

**RANCANGAN STRATEGI INTERNAL *EMPLOYER BRANDING*  
PT TELEKOMUNIKASI SELULAR 2024-2025.**

**Nurul Ghaisani Dzakiyyah Adani  
NIM: 2021023743**

**Tesis Magister Management Wijawiyata Manajemen  
Angkatan 86**



**SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN PPM**

**Jakarta**

**2024**

**RANCANGAN STRATEGI INTERNAL *EMPLOYER BRANDING*  
PT TELKOMUNIKASI SELULAR 2024-2025.**

Nurul Ghaisani Dzakiyyah Adani  
NIM: 2021023743

Tesis Magister Management Wijawiyata Manajemen  
Angkatan 86

**SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN PPM**  
Jakarta  
2024

## LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Nurul Ghaisani Dzakiyyah Adani  
NIM : 2021023743  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : Rancangan Strategi Internal *Employer Branding* PT Telekomunikasi Selular 2024-2025

**yang telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Manajemen PPM**

**Disetujui oleh :**

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing Utama: Dr. Ir. Eva Hotnaidah Saragih, M.A.,

Tim Penguji : Dr. Riza Aryanto, Spi., M.M. (Ketua) .....

: Dr. Ir. Endah Nuraeni, M.M. (Anggota) .....

Diketahui oleh:

Ketua Pasca Sarjana

Pt. Ketua Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Dr. Diyah Dumasari Siregar, S.T., M.M.

AC Mahendra K. Datu, B.A., M.A., Ph.D.

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 29 Februari 2024

## PERNYATAAN KEASLIAN

Merujuk pada Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 17 Tahun 2010 Tentang Pencegahan dan Penanggulangan Plagiat di Perguruan Tinggi, saya **Nurul Ghaisani Dzakiyyah Adani** secara tegas dan jujur menyatakan bahwa dalam tesis berjudul **Rancangan Strategi Internal *Employer Branding* PT Telekomunikasi Selular 2024-2025** saya tidak,

- a. mengacu dan/atau mengutip istilah, kata-kata dan/atau kalimat, data dan/atau informasi dari suatu sumber tanpa menyebutkan sumber dalam catatan kutipan, dan/atau tanpa menyatakan sumber secara memadai,
- b. mengacu dan/atau mengutip secara acak istilah, kata-kata dan/atau kalimat, data dan/atau informasi dari suatu sumber tanpa menyebutkan sumber dalam catatan kutipan, dan/atau tanpa menyatakan sumber secara memadai,
- c. menggunakan sumber gagasan, pendapat, pandangan, atau teori tanpa menyatakan sumber secara memadai,
- d. merumuskan dengan kata-kata dan/atau kalimat dari sumber kata-kata dan/atau kalimat, pendapat, pandangan, atau teori tanpa menyatakan sumber secara memadai,
- e. menyerahkan suatu karya ilmiah yang dihasilkan dan/atau telah dipublikasikan oleh pihak lain sebagai karya ilmiahnya tanpa menyatakan sumber yang memadai.

Bila kelak di kemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar, sebagian atau seluruhnya, maka kami bersedia menerima sanksi pencabutan gelar sesuai ketentuan yang berlaku di Sekolah Tinggi Manajemen PPM.

Jakarta, 10 Januari 2024



(Nurul Ghaisani Dzakiyyah Adani)

**PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nurul Ghaisani Dzakiyyah Adani  
NPM : 2021023743  
Program Studi : Magister Manajemen  
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Sekolah Tinggi Manajemen PPM, **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

***“Strategic Plan For Internal Employer Branding at Indonesia Telecommunication Company For The Period 2024-2025”***

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Sekolah Tinggi Manajemen PPM berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*) merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada tanggal : 10 Januari 2024

Yang menyatakan



(Nurul Ghaisani Dzakiyyah Adani)

## KATA PENGANTAR

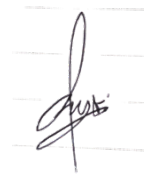
Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas segala berkat dan rahmat-Nya maka segala proses perkuliahan hingga penyusunan tesis ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Tesis dengan judul "**Rancangan Strategi Internal Employer Branding PT Telekomunikasi Selular 2024-2025**" ini ditujukan sebagai sumbangsih nyata bagi perkembangan ilmu manajemen, serta untuk memenuhi salah satu persyaratan akademis guna memperoleh gelar Magister Manajemen di Sekolah Tinggi Manajemen PPM.

Penulis menyadari bahwa tesis ini dapat diselesaikan tepat pada waktunya karena bimbingan, bantuan dan doa dari segala pihak. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak, terutama kepada:

1. Orang tua dan keluarga Orang tua dan keluarga yang tiada henti memberikan dukungan dan terus menyemangati penulis untuk menyelesaikan tesis dengan tepat waktu.
2. Ibu Dr. Ir. Eva Hotnaidah Saragih, M.A. Selaku pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk memberikan arahan dan bimbingan selama proses penyusunan tesis hingga selesai.
3. Mas Nugri dan Mas Sulis serta pihak-pihak Telkomsel lainnya yang telah meluangkan waktu dan mendukung pada proses penyusunan tesis ini.
4. Teman-teman yang telah memberikan semangat dan dukungan dalam setiap penulisan tugas akhir ini.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa terdapat kekurangan dalam penulisan tesis ini. Oleh karena itu, segala kritik dan saran yang bersifat membangun dapat disampaikan untuk kesempurnaan tesis ini. Penulis sangat mengharapkan agar tesis ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak.

Jakarta, (10 Januari 2024)



(Nurul Ghaisani Dzakiyyah Adani)

## **ABSTRAK**

Hadirnya *employer branding* memiliki dampak positif bagi perusahaan untuk mencapai *competitive advantage, recruitment, engagement, retention* yang diharapkan. Bagian penting dari praktik *employer branding* adalah hadirnya EVP, *employee value proposition* (EVP) merupakan suatu hal yang ingin ditawarkan oleh organisasi kepada karyawannya sebagai imbalan atas kinerja karyawan. PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel) sebagai perusahaan telekomunikasi selular terbesar di Indonesia berencana merancang strategi internal *employer branding* dengan mengkaji kembali EVP yang fokus terhadap internal perusahaan (karyawan). Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui apakah EVP yang mereka miliki saat ini masih relevan dengan kondisi internal sehingga memiliki dampak pada mempertahankan (*retain*) dan menjadi salah satu upaya guna meningkatkan *engagement* pada sasaran talenta. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa terdapat 4 faktor EVP prioritas sebagai EVP yang dapat dikaji kembali yaitu prospek masa depan, kepemimpinan senior, manajemen SDM, *meritocracy*. Melalui perencanaan tersebut, tersusun strategi internal dengan melihat kepada 5 tahap yaitu panduan atau arahan *employer brand, segmentation, targeting, positioning (STP)*, perencanaan kegiatan dan media komunikasi EVP, implementasi *employer branding*, evaluasi implementasi *employer branding*. Penelitian dilakukan menggunakan metode kualitatif melalui wawancara dan survey pernyataan terbuka kepada pihak manajemen dan sasaran karyawan dan kuantitatif melalui penyebaran survey kepada sasaran karyawan Telkomsel.

Kata Kunci: *Employer Branding, Internal Employer Branding, Employee Value Proposition, Retain, Engagement.*

## **ABSTRACT**

*The presence of employer branding has a positive impact on companies to achieve the expected competitive advantage, recruitment effectiveness, engagement, and retention. A crucial aspect of employer branding practices is the presence of EVP (Employee Value Proposition). Employee Value Proposition (EVP) is something that an organization wishes to offer to its employees in return for their performance. PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel), as the largest cellular telecommunications company in Indonesia, plans to design an internal employer branding strategy by reevaluating its EVP, focusing on the internal aspects of the company (employees). This research aims to determine whether their current EVP is still relevant to internal conditions, thus impacting retention efforts and serving as one of the initiatives to enhance engagement among targeted talents. The research findings state that there are 4 priority EVP factors that can be reexamined, namely future prospects, senior leadership, people management, and meritocracy. Through this planning, an internal strategy is developed, considering 5 stages: employer brand guidance, segmentation, targeting, positioning (STP), EVP activity and communication planning, employer branding implementation, and evaluation of employer branding implementation. The research is conducted using a qualitative method through interviews and open-ended statement surveys with management and targeted employees, and a quantitative approach through the distribution of surveys to Telkomsel's targeted employees*

*Keyword: Employer Branding, Internal Employer Branding, Employee Value Proposition, Retain, Engagement.*



## DAFTAR ISI

RANCANGAN STRATEGI INTERNAL EMPLOYER BRANDING .....	i
PT TELEKOMUNIKASI SELULAR 2024-2025.....	i
RANCANGAN STRATEGI INTERNAL EMPLOYER BRANDING .....	i
PT TELKOMUNIKASI SELULAR 2024-2025.....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
PERNYATAAN KEASLIAN.....	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
ABSTRAK .....	vi
ABSTRACT .....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	10
1.3. Tujuan Penelitian.....	10
1.4. Manfaat Penelitian.....	10
1.5. Batasan Penelitian.....	11
1.6. Sistematika Penulisan .....	11
<b>BAB II KAJIAN TEORI.....</b>	<b>13</b>
2.1. <i>Employer Branding</i> .....	13
2.1.1. <i>Employee Branding Process</i> .....	14
2.1.2. Membangun Employer Branding .....	20
2.1.3. Manfaat Employer Branding .....	21
2.1.4. Kesuksesan Employer Branding.....	22
2.2. <i>Employee Value Proposition (EVP)</i> .....	25
2.3. Media Komunikasi Dalam Menyampaikan EVP .....	29
2.4. Employee Engagement.....	33
2.5. Kerangka Analisis .....	35
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>38</b>
3.1. Jenis Penelitian .....	38
3.2. Waktu dan Tempat Objek Penelitian.....	38
3.3. Subjek Penelitian.....	38

3.4.	Jenis, Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data.....	41
3.5.	Penyusunan Instrumen Kuesioner .....	44
3.6.	Metode Pengolahan dan Analisis Data.....	49
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN .....</b>		<b>52</b>
4.1.	Profil Perusahaan .....	52
4.2.	Visi dan Misi Perusahaan .....	53
4.3.	Struktur Organisasi Perusahaan .....	53
4.4.	Praktik Manajemen SDM Telkomsel .....	54
4.4.1.	Strategi Bisnis dan SDM Telkomsel.....	54
4.4.2.	Employer Branding dan EVP Telkomsel.....	58
<b>BAB V ANALISA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN .....</b>		<b>60</b>
5.1.	Identifikasi Praktik Employer Branding dengan Strategi Telkomsel...	60
5.2.	Data Demografi Wawancara dan Survey.....	61
5.2.1.	Data Demografi Wawancara .....	61
5.2.2.	Data Demografi Responden Kuesioner.....	62
5.3.	Analisa Data Kualitatif.....	64
5.3.1.	Analisa Hasil Wawancara .....	64
5.3.2.	Analisa Hasil Survey Kualitatif .....	71
5.4.	Analisa Data Kuantitatif .....	73
5.5.	Kesimpulan Analisa Data Kuantitatif dan Kualitatif .....	77
<b>BAB V RANCANGAN STRATEGI INTERNAL EMPLOYER BRANDING .....</b>		<b>80</b>
6.1.	Rancangan Perbaikan <i>Employee Value Proposition</i> .....	80
6.1.1.	Strategi Perancangan dan Implementasi Manajemen Kinerja Berbasis Meritocracy 2024-2025.....	80
6.1.2.	Strategi Perancangan Kebijakan Manajemen Kepemimpinan 2024-2025 .....	88
6.1.3.	Strategi Perancangan dan Implementasi Peningkatan Karir 2024-2025.....	94
6.2.	Rancangan Strategi Internal Employer Branding.....	100
<b>BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>		<b>111</b>
7.1.	Kesimpulan .....	111
7.2.	Saran Penelitian Lanjutan.....	113
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>		<b>114</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>		<b>117</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Peringkat Faktor-faktor Model EVP .....	27
Tabel 2.2 Dampak Implementasi Model EVP Pawar & Charak (2020) .....	28
Tabel 3.1. Kriteria Responden Wawancara .....	39
Tabel 3.2. Kriteria Responden Survey .....	40
Tabel 3.3. Jenis, Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data .....	41
Tabel 3.4. Operasional Variabel Penelitian.....	46
Table 3.5. <i>Quadrant Importance Analysis Performance (IPA)</i> .....	51
Tabel 4.1. Tingkat Turnover Telkomsel 2019-2022.....	57
Tabel 5.1. Identifikasi Praktik <i>Employer Branding</i> dengan Strategi Telkomsel .....	60
Tabel 5.2. Data Demografi Narasumber Wawancara .....	61
Tabel 5.3. Data Demografi Responden Kuesioner .....	62
Tabel 5.4. Faktor-faktor yang memuat pada EVP Perusahaan .....	64
Tabel 5.5. Frekuensi Munculnya Pernyataan Wawancara .....	65
Tabel 5.6. Analisa Hasil Survey Data Kualitatif .....	71
Tabel 5.7. Frekuensi Tertinggi Pernyataan Negatif Faktor EVP Data Kuantitatif.....	73
Tabel 5.8. Hasil Uji Normalitas .....	73
Tabel 5.9. Persepsi Karyawan Terhadap Taraf Kepentingan dan Tingkat Performa	73
Tabel 5.10. Pembagian Faktor EVP Berdasarkan Matriks IPA.....	75
Tabel 5.11. Kesimpulan Faktor EVP Prioritas .....	77
Tabel 6.1. Identifikasi Strategi Perancangan dan Implementasi Manajemen Kinerja Berbasis <i>Meritocracy</i> .....	81
Tabel 6.2. Strategi Perancangan dan Implementasi Manajemen Kinerja Berbasis Meritocracy .....	82
Tabel 6.3. Pedoman Strategi Perancangan dan Implementasi Manajemen Kinerja Berbasis Meritocracy.....	87
Tabel 6.4. Identifikasi Strategi Perancangan Kebijakan Manajemen Kepemimpinan	88
Tabel 6.5. Strategi Perancangan Kebijakan Manajemen Kepemimpinan .....	89
Tabel 6.6. Pedoman Strategi Perancangan Kebijakan Manajemen Kepemimpinan.	93
Tabel 6.7. Identifikasi Strategi Perancangan dan Implementasi Kebijakan Peningkatan Karir .....	94

Tabel 6.8. Strategi Perancangan & Implementasi Kebijakan Peningkatan Karir .....	95
Tabel 6.9. Pedoman Strategi Perancangan & Implementasi Kebijakan Peningkatan Karir .....	99
Tabel 6.10. Rancangan Strategi Internal STP Telkomsel.....	103
Tabel 6.11 Pedoman Aktivitas Strategi Internal Employer Branding Telkomsel .....	109

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Employee Branding Process .....	14
Gambar 2.2. Manfaat Internal Employer Branding Pada Area HR .....	22
Gambar 2.3. Manfaat Eksternal Employer Branding Pada Area HR .....	22
Gambar 2.4. <i>Framework of Pawar and Charak's Priority Model of Employee Value Proposition</i> .....	27
Gambar 2.5. <i>Cycle of Engagement</i> .....	34
Gambar 2.6. Kerangka Analisis .....	35
Gambar 4.1. Struktur Organisasi .....	53
Gambar 4.2. Struktur Unit Human Capital .....	53
Gambar 5.1. Matriks IPA Faktor EVP .....	75
Gambar 6.1. Rancangan Strategi Internal Employer Branding Telkomsel .....	101

## DAFTAR LAMPIRAN

I.	Pertanyaan Wawancara EVP Karyawan.....	117
II.	Pertanyaan Survey EVP.....	118
III.	Analisa Hasil Wawancara.....	122
IV.	Analisis Terhadap Masukan Karyawan .....	127
V.	Hasil Uji Normalitas .....	139
IV.	Transkrip Wawancara Pihak Manajemen.....	140

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Pada tahun 2022 pasca pandemi Covid-19, sektor industri terus bersaing mencari tenaga kerja yang memiliki talenta terbaik, untuk selanjutnya dapat dikelola dan dikembangkan sedemikian rupa agar dapat mencapai keunggulan kompetitif dalam menjawab tantangan persaingan bisnis global. Di sisi lain, dampak pandemi bagi SDM suatu perusahaan sangat berpengaruh besar. Perusahaan dituntut untuk dapat cepat dan tepat melakukan penyesuaian serta pengkondisian kembali terkait permasalahan SDM agar tidak menciptakan signifikansi permasalahan baru bagi kinerja perusahaan, terutama dalam pencapaian angka target bisnis perusahaan.

Dikutip melalui hasil penelitian "*talent trends 2022: The Great X*" yang dilakukan oleh Michael Page di Indonesia, Pandemi mengakibatkan adanya fenomena pengunduran diri massal di mana 84% responden karyawan Indonesia berencana untuk mengundurkan diri dalam enam bulan ke depan sepanjang tahun 2022. Michael Page menambahkan dalam surveinya hal tersebut didasari oleh adanya pandemi yang memaksa kehidupan keluarga dan dunia kerja ke dalam satu ruang fisik yang sama, maka fokus pun tertuju tidak hanya pada persepsi dari pada masyarakat tentang pekerjaan mereka akan tetapi, juga kehidupan mereka sendiri.

Pada laporan *talent trends 2022* Indonesia oleh Michael Page disampaikan bahwa motivasi utama tenaga kerja bertalenta mengundurkan diri yakni sebesar 85% menyatakan ingin berganti karier/peran/industry, sebesar 52% menyatakan mencari peningkatan karier/promosi, sebesar 36% menyatakan tidak puas dengan gaji/upah saat ini, sebesar 22% menyatakan tidak bahagia dengan strategi/arah perusahaan, dan sebesar 15% menyatakan tidak cocok dengan budaya perusahaan. Menurut *Olly Riches* selaku *Senior Managing Director Michael Page Singapura, Indonesia, Filipina & Page Executive SEA*, hal yang perlu diperhatikan oleh organisasi adalah saat ini calon karyawan semakin kurang tertarik dengan berkiprah karier di industri yang sama dan lebih berminat dengan ide-ide baru, diluar peran, departemen, dan industri yang mereka geluti saat ini sehingga organisasi saat ini perlu berpikir lebih kreatif tentang bagaimana cara mereka memanfaatkan kumpulan talenta yang sudah ada sebelum karyawan tersebut mulai mencari-cari untuk menghidupkan minat mereka kembali di tempat lain.

Pada penjelasan yang telah disampaikan sebelumnya, dapat dikatakan bahwa remunerasi dan manfaat yang nyata diberikan perusahaan menjadi faktor menarik sebagai pertimbangan pemilihan calon pelamar. Namun, sudut pandang keputusan akhir calon pelamar berkata lain, di mana yang mempengaruhinya merupakan manfaat tidak berwujud seperti budaya perusahaan, merek perusahaan, tujuan yang lebih besar, kepemimpinan, dan lokasi perusahaan menjadi faktor signifikan yang akan mempengaruhi keputusan akhir calon pelamar. Dengan demikian, organisasi memiliki tantangan besar saat ini untuk dapat melihat faktor tidak hanya faktor utama saja yang menjadi krusial tetapi faktor baru lainnya yang saat ini muncul justru menjadi pertimbangan-pertimbangan utama bagi pelamar dan karyawan.

Perusahaan juga perlu berpikir lebih strategis dan memiliki *future mindset* karena aspirasi *talent* bukan satu-satunya tantangan yang dihadapi oleh perusahaan. Akan hal tersebut, saat ini peran *human resource* (HR) bukan hanya mengelola sumber daya manusia saja namun penting untuk memahami fungsi *marketing*, bagaimana menciptakan daya tarik perusahaan sebagai tempat kerja dan bagaimana mengkomunikasikan kepada *talent* yang menjadi sasaran bahwa perusahaan merupakan tempat yang ideal untuk bekerja. Nantinya ketika HR telah mengadopsi fungsi *marketing* sehingga HR akan semakin banyak melihat dan melakukan kegiatan dengan perspektif strategis dan semakin terarah. Kegiatan ini disebut sebagai *employer branding*, *employer branding* merupakan bagaimana organisasi menjalankan *branding* perusahaan sebagai tempat kerja dan mengkomunikasikannya sebagai tempat kerja yang ideal untuk calon pelamar guna memenangkan *talent war: how to attract, hire, engage, and retain the best right talent* dengan menyampaikan *employee value proposition* (EVP) baik kepada internal dan eksternal perusahaan (Amelia, 2017). Dengan demikian, *employer branding* merupakan sebuah kegiatan penting yang dapat dilakukan perusahaan saat ini dalam menghadapi persaingan tenaga kerja untuk dapat bertahan pada persaingan industri.

*Employer branding* didefinisikan sebagai strategi yang ditargetkan dengan jangka panjang untuk mengelola kesadaran dan persepsi karyawan, calon karyawan, dan pemangku kepentingan terkait mengenai suatu perusahaan (Sullivan, 2004). *Employer branding* menjadi sebuah pembeda karakteristik perusahaan dengan para pesaing yang mana *employer branding* terdiri dari nilai-nilai unik dalam tawaran pekerjaan atau lingkungan perusahaan. *The Conference Board* (2001) menyatakan bahwa merek employer dapat membentuk identitas perusahaan sebagai tempat kerja



mencakup sistem nilai perusahaan, kebijakan, dan perilaku dalam menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan saat ini dan calon karyawan perusahaan.

*Employer branding* diartikan dalam 3 proses menurut (Backhaus dan Tikoo, 2004) memiliki 3 proses yaitu

1. Perusahaan mengembangkan nilai yang akan diwujudkan pada merek yang bertujuan menjadi representasi tentang apa yang perusahaan tawarkan kepada karyawan-karyawannya, nilai tersebut memberikan pesan utama yang disampaikan oleh merek perusahaan itu sendiri.
2. Setelah melakukan pengembangan nilai, perusahaan memasarkan nilai tersebut kepada calon karyawan yang ditargetkan, agen perekrutan, konselor penempatan, dan sejenisnya. Pemasaran eksternal dari merek employer dirancang terutama untuk menarik populasi target, tetapi juga dirancang untuk mendukung dan meningkatkan merek produk atau merek perusahaan.
3. *Internal employer branding*, aspek ketiga ini memiliki nilai yang sangat penting karena membawa “janji” merek yang diberikan kepada karyawan ke dalam perusahaan dan mengintegrasikannya sebagai bagian dari budaya organisasi.

*Internal employer branding* memiliki tujuan untuk mengembangkan tenaga kerja yang berkomitmen pada nilai yang telah diberikan dan tujuan organisasi yang ditetapkan oleh perusahaan. *Internal branding* semakin dilihat sebagai hal untuk memastikan penyampaian janji merek oleh karyawan dengan membentuk sikap dan perilaku merek karyawan. Menarik dan mempertahankan sumber daya manusia yang berharga semakin menjadi salah satu cara utama untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dalam era perkembangan masyarakat dan ekonomi berbasis pengetahuan. Dalam lingkungan bisnis seperti itu, kepuasan dan retensi karyawan yang berharga adalah elemen penting kesuksesan organisasi (Staniec & Kalińska-Kula, 2021). Dengan demikian, *employer branding* meresap ke dalam kesadaran para pemangku kepentingan, khususnya karyawan saat ini yang merasakan menjadi bagian dari organisasi, dan dapat memanfaatkan kesuksesan *branding* sebagai kepuasan pribadi dari karyawan.

*Employer branding* dapat digunakan secara eksternal untuk calon karyawan di masa depan dan secara internal pada karyawan saat ini untuk meningkatkan loyalitas dan dedikasi mereka (Theurer et al., 2016). Pengelolaan citra *employer* dianggap sebagai contoh tipe eksternal dari employer branding, sementara pengelolaan

identitas sebagai tipe internal (Lievens & Slaughter, 2016). Dalam inti proses pelaksanaannya, *employer branding* eksternal berfokus kepada menarik dan mempertahankan bakat-bakat yang dapat menambah nilai bagi perusahaan (Moroko & Uncles, 2005). Sedangkan *employer branding internal*, menciptakan lingkungan di mana karyawan saat ini akan mendukung merek dan mencapai tujuan merek atau organisasi hingga mencapai keterikatan antar karyawan saat ini dengan perusahaan (Ouchi, 1981). *Employer branding* saat ini dilihat sebagai aktivitas manajerial yang ditujukan untuk mengendalikan proses pengelolaan karyawan yang seharusnya dikelola secara proaktif (Edwards & Edwards, 2013). Dalam pertimbangan ini, *employer branding* membantu pengembangan *employee value proposition* (EVP) dengan tujuan utamanya adalah memberikan nilai yang dijanjikan untuk mempertahankan karyawan berbakat, meningkatkan komitmen, serta dapat menarik bakat berharga (Chawla, 2020)

PT Telekomunikasi Selular yang selanjutnya disebut Telkomsel sebagai operator telekomunikasi selular digital terkemuka dan memiliki cakupan jaringan terluas di Indonesia, berupaya dan terus beradaptasi dengan situasi yang berubah seiring berjalannya waktu. Pada tahun 2021 Telkomsel memiliki strategi SDM dengan objektif yaitu *center of excellence talents* di Indonesia dengan memperkenalkan *talent digital* Telkomsel ke eksternal yang diharapkan dapat diadopsi juga dengan industri. Telkomsel menyadari bahwa sampai dengan tahun 2023 ini strategi *employer branding* khusus untuk *internal* belum tereksplor dengan detail hanya saja masih berbicara mengenai hal-hal umum salah satunya retensi pada *employer branding*. Pada tahun 2023, masuk kepada kuartal kedua Telkomsel memiliki rencana untuk melaksanakan kajian kembali terhadap *employee value proposition* (EVP), hal ini didasari oleh survei *organization culture health index* (OCHI). Survei OCHI merupakan survei untuk melihat kesehatan budaya dalam organisasi yang mengacu pada beberapa indikator yang dikutip melalui *ACT Consulting* yaitu indeks kesehatan, faktor penghambat, pemetaan nilai pribadi, budaya saat ini, dan budaya yang diharapkan, harapan karyawan, implementasi nilai, tingkat kenyamanan karyawan yang berpengaruh juga kepada *engagement* karyawan. Penjelasan tujuan OCHI juga disampaikan oleh *Principal Talent Management & Leadership Development* pada lampiran 1.

*“kalau culture survey itu bukan ke pertanyaan langsung kayak, “Oh gimana sih reward Telkomsel? Apa yang membuat kamu bertahan di Telkomsel?” tapi lebih*

*kepada ya tadi seperti yang aku jelaskan bahwa culture survey itu untuk mengukur kesesuaian antara perilaku yang dilakukan oleh karyawan secara real-nya di lapangan sama terhadap budaya yang pengen kita capai di perusahaan ini yang kita canangkan.”*

*Lampiran (1, 580-585)*

Survei OCHI yang dilaksanakan oleh Telkomsel bertujuan untuk mengukur persepsi karyawan tentang suatu hal. Pada lampiran 1 (585-589) *Architect - Talent Management & Leadership Development* Telkomsel menyampaikan bahwa tujuan untuk mengukur persepsi karyawan tentang suatu hal dengan cara memilih ratusan keyword yang cocok dengan dirinya berdasarkan nilai-nilai pribadi, nilai-nilai yang dilihat pada budaya perusahaan saat ini, nilai-nilai yang diharapkan pada budaya mendatang. Pertanyaan yang diajukan pada survei ini salah satunya adalah terdapat 100 nilai, lalu karyawan di minta untuk memilih 10 nilai yang paling menggambarkan; diri karyawan sendiri, unit kerja karyawan, perseroan dan karyawan diminta untuk memilih 10 nilai yang diharapkan muncul untuk diri karyawan sendiri, unit kerja karyawan, dan perseroan. Ratusan *keyword* pada survei telah dikategorikan kepada 6 area kesadaran organisasi yang dijelaskan sebagai berikut.

1. *Sustainability* – hal-hal yang berhubungan dengan fokus terhadap pemenuhan kebutuhan dasar pegawai juga keberlangsungan organisasi.
2. *Relationship* – hal-hal yang berhubungan dengan fokus terhadap hubungan baik diantara pegawai, atasan, mitra kerja, dan pelanggan.
3. *Performance* – hal-hal yang berhubungan dengan fokus terhadap kinerja unggul setiap pegawai dan juga organisasi.
4. *Growth* – hal-hal yang berhubungan dengan pengembangan yang berkelanjutan bagi pegawai maupun organisasi secara keseluruhan.
5. *Common Goals* – hal-hal yang berhubungan dengan fokus terhadap kesamaan visi, misi, dan seluruh nilai anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama.
6. *Meaning Purpose* – hal-hal yang berhubungan dengan fokus terhadap kontribusi bagi masyarakat dan lingkungan untuk kesejahteraan jangka panjang yang memberi makna bekerja bagi seluruh pegawai.

Berdasarkan data yang telah diperoleh pada survei tersebut, kemudian dianalisa menjadi 6 tipe indeks yang telah ditetapkan sebagai berikut.

1. Indeks Implementasi AKHLAK – analisa tingkat implementasi nilai AKHLAK yang diamati dan dialami oleh para karyawan dalam perilaku kerja sehari-hari.

2. Indeks Keseimbangan - index kesehatan budaya berdasarkan sebaran nilai terhadap 6 area kesadaran pada budaya organisasi saat ini.
3. Indeks Keselarasan Nilai Pribadi Dan Organisasi - analisa tingkat keterikatan karyawan terhadap budaya kerja organisasi saat ini.
4. Indeks Keselarasan Budaya Saat Ini Dan Diharapkan – analisa tingkat kepercayaan yang ada di diri karyawan terhadap arah organisasi di masa mendatang.
5. Indeks Energi Positif - Analisa tingkat positif energi index yang mendukung produktivitas karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan.
6. Total Indeks Kesehatan Budaya Organisasi - Tingkat kesehatan budaya organisasi secara keseluruhan, berdasarkan analisa gabungan dari kelima index yang ada.

Survei OCHI Telkomsel memiliki indikator penilaian dengan kategori yaitu 75% - 100% (tinggi), 50% - 74,9% (cukup), 25% - 49,9% (rendah), 0% - 24,9% (sangat rendah). Melalui survei OCHI yang dilakukan pada Desember 2022 ditemukan masih rendahnya keselarasan antara budaya individu dengan budaya perusahaan yang ingin dicapai. Pada lampiran 1 (542-546) *Architect - Talent Management & Leadership Development* Telkomsel menyampaikan bahwa tujuan untuk mengukur persepsi karyawan tentang suatu hal dengan cara memilih ratusan keyword yang cocok dengan dirinya berdasarkan nilai-nilai pribadi, nilai-nilai yang dilihat pada budaya perusahaan saat ini, nilai-nilai yang diharapkan pada budaya mendatang. Pada hasil survei tersebut telah dipetakan 3 area teratas yang dipilih oleh karyawan yaitu area analisa indeks keselarasan nilai pribadi dan organisasi dengan fokus pada nilai pribadi, indeks keseimbangan yang berfokus pada budaya organisasi saat ini, dan indeks keselarasan budaya saat ini yang diharapkan dengan fokus pada budaya yang diharapkan. Kemudian ditemukan beberapa area yang dikategorikan rendah karena para responden tidak memilih *keyword* yang termasuk dalam kategori *meaning purpose* dan *performance* dengan skor survei yang didapatkan sebesar 49,9% atau masuk dalam kategori “rendah”, di mana hal tersebut juga diindikasikan sebagai salah satu indikator tingkat *engagement* karyawan yang masih belum optimal.

*“Nah pertanyaannya sendiri lebih kepada pilih di antara perilaku ini yang paling mencerminkan dirimu misalnya atau pilih dari 10 ini yang paling mencerminkan unit kerjamu. Ada 10 perilaku. Nah dari 10 perilaku itu yang akan*

*dicocokkan dengan perilaku yang bisa menggambarkan culture yang pengen kita bangun”*

*Lampiran (1, 585-589)*

Berdasarkan hasil survei OCHI yang telah dilakukan oleh Telkomsel tersebut, disimpulkan terdapat tingkat *engagement* yang masih rendah sehingga dilakukan upaya untuk meningkatkan *engagement* karyawan melalui mengkaji kembali *employee value proposition* (EVP) yang berfokus kepada internal. Saat ini Telkomsel memiliki 4 EVP yaitu *a company that empowers society through technology, a playground to innovate, a champion brand for champions, a community to thrive together*. Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada *Principal Talent Management & Leadership Development Telkomsel*, EVP yang telah diterapkan sejak 2019 ini belum secara gencar diinformasikan kepada internal Telkomsel yang di mana pada tahun-tahun sebelumnya Telkomsel menerapkan *employer branding* dengan yang lebih berfokus kepada eksternal.

*“Iya yang disampaikan itu benar jadi memang belum ada matriks yang kita acu secara formal terkait dengan EVP yang diterapkan di Telkomsel. Makannya kita lagi mendesain nih karena secara officially tuh kita belum sampai menginformasikan ke karyawan kita punya EVP yang semacam ini. Cuma belum. Karena memang selama ini yang dilakukan di HCKOM itu sebatas employer branding. Jadi yang jadi bagaimana orang luar melihat kita. Gitu.”*

*Lampiran (1, 545-550)*

Melalui perencanaan kajian kembali EVP pada tahun ini yang berfokus pada internal, Telkomsel memiliki strategi untuk melihat pada 23 *critical capability* dan individu yang memiliki performa terbaik yang akan dibangun dan dikelola oleh Telkomsel di mana dari sisi *engagement* yang telah disampaikan sebelumnya, harapannya akan ada penguatan *engagement* dari sisi talenta-talenta internal tersebut dengan kata lain mempertahankan talenta-talenta tersebut. Dengan demikian, pengkajian EVP ini nantinya akan dihubungkan juga kepada 23 *critical capability* yang 3 diantaranya merupakan prioritas saat ini yaitu *data science, ui/ux, software developer* dan individu yang memiliki performa terbaik berdasarkan penilaian kinerja.

Saat ini Telkomsel juga sedang menjalankan program *culture transformation* yang bertujuan untuk menciptakan kondisi pengelolaan SDM agar lebih transparan dan budaya meritokrasi. Perubahan kebijakan didasarkan pada perusahaan ingin

merubah perilaku karyawan agar mereka lebih terpicu untuk berprestasi. Perubahan kebijakan yang dimaksudkan tersebut diantaranya adalah pola rotasi karyawan yang tidak ada penolakan, pembinaan untuk karyawan yang dianggap kurang berperforma, pemilihan karyawan-karyawan terbaik untuk dipersiapkan pada posisi kunci, dan perubahan pola perhitungan bonus karyawan. Selama kurang lebih 1 tahun menjalankan program ini, menurut *Principal Talent Management & Leadership Development* Telkomsel pada nyatanya di lapangan terdapat berbagai macam dampak yang ditimbulkan yakni merubah banyak sistem khususnya di *Human Capital Management* (HCM) dan terjadi pergeseran persepsi karyawan terhadap pengelolaan SDM yang baru.

*“Reaksi karyawan bermacam2, Kalo dulu kerja biasa saja dpt bonus 120% dan yg berprestasi dpt 150%, Sekarang yg biasa saja dpt 100% dan yg berprestasi dpt 500%. Dari sini saja sudah ada yg teriak complain dan teriak gembira... ini dr sosialisasi yg kami lakukan, kita melihat jelas respon ini”*

*Lampiran (1 803-807)*

Pada penjelasan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa hasil survei OCHI pada Desember 2022 menyatakan adanya tingkat *engagement* yang rendah terjadi di Telkomsel di mana nilai yang diharapkan pada kategori *performance* dan *meaning purpose* paling rendah dibandingkan dengan kategori lainnya. Telkomsel berharap bahwa selain karena Telkomsel memiliki prioritas-prioritas dalam kepentingan bisnisnya, Telkomsel juga ingin menekankan pentingnya *performance* menjadi sesuatu hal yang ada dalam *top of mind* karyawan.

Selain hasil survey OCHI, terdapat pelaksanaan program *culture transformation*, perubahan yang terjadi pada program ini meliputi berbagai faktor pada aspek SDM yaitu kompetensi, manajemen kinerja, kompensasi, karier dan manajemen bakat, pengembangan sumber daya manusia, hingga matriks pengambilan keputusan dan perbaikan proses internal. Maka dampak yang terjadi dilapangan beragaram adalah adanya pergeseran persepsi karyawan terhadap pengelolaan SDM saat ini. Pergeseran persepsi karyawan terhadap pengelolaan SDM cukup beragaram diantaranya ketidakyakinan 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. Berdasarkan pada dua kondisi tersebut serta strategi SDM Telkomsel tahun ini yang

telah disampaikan, maka dirasa perlu adanya perubahan mendasar pada salah satu strategi pengelolaan SDM khususnya untuk strategi internal perusahaan melalui pengkajian EVP Telkomsel.

*Principal Talent Management & Leadership Development* Telkomsel menyampaikan bahwa inisiasi untuk melakukan pengkajian EVP Telkomsel memiliki fokus tujuan untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan *engagement* karyawannya dalam kata lain berfokus pengelolaan kedalam atau strategi *internal*. Menurut Gaddam (2008) *employer branding internal* mengidentifikasi bahwa komitmen, kinerja, dan loyalitas dapat meningkatkan moral dan kepuasan karyawan yang nantinya akan berdampak pada sebuah *retention* dan *engagement* yang ingin dicapai. Gaddam menambahkan bahwa melalui *model employer branding*, karyawan memungkinkan untuk merekomendasikan dan memuji perusahaan kepada orang lain. Untuk dapat mencapai hal tersebut, tentunya perlu ada perubahan mendasar dari apa yang perusahaan janjikan kepada karyawannya yang disebut EVP. Melihat pada kebutuhan Telkomsel saat ini, perusahaan akan berfokus pada pengelolaan talenta-talenta yang termasuk 3 *critical capabilities* dan individu-individu yang memiliki performa terbaik berdasarkan penilaian kinerja.

*“kalo terkait retensinya kita mencoba mempertahankan orang yang sudah memiliki kemampuan yang mencukupi, update, dibandingkan tempat lain, bagaimanapun menyadari telkomsel itu Leading market, artinya ada orang di dalemnya yang kualifikasinya lebih, karna kita sampe leading itu kan indikator ya, nah itu kita mau pertahankan orang2 yang seperti itu”*  
(Lampiran, 85-89)

Dengan fokus pada strategi internal melalui target yang telah ditetapkan, perusahaan akan mengetahui apa yang memotivasi karyawan untuk tetap bertahan di perusahaan, apa yang membuat karyawan tetap termotivasi untuk dapat menjalankan pekerjaannya lebih dari apa yang diberikan, dan apa yang membuat karyawan dapat merekomendasikan keluar bahwa perusahaan sebagai tempat bekerja ideal. Menurut Gallup dalam Dessler (2020) sebagai perusahaan konsultan yang melakukan survei *employee engagement*, mengidentifikasi 3 hal tersebut dapat mengukur keberhasilan *employee engagement* sebagai dasar pengkajian kembali EVP saat ini. Dengan demikian, apabila individu-individu yang termasuk *critical capability* dan bereperforma baik dapat dikuasai, dikelola serta dapat dipertahankan (*retain*) melalui strategi internal pada pelaksanaan *employer branding* yang tepat,

maka relatif Telkomsel akan mampu mengikuti perkembangan teknologi, bersaing pada industri sebagai bagian dari *competitive advantage* maupun eksistensi untuk *leading market* di *digital technology* dan dapat mewujudkan menjadi *center of excellence talent* di Indonesia. Maka dirasa penting untuk dapat menyusun strategi *employer branding* yang berfokus pada strategi internal pada Telkomsel, akan hal tersebut penelitian ini berjudul “**Rancangan Strategi *Internal Employer Branding* PT Telekomunikasi Selular 2024-2025**”.

### **1.2. Rumusan Masalah**

Pada penelitian ini rumusan masalah dirumuskan sebagai berikut.

1. Bagaimana strategi bisnis dan HCM Telkomsel tahun 2023?
2. Bagaimana praktik *employer branding* dan *employee value proposition* yang ditawarkan oleh Telkomsel 2023?
3. Apa saja faktor *employee value proposition* Telkomsel yang perlu ditingkatkan?
4. Bagaimana rancangan perbaikan *employee value proposition* Telkomsel tahun 2024-2025?
5. Bagaimana rancangan strategi *internal employer branding* Telkomsel dan pedoman implementasinya untuk periode tahun 2024-2025?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian sebagai berikut.

1. Teridentifikasinya strategi bisnis dan HCM Telkomsel tahun 2023.
2. Teridentifikasinya praktik *employer branding* dan *employee value proposition* yang ditawarkan oleh Telkomsel 2023.
3. Teridentifikasinya faktor *employee value proposition* Telkomsel yang perlu ditingkatkan.
4. Tersusunnya rancangan perbaikan *employee value proposition* Telkomsel tahun 2024-2025.
5. Tersusunnya rancangan strategi *internal employer branding* Telkomsel dan pedoman implementasinya untuk periode tahun 2024-2025.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan terdapat manfaat yang diuraikan sebagai berikut.



### 1. Bagi Perusahaan

Dari penelitian ini, perusahaan mendapatkan informasi, rekomendasi, saran dan evaluasi dalam merancang program *employer branding* yang dapat dilaksanakan kemudian hari oleh perusahaan. Selain itu, harapannya penelitian ini dapat berguna untuk perusahaan demi mengembangkan pengelolaan sumber daya manusia .

### 2. Bagi Peneliti

Peneliti mendapatkan pembelajaran dan mengetahui mengenai praktik *employer branding* dan melatih kemampuan menganalisis serta merancang program *employer branding* yang kemudian menuangkannya dalam bentuk tulisan penelitian akademis.

### 3. Bagi Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah sumber informasi dan referensi bagi akademik untuk meneliti topik yang sama dengan penelitian ini dikemudian hari.

## 1.5. Batasan Penelitian

Ruang lingkup penelitian adalah mengevaluasi *Employee Value Propositions* (EVP) yang dimiliki Telkomsel sesuai dengan tujuan strategi SDM saat ini yakni berfokus pada internal perusahaan. Internal perusahaan dimaksudkan adalah untuk mengikat talenta-talenta terpilih yang memiliki 3 *critical capabilities* dan performa terbaik yang kemudian hasil evaluasi akan menjadi dasar penyusunan rancangan strategi internal *employer branding* Telkomsel tahun 2024-2025.

## 1.6. Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan dalam penelitian ini terdiri atas 6 bab yang dijelaskan sebagai berikut.

### **BAB I                    PENDAHULUAN**

Pada bab ini menjelaskan mengenai latar belakang masalah yang menjabarkan fakta serta opini pendukung yang menjadi acuan dalam melakukan penelitian. Selain itu, bab ini berisikan rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta ruang lingkup bahasan.

### **BAB II                    TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab ini membahas mengenai teori-teori dan konsep yang menjadi landasan penulisan yang berhubungan dengan topik dalam melakukan penelitian ini. Hal yang dimaksudkan mencakup teori

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Pada bab ini menjelaskan metode yang dilakukan dalam melakukan penelitian yang terdiri atas pembahasan menjabarkan jenis penelitian, waktu dan tempat objek, subjek penelitian, jenis, sumber dan metode pengumpulan data, penyusunan instrument, dan metode pengolahan dan analisa data.

### **BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

Pada bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum Telekomunikasi Selular yang dijadikan objek pada penelitian ini yang terdiri atas profil, visi dan misi dan struktur kepengurusan. Selain itu bab ini membahas mengenai penerapan program *Employer Branding* saat ini.

### **BAB V ANALISA DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini menjelaskan mengenai hasil penelitian yang ditemukan berdasarkan data-data yang telah dikumpulkan. Bab ini terdiri dari hasil dan pembahasan yang meliputi analisa data kualitatif dan analisa data kuantitatif serta kesimpulan analisa.

### **BAB VI RANCANGAN STRATEGI**

Pada bab ini menjelaskan mengenai rancangan strategi yang disusun berdasarkan hasil analisa sebelumnya. Bab ini terdiri dari rancangan strategi *employee value proposition* (EVP) dan rancangan strategi internal *employer branding* Telkomsel 2024-2025

### **BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan atas temuan penelitian dan saran. Kesimpulan pada bab ini akan menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan dan saran akan ditujukan baik untuk perusahaan dan penelitian selanjutnya.

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### 2.1. *Employer Branding*

Menurut Simon Borrow dan Tim Ambler (1996), *employer brand* adalah manfaat yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, di mana di dalamnya termasuk tunjangan ekonomi, fungsional, psikologis yang mampu meningkatkan produktivitas dan mengembangkan rekrutmen, retensi, serta komitmen karyawan. Menurut Minchington (2010), *employer branding* digambarkan sebagai citra perusahaan sebagai tempat kerja yang hebat dalam pemikiran para karyawan dan pemangku kepentingan utama di pasar. Pendapat ahli lainnya, *employer branding* dapat digambarkan bagaimana perusahaan menyampaikan nilai perusahaan kepada calon karyawan dan karyawan mereka saat ini dan mempertahankan loyalitas yang mempromosikan baik di dalam maupun di luar perusahaan, yang membuat perusahaan berbeda dan diinginkan pemberi kerja (Backhaus & Tikoo, 2004). Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa *employer branding* merupakan citra merek dan reputasi perusahaan sebagai pemberi kerja dan tempat kerja untuk menarik calon karyawan dan mempertahankan karyawannya. Menurut Mosley & Schmidt (2017) *employer branding* dapat berdampak positif kepada organisasi dengan sukses melalui fungsi-fungsi berikut.

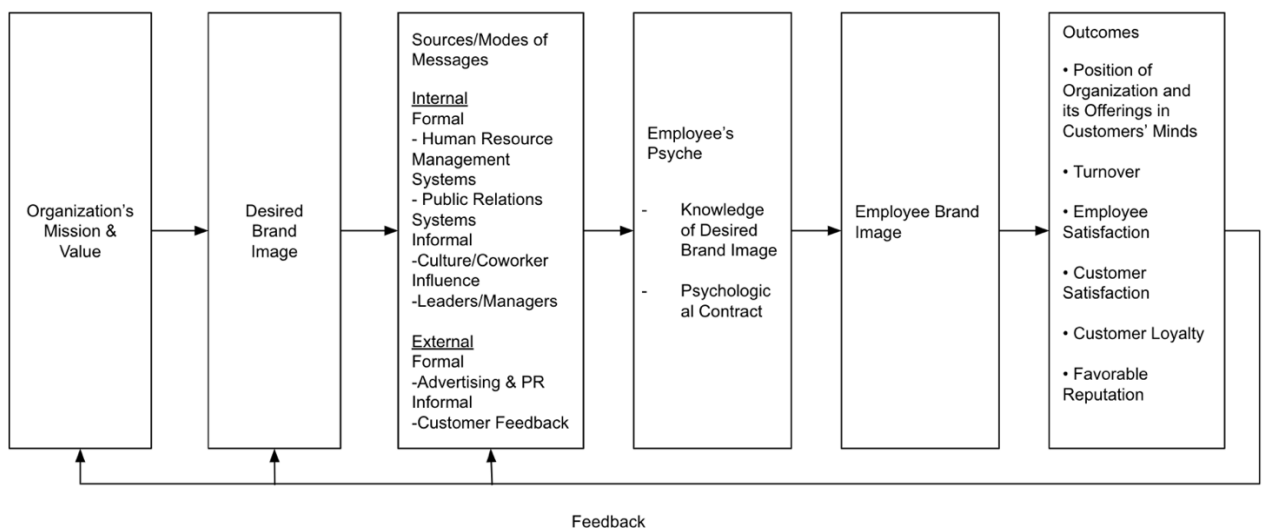
1. *Recruitment* - Perusahaan dengan *employer branding* yang kuat menarik lebih banyak kandidat yang berkualitas, meningkatkan kualitas karyawan baru sekaligus mengurangi biaya perekrutan secara keseluruhan.
2. *Engagement* – *Employer branding* melibatkan penciptaan lingkungan di mana karyawan puas dengan pekerjaan mereka dan bangga dengan perusahaan tempat mereka bekerja. lingkungan kerja demikian akan mendorong keterlibatan, dan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi menghasilkan tingkat produktivitas dan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi.
3. *Retention* - Tempat kerja yang ideal dipenuhi dengan karyawan yang sangat berbakat dan terlibat adalah tempat yang diinginkan karyawan untuk tinggal. Selain itu, *employer branding* yang kuat mengklarifikasi apa yang dapat diharapkan orang dari organisasi sebelum mereka melamar. Perusahaan dengan *employer branding* yang kuat mengalami tingkat pengurangan individu yang jauh lebih rendah.

4. *Competitive Advantage – Employer branding* memungkinkan organisasi membangun tim dengan komposisi terbaik dengan daftar individu paling berbakat di industri. Kecerdasan, kreativitas, dorongan, dan tekad kolektif dari individu-individu berkualifikasi tinggi memungkinkan organisasi memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam industri.

*Employer branding* juga dapat meningkatkan moral karyawan secara tidak langsung karyawan dapat menikmati bekerja untuk suatu organisasi (Holbece & Matthews, 2012). Melalui *employer branding*, karyawan memungkinkan untuk merekomendasikan dan memuji perusahaan kepada orang lain. Hal tersebut dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk mengidentifikasi area dan hal apa saja yang dapat dijadikan keunikan pada pengalaman kerja, dengan mempertimbangkan juga pada manfaat berwujud dan tidak berwujud yang ditawarkan perusahaan (Mosley, 2007)

### 2.1.1. *Employee Branding Process*

*Employee branding process* akan membantu organisasi untuk dapat secara konsisten menyampaikan citra merek yang diinginkan pelanggan sekaligus karyawan. Pada gambar 2.1. menjelaskan bahwa terdapat *framework employer branding process* yang telah disempurnakan oleh Miles & Mangold (2005) yang dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut.



**Gambar 2.1. *Employee Branding Process***  
Sumber: Miles & Mangold (2005)

a. *Organisation's Mission, Value & Desired Image*

Pada gambar 2.1. misi dan nilai-nilai organisasi merupakan pondasi dari proses ini di mana sebagai alasan eksistensi organisasi saat ini dan memberikan wawasan tentang cara misi tersebut akan dicapai. Misi dan nilai-nilai organisasi memberikan dasar dengan seperti apa citra merek yang diinginkan dan didefinisikan. Pesan-pesan yang disampaikan dalam organisasi harus dengan jelas menyampaikan misi, nilai-nilai, dan citra merek yang diinginkan oleh organisasi. Perusahaan juga harus mengkomunikasikan perilaku dan sikap yang dianggap penting oleh organisasi dan yang diharapkan dari karyawan.

Pada proses ini tahapan yang paling penting adalah pesan-pesan harus dirancang secara proaktif, dan disampaikan secara rutin dan konsisten melalui semua saluran pesan jika proses pemberian merek karyawan ingin berfungsi secara efektif. Proses penyampaian pesan yang efektif dan konsisten yakni yang mencerminkan misi dan nilai-nilai organisasi akan mencapai dua hal. Pertama, itu akan memungkinkan karyawan untuk mengetahui, memahami, dan mengalami citra merek yang diinginkan. Kedua, itu akan menjaga kontrak psikologis yang ada antara organisasi dan karyawan individu.

b. *Sources/Models of Messages*

Untuk dapat membangun *employer branding* yang positif, penting untuk mempertimbangkan bahwa citra yang dirancang oleh karyawan berasal dari berbagai sumber baik dari dalam maupun luar organisasi. Sumber-sumber informasi formal dan informal yang ada di dalam organisasi akan dijelaskan lebih detail sebagai berikut.

- *Formal Internal Sources*

Pada proses ini meliputi manajemen sumber daya manusia dan sistem hubungan masyarakat. Sistem-sistem ini dapat sangat efektif dalam proses pemberian merek karyawan karena dua alasan. Pertama, manajer dapat mengendalikan kedua sistem ini dengan tingkat kontrol yang tinggi. Kedua, pesan-pesan yang dihasilkan oleh sistem-sistem ini dapat menghubungkan emosional karyawan dengan baik merek maupun organisasi.

Sistem manajemen sumber daya manusia memastikan penggunaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien akan hal

tersebut, menarik dan mempertahankan karyawan yang kinerjanya konsisten dengan tujuan organisasi adalah prioritas utama bagi manajer sumber daya manusia. 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.

Miles & Mangold (2005) menyatakan bahwa pentingnya upaya manajemen sumber daya manusia ketika efektivitas dalam area berdampak positif pada produktivitas organisasi, kinerja keuangan, dan nilai pasar saham. Bukti lain menunjukkan bahwa keunggulan dalam manajemen sumber daya manusia dapat menjadi kompetensi inti yang mengarah pada keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif dicapai melalui proses menarik dan mempertahankan karyawan, pelatihan dan pengembangan, serta kompensasi karyawan dengan cara yang adil. Pesan-pesan yang melekat dalam proses-proses ini memiliki pengaruh besar pada pembentukan dan pemeliharaan harapan karyawan. Oleh karena itu, penting bahwa pesan-pesan dalam sistem manajemen sumber daya manusia konsisten satu sama lain dan dengan pesan-pesan organisasi lainnya. Dengan demikian, pesan-pesan yang dikirim melalui kebijakan dan praktik sumber daya manusia menginformasikan karyawan tentang apa yang dianggap penting oleh organisasi atau nilai-nilai yang dianggap penting. Tingkat konsistensi pesan yang tinggi membantu menjelaskan pemahaman karyawan tentang bagaimana organisasi mengharapkan perilaku mereka.

*Public relations system.* Sebuah organisasi dapat menggunakan hubungan masyarakat untuk memengaruhi citra dirinya dan citra produk dan layanannya. Dalam konteks pemberian merek karyawan, upaya hubungan masyarakat harus ditujukan kepada karyawan, serta eksternal. Misalnya, sebuah organisasi mungkin ingin menggunakan hubungan masyarakat untuk menciptakan kesan bahwa berorientasi pada pelanggan. Namun, jika kebijakan korporat yang kaku membatasi sejauh mana karyawan dapat memberikan pelayanan yang baik, pesan-pesan yang bertentangan ini dapat mengakibatkan kebingungan tentang

nilai-nilai organisasi dan menghasilkan kurangnya kepercayaan secara keseluruhan.

- *Informal Internal Sources*

Sumber-sumber informal internal pesan dapat terdiri dari interaksi dengan atau pengamatan terhadap karyawan, atasan, dan teman-teman yang bekerja untuk perusahaan tersebut. Interaksi dan pengamatan ini sering dianggap sebagai bagian dari proses sosialisasi informal karena mereka membantu karyawan beradaptasi dengan pekerjaan mereka dan belajar tentang organisasi. Pengaruh rekan kerja, serta budaya, kepemimpinan, dan manajemen organisasi, memainkan peran penting dalam pemberian merek karyawan.

- *Formal External Sources*

Sumber-sumber formal eksternal pesan mencakup iklan dan hubungan masyarakat. Sumber-sumber ini mengirimkan informasi tentang organisasi dan citra merek kepada berbagai konstituen eksternal, termasuk pelanggan dan pemegang saham. Karyawan seringkali merupakan penerima sekunder dari pesan-pesan eksternal tersebut. Hubungan masyarakat eksternal difokuskan pada pembangunan citra merek untuk organisasi, serta produk dan layanan yang mereka tawarkan. Upaya hubungan masyarakat dapat digunakan untuk menciptakan atau memperkuat citra positif perusahaan atau untuk mengubah citra negatif yang terkait dengan masalah atau krisis.

Iklan juga mengirimkan pesan tentang apa yang dianggap penting oleh organisasi. Kurangnya integritas yang dirasakan memengaruhi kepercayaan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, serta kemauan dan kemampuan mereka untuk memproyeksikan citra merek yang positif dan memenuhi janji-janji perusahaan. Pesan-pesan yang dikirimkan kepada eksternal harus konsisten dengan pesan-pesan yang dikirimkan kepada internal, baik organisasi menggunakan hubungan masyarakat dan iklan untuk menciptakan dan memelihara citra atau menggunakan mereka untuk meredakan masalah atau krisis. Integritas organisasi berada dalam bahaya di mata karyawan ketika pesan-pesan yang disampaikan tidak konsisten.

- *Informal Internal Sources*

Komunikasi informal dari sumber-sumber eksternal sering datang dalam bentuk umpan balik pelanggan dan komunikasi dari mulut ke mulut dari teman dan kenalan. Komunikasi seperti itu dapat memiliki dampak signifikan pada psikologi karyawan. Khususnya, pengaruh komunikasi dari mulut ke mulut secara umum tidak boleh dianggap enteng, baik sumbernya internal atau eksternal terhadap organisasi. Komunikasi dari mulut ke mulut sangat kredibel, dibandingkan dengan komunikasi formal organisasi dan pesan yang disampaikan melalui iklan media Miles & Mangold (2005), yang menghasilkan dampak yang besar pada harapan, sikap, dan persepsi keadilan karyawan.

Pesan dalam sistem organisasi mengkomunikasikan informasi tentang operasi, nilai-nilai, dan tujuan organisasi, serta citra mereknya. Namun, jumlah pesan dalam sistem tersebut sangat banyak, maka ketika karyawan mengambil pesan-pesan yang dijanjikan, mereka akan diproses dan dipantau untuk isi serta konsistensinya. Proses pemantauan ini menjadi dasar pemahaman karyawan tentang apa yang diharapkan organisasi dari mereka sebagai imbalan atas usaha mereka.

- c. *Employee's Psyche*

Kontrak psikologis antara organisasi dan karyawan didasarkan pada serangkaian harapan yang ditetapkan antara organisasi dan karyawannya. Harapan-harapan ini didasarkan pada pesan-pesan yang diterima oleh karyawan tentang organisasi mulai dari proses rekrutmen dan berlangsung sepanjang masa kerja mereka dengan perusahaan. Semakin realistis dan konsisten pesan-pesan tersebut, semakin kecil kemungkinan kontrak akan dilanggar. Selama kontrak dihormati oleh organisasi, karyawan akan percaya dan mempercayai organisasi karena telah memenuhi janjinya. Kontrak psikologis memiliki manfaat sebagai motivasi dan dapat memengaruhi interaksi mereka dengan orang lain, serta produktivitas sehari-hari.

Organisasi membangun pengetahuan dan pemahaman karyawan tentang citra merek yang diinginkan dan memengaruhi dasar yang digunakan untuk kontrak psikologis dengan secara konsisten dan sering mengirim pesan dengan konten berbasis misi dan nilai. Pesan-pesan yang inkonsisten dapat menyebabkan kebingungan bagi karyawan dan menciptakan persepsi tentang



ketidakjujuran dari organisasi. Bahkan, pesan-pesan yang inkonsisten kemungkinan akan mengakibatkan pelanggaran kontrak psikologis karyawan dan memengaruhi negatif pergantian karyawan, produktivitas, dan loyalitas.

d. *Employee Brand Image*

Pengembangan merek karyawan didorong oleh sejauh mana karyawan meminternalisasi citra merek organisasi dan termotivasi untuk memproyeksikan citra tersebut kepada pelanggan dan pihak-pihak yang terkait dalam organisasi. Internalisasi citra merek yang diinginkan terjadi dengan baik ketika karyawan merasa tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Pemenuhan kontrak psikologis karyawan dengan organisasi adalah kunci dalam proses pengembangan tingkat kepercayaan yang tinggi oleh karyawan.

Ketika karyawan merasa bahwa organisasi telah melanggar janjinya kepada mereka, mereka juga mungkin meragukan apakah organisasi akan memenuhi janjinya kepada pelanggan. Akibatnya, karyawan mungkin merasa enggan untuk berjanji kepada pelanggan sesuatu yang mungkin tidak akan dipenuhi. Ketika ini terjadi, perasaan kepercayaan telah terganggu, citra merek agak terganggu, dan karyawan mungkin tidak memberikan tingkat pelayanan pelanggan yang diinginkan. Di sisi lain, jika karyawan merasa bahwa kontrak psikologis mereka telah ditepati, mereka kemungkinan akan melihat organisasi tersebut sebagai pemenuh janjinya. Dalam keadaan seperti ini, karyawan kemungkinan akan memenuhi harapan organisasi dengan memproyeksikan citra merek yang positif dan memberikan pelayanan pelanggan yang tinggi.

e. *Outcomes*

Dengan citra merek yang kuat akan berdampak dengan mendapatkan tingkat kepuasan dan kinerja karyawan yang lebih tinggi, kualitas layanan yang lebih baik, dan retensi pelanggan yang lebih tinggi, serta berkurangnya pergantian karyawan. Selain itu, pelanggan yang melihat citra merek yang kuat lebih cenderung terlibat dalam komunikasi positif dari mulut ke mulut. Karyawan juga lebih cenderung terlibat dalam komunikasi positif dari mulut ke mulut ketika mereka merasa kontrak psikologis mereka telah dipenuhi. Pesan yang dikirimkan oleh karyawan yang puas ini mungkin akan sampai kepada karyawan lain yang saat ini dan calon karyawan, serta kepada pelanggan saat ini dan calon pelanggan organisasi.

Kontrak psikologis yang tidak tepat mungkin saja membuat karyawan meninggalkan pekerjaan karena berdampak negatif pada kepercayaan dan kepuasan karyawan. Komunikasi negatif dari mulut ke mulut juga dapat muncul, yang memiliki dampak yang tidak menguntungkan bagi mereka yang mendengar pesan-pesan tersebut.

f. *Feedback*

Loop umpan balik akan membuat manajer untuk menilai kualitas sistem pemberian merek karyawan. Pergantian karyawan dapat diukur melalui sistem sumber daya manusia organisasi dan retensi pelanggan dapat diukur melalui metrik yang digunakan dalam sistem informasi pemasaran organisasi. Selain itu, skala yang telah divalidasi biasanya tersedia untuk pengukuran kepuasan karyawan dan pelanggan, serta persepsi pelanggan terhadap kualitas layanan. Meskipun manajer mungkin tidak dapat dengan cepat mengidentifikasi perubahan dalam persepsi dan sikap karyawan, mereka biasanya dapat mengamati perilaku karyawan di mana persepsi dan sikap tersebut tercermin. Perilaku yang tidak diinginkan seringkali dapat ditelusuri baik ke pesan yang dikirimkan oleh organisasi maupun ke saluran melalui mana pesan-pesan tersebut dikirimkan.

### 2.1.2. Membangun Employer Branding

Terdapat tiga proses tahapan untuk membangun sebuah *employer branding*, tahapan tersebut sebagai berikut menurut (Backhaus, K., & Tikoo, S., 2004).

1. Perusahaan mengembangkan *value proposition* yang akan diwujudkan dalam merek kepada calon karyawan dan karyawan. Hal tersebut dapat diwujudkan dengan penggunaan informasi tentang budaya organisasi, gaya manajemen, kualitas karyawan saat ini, citra pekerjaan, sebagai nilai yang ditawarkan oleh perusahaan kepada calon karyawan dan karyawan yang mendorong adanya persepsi baik untuk bekerja.
2. Perusahaan memasarkan *value proposition* kepada target karyawan yang dianggap potensial, termasuk juga kepada pihak eksternal di mana perusahaan memberikan nilai menarik bagi pelamar kerja yang menjadi target melalui proses perekrutan.
3. Membangun janji internal dari merek yang telah dibangun oleh perusahaan dan melibatkan hal tersebut kepada sebagian budaya perusahaan.

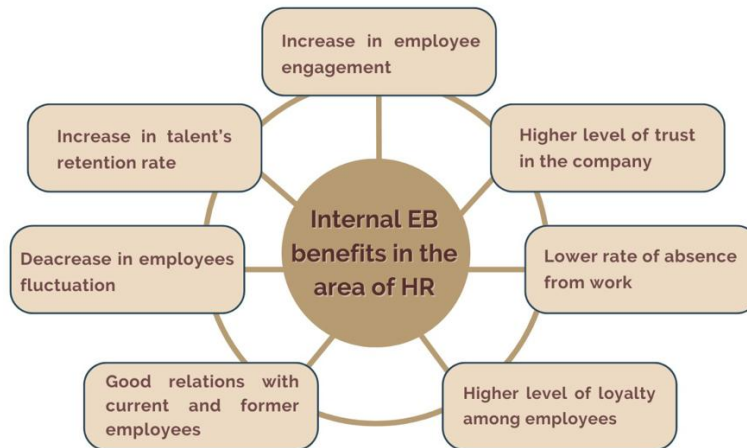
Kemudian lebih lanjut menurut Figurska & Matuska (2013), memiliki perbedaan langkah-langkah proses membangun *employer branding* sebagai berikut.

1. Mencirikan merek pemberi kerja saat ini yang menggambarkan, bagaimana perusahaan dirasakan dan dialami oleh karyawan, kandidat pekerjaan, dan pemangku kepentingan lainnya.
2. Mencirikan visi merek pemberi kerja yang menggambarkan, bagaimana perusahaan ingin dirasakan dan dialami oleh karyawan, kandidat pekerjaan, dan pemangku kepentingan lainnya.
3. Tentukan kesenjangan antara merek pemberi kerja aktual dan yang diinginkan.
4. Menyusun rencana untuk menghilangkan kesenjangan antara realitas merek saat ini dan visi merek.
5. Mengambil tindakan yang ditujukan untuk menghilangkan kesenjangan antara majikan yang sebenarnya dan yang diinginkan merek.
6. Kontrol hasil tindakan yang dilakukan
7. Mengubah rencana *employer branding* dan menghilangkan GAP.

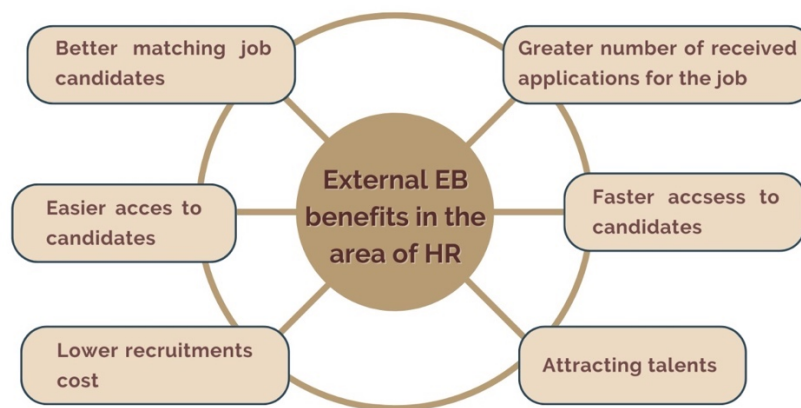
#### 2.1.3. Manfaat *Employer Branding*

Menurut Mosley (2009) terdapat 3 tujuan utama yang memperkuat adanya perencanaan *employer branding* yaitu peningkatan daya tarik (*attraction*), retensi (*retention*), keterlibatan (*engagement*). Dengan adanya *employer branding* yang kuat pada ketiga tujuan utama tersebut nantinya akan berkontribusi pada hasil keuangan atau aspek keuangan perusahaan yang lebih baik. Kemudian ditambahkan oleh Figurska & Matuska (2013) bahwa dengan perencanaan dan implementasi *employer branding* yang tepat, maka strategi merek perusahaan yang efektif dapat memberikan dampak yang tinggi dan hasil jangka panjang termasuk keunggulan kompetitif, saluran bakat yang ditingkatkan secara signifikan, peningkatan tingkat keterlibatan karyawan, keanekaragaman tenaga kerja yang lebih besar, budaya perusahaan yang lebih kuat, peningkatan dukungan untuk organisasi dan merek.

Menurut studi yang dilakukan oleh Figurska & Matuska (2013), terdapat manfaat lain yang dihasilkan oleh *employer branding* khususnya pada bidang *human resources* (HR) (gambar 2.2 & 2.3.).



**Gambar 2.2. Manfaat Internal Employer Branding Pada Area HR**  
 Sumber: Figurska & Matuska (2013)



**Gambar 2.3. Manfaat Eksternal Employer Branding Pada Area HR**  
 Sumber: Figurska & Matuska (2013)

Dengan manfaat-manfaat yang diberikan pada gambar 2.2.&2.3 dapat disimpulkan bahwa *branding* pemberi kerja sangat penting untuk keberhasilan organisasi, serta membawa manfaat bagi karyawan perusahaan dan pelamar kerja. Selain itu, dapat dilihat sebagai alat strategis untuk meningkatkan posisi kompetitif perusahaan di pasar.

#### 2.1.4. Kesuksesan *Employer Branding*

Pada penjelasan sebelumnya dikatakan bahwa *employer branding* menjadi salah satu cara untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang paling diinginkan. Menurut Menor (2010) terdapat beberapa aturan yang dapat diikuti untuk menarik dan mempertahankan karyawan sebagai berikut.

1. Keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan – keseimbangan kehidupan kerja menjadi semakin penting untuk membangun loyalitas karyawan dan menghasilkan tingkat retensi yang lebih tinggi.

2. *Competitive compensation package* – untuk membuat karyawan merasa layak dan dibayar secara adil untuk pekerjaan yang mereka lakukan, umumnya unit SDM harus mengidentifikasi apa yang ditawarkan organisasi lain kepada karyawan mereka dalam hal gaji dan tunjangan, serta dalam hal paket kompensasi dan tunjangan untuk posisi tertentu.
3. Perlakuan setiap karyawan sebagai individu – setiap karyawan mengharapkan rasa hormat dan pengakuan atas kontribusi anggota tim dalam keberhasilan organisasi.
4. Lingkungan kerja yang positif – cara terbaik untuk membangun lingkungan kerja yang positif dan mempertahankan karyawan terbaik di perusahaan adalah membuat individu tersebut mudah dalam melakukan pekerjaannya.
5. Perlakuan yang sama untuk semua karyawan – menyukai karyawan tertentu menyebabkan ketidakpuasan di antara anggota tim, menurunkan moral dan produktivitas mereka, yang tercermin dalam hasil perusahaan oleh karena itu perlakuan yang sama terhadap semua karyawan dan menghindari pilih kasih sangat penting untuk mempertahankan karyawan kunci dalam organisasi.
6. *Communication and availability* – mendengarkan secara aktif karyawan dan komunikasi yang jelas tentang ekspektasi, tujuan, dan peraturan yang harus diikuti, memberi mereka umpan balik yang jujur dan membantu mereka merasa diakui dan penting.
7. Pemberdayaan karyawan – karyawan yang memiliki rasa tanggung jawab dan kepemilikan, dan gagasan mana yang sering diakui, merasa penting bagi organisasi, bekerja lebih keras, tidak banyak mengeluh dan bersedia bertahan lebih lama di perusahaan.
8. Menempatkan talenta yang tepat untuk pekerjaan yang tepat – karyawan harus ditempatkan di lingkungan yang benar-benar berguna bagi mereka, membuat dunia di sekitar mereka menjadi tempat yang lebih baik bagi semua pemangku kepentingan organisasi mereka.
9. Rayakan kesuksesan dan jadikan tempat kerja menyenangkan – berbagi kesuksesan kecil dengan karyawan adalah cara yang bagus untuk membuat tempat kerja menyenangkan.
10. Fleksibilitas tempat kerja – sulit untuk mengelola fleksibilitas tempat kerja (yang berarti memberi karyawan pilihan untuk bekerja dengan jam kerja yang

fleksibel), oleh karena itu kebijakan fleksibilitas harus didefinisikan dengan baik dan diterapkan sesuai dengan itu.

Kemudian menurut Griffin & Clarke (2008) terdapat aspek menentukan kesuksesan *employer branding* yang dijelaskan sebagai berikut.

1. Definisi – untuk berhasil dengan branding pemberi kerja, perusahaan harus terlebih dahulu memahami apa artinya, dan apa mereknya saat ini dan aspirasionalnya.
2. Eksekusi – termasuk aktivitas seperti: mengembangkan rencana, mengamankan sumber daya, dan menjalankan rencana.
3. Keterlibatan - merek organisasi memiliki keterikatan dengan karyawannya saat ini, ketika mereka melaporkan perusahaan sebagai tempat yang bagus untuk bekerja, mereka merekrut karyawan untuk organisasi dan mereka dapat menunjukkan atribut yang menjadikan organisasi pilihan pemberi kerja
4. Pencapaian – perlu untuk memberikan jawaban atas pertanyaan apakah *branding* pemberi kerja sudah sesuai sehubungan dengan organisasi.

Sehubungan dengan kesuksesan *employer branding*, terdapat elemen-elemen khusus yang perlu diperhatikan oleh tempat bekerja (Sullivan, 2004)

1. *A culture of sharing and continuous improvement* - elemen dasar dari merek ketenagakerjaan yang baik adalah tim manajemen senior yang mendorong, mengukur, dan menghargai pengembangan dan berbagi praktik terbaik.
2. *A balance between good management and high productivity* - untuk memastikan merek yang kuat serta peningkatan produktivitas karyawan, organisasi harus mengukur dan menghargai keseimbangan antara penggunaan praktik manajemen yang baik dan upaya untuk meningkatkan produktivitas karyawan.
3. *Obtaining public recognition* – menjadi salah satu *list* tempat kerja yang bagus, kantor bisa jadi di jurnal, majalah berkala, dll untuk memungkinkan organisasi tampil sebagai pemberi kerja terbaik.
4. *Employees “proactively” telling stories* - memiliki karyawan yang bercerita membangun kebanggaan dan meningkatkan tingkat retensi serta meningkatkan jumlah dan kualitas rujukan karyawan untuk posisi terbuka.
5. *Getting talked about* - manajer harus berbicara dan menulis tentang praktik manajemen mereka dengan cara yang dapat dilihat oleh karyawan.

6. *Becoming a benchmark firm* - perusahaan menjadi tolok ukur dalam industri merupakan perusahaan yang memiliki praktik terbaik yang ingin dipelajari dan ditiru oleh semua orang.
7. *Increasing candidate awareness of firm's best practices* – menyusun pesan kepada audiens target organisasi dari pelamar potensial, sehingga mereka melamar pekerjaan secara khusus karena manajemen perusahaan dan praktik bisnis yang dianggap tepat.
8. *Branding assessment metrics – branding metrics* harus menjadi bagian dari kriteria penilaian untuk semua fungsi utama bisnis dan manajer, serta hasil penilaian harus tersedia untuk semua pihak yang berkepentingan yang menjadi dasar untuk melakukan perbaikan.

## **2.2. Employee Value Proposition (EVP)**

*Employee Value Proposition (EVP)* mencakup faktor keuangan dan non keuangan, di mana memiliki manfaat yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya dan calon karyawan sehingga mereka terdorong untuk bergabung bahkan bertahan di organisasi (Armstrong, 2006). Selain itu, Armstrong menyampaikan bahwa keuntungan finansial atau non finansial akan sangat penting dalam menarik dan mempertahankan orang di organisasi. Frow & Payne (2011) *employer value proposition* adalah suatu hal yang ingin ditawarkan oleh organisasi kepada karyawannya sebagai imbalan atas kinerja karyawan. Pernyataan tersebut juga diperkuat dengan atribut *employer value proposition (evp)* yaitu ekonomi seperti gaji dan imbalan, fungsional seperti isi pekerjaan, pelatihan dan pertumbuhan karir), psikologis seperti budaya perusahaan, positif hubungan interpersonal di perusahaan, dan kerja sama tim, reputasi pelanggan, posisi di pasar, dan reputasi manajemen puncak (Kucherov & Zavyalove, 2012).

EVP perlu diidentifikasi kepada karyawan saat ini dan calon karyawan dengan apa yang mereka harapkan dari organisasi sehubungan juga dengan manfaat emosional dan rasional untuk memastikan bahwa setiap persepsi dari karyawan benar dan tidak ada yang kebingungan dengan nilai yang ditawarkan (Mosley, 2007). Menurut Charak & Zaware (2020) *employee value proposition (EVP)* memiliki dua sudut pandang yang berbeda yaitu dari karyawan dan perusahaan. Sudut pandang karyawan yaitu berkaitan dengan hubungan karyawan dengan EVP yang menarik, menentukan tingkat usaha mereka dalam mewujudkan misi, visi, dan nilai-nilai perusahaan. Sementara sudut pandang perusahaan membicarakan EVP yang

dirancang secara strategis yang menarik, mempertahankan, melibatkan, dan memotivasi karyawan untuk mendorong keberhasilan bisnis. Dengan demikian, organisasi juga akan memberikan nilai yang unggul dibandingkan dengan pesaing mereka sehingga *employer brand* juga dapat memenuhi pengalaman kerja mereka.

*Employee value proposition* harus relevan dengan prioritas strategis dan budaya organisasi yang akan didukung oleh investasi SDM, dan perbedaan kompetitor dengan menilai biaya implementasi dan diferensiasi kompetitif yang ditawarkan oleh faktor-faktor EVP yang diusulkan (Charak & Zaware, 2020). Dell & Dickey (2002) dalam Charak & Zaware (2020) mengemukakan bahwa pengembangan *employee value proposition* merupakan bagian yang penting dari citra merk perusahaan atau tempat pemberi kerja. Dell dan Dickey juga menambahkan bahwa peran dari EVP karyawan adalah untuk menjelaskan kepada karyawan “apa yang ada untuk mereka” atau “manfaat ekstrinsik dan intrinsik yang akan mereka peroleh sebagai pertukaran atas tenaga kerja mereka, baik sekarang maupun di masa depan”. Dengan demikian, tentunya perusahaan memiliki tujuan untuk mempertahankan tenaga kerja terbaik sehingga perusahaan akan memerlukan *Employee Value Proposition* (Proposisi Nilai Karyawan) yang menarik bagi karyawan.

Studi yang dilakukan oleh Charak & Zaware (2020) mengenai strategi nilai merk dan EVP di industry perbankan Malaysia menyatakan bahwa organisasi yang berkinerja tinggi lebih cenderung memiliki *Employee Value Proposition* yang terformalisasi, dan hal ini juga membantu mengidentifikasi, melibatkan, dan mempertahankan segmen tenaga kerja kritis, dan kemungkinan perusahaan telah berkontribusi pada kesuksesan mereka. Studi yang dilakukan oleh Charak & Zaware (2020) mengemukakan model prioritas EVP yang ditunjukkan pada gambar 2.5. Melalui studi yang dilakukan Charak & Zeware memiliki hipotesis sebagai berikut.

1. Seberapa berguna Model Prioritas Proposisi Nilai Karyawan Pawar dan Charak bagi organisasi?
2. Apakah Model Prioritas Proposisi Nilai Karyawan Pawar dan Charak memiliki pengaruh positif pada pemberi kerja dan karyawan?
3. Apakah Model Prioritas Proposisi Nilai Karyawan Pawar dan Charak memerlukan peningkatan?





**Gambar 2.4. Framework of Pawar and Charak's Priority Model of Employee Value Proposition**

Sumber: Charak & Zaware (2020)

Berdasarkan gambar 2.4. terdapat 4 elemen pada model yaitu karir, karyawan, penghargaan, pekerjaan, *institusional*, di mana memiliki 38 faktor dengan 10 peringkat ditunjukkan pada tabel 2.1. Pada tabel 2.2. melalui model EVP Pawar dan Charak terdapat implementasi yang terjadi pada objek penelitian.

**Tabel 2.1. Peringkat Faktor-faktor Model EVP**

<b>Factors</b>	<b>Rank of Factor</b>	<b>Variable</b>	<b>Factors</b>	<b>Rank of Factor</b>	<b>Variable</b>
Senior Leadership	1	People	Interest Alignment	20	Work
Managers Quality	2	People	Brand Awareness	21	Institutional
Respect	3	Institutional	Job Impact	22	Work
Future Prospects	4	Career	Technology Level	23	Institutional
Work Life Balance	5	Work	Leaves	24	Rewards
Compensations	6	Rewards	Empowerment	25	Institutional
People Management	7	People	Industry	26	Institutional
Meritocracy	8	Career	Collegial Environment	27	People
Growth Rate	9	Career	Market Position	28	Institutional

<b>Factors</b>	<b>Rank of Factor</b>	<b>Variable</b>	<b>Factors</b>	<b>Rank of Factor</b>	<b>Variable</b>
<i>Product/Service Quality</i>	10	<i>Institutional</i>	<i>Environmental Responsibility</i>	29	<i>Institutional</i>
<i>Ethics</i>	11	<i>Institutional</i>	<i>Location</i>	30	<i>Work</i>
<i>Organizational Stability</i>	12	<i>Career</i>	<i>Risk Taking</i>	31	<i>Institutional</i>
<i>Development Opportunities</i>	13	<i>Career</i>	<i>Retirement Benefits</i>	32	<i>Rewards</i>
<i>Health Benefits</i>	14	<i>Rewards</i>	<i>Social Responsibility</i>	33	<i>Institutional</i>
<i>Employer Recognition</i>	15	<i>Institutional</i>	<i>Camaraderie</i>	34	<i>People</i>
<i>Innovation</i>	16	<i>Work</i>	<i>Business Travel</i>	35	<i>Work</i>
<i>Co-workers Quality</i>	17	<i>People</i>	<i>Informal Environment</i>	36	<i>Institutional</i>
<i>Customer Reputation</i>	18	<i>Institutional</i>	<i>Diversity</i>	37	<i>Institutional</i>
<i>Reputation of Job</i>	19	<i>Work</i>	<i>Size of Organization</i>	38	<i>Institutional</i>

Sumber: Charak & Zaware (2020)

**Tabel 2.2 Dampak Implementasi Model EVP Pawar & Charak (2020)**

<b>No</b>	<b>Elements</b>	<b>Dampak Implementasi</b>
1	Kepuasan Karyawan	Kepuasan karyawan dilaporkan mengalami peningkatan yang sedikit dibandingkan tingkat sebelumnya
2	Produktivitas Karyawan	Produktivitas karyawan dilaporkan mengalami peningkatan yang sedikit dibandingkan tingkat sebelumnya
3	Proses HR	Diarahkan untuk mengembangkan proses SDM baru di organisasi
4	Daya Tarik Karyawan	Daya tarik karyawan mengalami peningkatan yang sedikit
5	<i>Talent Management</i>	Manajemen bakat mengalami peningkatan dalam tingkat yang lebih kecil
6	Pengembangan EVP	Model ini membantu sebagai titik awal bagi pengembangan EVP yang menarik

Sumber: Charak & Zaware (2020)

Berdasarkan hasil studi model EVP Charak & Zaware (2020) memiliki 3 simpulan yang menjawab hipotesis sebagai berikut.

1. Model EVP Pavar dan Charak memberikan solusi untuk beberapa masalah terkait SDM di perusahaan. Diketahui bahwa EVP berdampak positif pada reputasi perusahaan dalam jangka panjang. Namun, dibutuhkan banyak pekerjaan sebelum mengimplementasikan kerangka EVP tersebut. Ini meliputi kegiatan seperti komunikasi, pelatihan, dan kesadaran tentang manfaat dari EVP. Selanjutnya, dikemukakan bahwa model EVP Pavar dan Charak membantu dalam mengembangkan proses SDM di perusahaan. Pada penelitian ini dikemukakan bahwa cara terbaik untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan bakat saat ini adalah dengan meningkatkan, mengembangkan, dan mengimplementasikan proposisi nilai karyawan yang unik.
2. Model EVP karyawan Pavar dan Charak membantu menangani masalah terkait *talent management* dalam tingkat yang lebih kecil dalam jangka pendek. Penting untuk mengembangkan EVP yang unik sesuai dengan kebutuhan dan preferensi perusahaan. Namun, model prioritas proposisi nilai karyawan Pavar dan Charak adalah awalan yang baik bagi organisasi dalam merancang EVP yang menarik. Terdapat beberapa masalah SDM seperti *turnover*, absensi, dan kinerja yang terkait dengan banyak atribut lain dari organisasi, oleh karena itu, penting untuk mengimplementasikan EVP yang terstruktur dengan baik untuk mengatasi berbagai tantangan SDM dalam perusahaan. Model EVP Pavar dan Charak membantu memberikan lebih banyak kejelasan tentang relevansi fungsi SDM terhadap masalah dan tantangan yang ada. Dikemukakan pada studi ini bahwa EVP berdampak positif pada karyawan yang membantu meningkatkan produktivitas yang lebih tinggi dalam organisasi.
3. Faktor Model EVP Pavar dan Charak perlu memasukkan faktor-faktor baru, termasuk fleksibilitas karyawan, keterlibatan karyawan, transparansi dalam sistem dan komunikasi, kolaborasi karyawan, sistem pemantauan yang lebih tinggi, adaptasi karyawan, metode baru dalam penilaian kinerja, prosedur operasional standar di perusahaan, kegiatan manajemen perubahan, dan pendekatan baru dalam manajemen sumber daya manusia.

### **2.3. Media Komunikasi Dalam Menyampaikan EVP**

Menyusun EVP yang diharapkan tidak akan berjalan efektif apabila tidak ada strategi komunikasi yang baik. Dengan adanya strategi komunikasi yang tepat, tujuan disusunnya EVP akan tersampaikan dengan tepat dan pesan didalamnya dapat

dipastikan sampai kepada target yang telah ditentukan. Menurut Mosley, R. (2014) menetapkan beberapa langkah dalam melakukan strategi komunikasi EVP.

### 1. Mendefinisikan Target

Dalam menentukan media komunikasi pada penyampaian EVP, perusahaan perlu mendefinisikan target utama sebagai penerima pesan dari janji merek yang telah dirancang. Mendefinisikan target penerima pesan bertujuan untuk dapat mengetahui karakteristik penerima dan apa yang menjadi kebutuhan target.

### 2. Menentukan Tujuan Utama

Menurut Mosley, tujuan utama harus jelas ditetapkan sebelum mengkomunikasikan EVP. Pada umumnya tujuan utama dibagi menjadi dua yaitu internal dan eksternal. Secara internal, tujuan dapat mencakup berikut

- a. Membangun kesadaran tentang janji merek pemberi kerja.
- b. Mendukung pengenalan merek/misi dan nilai-nilai perusahaan yang baru.
- c. Menjelaskan konsekuensi perubahan organisasi terhadap "perjanjian" pekerjaan.
- d. Meningkatkan tingkat keterlibatan dan retensi karyawan.
- e. Mendorong tingkat dukungan proaktif dan referensi.

Adapun secara eksternal, tujuan dapat mencakup berikut.

- a. Meningkatkan kesadaran keseluruhan tentang merek pemberi kerja.
- b. Menyegarkan dan memperkuat persepsi merek yang sudah ada.
- c. Mengatasi persepsi yang salah.
- d. Mendorong rekrutmen dengan kualitas atau volume yang lebih tinggi.

Berbagai tujuan yang telah disampaikan diatas diperlukan juga tujuan prioritas untuk dapat memastikan dan mengarahkan perusahaan terhadap tujuan yang memiliki kemungkinan akan dicapai atau harus dicapai dalam kata lain efektif. Selain itu, perusahaan juga perlu mengkomunikasikan tujuan-tujuan ini kepada berbagai target yang telah ditetapkan. Mosley menambahkan bahwa secara internal, hal ini mencakup mencakup area-area dengan tingkat keterlibatan rendah dan tingkat pergantian tinggi, sedangkan secara eksternal hal ini biasanya mencakup penekanan relatif (dan investasi dalam) lulusan vs pengalaman yang sudah berpengalaman, atau segmen yang sulit direkrut secara khusus seperti insinyur atau tenaga penjualan berkualitas tinggi.

### 3. *Message Hierarchy*

Dalam penafsiran EVP perlu membuat poin-poin jelas yang ingin disampaikan kepada target sebagai individu yang bekerja yang memiliki harapan terhadap pemberi kerja. Harapannya pemberi kerja bisa memberikan pesan-pesan yang potensial di mana memiliki tujuan untuk menciptakan pesan yang kredibel seperti “Kesempatan belajar yang berlimpah”, “Kesempatan belajar kelas dunia”, atau “Kesempatan belajar terdepan”. Dengan penyampain seperti itu dapat membantu penyampaian informasi lebih menarik namun tidak melupakan pesan inti.

### 4. *Sourcing Content*

Penting bagi pemberi kerja untuk memikirkan bagaimana informasi pada pilar EVP dapat tersampaikan dengan baik termasuk juga pada perencanaan konten. Hal tersebut merupakan salah satu tantangan terbesar jika perusahaan memulai dari awal karena kebanyakan perusahaan cenderung tidak memiliki konten yang terkumpul dan disusun dengan yang tepat. Menurut Moslet sumber-sumber dapat dibagi menjadi empat kategori utama.

#### a. Tim Komunikasi

Tim komunikasi adalah tempat di mana janji merek diciptakan, baik di dalam perusahaan atau dengan dukungan agensi eksternal. Tim ini juga harus menyediakan sumber konten merek perusahaan lainnya yang mungkin relevan dengan merek pemberi kerja. Jika organisasi memiliki jaringan komunikasi tertentu, ini juga akan menyediakan hubungan ke sumber internal.

#### b. Ahli dalam Bidang

Ini akan mencakup sebagian besar anggota tim senior, kepala fungsional, dan ahli dalam berbagai bidang yang ingin berkomunikasi kebijakan dan rencana mereka atau memiliki konten yang mungkin menarik bagi target tertentu.

#### c. Konten yang dihasilkan oleh Karyawan

Pada kategori ini menjadi sumber konten yang semakin banyak dilakukan organisasi karena sistem dan prosesnya diterapkan untuk merangsang dan mengumpulkan cerita serta pendapat karyawan tentang berbagai subjek yang menarik bagi karyawan saat ini dan calon karyawan.

d. Konten Pihak Ketiga

Organisasi juga dapat mengandalkan sumber konten eksternal yang mungkin menarik bagi audiens target dan membantu mengaitkan mereka dengan konten yang menjelaskan merek maupun situs web karier atau iklan tawaran pekerjaan.

Konten yang telah dibuat perlu dilakukan perencanaan yang tepat, salah satunya adalah melakukan audit konten seperti pastikan bahwa konten yang dibuat bisa digunakan ulang untuk berbagai media lainnya, konten yang ada memungkinkan untuk di edit atau digunakan kembali untuk berbagai kebutuhan pemasaran lainnya.

5. *Curating Content*

Setelah melakukan audit konten, perusahaan dapat mengumpulkan data dalam format yang mudah dipahami dan mudah diakses. Pengumpulan data juga perlu dibagi berdasarkan lima jenis pembagian yaitu *tag* untuk keselarasan merek, tema konten seperti pengembangan, inovasi, fleksibilitas, sumber konten, jenis konten seperti; iklan; cerita; profil dll, dan substansi konten.

6. *Matching Content with chanel and Target Audiens*

Langkah berikutnya adalah menentukan konten yang akan dipublikasikan secara global dan segmen utama yang akan menjadi fokus yang lebih ditargetkan. Terdapat beberapa contoh seperti mengiklankan atau membuat kampanye pada situs *website* resmi perusahaan dengan menampilkan visualisasi menarik yang menggambarkan janji merek yang ditawarkan oleh perusahaan. Selain itu, apabila fokus terhadap penyampaian internal dapat dilakukan pendekatan dengan menyediakan kerangka merek atau panduan konten, di mana ini membantu menjelaskan parameter di dalamnya seperti pedoman identitas merek dan elemen kreatif. Pendekatan ini juga bisa diterapkan dari internal untuk global, tetapi penerapan pemikiran ini yang paling efektif adalah untuk segmen target yang telah ditentukan, di mana pertanyaan kunci seperti siapa target kami? apa yang mungkin menarik minat mereka? Apa yang ingin mereka ketahui tentang kami (EVP/pesan inti)? dimana kesesuaian terkuat antara audiens dan merek kami? media apa yang mereka gunakan/pilih? Campuran konten mana yang akan paling baik untuk

menarik perhatian audiens dan memberi tahu mereka tentang merek pemberi kerja kami?.

#### 7. *Media Planning and Cycle Time*

Menurut Mosley dalam melakukan komunikasi dan menerbitkan konten terdapat 3 siklus utama yang dijelaskan sebagai berikut.

a. Siklus panjang (perubahan dalam 12 bulan)

Elemen-elemen ini mewakili inti dari komunikasi merek dan biasanya meliputi halaman pada beranda situs karier, halaman profil media sosial dan profesional. Dalam kebanyakan kasus, sebagian besar konten ini harus berupa janji merek prioritas.

b. Siklus menengah (3-12 bulan)

Elemen-elemen ini mencakup segala sesuatu yang dapat direncanakan dengan wajar sebelumnya, termasuk musim perekrutan lulusan, tulisan wawasan dan opini, sesi tanya jawab, kisah dan profil karyawan. Sebagian besar materi ini kemungkinan besar adalah pesan merek yang implisit.

c. Siklus pendek (*real time*)

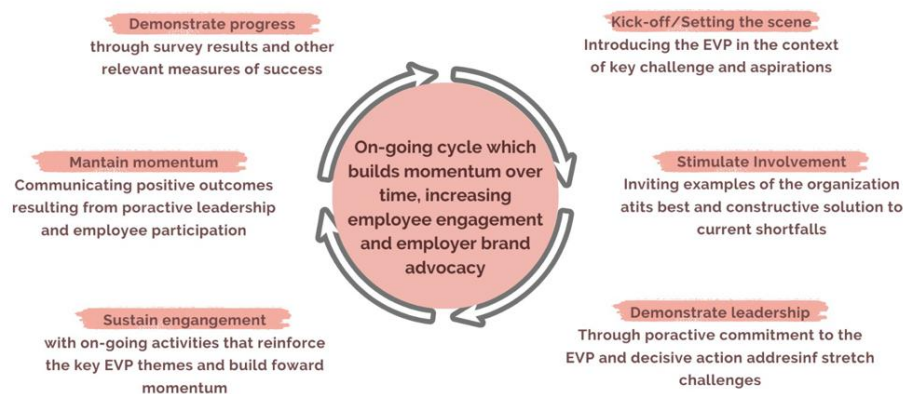
Ini termasuk sebagian besar posting pekerjaan dan posting serta tanggapan *real-time* yang lebih memungkinkan pada konten media sosial. Materi ini sebaiknya merupakan campuran dari konten karena tujuan utamanya adalah untuk mengaitkan kembali orang ke konten yang lebih dikelola merek.

Elemen siklus panjang cenderung sangat terkait dengan EVP dan rencana proyek pengembangan kreatif. Untuk elemen siklus menengah, disarankan agar membuat beberapa bentuk kalender konten atau pedoman implementasinya. Hal tersebut juga dapat melibatkan rencana konten utama yang mencakup semua kegiatan pengadaan, kurasi, dan distribusi konten atau rencana yang lebih disesuaikan untuk jenis media tertentu.

#### 2.4. ***Employee Engagement***

*Employee engagement* merupakan pengukuran sejauh mana karyawan sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan mereka dan sejauh mana komitmen yang diberikan karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaannya (Stone & Robert L. Mathis, 2006). Menurut ahli lainnya yaitu Saks (2006) *engagement* terdiri dari komponen kognitif, emosional, dan perilaku yang berkaitan dengan kinerja dan peran

individu. Dijelaskan lebih lanjut oleh Saks, kognitif berhubungan dengan komitmen dan kepuasan seperti nilai dari tujuan kerja, *job enrichment*, dan kesesuaian peran kerja. Emosional merupakan komponen yang berkaitan dengan perasaan hubungan kerja dengan atasan dan rekan kerja, serta merasa mampu untuk menampilkan diri tanpa khawatir terhadap konsekuensi negatif. Perilaku adalah komponen yang berkaitan dengan perilaku adaptif yaitu perilaku yang mendukung efektivitas organisasi dan bertujuan untuk mendorong inovasi dan perubahan, inisiatif berusaha secara sukarela, dan retensi karyawan. Melalui *employee engagement*, 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, layanan pelanggan yang baik, dan tingkat pergantian karyawan yang cukup rendah. Mosley, R. (2014) dalam bukunya menyampaikan terdapat *cycle of engagement* yang dapat diterapkan dalam merumuskan EVP.



**Gambar 2.5. Cycle of Engagement**

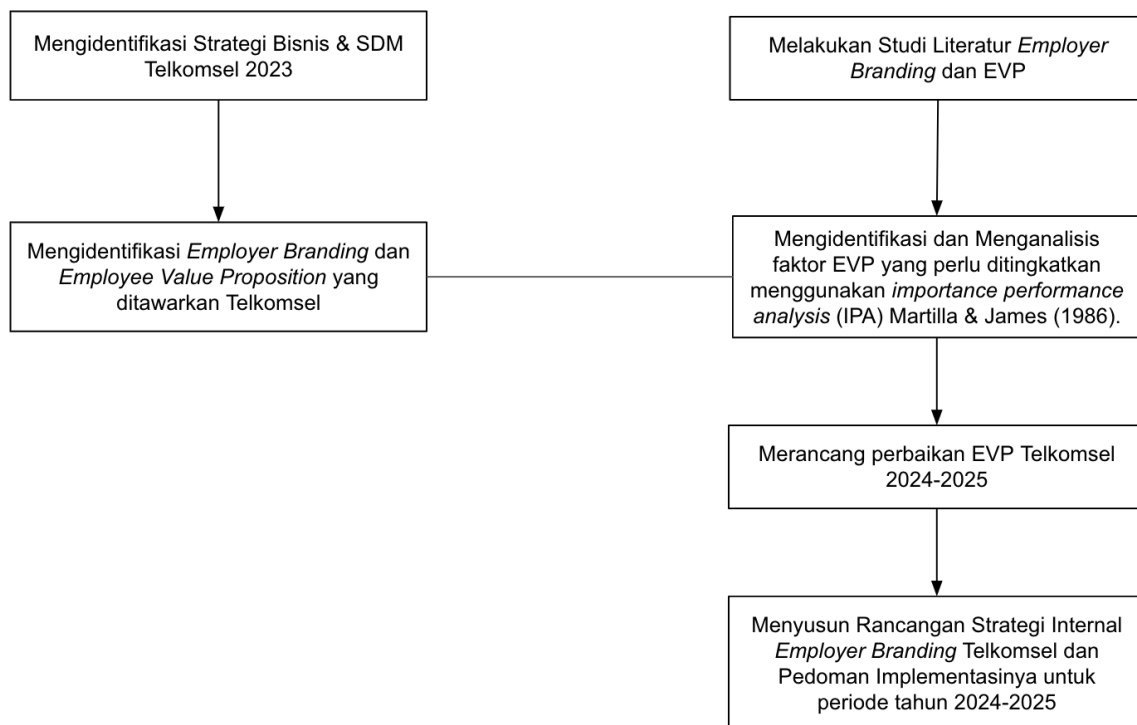
Sumber: Mosley, R. (2014)

Menurut (Stone, 2006) terdapat berbagai variasi dari pertanyaan survei yang untuk mengukur *employee engagement*, pada umumnya pertanyaan survei akan 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. Melalui (Dessler, 2020) Gallup sebagai perusahaan konsultan melakukan survei *employee engagement* terhadap 180.000 karyawan diseluruh dunia yang mengemukakan bahwa terdapat 3 cara untuk dapat mengukur



*employee engagement* dengan sebutan metode “*say, stay, and strive*”. “*Say*” memiliki arti menilai seberapa positif persepsi karyawan terhadap perusahaan dan merekomendasikannya terhadap orang lain, “*Stay*” melihat siapa saja yang bertahan pada perusahaan dan menemukan alasannya. “*Strive*” melihat usaha yang dilakukan oleh karyawan misalnya apakah karyawan telah mengambil peran aktif dalam kesuksesan organisasi dengan memberikan kinerjanya melebihi tugas rutin atau melakukan aksi yang lebih dari yang diharapkan.

## 2.5. Kerangka Analisis



**Gambar 2.6. Kerangka Analisis**

### a. Mengidentifikasi strategi bisnis perusahaan & SDM Telkomsel 2023

Tahap ini bertujuan untuk menggali informasi mengenai visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi. Hal ini dimaksudkan untuk pemahaman atas strategi supaya rancangan strategi yang akan disusun tidak menyalahi tujuan yang ingin dicapai. Identifikasi ini mencakup pada identifikasi terhadap kondisi di perusahaan, tantangan yang sedang di hadapi, serta strategi perusahaan yang disusun dalam menghadapi tantangan tersebut.

Identifikasi juga dilakukan terhadap SDM Telkomsel saat ini bertujuan untuk menggali informasi mengenai arahan-arahan dalam menyusun rancangan strategi pengelolaan SDM yang berhubungan dengan tujuan

strategi perusahaan. Hal ini termasuk juga pada tantangan yang di hadapi pengelolaan SDM untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja

b. Melakukan Studi literatur *employer branding* dan *employee value propositions*

Tahap ini akan mempelajari literatur/konsep terkait *employer branding* sebagai dasar rancangan strategi nantinya. Dalam hal ini, *framework* yang digunakan adalah *employee branding process, employer branding & employee engagement* Mosley, R. (2014), literatur mengenai *employee value proposition* Pawar, A., & Charak, K. S., (2014).

c. Mengidentifikasi *Employer Branding* dan EVP yang ditawarkan Telkomsel

Pada tahap ini, akan dilakukan wawancara mendalam terhadap pihak manajemen perusahaan untuk mengetahui terkait informasi-informasi praktik *employer branding* yang telah dilakukan oleh Telkomsel saat ini serta 4 pilar EVP yang saat ini menjadi topik utama untuk dilakukan evaluasi. Tujuan dari tahap ini adalah untuk mengetahui kebutuhan dan tujuan dilakukannya evaluasi dan penelitian ini agar nanti dapat selaras dengan hasil penelitian yang diharapkan.

Pada tahapan ini akan diidentifikasi mengenai praktik *employer branding* dan *employee value proposition* yang ditawarkan oleh Telkomsel dengan strategi bisnis dan HCM Telkomsel yang telah disampaikan sebelumnya, identifikasi ini bertujuan untuk memberikan informasi mengenai bagaimana *employer branding* saat ini perlu ditingkatkan dengan strategi bisnis dan SDM. Dengan demikian, hasil identifikasi tersebut dapat menjadi bagian pondasi arahan untuk menjalankan identifikasi berikutnya terhadap persepsi karyawan untuk EVP yang perlu ditingkatkan.

d. Mengidentifikasi dan Menganalisis faktor EVP yang perlu ditingkatkan

Pada tahap ini akan dilakukan identifikasi dan analisis EVP yang perlu ditingkatkan melalui 2 metode pengambilan data yaitu wawancara dan pembagian survey terhadap persepsi karyawan Telkomsel sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Wawancara memiliki tujuan untuk mendapatkan informasi mengenai faktor-faktor EVP yang dianggap penting oleh karyawan Telkomsel yang dilihat pada EVP yang sudah ada saat ini. Selain itu, karyawan dapat menceritakan bagaimana implementasi terhadap faktor-faktor tersebut di perusahaan saat ini.

Setelah melakukan wawancara, akan dilakukan pembagian survey. Penyusunan survey ini dilakukan untuk melihat skor taraf penilaian kepentingan faktor-faktor EVP menurut Pawar, A., & Charak, K. S., (2020) serta kondisi implementasi faktor-faktor tersebut di Telkomsel saat ini. survey yang telah dirancang akan disebarkan kepada responden yang telah ditetapkan melalui survei *online google form*.

Masukan dari dua tahap metode pengumpulan data sebelumnya akan dianalisa terkait EVP dari nilai kepentingan dan taraf performa masing-masing faktor yang kemudian akan dilakukan pemetaan menggunakan metode *importance performance analysis (IPA)* Martilla & James (1986). Tujuan dari tahap ini akan terlihat mana saja faktor yang akan menjadi fokus dalam perancangan strategi *employer branding*.

e. Merancang perbaikan EVP Telkomsel 2024-2025

Pada tahap ini akan dilakukan penggabungan antara hasil analisa pada sisi karyawan dengan arahan strategi perusahaan. Dengan dilakukannya tahap ini, harapannya hasil analisa EVP tidak menyalahi arahan pihak manajemen dan strategi perusahaan.

f. Rancangan strategi internal *employer branding* Telkomsel dan pedoman implementasinya untuk periode tahun 2024-2025

Pada tahap terakhir, akan menyusun rancangan *employer branding* berdasarkan temuan analisa sebelumnya yang merujuk pada konsep teori yang digunakan. Selain itu, akan merancang strategi komunikasi yang paling cocok sesuai dengan hasil analisa yang telah dilakukan serta menyusun pedoman implementasi *employer branding* pada tahun 2024-2025.

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1. Jenis Penelitian

Berdasarkan metode pendekatan, jenis penelitian pada penelitian ini adalah menggunakan metode campuran (*mixed method*) yaitu pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Penggunaan kedua metode tersebut dimaksudkan agar data yang diperoleh memiliki kedalaman yang cukup baik untuk digunakan sebagai dasar strategi evaluasi EVP pada karyawan dan mampu mencakup informasi dari keseluruhan karyawan perusahaan. Penelitian kuantitatif adalah kajian penelitian dengan data konkrit di mana menggunakan statistik atau diukur dengan angka-angka sebagai alat uji perhitungan Sugiyono (2019). Penelitian kualitatif dikemukakan oleh (Sugiyono, 2019) bahwa metode penelitian kualitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk meneliti sebuah objek yang bersifat alami, yang kemudian hasil dari penelitian ini akan berbentuk makna bukan berbentuk generalisasi. Penelitian kualitatif juga dapat diartikan dengan rangkaian kegiatan penelitian yang mengembangkan pola pikir induktif.

#### 3.2. Waktu dan Tempat Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan Telekomunikasi Selular (Telkomsel) yang berlokasi di Jalan Jendral Gatot Subroto Kav. 52 Jakarta Selatan. Penelitian dilakukan dimulai pada bulan April – Juni 2023. Objek penelitian ini dikhususkan pada penerapan *employee value propositions* (EVP) yang dimiliki oleh perusahaan serta pandangan karyawan di dalamnya yang kemudian akan disusun rancangan *employer branding* berdasarkan identifikasi EVP tersebut.

#### 3.3. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah perwakilan manajemen Telkomsel dan karyawan Telkomsel. Pihak manajemen Telkomsel yang dipilih adalah *Vice President People Development, Principal Talent Management & Leadership Development, Architect - Talent Management & Leadership Development* yang. Pemilihan pihak-pihak manajemen tersebut dengan pertimbangan bahwa pihak-pihak tersebut memiliki gambaran detail mengenai *project* evaluasi EVP Telkomsel yang dilakukan tahun ini.

Karyawan Telkomsel dipilih berdasarkan *purposive sampling* di mana terdapat kriteria responden yaitu beberapa karyawan terpilih yang memiliki 4 *critical capabilities* dan individu dengan kinerja terbaik berdasarkan hasil penilaian kinerja. Penetapan kriteria sampel karyawan yang terpilih memiliki 4 *critical capabilities* dan *best*

*performance* memiliki tujuan agar informasi yang dikumpulkan mewakili karyawan-karyawan potensial yang akan menjadi target untuk dipertahankan oleh perusahaan.

Penetapan kriteria responden dipilih melalui kriteria masa kerja yaitu >2 tahun (lebih dari dua tahun), dan mewakili tiga generasi yaitu generasi X, milenial, generasi Z. 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. Tabel 3.1. merupakan kriteria responden wawancara sedangkan pada tabel 3.2. kriteria responden survey dengan kategori campuran yaitu karyawan umum dan didalamnya termasuk talenta 3 *critical capabilities* yang telah disesuaikan dengan kesediaan yang ada di Telkomsel.

**Tabel 3.1. Kriteria Responden Wawancara**

<b>Kriteria Wawancara Responden <i>Critical Capabilities</i></b>				
<b>Kriteria</b>	<b>Pendidikan</b>	<b>Masa Kerja</b>	<b>Generasi</b>	<b>Jumlah Responden</b>
<i>Data Scientist</i>	Minimal S1 (Sarjana)	≥ 2 Tahun masa kerja (lebih dari sama dengan 2 tahun masa kerja)	Generasi Milenial	2
<i>UI/UX Specialist</i>	Minimal S1 (Sarjana)	≥ 2 Tahun masa kerja (lebih dari sama dengan 2 tahun masa kerja)	Generasi Milenial	4
<i>Software Developer</i>	Minimal S1 (Sarjana)	≥ 2 Tahun masa kerja (lebih dari sama dengan 2 tahun masa kerja)	Generasi Milenial	1
<i>Best Performance</i>	Minimal S1 (Sarjana)	≥ 2 Tahun masa kerja (lebih dari sama dengan 2 tahun masa kerja)	Milenial	5
<b>Jumlah</b>				<b>12</b>
<b>Keterangan:</b>				
- Generasi Z (1997-2012/ Usia: 20 - 26)				
- Generasi Milenial (1981-1996/ Usia: 27 - 42)				
- Gen X (1965 – 1980/ Usia: 43 - 58)				

**Tabel 3.2. Kriteria Responden Survey**

<b>Kriteria Responden Survey <i>Critical Capabilities</i></b>				
<b>Kriteria</b>	<b>Pendidikan</b>	<b>Masa Kerja</b>	<b>Generasi</b>	<b>Jumlah Responden</b>
<i>Manager</i>	Minimal S1 (Sarjana)	≥ 2 Tahun masa kerja (lebih dari sama dengan 2 tahun masa kerja)	Generasi Milenial	6
			Generasi X	2
<i>UX Specialist</i>	Minimal S1 (Sarjana)	≥ 2 Tahun masa kerja (lebih dari sama dengan 2 tahun masa kerja)	Generasi Milenial	1
<i>Officer</i>	Minimal S1 (Sarjana)	≥ 2 Tahun masa kerja (lebih dari sama dengan 2 tahun masa kerja)	Generasi Milenial	20
<i>Staff</i>	Minimal S1 (Sarjana)	≥ 2 Tahun masa kerja (lebih dari sama dengan 2 tahun masa kerja)	Generasi Milenial	5
			Generasi Z	3
<i>Senior</i>	Minimal S1 (Sarjana)	≥ 2 Tahun masa kerja (lebih dari sama dengan 2 tahun masa kerja)	Milenial	4
<i>EX Researcher</i>	Minimal S1 (Sarjana)	≥ 2 Tahun masa kerja (lebih dari sama dengan 2 tahun masa kerja)	Milenial	1
<i>Software Developer</i>	Minimal S1 (Sarjana)	≥ 2 Tahun masa kerja (lebih dari sama dengan 2 tahun masa kerja)	Milenial	1
<i>Engineer</i>	Minimal S1 (Sarjana)	≥ 2 Tahun masa kerja (lebih dari sama dengan 2 tahun masa kerja)	Milenial	1
<i>Supervisor</i>	Minimal S1 (Sarjana)	≥ 2 Tahun masa kerja (lebih dari sama dengan 2 tahun masa kerja)	Milenial	2
<b>Jumlah</b>				<b>46</b>
<b>Keterangan:</b>				
- Generasi Z (1997-2012/ Usia: 20 - 26)				
- Generasi Milenial (1981-1996/ Usia: 27 - 42)				
- Gen X (1965 – 1980/ Usia: 43 - 58)				

### 3.4. Jenis, Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini merupakan penelitian terapan atau *applied research* dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Berikut ini pada tabel 3.3. jenis, sumber data, dan metode pengumpulan data yang digunakan.

**Tabel 3.3. Jenis, Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data**

Tahapan Penelitian	Langkah Analisis	Data yang dibutuhkan	Sumber	Metode	Output
Pengumpulan Data Penelitian Pendahuluan	Mengidentifikasi visi, misi, nilai dan strategi Perusahaan tahun 2024 - 2025	Visi dan misi Perusahaan dan gambaran mengenai nilai dan strategi perusahaan	Pihak manajemen Telkomsel yaitu <i>Vice President People Development, Principal Talent Management &amp; Leadership Development, Architect - Talent Management &amp; Leadership Development</i>	- Studi dokumen - Wawancara	Informasi visi, misi perusahaan dan gambaran mengenai strategi perusahaan.
	Mengidentifikasi arahan dalam menyusun strategi pengelolaan SDM	- Strategi perusahaan dan strategi pengelolaan SDM - <i>Data employee satisfaction</i> (apabila ada)		- Studi dokumen - Wawancara	- Informasi mengenai strategi SDM perusahaan .
	Mengidentifikasi <i>employee value proposition</i> perusahaan	Item <i>employee value proposition</i> .		Wawancara	- Kondisi EVP yang akan diteliti saat ini. - Urgensi EVP dan <i>employer branding</i> . - Tujuan melakukan evaluasi EVP.
	Mempelajari studi literatur mengenai <i>employer branding</i> dan literatur yang relevan dengan penulisan	Konsep/teori terkait <i>employer branding</i> , manajemen strategi SDM, dan strategi <i>branding</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>E-book</i> terkait <i>employer branding</i></li> <li>▪ Buku fisik terkait <i>employer branding</i></li> <li>▪ Jurnal terkait <i>employer branding</i></li> </ul>	Studi literatur	Kajian teori yang digunakan untuk mendukung rancangan <i>employer branding</i> .

Tahapan Penelitian	Langkah Analisis	Data yang dibutuhkan	Sumber	Metode	Output
Pengumpulan Data Penelitian Lanjutan	Mengidentifikasi EVP berdasarkan opini dan pengalaman karyawan Perusahaan	Opini karyawan terkait nilai yang dirasakan berdasarkan pengalaman karyawan Perusahaan	Wawancara karyawan	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wawancara</li> <li>▪ Survey</li> </ul>	Identifikasi persepsi dan opini karyawan mengenai EVP perusahaan.

Dalam melakukan penelitian ini sumber data yang digunakan dibagi menjadi dua metode pengumpulan data yaitu data primer dan data sekunder dengan penjelasan sebagai berikut:

#### 1. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber data atau pihak yang bersangkutan seperti responden atau informan yang memiliki sifat autentik dan *up to date* (Trislianto, 2020). Pada penelitian ini metode pengumpulan data dilakukan melalui data primer dengan wawancara dan survei.

##### a. Wawancara

Wawancara dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan. Wawancara ini dilakukan untuk menggali strategi bisnis perusahaan dalam menghadapi tantangan. Pemahaman strategi ini harus dimiliki supaya rancangan strategi yang akan disusun nantinya tidak menyalahi tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Wawancara dilakukan kepada terhadap pihak manajemen perusahaan meliputi *Vice President People Development, Principal Talent Management & Leadership Development, Architect - Talent Management & Leadership Development*. Wawancara ini dilakukan untuk menggali strategi bisnis perusahaan dalam menghadapi tantangan.

Pemahaman strategi ini harus dimiliki supaya rancangan strategi yang akan disusun nantinya tidak menyalahi tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Selain itu, melalui wawancara ini peneliti menanyakan terkait kebutuhan kapabilitas untuk program EVP dan menggali lebih jauh kebutuhan dan situasi yang dihadapi lainnya sebagai dasar atas



dibutuhkannya analisa serta rancangan strategi *employer branding* dari sisi pihak manajemen atau perusahaan.

Wawancara juga dilakukan kepada beberapa karyawan terpilih berdasarkan kriteria yang telah ditentukan sesuai dengan kebutuhan yang telah disampaikan oleh pihak manajemen.

b. Survey

Penelitian ini juga menggunakan metode survey dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan Telkomsel. Kuesioner merujuk pada IPA *Importance Performance Analysis* (IPA). Kuisisioner pada penelitian ini akan dibagikan kepada karyawan-karyawan Telkomsel yang telah ditentukan berdasarkan kriteria yang telah di tentukan. Dalam survei ini terdapat beberapa bagian yaitu identifikasi faktor-faktor EVP dengan skala likert 1-4 di mana yang dianggap “kurang penting” – “sangat penting” dan bagaimana implementasi faktor EVP pada perusahaan dengan skala “tidak baik” – “sangat baik”.

2. Data sekunder

Pada penelitian ini, data sekunder diperoleh dari jurnal, buku, data-data internal atau dokumentasi perusahaan, serta situs resmi perusahaan. Data tersebut dapat meliputi laporan tahunan, data demografi Telkomsel 2023 dan survei *organization culture health index* (OCHI).

Tahapan penelitian dilakukan dengan 2 tahapan yaitu tahapan pendahuluan menggunakan pendekatan kualitatif yakni wawancara dan tahapan lanjutan menggunakan kuantitatif yakni pembagian kuesioner. Pada tahapan pendahuluan dimaksudkan untuk mendapatkan gambaran mengenai kondisi perusahaan saat ini yang terkait dengan pelaksanaan *employer branding* dan inisiatif evaluasi EVP yang dilakukan perusahaan. Tahapan lanjutan dimaksudkan untuk mendapatkan data faktor-faktor EVP yang dianggap penting oleh perusahaan dan bagaimana kondisi pada implementasi yang terjadi sampai saat ini.

1. Pengumpulan Data Penelitian Pendahuluan

Pengumpulan data pendahuluan dilakukan melalui wawancara terhadap pihak manajemen untuk menggali informasi dan menjawab beberapa pertanyaan berikut.

- a. Bagaimana kondisi dan implemementasi *employer branding* Telkomsel 2 tahun kebelakangan dan saat ini?
- b. Bagaimana strategi perusahaan di tahun 2023 ini? (termasuk brand image yang ingin disampaikan perusahaan)
- c. Apa alasan yang melatarbelakangi inisiatif evaluasi EVP pada tahun ini?
- d. Apa yang menjadi trigger strategik perusahaan ingin melakukan EVP pada tahun ini? (didukung dengan data apabila ada)
- e. Apa yang membuat EVP tersebut dapat dikatakan efektif? apakah ada tolak ukur didalamnya, khususnya pada internal.
- f. Apa saja faktor EVP yang ingin dipertahankan dan ingin ditinjau kembali?
- g. Bagaimana hasil evaluasi *employer branding* yang telah dilakukan?

## 2. Pengumpulan Data Penelitian Lanjutan

Pengumpulan data lanjutan dilakukan kepada karyawan Telkomsel berdasarkan karakteristik yang telah ditentukan yang memiliki tujuan untuk menggali lebih mendalam mengenai faktor-faktor EVP yang dianggap penting oleh karyawan Telkomsel melalui jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berikut.

- a. Faktor-faktor EVP apa saja yang dianggap penting oleh karyawan Telkomsel saat ini?
- b. Bagaimana performa pada masing-masing faktor EVP yang telah disampaikan di Telkomsel saat ini?

### 3.5. Penyusunan Instrumen Kuesioner

Penyusunan instrumen dalam penelitian ini diartikan sebagai instrumen dalam bentuk kuesioner yang digunakan untuk pengambilan data lanjutan. Instrumen pada penelitian ini menggunakan faktor-faktor *employee value proposition* (EVP) menurut (Charak & Zaware, 2020). Pada penyusunan instrumen ini, ditemukan terdapat 38 faktor EVP yang dikemukakan oleh Pawar dan Charak. Berdasarkan 38 faktor tersebut akan menyusun pertanyaan-pertanyaan dengan menilai skala kepentingan dan performa masing-masing faktor EVP menurut karyawan Telkomsel. Penilaian

dilakukan menggunakan skala likert 1-4 dengan dua kategori pertanyaan yaitu skala kepentingan dan performa masing-masing EVP.

Pemilihan skala likert pada penelitian ini adalah 4. Hal tersebut atas pertimbangan pada teori yang dikemukakan oleh Widhiarso (2010) bahwa menyediakan alternatif tengah bisa jadi bias karena apabila responden memilih alternatif tengah maka cenderung responden tidak memahami butir pertanyaan atau tidak nyaman dengan pertanyaan yang diajukan. Hal tersebut juga diperkuat oleh pernyataan ahli lainnya Shaw dan Wright (1967) dalam Widhiarso (2010) kemungkinan responden kategori tengah cenderung tidak memiliki sikap atau pendapat, ingin memberikan penilaian secara seimbang, belum memberikan sikap atau pendapat yang jelas. Ditambahkan oleh Kulas & Stachowski (2009) dalam Widhiarso (2010) terdapat faktor seperti ragu, tidak memahami pernyataan dalam butir, respons mereka kondisional, atau mereka memiliki berdiri netral, moderat, atau rata-rata. Dengan demikian pada penelitian ini ditetapkan skala likert 1-4 untuk dapat menghindari kecenderungan jawaban bias ataupun normatif.

Berdasarkan kebutuhan hasil evaluasi perusahaan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka responden akan diajukan pertanyaan yang berkaitan dengan demografi yaitu unit kerja responden, masa kerja responden, dan umur responden. Berkaitan dengan pengukuran kategori pertanyaan kepentingan dan performa, pada pertanyaan kategori kepentingan akan dikemukakan pertanyaan seperti “seberapa penting faktor-faktor EVP berikut ini bagi Anda?” dengan pilihan skala jawaban “tidak penting”, “kurang penting”, “penting”, “sangat penting”. Kemudian untuk pertanyaan pada kategori performa akan diberikan pertanyaan seperti “seperti apa kinerja perusahaan di dalam menyediakan faktor-faktor EVP berikut ini” dengan jawaban skala “tidak baik”, “kurang baik”, “baik”, “sangat baik”. Selain itu, kuesioner akan mengemukakan pertanyaan terbuka mengenai masukan bagi perusahaan terkait 4 pilar EVP yang sudah ada saat ini dengan bentuk pertanyaan “Hal yang masih dapat diperbaiki/ditingkatkan pada perusahaan saya adalah”. Berdasarkan hal tersebut, berikut ini telah disusun operasional variabel penelitian yaitu faktor-faktor EVP sebagai berikut.

**Tabel 3.4. Operasional Variabel Penelitian**

<b>Elemen</b>	<b>Definisi</b>	<b>Faktor</b>	<b>Operasionalisasi Variabel</b>
<b>Karier</b>	Persepsi karyawan terhadap kesempatan berkarier dan pengembangan diri yang diberikan oleh perusahaan	Prospek Masa Depan	Perusahaan menyediakan karir masa depan yang menjanjikan bagi karyawan
		<i>Meritocracy</i>	Penghargaan dan promosi diberikan kepada karyawan yang terbukti layak menerima karena prestasi maupun kemampuannya
		Tingkat Pertumbuhan	Perusahaan dalam kondisi pertumbuhan asset, investasi dan portofolio baik
		Stabilitas Organisasi	Perusahaan dalam kondisi stabil tidak ada permasalahan dalam krisis keuangan, konflik atau politik karyawan.
		Kesempatan Pengembangan	Perusahaan menyediakan wadah untuk pengembangan di masa depan (promosi, pelatihan, dll)
<b>Karyawan</b>	Persepsi karyawan terhadap satu sama lain serta interaksi antar karyawan dalam lingkungan kerja	Kepemimpinan Senior	Kemampuan kepemimpinan atasan terhadap bawahan yang dapat menunjang kinerja
		Kualitas Manajer	Atasan dalam perusahaan terdiri dari individu yang baik dalam mengerjakan pekerjaannya
		Manajemen Sumber Daya Manusia	Perusahaan memiliki pengelolaan SDM yang baik
		Kualitas Rekan Kerja	Karyawan dalam perusahaan terdiri dari orang-orang yang cakap dalam mengerjakan pekerjaannya
		<i>Collegial Environment</i>	Karyawan dalam perusahaan memiliki kemauan untuk saling

<b>Elemen</b>	<b>Definisi</b>	<b>Faktor</b>	<b>Operasionalisasi Variabel</b>
			membantu dalam menyelesaikan pekerjaan
		<i>Camaraderie</i>	Karyawan dalam perusahaan sering meluangkan waktu bersama baik di lingkungan kerja maupun di luar
<b>Imbalan</b>	Persepsi karyawan terhadap imbalan yang diberikan perusahaan dibandingkan kebutuhannya dan imbalan yang diberikan oleh perusahaan lain	Kompensasi	Perusahaan dapat memberikan gaji lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain
		Manfaat Kesehatan	Perusahaan mampu memberikan tunjangan kesehatan yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan sejenis
		Hari libur	Perusahaan memberikan hak cuti lebih banyak dibandingkan perusahaan sejenis
		Manfaat Pensiun	Perusahaan memberikan hak pensiun lebih baik dibandingkan dengan perusahaan sejenis
<b>Kerja</b>	Persepsi karyawan terhadap seberapa pekerjaannya sesuai dengan minat dan keperluan lain dalam hidupnya	<i>Work-life Balance</i>	Perusahaan memberikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (memberikan waktu luang yang seimbang)
		Inovasi	Perusahaan memberikan kesempatan karyawannya untuk memberikan inovasi, dan menjadi wadah inovasi bagi karyawan
		Reputasi pekerjaan	Perusahaan memiliki reputasi yang menarik pada posisi-posisi yang diberikan
		Penyelarasan Minat	Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan minat pribadi karyawan

<b>Elemen</b>	<b>Definisi</b>	<b>Faktor</b>	<b>Operasionalisasi Variabel</b>
		Dampak Pekerjaan	Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan memiliki dampak yang besar bagi perusahaan
		Lokasi	Perusahaan memiliki lokasi (jarak dan akses transportasi) yang memudahkan akomodasi karyawan
		Perjalanan Bisnis	Perusahaan memiliki perjalanan bisnis sebagai bentuk tugas pekerjaan bagi karyawan
<b>Kelembagaan</b>	Persepsi karyawan terhadap daya saing, komposisi kekaryawanan, dan kondisi kerja perusahaan dibandingkan terhadap perusahaan lainnya	<i>Respect</i>	Perusahaan memperlakukan karyawannya dengan baik
		Kualitas Produk/Layanan	Perusahaan dikenal memiliki barang/jasa yang unggul
		Etika	Perusahaan memegang nilai etika yang baik dalam memperlakukan karyawan
		<i>Employer Recognition</i>	Pengakuan perusahaan kepada group atau individu yang memiliki kinerja dan produktivitas yang baik
		Reputasi Pelanggan	Perusahaan terkenal mampu memberikan jasa atau produk yang unggul
		<i>Brand Awareness</i>	Perusahaan dikenal secara luas oleh target customernya
		<i>Technology Level</i>	Perusahaan memiliki kecanggihan teknologi dalam kinerjanya dibandingkan perusahaan lain
		<i>Empowerment</i>	Karyawan memiliki kebebasan dalam menentukan cara kerja mereka sendiri
		Industri	Perusahaan dikenal sebagai tempat kerja unggul dalam industri

Elemen	Definisi	Faktor	Operasionalisasi Variabel
		Posisi pasar	Perusahaan memiliki performa bisnis yang lebih unggul dari perusahaan sejenisnya
		Tanggung Jawab Lingkungan	Perusahaan dikenal memiliki tanggung jawab terhadap lingkungan
		Pengambilan Risiko	Perusahaan mempunyai daya untuk mengambil risiko dengan baik
		Tanggung Jawab Sosial	Perusahaan dikenal memiliki tanggung jawab sosial sesama masyarakat
		Lingkungan Informal	Pergaulan informal antar karyawan akrab
		<i>Diversity</i>	Perusahaan memiliki tenaga kerja yang bervariasi dalam hal jenis kelamin, umur, dan ras/keturunan
		Ukuran Organisasi	Perusahaan termasuk perusahaan yang besar di Industrinya

Sumber: (Charak & Zaware, 2020)

Berdasarkan tabel 3.4. diatas telah diidentifikasi faktor-faktor EVP yang sudah ada pada EVP Telkomsel saat ini dengan memberikan warna pada beberapa faktor. Hal ini dilakukan untuk dapat mempermudah dan membantu mengidentifikasi EVP yang akan dilakukan evaluasi.

### 3.6. Metode Pengolahan dan Analisis Data

Pengolahan data analisis dilakukan pada metode pengumpulan data wawancara dan survey yang dilakukan kepada pihak manajemen dan karyawan responden. Pada pengolahan data dilakukan dengan dua tahap yaitu analisis penelitian pendahuluan menggunakan wawancara dan analisis penelitian lanjutan menggunakan survey melalui kuesioner. Pengolahan data penelitian dijelaskan sebagai berikut.

#### 1. Pengolahan Data Analisis Wawancara

Data analisis wawancara dilakukan kepada pihak manajemen. Pengolahan data wawancara dituangkan melalui bentuk transkrip wawancara

yang disusun. Transkrip dilakukan manual melalui aplikasi Ms.Word. Analisa kemudian dilakukan dengan proses koding dan kategorisasi pada tema yang sama. Hal tersebut dilakukan untuk mengidentifikasi dan melihat mana saja poin-poin penting dari informasi yang didapatkan melalui hasil wawancara.

## 2. Pengolahan Data Analisis Kuesioner

Tahap berikutnya pengolahan data analisis kuesioner dilakukan menggunakan Microsoft Excel untuk mendapatkan rata-rata ( $\mu$ ). Nilai rata-rata ( $\mu$ ) akan menunjukkan seberapa penting faktor-faktor EVP pada karyawan dan seberapa baik performa tiap faktor di perusahaan. Pengukuran juga dilakukan kepada skor taraf kepentingan pada faktor-faktor EVP dan performa tiap elemen EVP. Dengan demikian, nantinya akan dilakukan kategorisasi untuk faktor-faktor EVP yang dianggap penting atau tidak penting dan performa baik dan buruk.

Analisa akan dilanjutkan dengan identifikasi pada nilai distribusi. Berikutnya akan menggunakan uji normalitas untuk melihat distribusinya. Pada distribusi normal maka nilai pembatasan akan menggunakan nilai rata-rata sebagai pembatas antar kategori, dan pada distribusi tidak normal median akan menjadi nilai pembatas antar kategori (Hastono, 2001).

Pengolahan data berikutnya yakni pemetaan tiap faktor menggunakan matriks *importance performance analysis* (IPA) Martilla & James (1986). IPA merupakan metode pemetaan faktor-faktor dengan skor *mean* atau *median* dengan kategori skor kepentingan sebagai sumbu y dan kategori skor performa sebagai sumbu x. Pada penelitian ini metode IPA akan dilakukan menggunakan aplikasi SPSS yang berguna untuk membantu mengidentifikasi faktor-faktor EVP apa saja yang menjadi prioritas. Kemudian pada saat pengolahan data nilai *mean* atau *median* akan digunakan untuk menentukan letak sumbu y dan x berdasarkan uji normalitas yang akan dilakukan. Metode IPA memiliki 4 kuadran pemetaan skor kepentingan sebagai berikut.



**Table 3.5. Quadrant Importance Analysis Performance (IPA)**

<b>I M P O R T A N C E</b>	<b>Quadrant I</b>	<b>Quadrant II</b>
	<b>Concreate Here</b>	<b>Keep Up The Good Work</b>
	<i>High Importance</i>	<i>High Importance</i>
	<i>Low Performance</i>	<i>High Performance</i>
	<b>Quadrant III</b>	<b>Quadrant IV</b>
	<b>Low Priority</b>	<b>Possible Overkill</b>
	<i>Low Importance</i>	<i>Low Importance</i>
	<i>Low Performance</i>	<i>High Performance</i>
	<b>PERFORMANCE</b>	

Sumber: Martilla & James (1986)

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*. Kuadran 2 merupakan faktor yang perlu perhatian khusus untuk dapat dipertahankan dan dijaga. Kuadran 3 dan 4 memiliki arti yang tidak perlu diprioritaskan oleh perusahaan namun, pada kuadran 4 faktor-faktor yang ada didalamnya dapat dialihkan untuk dapat menjadi acuan strategi yang dapat diandalkan atau dalam kata lain dapat melengkapi kuadran 1.

### 3. Pengolahan Analisa Terbuka

Pengolahan analisis terbuka dilakukan terhadap pernyataan terbuka atau bebas pada metode kualitatif dengan melakukan proses koding atau pengkategorian informasi-informasi unik sesuai dengan tema yang telah ditentukan. Dengan demikian, akan dilakukan perhitungan frekuensi tema yang kerap kali muncul menggunakan perhitungan pada *microsoft excel* atau tili.

Berdasarkan data yang telah didapatkan dari hasil wawancara yang telah diolah dan hasil kuesioner melalui uji SPSS, akan ditemukan faktor-faktor apa saja yang masuk pada Quadrant IPA dan performa apa saja yang perlu menjadi catatan sebagai bentuk evaluasi. Hasil analisis tersebut akan menjadi acuan sebagai dasar rancangan EVP Telkomsel serta strategi internal *employer branding* dan pedoman implementasinya.

## 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

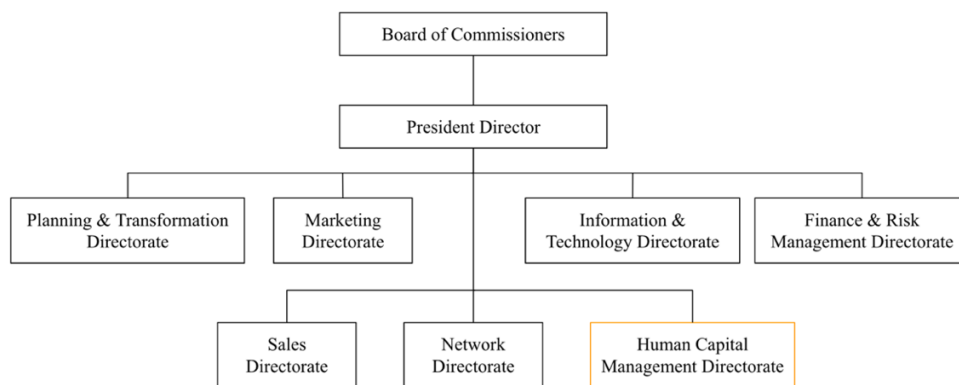
*“Be a world-class, trusted provider of mobile digital lifestyle services and solutions”*

### 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* mensesipkan 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 &amp; 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%
<b>Kategori Masa Kerja</b>		<b>Presentase</b>
2-5 Tahun	8	17,4%
6-10 Tahun	27	59%
11-12 Tahun	6	11%
>12 Tahun	5	13%
<b>Kategori Usia</b>		<b>Presentase</b>
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

<b>Kerja</b>	Inovasi	ada
	Reputasi Pekerjaan	ada
	Penyelarasan Minat	ada
	Kualitas produk/layanan	ada
	Reputasi Pelanggan	ada
	Brand Awareness	ada
	Technology Level	ada
<b>Kelembagaan</b>	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**

<b>Elemen</b>	<b>Faktor</b>	<b>Pernyataan Positif yang muncul</b>	<b>Pernyataan Negatif yang muncul</b>	<b>Jumlah pernyataan yang muncul</b>
<b>Karier</b>	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
<b>Karyawan</b>	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 tanggungnya 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 fasilitasi 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
<b>Elemen Kerja</b>		
<b>Faktor</b>	<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>
<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
<b>Elemen Kelembagaan</b>		
<b>Faktor</b>	<b>Kategori</b>	<b>Frekuensi</b>
<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
<b>Kesimpulan</b>	<b>Normal</b>	<b>Normal</b>

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**

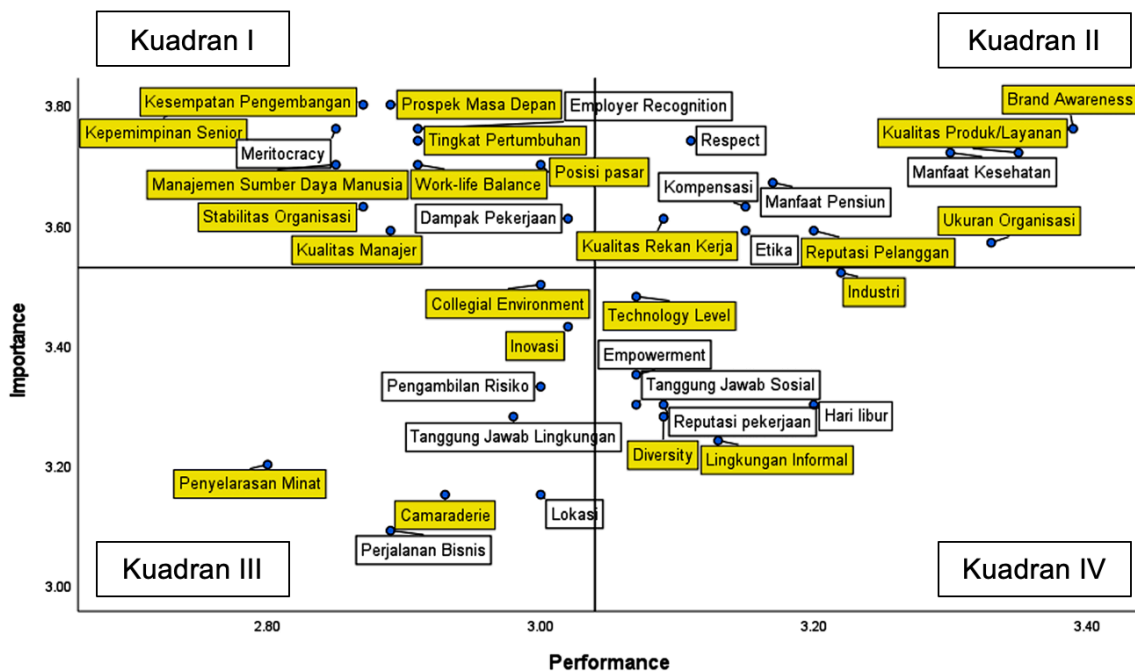
Elemen EVP	Faktor EVP	Taraf Kepentingan		Tingkat Performa	
		(Mean= 3.53)		(Mean= 3.04)	
		Rata-rata	Kategori	Rata-rata	Kategori
Karier	Prospek Masa Depan	3,80	Penting	2,89	Buruk
	<i>Meritocracy</i>	3,76	Penting	2,85	Buruk
	Tingkat Pertumbuhan	3,74	Penting	2,91	Buruk
	Stabilitas Organisasi	3,63	Penting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

<b>Elemen Karier</b>			
<b>Faktor</b>	<b>Keterangan</b>	<b>%</b>	<b>Frekuensi</b>
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
<b>Elemen Karyawan</b>			
<b>Faktor</b>	<b>Keterangan</b>	<b>%</b>	<b>Frekuensi</b>
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

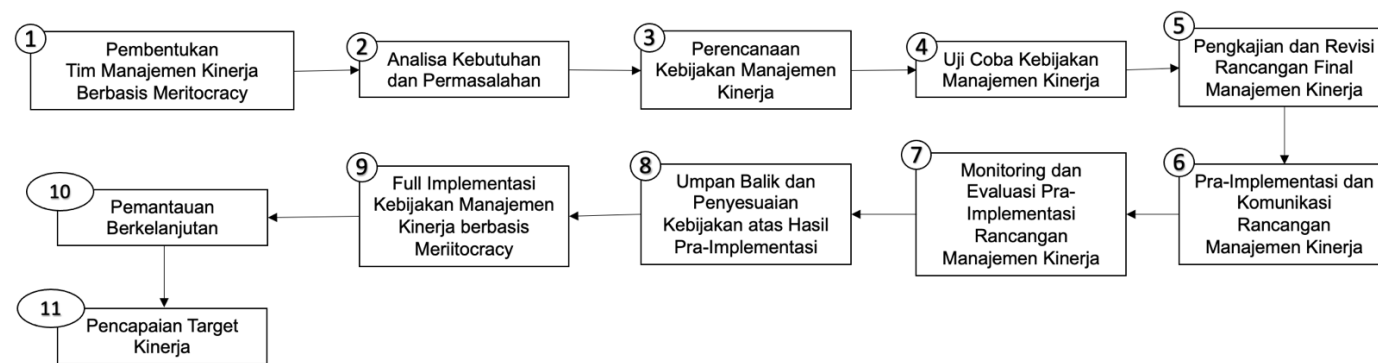
Pada tabel 5.10 telah disimpulkan bahwa faktor EVP yang menjadi prioritas dengan frekuensi tertinggi adalah *meritocracy* dan manajemen SDM, begitu juga dengan hasil matriks IPA yang menunjukkan 2 faktor EVP tersebut masuk kedalam kuadran I yang diartikan sebagai faktor dengan tingkat kepentingan tinggi 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"> <li>▪ Membangun sistem dinamis dalam membantu dan menyamakan evaluasi performansi karyawan</li> <li>▪ Menghilangkan perbedaan antara aturan penilaian dan metode evaluasi antar tingkat sehingga penilaian kinerja untuk mendapatkan penghargaan secara adil</li> </ul>	<p>Dalam pelaksanaannya didapat temuan, berikut;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluasi performansi bagi karyawan ukuran penilaiannya masih belum jelas</li> <li>• Dasar penilaian untuk penetapan pemberian <i>reward</i> kurang transparan.</li> </ul>	<p>Saran untuk temuan, perlu :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pembentukan tim manajemen kinerja berbasis <i>Meritocracy</i></li> <li>▪ 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.</li> <li>▪ Dilakukan sosialisasi secara jelas, terbuka dan berkala terkait informasi sistem pemberian <i>reward (monetary/non-monetary)</i> bagi seluruh karyawan.</li> </ul>	<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"> <li>▪ Menghilangkan perbedaan antara aturan penilaian dan metode evaluasi antar tingkatan yang ada.</li> <li>▪ Mengintervensi isu-isu terkait kompetensi, kompensasi, manajemen kinerja, manajemen karier dan talenta, penilaian kinerja, pengembangan sumber daya manusia, hingga matriks</li> </ul>	<p>Dalam pelaksanaannya didapat temuan, berikut;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Penilaian kinerja karyawan dirasakan belum transparan dan adil serta tidak ada tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja tersebut</li> <li>• Aspek manajemen kinerja yang masih belum mendukung produktifitas karyawan</li> <li>• Sosialisasi kebijakan <i>reward</i> belum tersampaikan.</li> </ul>	<p>Saran untuk temuan, perlu : Diperbaiki sistem dan prosedur pada kebijakan manajemen kinerja meliputi;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistem dan prosedur <i>performance appraisal</i> yang memastikan bahwa penilaian diberlakukan secara adil dan transparan dengan melibatkan semua pihak (tidak hanya atasan)</li> <li>▪ Dilakukannya sistem uji coba</li> <li>▪ Sistem dan prosedur yang memastikan bahwa proses berjalan sistematis sehingga dapat memenuhi kebutuhan bisnis dan karyawan secara efektif</li> <li>▪ Dilakukan sosialisasi dan diskusi secara berkala kepada pegawai dengan penjelasan yang lebih detail terkait:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terpenuhinya harapan Karyawan untuk memperoleh kejelasan terkait kinerja yang harus dicapai oleh individu maupun kelompok</li> <li>▪ Terciptanya semangat karyawan dalam memberikan performa terbaiknya kepada perusahaan karena pengelolaan</li> </ul>

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



### 6.1.2. Strategi Perancangan Kebijakan Manajemen Kepemimpinan 2024-2025

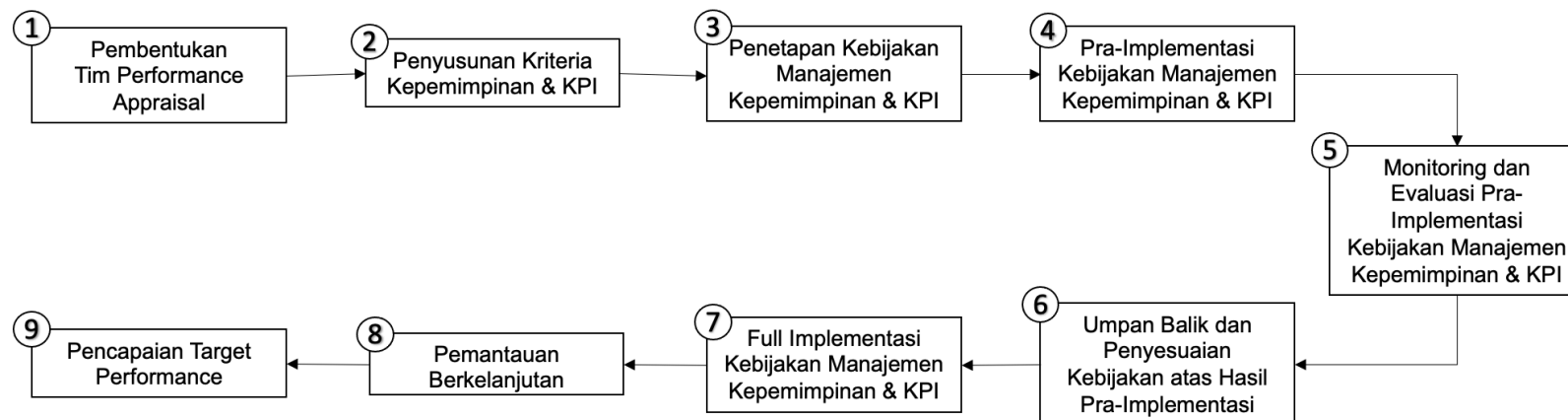
Pada tabel 5.10 telah disimpulkan bahwa faktor EVP yang menjadi prioritas dengan frekuensi tertinggi adalah kepemimpinan senior dengan kategori masukan kemampuan atasan dalam pemberian *coaching*, *support*, dan pemberian arahan, begitu juga dengan hasil matriks IPA yang menunjukkan faktor EVP tersebut 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"> <li>▪ Monitoring (pemantauan)</li> <li>▪ Evaluasi (umpan balik)</li> <li>▪ Coaching (pengarahan)</li> <li>▪ Counseling (bimbingan)</li> </ul> <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"> <li>• 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</li> <li>• Kepemimpinan Senior masih kurang <i>aware</i> terhadap kebutuhan aktivitas pengembangan karyawan</li> </ul>	<p>Saran untuk temuan, perlu:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 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.</li> <li>▪ Diberikannya Umpan balik secara deskriptif dan spesifik sehingga dapat efektif berdampak positif</li> <li>▪ 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Terwujudnya Kepemimpinan Senior yang mampu menjalankan kewajibannya secara maksimal dan efektif sehingga dapat mendukung performansi yang lebih baik bagi bawahan</li> <li>▪ Terpenuhinya harapan Karyawan untuk berkembang dengan adanya Kepemimpinan Senior yang aware (peduli)</li> </ul>

	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**

<b>Target Group</b>	Leader (Level 1-3)
<b>Objectives</b>	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)
<b>Unit in Charge</b>	Tim <i>Performance Appraisal</i>

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 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**

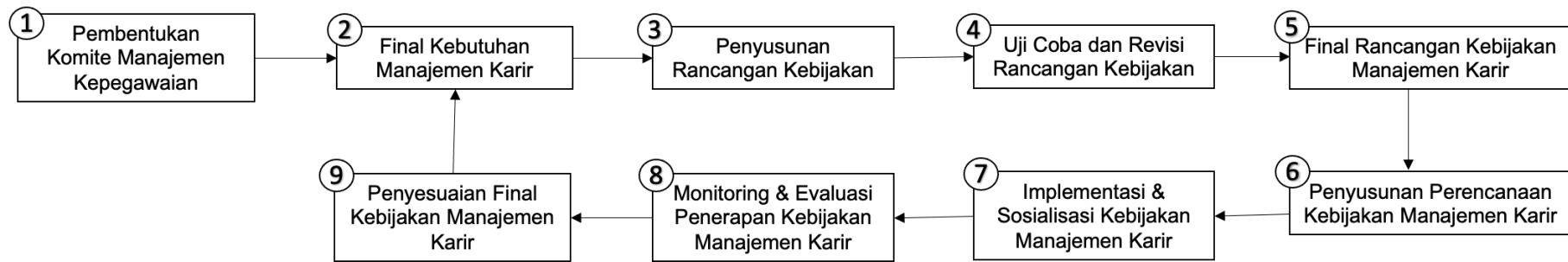
### 6.1.3. Strategi Perancangan dan Implementasi Peningkatan Karir 2024-2025

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"> <li>▪ Pengartikulasian budaya</li> <li>▪ Pengaktifan budaya</li> <li>▪ Penyetaman budaya</li> </ul>	Dalam pelaksanaannya didapat temuan, berikut; <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penyikapan pesimis pegawai akan efektifitas implementasi</li> <li>▪ Persyaratan untuk mencapai jenjang karir dirasakan sulit</li> <li>▪ Jangka waktu untuk peningkatan karir terlalu lama</li> </ul>	Saran untuk temuan, perlu: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dibuatkan kejelasan yang lebih detail pada kebijakan terkait: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Persyaratan karir</li> <li>▪ Mekanisme penataan karir</li> </ul> </li> <li>▪ Dilakukan sosialisasi dan diskusi <i>intens &amp; berkala</i> terkait kebijakan manajemen karir bagi para pegawai.</li> <li>▪ Dibentuk komite manajemen kepegawaian beranggotakan pimpinan tertinggi unit kerja, dengan tugas &amp; tanggungjawabnya mengawal pelaksanaan kebijakan terkait</li> </ul>	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**

<b>Target Group</b>	All Employee
<b>Objectives</b>	Terciptanya career path yang lebih jelas, lebih efektif, lebih implementatif, dan lebih menarik.
<b>Unit in Charge</b>	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	Yellow																																	
2	Final Kebutuhan Manajemen Karir	Komite Kepegawaian Perwakilan Karyawan Manajemen Senior	Yellow	Yellow																																Persyaratan Peningkatan Karir
3	Penyusunan Rancangan Kebijakan	Komite Kepegawaian Perwakilan Karyawan Manajemen Senior		Yellow																																Mekanisme
4	Uji Coba dan Revisi Rancangan Kebijakan	Komite Kepegawaian Perwakilan Karyawan Manajemen Senior			Yellow	Yellow	Yellow																													
5	Final Rancangan Kebijakan Manajemen Karir	Komite Kepegawaian Perwakilan Karyawan Manajemen Senior						Yellow																												
6	Penyusunan Perencanaan Kebijakan Manajemen Karir	Komite Kepegawaian							Yellow																											
7	Implementasi & Sosialisasi Kebijakan Manajemen Karir	Komite Kepegawaian							Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow																						
8	Monitoring & Evaluasi Penerapan Kebijakan Manajemen Karir	Komite Kepegawaian													Yellow																				Annual Employee Satisfaction Survey	
9	Penyesuaian dan Implementasi Final Kebijakan Manajemen Karir	Komite Kepegawaian Perwakilan Karyawan Manajemen Senior														Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow		

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

### 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 terdepan*", "*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

Rancangan Strategi Internal Kegiatan Employer Branding 2024 - 2025	
4 Critical Capabilities:	
Target Group	Data Scientist UI/UX Designer Software Developer
Objectives	Best Performance Meningkatkan engagement karyawan Rata-rata Target Karyawan
Unit in Charge	People & Employer Branding Team

Activites	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/arahan Employer Branding:	People & Employer Branding Team																												
Evaluasi kebijakan	Tim EVP																												
Pembahasan perubahan strategi HCM	Tim EVP																												
Diskusi 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																												
Telkolearn Grant	People & Employer Branding Team																												
Telkonsel 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																												
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 Telkonsel

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, atautkah 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 atukah 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.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ambler, Tim dan Barrow, Simon. 1996. The Employer Brand. *Journal for Brand Management* 4: 185-206
- Agnes, Amelia. (2017). *Employer Branding: when HR is the new marketing*. Jakarta: Kompas Media Nusantara, 2017. 344 hlm, ; 23 cm.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. London: Kogan Page Limited.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. doi:10.1108/13620430410550754
- Borrow, S. and Mosley, R. 2005. *"The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management to People at Work"*. UK: John Wiley & Sons
- Brown, R.J., & Williams, J.A. (1984). Group identification: The same thing to all people. *Human Relations*, 37(7), 547-564. doi: 10.1177/001872678403700704
- Cascio, W.F. (2014). Leveraging employer branding, performance management and human resource development to enhance employee retention. *Human Resource Development International*, 17(2), 121-128. doi: 10.1080/13678868.2014.886443
- Charak, K., & Zaware, N. (2020). Rethinking on Pawar and Charak ' S Priority Model of Employee Value Proposition: *Journal of Applied Management and Investments*,.
- Chawla, P. (2020). Impact of employer branding on employee engagement in business process outsourcing (BPO) sector in India: mediating effect of person- organization fit. *Industrial and Commercial Training*, 52(1), 35-49. <https://doi.org/10.1108/ICT-06-2019-0063>
- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-681. doi:10.1108/03090560810862570
- Deloitte. (2018). Gen z – millennial Survey. Retrieved from <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>
- Dessler, G. (2020). Human Resource Management, 8th edition. In *Personnel Review* (Vol. 31, Issue 3). <https://doi.org/10.1108/pr.2002.31.3.386.3>
- Edwards, M. R., & Edwards, T. (2013). Employee responses to changing aspects of the employer brand following a multinational acquisition. A longitudinal study. *Human Resource Management*, 52(1), 27-54. <https://doi.org/10.1002/hrm.21519>
- Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human resources management & Ergonomics*, 7(2).
- Frow , P., & Payne, A. (2011). A Stakeholder Perspective of the Value Proposition Concept. *European Journal of Marketing*, 45, 223-240. doi:10.1108/03090561111095676
- Gaddam, S. (2008). Modelling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1), 45-55.
- Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17(2), 239–256. <https://doi.org/10.1362/146934717x14909733966209>
- Global Talent Trends: Data-Driven Insights into the Changing World of Work*. (2022). business LinkedIn. Retrieved January 28, 2023, from <https://business.linkedin.com/talent-solutions/global-talent-trends?trk=bl-po&veh=Global-talent-trends-2022-launch-post>



- Griffin, L. & Clarke, T. (2008). Employer Branding. Your Customers Know Your Brand & Values... Do Your Employees? Bridge Partners Insights. August 2008.
- Heskett, J.L. (1987). Lessons in the service sector. *Harvard Business Review*, 65(2), 118-126.
- Holbeche, L., & Matthews, G. (2012). *Engaged: Unleashing your organization's potential through employee engagement*, 1st ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Huczynski, A., & Buchanan, D.A. (2013). *Organizational behaviour*, 8<sup>th</sup> ed. Harlow, UK: Pearson.
- Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36, 86-104. doi:http://dx.doi.org/10.1108/03090591211192647
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407-440. <https://doi.org/10.1146/annurev-org-psych-041015-062501>
- Mael, F., & Ashforth, B.E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. doi: 10.1002/job.4030130202
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1986). *Importance-performance analysis*.
- Martin, G., Gollan, P.J., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618-3637. doi: 10.1080/09585192.2011.560880
- Menor, J. H. (2010). 10 Strategic Tips for Employee Retention. 2010. The Recruiters Lounge. (online) Available on: <http://www.therecruiterslounge.com/2010/08/17/10-strategic-tips-foremployee-retention/>.
- Miles, S. J., & Mangold, W. G. (2005). Positioning Southwest Airlines through employee branding. *Business Horizons*, 48(6), 535-545. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2005.04.010>
- Minchington, B. 2010. "Employer Brand Leadership: A Global Perspective". Australia. Collective Learning
- Moroko, L., & Uncles, M. (2005). Employer branding: The case for a multidisciplinary process related empirical investigation. In S. Purchase (Ed.), *ANZMAC 2005 conference program* (pp. 52- 57). Australian and New Zealand Marketing Academy (ANZMAC). Retrieved from <https://research-ers.mq.edu.au/en/publications/employer-branding-the-case-for-a-multidisciplinary-process-relate>
- Mosley, R. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134. doi: 10.1057/palgrave.bm.2550124
- Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management*. Human Resource Management : Personnel Human Resource Management. Wiley.
- Mosley, R., & Schmidt, L. (2017). *Employer Branding For Dummies*. Wiley.
- Ouchi, W. (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. *Business Horizons*, 24(6), 82-83. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(81\)90031-8](https://doi.org/10.1016/0007-6813(81)90031-8)
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal branding: An enabler of

- employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226. doi: 10.1108/09564230910952780
- Staniec, I., & Kalińska-Kula, M. (2021). Internal employer branding as a way to improve employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 33–45. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.04](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.04)
- Stone, R. J., & Robert L. Mathis, J. H. J. (2006). Human Resource Management : Personnel Human Resource Management. In *Harvard Business Review* (Vol. 13).
- Sugiyono (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta, Bandung.
- Sullivan, J. (2004), "Eight elements of a successful employment brand", ER Daily, 23 February, available at: [www.erexchange.com/articles/db/52CB45FDADFAA4CD2BBC366659E26892A.asp](http://www.erexchange.com/articles/db/52CB45FDADFAA4CD2BBC366659E26892A.asp) (accessed April 14, 2004).
- Taylor, S. (2002). *The employee retention handbook*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Telkomsel Annual Report. *Reach Beyond Empowering Nation* (2022). Retrieved January 28, 2023
- (The) Conference Board (2001), *Engaging Employees Through Your Brand*, The Conference Board, New York, NY.
- The Great X*. (2022). Michael Page Indonesia. Retrieved January 28, 2023, from <https://www.michaelpage.co.id/id/talent-trends/the-great-x>
- Trisliatanto, D. A. (2020). *Metodologi Penelitian; Panduan Lengkap Penelitian dengan Mudah* (Giovanni (ed.)). Penerbit ANDI.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., & Lievens, F. (2016). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda: Brand Equity-Based Employer Branding. *International Journal of Management Reviews*, 20(1),
- Widhiarso, W. (2010). *Pengembangan Skala Psikologi: Lima Kategori Respons ataukah Empat Kategori Respons?* 1–5. [http://widhiarso.staff.ugm.ac.id/files/widhiarso\\_2010\\_-\\_respon\\_alternatif\\_tengah\\_pada\\_skala\\_likert.pdf](http://widhiarso.staff.ugm.ac.id/files/widhiarso_2010_-_respon_alternatif_tengah_pada_skala_likert.pdf)

## LAMPIRAN

### I. Pertanyaan Wawancara EVP Karyawan

1. Sudah berapa lama bekerja di Telkomsel, sebelumnya bekerja dimana?
2. Apa alasan bapak/ibu memilih bekerja di Telkomsel? Apa yang diberikan Telkomsel yang membuat bapak/ibu tertarik untuk bekerja di Telkomsel?
3. Apa yang membuat bapak/ibu bertahan bekerja di Telkomsel? \*(akan dikaitkan ke dalam 38 faktor paward carak) \*apa yang membuat dia bertahan faktornya apa aja, bisa utamakan 3 yg menjadi alasannya.
4. Bagaimana lingkungan kerja di Telkomsel? \*(akan dikaitkan ke dalam 38 faktor paward carak)
5. Apakah ada cerita menarik selama bekerja di Telkomsel?
6. Apa saran yang dapat diberikan kepada Telkomsel?  
\*Apabila jawaban tidak mengarah pada faktor paward carak secara spesifik, maka akan ditanya dari 5 faktor yang ada dibawah ini

Pertanyaan	Jawaban
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Peningkatan karir seseorang didasarkan pada prestasi atau pencapaian kinerjanya ? (meritocracy)</li> <li>2. Penghargaan atau reward yang diterima karyawan telah mencerminkan pencapaian kinerjanya ? apakah pola penilaiannya transparan ? (meritocracy)</li> <li>3. Perusahaan telah memfasilitasi karyawan untuk berkembang melalui tantangan pekerjaan, peluang karir, program pengembangan, atasan yang support melalui pembimbingan / coaching ? (future prospects, growth rate, development opps)</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lingkungan kerja saudara telah mendukung untuk terjadinya kolaborasi, interaksi yang supportive antar team maupun antar unit/fungsi ? (collegial environment)</li> <li>2. Atasan Saudara atau Leader di organisasi ini telah memiliki kemampuan memimpin dan berkomunikasi dengan timnya dengan baik, termasuk di dalamnya menciptakan lingkungan kerja yg supportive, dan mampu memberdayakan tim ? (manager quality, people management)</li> </ol>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kompensasi berupa monetary maupun non monetary yang diberikan ke karyawan telah mencerminkan kemampuan/ kompetensi, keahlian/expertise, dan pencapaian kinerja karyawan yg bersangkutan ? (compensation)</li> <li>2. Paket reward karyawan saat ini (benefit Kesehatan, gaji, insentif, benefit pension, fasilitas kendaraan) telah menambah motivasi karyawan untuk berkarya? (health benefit, retirement benefit)</li> </ol>	
<p><b>Playground to Innovate (existing EVP)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bagaimana inovasi karyawan difasilitasi oleh perusahaan.</li> <li>2. Bagaimana pandangan bapak/ibu apakah fasilitasi dari Perusahaan ini membuat karyawan termotivasi berinovasi? (innovation)</li> </ol> <p><b>Terdepan Untuk Insan Unggul (existing EVP)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perusahaan menyediakan lingkungan kerja yang dibutuhkan para talent untuk tumbuh dan bisa sukses. Bagaimana pandangan bapak/ibu terkait hal ini? Apa yang berjalan baik dan yang masih perlu ditingkatkan</li> </ol>	

1. Apakah tuntutan pekerjaan saat ini masih memungkinkan untuk melakukan kegiatan yang tidak berhubungan dengan pekerjaan? Silakan ceritakan dengan lebih rinci (work life balance, camaraderie)	
<p><b>Empower Society through technology (existing EVP) (environmental responsibility, social responsibility)</b></p> <p>1. Telkomsel ikut membangun ekosistem digital di Indonesia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apakah ini memberikan semangat tertentu buat bapak/ibu dalam berkarya di Telkomsel?</li> <li>▪ Apa dampak pada diri bapak/ibu terkait semangat tersebut dengan keinginan untuk bekerja extramile (yang bapak/ibu lihat)</li> </ul> <p><b>Komunitas Maju Bersama (existing EVP) (informal environment)</b></p> <p>1. Terciptanya lingkungan kerja yang positif.</p> <p>2. Keluarga besar yang tersebar dari Sabang-Merauke.</p> <p>3. Kesuksesan dicapai Bersama</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menurut pandangan bapak/ibu, ketiga hal di atas apakah memberikan semangat bagi karyawan untuk memberikan karya lebih ke Perusahaan?</li> </ul> <p>1. Apa yang membedakan Telkomsel dengan perusahaan lain pada industri yang sama? (industry, market positions, brand awareness)</p> <p>2. Keragaman Karyawan Telkomsel apakah mempengaruhi kinerja Perseroan? (diversity)</p> <p>3. Apakah produk yang Telkomsel tawarkan sejauh ini sudah menjawab kebutuhan pelanggan? Apakah yang dapat ditingkatkan? (product service quality, customer reputation)</p>	

## II. Pertanyaan Survey EVP

### g. Pertanyaan Bagian 1

No	Pertanyaan	Pilihan Jawaban
1	Jabatan/Posisi Saat ini	<i>Long Answer</i>
2	Unit Kerja	<i>Long Answer</i>
3	Masa Kerja	a. 2-5 Tahun b. 6-10 Tahun c. 10-12 Tahun d. >12 Tahun
4	Umur	a. 20-25 Tahun b. 27-42 Tahun c. 43-58 Tahun d. >58 Tahun

### h. Pertanyaan Bagian 2

Setiap pernyataan yang disampaikan di bawah ini menggambarkan atribut EVP (employee value proposition) atau faktor di tempat kerja yang bernilai menurut karyawan. Bapak/Ibu diharapkan untuk memberikan penilaian terhadap 2 aspek sekaligus yakni IMPORTANCE (seberapa penting atribut EVP tersebut bagi Bapak/Ibu selaku karyawan) dan PERFORMANCE (seberapa baik kinerja organisasi dalam menyediakan atribut EVP terkait bagi karyawan).

**IMPORTANCE**

- 1 = Sangat Tidak Penting  
 2 = Tidak Penting  
 3 = Penting  
 4 = Sangat Penting

**PERFORMANCE**

- 1 = Kurang  
 2 = Cukup  
 3 = Baik  
 4 = Sangat Baik

No	Pernyataan	Importance				Performance			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1	Perusahaan menyediakan karir masa depan yang menjanjikan bagi karyawan								
2	Penghargaan dan promosi diberikan kepada karyawan yang terbukti layak menerima karena prestasi maupun kemampuannya								
3	Perusahaan dalam kondisi pertumbuhan asset, investasi dan portofolio baik								
4	Perusahaan dalam kondisi stabil tidak ada permasalahan dalam krisis keuangan, konflik atau politik karyawan.								
5	Perusahaan menyediakan wadah untuk pengembangan di masa depan (promosi, pelatihan, dll)								
6	Kemampuan kepemimpinan atasan terhadap bawahan yang dapat menunjang kinerja								
7	Atasan dalam perusahaan terdiri dari individu yang baik dalam mengerjakan pekerjaannya								
8	Perusahaan memiliki pengelolaan SDM yang baik								
9	Karyawan dalam perusahaan terdiri dari orang-orang yang cakap dalam mengerjakan pekerjaannya								
10	Karyawan dalam perusahaan memiliki kemauan untuk saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan								
11	Karyawan dalam perusahaan sering meluangkan waktu bersama baik di lingkungan kerja maupun di luar								
12	Perusahaan dapat memberikan gaji lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain								
13	Perusahaan mampu memberikan tunjangan kesehatan yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan sejenis								

14	Perusahaan memberikan hak cuti lebih banyak dibandingkan perusahaan sejenis								
15	Perusahaan memberikan hak pensiun lebih baik dibandingkan dengan perusahaan sejenis								
16	Perusahaan memberikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi (memberikan waktu luang yang seimbang)								
17	Perusahaan memberikan kesempatan karyawannya untuk memberikan inovasi, dan menjadi wadah inovasi bagi karyawan								
18	Perusahaan memiliki reputasi yang menarik pada posisi-posisi yang diberikan								
19	Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan minat pribadi karyawan								
20	Pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan memiliki dampak yang besar bagi perusahaan								
21	Perusahaan memiliki lokasi (jarak dan akses transportasi) yang memudahkan akomodasi karyawan								
22	Perusahaan memiliki perjalanan bisnis sebagai bentuk tugas pekerjaan bagi karyawan								
23	Perusahaan memperlakukan karyawannya dengan baik								
24	Perusahaan dikenal memiliki barang/jasa yang unggul								
25	Perusahaan memegang nilai etika yang baik dalam memperlakukan karyawan								
26	Pengakuan perusahaan kepada group atau individu yang memiliki kinerja dan produktivitas yang baik								
27	Perusahaan terkenal mampu memberikan jasa atau produk yang unggul								
28	Perusahaan dikenal secara luas oleh target customernya								
29	Perusahaan memiliki kecanggihan teknologi dalam kinerjanya dibandingkan perusahaan lain								
30	Karyawan memiliki kebebasan dalam menentukan cara kerja mereka sendiri								
31	Perusahaan dikenal sebagai tempat kerja unggul dalam industri								
32	Perusahaan memiliki performa bisnis yang lebih unggul dari perusahaan sejenisnya								
33	Perusahaan dikenal memiliki tanggung jawab terhadap lingkungan								

34	Perusahaan mempunyai daya untuk mengambil risiko dengan baik								
35	Perusahaan dikenal memiliki tanggung jawab sosial sesama masyarakat								
36	Pergaulan informal antar karyawan akrab								
37	Perusahaan memiliki tenaga kerja yang bervariasi dalam hal jenis kelamin, umur, dan ras/keturunan								
38	Perusahaan termasuk perusahaan yang besar di Industrinya								

**i. Pertanyaan Bagian 3**

Pertanyaan bagian 3 merupakan pertanyaan terbuka dalam bentuk jawaban essay responden diminta untuk memberikan pendapat mengenai hal-hal apa saja terkait perusahaan tempat responden bekerja saat ini yang menurut responden masih dapat diperbaiki/ dapat ditingkatkan. Responden diperbolehkan untuk menuliskan pendapat secara bebas, dan boleh menuliskan lebih dari satu jawaban. **“Hal yang masih dapat diperbaiki/ditingkatkan pada perusahaan saya adalah:”**

### III. Analisa Hasil Wawancara

#### a. Frekuensi Faktor Positif EVP

Elemen	Faktor	Kode EVP	Jumlah Kutipan Positif (Frekuensi Munculnya Pernyataan)												Total
			Narasu mber 1	Narasu mber 2	Narasu mber 3	Narasu mber 4	Narasu mber 5	Narasu mber 6	Narasu mber 7	Narasu mber 8	Narasu mber 9	Narasu mber 10	Narasu mber 11	Narasu mber 12	
Karier	Prospek Masa Depan	EVP_3	1	1		1	1	1	4	1	1	1	1	1	14
	Meritocracy			1	0	3	1	0	1	1	0	2	1	1	11
	Tingkat Pertumbuhan	EVP_3		1			2	1	1						5
	Stabilitas Organisasi	EVP_3	2				3	1	3	1	1				11
	Kesempatan Pengembangan	EVP_3	7	2	2	3	4	4	1	0	4	1	3	3	34
Karyawan	Kepemimpinan Senior	EVP_3	0	3	6	5	3	1	1	1	1	1	3	3	28
	Kualitas Manajer	EVP_3	1	1	3	1	1	1				1			9
	Manajemen SDM	EVP_3	2	4		0	2	1	1		2	0	1		13
	Kualitas Rekan Kerja	EVP_3	1	-		1	3	1						2	8
	Collegial Environment	EVP_4	4	2	4	6	2	1	3	2	1	3	1	2	31
	Comaraderie	EVP_4	1	1	1		2	1		1				2	9
Imbalan	Kompensasi		5	3	6	3	3	2	4	1	1	1	2	1	32
	Manfaat Kesehatan														0
	Hari Libur														0
	Manfaat Pensiun														0
Elemen	Faktor	Kode EVP	Jumlah Kutipan Positif (Frekuensi Munculnya Pernyataan)												Total
			Narasu mber 1	Narasu mber 2	Narasu mber 3	Narasu mber 4	Narasu mber 5	Narasu mber 6	Narasu mber 7	Narasu mber 8	Narasu mber 9	Narasu mber 10	Narasu mber 11	Narasu mber 12	
Kerja	Worklife-balance	EVP_4	2	1	4	1	1	1	1	2	1	3	1	1	19
	Inovasi	EVP_2	1	4	2	2	0	4	1	1	2	1	1	1	20
	Reputasi Pekerjaan	EVP_3		1	1						1			1	4
	Penyelarasan Minat	EVP_2	2	1		1		1			1	2			8
	Dampak Pekerjaan		1									0		1	2
	Lokasi						1								1
	Perjalanan Bisnis														0
Elemen	Faktor	Kode EVP	Jumlah Kutipan Positif (Frekuensi Munculnya Pernyataan)												Total
			Narasu mber 1	Narasu mber 2	Narasu mber 3	Narasu mber 4	Narasu mber 5	Narasu mber 6	Narasu mber 7	Narasu mber 8	Narasu mber 9	Narasu mber 10	Narasu mber 11	Narasu mber 12	
Kelembagaan	Respect		1			1	1								3
	Kualitas produk/layanan	EVP_1	3	0	1	1	1	2	0	0	0	0	1		9
	Etika					1									1
	Employee Recognition					1					1				2
	Reputasi Pelanggan	EVP_1	1		1										2
	Brand Awareness	EVP_1	2		0		0								2
	Technology Level	EVP_2	1	1			1		1	0	0		0		4
	Empowerment				2			1							4
	Industri	EVP_3	1	3	2	2	2	2	3		2		1	1	19
	Posisi Pasar	EVP_3	1	2	2	1	2	4	1						13
	Tanggung jawab Lingkungan		1		1										2
	Pengambilan Risiko														0
	Tanggung jawab Sosial	EVP_1		1	1									1	3
	Lingkungan Informal	EVP_4						1		1					2
	Diversity	EVP_4		1	2	2	1	2	1	1	1		1	1	13
Ukuran Organisasi	EVP_3	1		2	2	1	1				1			8	



b. Frekuensi Faktor Negatif EVP

Elemen	Faktor	Kode EVP	Jumlah Kutipan Negatif												Total
			(Frekuensi Munculnya Pernyataan)												
			Narasumber 1	Narasumber 2	Narasumber 3	Narasumber 4	Narasumber 5	Narasumber 6	Narasumber 7	Narasumber 8	Narasumber 9	Narasumber 10	Narasumber 11	Narasumber 12	
Karier	Prospek Masa Depan	EVP_3						3	1						4
	Meritocracy		2	1	2		1	1	2	1	2				12
	Kesempatan Pengembangan	EVP_3				1		1		1				1	4
Karyawan	Kepemimpinan Senior	EVP_3	3					1		1	2	2			9
	Manajemen SDM	EVP_3		2		4			2	1	2	1	3		15
	Collegial Environment	EVP_4	1		1			2			1	1	1		7
	Camaraderie	EVP_4						1							1
Imbalan	Kompensasi							1						1	
Kerja	Inovasi	EVP_2					1								1
	Dampak Pekerjaan											3			3
Kelembagaan	Kualitas produk/layanan	EVP_1		1					1	1	1	1			5
	Brand Awareness	EVP_1			1		1								2
	Technology Level	EVP_2								1	1		1		3
	Industri	EVP_3				1									1

### c. Jumlah Frekuensi EVP

Elemen	Faktor	Kode EVP	Jumlah Kutipan												Total
			(Frekuensi Munculnya Pernyataan)												
			Narasumber 1	Narasumber 2	Narasumber 3	Narasumber 4	Narasumber 5	Narasumber 6	Narasumber 7	Narasumber 8	Narasumber 9	Narasumber 10	Narasumber 11	Narasumber 12	
Karier	Prospek Masa Depan	EVP_3	1	1		1	1	4	5	1	1	1	1	1	18
	Mertocracy		2	2	2	3	2	1	3	2	2	2	1	1	23
	Tingkat Pertumbuhan	EVP_3		1			2	1	1						5
	Stabilitas Organisasi	EVP_3	2				3	1	3	1	1				11
	Kesempatan Pengembangan	EVP_3	7	2	2	4	4	5	1	1	4	1	3	3	37
Karyawan	Kepemimpinan Senior	EVP_4	3	3	6	5	3	2	1	2	3	3	3	3	37
	Kualitas Manajer	EVP_3	1	1	3	1	1	1				1			9
	Manajemen SDM	EVP_3	2	6		4	2	1	3	1	4	1	4		28
	Kualitas Rekan Kerja	EVP_3	1	-		1	3	1						2	8
	Collegial Environment	EVP_4	5	2	5	6	2	3	3	2	2	4	2	2	38
	Camaraderie	EVP_4	1	1	1		2	2		1				2	10
Imbalan	Kompensasi		5	3	6	3	3	3	4	1	1	1	2	1	33
	Manfaat Kesehatan														0
	Hari Libur														0
	Manfaat Pensiun														0
Elemen	Faktor	Kode EVP	Jumlah Kutipan												Total
			(Frekuensi Munculnya Pernyataan)												
			Narasumber 1	Narasumber 2	Narasumber 3	Narasumber 4	Narasumber 5	Narasumber 6	Narasumber 7	Narasumber 8	Narasumber 9	Narasumber 10	Narasumber 11	Narasumber 12	
Kerja	Worklife-balance	EVP_4	2	1	4	1	1	1	1	2	1	3	1	1	19
	Inovasi	EVP_2	1	4	2	2	1	4	1	1	2	1	1	1	21
	Reputasi Pekerjaan	EVP_3		1	1						1			1	4
	Penyelarasan Minat	EVP_2	2	1		1		1			1	2			8
	Dampak Pekerjaan		1									3		1	5
	Lokasi						1								1
	Perjalanan Bisnis														0
Elemen	Faktor	Kode EVP	Jumlah Kutipan												Total
			(Frekuensi Munculnya Pernyataan)												
			Narasumber 1	Narasumber 2	Narasumber 3	Narasumber 4	Narasumber 5	Narasumber 6	Narasumber 7	Narasumber 8	Narasumber 9	Narasumber 10	Narasumber 11	Narasumber 12	
Kelembagaan	Respect		1			1	1								3
	Kualitas produk/layanan	EVP_1	3	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1		14
	Etika						1								1
	Employee Recognition					1						1			2
	Reputasi Pelanggan	EVP_1	1		1										2
	Brand Awareness	EVP_1	2		1		1								4
	Technology Level	EVP_2	1	1			1		1	1	1		1		7
	Empowerment			1	2				1						4
	Industri	EVP_3	1	3	2	3	2	2	3		2		1	1	20
	Posisi Pasar	EVP_3	1	2	2	1	2	4	1						13
	Tanggung jawab Lingkungan		1		1										2
	Pengambilan Risiko														0
	Tanggung jawab Sosial	EVP_1		1	1									1	3
	Lingkungan Informal	EVP_4							1		1				2
	Diversity	EVP_4		1	2	2	1	2	1	1	1		1	1	13
Ukuran Organisasi	EVP_3	1		2	2	1	1				1			8	

#### d. Jawaban Pernyataan Terbuka

No	Masukan	Faktor EVP
1	Lebih konsisten dan lebih mampu melakukan evaluasi serta monitoring	Manajemen SDM
2	agar perusahaan lebih mengenal karyawannya dari sisi keahlian/kemampuan/bakat, minat dan kecenderungan, sehingga dapat mengoptimalkan kinerja/produktivitas karyawan sekaligus meningkatkan integritas dan mencegah fraud.	Penyelarasan Minat
3	kedepankan nilai2 iman dan takwa dalam culture perusahaan.	
4	Aspek performance appraisal	Manajemen SDM
5	Proses implementasi Generatif AI pada activity yg sifatnya administratif dan repititif	Technology Level
6	Konsistensi untuk menjaga performansi kerja	
7	Digital performance	Technology Level
8	All round HCM aspect	Manajemen SDM
9	Leadership dari Leader	Kepemimpinan Senior
10	Kemampuan untuk berinovasi serta mengurangi ketergantungan dari teknologi asing	Technology Level
11	Mekanisme Karir	Prospek Masa Depan
12	pembenahan dalam aspek manajemen kinerja sehingga mampu meningkatkan produktifitas	Manajemen SDM
13	Kompetensi karyawan	Manajemen SDM
14	Aspek leadership perlu dijadikan hal yang diintervensi lebih lanjut, bagaimana menjadi coach yang baik dan walk the talk tidaj hanya pencitraan	Kepemimpinan Senior
15	teknologi beberapa masih ketinggalan dibanding dengan perusahaan sejenis misal ESIM, sistem penggajian karyawan yg kurang fair, tidak ada pembeda gaji berdasar beban kerja, semua karyawan gaji sama (sejak ada sistem broddbband salary)	Technology Level
16	Opportunity yg lebih banyak untuk promosi karyawan ke level lebih tinggi	Prospek Masa Depan
17	Kolaborasi antar subdir agar memiliki 1 tujuan yang sama	Collegial Environment
18	sistem penilaian kinerja yang lebih transparan dan adil	Manajemen SDM
19	Penilaian terhadap performance diharapkan dapat lebih transparan lagi, peran atasan sebagai coach dan mentor juga perlu ditingkatkan	Manajemen SDM Kepemimpinan Senior
20	Realisasi Development method Job assignment 70.20.10	Kesempatan Pengembangan
21	Pengembangan paltform dan integrasi untuk meningkatkan produktifitas karyawan	Technology Level

No	Masukan	Faktor EVP
22	pengelolaan karyawan terutama dalam hal karir perlu ditingkatkan, keterbukaan terhadap peluang-peluang karir dan juga support dari leaders dalam pengembangan karyawan	Prospek Masa Depan
23	pengelolaan karyawan terutama dalam hal karir perlu ditingkatkan, keterbukaan terhadap peluang-peluang karir dan juga support dari leaders dalam pengembangan karyawan	Kepemimpinan Senior
24	penilaian kinerja yang lebih adil dan transparan	Manajemen SDM
25	Lebih memperhatikan proses karir dan aspirasi karyawan	Prospek Masa Depan
26	komunikasi tentang competitive advantages perusahaan ke ekosistem di luar	Posisi Pasar
27	kemampuan perusahaan dalam merespon kebutuhan pelanggan sehingga dapat menghasilkan produk yang mampu menjawab kebutuhan tersebut, simpilfikasi birokrasi	Kualitas produk/layanan
28	Performance appraisal & Leadership	Manajemen SDM
		Kepemimpinan Senior
29	Performance appraisal yang transparan, wadah aspirasi terkait training/sertifikasi, dan leadership	Kepemimpinan Senior
		Kesempatan Pengembangan
		Manajemen SDM
30	Integritas dan objektivitas, kesempatan karir sesuai passion, pengembangan karir, pelatihan	Kesempatan Pengembangan
		Penyelarasan Minat
31	Menurut saya, Telkomsel berpotensi go Internasional menjangkau lebih banyak negara lain untuk memperluas pasar konsumen kita disana dan banyak mempergunakan produk kita.	Brand Awareness
32	Cara penilaian performansi yg berpengaruh terhadap insentif yang di dapat karyawan saat ini masih belum ideal hanya pihak tertentu yg dapat privilege sedangkan hasil performansi itu di kontribusi oleh banyak pihak, karena kesejahteraan karyawan berbanding lurus terhadap semangat dan etos kerja yg mempengaruhi performansi suatu organisasi	Manajemen SDM
33	Lebih transparan dalam pergerakan dan aspirasi karir	Manajemen SDM
		Prospek Masa Depan
34	Peningkatan learning facility	Kesempatan Pengembangan
35	Karir plan yang lebih jelas dan bagaimana langkah <sup>2</sup> untuk mencapainya	Prospek Masa Depan

No	Masukan	Faktor EVP
36	Leadership bisa lebih ditingkatkan, keseriusan manajemen terkait pengelolaan karyawan yang memiliki kinerja yang kurang baik perlu ditingkatkan	Kepemimpinan Senior
37	work flexible, worklife balance,	Worklife balance
38	peningkatan dalam sistem penilaian kinerja, ketegasan untuk menindak karyawan yang secara kinerja tidak optimal	Manajemen SDM
39	komitmen perusahaan dalam pengelolaan penilaian kinerja terutama dalam "menindak" karyawan yang memiliki kinerja rendah	Manajemen SDM
40	Penilaian kinerja yang lebih transparan dan obyektif	Manajemen SDM
41	improvement terkait dengan beberapa proses bisnis yang masih sangat rigid dan memakan waktu yang lama	Empowerment
42	- beberapa proses bisnis perlu disesuaikan dengan kondisi terbaru sehingga bisa lebih agile - proses penilaian kinerja yang transparan dan objektif	Manajemen SDM
		Empowerment
43	alignment antarfungsi perlu ditingkatkan tanpa adanya ego masing-masing untuk tujuan yang sama, transparansi dalam penilaian performance	Collegial Environment
		Manajemen SDM

#### IV. Analisis Terhadap Masukan Karyawan

Nomor Responden	Kutipan	Tema	Faktor EVP
1	kalau di area level GM memang agak sulit tersentuh dengan yang level krooco, karena ada sedikit gap, dan formalitasnya kaku lah di area,	Engagement dengan atasan	Kepemimpinan Senior
1	Cuma kurang komunikasi dan engage aja dengan beliau karena komunikasinya hanya di forum-forum tertentu aja,	Komunikasi dengan atasan	Kepemimpinan Senior
1	apakah ada coaching klinik, ada gitu mba dan bahkan rutin diadakan one on one, cuma ada beberapa orang disitu, karena mungkin yang lead ini orang baru dan beliau dari eksternal, jadi kadang ada beberapa yang orang itu sendiri gatau solusinya mau ngapain, sehingga saling tunggu-tungguan	Kemampuan atasan	Kepemimpinan Senior
6	Saat ini merasa kurang disupport dengan atasan. ketika aku tanya apa yang baik dan kurang baik, itupun tidak bisa tersalurkan dengan baik, aritnya 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	Kemampuan atasan	Kepemimpinan Senior

Nomor Responden	Kutipan	Tema	Faktor EVP
8	Cuma kadang yang hard skill yang kadang dari atasan tidak menguasai yang kita inginkan, contoh pengen advance dalam excel, tapi mungkin atasan kita engga se advance itu, kayak training excel gitu yang berbayar memang belum ada yang disediakan oleh perusahaan, atau misalnya ada bener-bener kayak divisi yang udah disitu, tapi orang yang pengen belajar kesitu belum ada	Kemampuan atasan	Kepemimpinan Senior
9	bagaimana terganutng leadnya bisa ga ngarahin orang tersebut sih, tapi kalau saya kebanyakan justru aspirasi, harusnya lead atau GM atau managernya ngarahin ke yang lebih aspiratif terkait pengembangan. Belum sih menurut saya kalau sebagai people manager, jujur saya ngerasa kita itu naikin orang dilihatnya dari performance, orang mau jadi manager yang dilihat dia bagus secara individu, tapi secara ngelead orang belum tentu sih	Kemampuan atasan	Kepemimpinan Senior
9	kalo saya ngerasa oke selama experince di telkomsel ini, ketemu leader yang oke, dari sisi manager dan GM, ini tugas HCM juga sih, bagaimana semua leader harus punya semangat yang sama buat ngedevelop bawahannya, bukan buat memanfaatkan, mengutilisasi lebih, bukan ke arah sana, semangatnya buat ngedevelop bawahannya	Kemampuan atasan	Kepemimpinan Senior
10	kadang dukungan dari atasan itu beda-beda ada yang atasan support banget biar bisa ikut apa program ABC gitu ya Ada atasan yang ya daftar aja slow gitu gitu sih Mbak Jadi mungkin kalau buat aku pribadi bagaimana apa ya cara kita itu menginternalisasi ee paham-paham atau apa tadi mindset supaya kita itu terus bisa mengembangkan diri ke masing-masing leader itu sih Mbak Oke baik.	Kemampuan atasan	Kepemimpinan Senior
10	Sisi plusnya teknikalnya itu bagus terus secara networkingnya itu bagus eee ke teman-teman sekitar gitu Ya karena ya memang orang lama gitu kan Tapi kalau dilihat dari sisi leadership atau management ya gitu	Kemampuan atasan	Kepemimpinan Senior
1	tapi ada juga yang beberapa penghargaan yang kita gatau transparansinya seperti apa, resultnya seperti apa, tiba-tiba langsung diumumkan aja, itu ada beberapa yang aku rasakan tiba-tiba ada aja	Transparansi Penilaian	Meritocracy
1	kita di penilaian itu ada leveling, ada nilainya B, BS, dan ES, ada gradenya, itu kadang ada beberapa orang yang mendapatkan gradenya paling tinggi bisa dibilang seperti ES, cuma faktor kenapa dia mendapatkan ES itu dulu aku pernah menanyakan ke sebuah forum, Cuma memang reasonnya sendiri aku ga pernah tau kenapa, itu yang mungkin beberapa hal secara	Transparansi Penilaian	Meritocracy

Nomor Responden	Kutipan	Tema	Faktor EVP
	penilaiannya itu belum dirasakan transparansinya		
2	istilahnya penilaian menurut P75 kemarin menurut saya kurang begitu fair yaa, itu objektifitasnya begitu tinggi sih karena ada kuota untuk satu divisi dengan divisi lainnya berbeda.	Transparansi Penilaian	Meritocracy
3	Kalau aku sih masih belum karena related dengan performance sedangkan kita dapat waktu penilaian performance pun kita masih di compare dengan yang lain dan kita pakai pareto	Penilaian dirasa belum berdasarkan performance	Meritocracy
3	Transparan sebenarnya kita tahu prosesnya kadang why nih aku dapat segitu, karena pareto itu kan jadinya banyak aspeknya, nah disitu.	Transparansi Penilaian	Meritocracy
5	untuk tahunannya belum tercermin dari performance kita tahun lalu yang harusnya jadi tambahan (11.20) di tahun ini, belum sih di tahun ini, Cuma di tahun lalu udah ada, apakah ada problem atau ga dikasih, karena kalo ga dikasih jadi percuma performance yang udah dilakukan ternyata engga ke reflect di (11.40) untuk kenaikan benefit, kalo Cuma ngandelin dari bonus semesteran itu ya emang jadi bonus based bukan jadi penambahan bulanannya, itu yang belum aku liat di tahun ini.	Penilaian dirasa belum berdasarkan performance	Meritocracy
6	Kalau penilaian secara transparansinya memang belum, karena memang (24.10) memberikan (24.14) itu juga dalam tanda kutip ya, gatau, dia gatau penilaian itu diturunin ke sub direktorat atau ke grup, kemudian dipecah lagi kebawah-bawah, pasti ada dari bottom upnya dulu kan. ketika aku tanya apa yang baik dan kurang baik, itupun tidak bisa tersalurkan dengan baik, aritnya 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	Transparansi Penilaian	Meritocracy
7	tapi dari sisi non monetary udah juga tapi harus diperkuat lagi, misalnya dari sisi non monetary itu kayak apresiasi untuk (9.06 – 9.09) kemudian dipanggil untuk temen-temen yang di pelosok juga udah, terus dikasih (9.15 – 9.18) juga udah, kalo yang monetary juga udah, dikasih bonus tambahan, high performance juga dapet bonus paling gede, udah bagus tinggal diperkuat non monetary di beberapa titik tadi.	Non monetary	Meritocracy

Nomor Responden	Kutipan	Tema	Faktor EVP
7	tapi secara overall, karir itu masih menjadi sebuah misteri, bagi sebagian orang, kecuali orang-orang yang beruntung dalam tanda kutip promosinya setiap 3 tahun, tapi bagi yang lain karir itu masih sebagai yang hanya biar gua (7.57) aja, oke karir akan terbit setiap 3 tahun sekali, tapi kenyataannya belum (8.06 – 8.09) ataupun melakukan transparansi proses itu sampai dengan karyawan bisa (8.13), oh karir saya engga kearah sini, harusnya karir itu yang nentuin kita sendiri difasilitasi oleh manajer, terus perseroan bikin sistemnya, itu masih ada gap tapi arahnya udah membaik	Transparansi Penilaian	Meritocracy
8	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	Transparansi Penilaian	Meritocracy
9	tapi nomer 1 tetep prestasi dari kinerja kita, dulu ngerasain saat masih jadi staff, kinerja udah oke tapi memang ya belum ada opputuiny ya gabisa juga, gabisa naik juga karirnya, tapi kalo memang kalo ada opputunity, saya lihatnya kinerja makin jadi bukan prioritas sih, menurut saya biar bagaimanapun dengan ibarannya karir di level 2 butuh orang berkemampuan 80, yang memenuhi kemampuan 80 ada 5 orang, sisanya ada gimana networking dia sama orangnya, karena berpengaruh ke believe ya sama orang yang networkingnya udah dapet, dan pengalaman selama 7 tahun yaa ini.	Faktor Promosi Karir	Meritocracy
9	Cuma ada 1 hal yang saya realize adalah gap antara new generation dan old generation itu secara keseluruhan THP, kalau saya hitungannya new generartion, Cuma orang-orang yang old generation itu sekarang GAP nya lumayan jauh nih, jadi mungkin ada suatu posisi dimana secara tanggungjawab dan workloadnya sama tapi kompensasi dan benefitnya beda, karena dia old gen dan saya new gen	Reward yang didapat dirasa tidak sesuai dengan level karier	Meritocracy
1	Semenjak pindah, karena secara hitam diatas putih didalam unit HCM dan marketing, aku	Lingkungan Kekeluargaan	Collegial Environment



Nomor Responden	Kutipan	Tema	Faktor EVP
	belum dapet dari sisi kekeluargaan seperti di area, lebih merasa hubungan sbg formalitas.		
3	Informasi-informasi elaboratif sama departemen lain sih san, walaupun kita engga terjun di tempat tersebut, kita gatau departemen tersebut tektokannya sama departemen mana aja sih, dulu pas aku masih dipindah-pindah, aku agak susah menacri hal tersebut, jadinya aku harus cari tau sendiri . tapi bisa aja kita lebih kayak terbuka dari informasi organisasi, ataupun ada informasi yang menjelaskan departemen ini tektokannya sama mana aja loh. Tapi itu pertama kali yang masuk tersebut yaa. Kalau kita ditempatkan di 1 tempat kita bingung yaa sebenarnya, diluar departemen yang kita naungin itu tektokannya sama mana aja sih, tapi selama berjalannya waktu ga ada masalah sih, tapi kalau dapet informasi ini lebih dulu bisa lebih cepet untuk pekerjaan kita.	Terbukanya informasi antar unit kerja	Collegial Environment
6	kalo di area atau region level politik yang bisa dilihat terkait karir tertinggi Cuma GM, VP juga kita tau tapi yang kita tau paling tinggi Cuma GM, kalo di area VP, ada 2 atau 3 GM terus dibawahnya ada beberapa manager, nah macem-macem cerita perpolitikannya, perpolitikannya kecil lah, levelnya Cuma mapping manager kesana atau yang dari sini kesana, atau yang disana yang diputer, tapi itu lingkupnya kecilm begitu sampai di kantor pusat itu banyak jenis level politik yang lebih besar, membuka mata kita di level strategik itu kayak gini ya model lika-liku organisasinya, jauh lebih terasa karena ada kepentingan dari setiap masing-masing divisi.	Support hanya dirasa apabila ada kepentingan masing-masing divisi	Collegial Environment
6	cuma memang di beberapa tempat itu memang masih ada, jadi kayak semacam inisiasi atau suatu hal yang harusnya dibicarakan di tempat lain atau di diskusikan di tempat lainnya, sometimes itu yang ga berjalan sebenarnya.	Kolaborasi dirasa kurang optimal	Collegial Environment
9	saya ngelihatnya ada beberapa fungsi yang masih (23.07) juga, ibaratnya kayak saya tim research harusnya bisa kolaborasi sama tim data tapi karena secara atasan beda lagi dan secara organisasi terpisah juga jadi hambatannya gede banget, kadang udah punya prioritas sendiri,, jadi belu terlalu, masih sekitar 50% untuk kolaborasinya, harusnya masih bisa improve lagi sih.	Kolaborasi dirasa kurang optimal	Collegial Environment
10	tapi ada beberapa unit yang memang apa ya harus kita lakukan pendekatan personal dulu supaya kerjaan kita tuh lancar itu aja sih rasanya jadi Sudah tapi ya ada beberapa yang memang harus di apa ya harus ada berarti	Kolaborasi dirasa kurang optimal	Collegial Environment

Nomor Responden	Kutipan	Tema	Faktor EVP
11	Kalo sekarang kolaborasi antar unit tidak terlalu banyak karna kita lebih ke eksternal, tapi mungkin dari kita agak lebih banyak kolaborasi dalam hal administratif contohnya ... (15.25) dia ngerequest training kita ngebuat audit, tapi gada kolaborasi contohnya kita buat program bareng2 untuk menaikkan learning culture di masing masing direktorat, itu masi kurang sih.	Kolaborasi dirasa kurang optimal	Collegial Environment
2	Yang terkait dengan rekrutmen, jika ada posisi baru better buat eksternal atau emang bisa diisi dari kita, mungkin catetannya 1 sih, saat ini prodigy 1 garis lurus kalo mau naik karir dia in line dengan data science, kita ga pernah dapet undangan remsinya berbeda dengan teman-teman lainnya, bisa bertumbuh pun kalau ada divisi yang berkaitan dengan kita baik di prodigy ataupun data baiknya juga di invite, ini sistemnya sih	Rekrutmen	Manajemen SDM
2	kalau dibilang negatif sih ada unsur beberapa rekan yang dateng dari pro hire itu relatif kenceng banget pacenya, di satu kondisi bagus tapi di satu kondisi terlalu over sih, sehingga menyebabkan iklim persaingan menjadi panas sih, banyak yang bergerak juga menjadi positif tapi kadang bergerak ke arah negatif, mungkin jangan-jangan pro hire perlu sesi penanaman culture dulu sebelum masuk ke telkomsel	Rekrutmen	Manajemen SDM
4	sejujurnya gw belum dapet training yang seperti itu lagi, training nya cuma ada online, dan online pun jatuhnya device nya double gitu ya karena double meeting. Yang kedua menurut gw ini jadinya kurang maksimal yang online ini, yang kedua ini terkait linkedin jadi kita dapet training nya kita di kasih assignment linkedin, ya ok dengerin gitu ya tapi mostly targetnya cuma waktu, artinya kalau kita kerjain di SKS sehari sebelumnya yang penting udah bisa selesai enroll yasudah selesai. Ini aga kurang efektif gitu terkait ini untuk masuk yang akhirnya jadi 1 senjata kita gitu ya buat development people, artinya insight menurut gw	Training	Manajemen SDM
4	Menurut gw kaya training-training offline atau training-training yang khusus divisinya ini atau request dari atasan karena atasan yang tau apa kebutuhan kita, itu mulai bisa dijalani lagi dan itu harus di align kan sama pekerjaan yang ada di target OKR	Training	Manajemen SDM
4	reward ini sosialisasinya yang mungkin ditingkatin lagi dan cara memilihnya agar tetap fair bahwa ini semuanya sesuai karena menurut gw mungkin di tempat gw juga masih ada beberapa yang menanyakan itu, ini gimana sih caranya, kenapa dia ya bukan gw, nah itu jadi artinya kompetitifnya itu gede cuma sosialisasi	Reward	Manajemen SDM

Nomor Responden	Kutipan	Tema	Faktor EVP
	atau cara meredamnya apalagi dengan karyawan mungkin timnya banyak ya itu yang cukup sulit		
4	kalau kita tuh gw gatau ya apakah itu perlu di surrounding atau apa gitu ya reward-reward kaya gitu atau ngga, tapi ya emang itu suatu strategi ya untuk mengrekrut dan akhirnya dapat talent-talent terbaiknya. Banyak yang nanya gedean mana telkomsel sama Telkom dan mending dimana, nah itu belum bisa terjawab kalau diluar, gedean siapa dan enak mana dengan parent company kita	Reward (Sosialiasi Kebijakan)	Manajemen SDM
7	Kalau penilaian belum sih, setting target belum, pos-pos penilaian juga kita tau ada kalibrasi Cuma memang kalibrasi yang seperti apa, kita harus gimana untuk mencapai target, kedua belum (10.12) tapi langkah-langkah ke arah itu udah ada, tapi kalo ke ideal sih kurang progres. Metode kenaikan gajinya sih yang coba diperbarui,	Metode kenaikan gaji	Manajemen SDM
7	Manajemen belum pro aktif melakukan itu lewat sistem atau lewat manajemen, harus karyawannya kalo mau dapet training, dia harus cari atau harus mengajukan, jadi memang gatau alokasinya apa ikut training, tau-tau random dapet training, terkait penugasan project, kalau bukan orang yang baik gitu ya, susah untuk ditunjuk jadi mother of project, kalau yang udah biasa gampang dan banyak kesempatannya	Training	Manajemen SDM
8	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	Performance Appraisal	Manajemen SDM
9	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.	Performance Appraisal	Manajemen SDM

Nomor Responden	Kutipan	Tema	Faktor EVP
9	karena yang saya lihat alasannya telkomsel naikin orang based on performance individual, orang yang baik secara individu belum tentu punya empati ke orang lain, bisa development ke orang lain, itu belum tentu sih, harusnya leadnya tau	Performance Appraisal	Manajemen SDM
10	Di mana karir itu bergantung kepada penilaian misalkan nah tapi pada kenyataannya di beberapa Direktorat itu temen-temen yang memang secara penilaian bagus juga karir tidak terlihat tidak bagus gitu mbak	Performance Appraisal	Manajemen SDM
11	karna dari orang2 hcm merasa kalau direktoratnya itu sangat sulit untuk memiliki karir yang baik karna banyak banget orang yang dari segi pengalaman cukup dari segi performance cukup masih stuck di posisi yang sama karna posisi yang diperebutkan sangat sedikit dengan orang yang banyak, Dan hal itu tidak dirasakan oleh direktorat network karna aku berangkatnya dari direktorat network jadi aku ngerasain, misal di compare perbedaan dari segi karir antara di network dan di hcm. Karna dari sisi ... (10.06) sisi ini level manager itu bisa dicapai di bawah 30, tapi kalo di level network itu usia 30-35 masi banyak yang gen2. Mungkin itu yang gabisa tercapture oleh manajemen.	Performance Appraisal	Manajemen SDM
11	Tapi kalo kita udah bisa submit lembur harusnya kompetensinya sudah sesuai. Kalo atasan nya kerja banget kyk gaenak terus kita submit lembur sedangkan dia kerja ga mikirin hal itu, kalo di posisi aku dia ga akan mikirin lembur nya lebih ke bagaimana bisa menyelesaikan pekerjaan itu secepatnya, ada rasa gaenakan nya itu, mungkin bagaimana caranya dibuat sistem dimana saat karyawan lembur itu udah di submit baik atasan contohnya, jadi dateng buka dari kita dari atasan langsung mensubmit ke sistem, jadi dari karyawan langsung mendapatkan benefitnya	Lembur	Manajemen SDM
11	tp saat penilaian yg memberikan input tuh ga cuma atasan kita langsung tapi ada dari beberapa atasan, jadi kadang memang atasan yg diatas kita itu gatau seberapa effort kita jd yg tau cm atasan langsung, jadi saat diadu antara karyawan A dan B agak susah untuk membandingkan, gabisa berangkat objektif karna ga liat sendiri seberapa besar effort yg udh kita lakuin.	Performance Appraisal	Manajemen SDM
3	mungkin yang perlu ditingkatin masalah kolektifitas kalo dari aku, aku kan orang daerah yaa jadi lebih kesitu, karena telkomsel dari awal brandingnya kita udah tau kalau misalkan kita bisa mengakses internet maupun berkomunikasi sampai di pelosok	Kolektifitas Produk	Brand Awareness

Nomor Responden	Kutipan	Tema	Faktor EVP
5	paling yang perlu ditingkatkan diluar itu, yang digitalnya saya kurang tau, kayak dunia games Belum terlalu banyak yang belum tau, kayak max stream kayaknya belum terutilie dengan baik, digital yang digaungkan perlu dipromosikan lagi.	Kurangnya brand awareness terhadap produk digital	Brand Awareness
4	untuk mencapai OKR segini perlu training ini di dalam waktu 4 bulan sebelum mencapai, nah itu menurut gw akan jauh lebih pas gitu ya karena sudah ada target yang sudah harus dikejar sehingga ada senjata yang akan diberikan sebelum mencapai target tersebut, itu saran gw sih bisa dilaksanakan seperti itu, jadi powerful dapet training nya sesuai sama kebutuhannya. Tapi ya 3 tahun ke belakang cukup enak ya 2016-2019, tapi sejak pandemi sampai sekarang belum ada yang pas lah.	Belum dirasakan adanya Training yang mendorong tercapainya target	Kesempatan Pengembangan
6	aku pernah ada di posisi yang bener-bener jauh di branch, jadi ibaratnya fasilitasnya memang dibuka, tapi kembali lagi ke organisasinya, nerapain pembukaannya kayak gimana, terus ketika terjadi terbuka, bagaimana organisasinya dia menyikapi kesempatan itu, kalau di kantor kita termasuk yang cukup sulit, semakin orang itu jauh dari kantor pusat, maka kesempatan itu makin kecil.	Kesempatan mendapatkan fasilitas training bagi individu yang jauh dari kantor pusat kecil	Kesempatan Pengembangan
8	Kayak masih belum ada misalnya training khusus untuk pengembangan, menurut saya masih agak kurang sih, trainingnya masih lewat link e-learning, karena jabatan ini jadi trainingnya tuh langsung lewat e-learning, kkalau untuk training di e-leaning enroll juga mungkin tapi ga terlalu kena juga, atau misalnya jadi ga ada tambahan pengembangan gitu yang selama ini, jadi masih agak kurang, jadi ga diliatin misalnya ada potensi atau minat nih, itu masih belum ada. Kayak ga ada wadah juga sih untuk mintanya.	Dirasa belum ada training khusus pengembangan	Kesempatan Pengembangan
12	Kalau perbaikan ya mungkin ini sih tapi ini konsekuensi ya konsekuensi dari company Telkomsel yang sizenya gede jadi birokrasi yang pertama mungkin kalau dibanding sama perusahaan yang skalanya lebih kecil atau bahkan startup mau melakukan Movement atau inovasi terkait ini ya yang impact-nya gede gitu contoh itu lebih gampang karena otorisasinya gede jadi bisa jadi pada saat kita mau bikin sesuatu itu ke profilnya harus ke beberapa bagian dan itu beberapa level kayak gitu cuman itu konsekuensi dari ini sih dari perusahaan yang seharusnya menurutku gede banget pak cuman ini sih mengurangi mengurangi speed aja jadi lebih lambat	Birokrasi	Kesempatan Pengembangan

Nomor Responden	Kutipan	Tema	Faktor EVP
4	jadi artinya dari saya harus lebih provokatif, seperti menjadi digital nomer 1 di Indonesia, tau digital nomer 1 di region asia pasifik, atau provider nomer 1 dari Indonesia, Lebih membanggakan seperti itu dibandingkan dengan membangun ekosistem digital di Indonesia, membangun yang seperti apa .	Provokatif dalam menyatakan nilai sebagai market leader spt apa	Industri
5	Cuma memang untuk berinovasi itu kita butuh ngejalanin birokrasinya, misalnya kita ada project, oh kita ga punya nih tools buat konsolidasi laporan keuangan, untuk menuju itu yang cukup beratnya adalah menyiapkan business (19.06), pokoknya tata cara semuanya, kayak tadi birokrasinya, sampai budgetnya keluar itu bisa panjang sampe 2 tahun baru beres, itu aja sih yang saat ini menjadi bottle necknya ya, sebenarnya kita dikasih ruang untuk itu, Cuma inovasinya harus ada pertanggungjawabannya, isi pertanggungjawabannya yang lumayan juga ya nyiapinnya ternyata, gabisa agile sih jadinya	Tidak dapat agile dalam memberikan inovasi	Inovasi
6	kesempatan inovasi untuk didengar di level organisasinya dia itu yang belum tentu ada , jadi inovasi yang sekedar kompetisi itu tetep ada, ide bisnis baru, ngembanganin corporate itu ada, tapi kalau inovasi di level organisasinya, baik improve organisasinya maupun improve (39.06 – 39.13), ada yang open, ada yang masalah waterfall, itu ga dengar, pokoknya perintahku	Komando waterfall memungkinkan untuk menghalangi pemberian inovasi	Inovasi
6	tapi memang tidak menutup kemungkinan nanti ada tawaran yang lebih menarik dari luar, kemudian dari secara profiling perusahaan sama baiknya, bisa jadi aku pertimbangin untuk loncat.	Tidak optimis untuk menaruh jenjang karir di perusahaan	Prospek Masa Depan
6	Lebih kepada karena offering yang datang belum lebih baik, settlenya masih rada kurang, atau minimum (57.32) yang kita butuhkan belum sampai, nah itu menurutku masih belum.	Tidak optimis untuk menaruh jenjang karir di perusahaan	Prospek Masa Depan
7	Belum tau sih kalo itu, tapi ada aja kemungkinan untuk pindah perusahaan, Cuma tergantung seberapa besar market diluar, sebenarnya udah nyaman di telkomsel, dan juga udah optimum, Cuma balik lagi, kalo dioper seberapa kuat market diluar untuk attract gitu.	Tidak optimis untuk menaruh jenjang karir di perusahaan	Prospek Masa Depan
6	Kalau secara nominalnya acceptable iya, sangat baik, tapi balik lagi value itu akan meningkat seiring dengan (35.05) karirnya, kita menilai kita accept dengan nilai itu iya, tapi apa kita accept dengan level karir kita yang disitu, tidak, jadi kalau ditanya apakah value minimalnya dapet? Dapet, tapi kalau value benernya apakah dinilai segitu? Engga sepertinya engga.	Reward yang didapat dirasa tidak sesuai dengan level karier	Reward

Nomor Responden	Kutipan	Tema	Faktor EVP
6	Kemudian pindah ke HQ, karena jumlah dan tipe manusianya jauh lebih banyak, jadi secara budaya lebih ke having fun kalo misalnya kita mau kenalan sama orang, tapi kalo secara persatuannya itu kurang, karena basicly itu HQ rata-rata jam 5 pengennya langsung pulang	Tidak ada waktu diluar bersama dengan karyawan lain	Camaraderie
2	yang perlu di imporve itu servis sih, karena cukup menantang bagi operator di indonesia karena sangat ketat banget, dengan adanya indihome ini harus bisa segera dimanfaatkan sih bisnisnya.	Peningkatan Service Product Telkomsel	Kualitas produk/layanan
7	Kalau produk sebenarnya (19.51) pasti mahal, jadi memang harus (19.57 – 20.05) harus lebih diexpand lagi marketingnya, kalo mau take low segment, kita harus ngedein produk kita yang bawah, yang ByU itu, jadi memang strateginya juga harus dibuat berbeda, yang (20.28) sama yang segmen low price.	Peningkatan Service Product Telkomsel	Kualitas produk/layanan
8	Kalau yang buat prabayar masih banyak kuota lokal dan itu kadang tidak tersampaikan dengan baik ke pelanggan, jadi masih banyak yang beli disini waktu keluar kota engga bisa digunakan.	Peningkatan Service Product Telkomsel	Kualitas produk/layanan
9	jujur sebenarnya di tempat saya engga oke-oke banget sih, contoh saya sering kerja di rumah, terus juga internetnya relay on telkomsel banget, saya tidak pake fix internet, tidak pake internet rumah, makenya telkomsel, itu naik turun sih, ada dimana telkomsel naik turun, padahal kalau buat telkomsel as market leader itu udah basic banget yang harus dipenuhi, kualitasnya harus tetap stabil terus, tidak ada naik turunnya.	Peningkatan Service Product Telkomsel	Kualitas produk/layanan
10	kalau kita ngincar target itu customer itu nggak akan berkembang itu enggak akan tumbuh lebih tinggi lagi kalau ga menasar target2 lain yg custnya bukan manusia, contohnya mobil2 yaa, itu bisa jd potensi pelanggan dan itu hrs dibarengin regulasi dgn pasar2 baru	Peningkatan Service Product Telkomsel	Kualitas produk/layanan
8	tapi itu memang secara eksternalnya, tapi di internalnya banyak yang belum terdigitalisasi, di luar kayak digitalnya bagus, tapi kayak pekerjaan internalnya banyak proses yang menurut saya belum sedigital itu.	Digitalisasi Internal	Technology Level
9	telkomsel walaupun udah berusaha membangun ekosistem digital tapi ya sampe sekarang itu sih challengenya, kita masih bergantung banget sama performance telko kita, digitalnya masih belum cukup kuat sebenarnya,	Digitalisasi Internal	Technology Level

Nomor Responden	Kutipan	Tema	Faktor EVP
11	tapi kalo aku liat telkomsel sendiri agak kurang disisi teknologi nya untuk bisa fasilitasi 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 database nya sudah lengkap.	Digitalisasi Internal	Technology Level
10	nah cuma yang disayangkan berarti ini apa hanya saja untuk supportnya ini ini tuh menurut aku kurang long term Mbak dalam latihan gini temen-temen punya banyak ide bisnis bagus-bagus gitu ya Nah permasalahannya mereka kan hanya di awal sampai dengan MVP nah terus misalkan program itu jalan itu belum tentu ini sih belum tentu next sentuh perusahaan mau support contoh beberapa yang udah nyebut nggak enak ya direkam contoh beberapa inilah finalis finalis dari ini program Polaris gitu Nah itu kan beberapa ada yang udah coba implementasi fvp dan lain-lain tapi pada akhirnya eh next-nya itu yang kurang di awal gitu sih	Impact thdp Individu	Dampak Pekerjaan
10	Walaupun mungkin secara tidak langsung ya kerjaan-kerjaan kami itu ya ikut membangun hal tersebut gitu cuma impact yang kita rasakan itu kayak nggak ada sih Mbak berarti belum belum terasa gitu ya walaupun contoh misalkan ya digital kita ada adil dalam contoh bisnis pertanian dulu ya yang membangun sistem pertanian eee apa bisnis pertanian kita ponsel itu ada tim saya juga gitu kan Nah cuma Apakah impact-nya itu terasa ke kami itu yang belum gitu aja sih	Impact thdp Individu	Dampak Pekerjaan
10	reward secara ini namanya apa ya aku sebutnya itu recognition Jadi bagaimana itu karyawan yang performance karyawan yang performance-nya bagus itu bisa merasa terapresiasi gitu oleh perusahaan Soalnya gini kalau cuma dapat duit itu tuh apa namanya seolah-olah ya nggak ada beda dengan sehari-hari gitu ya tapi kalau misalkan kita bisa menerima reward misalkan besi employee 2023 gitu atau atau apapun gitu dari perusahaan mungkin itu ada apa sih ya kita sebutnya ada kebanggaan tersendiri buat karyawannya	Employee Recognition	Employee Recognition



## V. Hasil Uji Normalitas

Normalitas Kolmogorov						
<a href="http://www.statistikian.com">http://www.statistikian.com</a>						
By: Anwar Hidayat						
Var I	Freq	Cumul	S <sub>i</sub> (x)	Z-Score	F(x)	Difference
1,921	1	1	0,02173913	-2,61530996	0,0044573	0,017281792
2,237	1	2	0,043478261	-1,876868783	0,030268	0,013210221
2,316	1	3	0,065217391	-1,692258739	0,0452983	0,019919066
2,421	1	4	0,086956522	-1,446112013	0,0740729	0,012883628
2,500	1	5	0,108695652	-1,261501969	0,103564	0,005131627
2,658	1	6	0,130434783	-0,89228188	0,1861209	0,055686149
2,763	1	7	0,152173913	-0,646135155	0,2590959	0,106922002
2,789	1	8	0,173913043	-0,584598473	0,2794089	0,105495824
2,816	1	9	0,195652174	-0,523061792	0,3004856	0,104813453
2,842	1	10	0,217391304	-0,461525111	0,322211	0,104819651
2,868	1	11	0,239130435	-0,399988429	0,3445825	0,105452085
2,868	1	12	0,260869565	-0,399988429	0,3445825	0,083712954
2,895	1	13	0,282608696	-0,338451748	0,3675114	0,084902696
2,895	1	14	0,304347826	-0,338451748	0,3675114	0,063163566
2,895	1	15	0,326086957	-0,338451748	0,3675114	0,041424435
2,947	1	16	0,347826087	-0,215378385	0,4147362	0,066910073
2,947	1	17	0,369565217	-0,215378385	0,4147362	0,045170943
2,947	1	18	0,391304348	-0,215378385	0,4147362	0,023431813
2,974	1	19	0,413043478	-0,153841704	0,4388673	0,025823797
2,974	1	20	0,434782609	-0,153841704	0,4388673	0,004084667
2,974	1	21	0,456521739	-0,153841704	0,4388673	0,017654464
2,974	1	22	0,47826087	-0,153841704	0,4388673	0,039393594
3,000	1	23	0,5	-0,092305022	0,4632278	0,036772151
3,000	1	24	0,52173913	-0,092305022	0,4632278	0,058511281
3,000	1	25	0,543478261	-0,092305022	0,4632278	0,080250412
3,000	1	26	0,565217391	-0,092305022	0,4632278	0,101989542
3,000	1	27	0,586956522	-0,092305022	0,4632278	0,123728673
3,000	1	28	0,608695652	-0,092305022	0,4632278	0,145467803
3,026	1	29	0,630434783	-0,030768341	0,4877271	0,142707638
3,026	1	30	0,652173913	-0,030768341	0,4877271	0,164446769
3,026	1	31	0,673913043	-0,030768341	0,4877271	0,186185899
3,053	1	32	0,695652174	0,030768341	0,5122729	0,183379318
3,105	1	33	0,717391304	0,153841704	0,5611327	0,15625858
3,105	1	34	0,739130435	0,153841704	0,5611327	0,17799771
3,158	1	35	0,760869565	0,276915066	0,6090773	0,151792227
3,237	1	36	0,782608696	0,461525111	0,677789	0,104819651
3,237	1	37	0,804347826	0,461525111	0,677789	0,12658781
3,447	1	38	0,826086957	0,953818562	0,8299123	0,003825298
3,474	1	39	0,847826087	1,015355243	0,8450317	0,002794347
3,474	1	40	0,869565217	1,015355243	0,8450317	0,024533477
3,605	1	41	0,891304348	1,32303865	0,9070887	0,01578439
3,711	1	42	0,913043478	1,569185376	0,9416976	0,028654146
3,816	1	43	0,934782609	1,815332102	0,9652636	0,030480947
3,921	1	44	0,956521739	2,061478827	0,9803713	0,02384957
3,974	1	45	0,97826087	2,18455219	0,9855362	0,007278282
4,000	1	46	1	2,246088871	0,9876508	0,012349158

Statistik	Var I
N Sampel	46
Mean	3,039
Simpangan Baku	0,428
D <sub>s</sub> =	0,186
KS Tabel	0,201
Normal	

Normalitas Kolmogorov						
<a href="http://www.statistikian.com">http://www.statistikian.com</a>						
By: Anwar Hidayat						
Var I	Freq	Cumul	S <sub>i</sub> (x)	Z-Score	F(x)	Difference
1,079	1	1	0,02173913	-5,054356348	2,159E-07	0,021738915
2,763	1	2	0,043478261	-1,579338812	0,0571292	0,013650921
2,921	1	3	0,065217391	-1,253559918	0,1050017	0,03978434
3,000	1	4	0,086956522	-1,090684471	0,1377103	0,050753753
3,105	1	5	0,108695652	-0,873475875	0,1912019	0,082506223
3,132	1	6	0,130434783	-0,819178726	0,2063422	0,075907443
3,237	1	7	0,152173913	-0,60199013	0,2735904	0,121416441
3,237	1	8	0,173913043	-0,60199013	0,2735904	0,09967731
3,263	1	9	0,195652174	-0,547692981	0,2919514	0,096299192
3,263	1	10	0,217391304	-0,547692981	0,2919514	0,074560062
3,263	1	11	0,239130435	-0,547692981	0,2919514	0,052820931
3,316	1	12	0,260869565	-0,439098683	0,330295	0,069425451
3,447	1	13	0,282608696	-0,167612938	0,4334439	0,1508352
3,447	1	14	0,304347826	-0,167612938	0,4334439	0,12909607
3,474	1	15	0,326086957	-0,113315789	0,4548901	0,128803143
3,526	1	16	0,347826087	-0,004721491	0,4981164	0,150290318
3,526	1	17	0,369565217	-0,004721491	0,4981164	0,128551187
3,526	1	18	0,391304348	-0,004721491	0,4981164	0,106812057
3,526	1	19	0,413043478	-0,004721491	0,4981164	0,085072926
3,526	1	20	0,434782609	-0,004721491	0,4981164	0,063333796
3,579	1	21	0,456521739	0,103872807	0,5413649	0,084843117
3,579	1	22	0,47826087	0,103872807	0,5413649	0,063103987
3,605	1	23	0,5	0,158169956	0,5628386	0,062838561
3,605	1	24	0,52173913	0,158169956	0,5628386	0,041099431
3,605	1	25	0,543478261	0,158169956	0,5628386	0,0193603
3,632	1	26	0,565217391	0,212467105	0,5841287	0,018911289
3,632	1	27	0,586956522	0,212467105	0,5841287	0,002827841
3,632	1	28	0,608695652	0,212467105	0,5841287	0,024566971
3,658	1	29	0,630434783	0,266764254	0,6051747	0,025260122
3,684	1	30	0,652173913	0,321061403	0,6259181	0,026258443
3,684	1	31	0,673913043	0,321061403	0,6259181	0,047994973
3,737	1	32	0,695652174	0,429655701	0,6662769	0,02937523
3,763	1	33	0,717391304	0,48395285	0,6857903	0,03160097
3,842	1	34	0,739130435	0,646844297	0,7411336	0,002003205
3,868	1	35	0,760869565	0,701141446	0,7583826	0,002476939
3,895	1	36	0,782608696	0,755438595	0,7750071	0,007601627
3,921	1	37	0,804347826	0,809735744	0,790954	0,013393861
3,947	1	38	0,826086957	0,864032893	0,8062151	0,019871867
3,947	1	39	0,847826087	0,864032893	0,8062151	0,041610998
3,947	1	40	0,869565217	0,864032893	0,8062151	0,063350128
3,974	1	41	0,891304348	0,918330042	0,8207769	0,0705274
4,000	1	42	0,913043478	0,972627191	0,8346307	0,07841279
4,000	1	43	0,934782609	0,972627191	0,8346307	0,100151921
4,000	1	44	0,956521739	0,972627191	0,8346307	0,121891051
4,000	1	45	0,97826087	0,972627191	0,8346307	0,143630181
4,000	1	46	1	0,972627191	0,8346307	0,165369312

Statistik	Var I
N Sampel	46
Mean	3,529
Simpangan Baku	0,485
D <sub>s</sub> =	0,165
KS Tabel	0,201
Normal	

#### IV. Transkrip Wawancara Pihak Manajemen

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50

##### TRANSKRIP WAWANCARA PIHAK MANAJEMEN

Bagaimana strategi perusahaan di tahun 2023 ini? (termasuk brand image yang ingin disampaikan perusahaan)

Mas Kimung: Yang ingin kita capai itu NPS ya sania, net promoting score, emang sebelumnya sampai tahun 2022 begitu kita masih memakai CSI (customer satisfaction index) namuan belakangan ini kita sebut sebagai NPS. dan memang NPS kita ini kalau tidak salah itu, end goals nya sampai tahun 2027 kita sampai 66% kalau ga salah. Sekarang positioning kita itu masih sekitar 40/50

Mas Kimung: Brand image sih sebenarnya yang kita ingin capai itu menjadi parameter utama itu adalah NPS ya sandiaya ya nah kapan ya itu sampai dengan Tahun 2022 kita masih pakai CSI ya cuma belakangan ini kita pakai yang kita sebut dengan NPS gitu ya Dan memang NPS kita ini Kalau tidak salah itu and goalsnya itu di tahun 2027 itu kita akan mencapai 65% Kalau nggak salah itu sekarang itu positioning kita itu masih sekitar 57 atau 53% seperti itu Jadi kalau pemahaman aku terkait dengan brand index itu so far itu masih refleksi dengan target NPS aja sih ya kalau kita bisa lihat strategik levelnya gitu

T: oke mas kalau misalnya dari strategi perusahaan sendiri khusus untuk SDM talent diluar dan calon kandidat yang akan masuk ke dalam kantor maupun menarik kandidat, apakah ada strategi tersendiri di tahun 2023 ini?

Mas kimung: kalau strateginya sendiri kita sudah susun dari tahun 2021 objektifnya untuk manjadi center of excellence talent di indonesia itu secara eksternal nya sih kita tuh akan menjual, pertama mengintodurce talent digital telkomsel ke eksternal atau menjual gitu agar bisa di absorb juga dengan industri harapannya seperti itu itu klo dari eksternalnya, kalau dari internal terus terang sampai sekarang belum tereksplor secara detail strategi seperti apa cuma memang kita masih bicara yang command sense terkait retensi aja sih tanda kutip kita sebut sebagai talent critical capability, itu yang kita sebut temen2 yang menguasai critical capability. Cuma memang belum ter state secara strategi untuk yang internalnya sih san.

T: ohh gitu yaa mas, kalau untuk yang retensi sendiri turn over di telkomsel sendiri bagaimana mas? Di 2 tahun terakhir sendiri mas

Mas Kimung: 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

mas sulis : gitu kan. Jadi itu sih yang jadi pertimbangan kita kemarin, kenapa turn over itu gabegitu kita highlight gitu ya, kita ga terlalu menekan supaya semakin kecil semakin tahun. Tapi intinya kita ga maintain turn over itu sih

Sani : Tapi apakah turn over itu jadi sebuah KPI sendiri mas buat di SDM?

Mas sulis : Engga, turnover itu ga pernah kita jadiin KPI di kita sih jujur aja sih

Sani : Oke mas, kemudian langsung masuk ke EVP ya mas, kemarin kan sudah ngobrol sama mas Nugi nih, kalo ternyata EVPnya ada yang ingin direview, mungkin mau tau mas latar belakang EVP dilakukan review di tahun ini?

Mas sulis : Jadi gini, kenapa EVPnya mau direview, yang pertama adalah validasi terhadap apa strategi yang diterapkan Telkomsel saat ini seperti yang disampaikan Pak Kimung tadi, yang pertama itu, yang kedua, yang kemarin itu kalo ga salah ya kita masih berorientasi bagaimana menarik orang dari luar, jadi program yang difokuskan mas Tora dan Mas Ijal itu bagaimana menarik talent dari luar masuk ke telkomsel, kita saat ini, di Tahun 2023 ini bagaimana membuat konsep retensi

51 karyawan yang sudah di dalam mempunyai persepsi yang bagus supaya dia bisa  
52 menginformasikan ke luar, jadi memang sekarang penekanannya adalah dari dalam  
53 ke luar, itu, makanya kemarin ketika Sania mau bikin ini, yaudah sekalian aja, cuman  
54 kami kan ada Timelinenya juga jadi tau bagaimana memvalidasi persepsi karyawan  
55 yang existing saat ini dan kita mau gerak kemana setelah nanti diskusi sama Pak  
56 Kimung ya tadi tentang strateginya, apa yang mau dibuat Sania itu adalah sifatnya  
57 grass roadnya (gatau ngomong apaan) kita dapet kemudian top downnya kita juga  
58 dapet, jadi nanti dapet 2 data, 1. Survey yang persepsi existing kaya gini, 2.  
59 Persepsi pimpinan atau top management mau seperti ini nanti propose kita....., itu  
60 kenapa itu jadi.....,  
61 Sani : Sebenarnya yang dijelaskan oleh mas sulis itu kurang lebih seperti kerangka  
62 analisis di proposal tesisku sih mas, mungkin kalo mas nugi sempet ... mas sulis  
63 begitu, jadi memang nanti rencananya aku akan cari tau dulu persepsi dari  
64 perusahaan apa saja EVP yang ditawarkan kemudian nanti disandingkan dengan  
65 apa yang dipersepsikan oleh karyawan, seperti itu, nanti akan diidentifikasi mas,  
66 kurang lebih seperti itu juga kerangka analisis yang akan aku lakukan, jadi mau  
67 konfirmasi ya mas, jadi EVP saat ini khusus untuk retensi untuk mempertahankan  
68 talent ya mas?  
69 Mas sulis : Betul  
70 Sani : Berarti apakah memang tidak melihat untuk menarik kandidat dari luar lagi  
71 atau bagaimana mas untuk EVPnya?  
72 Mas sulis : Penekanannya saat ini bagaimana lebih meretensi orang yang ada di  
73 dalam, penekanannya ya, walaupun kita tetap program atau aktivitas yang menarik  
74 orang dari luar tuh tetap ada, cuman penekanannya seperti yang kemarin kan  
75 memang belum ada EVP untuk meretensi karyawan di dalam, itu sih  
76 Sani : Oke, tapi kalo dari secara di lapangannya apakah ada alasan tersendiri mas  
77 kenapa sekarang fokusnya dengan pertahankan talent itu mas?  
78 Mas sulis : Wah, Aku harus nyari data nih....., mengatakan bahwa kita harus  
79 mempertahankan orang yang di dalam, yang pertama adalah banyak di tempat kita  
80 itu karyawan2 yang sudah menguasai ilmu yang update terkait dengan digital telko,  
81 di tempat kami sudah banyak, karena memang bisnisnya Telkomsel itu kan digital  
82 telko, udah mulai beranjak ke digital telko, bukan hanya telekomunikasi, dan relatif  
83 orang2 seperti itu lagi dibutuhkan pada saat ini di luar2, karna sekarang banyak juga  
84 start up yang terkait dengan telko kan, kita mencoba mempertahankan itu la, kalo  
85 terkait retensinya kita mencoba mempertahankan orang yang sudah memiliki  
86 kemampuan yang mencukupi, update, dibandingkan tempat lain, bagaimanapun  
87 menyadari telkomsel itu Leading market, artinya ada orang di dalemnya yang  
88 kualifikasinya lebih, karna kita sampe leading itu kan indikator ya, nah itu kita mau  
89 pertahankan orang2 yang seperti itu  
90 Sani : Oke mas, berarti ada internal talent mapping sendiri dong mas terkait kualitas  
91 itu, yang 9 kotak itu, yang dipake itu bukan?  
92 Mas sulis : 9 Box Talent iya, memetakan orang berdasarkan performance dan  
93 potensinya, tapi kalo yang retensi terkait EVP ini, lebih ke orang2 yang menguasai  
94 bidang2 ilmu atau bidang2 pengetahuan yang baru, seperti yang disampaikan Pak  
95 Kimung di awal tadi adalah terkait dengan critical capability yang sekarang lagi  
96 dikejar Telkomsel, itu ga banyak karyawan kita yang menguasai itu, salah satu  
97 alasan juga ya mungkin tambahan juga, kenapa kita mau melakukan retensi,  
98 maksudnya gini, ketika karyawan tau bahwa, misalnya nih Telkomsel itu adalah  
99 tempat atau wahana untuk mengembangkan inovasi yang saya miliki, kalo hampir  
100 semua karyawan menganggap itu valid, maka orang2 yang dalam tanda kutip tidak

101 suka berinovasi bisa jadi mereka akan terpinggirkan dengan sendirinya gitu lho, jadi  
102 orang akan tau yang diinginkan telkomsel itu orang2 yang seperti ini, maka ketika  
103 misalnya nih ada program terkait dengan early retirement bisa jadi mereka akan  
104 masuk ke dalamnya

105 Sani : Ohh oke, kalo tadi yang terkait critical capability ya selain itu ada apa lagi mas  
106 Mas sulis : Jadi Telkomsel itu menerapkan, setiap tahun menetapkan critical  
107 capability yang ingin dibangun berdasarkan bisnis yang akan dikejar, tahun ini kita  
108 menetapkan ada 23 critical capability, ini karna tahun 2023 jadi critical capabilitynya  
109 23, jadi ada 23 critical capability yang akan dibangun dan dimaintain, dan di  
110 tempatnya mas Ivan kalo pernah tau mas Ivan itu udah membuat satu planning  
111 khusus biasanya disebut akademi terkait dengan critical capability tersebut ada 23,  
112 ini mendapatkan perhatian khusus karena kalo kita menguasai 23 ini secara penuh  
113 dan bagus, maka relatif telkomsel akan catch up kaya dengan perkembangan  
114 teknologi maupun eksistensi untuk leading market di digital technology tuh kita  
115 masih akan tetap berjaya lah dengan kalo misalnya kita menguasai itu, gitu Sania

116 Sani : Sorry sebelumnya mungkin aku belum terlalu paham ya tentang Critical  
117 capability ini, kan tadi disebutkan ada 23, terus untuk sasaran talent di internal  
118 sendiri apakah sudah dibidik dari pihak manajemennya atau kalo ditraining dulu  
119 semuanya lalu dilihat potensinya gitu atau gimana?

120 Mas sulis : Jadi pada saat ini kita mengandalkan yang pertama adalah identifikasi  
121 terkait dengan posisi posisi yang berkaitan erat dengan critical capability tersebut,  
122 misalnya software developer, UI/UX, kita ambil posisi mana yang berkaitan erat  
123 dengan critical capability tersebut, yang dibutuhkan untuk critical capability tersebut,  
124 yang pertama itu, yang kedua kita lihat, orang2 yang ada di grup di posisi tersebut  
125 itu menjadi target utama untuk diidentifikasi apakah mereka memang memiliki sesuai  
126 dengan level yang kita inginkan, yang ketiga kita membuka kemungkinan untuk  
127 karyawan di luar posisi tersebut untuk yang mau pindah jalur karir untuk belajar atau  
128 mengembangkan diri di fungsi critical capability tersebut ada yang mau ga, ini di luar  
129 dugaan memang banyak ya, jadi ada misalnya nih ada UI/UX yang mendaftar  
130 adalah orang kjm dan ternyata diuji memang memiliki kemampuan itu, jadi artinya  
131 dipindah, jadi kita identifikasinya dari situ, kalo pengembangan internal ya

132 Sani : Ohh oke, untuk critical capability yang ada 23 itu apakah aku boleh tau kira2  
133 list2nya apa aja mas?

134 Mas sulis : Oh ada2, aku ga apal pastinya 23 tapi ada yang salah 2nya tadi, terus  
135 kemudian ada cloud management, kemudian ada software developer, kemudian ada  
136 consumer behavior, data science termasuk machine learning, kemudian ada apalagi  
137 ya, banyakk

138 Mas Nugi : Bisa ada list sih San

139 Sani : Mungkin Mas nugi kalo ga keberatan aku boleh , Ohiya mas untuk critical  
140 capability ini berarti berarti hampir mirip dengan kompetensi atau bagaimana mas?

141 Mas sulis : Jadi critical capability itu sesuatu yang harus kita kuasai, misalnya gini  
142 UI/UX, Sania tau ya UI/UX ya

143 Sani : Iya

144 Mas sulis : UI/UX itu ilmu yang membuat User interface, ternyata di dalam UI/UX itu  
145 adalah sekumpulan kompetensi di dalemnya ada satu UI designer, kemudian ada  
146 UX researcher, jadi di dalemnya ada kompetensi2nya

147 Sani : Ohh oke paham2 mas, oke kemudian mas mau tau lebih lanjut kira2 dari point  
148 EVP yang aku pernah dikirimkan juga sama mas Nugi kan ada 4 poin ya mas ya  
149 EVP yang dimiliki telkomsel saat ini, dari poin2 tersebut kira2 apa yang ingin ditinjau

150 kembali mas? Apakah keempatnya atau hanya beberapa atau berinovasi aja yang  
151 tadi sempat disampaikan mas Sulis?

152 Mas sulis : Mungkin keempatnya ya karena saya tidak mempunyai data apapun  
153 yang bisa menyebutkan bahwa karyawan tuh sudah nancep nih tentang EVP nomor  
154 1/2/3/4 itu saya ga punya data itu

155 Mas Nugli : Jadi memang di awal gini san, kita lebih pengen tau nih implementasi  
156 dari ..... Ke sisi karyawan kita sendiri, karena kalo yang keluar kan mungkin bisa  
157 dibantu sama Nilson gitu ya kemarin dari brand luar, nah untu yang ke dalam kita  
158 pengen tau nih apakah sudah ngerti ga sih temen2 telkomsel nih terkait EVT nya  
159 sendiri gitu , dan nanti ujungnya setelah dapet datanya, dan teridentifikasi kondisinya  
160 gimana, kita bisa bikin semacam intervensinya, nah itu harapannya juga di  
161 manajemennya intervensinya akan seperti apa

162 Sani : Oke mas kalo dari implementasi employer branding telkomsel sendiri mas,  
163 mungkin aku belum tau nih employer branding dari Telkomsel itu sendiri gimana,  
164 mungkin boleh mas diceritakan mas employer branding yang dilaksanakan telkomsel

165 Mas nugli :Untuk detailnya mungkin saya belum bisa jelasin secara lengkap san, tapi  
166 beberapa hal yang mungkin sudah dilakukan gitu ya terkait ini, mungkin employer  
167 branding melalui beberapa program yang sudah dijalankan seperti Indonesia next  
168 gitu ya untuk bisa mengenalkan bahwa ya Telkomsel itu mendukung nih  
169 perkembangan teknologi di Indonesia gitu ya, terus semacam kaya kalo di internal  
170 sendiri kita coba bikin kaya semacam business competition gitu ya untuk internal  
171 untuk bisa mengenalkan oh ini tempat berinovasi loh Telkomsel gitu2 sih ada  
172 beberapa program yang mungkin nanti saya coba share , karena memang ada tim  
173 khusus yang mengerjakan ini gitu ya soal branding ini

174 Sani : Ohh bukan mas nugli ya berarti y

175 Mas ... : bukan

176 Sani : Ohh bukan, oke tadi soalnya aku mau nanya lebih lanjut terkait evaluasi  
177 imlementasi employer brandingnya bagaimana

178 Mas nugli : kebetulan yang ngerjain lagi sakit

179 Sani : oh gituuu, oke mas kemudian mungkin aku mau tau lebih lanjut terkait unique  
180 selling point yang ingin telkomsel sampaikan kepada baik dari talent di luar juga  
181 yang ada di dalam begit, dari segi ekonominya, manfaat yang berhubungan dengan  
182 aspek finansial, kemudian fungsional yang mungkin lebih kepada jabatan kali ya  
183 kaya training, pengembangan karir, dan terakhir mungkin lebih kepada psikologisnya  
184 dari lingkungan kerja, kerja sama timnya

185 Mas nugli : ya sebenarnya si kalo dari kita, brandingnya itu balik ke 4 pilar yang di  
186 employer branding itu ya, tempat berinovasi, jadi kita tetep mengacu ke situ si  
187 sebenarnya, selain itu juga misalnya working space yang mengedepankan  
188 collaboration, seperti itu sih san sebenarnya, memang yang sekarang lagi intens kita  
189 jalanin itu sebenarnya lebih pada inovasinya gitu ya, pertama memang yang  
190 sebenarnya kita jual ini kan, udah tampil blm nih san ya?

191 Sani : di aku belum ada mas

192 Mas .... : kamu ga kerja sania?

193 Sani : aku sekarang jadi host live streaming mas

194 Mas nugli : Sebenarnya ini sih yang kita mau fokuskan, jadi bahwa kita memang  
195 mengedepankan teknologi untuk memberdayakan masyarakat gitu kan, tempat  
196 untuk berinovasi, yaa the best company untuk talent, yang terakhir itu ya  
197 collaboration lah ya, bahwa kita mengedepankan collaboration, sebenarnya itu sih  
198 yang kita mau tekankan untuk saat ini gitu ya, tadi mas sulis bilang sebenarnya kalo  
199 kita pilar EVP 4 ini apakah ini sudah jalan semua, ini juga baru mau kita evaluasi

200 saat ini gitu ya, apakah ini mau diubah, ini sebenarnya masih relevan ya dengan  
201 bisnisnya telkomsel, artinya kalo mau jual ke eksternal kita masih stick dengan  
202 4value for EVP ini, nah cuman tambahan untuk internal ini belum di... secara clear  
203 gitu yaapakah nanti yang internal itu tetap mengacu pada 4 ini misalnya kita mau  
204 ngomong inovation itu bisa kebuka ke luar dan ke dalam juga, collaboration bisa  
205 keluar dan ke dalem jg gitu kan, memberdayakan teknologi untuk memajukan  
206 bangsa itu juga apakah bisa ke luar dan ke dalam gitu kan, ini contoh tadi yang  
207 kamu tanyakan activationnya tadi gitu kan,apa yang kita lakukan.....,dan memang  
208 ini kita terus terang aja masih terus melakukan assessment, apalagi aktivasi yang  
209 perlu kita lakukan lebih intens, karna kita khawatir interview hari ini ada yang  
210 tercecer, nah itu sulit untuk kita melakukan evaluasi kalo aktivasinya belum juga  
211 dilakukan, seperti itu sih, aktivasinya sih memang dari timnya ljal itu ke kita baru 5  
212 yang sudah dijalankan, tinggal keberlanjutannya yang harus kita make sure lagi  
213 apakah ini once a year,  
214 Sani : oke mas, mohon maaf mau konfirmasi apakah berati baru di tahun ini  
215 concernnya berubah untuk mempertahankan internal atau sudah dijalankan  
216 beberapa tahun lalu mas  
217 Mas nugi : concernnya sig sudah dari beberapa tahun yang lalu tapi aktivitasnya  
218 atau activation programnya yang belum real ya, belum clear kira2 program kerjanya  
219 seperti apa, itu sih sebenarnya, kalo concernnya sih udah dari dulu ya , maksudnya  
220 sudah didivine sejak 2019, cuman terus terang aja yang pada akhirnya resign dari  
221 telkomsel itu masih banyak juga , sekarang ini boleh dibilang kaya scholarship gitu  
222 kan ngomong ke internalnya, terus akademi, tiap akdemi ini sebenarnya kita  
223 ngomong ke internal untuk revision talent juga, jadi ada kesempatan untuk  
224 melakukan rise skill buat temen2 gitu, cuman itu tadi di luar dari itu kita masih perlu  
225 jajaki lagi kira2 program yang kecuali keunggulan thrive sama scholarship yang  
226 sekarang kita lagi jalankan ini , karna dilihat yang kaya scholarship juga yang resign  
227 selepas ikatan dinas juga ada juga gitukan, jadi mungkin ga tepat sasaran atau  
228 mungkin komunikasinya yang kurang berjalan dengan baik gitu ya  
229 Sani : oo oke, tapi kalo misalnya mas tantangan yang mungkin terasa ketika  
230 melakukan aktivitas yang tadi mas sampaikan itu apasih mas? Atau mungkin ada  
231 kesenjangan yang dirasakan ya tadi kata mas tentang komunikasi atau salah  
232 sasaran itu ya atau ada lagi mas?  
233 Mas nugi : sebenarnya sih menurut aku yang, ya kita sudah diskusikan ini tapi  
234 pelaksanaannya yang belum terjadi , sebenarnya kan hal yang .... Itu kan  
235 demografinya sangat beragam ya, ya dari ada yang sudah masuk generasi Z, ada  
236 yang milenial , ada masih X Y, nah seharusnya tuh treatment kita untuk melakukan  
237 value proporsition itu sesuai dengan masing2 personal , kita tidak bisa 1 size fit for  
238 all gitu ya, sharusnya kita punya customize program yang menysasar sesuai dengan  
239 personal, sebenarnya itu sih yang menjadi kendala kita ,jadi bisa jadi kita  
240 merasasatu program ini bisa untuk seluruh karyawan ternyata tidak terjadi gitu kan,  
241 nah itu sebenarnya PR kita ke depan bagaimana kita pertama melakukan (integritas)  
242 personanya gitu ya, kedua baru kita liat apasi kira2 demand dari persona ini untuk  
243 retain di telkomsel itu pasti akan beda, dan dari kasaran aja itu harusnya beda gitu  
244 kan, antara penelitian mas sulis dan mas nugi beda demandnya gitu kan , kurang  
245 lebih seperti itu sih PRnya ya kendalanya  
246 Sani : mustinya aku lebih kebayang nanti untuk interview dan coba tanya2 ke  
247 karyawannya mungkin akan beragam nih mas kan tadi mas sempet nyampein  
248 demografi ya berati aku harus bikin kriteria karyawannya dari segala generasi ada

249 Mas nugi : iya biar program itu bisa lebih kerasa gitu ya masing2 persona itu kalo  
250 engga ya pasti 1 kelompok merasa itu cocok kelompok lain ga cocok gitu kan  
251 akhirnya objektifnya ga akan tercapai juga  
252 Sani : tapi tau deh mas, kalo covid sendiri berdampak cukup besar ga sih kepada  
253 implementasinya EVP telkomsel 2020 sampe sekarang  
254 Mas nugi : ya sebenarnya si kalo dibilang berasa banget si engga, karna memang  
255 justru sebenarnya ga ada ritme yang turun adanya covid dengan cara kerjanya  
256 karyawan kita gitu ya, karna mungkin beberapa karyawan melihat dengan adanya  
257 covid malah intensitas kerjanya menjadi lebih tinggi dibanding offline gitu, tapi scara  
258 umum sih tidak ada perubahan yang signifikan terhadap program karyawannya atau  
259 habit karyawannya itu sendiri, cuman si jujur begitu kita mengenalkan WFH gitu ya,  
260 mungkin ini bisa menjadi baik gitu ya buat karyawan kita, mungkin bisa kita jadikan  
261 program EVP internal , nah nanti kita dari hasil Sania itu kita bisa cross check lagi  
262 gitu karna karyawan kita khususnya yang muda2 itu membutuhkan well being yang  
263 lebih transparan dan lebih clear gitu ya,  
264 Sani : sekarang hybrid ya mas  
265 Mas nugi : tapi masih hybrid sampe sekarang tuh kita, jadi 3 2 ya, secara kebijakan  
266 sih 3 2 cuman secara pelaksanaan kita serahkan lagi ke karyawan masing2 sih  
267 sebenarnya, sama atasan, selama 3 2 itu disetujui oleh atas sih fine2 aja, kalo misal  
268 mau 5 hari WFH 5 hari saya mau WFO fine2 aja selama atasannya merasa tidak  
269 ada yang terganggu dari sisi objektif perusahaannya sih  
270 Sani : oiya mas, soalnya kan waktu itu aku pernah nanya2 sama mas herdian gitu  
271 karna kita tau kan covid itu semua perusahaan banyak yang tutup ada yang PHK  
272 apa segala macem, makanya aku penasaran gitu telkomsel gimana? Tapi ternyata  
273 jawaban mas Herdian telkomsel baik2 aja ketika covid kemarin, iyamalah  
274 disampaikan juga sama mas Herdian kalo revenue nya naik  
275 Mas nugi : Kalo revenue nya sih so far itu kita masih bertahap ya kita masih belum  
276 balik ke growth sebelum covid sih, kalo YoY kita bandingkan awal 2020 dengan  
277 2021 2022 kita masih naik gitu ya dibanding era covidnya , tapi dengan era sebelum  
278 covid kita belum balik sih  
279 Sani : iya makanya aku penasaran gitu kok bisa perusahaan tuh tetap baik2 saja  
280 ketika covid, apalagi untuk karyawan yang concernnya lebih berbeda kan, karna dia  
281 udh ga mikirin lagi yaudah gaji berapa tapi kesehatannya gitu apa segala macem,  
282 tapi ternyata telkomsel bisa provide hal itu semua sampae mas herdian bilang  
283 turnover nya tetep kecil gitu, aku juga mau nanya sama mas2 sekalian, mostly tuh  
284 apasih mas yang alasan temen2 untuk keluar dari telkomsel?  
285 Mas nugi : iya, sebenarnya keluar dari telkomsel lebih kepada personal challenge  
286 gitu ya, contoh misalnya nih kalo di telkomsel itu kan kita sudah gede gitu ya, mostly  
287 development software itu kita dibantu oleh pihak ketiga, artinya playgroundnya  
288 temen2 itu menjadi terbatas, nah mereka mencari perusahaan2 start up yang  
289 memang pengembangan sistemnya inhouse, jadi mereka punya playground  
290 tersendiri, jadi sebenarnya si lebih kepada hal2 seperti itu sih yang turnover nya  
291 cukup tinggi di anak2 yang usianya muda, kalo yang udah usia 40 ke atas itu relatif  
292 lebih stay di telkomsel, yang di bawah 40 itu lebih mencari playground, karena kita  
293 sudah terlanjut enterprise besar gitu ya jadi segala sesuatu kita bisa gunakan jasa  
294 pihak ketiga gitu untuk mensegerakan output dari suatu pengembangan, biasanya  
295 seperti itu sih  
296 Sani : oke baik pak, soalnya kan aku banyak nanya2 sama temen aku pas aku  
297 magang di telkomsel, kaya mereka tuh stigmanya telkomsel tuh karyawannya pada  
298 sejahtera semua, mereka si pasti tahan lama di telkomsel, kaya gitu2 tuh buat aku

299 kaya ko bisa ya ada perusahaan bikin stigma buat orang2 yang mungkin telomsel  
300 cuma provider aja tapi mereka bisa berfikir kaya gitu padahal gatau mungkin  
301 internalnya seperti apa , ternyata stigma yang begitu lah yang bikin temen2 aku yang  
302 fresh graduate ya mas mereka tuh punya cita2 gitu, pengen masuk ke company  
303 yang seperti telkomsel  
304 Mas nugi : masa sih  
305 Sani : iya beneran ini aku ga peres  
306 Mas nugi : ya memang itu yang terjadi gitukan, ya lebih kepada kita boleh dibilang  
307 the best employer gitu ya, cuman kan balik lagi gitu kan, mungkin anak2 muda  
308 mencari playground, kalau evp kita berjalan dengan baik, otomatis mereka akan stay  
309 Sani : iya bener mas  
310 Mas sulis : eh sania, kalau memungkinkan boleh draft terkait dengan apa yang mau  
311 dicek melalui survey itu kita boleh dapet ya , supaya nanti kita mau discuss dengan  
312 temen2 yang mengelola EVP selama ini ya, supaya kita pengen tau terlebih dahulu  
313 kalo misalnya semacam ini, trus sama dasar teorinya yang dipake apa  
314 Sani : sedang on progress ini aku lagi mengerjakan bagian teorinya karena lumayan  
315 lama sih yang dipake, bukan buku yang terbaru, tadinya mau pake buku yang  
316 terbaru cuman dari dosen ada pertimbangan dari dosen, jadi aku pake yng lama,  
317 tentang employer branding, EVP gitu2  
318 Mas nugi : yang baru2 juga gapapa san buat kita gitu  
319 Mas sulis : atau kamu ke ini ya gramedia itu ada buku keluaran universum, itu  
320 lembaga yang meneliti employer branding , tapi kayanya di dalemnya ada terkait  
321 dengan EVP  
322 Sani : sebenarnya waktu yang aku ngajuin proposal ke mas nugi, itu aku udah  
323 sempet ada kajian teori tapi memang author booknya bukan dari akademi cc, dia  
324 kaya orang yang profesional aja tentang employer branding begitu, tapi ternyata pas  
325 aku ajuin ke dosen katanya kayanya jangan pake ini deh buat tesis, makanya aku  
326 ganti , tapi mungkin kalo mau liat kajian teori yang udah aku buat, ada di proposal  
327 aku, itu ada employer branding journey ya , aku ambil dari situ sih, sebenarnya aku  
328 masih ada beberapa pertanyaan mas cuman kebetulan kan ini aku jam 11 harus live  
329 ke atas  
330 Mas sulis : iya nanti kalo misalnya main ke telkomsel  
331 Mas nugi : kita bukber boleh san, kalo sama aku kita makan aja terus lah  
332 Sani : aku sih kemungkinan mas bisanya minggu depan , karena kebetulan aku  
333 minggu depan dapet shiftnya pagi jam 3 pagi sampe jam 11 jadi siangnya aku  
334 kosong sampe malem  
335 Mas nugi : boleh, kabarin aja ya  
336 Sani : tapi mas2 ga cuti lebaran?  
337 Mas sulis : ngga deh aku ga cuti aku batalin, aku duluan ya sania  
338 Sani : iya makasih banyak mas sulis  
339 Mas nugi : nanti kabarin aja ya  
340 Sani : iya makasih banyak mas  
341 Sulis Oke gimana, San?  
342 Nurul Oke melanjutkan wawancara yang kemarin Pak. Karena kan kemaren  
343 udah sempet bimbingan sama dosen juga. Cuma kan memang kemarin  
344 wawancaranya sedikit aja ya Mas, belum nanya lebih dalem lagi. Nah berdasarkan  
345 input dari bimbingan sama dosen, nah *result*-nya untuk coba gali lebih dalam sih Mas  
346 kenapa EVP ini perlu di-*review* kayak gitu. Karena kan kemaren belum dapet data  
347 data pendukungnya ya Mas. Kemarin baru tanya tentang *turn over*. Tapi kan dari  
348 wawancara terakhir itu *turn over* bukan menjadi salah satu indikator bahwa EVP-nya



349 emang harus di-review pada tahun ini. Nah mau tanya Mas Sulis dalam strategisnya  
350 sih Mas. Apa yang ingin buat perusahaan ini EVP-nya dengan objektif internal ini ya  
351 di-review kembali. Gitu.

352 Sulis Ini kita diskusi ya. Karena kamu membutuhkan data yang valid ini kami  
353 juga belum sampai ini ya, belum sampai ngumpulin ya. Tapi kalau berdasarkan list  
354 pertanyaan ya mungkin kita dari satu persatu yang kamu tanyakan ya. Apa yang mem  
355 buat EVP tersebut. Nah ini nomor dua dulu ya, apa yang menjadi triggert strategic  
356 perusahaan melakukan EVP ini itu pun dengan data paabila ada. Tapi ini aku sampein  
357 dulu aja, kita mau melakukan *review* itu karena ingin melakukan meningkatkan  
358 *engagement* perusahaan. Pada prinsipnya itu. *Engagement* perusahaan itu bisa  
359 dilihat dari hasil apa namanya, dari hasil survey yang kita lakukan setiap tahun  
360 namanya ACI.

361 Nugie Lebih ke struktur sih.

362 Sulis Heem jadi setiap tahun tim HRD tuh melakukan assesment salah  
363 satunya itu melihat *engegement* karyawan seperti apa. Nah upaya untu meningkatkan  
364 *engagement* salah satunya yang lain tuh pasti ada ya terkait ini, ya salah satunya coba  
365 kita *review* EVP-nya deh. Karena selama ini yang dilakukan Mas Rizal di bagian  
366 HCKOM (Human Capital Communication) itu adalah melakukan *employer branding*.  
367 Nah sekarang dari dalem gimana. Nah itu EVP ada evaluasi dan *propose* harusnya  
368 gimana. Yang bisa aku tangkap. Dari sini dulu, barangkali dari kamu ada pertanyaan  
369 atau diskusi?

370 Nurul Mungkin mau tanya Mas tentang hasil survenya itu dilakukan berapa kali  
371 Mas dalam setahun dalam berapa bulan?

372 Sulis Satu kali. Jadi biasanya di bulan Desember. Tadi tidak semata-mata  
373 untuk membuat *engagement* aja. Kalau kayak gitu tuh sebnernya Organization Culture  
374 Health Index. Jadi melihat kesehatan organisasi dan kultur perusahaan itu gimana.  
375 Jadi salah satu disitu tuh yang aku inget adalah intropy. Intropy itu adalah hal hal yang  
376 menyebabkan perilaku yang tidak efektif yang muncul yang tidak efektif di karyawan.  
377 Kalau yang lain itu melihat *engagement* perusahaan.jadi ada beberapa item yang  
378 dilihat dari survey OCI tersebut. OCHI, salah satunya itu. Nanti kamu bisa *searching*.  
379 *Organization Culture Health Index*. Aspeknya apa sja secara detail. Gitu.

380 Nurul Oke Mas kalau hasil dari survey?

381 Sulis Nah kalau hasilnya aku belum liat secara jelas ya. Tapi tapi yang turun  
382 di aku sebagai penugasan itu adalah kita ingin meningkatkan *engagement* karyawan  
383 nah salah satunya melalui EVP. Coba dievaluasi EVP-nya. Nah itu disitu. Tapi nanti  
384 coba kita lihat yang terakhir ya. OCHI yang terakhir berarti tahun 2022. Kalau memang  
385 hasilnya ada dan mendukung dan tidak konfidensial nanti pasti aku info juga.

386 Nurul Nah itu sih Mas. Sebenarnya dosen aku ingin minta data alasannya  
387 kenapa harus dilakukan *review* EVP-nya. Sebenarnya itu kan. Kemarin belum sempet  
388 dapet kan Mas. Gitu. Dan kemarin sempet juga ada pertanyaan dari aku sendiri, kan  
389 EVP-itu berbeda dengan *value* perusahaan ya Mas?

390 Sulis EVP beda.

391 Nurul Nah beda. Cuma kan kemarin sempet WA sama Mas Nugie, katanya  
392 pengen melihat nih apakah karyawan sudah bisa merefleksikan *value* yang ada di  
393 perusahaan. Nah sepemahaman aku ya Mas karena ini kita diskusi juga ya.  
394 Sepemahaman aku itu kalau yang namanya refleksi artinya dia sudah bisa  
395 merefleksikan *value* yang diinginkan perusahaan tapi beda dengan EVP itu sendiri.  
396 Kalau dari tujuannya gitu. Karena aku lihat dari teori yang aku baca, EVP kan  
397 tujuannya dua ya untuk *track* dan juga *retain*. Tapi kalau masalah yang ada yang aku  
398 liat di wawancara yang pertama, lebih untuk *retair* ya Mas untuk internal. Nah ternyata

399 di sini kan udah cukup menjawab tentang *engagement*-nya. Begitu kan. Cuma  
400 mungkin lebih ingin bertanya dari yang Mas Nugie sampaikan, ingin merefleksikan diliat  
401 apakah karyawan sudah merefleksikan itu apakah lebih condong ke perusahaan atau  
402 lebih masuk ke EVP itu sendiri? Karena kan turunannya jadi berbeda gitu ya Mas?

403 Sulis Menurutku memang beda ya. Ditambahkan nanti kalau misalnya ada  
404 yang *insight*. *Value* itu tercermin di *culture* kan ya. *Culture* itu yang menetap di  
405 karyawan yang memang diharapkan karyawan mengikuti nilai nilai yang ditetapkan  
406 perusahaan terlepas nilai itu diambil dari perilaku yang ada. Kalau yang EVP itu, EVP  
407 itu lebih menjawab apa yang membuat kamu termotivasi. Buat karyawan apa yang  
408 membuat kamu termotivasi, apa yang membuat kamu betah di sini, apa yang  
409 membuat kamu tetap termotivasi di sini. Apa yang membuat kamu ingin  
410 merekomendasikan orang lain untuk kerja di sini. Nah EVP tuh lebih menjawab itu  
411 kan. Jadi kalau kultur itu lebih ke internal di dalam diri. Kalau EVP lebih untuk *attack*  
412 sih. Kalau *value* itu bukan. *Culture* itu lebih untuk menyeragamkan visi karyawan  
413 dengan visi perusahaan. Itu *culture* ya.

414 Nurul Iya betul Mas. Sekedar informasi aja karena sempet bingung pas Mas  
415 Nugie bilang refleksi untuk karyawan. Aku pikir kalau refleksi lebih ke perilaku kan  
416 ataupun kompetensi yang mungkin diturunkan dari *value* perusahaan itu sendiri.  
417 Sempet bingung berarti ini masuknya ke *value* perusahaan atau EVP. Karena kan  
418 sama sama *value* tapi berbeda gitu ya Mas?

419 Nugie Iya. Jadi yang aku maksud waktu itu adalah apakah benar gitu ya.  
420 Karena kan kita punya EVP beberapa gitu ya. Bagaimana Telkomsel ini misalnya ada  
421 *playground* atau *inovate* gitu kan. Nah apakah bener saat ada orang luar tanya ke  
422 karyawan Telkomsel, eh bener gak sih Telkomsel itu enak buat inovasi? Ternyata dari  
423 karyawan sendiri enggak . nah seperti itu maksudnya *value* yang kita maksud waktu  
424 itu. Jadi saat karyawan karyawan luar atau calon yang akan masuk bertanya misalnya  
425 ada kenalan di Telkomsel, "Eh katanya bener gak Telkomsel gini?" ternyata gak  
426 sesuai sama yang kita bandingkan di HCKOM. Itu salah satu kekhawatiran juga kan  
427 sebenarnya.

428 Sulis Aku sendiri juga kemarin sempet bingung ya dengan HCKOM. Kami  
429 mengkonfirmasi ini *positioing* antara EVP sama *culture* itu gimana. Gitu, sebentar ya.

430 Nurul Iya Mas.

431 Nugie Iya jadi emang apakah salah satu EVP justru emang *culture*-nya kita  
432 gitu. Nah itu jadi pertanyaan juga kemaren.

433 Nurul Oke. Emm mungkin mau tanya terkait *engagement* sih Mas. Ini lanjut aja  
434 ya Mas. Kalau yang masalah *engagement* itu sih Mas apakah di tahun sebelumnya  
435 ataupun di beberapa survey yang pernah dilakukan baru sekarang ada *trigger* bahwa  
436 *engagement*-nya itu pengen diliat dari sisi EVP-nya, apakah pernah diinisiasi  
437 sebelumnya Mas?

438 Sulis Belum ya kayaknya ya?

439 Nugie Iya sih belum. Tapi sebenarnya waktu terakhir kita itu EVP itu tahun 2021  
440 yang EVP terakhir. Nah waktu itu kalau gak salha temen-temen yang ada di *project*  
441 itu juga saat mendesain itu melihat keluar dan ke dalam? Gitu. Jadi ngeliat keluar  
442 misal wawancara talent talent di luar yang menjadi target kita untuk bisa diakuisisi lalu  
443 yang kedua yang di dalem itu sebenarnya adalah wawancara ke temen-temen yang  
444 keluar dari Telkomsel. Yang kita *note* sebagai talent nih tapi kenapa dia keluar. Berarti  
445 ada yang salah di dalam kita gitu kan. Nah dari situ lah itu salah satu bahan dasar  
446 untuk pada waktu itu menyusun EVP yang ada sekarang yang empat pilar itu. Nah  
447 mungkin seiring berjalannya waktu, manajemen pengen bener gak sih EVP ini sudah

448 relevan dengan kondisi yang ada sekarang. Nah mungkin dari situ salah satunya  
449 muncul keinginan untuk *review* lagi.

450 Sulis            Aku baru ngeuh bahwa EVP itu pernah ada projeknya ya?  
451 Nugie            iya  
452 Sulis            Nah kebetulan aku tidak ikut. Nah mungkin nanti bisa jadi valid datanya  
453 dari situ. Aku nanti minta datanya.  
454                    Iya jadi memang kemaren juag sempet kepikiran pengen nanya sama  
455 Mas Nugie kalau dari data *turn over* itu apakah dari orang orang yang keluar itu adalah  
456 talent talent yang unggul kan. Kan itu perlu di detail ya tanya apakah nilai yang  
457 diberikan sama perusahaan kurang menarik sama mereka sehingga mereka ingin  
458 keluar. Kalau hasil dari wawancara yang *turn over* itu gimana, Mas?  
459 Sulis            Jadi kalau menurutku sih *sorry*, anu ya, memang kalau menurutku *turn*  
460 *over* di Telkomsel tuh terlalu kecil untuk dianggap kita tidak *me-retain* karyawan  
461 sehingga keluar, enggak. Kecil banget. Kurang dari 1% aku yakin kurang dari 1%.  
462 Nah *trigger* kita itu lebih ke *engagement* sih menurutku ya. Tapi nanti kita liat data di  
463 projek aja. Itu pasti lebih komprehensif dibandingkan yang baca dari satu laporan aja.  
464                    Oke Mas. Berarti tentang *engagement* ya? Tapi kalau dari sisi karyawan  
465 yang keluar itu kira-kira aku boleh tau gak ya Mas kenapa mereka akhirnya  
466 memutuskan untuk keluar dari Telkomsel?  
467 Sulis            Salah satu yang aku tau ya. Karyawan keluar dari Telkomsel itu aspek  
468 pribadi itu terkait dengan keluarga. Yang kedua yang aspek profesional itu dikit  
469 banget. Ya itu mereka memang pengen berada di *start up*. Mungkin bukan di  
470 perusahaan yang sakral sematang ini. Tapi itu porsinya sangat sedikit banget ya. Itu  
471 tempatnya yang di Bayu yang keluar itu. Itu satu yang pindah ke *start up* yang kekunci  
472 itu kan setatusnya keluar. Jadi emang mereka mencari kolam baru yang emang bener-  
473 bener beda dengan yang ada di sini.

474 Nurul            Aku jadi keinget ini Mas, kemarin sempet wawancara dengan Mas  
475 Imam, Mas Imam juga bilang kalau *turn over* yang kecil itu juga sempet ada  
476 kekhawatiran apakah karyawan emang terlalu *comfort* dengan perusahaan atau bisa  
477 jadi mereka *less* produktif. Nah kekhawatiran itu kan hanya baru rasa gitu ya Mas.  
478 Kalau dari sisi datanya kira-kira ada gak sih Mas? Kayak dari hasil survey ketauan nih  
479 ternyata mereka tidak berkembang di sini atau bagaimana gitu Mas?  
480 Sulis            Data kayaknya gak ada sih. Eh aku lanjut *online* ya, eh maksudnya aku  
481 lanjut di jalan ya?  
482 Nurul            Gak apa apa Mas Sulis.  
483 Sulis            Aku lewat *handphone*.  
484 Nurul            Oke oke Mas siap.  
485 Nugie            Gimana tadi San terakhir?  
486 Nurul            Iya jadi kan terakhir memang pas kemarin terakhir wawancara itu, Mas  
487 Kimung sempet *mention* kalau ada kekhawatiran juga dengan *turn over* yang kecil  
488 itu. Jadi bukan dengan *turn over* kecil jadi malah pede. Malah juga ada kekhawatiran  
489 takutnya apakah mereka terlalu nyaman atautkah mereka ternyata tidak produktif di  
490 sini. Begitu. Nah kan hal itu baru rasa ya Mas, baru kekhawatiran yang dirasakan.  
491 Tapi belum ada data valid yang menunjukkan bahwa oh emang bener nih ternyata  
492 karyawan tidak produktif selama di sini. Atau mereka terlalu nyaman sehingga mereka  
493 tidak mau berkembang. Seperti itu Mas. Nah itu mungkin yang aku ingin validasi lagi  
494 apakah ada data yang mengatakan hal tersebut atau itu hanya kekhawatiran hanya  
495 rasa kekhawatiran aja karena *turn over* kecil itu.  
496 Nugie            Ya ujungnya emang sih dari *turn over* kecil itu ya. Nah terkait yang  
497 *productivity* emang kami juga ada kesuliatan untuk mengukurnya ya. Karena emang

498 kalau ngeliat dari misalnya performa dari perusahaan sendiri kan masi bagus gitu ya.  
499 Nah itu menjadi salah satu hal yang kita juga gak bisa menarik kesimpulan oh ternyata  
500 produktivitasnya dengan *turn over* yang rendah *produktivitas*-nya jelek. Apakah benar  
501 gitu dan karyawan mengalami zona nyaman apakah benar juga gitu. Nah itu belum  
502 ada studinya sih di internal kita. Jadi lebih kepada karena di luaran secara teoritis kan  
503 emang ada *tress hold* atau angka yang jadi patokan perusahaan sehat itu seperti apa  
504 kan dari *turns of turn over*. Itu jadi kekhawatiran juga ternyata kita gak ada di ambang  
505 itu gitu lho. Cara angka *turn over*-nya. Apakah emang perusahaan ini apakah sehat  
506 apakah emang ada masalah sebenarnya. Tapi emang studinya belum sampe kesitu  
507 sih.

508 Nurul Oke Mas.

509 Nugie Lebih kekhawatiran. Karena berkaca ke distraktif gitu gitu kan.

510 Nurul Heem heem. Oke Mas. Mungkin terkait *engagement* tadi Mas, karena  
511 ada survey yang mendukung hal tersebut, sepertinya aku memang butuh itu Mas  
512 untuk jadi dasar penelitian gitu. Itu kita-kira bisa diusahakan gak ya Mas?

513 Nugie Itu kan sebenarnya survey itu mengukur bagaimana internalisasi dari  
514 budaya yang ada di Telkomsel sebenarnya. Jadi apakah memang karyawan  
515 berperilaku sesuai dengan *culture* yang sudah ditetapkan dengan perusahaan. Jadi  
516 kan mau ngeliat, apa ya keselarasan antara perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan  
517 terhadap *culture* yang sudah kiat canangkan gitu ya. Apakah sudah selaras atau  
518 belum. Nah kalau *engagement* sebentar ya. Bisa bisa jadi tolak ukur sebenarnya.  
519 Perilaku itu sesuai dengan *culture* yang kita pengen bangun apa enggak. Itu bisa  
520 sebenarnya ya. Tapi nanti aku coba tanya dulu ke tim yang terkait ya. Karena tim  
521 *culture* yang punya data dan kebijakannya gitu ya.

522 Nurul Oke Mas. Karena sepertinya itu penting sih Mas untuk jadi latar belakang  
523 aku karena kan tadi tujuannya ingin meningkatkan *engagement* kan. Berarti kan bukan  
524 lebih ke *retain* ya Mas kalau aku liat. Jadi emang harus ada data pendukungnya nih  
525 kenapa untuk meningkatkan *engagement*-nya perlu di *-review* nya EVP. Berarti kan  
526 dari hasil datanya mungkin condong ke EVP-nya kali ya Mas?

527 Nugie Emm boleh nanti aku coba tanya deh.

528 Nurul Oke Mas. Terus mungkin aku lanjut ke pertanyaan berikutnya. Pengen  
529 tau sih Mas, terkait tolak ukur EVP sendiri itu berarti di Telkomsel seperti apa Mas?  
530 Apakah dari survey itu aja ataupun ada dari yang lainnya Mas?

531 Nugie Tolak ukur?

532 Nurul Keektivitasan EVP itu sendiri.

533 Nugie Kalau kita secara khusus sih gak ada membuat kayak kriteria khusus ya  
534 San ya. Jadi kalau EVP mungkin Mas Sulis ada *insight* nanti menambahkan? Ya kalau  
535 dari EVP sendiri kan ada kayak apa sih EVP itu sendiri. Ada kan kayak *attract talent*  
536 terus *retain talent* yang ada di dalam. Nah berarti kan seefektif apa sih rekrutmen kita  
537 untuk bisa mendapatkan talent talent yang perusahaan butuhkan. Lalu seefektif  
538 apakah perusahaan bisa mempertahankan talent yang masih perusahaan butuhkan  
539 gitu ya. Nah kriteria suksesnya kayaknya lebih kesitu juga gitu. Gak ada kriteria  
540 khusus yang oh Telkomsel tuh merencanakannya seperti ini. Gak. Belum sih  
541 kayaknya.

542 Nurul Oke Mas.

543 Sulis Hallo?

544 Nurul Iya Mas Sulis masuk suaranya Mas.

545 Sulis Iya yang disampaikan itu benar jadi emang belum ada matriks yang kita  
546 acu secara formal terkait dengan EVP yang diterapkan di Telkomsel. Makannya kita  
547 lagi mendesain nih karena secara *officially* tuh kita belum sampai menginformasikan

548 ke karyawan kita punya EVP yang semacam ini. Cuma belum. Karena emang selama  
549 ini yang dilakukan di HCKOM itu sebatas *employed branding*. Jadi yang jadi  
550 bagaimana orang luar melihat kita. Gitu.

551 Nurul Oh, gitu. Berarti selama ini dari karyawan sendiri kan sempet nanya juga  
552 ya ke Mas Nugie kemarin di WhatsApp, kalau strategi EVP-nya sendiri bagaimana ke  
553 internal atau Mas Nugie menyampaikan bisa dari acara acara yang ada atau  
554 kemudian juga kan ada Instagram khusus internal gitu ya Mas ya? Itu apakah  
555 disisipkan juga? Berarti memang sudah dilakukan atau belum dilakukan? Cuma  
556 mungkin belum pada UR atau seperti apa Mas?

557 Sulis Sistemnya itu udah kita lakukan. Misalnya kayak aku salah satu yang  
558 kiat tanamkan di EVP di kita itu adalah *playground* itu *innovate*. Nah kita itu apa  
559 namanya, secara halnya kita sudah membuat suatu bagan yang banyak banyak  
560 banget proyek yang ada di Telkomsel dan kita sampai membuat khusus yang kerjanya  
561 itu per proyek. For Digi, yaitu Digital For Management yaitu unit yang khusus  
562 mengelola expertis expertis yang kerjanya itu ditempatkan di proyek proyek. Gitu. Jadi  
563 kayak emang kayak gitu. Tapi kita emang belum sampai mensosialisasikan secara  
564 gencar bahwa ini lho EVP kita itu pengen membuat *playground innvovate*. HCKOM  
565 udah melakukan itu.

566 Nugie Iya jadi menyampaikan secara langsung bahwa oh kita punya empat  
567 pilar itu, gak ada. Lebih kepada kita pengennya karyawan itu bisa mencerna secara  
568 natural gitu ya melalui program program yang dibuat tuh sama temen-temen yang  
569 terkait. Kayak ada program kompetisi inovasi, ya tadi yang Mas Sulis sebutkan kayak  
570 adanya digital for digit. Yang menerapkan cara kerja. Nah kita gak sampai  
571 mengkomunikasikan secara vulgar oh kita tuh empat pilar lho ini ini ini. Yang akhirnya  
572 khawatirnya akan jadi hapalan aja buat karyawan. Tapi harapannya bisa menerapkan  
573 oh di Telkomsel ada Digital Four Digit. Jadi orang luar tuh bisa tau oh cara kerjanya  
574 tuh gini. Oh berarti inovatif ya terus kerjanya bisa cepet ya. Jadi bukan komunikasi  
575 yang langsung.

576 Nurul Oh Iya Mas. Sama mau tanya ini sih Mas, dari *culture index* itu boleh  
577 kasih gambaran ke aku gak ya Mas pertanyaan pertanyaan yang muncul terkait  
578 *engagement*-nya aja itu seperti apa sih Mas? Apakah ditanya terkait apakah mereka  
579 merasa punya tujuan berada di Telkomsel atau terkait *reward*-nya juga ditanya?

580 Nugie Emm kalau *culture survey* itu bukan ke pertanyaan langsung kayak,  
581 "Oh gimana sih *reward* Telkomsel? Apa yang membuat kamu bertahan di Telkomsel?"  
582 tapi lebih kepada ya tadi seperti yang aku jelaskan bahwa *culture survey* itu untuk  
583 mengukur kesesuaian antara perilaku yang dilakukan oleh karyawan secara *real*-nya  
584 di lapangan sama terhadap budaya yang pengen kita capai di perusahaan ini yang  
585 kita canangkan. Nah pertanyaannya sendiri lebih kepada pilih di antara perilaku ini  
586 yang paling mencerminkan dirimu misalnya atau pilih dari 10 ini yang paling  
587 mencerminkan unit kerjamu. Ada 10 perilaku. Nah dari 10 perilaku itu yang akan  
588 dicocokkan dengan perilaku yang bisa menggambarkan *culture* yang pengen kita  
589 bangun. Nah membandingkan itu sebenarnya. Jadi bukan kayak pertanyaan apakah  
590 *reward* ini sudah oke, apakah fasilitas kesehatan udah oke, itu bukan ke *engagement*  
591 yang seperti itu sih San.

592 Nurul Oke. Sebentar ya Mas aku jadi agak agak bingung. Berarti kalau hasil  
593 *engagement* dari hasil survey itu adalah lebih untuk me-review EVP, kan EVP itu  
594 adalah sesuatu yang bernilai ditawarkan dari perusahaan untuk karyawan. Apakah  
595 dari survey tersebut ada konteks itu sehingga akhirnya yaudah deh review EVPnya?  
596 Itu yang kayaknya belum aku dapet Mas. Kalau yang tadi Mas Nugie sampaikan kan  
597 lebih ke perilaku budayanya sudah tercapai atau belum. Itu kayak kalau aku mikirnya

598 lebih *values* perusahaan kalau bisa direfleksikan. Tapi kalau yang terkait EVP yang aku  
599 pahami itu kan lebih kepada nilai perusahaan yang bisa diberikan kepada karyawan.  
600 Seperti itu. Contohnya adalah ada aspek finansial dan juga non finansial. Nah  
601 hubungannya dengan hasil survey tersebut, *engagement*-nya kalau inisiasinya dalam  
602 EVP tuh seperti apa sih Mas hubungannya? Karena aku masih belum dapet benang  
603 merahnya nih Mas.

604 Sulis Gini ya, bayangkan ada 100 *value* ya. Ada 100 *values* yang karyawan  
605 tuh diminta 10 paling cocok dengan dirinya. Tapi pertanyaannya hanya gini, apa yang  
606 kamu lihat di dalam lingkungan kerjamu saat ini nilai-nilai mana yang kamu lihat di  
607 lingkungan pekerjaanmu saat ini? Kemudian itu 1-10. Kemudian pertanyaan kedua,  
608 apa yang kamu harapkan nilai-nilai itu muncul di lingkungan kerjamu saat ini di  
609 kemudian hari? Dia gak milih 10 lagi. Jadi itu hanya 10 saja. Dari situ nanti  
610 konsultannya akan meramu oh ini nilai-nilai yang dipilih itu lebih banyak terkait  
611 *engagement*. Oh nilai-nilai dipilih lebih banyak terkait dengan citra kayak gitu. Tapi  
612 nanti *tak* kasih anu deh hasil survenya. Aku ada *file*-nya. Mungkin nanti malem coba  
613 liat liat dulu.

614 Nurul Oke siap Mas. Jadi bisa lebih tergambar kalau bisa liat hasil  
615 surveynya ya Mas. Em oke Mas. Kemudian ingin tanya terkait fokus EVP ini kan lebih  
616 ke internal. Nah kalau karyawan yang jadi *core* sendiri apakah ada kriterianya Mas?  
617 Misalnya ada dari generasi. Karena kan dari wawancara terakhir, Mas Kimung  
618 sampaikan komunikasi tiap generasi itu kan berbeda-beda gitu. Apakah untuk si  
619 projek ini apakah akan ada kriteria khususnya apakah spesifik untuk karyawan  
620 karyawan tertentu saja?

621 Sulis Semuanya ya Gi ya?

622 Nugie Iya jadi karena internal adalah meretain talent, talent kita kan gak juga  
623 terbatas umur ya. Ya sesuai *capability* yang kita perluin aja. Jadi kita gak sih gak  
624 membatasin oh generasi ini nih yang menjadi fokus dari EVP ini gitu. Tapi emang lebih  
625 kepada apa sih kapabilitas yang kiat perlu saat ini untuk mendukung perusahaan ini  
626 terus berjalan. Nah lalu kita ke talent talet itu siapa aja. Oh ternyata ada bervariasi  
627 juga dari segi umur kah, gender, dan sebagainya. Jadi fokusnya adalah talent dengan  
628 kapabilitas yang perusahaan butuhkan untuk bisa tetap berjalan gitu ya. Jadi gak ada  
629 kriteria khusus ya. Harapannya sih bisa bawa perubahan aja ya karena perubahan  
630 zaman ya. Karena angkatan kerjanya nanti generasi yang lebih muda ya akhirnya  
631 bergesernya secara natural. Tapi yang paling penting adalah talent dan kapabilitas  
632 yang kita butuhkan.

633 Nurul Dari Mas Sulis mungkin ada yang mau ditambahin dulu Mas?

634 Sulis Kalau aku sama dengan jawaban Nugie. Itu semua karyawan.

635 Oke. Iya soalnya gambaran aku kan nanti kalau jalan udah mau ambil  
636 datanya ke orang internal itu kan aku harus wawancara. Kalau kemarin Giyas  
637 wawancara kan mau ada per generasi ya karena kan strategi komunikasi EVP itu kan  
638 pasti akan berbeda-beda tiap generasinya. Sama halnya juga dengan pertanyaan  
639 pertanyaan yang nanti akan aku ajukan ketika wawancara. Karena kan faktor faktor  
640 EVP itu ada dari finansial dan juga non finansial. Itu juga apa ya, ada hubungannya  
641 juga kan ya kalau finansial kan pasti juga berbeda ya tolak ukur untuk berapa gaji  
642 yang cukup untuk generasi ini atukah dia udah punya anak sama yang belum punya  
643 anak itu kan pasti berbeda. Nah itu kalau boleh aku tanya terkait survey *egangement*  
644 yang kemarin, tahun lalu, apakah ada data demografinya juga Mas yang menunjukkan  
645 oh ternyata banyak generasi yang menyatakan bahwa mereka A mereka B gitu?

646 Sulis Kalau survey OCHI itu untuk semua karyawan. Hampir 100% harus  
647 ngisi.

648 Nurul Tapi tidak disortir berdasarkan generasi juga ya Mas? Atau dari umur?  
649 Sulis Dari umur ada sih kayaknya. Cuma pertanyaannya aku gak tau apakah  
650 dilaporkan ke bagian secara umur aku gak tau.  
651 Nurul Oke Mas. Berarti memang pengennya lebih untuk semua talent ya yang  
652 terkait kapabilitas itu bagaimana Mas? Mungkin boleh dijelaskan lebih lanjut yang  
653 talent dengan kapabilitas itu?  
654 Sulis Aku izin *leave* dulu ya.  
655 Nurul Iya Mas terima kasih banyak Mas waktunya.  
656 Nugie Ya tentunya kalau ngomongin kapabilitas kan dari kebutuhan organisasi  
657 gitu ya San ya. Butuhnya kapabilitas atau spesifikasi seperti apa. Dan kapabilitas itu  
658 sudah teridentifikasi gitu ya makannya akan muncul *decision, retain retain talent* dan  
659 lain sebagainya. Nah kalau kapabilitas sendiri memang ya apa ya bisa dibidang macem  
660 macem sih. Karena fungsi kita kan memang beragam juga ya. Dari fungsi *support*,  
661 sampai dengan ada di *sales-nya*, ada di teknikal. Nah kalau ngomong yang spesifik  
662 juga bisa dibidang gak ada juga sih karena kebutuhannya beda beda juga ya. Ada  
663 yang *bussiness support* kayak *human resources*, dengan kapabilitas *finance, legal,*  
664 *audit*. Dan sebagainya. Terus di sisi temen temen yang ada di di sisi teknologi, kayak  
665 temen-temen punya kapabilitas *programming, network management*, atau yang  
666 punya *project management*. Itu luas banget sih. Dan gak bisa kita coba kerucutkan.  
667 Misalnya untuk kita *repain* talent dengan kapabilitas ini, itu juga agak sulit. Tapi  
668 memang kita punya apa namanya, *capability* itu ya yang sempet aku *share*. Nah itu  
669 kan menggambarkan kebutuhan kapabilitas kita yang dibutuhkan saat ini sampai ke  
670 depan gitu ya. Nah mungkin sebenarnya itu kan beberapa kapabilitas baru yang baru  
671 aja muncul di dunia kerja dan ternyata Telkomsel di dalam belum punya. Nah kita lebih  
672 kepada bagaimana kita *attract* kan dalam masa masa sekarang ini. Tapi saat *attract*  
673 itu sudah berhasil dan kapabilitas itu sudah ada di kita, nah tugas kita untuk bisa  
674 mertrain itu. Gak masif gitu ya. Ya kapabilitasnya juga berbeda. Nah nanti saat  
675 digitalisasi makin masif makin canggih, akhirnya kapabilitasnya juga mengikuti.  
676 Mungkin satu hal yang bisa diambil adalah kapabilitas yang relevan dengan  
677 kebutuhan perusahaan sih. Jadi enggak ada yang bisa apa ya, gak ada yang rusuh  
678 juga sih spesifik ininya.  
679 Nurul Oke Mas. Kan tadi yang Mas Nugie sampaikan berarti banyak kan ya  
680 kapabilitasnya. Berarti aku gak bisa ya mengrucut ambil dari unit apa unit apa. Nanti  
681 itu berarti kalau misal ada kebutuhan oh coba dong fokusannya di ini aja untuk  
682 penelitiannya. Nah sebenarnya itu pengen aku buat bab 3 ak juga sih Mas. Jadi nanti  
683 tau kriterianya apa aja yang akan aku sebar surveynya. Siapa yang akan  
684 diwawancara.  
685 Nugie Mungkin kapabilitas sih mungkin prioritasnya yang ada di 23 kapabilitas  
686 kritikal itu ya kayak sketnya. Terus diambil juga *sampling* dari kapabilitas yang sudah  
687 biasa lah di wawasan perusahaan. Kayak *finance, human resoucers*, itu kan sudah  
688 biasa ya di perusahaan perusahaan. Nah mungkin di dua tempat itu aja. Antara yang  
689 kritikal atau yang non kritikal lah. Tapi tetep dibutuhkan untuk perusahaan ini berjalan.  
690 Bayangkan gak adatenem-temen *finance* gak bisa juga kan karena perusahaannya  
691 juga sudah jadi *big corporate*. Gitu.  
692 Nurul Oke Mas berarti kalau dari kriteria respondennya sendiri akui *sort* dari  
693 generasinya juga ada, kapabilitasnya ada, dan unit unitnya mungkin ya?  
694 Nugie Iya unit unitnya kali.  
695 Nurul Kayaknya untuk data 23 kapabilitasnya aku belum sempet di-*share*  
696 sama Mas Nugie deh?  
697 Nugie Oh belum ya?

698 Nurul Heem belum Mas.

699 Nugie Oke ntar aku kirim ya.

700 Nurul Iya.

701 Nugie Oke ada lagi San?

702 Nurul Sepertinya itu dulu sih Mas. Tadinya kalau masih ada Mas Sulis mau nunjukkin terkait beberapa indikator EVP finansial dan non finansial yang kemungkinan akan aku masukkan sebagai pertanyaan di kuisoner. Rencananya sih Mas sebelum sebar kuisoner aku mau wawancara dulu orang orang yang nantinya akan menjadi responden. Kemudian nanti setelah wawancara akan dicoba analisa liat dari teori juga dan dari hasil wawancara kemarin. Dan setelah itu baru sebar kuisoner dan diolah datanya. Rencananya gitu sih Mas jadi nanti ada perbandingan dengan wawancara pihak manajemen, pihak responden kemudian dengan hasil kuisoner tersebut. Kalau inginnnya sih responden kuisoner wawancara sama sih ya respondennya. Tapi walupun nanti harus berbeda, nanti dikomunikasikan aja tidak ada masalah sih Mas.

713 Nugie Oke. Berarti karakteristik respondennya kita bisa dapet dulu ya?

714 Nurul Iya berdasarkan wawancara ini berarti dari 23 kapabilitas kritikal tersebut. Kemudian kapabilitas yang tadi *sampling*-nya dari yang mungkin sudah ada di perusahaan perusahaan yang sebelumnya ya Mas ya?

717 Nugie Heem.

718 Nurul Sama-

719 Nugie Usia sih mungkin. Usia juga kan.

720 Nurul Berarti tidak ada spesifik misalnya fokusnya ke generasi? Misalnya kalau dominannya di Telkomsel generasi Z itu gak hanya fokus di generasi Z saja atau bagaimana Mas?

723 Nugie Kalau di *blending* aja sih.

724 Nurul Di-*blend* aja ya Mas. Nah mungkin aku butuh data demografinya kalau di Telkomsel apakah ada di *annual report*, Mas?

726 Nugie Demografi ada sih *annual report* karyawan ya.

727 Nurul Heem. Iya. Terakhir aku adanya 2021 sih Mas *annual report*. 2022?

728 Nugie Oh iya 2022 belum keluar ya. Nanti aku coba minta juga data 2022 ya berarti ya.

730 Nurul Iya paling terbaru sih Mas.

731 Nugie Heem.

732 Nurul Oke Mas. Selain itu kira-kira dari Mas Nugie sendiri kriterianya apakah ada lagi Mas?

734 Nugie Cukup sih ya. Mungkin dari sisi jumlah aja ya San ya. Total dibutuhkan berapa, kan tadi kan terbagi. Masing-masing jumlahnya berapa, karena kan kami perlu komunikasi juga ke temen-temen partner. Karena kan nanti *business partner* banyak juga membantu gitu ya dalam sesi wawancara dan lain sebagainya. Dan mungkin nanti bisa membantu respondennya siapa yang cocok dengan profil yang dibutuhkan. Karena gak tau nih, itu kan kapabilitas 2023. Nah kapabilitas itu kan tersebar terbagi ke beberapa posisi posisi di organisasi gitu ya. Nah kalau yang tau itu sekarang temen-temen di bisnis partner. Kapabilitas ini ngambilnya di mana sih, yang ini posisinya di mana, orangnya siapa, umurnya yang mana. Jadi gambaran ininya ya struktur penelitiannya ya? Berapa yang dibutuhkan, misal usia yang gen Z berapa, yang ini berapa.

745 Nurul Usia *baby boomers* masih ada Telkomsel Mas?

746 Nugie Kelahiran berapa ya *baby boomers* itu?

747 Nurul 70-80 an.



748 Nugie 80 an sih masih banyak. Kita itu yang paling senior sekarang kelahiran  
749 68.

750 Nurul Oke deh kalau kayak gitu. Mungkin nanti aku bikin dulu Mas terkait  
751 kriterianya. Kalau jumlahnya sih udah diskusi juga sama dosen, kalau wawancara kan  
752 gak mungkin banyak ya Mas ya. Kan waktunya juga terbatas. Mungkin kalau tadi  
753 terkait dari beberapa unit, mungkin dari per unit aku ambil satu aja orang yang aku  
754 wawancara. Mungkin isi kuisionernya bisa lebih dari 30 orang Mas kaerna berhubung  
755 juga ini kan gak spesifik di generasi berapa. Jadi bisa disebar. Tapi kekhawatiran aku  
756 adalah karena kan orang di perusahaan ada kerjaan juga ya. Jadi takutnya mereka  
757 kurang termotivasi dengan kuisioner dengan harus buka link dan lain sebagainya.  
758 Nah itu apakah bisa dibantu juga Mas kalau nanti aku sebar kuisioner untuk aku dapat  
759 diisi?

760 Nugie Iya makannya nanti kita perlu bantuan temen-temen bisnis partner itu  
761 sih. Karena kan mereka yang langsung ke user, ke temen-temen karyawan. Dan kita  
762 kan komunikasi dulu, dari nanti Mas Sulis mungkin akan komunikasi dengan bisnis  
763 partner. Kalau kita dalam rangkaian program EVP ini butuh responden nih untuk bisa  
764 terdata. Disitu mulainya dari penjelasan itu nanti mungkin Mas Sulis perlu untuk  
765 secara detail kapan dilakukan, terus siapa aja respondennya, terus pertanyaannya  
766 gimana.

767 Nurul Oke Mas sip sip. Oke Mas paling itu aja. Kalau dari jumlahnya kurang  
768 lebih seperti itu ya Mas. Kalau wawancara mungkin per unit satu. Kalau kuisioner  
769 mungkin bisa lebih 30 ya. Jaga jaga kalau nanti pas diolah datanya ada yang ini.

770 Nugie Heem. Per unit itu maksudnya? Karena unit di Telkomsel kan banyak.

771 Nurul Iya itu sih. Kalau tadi kan Mas bilang terkait kapabilitas yang udah ada  
772 di perusahaan sebelumnya kan tadi ada finance, HR, kan HR di Telkomsel banyak  
773 ya? Kalau unit gitu gimana?

774 Nugie Misalnya untuk wawancara mungkin berdasarkan apa ya, ke perwakilan  
775 dari kapabilitas dan umur misalnya. Misalnya dari 23 kapabilitas yang kritical itu, ambil  
776 aja 5 gitu ya. 5 kritical, terus 5 lagi yang non kritical yang udah standar di perusahaan.  
777 Atau ya terserah sih ininya nanti pengaturannya. Tapi mungkin lebih ke kapabilitas itu  
778 aja sih ya. Kalau unit terlalu banyak. Dikhawatirkan satu orang per unit wah banyak  
779 banget.

780 Nurul Oke oke kalau gitu Mas. Oke Mas mungkin segitu aja dulu Mas. Nanti  
781 aku minta tolong terkait yang 23 kapabilitas itu ya Mas boleh bantu di-*share* supaya  
782 aku bisa bikin kriteria juga?

783 Nugie Iya.

784 Nurul Sama mau hasil survenya itu ya yang untuk *enagement*.

785 Nugie Iya nanti saya *share* ya.

786 Nurul Gitu aja sih Mas untuk wawancara hari ini sepertinya sudah cukup.

787 Nugie Oke.

788 Nurul Oke Mas terima kasih banyak

789 Sulis: Culture transformation itu program yg dilakukan HCM sejak 1.5 th yg lalu, yg  
790 bertujuan utk menciptakan kondisi pengelolaan SDM agar lebih transparan dan  
791 budaya meritokrasi (yg perform direward, yg gak perform dibina)

792 Sania: merubah sistem di hcm seperti apa yaa contohnya mas?  
793 dan bagaimana hubungannya sehingga mempertimbangan evp perlu ditinjau kembali  
794 berdasarkan culture transformation tsb?

795

796 Sulis: Misalnya

797 Dilakukan perubahan pola perhitungan bonus karyawan. Yg tsk mencapai target gak dpt  
798 sama sekali Pola rotasi karyawan dilakukan secara regular dan perintah lgsg dan tdk  
799 boleh menolak Pemilihan karyawan2 terbaik (talent pool) utk dpersiapkan menduduki  
800 posisi kunci. Penerapan pembinaan secara khusus utk kary yg tdk perform  
801 Sania: atau apakah dari seiring berjalannya 1,5 tahun implementasinya ada feedback atau  
802 input nyata? kalau ada contohnya seperti apa yaa mas?  
803 Sulis: Reaksi karyawan bermacam2 Kalo dulu kerja biasa saja dpt bonus 120% dan yg  
804 berprestasi dpt 150% sekarang yg biasa saja dpt 100% dan yg berprestasi dpt 500%.  
805 Dari sini saja sudah ada yg teriak complain dan teriak gembira... ini dr sosialisasi yg kami  
806 lakukan, kita melihat jelas respon ini Ini ilustrasi yaa ... sekitar itu penerapan utk  
807 karyawan yg perform.

