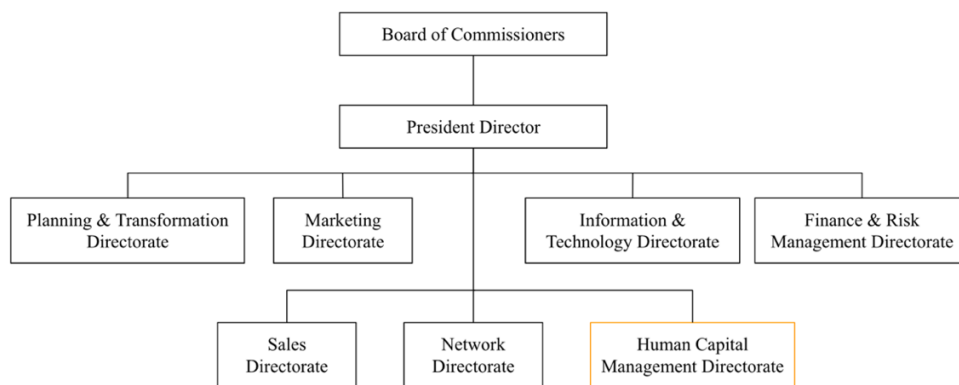
“Be a world-class, trusted provider of mobile digital lifestyle services and solustions”

Misi

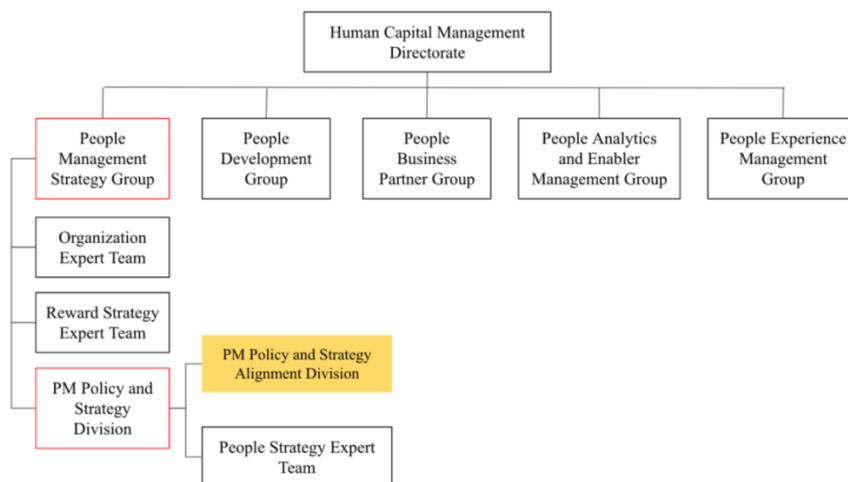
“Deliver mobile digital services and solutions that exceed customer’s expectations, create value for our stakeholders, and support the economic development of the nation.”

4.3. Struktur Organisasi Perusahaan

Berikut ini merupakan struktur organisasi PT Telekomunikasi Selular.



Gambar 4.1. Struktur Organisasi
 Sumber: *Annual Report* Telkomsel 2021



Gambar 4.2. Struktur Unit Human Capital
 Sumber: *Annual Report* Telkomsel 2021

4.4. Praktik Manajemen SDM Telkomsel

4.4.1. Strategi Bisnis dan SDM Telkomsel

Pada awal tahun 2023 *human capital management* (HCM) Telkomsel telah mengembangkan strategi besar untuk membangun bakat dan SDM yang termotivasi untuk memberikan performa terbaiknya. Terdapat strategi perusahaan yang diturunkan pada strategi besar HCM yang diantaranya adalah kepemimpinan dan budaya, memanfaatkan teknologi *human capital* terdepan, pengembangan kemampuan (*reskill & upskill*), kinerja meritokrasi, dan optimalisasi lapisan dan *span of control*. Sepanjang tahun 2022-2023, terdapat lima program yang mengikuti tema strategi perusahaan (Melangkah Lebih Jauh, Mendigitalisasi Indonesia, dalam rangka Mencapai Lebih Jauh, Memberdayakan Bangsa dan Menciptakan Masa Depan yang Lebih Baik) program-program tersebut diantaranya adalah:

1. Optimalisasi SOC Organisasi

Penyelenggaraan program organisasi masa depan yang sesuai dengan strategis korporat Telkomsel, dengan tujuan untuk menyederhanakan organisasi, meningkatkan fleksibilitas, mempercepat pengambilan keputusan, dan menurunkan indeks massa birokrasi

2. *Critical Capability Development*

HCM menyelenggarakan pelatihan untuk mengembangkan 16 kemampuan kritis berdasarkan kebutuhan Telkomsel untuk memenuhi kesenjangan kemampuan yang diperlukan untuk mendukung bisnis Telkomsel.

3. *Culture Transformation*

Telkomsel tahun 2022-2023 mengalami transformasi dari penyedia telekomunikasi menjadi perusahaan telekomunikasi digital, karyawan, sebagai aset terpenting perusahaan, menghadapi persaingan yang berbeda dan meningkatnya kebutuhan organisasi akan bakat. Untuk menghadapi perubahan tersebut, karyawan didorong untuk mengambil sikap sebagaimana tercermin dalam tema korporat 2022 "Melangkah Lebih Jauh, Mendigitalisasi Indonesia" dan memaksimalkan potensi yang ada. Untuk secara bersamaan melakukan maksimalisasi potensi dan perubahan pola pikir, HCM mendorong transformasi budaya di Telkomsel, yang terbagi

menjadi tiga fase yaitu mengartikulasikan, mengaktifkan, dan menyematkan budaya ke dalam konteks organisasi.

Melalui hal ini budaya ke dalam konteks organisasi dilakukan pada sepuluh intervensi organisasi, untuk memastikan bahwa perubahan budaya diinternalisasi dan dipraktikkan dalam perilaku kerja sehari-hari karyawan. Sepuluh intervensi tersebut termasuk masalah kompetensi, manajemen kinerja, kompensasi, karier dan manajemen bakat, pengembangan sumber daya manusia, hingga matriks pengambilan keputusan dan perbaikan proses internal.

4. Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi (IPMS)

IPMS didirikan untuk membangun sistem dinamis yang membantu dan menyeimbangkan evaluasi karyawan dengan menghilangkan perbedaan antara aturan penilaian dan metode evaluasi antar tingkat. Sistem ini juga dapat menyesuaikan diri secara dinamis terhadap perubahan strategi baik di tingkat Korporat maupun unit kerja.

Proses IPMS dimulai dengan pengisian formulir Tujuan Individu sesuai dengan target Perusahaan atau unit kerja dan dapat dilakukan kapan saja oleh seorang karyawan dengan persetujuan atasannya. Ini diikuti dengan pembaruan kemajuan dan pemantauan, di mana atasan memberikan umpan balik atau pengakuan terhadap kemajuan dan pencapaian dalam laporan langsung melalui form. IPMS diharapkan dapat mendorong karyawan Telkomsel untuk menetapkan target SKI mereka tidak hanya sebagai masalah Bisnis Sebagai Biasa, tetapi juga sebagai aspirasi. Sepanjang tahun 2022-2023, rentang skor dan kategori evaluasi di semua tingkatan telah diimplementasikan dan pengisian formulir diikuti oleh semua karyawan dalam sistem terintegrasi.

5. Aktivasi HWA (Fleksibilitas dengan Tanggung Jawab)

Telkomsel terus meningkatkan komitmennya untuk menjaga kesehatan dan keselamatan karyawan selama pandemi COVID-19 dengan mematuhi peraturan Pemerintah. Perusahaan menyediakan peralatan pelindung diri dan melakukan penyemprotan disinfektan serta kegiatan pembersihan lainnya di fasilitas kantor. Perusahaan juga mengeluarkan regulasi untuk penggunaan fasilitas agar selalu menjaga protokol kesehatan.

Telkomsel juga melanjutkan kampanye tentang kesehatan karyawan dan perawatan kesehatan sepanjang pandemi COVID-19. Program "Hari Kesejahteraan" Perusahaan yang melibatkan anggota Dewan Direksi dan mendorong karyawan untuk tetap sehat dan semangat. Pengaturan kerja ini diimplementasikan secara fleksibel, mengikuti kebutuhan masing-masing fungsi. Kegiatan-kegiatan ini diikuti dengan pencatatan tim WFF/WFO/WFH, pemantauan dan penyelesaian pekerjaan tim, dan kepatuhan implementasi WFO/WFF/WFH terhadap regulasi yang ada, oleh para pemimpin tim, untuk menjaga tanggung jawab semua karyawan.

Sepanjang tahun 2022-2023, Telkomsel telah melakukan beberapa inisiatif HCM untuk mengembangkan organisasi yang sesuai dengan rencana strategis perusahaan, inisiatif tersebut antara lain;

- a. Pemangkasan organisasi dengan menghapus beberapa posisi *Senior Vice President* untuk mengurangi birokrasi dan mempercepat proses pengambilan keputusan.
- b. Implementasi model dua kecepatan di organisasi TI dengan memisahkan fungsi pengembangan *platform* dan pengembangan solusi TI, serta dengan membentuk beberapa organisasi chapter.
- c. Transfer fungsi manajemen produk/solusi Enterprise dari Direktorat Penjualan ke Direktorat Perencanaan dan Transformasi untuk meningkatkan kesesuaian produk dan memastikan potensi produk di segmen Enterprise.
- d. Pemberdayaan fungsi *People Analytics* dan Digitalisasi dari Direktorat Manajemen Sumber Daya Manusia untuk meningkatkan efektivitas proses dan menciptakan pengalaman terbaik bagi karyawan.
- e. Pendirian organisasi proyek Transformasi Budaya untuk merancang, mengelola, dan melaksanakan program Transformasi Budaya di seluruh Perusahaan.
- f. Pendirian organisasi proyek Konvergensi Tetap-Mobile untuk mendukung inisiatif FMC terkait perencanaan bisnis dan akuisisi, pengembangan organisasi, dan transfer personil.

Berdasarkan data yang dimiliki oleh Telkomsel, penyerapan tingkat *turn over* yang dimiliki pada tahun 2020-2022 terpaut cukup kecil dibandingkan dengan kompetitor pada industri yang sama yakni dibawah 1%. Akan tetapi dari hasil tingkat

turn over yang dimiliki Telkomsel tersebut, dianggap oleh pihak manajemen bahwa karyawan cenderung nyaman di mana mereka bisa jadi tidak berani untuk mencoba hal baru bahkan dapat dikatakan *less productive*. Pihak manajemen menambahkan bahwa presentase *turn over* tetap menjadi pertimbangan dalam pengelolaan SDM, khususnya informasi mengenai alasan beberapa individu yang memutuskan untuk tidak bergabung kembali dengan perusahaan cukup beragam. Hal yang melatarbelakangi individu untuk pergi diantaranya adalah faktor keluarga, tawaran karir ditempat kerja lain lebih dianggap menarik, sikap pesimis dalam menaruh jenjang karir yang menjanjikan diperusahaan dan lain sebagainya. Pihak manajemen menyatakan bahwa dengan tingkat *turn over* yang dihasilkan saat ini belum menjadi salah satu indikator utama. Namun, nantinya tingkat *turnover* bisa menjadi salah satu dasar untuk melihat apa yang menjadi alasan daripada karyawan bertahan di perusahaan yang akan berhubungan juga pada EVP yang ditawarkan oleh perusahaan.

Tabel 4.1. Tingkat Turnover Telkomsel 2019-2022

Tahun	Presentase
2019	2.89%
2020	3.25%
2021	2.09%
2022	3.52%

*“kecil banget kita tuh san, dibawah 1%an kita itu iya cuma bagi kita itu tuh ga bagus juga terlalu kecil artinya karyawan kita terlalu comfort, comfort ini bisa diartikan mungkin lebih dekat ke perspektif negatifnya kali ya, mungkin **mereka terlalu comfort sehingga akhirnya mereka ga berani mencoba, bisa juga mereka less produktif gitu kan karena masa comfort tadi. Namun, juga ada alasan lain dibalik itu seperti jenjang karir disini tapi itu kecil sekali lah”***

(Lampiran, 32-36)

Pada semester 2 tahun 2023 ini, strategi bisnis dan HCM Telkomsel ialah terwujudnya Telkomsel sebagai *center of excellence talents of Indonesia*. Dengan masih dijalankan berbagai program-program pada tahun 2022-2023 awal yang telah dijelaskan sebelumnya, perusahaan ingin mengoptimalkan fungsi HCM yang mampu mendukung strategi tahun 2023 tercapai. Melalui penjalasan pada latar belakang, praktik *employer branding* dan *employee value proposition* (EVP) selama ini memiliki kecenderungan fokus pada eksternal saja, maka saat ini diinisiasikan untuk mengkaji

kembali EVP terhadap kebutuhan internal sebagai salah satu langkah yang diambil oleh Telkomsel guna mewujudkan strategi perusahaan menjadi *center of excellence talents of Indonesia*. Pengkajian EVP sebagai salah satu faktor penting dalam rancangan strategi *employer branding* memiliki tujuan untuk mengikat, mempertahankan, dan meningkatkan target talenta Telkomsel saat ini yaitu individu yang memiliki 3 *critical capabilities* dan individu berperforma tinggi berdasarkan hasil penilaian kinerja.

4.4.2. Employer Branding dan EVP Telkomsel

Aktivasi *employer branding* Telkomsel yang telah dijalankan selama ini diakui pihak manajemen lebih banyak berfokus pada program-program yang menasar pada pihak eksternal. Aktivasi program yang masih dijalankan sampai saat ini adalah *Telkomsel Tech Titans, TED Academy Cloud Specialist, Indonesia Next, Inspiration (business case competition), Thrive (Telkomsel Tech Enthusiast Bootcamp)*. Melalui aktivasi program tersebut, tim *employer branding* mensesikan 4 poin EVP Telkomsel saat ini sebagai pesan utama yang ingin disampaikan. Seperti yang dinyatakan pada bab sebelumnya, EVP merupakan bagian yang sangat penting dari pelaksanaan *employer branding*. *Principal Talent Management & Leadership Development* menyatakan bahwa pada praktiknya Telkomsel belum mencoba untuk mensosialisasikan EVP secara langsung kepada internal mereka sehingga kegiatan *employer branding* dirasa masih kurang maksimal untuk internal guna mewujudkan inisiasi perusahaan sebagai *center of excellence talents Indonesia*, khususnya pada nilai-nilai EVP yang dijanjikan oleh perusahaan kepada karyawannya.

“Mungkin keempatnya ya karena saya tidak mempunyai data apapun yang bisa menyebutkan bahwa karyawan tuh sudah nancep nih tentang EVP nomor 1/2/3/4 itu saya ga punya data itu”
(Lampiran 1, 152-154)

Terdapat 4 pilar EVP yang dimiliki oleh Telkomsel yang dijabarkan sebagai berikut.

1. A company that empowers society through technology

Telkomsel pada tahun ini fokus kepada penggunaan teknologi di mana, pada poin pertama EVP ini diartikan bahwa Telkomsel ingin memberdayakan masyarakat melalui teknologi. Dengan hal tersebut, Telkomsel secara langsung juga membantu memberdayakan masyarakat lewat teknologi dan bisa berkontribusi pada bangsa. Hal ini juga dibuktikan dengan pertumbuhan

masyarakat karena jaringan telekomunikasi yang tersebar samapi dengan pelosok Indonesia, Telkomsel memiliki jumlah pelanggan telekomunikasi terbesar di Indonesia. Terdapat kata kunci bagi nilai ini yaitu **Purposeful, Empowering, Contribution, Development, Proud.**

2. *A playground to innovate*

Telkomsel telah bertransformasi menjadi *digital telco company* dan membukanya inovasi bagi masyarakat. Dengan sumber daya yang dimiliki seperti data, *network infrastructure* yang tersebar sampai ke pelosok, relasi bisnis) sehingga menjadikan Telkomsel sebagai wadah untuk menciptakan inovasi *digital*. Nilai ini ditawarkan oleh Telkomsel sebagai *prospective business* yang amat menarik ke depannya dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh Telkomsel. Hal ini dibuktikan dengan infrastruktur yang solid, jaringan bisnis yang luas, data yang kaya, transformasi dengan cara bekerja yang baru. Terdapat kata kunci bagi nilai ini yaitu **Exciting, Innovation, Create, Future, Grow, Improvement.**

3. *A champion brand for champions*

Telkomsel sebagai *market leader* pada industri telekomunikasi dan dipercaya oleh *stakeholder*, relasi bisnis, reputasi perusahaan hingga masyarakat sampai ke daerah pelosok di mana ini menjadikan Telkomsel memiliki indikasi yang positif untuk menyediakan lingkungan kerja yang dibutuhkan para *talents* untuk berkembang dan sukses. Telkomsel menjual rasa aman, stabilitas, kesempatan untuk tumbuh dan berkembang. Bukti dari nilai ini adalah Telkomsel memiliki rekam jejak selama 25 tahun di industri telekomunikasi Indonesia sebagai *market leader* serta hadirnya sistem sumber daya manusia. Terdapat kata kunci bagi nilai ini yaitu **Integrity, Proven, Reliable, Trusted, Learn, Grow, Best in The Industry, Care.**

4. *A community to thrive together*

Telkomsel memiliki visi untuk membangun perusahaan dan Indonesia bersama dengan para *talents* sehingga terciptanya lingkungan yang positif di Telkomsel. Nilai ini hadir dengan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan banyak kesempatan bagi para *talents* untuk mencapai *work-life balance*. Hal tersebut terbukti dari hubungan yang dekat antar karyawan dan *turnover* karyawan yang kecil. Terdapat kata kunci bagi nilai ini yaitu **Togetherness, Teamwork, Collaboration, Community.**

BAB V

ANALISA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Data pada penelitian ini diperoleh dari hasil pengambilan data lanjutan menggunakan metode wawancara dan pembagian survey melalui kuesioner yang akan dianalisa pada bab ini guna mengetahui perspektif karyawan terhadap EVP perusahaan. Berikut merupakan penjelasan analisa dan pembahasan hasil penelitian.

5.1. Identifikasi Praktik *Employer Branding* dengan Strategi Telkomsel

Untuk dapat mempertajam analisa rancangan praktik *employer branding* saat ini di Telkomsel, akan dilakukan identifikasi dengan strategi Telkomsel yang dijelaskan pada tabel berikut.

Tabel 5.1. Identifikasi Praktik *Employer Branding* dengan Strategi Telkomsel

No	Strategi Bisnis dan/atau HCM Telkomsel	Praktik <i>Employer Branding</i> Tahun 2022-2023	Kesenjangan
1	Strategi perusahaan dan HCM 2023 menjadi <i>center of excellence talents</i> Indonesia dengan pengkajian kembali EVP yang fokus terhadap internal sebagai dasar rancangan <i>employer branding</i>	Program aktivasi EB seluruhnya fokus pada penyampaian EVP kepada eksternal	Tidak terdapat program aktivasi EB yang mendukung fokus terhadap internal
2	Strategi perusahaan dan HCM 2023 menjadi <i>center of excellence talents</i> Indonesia dengan pengkajian kembali EVP yang fokus terhadap internal sebagai dasar rancangan <i>employer branding</i>	Tidak dilakukan sosialisasi pada praktik nilai yang dijanjikan oleh perusahaan kepada karyawannya (EVP) oleh perusahaan melalui program EB atau kegiatan lainnya kepada internal	Tidak tersalurkannya informasi kepada internal mengenai janji yang ditawarkan oleh perusahaan.
3	Terdapat strategi perusahaan yang diturunkan pada strategi besar HCM yang diantaranya adalah kepemimpinan dan budaya, memanfaatkan teknologi <i>human capital</i> terdepan, pengembangan kemampuan (<i>reskill & upskill</i>), kinerja meritokrasi, dan optimalisasi lapisan dan <i>span of control</i> .	Kata kunci pada evp saat ini adalah <i>purposeful, empowering, contribution, development, proud, exciting, innovation, create, future, grow, improvement, integrity, proven,</i>	Pada kata kunci yang menggambarkan definisi nilai pada masing-masing EVP saat ini masih belum sepenuhnya menggambarkan strategi dan

4	Terdapat program-program yang mendukung strategi perusahaan seperti Optimalisasi SOC Organisasi, <i>Critical Capability Development, Culture Transformation</i> , Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi (IPMS), Aktivasi HWA (Fleksibilitas dengan Tanggung Jawab)	<i>reliable, trusted, learn, grow, best in the industry, care, togetherness, teamwork, collaboration, community.</i>	program pada strategi perusahaan seperti fleksibilitas dan <i>meritocracy</i>
---	--	--	---

Berdasarkan identifikasi terhadap strategi perusahaan dan HCM dengan praktik *employer branding* saat ini yang dilakukan oleh Telkomsel, ditemukan masih terdapat kesenjangan. Kesenjangan tersebut antara lain masih belum adanya program yang menunjang kebutuhan kajian EVP saat ini untuk fokus kepada internal, sepanjang penggunaan EVP saat ini belum dilakukannya sosialisasi terhadap nilai yang dijanjikan perusahaan kepada karyawannya baik melalui program tertentu, dan kata kunci yang ditetapkan pada masing-masing nilai EVP saat ini masih terdapat beberapa kata kunci yang belum memuat atau menggambarkan strategi perusahaan saat ini. Maka, dari praktik *employer branding* saat ini dapat disimpulkan bahwa masih ada ruang untuk melakukan peningkatan dari praktik *employer branding* dan penyusunan EVP agar mampu mendukung strategi perusahaan dan HCM. Namun demikian, tentunya inisiasi peningkatan ini tetap akan melihat juga pada hasil analisa berikutnya melalui data kualitatif dan kuantitatif.

5.2. Data Demografi Wawancara dan Survey

5.2.1. Data Demografi Wawancara

Berdasarkan pelaksanaan wawancara terhadap karyawan terpilih, pada tabel 5.2. jumlah karyawan dari kategori yang telah ditetapkan diperoleh sebagai berikut.

Tabel 5.2. Data Demografi Narasumber Wawancara

Kategori Narasumber	Jumlah
UI, UX	4
Data Scientist	2
Best Performance	5
Software Developer	1

Kelompok kategori narasumber terpilih untuk melakukan wawancara terdiri dari karyawan yang berada pada unit *UI, UX, data scientist, software developer, best performance* yang telah bekerja pada perusahaan lebih dari 2 tahun. Pemilihan masa

kerja tersebut berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh Deloitte pada tahun 2018 yang menyatakan bahwa generasi Z dan millennial sebanyak 43% keluar dari pekerjaannya dibawah 2 tahun sedangkan 28% menyatakan memilih untuk bertahan sampai lebih dari 5 tahun di perusahaan. Pemilihan kriteria masa kerja tersebut bertujuan agar sampel karyawan terpilih mewakili individu-individu yang memiliki keputusan tinggal di perusahaan lebih tinggi sehingga dapat memberikan informasi mengenai faktor-faktor EVP yang melatarbelakangi keputusan mereka. *UI, UX, data scientist, software developer* termasuk 3 *critical capabilities* utama yang diprioritaskan karena kebutuhan perusahaan untuk mempertahankan talenta didalamnya, begitu pula dengan karyawan-karyawan yang masuk pada kategori *best performance* berdasarkan penilaian kinerja terakhir yang harapannya dapat dipertahankan oleh perusahaan.

5.2.2. Data Demografi Responden Kuesioner

Setelah melakukan wawancara terhadap karyawan terpilih, kemudian dilakukan pembagian kuesioner kepada responden dengan kategori karyawan umum yang terdiri dari berbagai unit dan individu terpilih yang memiliki masa kerja lebih dari 2 tahun. Jumlah sampel responden yang ditetapkan adalah 46 responden dari 60 populasi yang ada seperti yang tergambarakan pada tabel 5.3. berikut

Tabel 5.3. Data Demografi Responden Kuesioner

Kategori Posisi		Presentase
Manager	8	17%
Officer	20	43%
Staff	8	17%
Senior	4	9%
UX Designer	1	2%
EX Reseracher	1	2%
Software Developer	1	2%
Engineer	1	2%
Supervisor	2	4%
Kategori Unit Kerja		Presentase
Finance	3	7%
Impact Delivery Office Team	1	2%
Organization Development Division	1	2%
Legal corporate and asset management	1	2%
B2B	1	2%
Reward Strategy	1	2%
HCM	4	9%
DPM	1	2%

Corporate counsel	1	2%
Software Developer Team	1	2%
Product Pricing Alignment Jawa bali	1	2%
byu	1	2%
Network	3	7%
Strategic Marketing	2	4%
Data Solution Division	2	4%
CEO Office Directorate	1	2%
Learning Management Division	1	2%
PCM	1	2%
CCM	1	2%
Sales	3	7%
People Analytics Division	1	2%
Digiads	1	2%
Information Technology	2	4%
corporate innovation	1	2%
Mobile Consumer Operation	1	2%
Mobile Performance and Analytics Area Jawa Bali Department	1	2%
Sales		0%
HO	1	2%
policy	1	2%
Brandcomm	1	2%
Procurement	1	2%
Kategori Masa Kerja		Presentase
2-5 Tahun	8	17,4%
6-10 Tahun	27	59%
11-12 Tahun	6	11%
>12 Tahun	5	13%
Kategori Usia		Presentase
Gen Z (20-26 Tahun)	3	7%
Millenial (27-42 Tahun)	41	89%
Gen X (43 - 58 Tahun)	2	4%

Pada tabel 5.3. kategori posisi secara umum disebabkan kepada karyawan umum namun, karyawan yang menerima kuesioner merupakan karyawan terpilih yang masuk kedalam kriteria yang telah ditetapkan diawal termasuk juga beberapa karyawan pada unit yang sama dengan narasumber wawancara sebelumnya. Pada kategori unit kerja terlihat cakupan unit jauh lebih luas dibandingkan dengan pemilihan narasumber wawancara, hal tersebut dipertimbangkan dengan jumlah permintaan responden kuesioner dan kemampuan perusahaan untuk menyediakan responden sehingga cakupan unit kerja akan lebih luas. Kategori posisi paling banyak didominasi dengan responden posisi *officer* dan kategori unit kerja paling banyak adalah *unit human capital management (HCM)*.

Berdasarkan pengisian kuesioner, kategori masa kerja didominasi oleh karyawan dengan masa kerja 6-10 tahun sebesar 27 responden dengan presentase 59%. Selain itu dalam kategori usia didominasi oleh generasi millennial sebesar 41 responden dengan presentase 89%. Dari pengkategorian responden berdasarkan masa kerja dan usia tersebut, maka akan terlihat bagaimana perspektif berbagai karyawan terhadap perusahaan khususnya pada faktor-faktor EVP yang diajukan pada kuesioner yang akan lebih lanjut dijelaskan pada sub bab berikutnya.

5.3. Analisa Data Kualitatif

Analisa pada data kualitatif akan menjabarkan hasil wawancara dan data kualitatif deskriptif melalui penyebaran survey pada hasil pertanyaan terbuka kepada karyawan Telkomsel. Hal ini bertujuan untuk melihat munculnya pernyataan negatif dan masukan dari karyawan pada masing-masing data yang mampu diidentifikasi sehingga dapat ditentukan skor dan frekuensi terbanyak yang muncul pada tiap faktor EVP.

5.3.1. Analisa Hasil Wawancara

Telkomsel saat ini memiliki 4 pilar EVP, di mana telah dilakukan analisa terhadap EVP tersebut dengan faktor-faktor EVP yang dimiliki oleh *framework* faktor EVP menurut (Charak & Zaware, 2020). Analisa ini bertujuan untuk mengetahui apakah dari EVP saat ini sudah memuat faktor-faktor nilai penting menurut (Charak & Zaware, 2020) sehingga dapat menentukan mana saja faktor yang perlu untuk ditinjau kembali sebagai dasar pada evaluasi EVP saat ini.

Tabel 5.4. Faktor-faktor yang memuat pada EVP Perusahaan

Elemen	Faktor	Nilai pada EVP saat ini
Karier	Prospek Masa Depan	ada
	Tingkat Pertumbuhan	ada
	Stabilitas Organisasi	ada
	Kesempatan Pengembangan	ada
	Kepemimpinan Senior	ada
Karyawan	Kualitas Manajer	ada
	Manajemen SDM	ada
	Kualitas Rekan Kerja	ada
	Collegial Environment	ada
	Camaraderie	ada
	Worklife-balance	ada

Kerja	Inovasi	ada
	Reputasi Pekerjaan	ada
	Penyelarasan Minat	ada
	Kualitas produk/layanan	ada
	Reputasi Pelanggan	ada
	Brand Awareness	ada
	Technology Level	ada
Kelembagaan	Industri	ada
	Posisi Pasar	ada
	Tanggung jawab Sosial	ada
	Lingkungan Informal	ada
	Diversity	ada
	Ukuran Organisasi	ada

Tahapan penelitian berikutnya adalah melakukan analisa wawancara berdasarkan *framework* faktor EVP menurut (Charak & Zaware, 2020). Wawancara bertujuan untuk mengetahui persepsi karyawan terkait EVP saat ini dan opini karyawan terhadap perusahaan yang nantinya akan dihitung frekuensi kemunculan pernyataan-pernyataan yang disampaikan tersebut untuk melihat apakah EVP terkait sudah dirasakan atau belum ada oleh karyawan termasuk juga dengan masukan lainnya. Jumlah frekuensi pernyataan EVP ditunjukkan oleh tabel 5.5. yang terbagi dari 2 pernyataan yakni positif dan negatif sebagai berikut.

Tabel 5.5. Frekuensi Munculnya Pernyataan Wawancara

Elemen	Faktor	Pernyataan Positif yang muncul	Pernyataan Negatif yang muncul	Jumlah pernyataan yang muncul
Karier	Prospek Masa Depan	14	4	18
	Meritocracy	11	12	23
	Tingkat Pertumbuhan	5	0	5
	Stabilitas Organisasi	11	0	11
	Kesempatan Pengembangan	34	4	37
Karyawan	Kepemimpinan Senior	28	9	37
	Kualitas Manajer	9	0	9
	Manajemen SDM	15	12	27
	Kualitas Rekan Kerja	8	0	8
	Collegial Environment	31	7	38
	Camaraderie	9	1	10

Elemen	Faktor	Pernyataan Positif yang muncul	Pernyataan Negatif yang muncul	Jumlah pernyataan yang muncul
Imbalan	Kompensasi	32	1	33
	Manfaat Kesehatan	0	0	0
	Hari Libur	0	0	0
	Manfaat Pensiun	0	0	0
Kerja	Worklife-balance	19	0	19
	Inovasi	20	1	21
	Reputasi Pekerjaan	4	0	4
	Penyelarasan Minat	8	0	8
	Dampak Pekerjaan	2	3	5
	Lokasi	1	0	1
	Perjalanan Bisnis	0	0	0
Kelembagaan	Respect	3	0	3
	Kualitas produk/layanan	9	5	14
	Etika	1	0	1
	Employee Recognition	2	0	2
	Reputasi Pelanggan	2	0	2
	Brand Awareness	2	2	4
	Technology Level	4	3	7
	Empowerment	4	0	4
	Industri	19	1	20
	Posisi Pasar	13	0	13
	Tanggung jawab Lingkungan	2	0	2
	Pengambilan Risiko	0	0	0
	Tanggung jawab Sosial	3	0	3
	Lingkungan Informal	2	0	2
	Diversity	13	0	13
Ukuran Organisasi	8	0	8	

Pada tabel 5.5. menunjukkan bahwa pada setiap faktor EVP menurut (Charak & Zaware, 2020) yang telah diteliti melalui wawancara terhadap karyawan Telkomsel terdapat faktor-faktor EVP yang memiliki pandangan positif dan negatif bagi karyawan. Pernyataan positif paling banyak muncul terdapat pada faktor *kesempatan pengembangan, kepemimpinan senior, collegial environment, kompensasi* di mana karyawan turut merasakan performa perusahaan dalam menjalankan faktor-faktor

tersebut selama mereka menjadi bagian dari perusahaan. Faktor-faktor tersebut juga menjadi salah satu motivasi positif bagi para karyawan yang memilih untuk bertahan di perusahaan.

*“Kalau terkait pengembangan ya, aku cukup apresiasi apa yang udah dilakuin temen-temen HR, karena satu membuka peluang bagi kami yang dari area, **karena dulu aku dari area ya mba, untuk bisa shifting kapabilitas yang menurut temen-temen itu kritikal ya dan kami diberikan kesempatan untuk bisa berkontribusi disana, itu bener-bener diapresiasi**”*

Pada faktor kepemimpinan senior, karyawan sangat merasakan adanya dukungan dari atasan yang dapat menunjang kinerja mereka seperti pemberian *coaching*, arahan dan hubungan diluar kerjaan yang cukup erat sehingga dirasa tidak ada batasan yang menghambat mereka untuk saling berbagi cerita. Kemampuan atasan juga dipandang cukup mumpuni sebagai individu yang perlu mengambil keputusan dan mengarahkan mereka. Faktor kepemimpinan senior juga kerap disambungkan dengan kesempatan pengembangan, di mana atasan menjadi pihak yang cukup mendukung karyawan untuk berkembang dengan pemberian *coaching* dengan waktu yang fleksibel dan dukungan untuk mengikuti program-program pelatihan yang dibutuhkan karyawan.

*“awal masuk telkomsel itu rada shock karena kok kita kaya ga ada batasan antara bawahan dengan atasan dalam bekerja, **kita bebas menyampaikan pendapat, berdiskusi dengan atasan pun simple ga terlalu panjang caranya**, dibandingkan dengan cerita-cerita di perusahaan lain. Kalau leader sendiri dari VP dan GM, menurutku udah **memberikan tanggungjawabnya ke kita untuk mengembangkan diri kita, malah kita dikasih kesempatan buat berkembang**”*

Faktor berikutnya yang memiliki tanggapan positif lainnya adalah *collegial environment*, pada faktor ini karyawan cukup merasakan bahwa rekan kerja dalam perusahaan memiliki kemauan untuk saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan terlebih banyak fungsi dari masing-masing unit kerja yang membutuhkan kolaborasi yang optimal. Dengan adanya kolaborasi yang optimal baik antar unit atau fungsi, maka akan mendorong efektivitas kinerja tim maupun individu dalam memenuhi target mereka.

*“Lingkungan kerja secara korporat: ditempat skrg lingkungan kerja cukup unik karena top to down, **bisa disampaikan keatas kalua ada apa2 bisa speak up, dari segi kolaborasi oke sih karena meskipun masih bawah tp di divisi lain mereka mau diajak Kerjasama walaupun kita bukan divisi yang punya power, bagus kayak misalkan open mind set, terbuka, fleksibel, dinamis, tapi di satu sisi ada juga yang keablasan yang membuat itu jadi sebuah kenyamanan bagi karyawan”***

Faktor yang paling banyak diberikan tanggapan positif lainnya adalah kompensasi. Kompensasi dalam hal ini berbicara juga terkait tunjangan dan bonus yang diberikan diluar gaji pokok yang didapatkan. Nyatanya pada setiap sesi wawancara, kompensasi menjadi faktor utama bagi karyawan merasa nyaman bahkan enggan untuk berpindah ke perusahaan lain. Beberapa narasumber menyatakan bahwa kompensasi dan manfaat dalam bentuk uang yang diberikan menjanjikan kesejahteraan bagi karyawan sehingga sangat memotivasi mereka untuk memberikan kinerja terbaiknya. Hal tersebut juga didasarkan pada kompensasi yang dirasa sudah cukup bahkan lebih dari cukup bagi karyawan yang telah berkeluarga dan belum berkeluarga dibandingkan dengan perusahaan lainnya.

*“Cukup banget sih jadi kalau di bidang data itu kan pasti ini ya apa demand tinggi gitu Jadi hampir semua company itu butuh dan terutama company company di bidang teknologi sama ritel yang skalanya nasional atau multinasional dan kemarin memang sempat ada beberapa yang approach tapi **so far kompensasi di tempat yang sekarang itu ini sih menurutku udah lebih dari cukup gitu kalau dari aku.”***

*“Untuk kesejahteraan di telkomsel bisa ngasih dalam setahun berapa kali gaji jadi saat kita ingin mencari perusahaan lain, **semakin lama kita kerja di telkomsel kesejahteraan kita terus ditingkatkan terlepas kita naik posisi atau tidak, jadi kesejahteraan kita tetap diperhatikan.** Dapat di compare dengan perusahaan lain, semakin lama di telkomsel semakin sedikit perusahaan lain yang bisa memberi opsi yang lebih baik dari telkomsel secara benefit.”*

Tabel 5.4. juga menunjukkan pernyataan negatif dari karyawan yang menggambarkan beberapa faktor EVP menurut (Charak & Zaware, 2020). Pernyataan negatif ini merupakan bagian dari tanggapan karyawan mengenai perusahaan

sekaligus sebagai masukan untuk perusahaan. Pada tabel 5.4. terdapat 3 faktor teratas yang memiliki frekuensi pernyataan negatif muncul terbanyak yaitu *manajemen SDM, meritocracy*, dan kepemimpinan senior. Faktor manajemen SDM merupakan faktor yang paling banyak disebutkan dalam wawancara untuk diberikan masukan. Masukan tersebut terdiri atas berbagai kategori seperti sistem rekrutmen internal, sistem penilaian kinerja yang adil dan transparan, pemberian sosialisasi kebijakan *reward*, pembenahan dalam aspek manajemen kinerja sehingga mampu meningkatkan produktifitas, lembur, kompetensi karyawan, dan mekanisme kenaikan gaji.

“Kalo menurut saya terkait penilaian belum sepenuhnya transparan dan adil, kalau transparan karena parameternya pun belum jelas, ranking sama grade menurut saya udah cukup dibanding harus dikuantifikasi yang kurang jelas, misalnya ada beda 1 poin tapi belum clear apa yang membedakan.”

Faktor *meritocracy* menjadi salah satu faktor yang paling banyak dirasakan dampaknya oleh karyawan namun, masih dirasa banyak ruang untuk dilakukan perbaikan pada faktor ini. Khususnya pada transparansi penilaian pada pemberian *reward*. Beberapa karyawan masih merasakan adanya sistem pemberian *reward* yang masih belum jelas dan tidak transparan maupun tidak sesuai dengan performa dilapangan sehingga diharapkan ada *action* khusus dari manajemen untuk melakukan perubahan pada sistem *meritocracy* ini agar adil dengan performa yang diberikan oleh karyawan.

“Kurang sih, karena selama ini untuk penilaian itu dikuotakan, istilahnya IS, BS, sama B itu secara tidak langsung ada kuotanya, kayak engga di statement resmi dalam proses penilaian, tapi untuk yang selama ini terjadi, karena ada kuota itu, kayak contoh, secara kinerja dia BS, tapi karena dalam divisi dia yang secara kinerja BS itu lebih dari kuota, jadi ada yang harus di korbakan untuk dapat B, jadi kayak dia belum layak nih untuk di posisi naik lagi, karena dikuotakan dan mau gamau jadi B, jadinya kinerja dia dengan orang yang memang B akhirnya secara penilaian jadi sama, gitu sih karena sistem pengkuotaan itu yang membuat secara subjektif misalnya dia BS untuk standari itu, karena ada kuota jadi harus down grade”

Pada penjelasan sebelumnya kepemimpinan senior menjadi salah satu faktor yang banyak diberikan tanggapan positif, namun tidak banyak juga narasumber yang memberikan perhatian khusus pada faktor ini sebagai masukan untuk manajemen. Kepemimpinan senior dalam hal ini berbicara mengenai kemampuan atasan dalam menjalankan tugasnya untuk memberikan arahan dan perhatiannya kepada bawahan yang dirasa masih belum optimal bagi sebagian narasumber sehingga cukup berpengaruh kepada kinerja mereka.

*“Saat ini merasa kurang disupport dengan atasan. **ketika aku tanya apa yang baik dan kurang baik, itupun tidak bisa tersalurkan dengan baik, artinya kita gatau persis kekurangan karena apa dan kelebihan karena apa, tapi yang harus di improve harus lebih better nih untuk berikutnya, jawaban-jawaban yang kita dapetin itu jadinya”***

Selain faktor-faktor positif dan negatif utama yang telah disampaikan sebelumnya, terdapat faktor-faktor lainnya yang juga bisa diberikan perhatian seperti prospek masa depan dan teknologi level. Prospek masa depan berbicara terkait perusahaan menyediakan karir masa depan yang menjanjikan bagi karyawan dan teknologi level berbicara terkait perusahaan memiliki kecanggihan teknologi dalam kinerjanya dibandingkan perusahaan lain. Pada tanggapan positif prospek masa depan, beberapa narasumber menyatakan akan menghabiskan masa pensiunnya di Telkomsel karena merasa nyaman baik karena lingkungan, kompensasi, beban kerja dan lain sebagainya. Kemudian untuk tanggapan negatif pada faktor ini yaitu beberapa narasumber ingin pengelolaan karyawan terutama dalam hal jenjang karir perlu ditingkatkan sehingga mereka dapat optimis untuk menaruh jenjang karir di perusahaan.

*“**Lebih kepada karena offering yang datang belum lebih baik, settlenya masih rada kurang, atau minimum kompetensi yang kita butuhkan belum sampai, nah itu menurutku masih belum.**”*

Banyak pernyataan positif dan negatif lainnya juga yang mengarah kepada faktor teknologi level. Beberapa narasumber menyatakan bahwa saat ini teknologi IT yang mereka punya sudah cukup mendukung kinerja mereka bahkan dapat berdampak juga kepada tanggung jawab perusahaan kepada sosial perusahaan kepada masyarakat namun, terdapat tanggapan negatif yang muncul terkait faktor ini.

Beberapa karyawan merasa bahwa sistem teknologi atau *digitalisasi* mereka untuk internal masih dirasa kalah dengan perusahaan lainnya, khususnya teknologi yang dapat mengakomodasi kegiatan-kegiatan karyawan.

“tapi kalo aku liat telkomsel sendiri agak kurang disisi teknologinya untuk bisa fasilitas karyawan dalam mengembangkan potensinya. Karna kalo aku lihat perusahaan lain mereka sudah punya aplikasi internal sendiri jadi karyawan bisa tracking development mereka selama setahun seperti apa, development yang dia pilih sesuai dengan kompetensi yang dia sasar apa, udah ada databasenya sudah lengkap.”

Pada hasil wawancara kepada 12 narasumber terdapat tanggapan positif dan negatif yang diberikan. Melalui tabel 5.4 dapat terlihat faktor yang ditandai paling banyak muncul serta mana saja faktor yang memiliki frekuensi muncul pernyataan berurutan-paling banyak baik untuk tanggapan positif dan negatif agar dapat dibandingkan nantinya dengan hasil analisa dari survey kualitatif sehingga dapat diketahui mana saja faktor yang perlu perhatian khusus sebagai dasar acuan perbaikan EVP perusahaan.

5.3.2. Analisa Hasil Survey Kualitatif

Pada penjelasan sebelumnya, survey dirancang juga dengan diberikan pertanyaan terbuka terhadap responden mengenai hal yang dapat diperbaiki dan ditingkatkan dari perusahaan saat ini. Setiap pernyataan responden kemudian akan dikategorikan pada tema dan faktor EVP yang sama. Hasil pernyataan responden dijabarkan melalui tabel 5.6 sebagai berikut.

Tabel 5.6. Analisa Hasil Survey Data Kualitatif

Elemen Karier		
Faktor	Kategori	Frekuensi
Prospek Masa Depan	Pengelolaan karyawan terutama dalam hal karir perlu ditingkatkan	5
Meritocracy	Transparansi penilaian pemberian Reward	9
Kesempatan Pengembangan	Realisasi Development method Job assignment 70.20.10	1
	Peningkatan learning facility	2
	TNA yang belum berdasarkan kebutuhan karyawan	2
Elemen Karyawan		
Faktor	Kategori	Frekuensi
Kepemimpinan Senior	Kemampuan atasan (Coaching, support, arahan)	7

Manajemen Sumber Daya Manusia	Sistem penilaian kinerja yang lebih transparan dan adil	15
	Konsisten dalam evaluasi dan monitoring	1
	Kompetensi Karyawan	1
Elemen Kerja		
Faktor	Kategori	Frekuensi
<i>Work-life Balance</i>	Belum terciptanya worklife-balance	1
Penyelarasan Minat	Perusahaan lebih mengenal karyawannya dari sisi keahlian/kemampuan/bakat, minat dan kecenderungan,	2
Collegial Environment	Kurang optimal dalam melakukan kolaborasi	1
Elemen Kelembagaan		
Faktor	Kategori	Frekuensi
<i>Technology Level</i>	Pengembangan teknologi/platform yang bisa menunjang produktifitas	5
Posisi pasar	Komunikasi tentang competitive advantages perusahaan ke ekosistem di luar	1

Dari 46 responden, hasil analisa kuesioner memperlihatkan beberapa masukan dari responden terhadap faktor-faktor EVP yang telah dikategorisasikan. Pada tabel 5.5 menunjukkan bahwa faktor EVP utama yang paling banyak diberikan masukan adalah faktor manajemen sumber daya manusia khususnya pada kategori sistem penilaian kinerja yang masih dirasa tidak adil dan transparan, diikuti oleh faktor lainnya yaitu kepemimpinan senior di mana responden masih merasa kemampuan atasan dalam memimpin masih kurang optimal, faktor prospek masa depan pada aspek pengelolaan karyawan dalam hal karir yang perlu ditingkatkan, dan teknologi level untuk mengembangkan teknologi yang dapat menunjang produktifitas internal atau karyawan Telkomsel.

Berdasarkan hasil analisa data kualitatif pada wawancara dan survey melalui kuesioner dapat disimpulkan terdapat 4 faktor teratas yang selalu muncul pada alat analisa dan memiliki frekuensi pernyataan negatif terbanyak ditunjukkan pada tabel 5.6. yaitu manajemen SDM, kepemimpinan senior, *meritocracy*, dan prospek masa depan. Hasil dari analisa yang sudah diidentifikasi tersebut kemudian akan disandingkan dengan hasil analisa data kuantitatif melalui matriks IPA untuk dapat melihat tingkat kepentingan dan baiknya performa setiap faktor EVP sehingga akan terlihat faktor teratas mana saja konsisten muncul dari kedua pertimbangan tersebut.

Tabel 5.7. Frekuensi Tertinggi Pernyataan Negatif Faktor EVP Data Kuantitatif

Wawancara		Survey	
Faktor EVP	Frekuensi	Faktor EVP	Frekuensi
Prospek Masa Depan	4	Prospek Masa Depan	5
Meritocracy	12	Meritocracy	9
Kepemimpinan Senior	9	Kepemimpinan Senior	7
Manajemen SDM	12	Manajemen SDM	15
Collegial Environment	7	Collegial Environment	0
Technology Level	0	Technology Level	5

5.4. Analisa Data Kuantitatif

Penelitian lanjutan berikutnya adalah analisa kuesioner yang telah dibagikan kepada responden yang kemudian akan dianalisa menggunakan metode *importance performance analysis* (IPA). Untuk menentukan nilai tengah pada perhitungan IPA, maka dilakukan perhitungan uji normalitas pada tingkat kepentingan dan performa sebagai berikut.

Tabel 5.8. Hasil Uji Normalitas

Uji Normalitas	Taraf Kepentingan	Tingkat Performa
N Sampel	46	46
Mean	3,53	3,04
Simpangan Baku	0,48	0,43
Dn =	0,17	0,19
KS Tabel	0,20	0,20
Kesimpulan	Normal	Normal

Berdasarkan tabel 5.8. menunjukkan hasil uji normalitas yang telah dilakukan. Kesimpulan yang dapat diambil dari data tersebut adalah distribusi data taraf kepentingan dan tingkat performa pada faktor EVP normal, sehingga kategorisasi data dan pemetaan matriks IPA menggunakan *mean* sebagai nilai tengahnya. Setelah mendapatkan hasil dari uji normalitas, berikut kategorisasi taraf kepentingan dan tingkat performa pada faktor EVP yang telah dilakukan pada tabel 5.9. berikut.

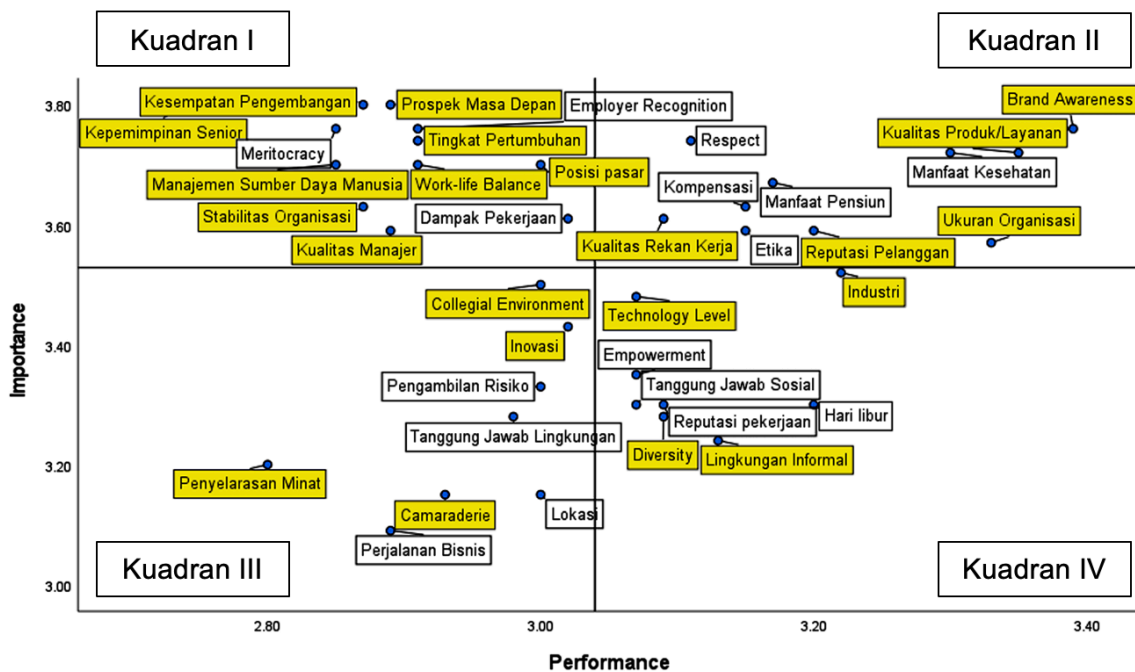
Tabel 5.9. Persepsi Karyawan Terhadap Taraf Kepentingan dan Tingkat Performa

Elemen EVP	Faktor EVP	Taraf Kepentingan		Tingkat Performa	
		(Mean= 3.53)		(Mean= 3.04)	
		Rata-rata	Kategori	Rata-rata	Kategori
Karier	Prospek Masa Depan	3,80	Penting	2,89	Buruk
	<i>Meritocracy</i>	3,76	Penting	2,85	Buruk
	Tingkat Pertumbuhan	3,74	Penting	2,91	Buruk
	Stabilitas Organisasi	3,63	Penting	2,87	Buruk

Elemen EVP	Faktor EVP	Taraf Kepentingan		Tingkat Performa	
		(Mean= 3.53)		(Mean= 3.04)	
		Rata-rata	Kategori	Rata-rata	Kategori
	Kesempatan Pengembangan	3,80	Penting	2,87	Buruk
Karyawan	Kepemimpinan Senior	3,80	Penting	2,74	Buruk
	Kualitas Manajer	3,59	Penting	2,89	Buruk
	Manajemen Sumber Daya Manusia	3,70	Penting	2,85	Buruk
	Kualitas Rekan Kerja	3,61	Penting	3,09	Baik
	<i>Collegial Environment</i>	3,50	Kurang Penting	3,00	Buruk
	<i>Camaraderie</i>	3,15	Kurang Penting	2,93	Buruk
Imbalan	Kompensasi	3,63	Penting	3,15	Baik
	Manfaat Kesehatan	3,72	Penting	3,30	Baik
	Hari libur	3,30	Kurang Penting	3,20	Baik
	Manfaat Pensiun	3,67	Penting	3,17	Baik
Kerja	<i>Work-life Balance</i>	3,70	Penting	2,91	Buruk
	Inovasi	3,43	Kurang Penting	3,02	Buruk
	Reputasi pekerjaan	3,30	Kurang Penting	3,09	Baik
	Penyelarasan Minat	3,20	Kurang Penting	2,80	Buruk
	Dampak Pekerjaan	3,61	Penting	3,02	Buruk
	Lokasi	3,15	Kurang Penting	3,00	Buruk
	Perjalanan Bisnis	3,09	Kurang Penting	2,89	Buruk
Kelembagaan	<i>Respect</i>	3,74	Penting	3,11	Baik
	Kualitas Produk/Layanan	3,72	Penting	3,35	Baik
	Etika	3,59	Penting	3,15	Baik
	<i>Employer Recognition</i>	3,76	Penting	2,91	Buruk
	Reputasi Pelanggan	3,59	Penting	3,20	Baik
	<i>Brand Awareness</i>	3,76	Penting	3,39	Baik
	<i>Technology Level</i>	3,48	Kurang Penting	3,07	Baik
	<i>Empowerment</i>	3,35	Kurang Penting	3,07	Baik
	Industri	3,52	Kurang Penting	3,22	Baik
	Posisi pasar	3,70	Penting	3,00	Buruk
	Tanggung Jawab Lingkungan	3,28	Kurang Penting	2,98	Buruk
	Pengambilan Risiko	3,33	Kurang Penting	3,00	Buruk
	Tanggung Jawab Sosial	3,30	Kurang Penting	3,07	Baik
	Lingkungan Informal	3,24	Kurang Penting	3,13	Baik

Elemen EVP	Faktor EVP	Taraf Kepentingan		Tingkat Performa	
		(Mean= 3.53)		(Mean= 3.04)	
		Rata-rata	Kategori	Rata-rata	Kategori
	Diversity	3,28	Kurang Penting	3,09	Baik
	Ukuran Organisasi	3,57	Penting	3,33	Baik

Pemetaan faktor EVP kedalam matriks IPA menggunakan nilai mean dengan taraf kepentingan sebagai sumbu Y dan tingkat performa sebagai sumbu X. Pemetaan matriks IPA pada faktor-faktor EVP digambarkan pada gambar 5.1. di mana faktor-faktor yang ditandai oleh warna kuning merupakan faktor yang diidentifikasi telah memuat dalam EVP Telkomsel saat ini.



Gambar 5.1. Matriks IPA Faktor EVP

Berdasarkan gambar 5.1. maka pemetaan matriks IPA terhadap faktor-faktor EVP dikelompokkan sebagai berikut.

Tabel 5.10. Pembagian Faktor EVP Berdasarkan Matriks IPA

	Faktor EVP	Keterangan
Kuadran I	Kesempatan Pengembangan	Faktor pada kuadran 1 merupakan faktor yang memiliki tingkat kepentingan tinggi namun, kurang pada performa sehingga menjadi prioritas untuk perbaikan untuk evaluasi EVP sekaligus menyusun strategi employer branding
	Kepemimpinan Senior	
	Manajemen SDM	
	Meritocracy	
	Stabilitas Organisasi	
	Kualitas Manajer	

	Faktor EVP	Keterangan
	Work-life Balance	
	Tingkat Pertumbuhan	
	Prospek Masa Depan	
	Dampak Pekerjaan	
	Posisi Pasar	
	Employee Recognition	
Kuadran II	Kualitas Rekan Kerja	Kuadran 2 merupakan faktor yang perlu perhatian khusus untuk dapat dipertahankan dan dijaga
	Kompensasi	
	Respect	
	Etika	
	Manfaat Pensiun	
	Reputasi Pelanggan	
	Manfaat Kesehatan	
	Ukuran Organisasi	
	Kualitas Produk/Layanan	
	Brand Awareness	
Kuadran III	Collegial Environment	Faktor-faktor pada kuadran 3 tidak perlu mendapatkan perhatian karena tidak memiliki taraf kepentingan yang tinggi bagi penyusunan EVP dan strategi Employer Branding
	Inovasi	
	Pengambilan Risiko	
	Tanggungjawab Lingkungan	
	Penyelarasan Minat	
	Perjalanan Bisnis	
	Camaraderie	
	Lokasi	
Kuadran IV	Technology Level	Upaya, program dan sumberdaya yang dialokasikan organisasi untuk EVP pada kuadran 4 perlu ditinjau kembali dan disarankan agar dialihkan ke peningkatan efektivitas EVP pada kuadran 1
	Empowerment	
	Tanggungjawab Sosial	
	Reputasi Pekerjaan	
	Diversity	
	Lingkungan Informal	
	Hari Libur	
	Industri	

Berdasarkan tabel 5.10. yang telah memuat penjelasan pada masing-masing kuadran, pada penelitian ini memiliki ruang lingkup yang berfokus pada kuadran 1 di mana memiliki tingkat kepentingan tinggi bagi karyawan namun, memiliki performa yang rendah sehingga perlu menjadi prioritas untuk perbaikan evaluasi EVP guna menciptakan *employer branding* yang dibutuhkan. Untuk faktor-faktor pada kuadran 2 perlu dipertahankan di mana memiliki arti sebagai faktor yang memiliki tingkat kepentingan tinggi dan performa yang sudah baik sehingga perusahaan dapat mempertahankan faktor-faktor EVP tersebut guna memelihara *employer branding* yang sesuai dengan kebutuhan. Sedangkan kuadran 3 diartikan sebagai faktor-faktor

yang dianggap tidak penting oleh karyawan dan performanya pun tidak masuk dalam kategori baik sehingga pada kuadran ini tidak menjadi fokus utama sebagai dasar evaluasi EVP begitu juga pada kuadran 4 diartikan sebagai faktor-faktor yang memiliki tingkat kepentingan rendah bagi karyawan namun performa perusahaan dalam mewujudkan faktor-faktor tersebut dianggap sudah baik.

Dengan demikian, berdasarkan hasil matriks IPA, fokus pada rancangan EVP yakni pada kuadran I sebagai faktor prioritas yang memiliki tingkat kepentingan tinggi bagi karyawan dan perlu ditingkatkan performanya di perusahaan. Kuadran I terdiri atas kesempatan pengembangan, kepemimpinan senior, manajemen sdm, meritocracy, stabilitas organisasi, kualitas manajer, work-life balance, tingkat pertumbuhan, prospek masa depan, dampak pekerjaan, posisi pasar, employee recognition.

5.5. Kesimpulan Analisa Data Kuantitatif dan Kualitatif

Melalui pembahasan sebelumnya untuk dapat menentukan dasar pemilihan faktor EVP yang perlu ditingkatkan akan dilihat pada 2 hasil analisa yaitu data kuantitatif (Kuadran I pada matriks IPA) dan data kualitatif yang menghasilkan pernyataan negatif. Data kualitatif yang terdiri dari hasil wawancara dan jawaban pada pertanyaan terbuka survey dilakukan rekap dan penjumlahan frekuensi kemunculan pernyataan negatif konsisten terbanyak, kemudian dilakukan identifikasi mana saja yang juga termasuk kategori kuadran I pada hasil matriks IPA. Dengan demikian, telah ditentukan terdapat 4 faktor prioritas untuk rancangan EVP Telkomsel yang ditujukan pada tabel 5.11. sebagai berikut.

Tabel 5.11. Kesimpulan Faktor EVP Prioritas

Elemen Karier			
Faktor	Keterangan	%	Frekuensi
Prospek Masa Depan	Tidak optimis untuk menaruh jenjang karir di perusahaan	16%	9
	Pengelolaan karyawan terutama dalam hal karir perlu ditingkatkan	9%	5
<i>Meritocracy</i>	Transparansi penilaian pemberian Reward	36%	21
Elemen Karyawan			
Faktor	Keterangan	%	Frekuensi
Kepemimpinan Senior	Kemampuan atasan (Coaching, support, arahan)	28%	16
Manajemen Sumber Daya Manusia	Sistem rekrutmen internal	3%	2
	Sistem penilaian kinerja yang lebih transparan dan adil	47%	27
	Pemberian sosialisasi kebijakan pemberian reward	3%	2

	Pembenahan dalam aspek manajemen kinerja sehingga mampu meningkatkan produktifitas	9%	5
--	--	----	---

Secara keseluruhan faktor yang memiliki perhatian besar pada tabel 5.11 adalah manajemen SDM khususnya pada sistem penilaian kinerja yakni memiliki frekuensi pernyataan muncul pada data kualitatif sebesar 27 frekuensi atau 47% karyawan menyatakan masih ada kekurangan pada sistem penilaian kinerja yang dirasa tidak transparan dan adil, disusul oleh faktor kepemimpinan senior di mana sebesar 28% karyawan menyatakan bahwa atasan mereka masih perlu untuk meningkatkan kemampuannya khususnya pada tugas *coaching*, pemberian arahan, dan dukungan untuk pengembangan karyawan. *Meritocracy* juga menjadi salah satu faktor yang memiliki presentase yang cukup besar yakni 36% responden menyatakan bahwa transparan pemberian *reward* masih belum dirasakan secara optimal oleh karyawan dan diikuti oleh faktor prospek masa depan di mana sebesar 16% karyawan menyatakan tidak optimis untuk menaruh jenjang karir sampai pensiun di perusahaan.

Dengan pemaparan penjelasan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa masih terdapat ruang bagi Telkomsel untuk dapat memperbaiki EVP mereka dengan fokus kepada 4 faktor utama yang dianggap penting oleh karyawan namun, masih memiliki performa yang rendah. Dari 4 faktor utama tersebut, dilihat pada gambar 5.1. faktor prospek masa depan, kepemimpinan senior, dan manajemen SDM, telah dimuat pada 4 pilar EVP Telkomsel saat ini, berbeda halnya dengan faktor *meritocracy* yang tidak dimuat pada 4 pilar EVP Telkomsel. Maka dapat diartikan, pada faktanya faktor *meritocracy* dianggap penting oleh karyawan namun memiliki performa yang rendah sehingga faktor ini perlu dilakukan rancangan baru sebagai strategi utama untuk merancang EVP.

Pada penjelasan pihak manajemen yang telah disampaikan sebelumnya, bahwa salah satu dasar adanya inisiasi evaluasi EVP perusahaan saat ini adalah ditemukan tingkat *engagement* karyawan yang masih rendah. Mengacu pada teori Saks (2006) *engagement* terdiri dari komponen emosional dan perilaku yang berkaitan dengan kinerja dan peran individu di mana emosional berkaitan dengan perasaan hubungan kerja dengan atasan dan rekan kerja dan perilaku berkaitan dengan perilaku adaptif yaitu perilaku yang mendukung efektivitas organisasi dan bertujuan untuk mendorong inovasi dan perubahan.

Melalui komponen-komponen yang dijelaskan oleh Saks (2006) apabila EVP dapat ditentukan dengan baik oleh perusahaan, maka dapat terwujudnya *engagement* yang diharapkan di mana karyawan akan terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan mereka dan memberikan komitmen pada tempat mereka bekerja dengan memberikan keuntungan kompetitif yang jelas bagi perusahaan seperti produktivitas yang tinggi. Ditambahkan oleh Stone (2006) untuk mengukur *employee engagement* dapat diukur seputar rasa kebanggaan dan kepuasan terhadap pemberi kerja seperti kesempatan bekerja yang menantang, pengakuan dan umpan balik atas kontribusi yang positif, dukungan pribadi dari atasan, dan pemahaman tentang hubungan antara pekerja dengan misi perusahaan. Dengan demikian, faktor-faktor EVP yang perlu dievaluasi pada tabel 5.10 sejalan dengan aspek-aspek alat ukur terciptanya *employee engagement* yang telah disampaikan oleh ahli agar terjadi kepuasan terhadap karyawan saat ini dengan tujuan untuk dapat mempertahankan mereka di mana hal tersebut sebagai bagian dari bentuk aksi perusahaan dalam menyusun strategi internal *employer branding*

BAB VI

RANCANGAN STRATEGI INTERNAL *EMPLOYER BRANDING* TELKOMSEL

6.1. Rancangan Perbaikan *Employee Value Proposition*

Employee Value Proposition (EVP) merupakan bagian utama yang penting untuk lebih dahulu diidentifikasi sebelum melaksanakan kegiatan *employer branding* akan hal tersebut, pembahasan ini memiliki tujuan mengetahui apa saja strategi yang masih relevan terhadap internal berdasarkan hasil analisa sebelumnya guna mempertahankan talenta-talenta yang diharapkan. Berdasarkan penjelasan kesimpulan analisa data kuantitatif dan kualitatif sebelumnya, acuan rancangan perbaikan EVP akan difokuskan utamanya pada 4 faktor prioritas yang berhasil diidentifikasi pada tabel 5.9 yaitu prospek masa depan, *meritocracy*, kepemimpinan senior, dan manajemen SDM. Perancangan strategi dirumuskan menjadi 3 yaitu strategi yaitu perancangan dan implementasi manajemen kinerja berbasis *meritocracy*, perancangan kebijakan manajemen kepemimpinan, dan perancangan & implementasi peningkatan karir tahun 2024-2025 yang dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut.

6.1.1. Strategi Perancangan dan Implementasi Manajemen Kinerja Berbasis *Meritocracy* 2024-2025

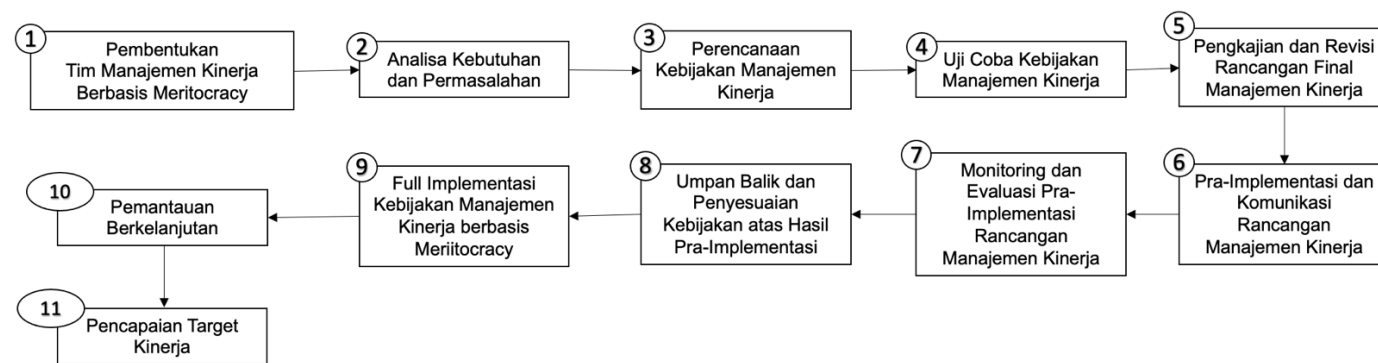
Pada tabel 5.10 telah disimpulkan bahwa faktor EVP yang menjadi prioritas dengan frekuensi tertinggi adalah *meritocracy* dan manajemen SDM, begitu juga dengan hasil matriks IPA yang menunjukkan 2 faktor EVP tersebut masuk kedalam kuadran I yang diartikan sebagai faktor dengan tingkat kepentingan tinggi namun, memiliki performa yang rendah sehingga perlu adanya peningkatan pada faktor ini. Hasil pengkategorian data kualitatif menyatakan frekuensi terbesar dari 2 faktor tersebut terdapat pada 2 kategori yang memiliki hubungan yaitu pada penilaian untuk pemberian *reward* dan penilaian yang dirasa belum transparan dan adil dalam hal ini menyinggung perihal manajemen SDM. Untuk dapat lebih dalam mengetahui identifikasi kondisi kedua faktor tersebut dan saran perbaikan yang diberikan dapat dilihat pada tabel 6.1. dan tabel 6.2.

Tabel 6.1. Identifikasi Strategi Perancangan dan Implementasi Manajemen Kinerja Berbasis *Meritocracy*

Faktor EVP Prioritas	Kondisi Saat Ini	Temuan	Saran Perbaikan	Hasil yang diharapkan
<i>Meritocracy</i>	<p>Saat ini Telkomsel telah memiliki program <i>Integrated Performance Management System (IPMS)</i> dengan tujuan diantaranya;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Membangun sistem dinamis dalam membantu dan menyamakan evaluasi performansi karyawan ▪ Menghilangkan perbedaan antara aturan penilaian dan metode evaluasi antar tingkat sehingga penilaian kinerja untuk mendapatkan penghargaan secara adil 	<p>Dalam pelaksanaannya didapat temuan, berikut;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluasi performansi bagi karyawan ukuran penilaiannya masih belum jelas • Dasar penilaian untuk penetapan pemberian <i>reward</i> kurang transparan. 	<p>Saran untuk temuan, perlu :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pembentukan tim manajemen kinerja berbasis <i>Meritocracy</i> ▪ Dilakukan tinjauan ulang terhadap aturan kebijakan dalam pemberian <i>reward</i> bagi kepada karyawan dengan melihat tolak ukur penilaian yang jelas didasarkan pada aspek-aspek yang berkaitan langsung dengan performa individual dan capaian target perusahaan. ▪ Dilakukan sosialisasi secara jelas, terbuka dan berkala terkait informasi sistem pemberian <i>reward (monetary/non-monetary)</i> bagi seluruh karyawan. 	<p>Termotivasinya karyawan di dalam mencapai kinerja optimal dengan basis <i>meritocracy</i> sebagaimana yang diharapkan oleh perusahaan</p>
Manajemen SDM	<p>Telkomsel telah memiliki <i>Integrated Performance Management System (IPMS)</i> sebagai sistem dinamis yang mendukung penyamaan proses evaluasi karyawan, diantaranya</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Menghilangkan perbedaan antara aturan penilaian dan metode evaluasi antar tingkatan yang ada. ▪ Mengintervensi isu-isu terkait kompetensi, kompensasi, manajemen kinerja, manajemen karier dan talenta, penilaian kinerja, pengembangan sumber daya manusia, hingga matriks 	<p>Dalam pelaksanaannya didapat temuan, berikut;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penilaian kinerja karyawan dirasakan belum transparan dan adil serta tidak ada tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja tersebut • Aspek manajemen kinerja yang masih belum mendukung produktifitas karyawan • Sosialisasi kebijakan <i>reward</i> belum tersampaikan. 	<p>Saran untuk temuan, perlu : Diperbaiki sistem dan prosedur pada kebijakan manajemen kinerja meliputi;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistem dan prosedur <i>performance appraisal</i> yang memastikan bahwa penilaian diberlakukan secara adil dan transparan dengan melibatkan semua pihak (tidak hanya atasan) ▪ Dilakukannya sistem uji coba ▪ Sistem dan prosedur yang memastikan bahwa proses berjalan sistematis sehingga dapat memenuhi kebutuhan bisnis dan karyawan secara efektif ▪ Dilakukan sosialisasi dan diskusi secara berkala kepada pegawai dengan penjelasan yang lebih detail terkait: 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Terpenuhinya harapan Karyawan untuk memperoleh kejelasan terkait kinerja yang harus dicapai oleh individu maupun kelompok ▪ Terciptanya semangat karyawan dalam memberikan performa terbaiknya kepada perusahaan karena pengelolaan

	pengambilan keputusan dan perbaikan proses internal		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kebijakan <i>reward</i> ▪ Pengelolaan kinerja 	kinerja yang mendukung.
--	---	--	--	-------------------------

Pada tabel 6.1. telah dijabarkan saran perbaikan yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk dapat meningkatkan performa manajemen kinerja berbasis *meritocracy*. Adapun *meritocracy* merupakan satu-satunya faktor yang belum memuat pada EVP saat ini sehingga perlu rancangan baru yang mendasar yakni dari kebijakan perusahaan. Kebijakan dimaksud berupa kebijakan umum, kebijakan strategis maupun kebijakan khusus (teknis / Sistem dan Prosedur). Penerapan kebijakan meliputi proses; sosialisasi, implementasi; dan monitoring-evaluasi (monev) secara efektif, detail, menyeluruh dan berkala, Hal tersebut juga didasari karena baik dari setiap fungsi yang ada memerlukan hal-hal prosedural yang berkaitan dengan pengelolaan karyawan sebagai landasan dalam mengimplementasikan guna fungsi HCM mampu memanejemeni sumber daya manusia dengan tepat. Berangkat dari saran perbaikan tersebut, disusun 11 tahapan strategi rancangan dan implementasi manajemen kinerja berbasis *meritocracy* pada tabel 6.2 sebagai berikut.



Tabel 6.2. Strategi Perancangan dan Implementasi Manajemen Kinerja Berbasis Meritocracy

1. Pembentukan Tim Manajemen Kinerja Berbasis *Meritocracy*

Untuk merancang strategi manajemen kinerja berbasis *meritocracy*, HR bertanggung jawab dalam membentuk tim manajemen kinerja yang terdiri dari individu dengan kompetensi dan kredibilitas yang tinggi. Pemilihan tim nantinya akan berfokus pada sistem *meritocracy*, di mana sebuah keahlian dan prestasi juga akan menjadi faktor utama dalam penentuan anggota tim. Tim ini akan menjadi sumber utama untuk mengumpulkan informasi dan melakukan kajian berikutnya guna merancang dan mengawasi jalannya implementasi.

2. Analisa Kebutuhan dan Permasalahan

Tim yang telah dibentuk sebelumnya, pada tahap ini akan melakukan analisis menyeluruh terhadap kebutuhan organisasi dan permasalahan yang mungkin muncul terkait dengan manajemen kinerja yang ada saat ini. Selain itu, pada tahap ini akan dilakukan identifikasi gap dan hambatan yang perlu diatasi melalui adanya perencanaan kebijakan baru. Dalam hal ini, terdapat umpan balik karyawan yaitu masih dirasa adanya penilaian yang dirasa tidak adil dan transparan. Dengan demikian, tahap ini pun perlu adanya kontribusi dari berbagai pihak diluar tim yang memiliki hubungan dan dampak pada implementasi strategi sehingga sangat penting dalam mengumpulkan informasi yang diperlukan dan dukungan dari pihak-pihak terkait. Tim perlu mengidentifikasi tujuan dan sasaran manajemen kinerja, kriteria penilaian kinerja, penyusunan sasaran kinerja, perencanaan pelatihan dan pengembangan, serta alat pengukuran kinerja. Apabila diperlukan tim dapat melakukan studi banding atau *benchmark* dari perusahaan sejenis untuk mendapatkan gambaran analisa kebutuhan sehingga dapat mewujudkan juga *competitive advantage* yang diharapkan.

3. Perencanaan Kebijakan Manajemen Kinerja

Pada tahap ini tim akan merancang kebijakan manajemen kinerja berbasis *meritocracy*, dengan menetapkan adanya kriteria penilaian yang jelas dan objektif serta hasil informasi yang berhasil didapatkan pada tahap sebelumnya. Perlu dipastikan pada tahap ini, tim perlu merancang kebijakan yang mendukung tujuan organisasi serta memberikan penghargaan yang imbang bagi karyawan berprestasi guna meningkatkan motivasi karyawan.

Meritocracy sendiri merupakan pemberian penghargaan atau promosi kepada karyawan yang dianggap layak mendapatkannya. Dengan demikian, melalui penilaian kinerja yang dirasa adil dan transparan, maka pemberian penghargaan maupun

promosi tepat ditujukan kepada individu yang secara penilaian sesuai dengan syarat yang telah ditentukan oleh manajemen.

Meritocracy juga dapat dikemas tidak hanya dalam bentuk *financial* namun, dalam bentuk *non-financial* seperti predikat sebagai *employee of the month*, *employee of the year*, dan kategori lainnya. Hal ini bertujuan untuk mendorong karyawan lainnya agar mendapatkan semangat lebih untuk berkarya di perusahaan sehingga mampu meningkatkan produktifitas yang baik. Berdasarkan kuesioner yang telah disebarakan kepada karyawan, diketahui bahwa populasi didominasi oleh generasi Milenial yang memiliki karakteristik sebagai generasi yang memiliki pemikiran terbuka dan menyukai perubahan, maka dengan pemberian penghargaan dalam bentuk predikat ini akan cukup menarik perhatian mereka. Lain dari pada itu, perusahaan dapat memanfaatkan kesempatan ini untuk memberikan ruang bagi karyawan mendapatkan pelatihan guna meningkatkan kemampuan mereka misalnya melalui program pengembangan dan memberikan kesempatan bagi karyawan berprestasi berbagi atau menyebarkan *best practice* mereka kepada karyawan lainnya.

4. Uji Coba Kebijakan Manajemen Kinerja

Setelah perancangan kebijakan dilakukan selanjutnya tim akan melakukan uji coba kebijakan untuk mengidentifikasi potensi perbaikan dan menyesuaikan kebutuhan yang ada. Uji coba ini akan dilakukan dengan melihat kepada aspek-aspek penting seperti biaya, kinerja, *reward*, *performance appraisal*, *leader* dan lain sebagainya sehingga seluruh aspek yang nantinya berhubungan dan berdampak pada strategi ini dapat sejalan menuju tujuan yang diharapkan.

5. Pengkajian dan Revisi Rancangan Final Manajemen Kinerja

Berdasarkan hasil uji coba yang dilakukan, tim akan melakukan pengkajian dan revisi terhadap rancangan akhir kebijakan manajemen kinerja dengan memastikan kebijakan sudah sesuai dengan perencanaan diawal seperti nilai-nilai perusahaan dan berpotensi memberikan adanya pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

6. Pra-implementasi dan Komunikasi Rancangan Manajemen Kinerja

Melalui perencanaan matang yang telah dilakukan sebelumnya, tim akan melakukan komunikasi kepada seluruh organisasi tentang perubahan kebijakan yang akan mulai diimplementasikan. Tim perlu merancang sebuah kegiatan komunikasi dengan tepat agar seluruh pesan dan informasi dapat tersampaikan dengan baik, spesifik mengenai tujuan, manfaat dan proses implementasi kebijakan dengan jangka waktu pendek terlebih dahulu. Dengan dimulainya pra-implementasi jangka waktu 6

bulan pertama, akan membantu perusahaan untuk melakukan monitoring dan menerima umpan balik dikemudian hari secara berkala sehingga karyawan juga merasa memiliki keterlibatan atas penyusunan strategi manajemen kinerja berbasis *meritocracy* ini.

7. Monitoring dan Evaluasi Pra-implementasi Rancangan Manajemen Kinerja

Untuk mewujudkan adanya kebijakan yang tepat bagi perusahaan dan karyawan, tim akan memantau tahap pra-implementasi dengan mengidentifikasi potensi masalah, dan mengambil langkah-langkah korektif jika dibutuhkan. Pengumpulan data dan informasi selama berjalannya pra-implementasi sangat dibutuhkan untuk evaluasi lebih lanjut.

8. Umpan Balik dan Penyesuaian Kebijakan atas Hasil Pra-implementasi

Tim akan terbuka untuk adanya umpan balik dari karyawan dan manajemen terkait pelaksanaan pra-implementasi. Umpan balik dapat disampaikan melalui survei 6 bulan atau semester disebarkan ke karyawan yang disebut "*biannual employee satisfaction survey*" ataupun secara langsung dengan tim terkait. Selain itu dengan adanya umpan balik, maka informasi yang didapatkan sebagai *input* akan digunakan sebagai acuan penyesuaian kebijakan berdasarkan temuan dan rekomendasi yang muncul dengan mempertimbangkan juga aspek-aspek penting didalamnya.

9. Full Implementasi Kebijakan Manajemen Kinerja Berbasis *Meritocracy*

Setelah dilakukannya penyesuaian kebijakan dari umpan balik dan evaluasi pra-implementasi, tim akan melakukan implementasi terkait kebijakan manajemen kinerja berbasis *meritocracy* penuh mulai bulan ke-7 sampai satu tahun kedepan. Kebijakan perlu menjamin bahwa implementasi penuh sudah mengadopsi dan memiliki pemahaman maksimal diseluruh organisasi, bisa melalui sosialisasi kembali ataupun informasi singkat kepada karyawan tergantung dengan seberapa besar perubahan yang dilakukan dan urgensi pemahaman yang diharapkan oleh tim kepada sasaran target.

10. Pemantauan Berkelanjutan

Selama berjalannya implementasi penuh manajemen kinerja berbasis *meritocracy*, tim akan terus memastikan pemantauan kebijakan secara berkelanjutan melalui pemantauan, evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Selain itu, tim perlu menjaga agar nilai *meritocracy* terus diterapkan dalam semua aspek manajemen kinerja.

11. Pencapaian Target Kinerja

Tim akan melakukan pemantauan dan evaluasi kinerja berkelanjutan untuk memastikan bahwa target kinerja yang diinginkan dapat dicapai sehingga perlu adanya dukungan kontribusi dari tim khusus penilaian agar memastikan bahwa setiap berjalannya penilaian perlu dilakukan secara transparan dan adil sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan. Dengan demikian, hal tersebut dapat memastikan bahwa target kinerja yang diinginkan dapat dicapai serta memberikan dukungan pelatihan dan pengembangan tambahan jika diperlukan untuk membantu karyawan mencapai potensi penuh mereka.

Setelah merancang tahapan strategi diatas, untuk dapat membantu memudahkan jalannya implementasi, maka perlu dibuatkan pedoman atau *action plan* yang memuat adanya waktu pelaksanaan, tujuan, penjabaran aktivitas, penanggung jawab dan memuat informasi lainnya seperti yang digambarkan pada tabel 6.3.

Strategi Perancangan dan Implementasi Manajemen Kinerja Berbasis Meritocracy 2024-2025

Target Group	All Employee
Objectives	Termotivasinya karyawan di dalam mencapai kinerja optimal berbasis meritocracy sebagaimana yang diharapkan oleh Terpenuhinya harapan Karyawan untuk memperoleh kejelasan terkait kinerja yang harus dicapai oleh individu maupun kelompok Terciptanya semangat karyawan dalam memberikan performa terbaiknya kepada perusahaan karena pengelolaan kinerja yang mendukung.
Unit in Charge	Tim Manajemen Kinerja Basis Meritocracy

No	Activites	PIC	2024												2025												Sumber Daya yang Dibutuhkan	Task PIC	Hasil Kinerja	Catatan					
			Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember									
1	Pembentukan Tim Manajemen Kinerja	Tim Mankin																																	
2	Analisa Kebutuhan dan Permasalahan	1. Tim Mankin 2. Tim Performance 3. Top Management																																	
3	Perencanaan Kebijakan Manajemen Kinerja	Tim Mankin																																	
4	Uji Coba Kebijakan Manajemen Kinerja	1. Tim Mankin 2. Tim Performance 3. Top Management																																	
5	Pengkajian dan Revisi Rancangan Final Manajemen Kinerja	Tim Mankin																																	
6	Pra-implementasi dan Komunikasi Rancangan Manajemen Kinerja	Tim Mankin																																	
7	Monitoring dan Evaluasi Pra-implementasi Rancangan Manajemen Kinerja	Tim Mankin																																	
8	Umpan Balik dan Penyesuaian Kebijakan atas Hasil Pra-implementasi	1. Tim Mankin 2. Tim Performance 3. Top Management																																	
9	Full Implementasi Kebijakan Manajemen Kinerja Berbasis Meritocracy	Tim Mankin																																	
10	Pemanfaatan Berkelanjutan	Tim Mankin																																	
11	Pencapaian Target Kinerja	1. Tim Mankin 2. Tim Performance																																	

Tabel 6.3. Pedoman Strategi Perancangan dan Implementasi Manajemen Kinerja Berbasis Meritocracy

6.1.2. Strategi Perancangan Kebijakan Manajemen Kepemimpinan 2024-2025

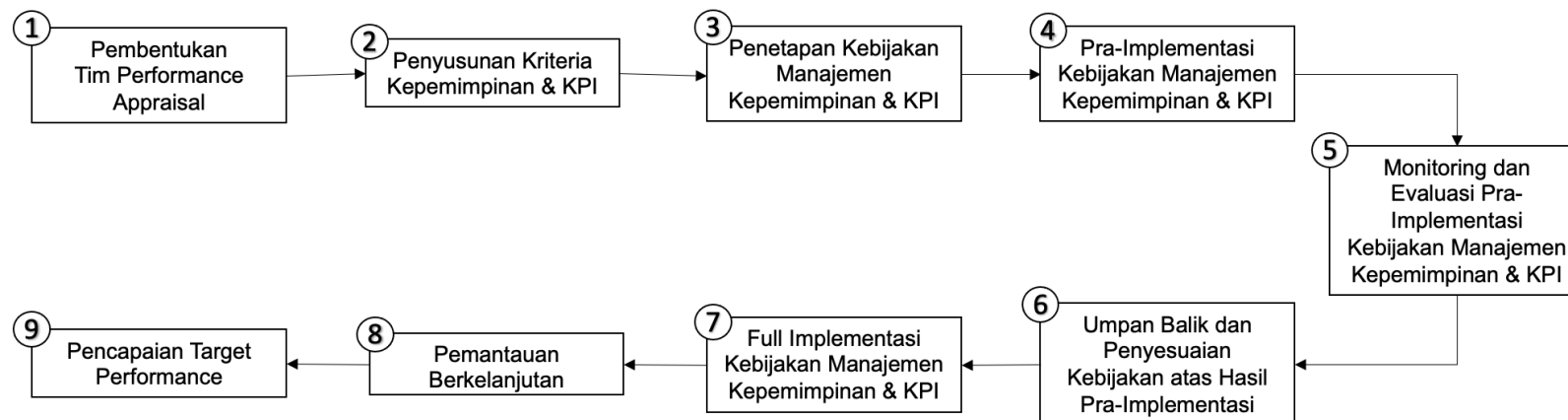
Pada tabel 5.10 telah disimpulkan bahwa faktor EVP yang menjadi prioritas dengan frekuensi tertinggi adalah kepemimpinan senior dengan kategori masukan kemampuan atasan dalam pemberian *coaching*, *support*, dan pemberian arahan, begitu juga dengan hasil matriks IPA yang menunjukkan faktor EVP tersebut masuk kedalam kuadran I yang diartikan sebagai faktor dengan tingkat kepentingan tinggi namun, memiliki performa yang rendah sehingga perlu adanya peningkatan pada faktor ini. Untuk dapat lebih dalam mengetahui identifikasi kondisi kedua faktor tersebut dan saran perbaikan yang diberikan dapat dilihat pada tabel 6.4. dan tabel 6.5.

Tabel 6.4. Identifikasi Strategi Perancangan Kebijakan Manajemen Kepemimpinan

Faktor EVP Prioritas	Kondisi Saat Ini	Temuan	Saran Perbaikan	Hasil yang diharapkan
Kepemimpinan Senior	<p>Telkomsel telah memiliki aplikasi <i>Integrated Performance Management System</i> (IPMS) yang digunakan sebagai sarana penunjang aktifitas pekerjaan supervisi pegawai senior (kepemimpinan senior) pada bawahannya, seperti :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoring (pemantauan) ▪ Evaluasi (umpan balik) ▪ Coaching (pengarahan) ▪ Counseling (bimbingan) <p>Pegawai junior yang disupervisi, melalui aplikasi IPMS mengisi rencana kegiatan, pelaksanaan kegiatan, laporan</p>	<p>Dalam pelaksanaannya didapat temuan, berikut;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan Senior dalam menjalankan fungsinya pada pemberian <i>coaching</i> (pengarahan) dan <i>counseling</i>(bimbingan) pada pegawai bawahannya setelah proses evaluasi (umpan balik), dirasakan hanya sekedar formalitas • Kepemimpinan Senior masih kurang <i>aware</i> terhadap kebutuhan aktivitas pengembangan karyawan 	<p>Saran untuk temuan, perlu:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Disusun kebijakan khusus pada <i>band/level</i> tertentu dalam kewajiban memberikan <i>coaching</i>, <i>counseling</i> terhadap karyawannya yang dihubungkan dengan <i>key performance indicator</i> (KPI) karyawan dan atasan itu sendiri. ▪ Diberikannya Umpan balik secara deskriptif dan spesifik sehingga dapat efektif berdampak positif ▪ Diterapkannya pembuatan <i>activity plan</i> untuk bawahan yang mendukung progress, hasil dan dampak dalam peningkatan performa sehingga atasan dapat memonitor pengembangan karyawan secara langsung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Terwujudnya Kepemimpinan Senior yang mampu menjalankan kewajibannya secara maksimal dan efektif sehingga dapat mendukung performansi yang lebih baik bagi bawahan ▪ Terpenuhinya harapan Karyawan untuk berkembang dengan adanya Kepemimpinan Senior yang aware (peduli)

	penyelesaian kegiatan, termasuk kebutuhan pegawai terkait Coaching dan Counseling.			
--	--	--	--	--

Pada tabel 6.4. telah dijabarkan saran perbaikan yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk dapat meningkatkan performa kepemimpinan senior. Adapun berangkat dari saran perbaikan tersebut, faktor kepemimpinan senior telah dimuat pada EVP saat ini sehingga untuk meningkatkan performa perlu adanya perbaikan mendasar yakni dari kebijakan perusahaan. Kebijakan dimaksud berupa kebijakan umum, kebijakan strategis maupun kebijakan khusus (teknis / Sistem dan Prosedur). Maka disusun 9 tahapan strategi perencanaan kebijakan manajemen kepemimpinan di mana masing-masing tahapan dalam pengembangan dan implementasi kebijakan manajemen kepemimpinan dan KPI yang fokus kepada tugas-tugas *leader* sebagai pemberi arahan, *coaching*, *counselling* pada tabel 6.5. sebagai berikut.



Tabel 6.5. Strategi Perancangan Kebijakan Manajemen Kepemimpinan

1. Pembentukan Tim *Performance Appraisal*

Untuk dapat mewujudkan saran perbaikan yang telah disampaikan perlu dibentuk sebuah tim khusus, dalam hal ini yaitu tim *performance appraisal* yang memiliki peran utama dalam memastikan keberagaman dan keahlian anggota tim yang memiliki tugas untuk menetapkan tugas pokok dan tanggung jawab serta kriteria penilaian khusus bagi *leader*, tentunya perlu adanya identifikasi terhadap kebutuhan dan budaya perusahaan.

2. Penyusunan Kriteria Kepemimpinan & *Key Performance Indicator* (KPI)

Tim selanjutnya akan bekerja sama dengan para pemimpin dan pemangku kepentingan untuk menyusun kriteria kepemimpinan yang sesuai dengan tujuan strategis perusahaan dan menetapkan *key performance indicator* (KPI) yang terukur dan relevan. Telkomsel saat ini mempunyai istilah “*band*” dalam tingkatan setiap level jabatan sehingga penyusunan ini akan berfokus bagi *band 1-3* yang memiliki bawahan langsung. KPI disusun secara relevan dengan tugas pokok dan tanggung jawab atasan kepada bawahannya, seperti pemberian *coaching* secara berkala, pemberian arahan, dan sesi *counselling* yang berkaitan dengan peningkatan performa karyawan. Selain itu, *leader* wajib memberikan umpan balik umpan balik secara deskriptif dan spesifik sehingga dapat efektif berdampak positif. Diterapkannya pembuatan *activity plan* untuk bawahan yang mendukung progress, hasil dan dampak dalam peningkatan performa sehingga atasan dapat memonitor pengembangan karyawan secara langsung. Melalui *performance appraisal* yang dilakukan setiap tahun, apabila *leader* tidak memenuhi KPI yang ditetapkan maka tim wajib menyusun kebijakan untuk menindaklanjuti hal tersebut. Dengan demikian sangat penting bagi tim untuk menyusun sistem *performance appraisal* yang tepat dan mampu mencakup KPI yang telah ditetapkan tersebut.

Perusahaan menciptakan prosedur kebijakan bagi setiap *band/level* tertentu yang memiliki bawahan langsung, berkewajiban untuk melaksanakan program *coaching* dan/atau *counselling* dengan mengacu pada alur pembimbingan yang memiliki tahap-tahap penting disusun seperti (Aplikasi IPMS – Umpan balik atasan – Arahan atasan – Tindak Lanjut). Tindak lanjut dalam hal ini bersifat pembuatan *activity plan* yang memuat berbagai *to do list* karyawan yang berangkat dari umpan balik bagi karyawan yang masih memiliki kesenjangan dalam penilaian kinerjanya dan bagi karyawan yang memiliki penilaian baik sehingga butuh peningkatan dalam hal teknis, keterampilan

pribadi, dan eksternal. Atasan wajib untuk memonitoring setiap aktivitas dari *activity plan* yang disepakati bersama karyawan sehingga dapat mengatasi hal-hal yang seiring berjalannya kegiatan dapat diberikan arahan lebih lanjut.

3. Penetapan Kebijakan Manajemen Kepemimpinan & KPI

Setelah disusunnya kriteria kepemimpinan dan KPI sebelumnya, tim perlu memastikan bahwa kebijakan sudah disusun secara jelas dan komprehensif, dan menyediakan pedoman bagi pemimpin dalam memimpin dan mencapai tujuan kinerja mereka. Penetapan ini sekaligus memberikan sosialisasi kepada para tim *leader* terkait kebijakan yang sudah ditetapkan dengan jelas dan spesifik.

4. Pra-implementasi Kebijakan Manajemen Kepemimpinan

Tim *performance appraisal* memastikan implementasi kebijakan dengan memastikan bahwa para *leader* memahami kebijakan, memberikan arahan pelatihan, dan menyesuaikan sumber daya yang dibutuhkan. Pra-implementasi bersifat jangka pendek, maka dapat dilakukan 3-6 bulan pertama untuk awalan agar transisi perubahan perlahan akan mudah untuk dilaksanakan serta mampu mendapatkan informasi terkait umpan balik perubahan yang cukup sebelum melakukan implementasi penuh yang dapat diterapkan selama 1 tahun kemudian bahkan lebih.

5. Monitoring dan Evaluasi Pra-Implementasi Kebijakan Manajemen Kepemimpinan

Selama kegiatan pra-implementasi berlangsung, tim akan melakukan pemantauan dan evaluasi penerapan kebijakan, fokus pada bagaimana pemimpin mengadopsi perubahan, memberikan sebuah arahan, dan menyelenggarakan sesi *coaching* serta *counselling*.

6. Umpan Balik dan Penyesuaian Kebijakan atas Hasil Pra-Implementasi

Setelah dilakukannya pra-implementasi sekaligus adanya monitoring dan evaluasi, maka tim akan terbuka untuk menerima umpan balik dari seluruh karyawan yang dapat dilakukan melalui survey semester yang disebut "*biannual employee satisfaction survey*" ataupun secara langsung dengan tim terkait. Tim nantinya akan mengumpulkan umpan balik dari pemimpin dan karyawan yang terkena dampak, kemudian menyesuaikan kebijakan dan proses pra-implementasi berdasarkan temuan dan rekomendasi.

7. Full Implementasi Kebijakan Manajemen Kepemimpinan & KPI

Penyesuaian kebijakan atas hasil pra-implementasi selanjutnya akan diterbitkan kebijakan akhir yang disosialisasikan kepada para *leader* beserta informasi mengenai pedomannya. Implementasi penuh dapat dilaksanakan dalam periode tertentu yakni

tahunan. Tim tentunya akan mendukung pemimpin selama implementasi penuh dengan menyediakan sumber daya dan dukungan yang diperlukan, dan memastikan bahwa pemimpin mampu menerapkan kebijakan dengan konsisten.

8. Pemantauan Berkelanjutan

Selama berjalannya implementasi penuh, tim akan terus memantau kinerja pemimpin dan memberikan dukungan, melibatkan diri dalam evaluasi periodik, dan mengidentifikasi adanya peluang untuk meningkatkan kepemimpinan melalui *action plan* yang memuat pengembangan *soft skill/hard skill* melalui pelatihan atau pendekatan lainnya.

9. Pencapaian *Target Performance*

Agar strategi yang telah disusun memiliki hasil akhir nyata yang dapat dirasakan bagi individu, atasan, dan perusahaan. Maka, tim akan berkolaborasi dengan pemimpin dalam mengevaluasi pencapaian target kinerja, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan merancang langkah-langkah pengembangan lebih lanjut apabila diperlukan untuk meningkatkan kinerja pemimpin dan individu.

Setelah merancang tahapan strategi diatas, untuk dapat membantu memudahkan jalannya implementasi, maka perlu dibuatkan pedoman atau *action plan* yang memuat adanya waktu pelaksanaan, tujuan, penjabaran aktivitas, penanggung jawab dan memuat informasi lainnya seperti yang digambarkan pada tabel 6.6.

Strategi Perencanaan Kebijakan Manajemen Kepemimpinan 2024-2025

Target Group	Leader (Level 1-3)
Objectives	Terwujudnya Kepemimpinan Senior yang mampu menjalankan kewajibannya secara maksimal dan efektif sehingga dapat mendukung Terpenuhinya harapan Karyawan untuk berkembang dengan adanya Kepemimpinan Senior yang aware (peduli)
Unit in Charge	Tim Performance Appraisal

No	Activities	PIC	2024												2025												Sumber Daya yang Dibutuhkan	Task PIC	Hasil Kinerja	Catatan
			Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember				
1	Pembentukan Tim Performance Appraisal	Tim Mankin																												
2	Penyusunan Kriteria Kepemimpinan & Key Performance Indicator (KPI)	1. Tim Mankin 2. Tim Performance Appraisal 3. Top Management	■	■																					Job description & List KPI					
3	Penetapan Kebijakan Manajemen Kepemimpinan & KPI	Tim Performance Appraisal		■																										
4	Pra-implementasi Kebijakan Manajemen Kepemimpinan	Tim Performance Appraisal			■	■	■	■	■																					
5	Monitoring dan Evaluasi Pra-Implementasi Kebijakan Manajemen Kepemimpinan	1. Tim Mankin 2. Tim Performance Appraisal 3. Top Management			■	■	■	■	■	■															Employee Satisfaction Survey					
6	Umpan Balik dan Penyesuaian Kebijakan atas Hasil Pra-Implementasi	Tim Performance Appraisal								■	■													Employee Satisfaction Survey						
7	Full Implementasi Kebijakan Manajemen Kepemimpinan & KPI	1. Tim Mankin 2. Tim Performance Appraisal 3. Top Management										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
8	Pemantauan Berkelanjutan	Tim Performance Appraisal																												
9	Pencapaian Target Performance	Tim Performance Appraisal																					■							

Tabel 6.6. Pedoman Strategi Perancangan Kebijakan Manajemen Kepemimpinan

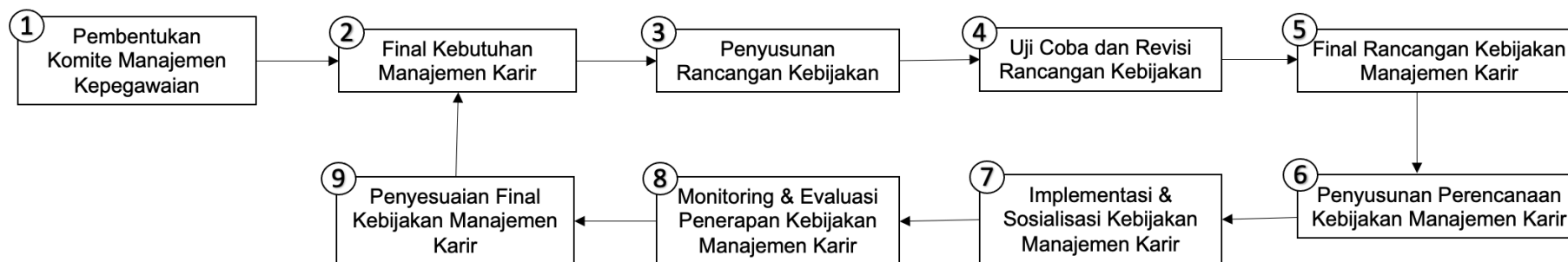
6.1.3. Strategi Perancangan dan Implementasi Peningkatan Karir 2024-2025

Pada tabel 5.11 telah disimpulkan bahwa faktor EVP yang menjadi prioritas dengan frekuensi tertinggi adalah prospek masa depan dengan kategori penyikapan pesimis untuk menaruh jenjang karir diperusahaan, begitu juga dengan hasil matriks IPA yang menunjukkan faktor EVP tersebut masuk kedalam kuadran I yang diartikan sebagai faktor dengan tingkat kepentingan tinggi namun, memiliki performa yang rendah sehingga perlu adanya peningkatan pada faktor ini. Untuk dapat lebih dalam mengetahui identifikasi kondisi faktor tersebut dan saran perbaikan yang diberikan dapat dilihat pada tabel 6.7. dan tabel 6.8.

Tabel 6.7. Identifikasi Strategi Perancangan dan Implementasi Kebijakan Peningkatan Karir

Faktor EVP Prioritas	Kondisi Saat Ini	Temuan	Saran Perbaikan	Hasil yang diharapkan
Prospek Masa Depan	Telkomsel telah memiliki dan mengimplementasi sistem & kebijakan manajemen karir sebagai pijakan pengelolaan prospek karir dalam struktur kepegawaiannya. Salah satu diantaranya adalah program <i>culture transformation</i> yang mengintervensi permasalahan terkait penataan karir melalui tiga fase, berikut: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pengartikulasian budaya ▪ Pengaktifan budaya ▪ Penyetaman budaya 	Dalam pelaksanaannya didapat temuan, berikut; <ul style="list-style-type: none"> ▪ Penyikapan pesimis pegawai akan efektifitas implementasi ▪ Persyaratan untuk mencapai jenjang karir dirasakan sulit ▪ Jangka waktu untuk peningkatan karir terlalu lama 	Saran untuk temuan, perlu: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dibuatkan kejelasan yang lebih detail pada kebijakan terkait: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Persyaratan karir ▪ Mekanisme penataan karir ▪ Dilakukan sosialisasi dan diskusi <i>intens & berkala</i> terkait kebijakan manajemen karir bagi para pegawai. ▪ Dibentuk komite manajemen kepegawaian beranggotakan pimpinan tertinggi unit kerja, dengan tugas & tanggungjawabnya mengawal pelaksanaan kebijakan terkait 	Terciptanya <i>career path</i> yang lebih jelas, lebih efektif, lebih implementatif, dan lebih menarik.

Pada tabel 6.7. telah dijabarkan saran perbaikan yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk dapat meningkatkan performa prospek masa depan. Adapun berangkat dari saran perbaikan tersebut, faktor prospek masa depan telah dimuat pada EVP saat ini sehingga untuk meningkatkan performa perlu adanya perbaikan mendasar yakni dari kebijakan perusahaan. Kebijakan dimaksud berupa kebijakan umum, kebijakan strategis maupun kebijakan khusus (teknis / Sistem dan Prosedur). Maka disusun 9 tahapan strategi rancangan dan implementasi kebijakan peningkatan karir pada tabel 6.8. sebagai berikut.



Tabel 6.8. Strategi Perancangan & Implementasi Kebijakan Peningkatan Karir

1. Pembuatan Komite Kepegawaian

Dalam menyusun strategi rancangan peningkatan karir, bagian sumber daya manusia bertanggung jawab untuk membentuk komite kepegawaian yang mencakup berbagai perwakilan termasuk manajemen senior, perwakilan karyawan untuk dapat memastikan representasi yang adil dalam pembahasan manajemen karir. Keterlibatan berbagai pihak dalam komite ini akan membantu perancangan dan implementasi peningkatan karir mendapatkan berbagai informasi yang membantu analisa penyusunan rancangan kebijakan sehingga dapat mencakup masukan-masukan diluar sudut pandang manajemen saja.

2. Final Kebutuhan Manajemen Karir

Sebelum masuk pada final kebutuhan manajemen karir, pada realisasinya faktor prospek masa depan sudah memuat dalam EVP saat ini sehingga dari kebijakan manajemen karir yang dimiliki sekarang oleh Telkomsel, perlu adanya kajian lebih lanjut untuk mengetahui kebutuhan manajemen karir yang mencakup identifikasi potensi dan karapan karyawan untuk membentuk dasar kebijakan yang memadai. Hal ini juga termasuk pada mekanisme manajemen karir dan persyaratan karir yang ada di perusahaan. Selain itu, tim dapat melakukan studi banding atau *benchmark* dari perusahaan sejenis yang memiliki mekanisme manajemen karir yang baik. Dengan demikian, harapannya Telkomsel dapat mampu memiliki *competitive advantage* khususnya pada faktor prospek masa depan sebagai salah satu hal yang dianggap penting oleh karyawan.

3. Penyusunan Rancangan Kebijakan

Komite kepegawaian kemudian akan merancang sebuah kebijakan manajemen karir yang melibatkan kriteria penilaian, jalur karir, peluang pengembangan, dan aspek-aspek lainnya yang mampu mendukung pertumbuhan karyawan. Termasuk juga menyusun sistem mekanisme penataan karir yang menjanjikan bagi karyawan saat ini dan calon karyawan sehingga persyaratan peningkatan karir juga perlu ditentukan dengan mempertimbangkan berbagai aspek dari sudut pandang karyawan seperti jangka waktu, kriteria promosi, dan aspek lainnya.

4. Uji Coba dan Revisi Rancangan Kebijakan

Setelah memiliki susunan rancangan kebijakan manajemen karir kemudian akan dilakukan uji coba dengan melakukan validasi terhadap pihak-pihak terkait mengenai aspek-aspek pertimbangan yang telah disampaikan sebelumnya. Pada tahap ini

komite akan mengumpulkan umpan balik dan melakukan revisi berdasarkan saran yang diterima.

5. Final Rancangan Kebijakan Manajemen Karir

Setelah melakukan uji coba dan revisi, komite akan menyusun kebijakan manajemen karir final dan siap untuk mengimplementasikan kebijakan.

6. Penyusunan Perencanaan Kebijakan Manajemen Karir

Kebijakan manajemen karir yang telah final kemudian perlu dituangkan dalam bentuk tertulis dengan mempertimbangkan adanya berbagai aspek-aspek didalamnya sehingga komite akan mengembangkan perencanaan strategis untuk implementasi kebijakan mencakup pelatihan yang diperlukan, komunikasi kepada karyawan, dan penyiapan sumber daya yang diperlukan.

7. Implementasi & Sosialisasi Kebijakan Manajemen Karir

Komite memiliki tanggung jawab untuk memimpin implementasi kebijakan manajemen karir dan penyusun program sosialisasi yang menyeluruh kepada seluruh karyawan dengan memastikan bahwa karyawan memiliki pemahaman dan adopsi penuh terhadap pesan pada informasi yang disampaikan.

8. Monitoring & Evaluasi Penerapan Kebijakan Manajemen Karir

Selama berjalannya implementasi kebijakan manajemen karir, komite bertanggung jawab untuk memantau penerapan kebijakan, mengukur dampaknya terhadap pengembangan karir karyawan, dan melibatkan karyawan serta manajemen dalam proses evaluasi. Evaluasi dapat dilakukan melalui adanya penyebaran survey akhir tahun yaitu "*Annual Employee Satisfaction Survey*" ataupun langsung memberikan masukan kepada pihak terkait.

9. Penyesuaian dan/atau Implementasi Final Kebijakan Manajemen Karir

Berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi, komite akan melakukan penyesuaian final pada kebijakan manajemen karir untuk memastikan bahwa masukan yang diberikan terus mendukung peningkatan karir yang berkelanjutan bagi karyawan. Melalui fokus pada peningkatan karir yang menjanjikan, komite dan HR memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan perkembangan karyawan. Apabila dari implementasi kebijakan karir tersebut tidak ada perubahan yang signifikan, maka implementasi dapat dilanjutkan hingga 1 tahun kedepan.

Setelah merancang tahapan strategi diatas, untuk dapat membantu memudahkan jalannya implementasi, maka perlu dibuatkan pedoman atau *action plan* yang memuat adanya waktu pelaksanaan, tujuan, penjabaran aktivitas, penanggung jawab dan memuat informasi lainnya seperti yang digambarkan pada tabel 6.9.

Strategi Perancangan & Implementasi Kebijakan Peningkatan Karir 2024-2025

Target Group	All Employee
Objectives	Terciptanya career path yang lebih jelas, lebih efektif, lebih implementatif, dan lebih menarik.
Unit in Charge	Komite Kepegawaian

No	Activites	PIC	2024												2025												Sumber Daya yang Dibutuhkan	Task PIC	Hasil Kinerja	Catatan
			Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember				
1	Pembuatan Komite Kepegawaian	Komite Kepegawaian Perwakilan Karyawan Manajemen Senior	■																											
2	Final Kebutuhan Manajemen Karir	Komite Kepegawaian Perwakilan Karyawan Manajemen Senior	■	■																									Persyaratan Peningkatan Karir	
3	Penyusunan Rancangan Kebijakan	Komite Kepegawaian Perwakilan Karyawan Manajemen Senior		■																									Mekanisme	
4	Uji Coba dan Revisi Rancangan Kebijakan	Komite Kepegawaian Perwakilan Karyawan Manajemen Senior			■	■	■																							
5	Final Rancangan Kebijakan Manajemen Karir	Komite Kepegawaian Perwakilan Karyawan Manajemen Senior						■																						
6	Penyusunan Perencanaan Kebijakan Manajemen Karir	Komite Kepegawaian							■																					
7	Implementasi & Sosialisasi Kebijakan Manajemen Karir	Komite Kepegawaian								■	■	■	■	■																
8	Monitoring & Evaluasi Penerapan Kebijakan Manajemen Karir	Komite Kepegawaian												■															Annual Employee Satisfaction Survey	
9	Penyesuaian dan Implementasi Final Kebijakan Manajemen Karir	Komite Kepegawaian Perwakilan Karyawan Manajemen Senior															■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		

Tabel 6.9. Pedoman Strategi Perancangan & Implementasi Kebijakan Peningkatan Karir

6.2. Rancangan Strategi Internal *Employer Branding*

Telkomsel bergerak sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia memiliki visi menjadi penyedia layanan dan solusi *digital mobile* kelas dunia yang terpercaya dengan misi memberikan layanan dan solusi *digital mobile* melebihi harapan pelanggan, menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan, dan mendukung perkembangan ekonomi bangsa. Berangkat pada visi misi tersebut, tentunya perusahaan mengedepankan karyawan sebagai prioritas utama untuk mewujudkan visi dan misi guna menciptakan produk dan layanan yang diharapkan oleh pelanggan. Dalam pengelolaan karyawan, perusahaan dengan jelas perlu menyampaikan misi, nilai-nilai dan EVP yang diinginkan oleh organisasi. Gambaran merek Telkomsel merujuk pada konseptualisasi yang diharapkan oleh organisasi untuk dimiliki oleh pelanggan tentang mereka. Pesan-pesan secara berkala dan konsisten bertujuan untuk berkomunikasi dan mendukung citra merek yang diinginkan serta memengaruhi dan memperkuat kontak psikologis karyawan.

Dalam penyusunan rancangan strategi internal, EVP yang telah disusun sebelumnya akan dimasukkan dalam tahapan strategi internal penyusunan *employer branding*. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa EVP sebagai suatu janji nilai yang diberikan perusahaan kepada internalnya secara terintegrasi membentuk landasan strategis yang konsisten dengan tujuan *employer branding*. Dengan demikian, masukan strategi penyusunan EVP dalam tahapan perencanaan strategi interna menjadi penting agar nilai-nilai yang ada dalam EVP dapat optimal tercermin dalam seluruh aspek strategis *employer branding* sehingga penerapan EVP bukan menjadi elemen terpisah, melainkan menjadi fondasi yang dapat mendukung keseluruhan strategi internal *employer branding* Telkomsel.

Perencanaan strategi internal *employer branding* Telkomsel pada gambar 6.1. meliputi panduan atau arahan *employer brand, segmentation, targeting, positioning (STP)*, perencanaan kegiatan dan media komunikasi EVP, implementasi *employer branding*, evaluasi implementasi *employer branding* yang akan dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut.



Gambar 6.1. Rancangan Strategi Internal *Employer Branding* Telkomsel

1. Panduan atau Arahan *Employer Brand*

Pada tahap pertama perusahaan perlu memiliki panduan yang jelas tentang tujuan dan arahan dalam menjalankan *employer branding*. Pendekatan strategis terhadap upaya manajemen sumber daya manusia mengamanatkan bahwa pesan-pesan yang berasal dari sistem tersebut harus konsisten satu sama lain, serta dengan elemen-elemen lain dalam arsitektur organisasi. Selain itu, pesan-pesan yang dihasilkan oleh sistem-sistem ini dapat menghubungkan emosional karyawan dengan baik merek maupun organisasi. Dengan demikian, tahapan ini perlu melibatkan *top management* dalam perumusan arahan kegiatan, karena aktivasi *employer branding* harus selaras dengan visi, misi, nilai, dan budaya perusahaan. Dilihat dari struktur organisasi perusahaan, *top management* yang dapat terlibat dalam hal ini meliputi *vice president human capital people management strategy group*, *division head organization expert team*, *reward strategy team*, *policy team*, *division head talent acquisition*. Kolaborasi arahan dari pihak-pihak terkait dapat memperkaya informasi sebagai fondasi pembuatan kegiatan *employer branding* itu sendiri.

Panduan dan arahan ini termasuk juga pada kondisi kebijakan-kebijakan yang dimiliki perusahaan. Dalam hal ini, kebijakan tentunya sangat berpengaruh pada terciptanya *brand promise* kepada internal (karyawan) sehingga keterlibatan *top management* akan membantu pada penyesuaian perencanaan *employer branding* dengan kebijakan perusahaan agar tidak menimbulkan pesan-pesan yang bertentangan sehingga mengakibatkan kebingungan tentang nilai-nilai organisasi dan menghasilkan kurangnya kepercayaan secara keseluruhan. Dengan demikian, panduan dan arahan harus merumuskan tujuan jangka pendek dan panjang dari program *employer branding* ini yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Melalui tahapan ini, merujuk pada hasil rancangan strategi EVP pada bab 6.1, maka ini termasuk pada tahapan pembuatan komite kepegawaian dan atau pembentukan tim yang bertanggung jawab atas tersusunnya perencanaan rancangan perbaikan EVP di mana akan melibatkan banyak pihak-pihak terkait.

Sistem hubungan masyarakat pada perusahaan juga sangat penting dihadirkan sebagai salah satu cara menyampaikan pesan-pesan yang diharapkan. Dari arahan tersebut perusahaan dapat membentuk tim *employer branding* yang bertujuan untuk membuat strategi, mengeksekusi, dan melakukan evaluasi dari implementasi. Strategi *employer branding* dapat melibatkan para pelaksana kegiatan untuk memberikan masukan-masukan terhadap kegiatan ataupun inisiatif *employer branding*. Tim *employer branding* perlu membuat gambaran portofolio pesan EVP secara strategis guna dapat disosialisasikan dan digunakan dalam berbagai kesempatan. Dengan dukungan dari *top management* membantu mendorong motivasi karyawan dalam menjalankan implementasi strategi internal *employer branding* karena merasa ada dukungan maksimal dari atasan untuk melaksanakan strategi *employer branding*.

2. Segmentation, Targeting, Positioning (STP)

Perencanaan *employer branding* perlu mendesain siapa target yang ingin dituju melalui penentuan STP agar lebih terarah dalam pemahaman target *employer branding*. Saat ini rancangan *employer branding* memiliki fokus terhadap internal (karyawan yang sudah ada diperusahaan) sebagai target desain EVP. Tujuan perumusan STP akan berpengaruh juga nantinya pada perencanaan media komunikasi yang digunakan dalam menyampaikan EVP dan implementasi *employer branding*.

Sebelum masuk pada perumusan STP, definisi segmentasi adalah membagi *talent market* ke dalam beberapa kelompok sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Segmentasi bisa dibagi menjadi 4 bagian yaitu demografi, geografi, psikografi, dan tingkah laku. *Targeting* adalah memilih salah satu atau lebih dari kelompok pada segmentasi pasar, pada umumnya kelompok karyawan yang hendak di-*retain*, *attract*, dan *hire*. *Positioning* adalah penempatan *employer brand* yang ada dalam benak sasaran internal dan eksternal, pada umumnya disebutkan keunggulan perusahaan dibandingkan kompetitor. Berdasarkan hal tersebut, berikut salah satu contoh penyusunan strategi internal STP Telkomsel mengacu pada faktor EVP kepemimpinan senior, *manajemen SDM*, *meritocracy*, dan prospek masa depan sebagai berikut.

Tabel 6.10. Rancangan Strategi Internal STP Telkomsel

<i>Segmentation</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Indonesia ▪ Generasi Milenial ▪ Masa kerja >2 tahun (lebih dari 2 tahun)
<i>Targeting</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Internal ▪ 27-42 Tahun ▪ Target <i>retain</i> (3 <i>critical capabilities & best performance</i>) ▪ Target komunikasi: semua karyawan dari band 1-5 yang bekerja dalam perusahaan termasuk manajemen dan pimpinan perusahaan
<i>Positioning</i>	<p>Saat ini Telkomsel memiliki strategi besar dan unggul dalam:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kepemimpinan dan budaya ▪ Pemanfaatan pengalaman karyawan (teknologi HC terkini) ▪ Membangun kapabilitas (reskill & upskill) ▪ Optimisasi dan tenaga kerja yang bertenaga (kinerja meritokrasi) ▪ Optimisasi dan tenaga kerja yang bertenaga (pengoptimalan jangkauan kontrol & lapisan)

3. Perencanaan Kegiatan dan Media Komunikasi EVP

Pada perencanaan *employer branding*, EVP merupakan komponen penting yang perlu perhatian khusus guna terciptanya *employer branding* yang diharapkan. Melalui tabel 5.10. telah dirumuskan faktor EVP utama yang mampu dioptimalkan oleh Telkomsel dengan adanya saran perbaikan didalamnya. Faktor-faktor EVP tersebut adalah prospek masa depan, *meritocracy*, kepemimpinan senior, manajemen SDM. Melalui tahap ini, saran perbaikan EVP dapat dilakukan apabila

perusahaan ingin melakukan evaluasi rancangan kembali ataupun ingin memperbaharui EVP mereka.

Pada tahapan ini, tim *employer branding* dapat merancang *key performance indicator* (KPI) yang ingin dicapai dari setiap kegiatan. KPI ini dapat dirancang dengan membedakan antara aspek internal dan eksternal sehingga KPI dapat merefleksikan fokus yang hendak dicapai melalui praktik *employer branding* pada target internal. Penelitian ini berfokus pada karyawan yang sudah bekerja di perusahaan atau target internal *employer branding*, maka KPI dapat dituliskan yaitu tingkat *engagement* dan retensi karyawan, jumlah talent berkualitas yang memutuskan untuk meninggalkan perusahaan, tingkat kepuasan karyawan baru terhadap fungsi-fungsi SDM seperti pelatihan atau onboarding, tingkat kepuasan karyawan terhadap *employee brand promise*, angka jumlah karyawan yang memberikan rekomendasi kepada kerabat atau temannya untuk bergabung dengan perusahaan.

Tahapan ini juga akan memuat berbagai macam strategi lainnya sesuai dengan arahan, panduan, dan tujuan sebelumnya yang telah disepakati. Dalam hal ini, rancangan strategi internal *employer branding* Telkomsel memiliki tujuan untuk dapat mempertahankan karyawan, meningkatkan keterikatan karyawan, sampai nantinya karyawan pun dapat membantu perusahaan menarik calon karyawan bergabung ke perusahaan. Setelah merumuskan sistem pada EVP prioritas sebelumnya yaitu prospek masa depan, *meritocracy*, manajemen SDM, dan kepemimpinan senior, beberapa strategi kegiatan *employer brand* dan media komunikasi EVP yang dapat dilakukan oleh perusahaan yang dijelaskan sebagai berikut.

- a. *Talents talk to talents*: kegiatan ini menggunakan karyawan dan manajemen sebagai model dalam *employer brand communication*, di mana berbagi cerita mengenai pengalaman mereka sebagai sebuah pesan dalam kegiatan *employer branding*. Dalam hal ini, bisa mengikutsertakan para karyawan, pimpinan yang bekerja di perusahaan sebagai model dalam setiap materi komunikasi. Tim dapat menggunakan cerita nyata mengenai pengalaman kerja, kemajuan karier di perusahaan, budaya dan nilai yang ada di perusahaan untuk mengedepankan sentuhan emosional dengan kisah inspiratif yang nyata dialami selama bekerja di Telkomsel.

- b. *Human-centric messaging*: pesan yang diberikan perlu menyentuh sisi emosional dan psikologis pembaca melalui pemilihan dan rangkaian kata yang digunakan dalam penyampaian pesan *employer brand*, khususnya dengan memberikan penekanan pada pesan dari sisi pembaca. Untuk dapat menekankan dari sisi emosional, setiap pengalaman karier di perusahaan yang diceritakan dapat memuat *give and get* yakni apa yang didapatkan oleh karyawan dan kontribusi apa yang mampu diberikan oleh karyawan.
- c. *TelkoLearn Grant*: Untuk dapat mendukung program kesempatan pengembangan yang dimiliki saat ini, terdapat strategi lainnya yakni skema bantuan pendanaan yang memfasilitasi karyawan Telkomsel dalam upaya meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka melalui instansi pendidikan yang dapat diajukan oleh karyawan kepada perusahaan. Perusahaan dapat memaksimalkan kegiatan dengan memberikan dukungan uang saku, sarana, dan prasarana sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan. Selain itu, dari fasilitas ini karyawan memiliki kewajiban untuk membuat *project* tertentu sesuai dengan bidang yang ditekuni sebagai bagian dari implementasi pembelajaran karyawan sebagai bentuk peningkatan pengetahuan dan keterampilannya serta memiliki dampak besar pada organisasi.
- d. *T-Excellence Awards*: penghargaan yang diberikan kepada karyawan Telkomsel yang telah menunjukkan keunggulan dan prestasi luar biasa dalam pekerjaan mereka. *Meritocracy* juga dapat dikemas tidak hanya dalam bentuk *financial* namun, dalam bentuk *non-financial* seperti predikat sebagai *employee of the month*, *employee of the year*, dan kategori lainnya. Hal ini bertujuan untuk mendorong karyawan lainnya agar mendapatkan semangat lebih untuk berkarya di perusahaan sehingga mampu meningkatkan produktifitas yang baik.
- e. *“Why join us?”*: Salah satu media komunikasi penyampaian nilai EVP dapat melalui *website* resmi perusahaan dengan menghadirkan laman berjudul karir di mana terdapat informasi mengenai nilai-nilai yang ditawarkan oleh perusahaan *“why join us?”*. Ini dapat dilakukan dengan memperlihatkan testimoni para karyawan internal dan kehidupan sehari-hari di Telkomsel melalui potongan video dan foto. Hal ini bertujuan untuk mengoptimisasi

penggunaan situs perusahaan dengan menyoroti pada EVP yang dijanjikan oleh perusahaan.

- f. *Networked Hiring Campaign*: membentuk program untuk karyawan Tekomsel dengan mereferensikan teman mereka yang memenuhi kualifikasi rekrutmen untuk bergabung ke perusahaan. Melalui masa *probation*, apabila kandidat tersebut lolos maka karyawan tersebut berhak mendapatkan sebuah kompensasi yang diatur oleh perusahaan. Program ini dapat dilakukan melalui *word-of-mouth* dari para karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan *awareness* para pelamar eksternal terhadap nilai-nilai perusahaan.
- g. *Telkomcel Event Engagement Program*: membuat kegiatan-kegiatan interaktif yang dikemas sedemikian rupa untuk karyawan internal seperti *townhall, gathering, outing*. Dalam kegiatan tersebut, dibentuk panitia khusus yang merancang rangkaian kegiatan menarik tapi tetap memiliki makna dalam tiap kegiatan untuk penyampaian EVP terhadap karyawan. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk menyampaikan nilai-nilai yang diharapkan perusahaan, nilai-nilai yang dijanjikan oleh perusahaan kepada karyawan namun dengan suasana yang tidak kaku dan menyenangkan karena dilakukan diluar kantor sehingga memiliki suasana yang berbeda dari pada biasanya sekaligus dapat mengurangi penat karyawan sehingga panitia perlu memiliki kreatifitas yang tinggi dalam melakukan inisiasi kegiatan. Selain itu, kegiatan ini dapat dimanfaatkan untuk mengoptimalkan penyampaian EVP kepada pihak eksternal dengan melakukan promosi atau dokumentasi acara tersebut dan dibagikan melalui seluruh sosial media yang dimiliki perusahaan seperti *linkedin, instagram, website* resmi perusahaan, *tiktok* dan lain sebagainya. Dengan demikian, para calon pelamar kerja memiliki persepsi bahwa perusahaan tidak hanya mengejar keuntungannya semata tapi juga memikirkan *well-being* atau kesejahteraan karyawan mereka.

Melalui beberapa rancangan strategi internal yang dapat dilakukan untuk melaksanakan *employer branding*, perusahaan harus mempertimbangkan media komunikasi seperti apa yang sesuai dengan sasaran kegiatan *employer branding*. Bentuk media formal yang akan dijalankan adalah sosialisasi yang dapat diselipkan pada kegiatan-kegiatan karyawan namun, dengan adanya tim *employer branding*

media komunikasi *employer branding* juga dapat dikemas dengan menarik melalui media lainnya.

Sejak 2020 perusahaan telah memanfaatkan media sosial khususnya *instagram "lifeatTelkomsel"* sebagai salah satu cara menyampaikan informasi dan pesan bagi para karyawan internal, di dalamnya memuat banyak konten-konten yang dikemas cukup menarik terkait keseharian karyawan, *insight* menarik dari karyawan, dan konten hiburan lainnya.

Rancangan media komunikasi EVP saat ini memiliki target secara internal yakni karyawan generasi milenial (27-42 tahun) yang memiliki karakteristik menyukai hal baru, senang berkreasi dan melakukan inovasi. Maka pilihan komunikasi yang dipilih haruslah mampu menarik individu-individu dengan ciri-ciri tersebut. Oleh karena itu, program-program yang dirancang sebaiknya melibatkan mereka. Dengan demikian tujuan dari pemilihan media komunikasi ini adalah membangun kesadaran tentang janji merek, meningkatkan keterlibatan dan retensi karyawan, mendorong tingkat dukungan proaktif karyawan kepada perusahaan.

Telkomsel memiliki budaya yang cukup kuat dengan mengedepankan nilai *Action: Agility, Customer Centric, Innovation, Open Mindset, Networking* serta pada pembahasan bab 5 telah diidentifikasi terdapat 4 faktor EVP prioritas yang perlu dievaluasi kembali yaitu *prospek masa depan, kepemimpinan senior, meritocracy, manajemen SDM*. Pesan pada nilai-nilai tersebut tentunya perlu memuat pada EVP yang disampaikan. Pesan-pesan tersebut dikemas dengan kata potensial di mana memiliki tujuan untuk menciptakan pesan yang kredibel seperti "*Kesempatan belajar dan berkembang terdapat*", "*Kami menawarkan lebih dari sekadar karir; kami menawarkan kesempatan untuk tumbuh, belajar, dan berkembang bersama dalam lingkungan yang mendukung dan menginspirasi*", "*Tim kami yang dinamis, di mana inovasi, kreativitas, dan keterbukaan diperjuangkan setiap hari. Bersama-sama, kita menciptakan masa depan yang lebih baik.*", dan lain sebagainya. Dengan penyampain seperti itu dapat membantu penyampaian informasi lebih menarik namun tidak melupakan pesan inti.

Melalui penjelasan sebelumnya, Telkomsel dapat mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang ada dalam menyampaikan EVP mereka. Selain melalui sosial media *Instagram*, perusahaan dapat memanfaatkan sosial media lainnya yang mereka miliki seperti *LinkedIn, Website perusahaan, dan TikTok*. Generasi milenial sendiri lahir bersamaan dengan munculnya teknologi informasi

yang akhirnya membuat mereka mahir dalam mengakses komputer maupun sosial media dan saat ini yang memiliki kecenderungan intensitas yang tinggi dalam membuka aplikasi-aplikasi tersebut. Tidak hanya itu, tujuan pemilihan media komunikasi ini memiliki manfaat bukan hanya ke internal namun juga eksternal sehingga para pencari kerja memiliki gambaran dan yakin terhadap tempat mereka memutuskan untuk melamar bekerja.

Berikutnya dengan perencanaan konten terencana dan sistematis akan berpengaruh pada implementasi penyampaian EVP, maka perlu ada tim khusus yang mampu menyediakan sumber konten sesuai dengan kebutuhan karyawan. Keterlibatan karyawan dan senior dalam sumber konten diterapkan untuk merangsang dan mengumpulkan cerita serta pendapat karyawan tentang berbagai subjek yang menarik bagi karyawan saat ini dan calon karyawan. Telkomsel yang memiliki program-program magang juga dapat memanfaatkan mahasiswa untuk memberikan testimoni mereka terhadap perusahaan. Melalui rancangan ini, konten-konten tersebut dapat diiklan kan ke berbagai sosial media dan *website* resmi perusahaan.

Untuk dapat memastikan jalannya penyampaian komunikasi EVP berjalan dengan tepat sesuai tujuan, perlu adanya menentukan *media planning* yang terdiri atas siklus panjang (perubahan dalam 12 bulan) pada umumnya ini meliputi halaman pada situs karir perusahaan dan bersifat professional yakni berupa janji merek yang ditawarkan, siklus menengah (3-12 bulan) ini meliputi berbagai wawasan dan opini karyawan, kisah dan profil karyawan, sehingga siklus menengah perlu membuat jadwal atau kalender tayang, dan siklus pendek (*real time*) yang memiliki tujuan untuk mengaitkan atau mengingatkan orang dengan janji merek yang telah dibagikan melalui campuran konten utama.

4. Implementasi *Employer Branding*

Setelah perencanaan strategi telah siap saatnya memulai aktivasi dari implementasi *employer branding*. Untuk lebih mudah melakukan *monitoring* kegiatan, maka perencanaan perlu dituangkan pada pedoman pelaksanaan strategi internal *employer branding* atau kalender aktivitas yang digambarkan pada gambar 6.11. Melalui pedoman pelaksanaan strategi internal *employer branding*, akan mempermudah bagi tim untuk melakukan *monitoring* terhadap setiap kegiatan yang

telah direncanakan sehingga apabila terjadi hal-hal diluar perencanaan, maka tim akan lebih sigap untuk menanggapi sejak dini.

Rancangan Strategi Internal Kegiatan Employer Branding 2024 - 2025

4 Critical Capabilities:	
Target Group	Data Scientist UI/UX Designer Software Developer Best Performance
Objectives	Meningkatkan engagement karyawan Rata-rata Target Karyawan
Unit in Charge	People & Employer Branding Team

Activities	PIC	2024												2025												Sumber Daya yang Dibutuhkan	Task PIC	Hasil Kinerja	Catatan																											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12																															
Panduan/arah Employer Branding	People & Employer Branding Team	█	█	█																																																				
Evaluasi kebijakan	Tim EVP																																																							
Pembahasan perubahan strategi HCM	Tim EVP																																																							
Diskusikan panduan top management	Tim EVP, People & Employer Branding																																																							
Rumusan panduan strategi employer branding	People & Employer Branding Team																																																							
Penentuan STP Strategi Internal 2024	Tim EVP, People & Employer Branding																																																							
Perencanaan Kegiatan dan Media EVP	Tim EVP, People & Employer Branding																																																							
Aktivasi Kegiatan Employer Branding	People & Employer Branding Team																																																							
TelkomLearn Grant	People & Employer Branding Team																																																							
Telkomsel Event Engagement Program	People & Employer Branding Team																																																							
Townhall	People & Employer Branding Team																																																							
Gathering	People & Employer Branding Team																																																							
Outing	People & Employer Branding Team																																																							
"Why Join Us?"	People & Employer Branding Team																																																							
Talents talk to talents	People & Employer Branding Team																																																							
Networked Hiring Campaign	People & Employer Branding Team																																																							
T-Excellence Awards	People & Employer Branding Team																																																							
Monitoring	Tim EVP, People & Employer Branding																																																							
Evaluasi	Tim EVP, People & Employer Branding																																																							

Tabel 6.11 Pedoman Aktivitas Strategi Internal Employer Branding Telkomsel

Selain melalui pedoman aktivitas *employer branding*, tim juga dapat melihat kepada *key performance indicator* (KPI) yang telah disepakati bersama sebelumnya, apakah seiring dengan berjalannya setiap kegiatan dirasa tidak mampu memenuhi KPI yang ada atau bahkan ada kegiatan yang nyatanya memiliki dampak yang lebih besar dibandingkan yang diharapkan sebelumnya. Tentunya hal ini dapat menjadi materi dasar evaluasi yang akan dilakukan pada setiap akhir tahun. Perusahaan berharap bahwa *outcomes* yang tercipta pesan yang dikirimkan oleh karyawan yang puas mungkin akan sampai kepada karyawan lain yang saat ini dan calon karyawan, serta kepada calon pelamar. Seiring dengan berjalannya kegiatan, tentunya akan didapati berbagai umpan balik dari karyawan. Maka tim perlu mencatat setiap umpan balik yang diberikan dan mampu melakukan peningkatan kualitas kegiatan apabila memungkinkan.

5. Evaluasi Implementasi *Employer Branding*

Pada gambar 6.1. rancangan strategi internal *employer branding* merupakan proses yang berkelanjutan. Dengan demikian setelah implementasi kegiatan *employer branding*, perusahaan perlu melakukan evaluasi keberhasilan implementasi. Selama proses evaluasi terdapat berbagai aspek yang dapat dipertanyakan seperti; apakah selama perencanaan dan implementasi terdapat tantangan, ataukah tantangan pada tahap perencanaan sudah terjawab pada implementasi, bagaimana gap persepsi internal dan eksternal, melalui survei *employee satisfaction/engagement* yang sudah ditetapkan pada evaluasi EVP, Evaluasi juga perlu melihat KPI yang telah disusun sebelumnya, apakah dari berbagai aktivitas yang dilakukan sudah memenuhi KPI yang telah ditetapkan,

apabila dirasa belum maka perlu perbaikan untuk upaya *employer branding* berikutnya.

Perbaikan juga dapat melihat apakah terdapat perubahan yang cukup signifikan pada *outcomes* aktivitas *employer branding* seperti tujuan bisnis dan strategi HCM sehingga pada implementasi *employer branding* berikutnya perlu ada penyesuaian baru yang dilakukan. Tak hanya itu, idelanya dalam menjalankan evaluasi perusahaan juga perlu melihat kembali EVP sebagai kunci dari *employer branding*, apakah EVP masih selaras dengan kebutuhan perusahaan atau memerlukan *refreshment* pada EVP sebagai aspek yang sangat mempengaruhi *employer brand promise* sehingga sangat penting untuk menjaga relevansi dari nilai-nilai yang ditetapkan dengan perkembangan kondisi saat ini.

Tidak hanya melihat dari implementasi kegiatan, evaluasi juga dapat dilakukan untuk media komunikasi yang digunakan. Apakah media yang digunakan masih sesuai dengan preferensi sasaran atautkah perlu perubahan dalam media komunikasi yang lebih kreatif sehingga dapat memperkecil kesenjangan antara internal dan eksternal. Nantinya jika perumusan strategi *employer branding* yang memiliki pesan dan pemilihan media komunikasi yang tepat, maka upaya tersebut dapat mendukung keberhasilan *employer branding* yaitu *retain, engage, attract, hire*.

BAB VII

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1. Kesimpulan

Strategi Bisnis dan SDM Telkomsel tahun 2023 ini adalah mewujudkan Telkomsel menjadi *center of excellence talents* di Indonesia. Terdapat strategi perusahaan yaitu *Melangkah Lebih Jauh, Mendigitalisasi Indonesia, dalam rangka Mencapai Lebih Jauh, Memberdayakan Bangsa dan Menciptakan Masa Depan yang Lebih Baik* yang diturunkan pada strategi besar HCM yang diantaranya adalah kepemimpinan dan budaya, memanfaatkan teknologi *human capital* terdepan, pengembangan kemampuan (*reskill & upskill*), kinerja meritokrasi, dan optimalisasi lapisan dan *span of control*. Identifikasi terhadap *employer branding* dan EVP Telkomsel menunjukkan bahwa masih ada ruang untuk melakukan peningkatan praktik *employer branding* di mansejauh ini praktik *employer branding* melalui aktivasi program-program yaitu *Telkomsel Tech Titans, TED Academy Cloud Specialist, Indonesia Next, Inspiration (business case competition), Thrive (Telkomsel Tech Enthusiast Bootcamp)* memiliki fokus tujuan kepada eksternal saja dan masih terdapat kesenjangan dengan strategi perusahaan dan HCM.

Berangkat dari data yang diperoleh oleh manajemen pada hasil survei OCHI yang menyimpulkan bahwa adanya tingkat *engagement* yang masuk kedalam kategori rendah serta adanya program *culture transformation* melalui perubahan berbagai aspek manajemen SDM sehingga banyak karyawan yang memberikan umpan balik kurang baik pada program ini. Pergesaran persepsi karyawan terhadap pengelolaan SDM akhirnya cukup beragam diantaranya ketidakpercayaan karyawan terhadap jenjang karir yang menjanjikan di perusahaan, besaran perhitungan bonus yang menurun mengakibatkan kurang termotivasinya karyawan untuk berperforma lebih, turunnya kepercayaan karyawan kepada sistem atau kebijakan HCM yang berlaku.

Dengan demikian, pihak manajemen merasa perlu adanya perubahan mendasar yang dilakukan salah satunya melalui pengkajian kembali terhadap EVP Telkomsel. Dengan demikian, Telkomsel memiliki inisiasi untuk melihat relevansi EVP yang sudah ada dengan berfokus pada internal (karyawan). Dengan tujuan untuk mempertahankan (*retain*) dan menjadi salah satu upaya guna meningkatkan *engagement* pada sasaran talenta *3 critical capabilities* dan *best performance* yang dimiliki oleh Telkomsel.

Penelitian dilakukan menggunakan metode kualitatif melalui wawancara dan survey pada pertanyaan terbuka dan kuantitatif melalui penyebaran kuesioner kepada sasaran karyawan Telkomsel. Melalui pembahasan untuk dapat menentukan dasar pemilihan faktor EVP yang perlu ditingkatkan akan dilihat pada 2 hasil analisa yaitu data kuantitatif (Kuadran I pada matriks IPA) dan data kualitatif yang menghasilkan pernyataan negatif. Dapat disimpulkan terdapat 4 faktor prioritas yang perlu ditingkatkan yang terdiri yakni *prospek masa depan, meritocracy, kepemimpinan senior, manajemen SDM*.

Dari data-data yang diperoleh, terdapat rancangan strategi perbaikan *employee value proposition* Telkomsel tahun 2024-2025 yaitu strategi yaitu perancangan dan implementasi manajemen kinerja berbasis *meritocracy*, perancangan kebijakan manajemen kepemimpinan, dan perancangan & implementasi peningkatan karir tahun 2024-2025 secara garis besar meliputi pembuatan komite kepegawaian atau tim, analisa dan kebutuhan, penyusunan rancangan kebijakan, uji coba dan revisi rancangan kebijakan, implementasi & sosialisasi kebijakan, monitoring & evaluasi pemantauan berkelanjutan, penyesuaian final kebijakan.

Berdasarkan rancangan perbaikan EVP dan berangkat dari data yang diperoleh, disimpulkan bahwa rancangan strategi *internal employer branding* Telkomsel terdapat 5 tahapan yaitu panduan atau arahan *employer brand, segmentation, targeting, positioning (STP)*, perencanaan kegiatan dan media komunikasi EVP, implementasi *employer branding*, evaluasi implementasi *employer branding*. Dari 5 tahapan tersebut terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan yakni keterlibatan *top management* dalam arahan dan perencanaan *employer branding*, perencanaan disesuaikan dengan kebutuhan target sasaran, dalam hal ini yaitu internal Telkomsel. Pesan yang diberikan perlu menyentuh sisi emosional dan psikologis pembaca melalui pemilihan dan rangkaian kata yang digunakan dalam penyampaian pesan *employer brand*. Tim *employer branding* juga perlu kreatif dalam mengusung acara pada kegiatan ini agar dapat menyampaik pesan-pesan dalam EVP yang diharapkan, beberapa ide yang dapat dilakukan yaitu melalui *telkomsel event engagement program, talents talk to talents, telkolearn grant, t-excellence awards, "why join us?", networked hiring* dan media penyampaian EVP harus sesuai dengan karakteristik sasaran target yang dimiliki.

7.2. Saran Penelitian Lanjutan

Untuk menjalankan penelitian ini, maka terdapat beberapa saran yang dapat mengoptimalkan penelitian ini dikemudian hari yang dijelaskan sebagai berikut.

1. Diharapkan peran dan dukungan yang sangat besar dan mendalam terhadap para pihak manajemen untuk keberhasilan strategi internal *employer branding*.
2. Untuk dapat memperkaya dan memperkuat informasi latar belakang, acuan dalam terciptanya inisiasi rancangan strategi *employer branding* dapat berdasarkan hasil survei lainnya atau data yang murni yang diambil dari evaluasi secara berkala pada implementasi *employer branding* sebelumnya.
3. Peneliti selanjutnya perlu mempersiapkan waktu yang cukup untuk pengambilan data baik wawancara dan penyebaran kuesioner agar sampel yang didapatkan mampu mencakup lebih banyak kalangan karyawan sehingga memperkuat data yang akan diperoleh nantinya.
4. Berdasarkan hasil penelitian ini, perlu diteliti lebih lanjut beberapa faktor-faktor EVP pada matriks IPA dan wawancara karena terdapat beberapa faktor yang belum konsisten muncul pada kedua metode analisa tersebut sehingga tidak teridentifikasi urgensi pada kepentingan faktor tersebut.