

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

Menurut Definisi Konseptual, Kinerja Karyawan Kristen adalah proses dan hasil kerja dari orang-orang terpilih yang memiliki kemampuan dari Tuhan dan melakukan pekerjaan sebagai bagian dari ibadah kepada Tuhan oleh karena itu mereka melakukan yang terbaik dengan penuh kesetiaan supaya tugasnya dapat melampaui standar dan berkontribusi positif.

Kinerja Karyawan Kristen ini terwujud dengan dipengaruhi pertama oleh Implementasi Budaya Kerja dengan indikatornya; Bekerja adalah bagian ibadah, Bekerja dengan Integritas, Dapat dipercaya, Kualitas unggul, Loyalitas. Pengaruh kedua, yaitu Spiritualitas Karyawan Kristen dengan indikatornya; memiliki Hubungan Pribadi dengan Tuhan, Membaca dan merenungkan Alkitab, Berkarakter Kristus, Menjadi Berkat, Melayani Tuhan, dan Persekutuan orang percaya.

Pada bab ini peneliti memaparkan kesimpulan akhir dari penelitian, implikasi dan saran.

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan jawaban secara empiris atas hipotesis penelitian yang pada intinya menguji pengaruh Spiritualitas (X_1) dan Implementasi Budaya Kerja (X_2) terhadap Kinerja Karyawan Kristen (Y) PT Telkom Indonesia, maka dari hasil penelitian diperoleh hasil seperti di bawah ini:

1. Kecenderungan variabel Y dan indikator y_{1-5}

Pertama, kecenderungan Kinerja Karyawan Kristen (Y) PT Telkom Indonesia dalam kondisi cenderung cukup maksimal.

Kedua, kecenderungan indikator Bekerja Sesuai Kompetensi (y_1) kecenderungannya dalam kondisi cenderung cukup maksimal.

Ketiga, kecenderungan Indikator Bekerja Produktif (y_2) kecenderungannya dalam kondisi cukup maksimal .

Keempat, kecenderungan Indikator Melakukan yang Terbaik (y_3) kecenderungannya dalam kondisi cenderung cukup maksimal.

Kelima, kecenderungan Indikator Bekerja Penuh Semangat (y_4) kecenderungannya dalam kondisi cenderung cukup maksimal.

Kecenderungan Berkontribusi Positif (y_5) kecenderungannya dalam kondisi cenderung cukup maksimal.

2. Kecenderungan variabel X1 dan indikator $x_{1.1-6}$

Pertama, kecenderungan Spiritualitas (X1) Karyawan Kristen PT Telkom Indonesia dalam kondisi cenderung cukup maksimal.

Kedua, kecenderungan Indikator Hubungan Pribadi dengan Tuhan ($x_{1.1}$) kecenderungannya dalam kondisi telah maksimal.

Ketiga, kecenderungan Indikator Pembacaan Alkitab ($x_{1.2}$) kecenderungannya dalam kondisi cenderung cukup maksimal.

Keempat, kecenderungan Indikator Berkarakter Kristus ($x_{1.3}$) kecenderungannya dalam kondisi cukup Maksimal

Kelima, kecenderungan Indikator Menjadi Berkat ($x_{1.4}$) kecenderungannya dalam kondisi cukup maksimal.

Kelima, kecenderungan Indikator Melayani Tuhan ($x_{1.5}$) kecenderungannya dalam kondisi cukup maksimal.

Keenam, kecenderungan Indikator Persekutuan Orang Percaya ($x_{1.6}$) kecenderungannya dalam kondisi cukup maksimal.

3. Kecenderungan Implementasi Budaya Kerja (X_2)

Pertama, kecenderungan Implementasi Budaya Kerja (X_2) Karyawan Kristen PT. Telkom Indonesia cenderung cukup maksimal. Implementasi Budaya Kerja Karyawan Kristen masih di bawah rata-rata. Dari data penelitian, sebanyak 208 sample atau 58,9% berada di bawah rata-rata.

Kedua, kecenderungan Indikator Bekerja sebagai Ibadah ($x_{2.1}$) cenderung cukup maksimal

Ketiga, kecenderungan Indikator Bekerja dengan Integritas ($x_{2.2}$) cenderung cukup maksimal

Keempat, kecenderungan Indikator Dapat Dipercaya ($x_{2.3}$) cenderung cukup maksimal.

Kelima, kecenderungan Indikator Kualitas Unggul ($x_{2.4}$) cenderung cukup maksimal

Keenam, kecenderungan Indikator Loyalitas ($x_{2.5}$) cenderung cukup maksimal

4. Hubungan antara variabel X_1 terhadap Variabel Y

Hubungan antara Spiritualitas Karyawan Kristen di PT Telkom Indonesia (X_1) terhadap Kinerja Karyawan Kristen di PT Telkom Indonesia (Y) positif dan signifikan.

5. Hubungan antara variabel X2 terhadap Variabel Y

Hubungan antara Implementasi Budaya Kerja (X2) terhadap Kinerja Karyawan Kristen di PT Telkom Indonesia (Y) positif dan signifikan.

6. Hubungan antara variabel X1 dan X2 terhadap Variabel Y

Hubungan antara variabel Spiritualitas Karyawan Kristen di PT Telkom Indonesia (X1) dan Implementasi Budaya Kerja (X2) dengan Kinerja Karyawan Kristen di PT Telkom Indonesia (Y) positif dan signifikan.

7. Secara Bersama-sama Indikator yang paling Dominan mempengaruhi variabel Y

Jika di analisa secara bersama-sama, variabel yang paling dominan adalah Implementasi Budaya Kerja (X2), sebesar 66,6% dengan didukung Spiritualitas (X1) sebesar 28,1%. Sedangkan indikator yang dominan adalah Bekerja Sebagai Ibadah (X2.1) sebesar 59,6% dengan didukung indikator Dapat Dipercaya (X2.4) sebesar 48,7%.

8. Variabel moderator yang paling dominan mempengaruhi variabel Y

Jika dianalisis secara bersama-sama, variabel moderator yang paling dominan adalah Band Posisi (X5) atau Jabatan. Dari data diperoleh informasi bahwa Band Posisi yang paling tinggi kecenderungannya adalah Band Posisi III atau manager.

9. Distribusi frekuensi skor data Implementasi Budaya Kerja (X2)

Berdasarkan distribusi frekuensi skor data implementasi budaya kerja (X2), ternyata 58,9% responden memiliki skor di bawah rata-rata. Artinya mayoritas karyawan Kristen belum cukup maksimal mengimplementasikan budaya kerja, ini sejalan dengan kecenderungan implementasi Budaya Kerja yang cukup maksimal.

Dari hasil tersebut menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

Hipotesis pertama dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa Kinerja Karyawan Kristen di PT Telkom Indonesia (Y) cenderung cukup maksimal terbukti. Hasil tersebut terbukti, didukung oleh variabel Spiritualitas (X1) dan Variabel Implementasi Budaya (X2) kerja masih cenderung cukup maksimal. Masih terdapat ruang untuk meningkatkan kinerja menuju maksimal.

Hipotesis kedua dalam penelitian yang menyatakan bahwa Spiritualitas Karyawan Kristen di PT. Telkom Indonesia (X1) cenderung cukup maksimal terbukti. Dan hal ini juga sesuai dengan pengamatan di lapangan bahwa variabel Spiritualitas belum diimplementasikan dengan maksimal. Dari pengamatan di lapangan, kegiatan pembinaan Rohani belum maksimal. Untuk itu perlu dilakukan banyak upaya untuk dapat mewujudkan Spiritualitas yang maksimal.

Hipotesis ketiga dalam penelitian yang menyatakan bahwa Implementasi Budaya Kerja di PT. Telkom Indonesia (X2) cenderung cukup maksimal terbukti. Namun demikian, Implementasi Budaya Kerja berpengaruh lebih kuat dari variabel Spiritualitas. Sekalipun sosialisasi Budaya Kerja sudah dilakukan secara masif, masih terdapat banyak ruang untuk melakukan *improvement*.

Hipotesis keempat yang berbunyi secara signifikan hubungan antara Spiritualitas Karyawan Kristen di PT. Telkom Indonesia (X1) Kinerja Karyawan Kristen di PT Telkom Indonesia (Y) positif dan signifikan **terbukti**.

Hipotesis kelima yang berbunyi secara signifikan hubungan antara Implementasi Budaya Kerja di PT. Telkom Indonesia (X2) terhadap Kinerja Karyawan Kristen di PT Telkom Indonesia (Y) positif dan signifikan **terbukti**.

Hipotesis keenam yang berbunyi secara signifikan hubungan antara Spiritualitas Karyawan Kristen di PT. Telkom Indonesia (X1) dan Implementasi

Budaya Kerja di PT. Telkom Indonesia (X2) terhadap Kinerja Karyawan Kristen di PT Telkom Indonesia (Y) positif dan signifikan **terbukti**.

Hipotesis ketujuh yang berbunyi secara signifikan, secara bersama-sama indikator dari secara bersama-sama variabel Spiritualitas Karyawan Kristen di PT. Telkom Indonesia (X1) dan Implementasi Budaya Kerja di PT. Telkom Indonesia (X2) yang dominan membentuk terjadinya Kinerja Karyawan Kristen di PT Telkom Indonesia (Y) adalah indikator Bekerja Adalah Ibadah ($x_{2.1}$) **terbukti**, dengan didukung oleh indikator Dapat Dipercaya ($x_{2.3}$).

Hipotesis kedelapan yang berbunyi secara signifikan, secara bersama-sama variabel moderator yang paling dominan membentuk Kinerja Karyawan Kristen di PT Telkom Indonesia (Y) adalah Band Posisi (X_5) dibandingkan dengan usia, lama bekerja dan Lokasi kerja.

Implementasi Budaya Kerja berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan Kristen pada PT Telkom Indonesia, artinya jika implementasi budaya kerja semakin baik maka kinerja akan ikut meningkat. Hal tersebut berarti bahwa implementasi budaya kerja secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari pernyataan di atas dapat dinyatakan bahwa implementasi budaya kerja memiliki peran atau pengaruh terhadap peningkatan kinerja seorang karyawan, dimana dengan semakin meningkatnya budaya kerja seorang karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Spiritualitas berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kristen PT Telkom Indonesia (28,1%), walaupun tidak sebesar pengaruh Implementasi Budaya Kerja (66,6%), artinya jika implementasi spiritualitas semakin baik maka kinerja akan ikut meningkat. Hal tersebut berarti bahwa spiritualitas secara parsial mempunyai pengaruh

yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari pernyataan di atas dapat dinyatakan bahwa spiritualitas memiliki peran atau pengaruh terhadap peningkatan kinerja seorang karyawan, dimana dengan semakin meningkatnya Spiritualitas seorang karyawan akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa spiritualitas berpengaruh terhadap kinerja karyawan, walaupun tidak sebesar budaya kerja. Artinya semakin baik spiritualitas maka semakin meningkatkan kinerja karyawan.

B. Implikasi

Pertanyaan yang mungkin akan muncul adalah, jika memang Implementasi Budaya Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Kristen PT Telkom Indonesia, lebih kuat dari Spiritualitas, mengapa Implementasi Budaya Kerja dapat begitu besar pengaruhnya ? Pengaruh Implementasi Budaya Kerja sebesar 66,6% sedangkan Spiritualitas hanya 28,1%. Pengaruh Implementasi Budaya Kerja lebih besar 2,3 kali dari variabel Spiritualitas. Selain itu variabel Spiritualitas dan implementasi Budaya Kerja secara bersama-sama pengaruhnya turun menjadi 54,3%.

Pertanyaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, spiritualitas bersifat pribadi, sehingga program-program pembinaan spiritualitas karyawan tidak dapat berjalan maksimal. Sebaliknya Implementasi Budaya Kerja sepenuhnya dapat dikendalikan oleh perusahaan. Perusahaan dapat melakukan *enforcement* terhadap seluruh karyawan dan unit-unit kerjanya. PT Telkom Indonesia membuat program sosialisasi yang masif terhadap implementasi budaya kerja, bahkan dalam proses rekrut karyawan baru, dicari calon

karyawan yang memiliki nilai-nilai yang cocok dengan budaya kerja PT Telkom Indonesia.

Kedua, nilai-nilai spiritualitas cenderung telah mewarnai budaya kerja karyawan, khususnya indikator “Bekerja adalah Ibadah”. Budaya kerja seseorang selain dibentuk oleh perusahaan, dipengaruhi juga oleh spiritualitasnya.

Implikasi sebagai tindak lanjut dari kesimpulan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

Pertama, Implementasi Budaya Kerja kecenderungannya telah cukup maksimal, sedangkan dampaknya terhadap kinerja 66,1%, jauh lebih besar dari dampak Spiritualitas. Diperlukan evaluasi terhadap Program Kerja Budaya Kerja AKHLAK. Diharapkan dari evaluasi ini diperoleh strategi baru untuk meningkatkan memaksimalkan kecenderungan Implementasi Budaya Kerja dan pengaruhnya terhadap kinerja.

Kedua, berdasarkan distribusi frekuensi skor data implementasi budaya kerja (X_2), ternyata 58,9% responden memiliki skor di bawah rata-rata. Artinya mayoritas karyawan Kristen belum cukup maksimal mengimplementasikan budaya kerja, ini sejalan dengan kecenderungan implementasi Budaya Kerja yang cukup maksimal. Dengan demikian diperlukan upaya-upaya untuk meningkatkan kualitas implementasi budaya kerja karyawan Kristen.

Ketiga, Spiritualitas dan Implementasi Budaya Kerja secara bersama-sama berdampak kepada Kinerja Karyawan sebesar 54,3 %. Padahal apabila sendiri-sendiri, pengaruh Implementasi Budaya Kerja terhadap Kinerja sebesar 66,1 %. Hal tersebut menggambarkan dominasi budaya kerja dalam perusahaan di bandingkan spiritualitas. Selain itu, sebagian nilai-nilai spiritualitas telah menjadi budaya kerja perusahaan.

Indikator Spiritualitas dan Budaya Kerja yang paling berpengaruh terhadap Kinerja adalah indikator Budaya Kerja, “Bekerja adalah Ibadah”. Untuk meingkatkan Kinerja, diperlukan upaya-upaya peningkatan Indikator “Bekerja adalah Ibadah”

Keempat, Band Posisi atau jabatan di PT Telkom Indonesia adalah moderator yang paling berpengaruh terhadap kinerja, dibandingkan dengan Lokasi Kerja, Usia dan masa Kerja. Namun demikian, terjadi perbedaan Kinerja antar Band Posisi (Jabatan). Band Posisi III (Manajer) memiliki kinerja lebih tinggi dibandingkan Band Posisi lainnya. Sebagai implikasinya, diperlukan strategi untuk meningkatkan Kinerja pada Band Posisi selain Band Posisi III sehingga kinerja setiap Band Posisi dapat merata.

Kebijakan dan Strategi untuk masing-masing implikasi dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Implikasi pertama dan kedua, memaksimalkan Implementasi Budaya Kerja

Pengaruh Implementasi Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan Kristen adalah sebesar 66,6%. Artinya, kinerja karyawan secara dominan dipengaruhi oleh implementasi budaya kerja. Adapun kecenderungan Kinerja Karyawan Kristen PT Telkom Indonesia adalah sebagai berikut :

Tabel 5.3

Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis Ketiga tentang Kecenderungan Implementasi Budaya Kerja di PT. Telkom Indonesia (X_2)

No	Kecenderungan Arah dalam Hal:	Hasil Penelitian
1.	Implementasi Budaya Kerja di PT. Telkom Indonesia (X_2)	Implementasi Budaya Kerja di PT. Telkom Indonesia cenderung cukup maksimal secara signifikan pada $\alpha < 0,05$

2.	Bekerja sebagai Ibadah ($x_{2.1}$)	Bekerja sebagai Ibadah cenderung cukup maksimal secara signifikan pada $\alpha < 0,05$
3.	Bekerja dengan Integritas ($x_{2.2}$)	Bekerja dengan Integritas cenderung cukup maksimal secara signifikan pada $\alpha < 0,05$
4.	Dapat Dipercaya ($x_{2.3}$)	Dapat Dipercaya cenderung cukup maksimal secara signifikan pada $\alpha < 0,05$
5.	Kualitas Unggul ($x_{2.4}$)	Kualitas Unggul cenderung cukup maksimal secara signifikan pada $\alpha < 0,05$
6.	Loyalitas ($x_{2.5}$)	Loyalitas cenderung cukup maksimal secara signifikan pada $\alpha < 0,05$

Kecenderungan implementasi budaya kerja karyawan Kristen baru pada kategori cukup maksimal didukung bukti Data Distribusi Frekuensi Skor Data Implementasi Budaya Kerja (X_2), dimana responden yang berada di bawah rata-rata sebanyak 208 orang atau 58,9%, data sebagai berikut :

Tabel 4.3

Distribusi Frekuensi Skor Data Implementasi Budaya Kerja (X_2)

No	Kelas	Kelas Batas		Frekuensi		Frekuensi Kumulatif	
		Bawah	Atas	Absolut	Relatif (%)	Absolut	Relatif (%)
1	49,5 – 51,5	49	52	5	1,4	5	1,4
2	52,5 – 54,5	52	55	5	1,4	10	2,8
3	55,5 – 57,5	55	58	25	8,5	35	9,9
4	58,5 – 60,5	58	61	123	34,9	158	44,8
5	61,5 – 63,5	61	64	50	14,1	208	58,9
6	64,5 – 66,5	64	67	38	10,8	246	69,7
7	67,5 – 69,5	67	70	22	6,2	268	75,9
8	70,5 – 72,5	70	73	40	11,4	308	87,3
9	73,5 – 75,5	73	76	45	12,7	353	100

	Jumlah			205	100%		
--	--------	--	--	-----	------	--	--

Pengaruh implementasi budaya kerja secara total sebesar 66,6% dengan data per indikator sebagai berikut :

Tabel 5.4

Pengaruh Indikator Budaya Kerja Terhadap Kinerja

No	Indikator	Prosentasi
1	Bekerja adalah Ibadah(x _{2.1})	59,6%
2	Bekerja dalam Integritas (x _{2.2})	46,9%
3	Dapat Dipercaya (x _{2.3})	48,0%
4	Kualitas Unggul (x _{2.4})	48,7%
5	Loyalitas (x _{2.5})	45,6%
6	Implementasi Budaya Kerja (X₂)	66,6%

Tingginya pengaruh Implementasi Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan Kristen PT Telkom Indonesia adalah gambaran dari program-program kerja perusahaan sebagai berikut :

Pertama, *Role model*. Seluruh pimpinan unit PT Telkom Indonesia berperan sebagai *role model* sekaligus penggerak utama dalam program aktivasi budaya kerja Perusahaan.

Kedua, program *Culture Agent*. Untuk memastikan internalisasi budaya Perusahaan berjalan dengan baik dan seluruh karyawan berpartisipasi aktif, pimpinan unit menunjuk *Culture Agent* dan *Culture Booster* di unit masing-masing. Saat ini, jumlah *Culture Agent* dan *Culture Booster* adalah 5.003 orang, dengan 3.148 orang berasal dari unit di Telkom dan 1.855 orang berasal dari entitas anak. Setiap *Culture Agent* harus mengikuti program *Culture Agent on Boarding* (CAOB) untuk

menyamakan pemahaman mengenai peran budaya perusahaan dan program-program yang relevan dengan strategi Perusahaan untuk mencapai Purpose serta Visi dan Misi.

Ketiga, Kipas Budaya. Pimpinan unit dibantu oleh *Culture Agent* dan *Culture Booster* untuk membentuk Komunitas Provokasi Aktivasi Budaya (Kipas Budaya) sebagai wadah untuk pelaksanaan aktivasi budaya di masing-masing unit.

Keempat, artefak Budaya. Setiap ada pertemuan karyawan, dilakukan yel-yel AKHLAK yang dipimpin oleh *Senior Leader* yang hadir. Selain itu, di berbagai ruangan dipasang poster-poster terkait Budaya Kerja AKHLAK.

Kelima, survei *Digital Culture Index*. Sebagai upaya untuk tetap menjaga dan meningkatkan implementasi AKHLAK dan perilaku digital di TelkomGroup, maka HCM PT Telkom Indonesia melakukan pengukuran survei Digital Culture Index TelkomGroup sebagai upaya untuk mengetahui sejauh mana implementasi budaya AKHLAK dan perilaku-perilaku digital tersebut mampu mendukung proses transformasi digital Perusahaan. Dengan pelaksanaan survei DCI, diharapkan akan didapat informasi tingkat implementasi DCI, AKHLAK *Implementation Index*, dan *Net Promoting Score*. Survei DCI TelkomGroup tahun 2023 dilaksanakan melalui survei online kemudian dilakukan pendalaman hasil survei dengan metode dari hasil pengukuran DCI 2023, Telkom memperoleh nilai AKHLAK *Implementation Index* 86,65% (Kategori Sehat), *Digital Culture Index* 85,77% (Differentiators), dan *Net Promoting Score* 94,64% (Mature).

Keenam, Festival AKHLAK, Setiap tahun perusahaan menyelenggarakan festival AKHLAK yang berisi kegiatan perlombaan-perlombaan yang terkait Budaya Kerja AKHLAK dan pemberian penghargaan kepada Karyawan dan unit kerja yang berprestasi dalam implementasi Budaya Kerja AKHLAK.

Ketujuh, Program Spiritualitas Memperkuat Budaya kerja AKHLAK. Setiap tahun disusun buku Silabus Pembinaan Rohani berdasarkan agama-agama yang dianut para karyawan. Silabus tersebut berkaitan langsung dengan tema-tema AKHLAK.

Program-program implementasi budaya kerja AKHLAK didukung perangkat peraturan yang komprehensif. PT Telkom Indonesia telah menetapkan peraturan-peraturan terkait Budaya Kerja AKHLAK. Ini adalah bagian dari kekuatan PT Telkom Indonesia dalam implementasi Budaya Kerja AKHLAK. Adapun maksud, tujuan dan sasaran peraturan tersebut adalah :

Maksud ditetapkannya Peraturan ini adalah untuk menjadi landasan pemberlakuan Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) Sumber Daya Manusia BUMN AKHLAK sebagai *Core Values* di seluruh Telkom Group dan Yayasan, sebagai identitas dan perekat budaya kerja yang mendukung peningkatan kinerja Perusahaan secara berkelanjutan.

Tujuan ditetapkannya Peraturan ini adalah agar setiap Sumber Daya Manusia Telkom Group mengetahui, mengimplementasikan, dan menginternalisasikan Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) AKHLAK secara sungguh-sungguh, konsisten dan konsekuen, sehingga melahirkan perilaku keseharian dan membentuk budaya kerja Telkom Group yang selaras dengan Nilai-Nilai Utama (*Core Values*) tersebut.

Sasaran ditetapkannya Peraturan ini adalah untuk mewujudkan peran Telkom Group sebagai mesin pertumbuhan ekonomi, akselerator kesejahteraan sosial (*social welfare*), penyedia lapangan kerja, dan penyedia talenta high performing culture yang menjamin *sustainability competitive growth* berupa **pencapaian kinerja unggul jangka panjang**. PT Telkom Indonesia memiliki pandangan yang solid, bahwa budaya Kerja adalah pencapaian kinerja unggul.

Proses pembangunan budaya kerja AKHLAK dilakukan dengan memperhatikan dan menyesuaikan budaya kerja PT Telkom Indonesia yang sudah ada sebelumnya. Adapun proses pembangunan budaya AKHLAK mencakup program-program :

Pertama, Tahap Awal. Membangun kesadaran dan pemahaman Karyawan PT Telkom Indonesia terhadap perubahan perilaku dan budaya AKHLAK. Hal tersebut dengan melakukan program 1) komunikasi oleh para pemimpin 2) Pembentukan Agen Perubahan (*Agent of Change*) 3) Penyelenggaraan kegiatan pengenalan budaya.

Kedua, Tahap Intervensi. PT Telkom Indonesia mengupayakan perubahan perilaku dan budaya AKHLAK secara terencana. Hal tersebut dilakukan dengan 1) komitmen Pimpinan 2) Sistem 3) Simbol dan Atribut.

Ketiga, Tahap Penerimaan. Karyawan PT Telkom Indonesia menerima dan mendukung perubahan perilaku dan budaya AKHLAK. Hal tersebut terlihat dari 1) Pemahaman 2) penerimaan 3) Penerapan.

Keempat, Tahap Perubahan perilaku. AKHLAK telah tercermin dalam perilaku karyawan sehari-hari. Untuk itu diperlukan Pengukuran dan evaluasi.

Kelima, Tahap Hasil dan Dampak. Perubahan perilaku dan budaya AKHLAK berdampak pada perusahaan. Untuk itu diperlukan program *award* dan *Acknowledgement*.

Sepanjang tahun 2022 sampai dengan 2023 PT Telkom Indonesia telah melakukan kegiatan Internalisasi Budaya Kerja AKHLAK, namun tidak menahan penurunan AKHLAK *Culture Health Index* (ACHI).

Tabel 5.5 Internalisasi Budaya Kerja AKHLAK Tahun 2022

Januari	AKHLAK Forum	Juli	Hack Fest, Culture Fest
Februari	CAOB (CA On Boarding)	Agustus	CAMG, Hack Idea
Maret	CAOB (CA On Boarding)	September	CAMG, AKHLAK Forum
April	CAOB, AKHLAK Forum	Oktober	AKHLAK Forum, E-learning the values
Mei	CAMG (CA Meet & Greet), AKHLAK Forum	November	AKHLAK Forum, E-learning the values
Juni	CAMG	Desember	AKHLAK Forum, Culture Health Index

Tabel 5.6 Internalisasi Budaya Kerja AKHLAK Tahun 2023

Januari	AKHLAK Forum, Leader's Quote, Set up COCA	Juli	TG Award, Culture Game
Februari	CAOB (CA On Boarding), Culture Game	Agustus	CAMG
Maret	CAOB (CA On Boarding), Culture Festival	September	CAMG, AKHLAK Forum
April	CAOB, AKHLAK Forum	Oktober	AKHLAK Forum, E-learning, Culture Game
Mei	CAMG (CA Meet & Greet), AKHLAK Forum, Culture Game	November	AKHLAK Forum, E-learning
Juni	CAMG, AKHLAK Forum	Desember	AKHLAK Forum, Culture Health Index

Berdasarkan penilaian atau assessment Budaya Kerja AKHLAK yang disebut AKHLAK *Culture Health Index* (ACHI) diperoleh *score* dan kategori sebagai berikut :

Tabel 5.7 *Score* ACHI

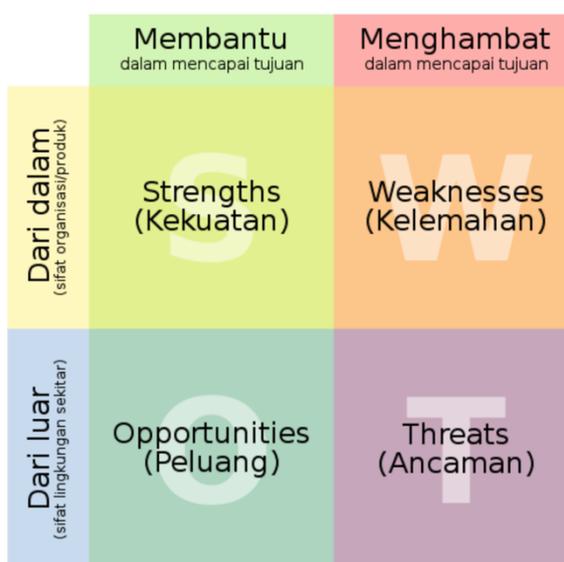
Tahun	<i>Score</i>	kategori
2021	96,4 %	Sehat
2022	94,5%	Sehat
2023	86,6 %	Sehat

Index kesehatan Budaya Kerja AKHLAK mengalami penurunan dari tahun ke tahun, ini sejalan dengan hasil survei dalam penelitian ini, dimana kecenderungan budaya kerja dalam kondisi cukup maksimal. Program-program yang dilaksanakan sepertinya kurang efektif untuk menjaga dan meningkatkan *score* ACHI.

Dari hasil penelitian ini diperoleh data bahwa kecenderungan Implementasi Budaya Kerja Karyawan Kristen PT Telkom Indonesia baru pada tahap cukup maksimal. Ada relevansi antara hasil penelitian dengan *score* ACHI tahun 2023. Dapat disimpulkan bahwa masih ada ruang untuk meningkatkannya dengan cara mengeksplorasi kekuatan yang sudah ada. Kekuatan dimaksud adalah hasil analisis pengaruh Implementasi Budaya Kerja terhadap Kinerja ternyata signifikan, yaitu 66,6%. Artinya, implementasi budaya kerja sangat dominan menentukan Kinerja Karyawan Kristen PT Telkom Indonesia dibandingkan faktor-faktor lain yang tidak dianalisis dalam penelitian ini.

Untuk meningkatkan Implementasi Budaya Kerja s akan digunakan metode *SWOT Analysis* dan *Strategy Framework People, Process & Technology (PPT)*. Untuk

analisis menggunakan SWOT didasarkan kondisi kecenderungan Spiritualitas cukup maksimal, ini termasuk unsur *Strength* (kekuatan) dalam analisis *SWOT*. Analisis SWOT adalah metode analisis perencanaan strategis yang digunakan untuk memonitor dan mengevaluasi lingkungan perusahaan baik lingkungan eksternal dan internal untuk suatu tujuan bisnis tertentu. SWOT merupakan akronim dari *Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, *Threat*. *Strength* dan *Weakness* adalah faktor Internal sedangkan *Opportunities* dan *Threats* adalah faktor Eksternal.



Gambar 5.3
Diagram SWOT

Kecenderungan Implementasi Budaya Kerja yang baru pada kategori cukup maksimal merupakan unsur kekuatan. Strategi yang digunakan adalah dengan mengeksploitasi atau menggali lebih dalam kekuatan yang sudah dimiliki. Sering juga strategi *Strengthened the strength*

Framework Strategy analysis PPT (people, process, Technology) adalah Kerangka kerja yang didasarkan pada gagasan bahwa ketiga elemen—manusia, proses, dan teknologi—harus bekerja secara harmonis untuk keberhasilan operasi bisnis atau

manajemen perubahan. Jika salah satu aspek lemah atau tidak selaras dengan aspek lainnya, hal ini dapat berdampak pada efisiensi dan efektivitas secara keseluruhan. Tujuannya adalah untuk menciptakan sinergi dimana masing-masing komponen saling melengkapi dan meningkatkan kinerja.

Untuk meningkatkan kecenderungan Implementasi Budaya Kerja dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan Kristen PT Telkom Indonesia dilakukan analisis SWOT, khususnya mengeksplorasi kekuatan yang sudah ada dan menyusun strategi baru berdasarkan *Framework PPT*, dengan hasil sebagai berikut :

Analisis Eksplorasi / *Strengthened the Strength* (SWOT) dan Strategi PPT

Strength (Kekuatan)	Strategi – PPT Framework
<p>1. Role Model. PT Telkom Indonesia menyadari faktor-faktor pembentuk budaya kerja sebagai berikut :</p> <p>a. Leadership (role model, change leadership, coach) sebesar 40%.</p> <p>b. System (regulations, kebijakan) sebesar 35%.</p> <p>c. Values (internalisasi, eksternalisasi, karakter) sebesar 25%</p> <p><i>Role Model</i> para <i>Senior Leader</i> sangat menentukan keberhasilan membangun dan terus meningkatkan budaya Kerja</p>	<p>People</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Senior Leader</i> diharapkan menjadi teladan bukan hanya dalam bidang pekerjaan, juga dalam kegiatan spiritualitas. 2. Dalam Proses promosi untuk posisi <i>Senior Leader</i>, perlu juga masukan dari Badan Pembinaan Rohani Kristen, untuk mengkonfirmasi partisipasinya dalam kegiatan spiritual 3. Proses <i>Assessment</i> calon pemimpin bobot penilaian keteladanan agar dimasukkan dalam kriteria <p>Process</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kehadiran <i>Senior Leader</i> dalam ibadah pembinaan rohani seharusnya diwajibkan, karena sudah diatur dalam aturan disiplin karyawan. 2. <i>Senior Leader</i> yang tidak menjadi teladan dalam aktivitas pekerjaan sehari-hari tidak diberikan kesempatan promosi. <p>Technology</p> <p>Dibuatkan system pengaduan digital untuk mengawasi perilaku <i>Senior Leader</i></p>
	<p>People</p>

<p>2. <i>Culture Agent & Culture Booster</i> di setiap unit kerja, adalah katalis budaya perusahaan, juga merupakan perpanjangan tangan dari Role Model yang memiliki berbagai peranan dalam meraih visi perusahaan melalui :</p> <ol style="list-style-type: none"> Pengawasan kegiatan aktivasi budaya Mendukung seluruh implementasi budaya perusahaan Promosi dan pengaktifan kegiatan terkait cara kerja digital Pengawasan transformasi Perusahaan. <p>Tahun 2022 dan tahun 2023 PT Telkom telah melakukan pelatihan/perlengkapan untuk para <i>Culture Agent</i>, masing-masing tujuh kali per tahun.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <i>Culture agent</i> di masing-masing unit kerja wajib melakukan aktivitas triwulanan untuk mengingatkan rekan-rekan sekerjanya. <i>Culture Agent</i> dilengkapi dengan soft skill untuk menggerakkan aktivitas budaya di unit kerjanya <i>Culture Agent</i> perlu diapresiasi atas kerja kerasnya. <p>Process <i>Senior Leader</i> selaku <i>Role Model</i> agar lebih memperhatikan <i>culture agent</i>, supaya dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan yang relevan dan kondisi terkini.</p> <p>Technology Perlu aplikasi khusus <i>culture agent</i>, untuk melaporkan kegiatannya dan dapat dimonitor oleh <i>culture agent</i> lainnya, sehingga dapat menjadi <i>knowledge management</i> bagi peningkatan kualitas program aktivasi budaya.</p>
<p>3. Komunitas Provokasi Aktivasi Budaya (Kipas Budaya) sebagai wadah untuk pelaksanaan aktivasi budaya di masing-masing unit. <i>Culture agent</i> dan <i>culture booster</i> secara rutin mengadakan kegiatan Kipas Budaya di unit kerjanya.</p>	<p>People Pimpinan Unit kerja diberikan target atau <i>Key Performance Index</i> untuk menyelenggarakan Kipas Budaya secara periodikal.</p> <p>Process Kegiatan Kipas Budaya secara periodik diperlombakan sehingga tingkat <i>awareness</i> karyawan terkait implementasinya tidak menurun.</p> <p>Technology Dibuatkan kanal video Kipas Budaya dalam portal PT Telkom Indonesia</p>
<p>4. Artefak Budaya. PT Telkom memiliki berbagai macam artefak budaya Kerja AKHLAK;</p> <ol style="list-style-type: none"> Yel-yel yang wajib dilaksanakan pada setiap awal pertemuan karyawan. 	<p>People</p> <ol style="list-style-type: none"> Selain Yel-yel AKLHAK, para pemimpin unit sebaiknya menyampaikan panduan perilaku secara bergantian setiap ada pertemuan. Yel-yel yang selama ini dipimpin oleh <i>Senior Leader</i> atau pemimpin unit kerja, sebaiknya dilaksanakan bergantian oleh

<p>b. Pemasangan baner, baik secara fisik maupun digital.</p> <p>c. Materi-materi internalisasi AKHLAK dalam portal perusahaan.</p>	<p>karyawan, sehingga para karyawan merasa memiliki aktivitas tersebut.</p> <p>Process Poster-poster Budaya Kerja AKHLAK agar dimonitor dan di-<i>update</i> keberadaannya, sehingga terus relevan dengan kondisi saat ini.</p> <p>Technology Secara periodik, diputarakan kegiatan Kipas budaya dalam kanal Video dalam Portal Perusahaan.</p>
<p>5. Pengukuran atau <i>Survei Culture Health Index</i>. PT Telkom Indonesia melakukan pengukuran rutin terhadap kesehatan implementasi Budaya Kerja AKHLAK. Tahun 2023, urutan index tertinggi terkait <i>core values</i> AKHLAK adalah sebagai berikut :</p> <p>a. Loyal b. Harmonis, c. Kompeten, d. Amanah, e. Kolaboratif, f. Adaptif</p>	<p>People 1. Survei dilakukan oleh konsultan independen, sehingga dapat diperoleh nilai yang terbebas dari bias.</p> <p>Process 1. Pengukuran AKHLAK <i>Culture Health Index</i> (ACHI) tahun 2023 menempatkan <i>core values</i> Adaptif dan kolaboratif pada posisi terendah. <i>Core Value</i> adaptif sangat terkait dengan perubahan dan inovasi. Program internalisasi AKHLAK Tahun 2024 salah satu fokus pada peningkatan <i>core value</i> Adaptif. 2. Proses survei dilaksanakan pada waktu normal, tidak berdekatan dengan saat pemberian bonus kepada karyawan.</p> <p>Technology Hasil Pengukuran diumumkan dalam media portal, sehingga memotivasi unit kerja yang nilainya masih rendah.</p>
<p>6. Festival AKHLAK dalam bentuk talkshow, Expo, Bazaar, Apresiasi</p>	<p>People Kegiatan Festival harus lebih melibatkan seluruh karyawan, tidak terbatas <i>pada culture agent</i> dan para pimpinan unit.</p> <p>Process Perlu ada kegiatan yang dapat menjangkau seluruh karyawan lebih <i>aware</i> terhadap implementasi budaya kerja AKHLAK, dapat dilakukan secara <i>online</i>.</p>

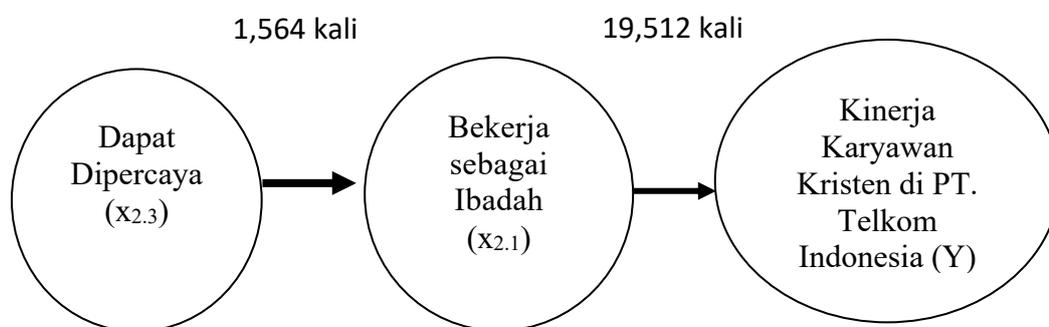
	<p>Technology Kegiatan Festival AKHLAK disiarkan secara <i>streaming</i> kepada seluruh karyawan dan dapat berinteraksi dengan karyawan di berbagai pelosok.</p>
<p>7. Program Spiritualitas untuk memperkuat Budaya kerja AKHLAK. Salah satu aktivitas dari nilai Budaya Kerja Amanah adalah mendorong peningkatan etika dan moral melalui kegiatan spiritual.</p>	<p>People Kualitas Tim Penyusun Buku Silabus Pembinaan Rohani Kristen harus ditingkatkan, dengan melibatkan ahli yang berpengalaman dalam menanamkan nilai-nilai dan cara praktis mempraktikkannya. Buku ini nantinya tidak hanya dibagikan untuk Pengurus Badan Pembinaan Rohani dan para pengkhotbah saja</p> <p>Process</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Agar dilakukan evaluasi atas efektivitas buku Silabus Pembinaan Rohani Kristen. 2. Tim Budaya Kerja PT Telkom Indonesia sepatutnya melakukan sosialisasi intens dengan pengurus Badan Pembinaan Rohani Kristen, supaya terbangun sinergi yang baik antara program spiritual dengan program Budaya Kerja AKHLAK. <p>Technology Buku Silabus Pembinaan Rohani Kristen dibagikan ke seluruh Karyawan dalam bentuk <i>e-book</i>, sehingga Karyawan memiliki pegangan dan dapat mendalami materi di luar jadwal ibadah rutin.</p>

2. Implikasi ketiga, memaksimalkan Indikator “Bekerja adalah Ibadah”

PT Telkom Indonesia menggunakan *Framework 7S Mackinsey* yang merupakan arahan untuk mempertahankan dan membangun *competitive advantage* perusahaan yang berkelanjutan, namun dengan menambahkan Spiritualitas sebagai dasar dari 7S (*strategy, structure, systems, shared values, style, staff, and skills*). Adapun program-program Spiritualitas Kristen dirancang oleh PT Telkom Indonesia

oleh unit *Spiritual Capital Management* dan oleh Karyawan Kristen melalui wadah Badan Pembinaan Rohani Kristen & Katolik. Badan Pembinaan Rohani Kristen & Katolik adalah organisasi yang tidak masuk struktur perusahaan, dimana pengurusnya berasal dari berbagai Band Posisi (Jabatan) dan tidak memiliki tanggung jawab langsung ke Perusahaan.

Secara bersama-sama indikator Bekerja Sebagai Ibadah ($x_{2.1}$) merupakan indikator atau aspek yang paling dominan mendorong atau berpengaruh langsung, untuk mempengaruhi Kinerja Karyawan Kristen di PT. Telkom Indonesia (Y). Adapun indikator Bekerja sebagai Ibadah ($x_{2.1}$) sangat dipengaruhi oleh indikator Dapat Dipercaya ($x_{2.3}$). Semakin Bekerja sebagai Ibadah ($x_{2.1}$) diterapkan, maka Kinerja Karyawan Kristen di PT. Telkom Indonesia (Y) akan meningkat 19,512 kali dari kondisi sekarang ini.

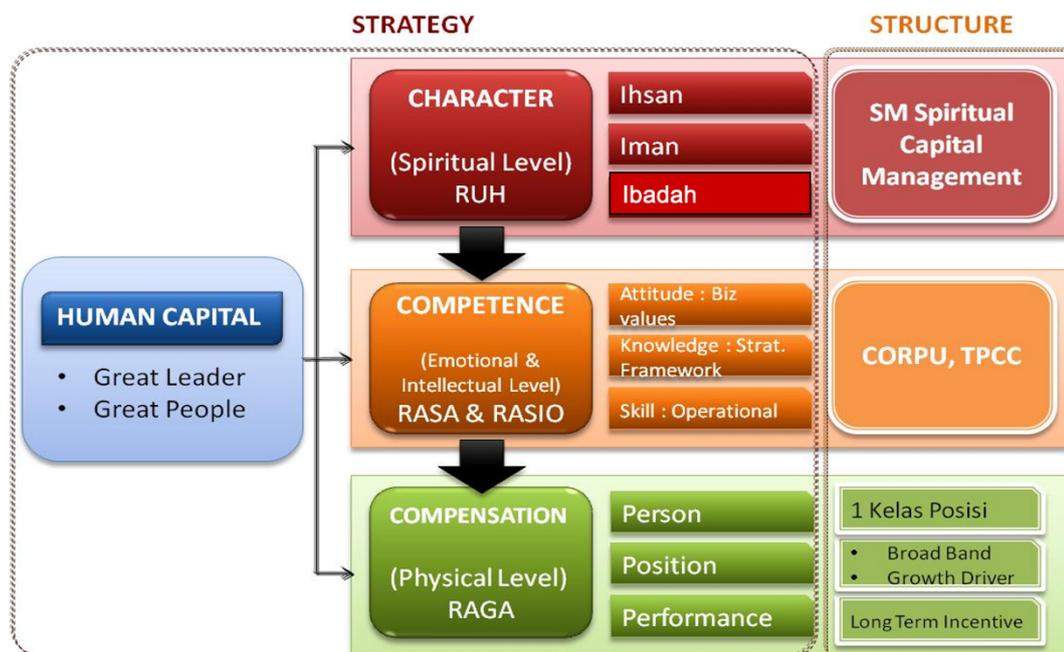
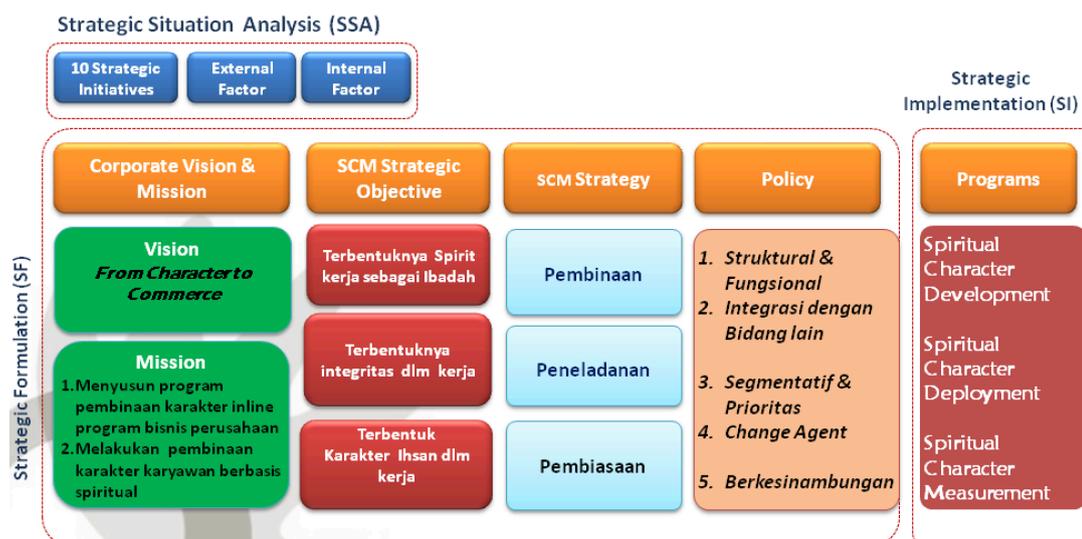


Gambar 5.4
Indikator Bekerja sebagai Ibadah ($x_{2.1}$)
adalah indikator yang Paling Dominan mempengaruhi Kinerja Karyawan Kristen
di PT. Telkom Indonesia (Y)

Indikator Bekerja adalah Ibadah merupakan indikator yang paling dominan mempengaruhi Kinerja Karyawan Kristen di PT Telkom Indonesia. Hal tersebut adalah gambaran keberhasilan internalisasi *values* bekerja adalah ibadah yang telah

ditanamkan kepada seluruh karyawan sejak Tahun 2017. PT Telkom Indonesia memiliki *Spiritual Capital Management Framework* sebagai berikut :

Gambar 5.5 Strategi Unit Spiritual Capital Management



Untuk Karyawan Kristen, values “bekerja adalah ibadah“ ditanamkan melalui materi kotbah dalam ibadah rutin, materi e-learning dan kegiatan seminar.

Core Value “ bekerja adalah ibadah “ adalah *value* spiritualitas yang telah menjadi budaya kerja di PT Telkom Indonesia. *Core value* ini tidak hanya dimiliki oleh karyawan Kristen saja, tetapi dimiliki oleh karyawan PT Telkom Indonesia yang beragama Islam dan Hindu.

Proses penanaman *core value* “ bekerja adalah ibadah “ sudah berlangsung cukup lama. Berikut adalah *value* yang diajarkan kepada karyawan PT Telkom Indonesia dari tahun 2013 sampai dengan 2017 :



Gambar 5.6 Roadmap Pembinaan Karakter PT Telkom Indonesia

Sepanjang lima tahun tema pembinaan rohani Kristen mengikuti roadmap yang ditetapkan oleh perusahaan.

Tabel 5.8 Tema Pembinaan Rohani Kristen PT Telkom Indonesia

Tahun	Tema Pembinaan Rohani
Tahun 2013	Berkerja atas nama Tuhan
Tahun 2014	Bekerja untuk Tuhan
Tahun 2015	Bekerja bersama Tuhan
Tahun 2016	Bekerja dengan Tuhan

Tahun 2017	Bekerja dengan Kasih
------------	----------------------

Berdasarkan tema-tema tersebut kemudian disusun buku Silabus Pembinaan Rohani Kristen tahunan, yang berisi 51 topik kotbah dengan *content*; Sasaran, Pendahuluan Prinsip Alkitab, Implementasi. Selain itu, seluruh program tahunan spiritual Kristen dihubungkan dengan tema tahunan yang ada dalam buku Silabus.

Program Spiritualitas Kristen oleh PT Telkom Indonesia mencakup kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

Pertama, Penyusunan silabus pembinaan rohani Kristen & Katolik. Silabus ini berisi materi-materi kotbah untuk sepanjang tahun atau 52 Minggu. Materi-materi disusun berdasarkan tema tahunan yang sama untuk setiap agama. Sedangkan isi materi Silabus disinkronkan dengan nilai-nilai Budaya Kerja AKHLAK. Tim penyusun melibatkan akademisi dari berbagai Sekolah Teologi dan Pengurus Badan Pembinaan Rohani Kristen dan Katolik PT Telkom Indonesia.

Kedua, Kegiatan *E-Learning* Spiritual Kristen. PT Telkom Indonesia menyelenggarakan pelatihan atau *E-learning* bagi Karyawan Kristen dan Katolik yang sifatnya wajib diikuti. Setiap peserta *E-Learning* yang lulus akan diberikan. Sertifikat dan dicatat dalam data kepegawaian. Adapun materi *E-Learning* merupakan bagian dari Buku Silabus Pembinaan Rohani.

Ketiga, *Spirituality In Work Training*. PT Telkom Indonesia juga menyelenggarakan pelatihan spiritual berbasis agama-agama yang ada di perusahaan. Pelatihan ini diselenggarakan setiap Triwulan, dan diperuntukkan bagi karyawan dengan level Band Posisi III sampai Band Posisi VII.

Keempat, pembekalan rohani calon karyawan. Calon karyawan PT Telkom Indonesia dalam proses pendidikan awal akan menerima pembekalan rohani. Mereka diperkenalkan juga pada kegiatan rohani yang difasilitasi oleh perusahaan.

Kelima, Oleh Ruh Kristiani. PT Telkom Indonesia dalam berbagai kesempatan Rapat Pimpinan bagi Direksi dan *Senior Leader*, menyelenggarakan kegiatan 4R, yaitu Olah Ratio, Olah Rasa, Olah Raga dan Olah Ruh. Olah Ratio berbentuk *workshop* materi-materi strategi perusahaan, Olah Raga berisi kegiatan fisik, Olah Rasa berisi kegiatan budaya dan Olah Ruh berisi kegiatan kerohanian. Setiap triwulan diselenggarakan Olah Ruh Kristen yang dihadiri oleh Direksi dan *Senior Leader* yang beragama Kristen dan Katolik. Kegiatan 4R juga dilaksanakan di level Direktorat.

Keenam, Support Anggaran Pembinaan Rohani dan Hari Raya Keagamaan. PT Telkom Indonesia memberikan anggaran untuk kegiatan perayaan hari besar umat Kristen, Natal, Paskah dan Kenaikan Tuhan Yesus. Selain untuk perayaan hari besar, PT Telkom Indonesia juga memberikan bantuan dana untuk kegiatan rohani Kristen lainnya.

Berdasarkan analisis SWOT, indikator “Bekerja adalah ibadah” adalah kekuatan yang perlu diexplore (*Strengthened the Strength*) sehingga dapat lebih maksimal dan semakin mendorong kinerja karyawan Kristen dapat menuju maksimal.

Analisis Eksplorasi – *Strengthened the Strength* (SWOT) dan Strategi PPT

Strength – Kebijakan – Program	Strategi – PPT Framework
1. PT Telkom Indonesia memiliki Kebijakan Pelaksanaan Pembinaan Rohani :	People 1. Untuk organisasi <i>Spiritual Capital management</i> (SCM) di kantor Pusat berdasarkan data belum memiliki

<p>a. Memiliki struktur organisasi yang khusus menangani kegiatan spiritual karyawan, bernama <i>Spiritual Capital Management</i> yang level-nya manager di Kantor Pusat.</p> <p>b. Menetapkan Pengurus Badan Pembinaan Rohani dari mulai Pusat sampai ke regional / wilayah.</p> <p>c. Menyediakan anggaran untuk mendukung kegiatan Spiritual semua agama yang dianut oleh karyawan.</p> <p>d. Menyediakan ruangan untuk sekretariat sekaligus menjadi ruang doa (menara doa).</p>	<p>karyawan yang beragama Kristen, sehingga manager spiritual masih mengandalkan Badan Pembinaan Rohani Kristen di Kantor Pusat. Perlu ditunjuk seorang Karyawan Kristen sebagai staf di unit SCM.</p> <p>2. Para Pengurus Pembinaan Rohani Kristen sudah bekerja keras melaksanakan program perusahaan, namun kurang mendapat perhatian untuk meningkatkan kompetensi kerohanian. Para pengurus perlu mendapatkan dukungan dalam bentuk traning atau bea siswa kursus atau sekolah Teologi.</p> <p>Process</p> <p>1. Perlu ada <i>Standard Operating Proscedure</i> (SOP) yang baku mengatur tata kelola atau hubungan antara Unit <i>Spiritual Capital Management</i> dengan Badan Pembinaan Rohani Kristen, sehingga kebijakan perusahaan terkait spritual dan sinkron dengan kegiatan pembinaan rohani.</p> <p>2. Badan Pembinaan Rohani Kristen tidak diberikan anggaran rutin, hanya mengandalkan swadaya atau persembahan karyawan. Untuk itu perlu ditetapkan anggaran rutin untuk operasional.</p> <p>Technology</p> <p>Perlu ada <i>knowledge management</i> khusus pembinaan rohani, sehingga menjadi kekayaan intelektual yang dapat digunakan di masa depan.</p>
<p>2. PT Telkom Indonesia memiliki Kebijakan yang menyeimbangkan kegiatan ratio, rasa, raga dan ruh (4R)</p> <p>a. Dalam kegiatan rapat Pimpinan, selalu diselenggarakan kegiatan rohani.</p> <p>b. Terdapat komunitas-komunitas olah raga</p>	<p>People</p> <p>Kegiatan oleh Ruh (pembinaan rohani) Kristen untuk para Pemimpin (Direksi, Direksi Anak Perusahaan, <i>Vice President</i>) terbatas hanya tiga bulan sekali, mengikuti kegiatan Rapat Pimpinan Triwulanan. Agar Perusahaan menetapkan pembinaan rohani bulanan. Hal ini dimaksudkan juga untuk</p>

<p>c. Terdapat komunitas-komunitas budaya</p>	<p>memperbaiki keteladanan / <i>Role Model</i> para <i>Senior Leader</i>.</p> <p>Process Unit <i>Spiritual Capital Management</i> selaku penanggung jawab kegiatan spiritual karyawan perlu mengeluarkan kebijakan untuk ibadah atau olah ruh <i>Senior Leader</i>.</p> <p>Technology <i>Senior Leader</i> diberikan <i>e-book</i> Silabus Pembinaan Rohani.</p>
<p>3. PT Telkom Indonesia memiliki kebijakan Disiplin Karyawan yang di dalamnya menetapkan kegiatan Pembinaan Rohani yang diselenggarakan perusahaan sama dengan kegiatan upacara hari besar kenegaraan, wajib dihadiri oleh karyawan.</p>	<p>People</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saat ini belum ada karyawan dari unit <i>Spiritual Capital management</i> yang mengawasi realisasi kegiatan pembinaan rohani secara terintegrasi. 2. Belum ada tindakan disiplin bagi karyawan yang tidak mengikuti kegiatan pembinaan rohani. <p>Process</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perlu dibangun sistem pengawasan kegiatan pembinaan rohani yang lebih baik, sehingga dapat memonitor kehadiran karyawan lebih baik 2. Unit <i>Spiritual Capital management</i> perlu melakukan sosialisasi peraturan disiplin, khususnya disiplin dalam menghadiri kegiatan pembinaan rohani. <p>Technology Perlu ada aplikasi yang dapat digunakan bersama untuk monitoring kegiatan pembinaan rohani.</p>
<p>3. Buku Silabus Pembinaan Rohani Kristen Tahunan.</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Tim penyusun akademisi dari Sekolah Teologi b. <i>Content</i> sesuai dengan kebijakan PT Telkom Indonesia, untuk memperkuat budaya AKHLAK 	<p>People</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas Tim Penyusun Buku Silabus Pembinaan Rohani Kristen harus ditingkatkan, dengan melibatkan ahli yang berpengalaman dalam menanamkan nilai-nilai dan cara praktis mempraktikkannya. 2. Buku Silabus Pembinaan Rohani nantinya tidak hanya dibagikan

<p>c. Buku Silabus dibagikan terbatas kepada para pengurus Badan Pembinaan Rohani</p>	<p>untuk Pengurus Badan Pembinaan Rohani dan Para pengkhotbah saja, namun dibagikan kepada seluruh karyawan .</p> <p>Process</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Agar dilakukan evaluasi atas efektivitas buku Silabus Pembinaan Rohani Kristen untuk mengetahui dampak terhadap penguatan budaya kerja AKHLAK. 2. Agar dilakukan evaluasi content agar tetap sejalan dengan ajaran dasar iman Kristen <p>Technology</p> <p>Buku Silabus Pembinaan Rohani Kristen dibagikan ke seluruh Karyawan dalam bentuk <i>e-book</i>, sehingga Karyawan memiliki pegangan dan dapat mendalami materi di luar jadwal ibadah rutin.</p>																																																							
<p>4. Program <i>E-Learning</i> Spiritual Kristen.</p> <p>d. Saat ini sudah ada 4 materi e-learning dalam bentuk video.</p> <p>e. Jumlah peserta e-learning Kristen dari tahun Triwulan I Tahun 2021 sampai dengan Triwulan I tahun 2024 sebanyak 426 orang karyawan, dibandingkan karyawan Kristen 3.033, artinya selama 3 tahun hanya 14 persen</p> <table border="1" data-bbox="384 1585 804 1803"> <thead> <tr> <th>Row Labels</th> <th>01-ISLAM</th> <th>02-KRISTEN</th> <th>03-HINDU</th> <th>Grand Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>⊗ TREG-I SUMATRA</td> <td>201</td> <td>61</td> <td>1</td> <td>263</td> </tr> <tr> <td>⊗ TREG-II JABBOTABEK</td> <td>194</td> <td>30</td> <td>3</td> <td>227</td> </tr> <tr> <td>⊗ TREG-III JABAR</td> <td>164</td> <td>11</td> <td>2</td> <td>177</td> </tr> <tr> <td>⊗ TREG-IV JATENG</td> <td>145</td> <td>32</td> <td></td> <td>177</td> </tr> <tr> <td>⊗ TREG-V JATIM</td> <td>221</td> <td>46</td> <td>40</td> <td>307</td> </tr> <tr> <td>⊗ TREG-VI KALIMANTAN</td> <td>169</td> <td>29</td> <td>4</td> <td>202</td> </tr> <tr> <td>⊗ TREG-VII KTI</td> <td>135</td> <td>53</td> <td>4</td> <td>192</td> </tr> <tr> <td>⊗ NON TREG/ HCS-1 JKT</td> <td>434</td> <td>147</td> <td>40</td> <td>621</td> </tr> <tr> <td>⊗ NON TREG/ HCS-2 BD</td> <td>174</td> <td>17</td> <td>4</td> <td>195</td> </tr> <tr> <td>Grand Total</td> <td>1837</td> <td>426</td> <td>98</td> <td>2361</td> </tr> </tbody> </table>	Row Labels	01-ISLAM	02-KRISTEN	03-HINDU	Grand Total	⊗ TREG-I SUMATRA	201	61	1	263	⊗ TREG-II JABBOTABEK	194	30	3	227	⊗ TREG-III JABAR	164	11	2	177	⊗ TREG-IV JATENG	145	32		177	⊗ TREG-V JATIM	221	46	40	307	⊗ TREG-VI KALIMANTAN	169	29	4	202	⊗ TREG-VII KTI	135	53	4	192	⊗ NON TREG/ HCS-1 JKT	434	147	40	621	⊗ NON TREG/ HCS-2 BD	174	17	4	195	Grand Total	1837	426	98	2361	<p>People</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemanggilan karyawan untuk mengikut <i>E-learning</i> perlu di intensifkan, minimal 1 kali setahun Karyawan dapat mengikuti dua materi. 2. Minimal dalam dua tahun seluruh karyawan telah mengikuti <i>e-learning</i>. <p>Process</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Proses penyusunan materi <i>e-learning</i> melibatkan pakar e-learning. 4. Format <i>e-learning</i> ditingkatkan kualitasnya dalam bentuk animasi-animasi yang menarik. <p>Technology</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Materi <i>e-learning</i> dibuat dalam bentuk yang lebih sederhana dan dapat diakses melalui handphone karyawan.
Row Labels	01-ISLAM	02-KRISTEN	03-HINDU	Grand Total																																																				
⊗ TREG-I SUMATRA	201	61	1	263																																																				
⊗ TREG-II JABBOTABEK	194	30	3	227																																																				
⊗ TREG-III JABAR	164	11	2	177																																																				
⊗ TREG-IV JATENG	145	32		177																																																				
⊗ TREG-V JATIM	221	46	40	307																																																				
⊗ TREG-VI KALIMANTAN	169	29	4	202																																																				
⊗ TREG-VII KTI	135	53	4	192																																																				
⊗ NON TREG/ HCS-1 JKT	434	147	40	621																																																				
⊗ NON TREG/ HCS-2 BD	174	17	4	195																																																				
Grand Total	1837	426	98	2361																																																				

	2. Materi <i>e-learning</i> dapat diakses sekalipun telah lulus.
<p>5. <i>Training Spirituality In Work dalam bentuk Webimar</i>. Sampai dengan Triwulan I tahun 2024 telah dilakukan Webinar dengan tema sebagai berikut.</p> <p>a. <i>AMBASSADORS OF CHRIST</i>, Menjadi Representatif Kristus dalam Lingkungan Kerja Melalui Sikap dan Perbuatan”, peserta 279 orang karyawan.</p> <p>b. “Inkarnasi, Doktrin Kristen yang Bersumber pada Alkitab dan Launching Telkomers Baca Alkitab 2023: Jumlah peserta 179 orang.</p> <p>c. „Akrab dengan Firman Tuhan menjadi Gaya Hidup”. Peserta 272 orang</p> <p>d. “Tak Terpisahkan dari Kasih Allah : Hidup dalam kasih Allah yang menginspirasi Telkom Group dalam bertransformasi untuk menjadi berkat bagi Bangsa Indonesia”. Jumlah Peserta 390 orang.</p> <p>e. “<i>WORRY, NO MORE; The More We Trust the Less We Worry</i>”. Jumlah peserta 181 orang.</p> <p>f. “Inkarnasi Kristus Bukti Kesetiaan Allah”. Jumlah peserta 141 orang.</p> <p>g. “<i>From Desk to Divine, Trustworthiness</i>” Jumlah peserta 322 orang.</p> <p>h. “Unggul Karena Hikmat Allah”. Jumlah peserta 256 orang.</p>	<p>People</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kegiatan <i>Training Spirituality In Work dalam bentuk Webimar</i> perlu ditingkatkan pesertanya. Kehadiran rata-rata kehadiran hanya 8,3 persen. 2. Kehadiran peserta perlu ditingkatkan. Perlu intervensi Unit Human Capital untuk mendorong kehadiran karyawan. <p>Process</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pelaksanaan training <i>Spirituality in work</i> dilakukan per regional, supaya dapat menjangkau peserta lebih banyak dengan biaya lebih murah dan lebih terkendali. 2. Content webinar perlu di evaluasi supaya tetap relevan dengan kebutuhan perusahaan. <p>Technology</p> <p>Materi training <i>Spirituality in work</i> atau webinar dibuatkan <i>e-book</i> supaya karyawan dapat membaca ulang sewaktu-waktu mereka membutuhkan.</p>
<p>6. Pembekalan rohani calon karyawan. Setiap calon karyawan pada saat pendidikan awal diberikan materi spiritual.</p> <p>a. Kegiatan klasikal setengah hari, dilakukan oleh pengurus badan</p>	<p>People</p> <p>Peserta pembekalan rohani calon karyawan PT Telkom Indonesia perlu diberikan pengajar yang memiliki kompetensi teologi yang cukup.</p>

<p>pembinaan rohani Kristen Bandung.</p> <p>b. Kegiatan saat teduh atau ibadah pagi dilakukan secara mandiri oleh masing-masing karyawan, tidak ada mentor yang mengawasi.</p>	<p>Process</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pembekalan rohani pagi hari yaitu saat pembinaan rohani muslim dilaksanakan diselenggarakan lebih profesional, dan tidak dilakukan mandiri oleh calon karyawan. Perlu ada mentor atau fasilitator yang membimbing saat teduh pagi. 2. Materi pembekalan agar di evaluasi bersama Badan Pembina Rohani Kristen nasional. <p>Technology</p> <p>Untuk Materi saat teduh dapat dibuatkan secara digital, dan digunakan bersama-sama saat pelaksanaan di pagi hari.</p>
<p>7. Oleh Ruh Kristiani bagi para pemimpin di PT Telkom Indonesia. PT Telkom Indonesia memiliki kebijakan 4 R dalam setiap kegiatan Rapat Pimpinan, yaitu :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Olah Ratio, berbentuk pemaparan dan diskusi materi-materi terkait strategi perusahaan ke depan. b. Olah Raga c. Olah Rasa, berbentuk kegiatan budaya. d. Olah Ruh, berbentuk ibadah singkat masing-masing agama. 	<p>People</p> <p>Kegiatan Rohani Para Pemimpin PT Telkom Indonesia yang semula hanya level Direksi, direksi anak perusahaan dan <i>Vice President</i> (Band Posisi I) hanya 20-25 peserta, perlu ditambah pesertanya dari para senior Manager (Band Posisi II) sehingga lebih efektif.</p> <p>Process</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proses pembinaan rohani para pemimpin PT Telkom Indonesia yang dilakukan hanya saat dilakukan rapat pimpinan, dapat ditingkatkan menjadi setiap bulan. 2. Materi pembinaan rohani disesuaikan dengan kebutuhan para pemimpin, dengan mengundang praktisi Kristen di dunia bisnis
<p>8. Support Anggaran Pembinaan Rohani dan Hari Raya Keagamaan. PT Telkom Indonesia menyediakan anggaran untuk kegiatan pembinaan rohani. Selain itu setiap karyawan secara sukarela memberikan persembahan rutin melalui potongan gaji rutin. Dana ini digunakan untuk kegiatan pembinaan rohani yang</p>	<p>People</p> <p>Bendahara yang mengelola keuangan Badan Pembinaan Rohani Kristen perlu dilengkapi dengan penguasaan administrasi yang baik.</p> <p>Process</p> <p>Sesuai mekanisme atau SOP PT Telkom Indonesia. Namun besaran anggaran</p>

dilaksanakan oleh Badan Pembinaan Rohani Kristen.	<p>untuk regional agar ditetapkan dalam Rencana Anggaran, sehingga tidak lagi memerlukan pengajuan dari regional.</p> <p>Technology Badan Pembinaan Rohani Kristen perlu membuat laporan penggunaan dana secara transparan melalui media digital.</p>
---	--

3. Implikasi keempat, Meningkatkan Kinerja per Band Posisi

Band Posisi atau jabatan di PT Telkom Indonesia adalah moderator yang paling berpengaruh terhadap kinerja, dibandingkan dengan Lokasi Kerja, Usia dan masa Kerja. Namun demikian, terjadi perbedaan Kinerja antar Band Posisi (Jabatan). Band Posisi III (Manager) memiliki kinerja lebih tinggi dibandingkan Band Posisi lainnya. Sebagai implikasinya, diperlukan strategi untuk meningkatkan Kinerja pada Band Posisi selain Band Posisi III, sehingga kinerja setiap Band Posisi dapat merata. Berdasarkan analisis terhadap rata-rata kinerja berdasarkan Band Posisi, diperoleh informasi sebagai berikut :

Tabel 5.9 Kinerja Berdasarkan Band Posisi

Band Posisi (X_3)	Rata-rata Kinerja Karyawan Kristen (Y)	Rangking
Band Posisi II	64,3	2
Band Posisi III	65,21	1
Band Posisi IV	62,96	4
Band Posisi V	62,73	5
Band Posisi VI	61,94	6
Band Posisi VII	63,63	3

Berdasarkan data tabel di atas, diperoleh kesimpulan bahwa Karyawan Kristen dengan posisi Band Posisi III (Middle Manager) memiliki kinerja paling tinggi, walaupun perbedaan antar band Posisi tidak terlalu besar. Berdasarkan pengamatan dan diskusi dengan pejabat Human Capital, diperoleh jawaban penyebab Manager (Band Posisi III) memiliki kinerja terbaik :

Pertama, Penugasan atau tanggung jawab pekerjaan sudah lebih fokus pada bidang tertentu, sehingga kompetensi semakin terasah dan semakin produktif.

Kedua, Manager dan Senior Officer memiliki level keahlian (kompetensi) lebih besar dari level strategic atau leadership. Para manager lebih banyak menggunakan potensi keahlian operasional daripada pemikiran strategic atau leadership.

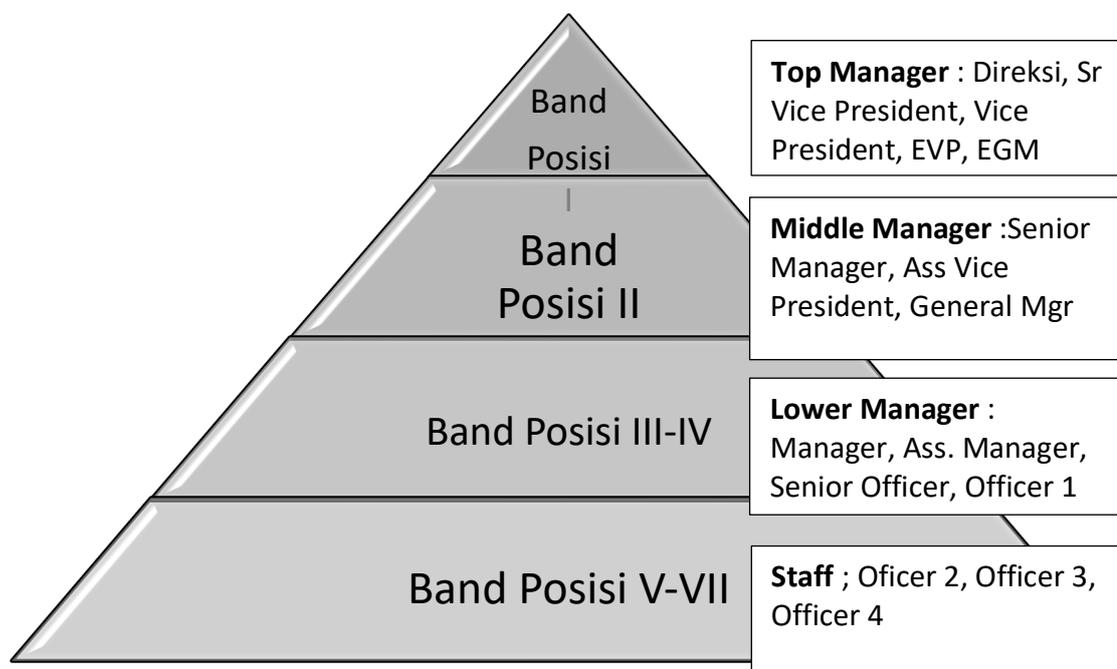
Ketiga, Manager dan Senior Officer di berbagai unit organisasi menjadi pemikir sekaligus eksekutor atas program-program kerja.

Keempat, Dari sisi pengalaman kerja, berdasarkan tabel 5.8 ternyata 59% para Manager telah memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun, sehingga telah memiliki pengalaman kerja dan keahlian yang tinggi.

Tabel 5.10 Masa Kerja karyawan Kristen dengan Band Posisi III

Masa Kerja	Prosentasi
1-5 tahun	9%
6-10 tahun	13%
11-15 tahun	18%
Lebih dari 15 tahun	59%

Gambar 5.7 Struktur Band Posisi (Jabatan) PT Telkom Indonesia



Analisis Eksplorasi Strengthened to Strengh (SWOT) dan Strategi PPT

Strength – Kebijakan – Program	Strategi – PPT Framework
<p>1. Karyawan Kristen dengan Band Posisi III (Manager) di PT Telkom Indonesia memiliki kinerja lebih baik dari Band Posisi lainnya.</p> <ol style="list-style-type: none"> Penugasan fokus pada bidang tertentu Kompetensi/keahlian tinggi Kemampuan operasional lebih banyak digunakan daripada kemampuan <i>strategic</i>. Pengalaman kerja lebih lama 	<p>People</p> <ol style="list-style-type: none"> Kecenderungan Kinerja Karyawan Kristen dalam posisi cukup maksimal. Karyawan dengan Band Posisi III (Manager) agar dijaga motivasi kerja dan keterikatannya dengan perusahaan, supaya terus memberikan kinerja yang lebih baik. Untuk karyawan dengan Band Posisi IV sampai dengan VII, perlu dilakukan evaluasi lebih komprehensif supaya dapat ditingkatkan kinerjanya <p>Process</p> <p>Proses promosi Band Posisi agar memperhatikan penilaian kinerja dan</p>

	<p>kompetensi secara seimbang dan obyektif. Selain <i>Assessment Individu</i>, perusahaan perlu menerapkan lelang jabatan untuk Band Posisi III dalam proses promosi.</p> <p>Technology Perlu ada <i>system assessment</i> mandiri untuk karyawan, sehingga dapat mengetahui perkembangan kompetensinya</p>
<p>2. PT Telkom Indonesia menggunakan penilaian Kinerja dengan pendekatan Kinerja Individu dan Kompetensi, yang meliputi :</p> <p>a. Kinerja Individu dinilai berdasarkan pencapaian target yang telah disepakati dengan menggunakan metode /aplikasi OKR (<i>Objective and Key Result</i>) dengan nilai P1, P2, P3, P4 dan P5.</p> <p>b. Untuk penilaian kompetensi dilakukan dengan melakukan <i>assessment</i> pribadi dan <i>assessment</i> 360 derajat (<i>Competency Base Assessment</i>), melibatkan atasan, bawahan dan <i>peer</i>. Nilai yang dihasilkan adalah K1, K2, K3, K4 dan K5.</p>	<p>People Karyawan agar dilibatkan dalam penyusunan metode penilaian Kinerja Individu, sehingga dapat memberikan masukan untuk membangun sistem yang cocok dan relevan.</p> <p>Process Penilaian Kinerja Individu dilakukan oleh atasan langsung, sehingga masih mungkin terjadi penilaian yang bersifat subjektif e. Perlu perbaikan sistem penilaian kinerja dan kompetensi,</p> <p>Technology Perlu dibangun sistem penilaian kinerja individu yang berbasis digital dan mudah digunakan oleh karyawan.</p>

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian dan pembahasan implikasi, peneliti memberikan saran-saran untuk PT. Telkom Indonesia, Badan Pembinaan Rohani Kristen PT. Telkom Indonesia, dengan harapan dapat mendorong meningkatnya Kinerja Karyawan Kristen PT Telkom Indonesia pada khususnya dan karyawan PT Telkom Indonesia pada umumnya. Selain itu saran-saran diharapkan dapat

memperbaiki program Spiritualitas dan Program implementasi budaya Kerja AKHLAK di masa yang akan datang.

Berdasarkan hasil analisis menggunakan *Strengthened the strength (SWOT)* dan *People Process Tchenology Framework*, peneliti memberikan saran-saran untuk meningkatkan Implementasi Budaya Kerja AKHLAK karyawan Kristen pada khususnya dan seluruh karyawan PT Telkom Indonesia. Selain itu penelitian juga memberikan saran-saran terkait peningkatan Kinerja pada karyawan Band Posisi III.

1. Saran Untuk Direktur *Human Capital* PT Telkom Indonesia

Berdasarkan hasil assessment tahunan implementasi Budaya Kerja AKHLAK di PT. Telkom Indonesia, ada kecenderungan mengalami penurunan seperti terlihat dari tabel di bawah :

Tabel 5.7 *Score ACHI*

Tahun	Score	kategori
2021	96,4 %	Sehat
2022	94,5%	Sehat
2023	86,6 %	Sehat

Penurunan skor *AKHLAK Culture Health Index (ACHI)* sejalan dengan penelitian yang menyatakan kecenderungan implementasi budaya kerja karyawan Kristen baru pada kategori cukup maksimal. Oleh karena itu diusulkan sebagai berikut :

Pertama, dilakukan evaluasi yang menyeluruh atas program implementasi Budaya Kerja AKHLAK, untuk mengetahui penyebab penurunan skor ACHI secara keseluruhan. Sehingga dapat dibuatkan program perbaikan secara komprehensif.

Kedua, Pengukuran AKHLAK *Culture Health Index* (ACHI) tahun 2023 menempatkan *core values* Adaptif pada posisi terendah, padahal *core value* ini yang sangat penting dalam menghadapi perubahan atau transformasi yang sedang terjadi.

Ketiga, Dalam proses sosialisasi terhadap karyawan Kristen, perlu melibatkan Badan Pembinaan Rohani Kristen.

2. Saran Untuk *Vice President HR Culture & Industrial Relations* PT Telkom Indonesia

a. Saran Untuk Meningkatkan Implementasi Budaya Kerja

Pertama, Proses promosi *Senior Leader* agar mempertimbangkan masukan dari Badan Pembinaan Rohani, sehingga mereka yang dipromosikan adalah *role model* juga dalam spiritualnya. Selain itu, dalam proses *assessment* calon *Senior Leader* agar memasukan unsur keteladanan sebagai salah satu dimensi.

Kedua, Memberikan apresiasi kepada *culture agent*. *Culture agent* adalah perpanjangan tangan dari *Role Model* untuk menggerakkan budaya kerja AKHLAK, oleh karena itu supaya motivasi mereka terus terjaga, perlu ada apresiasi. Seorang *Culture agent* bekerja disamping tugas pokoknya, sehingga pantas diberikan apresiasi.

Ketiga, Pimpinan Unit kerja agar diberikan target atau Key Performance Index untuk menyelenggarakan Kipas Budaya secara periodikal.

Keempat, Meng-update artefak Budaya Akhlak sehingga tetap relevan dengan kondisi saat ini. Selain memimpin Yel-yel, pemimpin unit wajib menguraikan *core values* AKHLAK secara ringkas.

Lima, Pengukuran AKHLAK *Culture Health Index* (ACHI) tahun 2023 menempatkan *core values* Adaptif dan kolaboratif pada posisi terendah. Values adaptif

sangat terkait dengan perubahan dan inovasi. Program internalisasi AKHLAK Tahun 2024, internalisasi AKHLAK agar fokus pada peningkatan *core value* Adaptif.

Enam, Pelaksanaan Festival AKHLAK harus lebih melibatkan seluruh karyawan, tidak terbatas pada *culture agent* dan para pimpinan unit.

b. Saran Untuk Meningkatkan *core value* “Bekerja adalah Ibadah”

Pertama, untuk efektivitas unit Kerja *Spiritual Capital Management* Perlu ditunjuk seorang Karyawan Kristen sebagai staff di unit SCM. Hal ini dibutuhkan untuk kelancaran koordinasi dan pelaporan kegiatan Spiritual yang diselenggarakan Badan Pembinaan Rohani Kristen.

Kedua, para pengurus Badan Pembinaan Rohani Kristen perlu mendapatkan dukungan *training* atau kursus Teologi supaya lebih efektif dalam pelayanan.

Ketiga, Kegiatan oleh Ruh (pembinaan rohani) Kristen untuk para Pemimpin (Direksi, Direksi Anak Perusahaan, *Vice President*) terbatas hanya tiga bulan sekali saat mengikuti kegiatan Rapat Pimpinan Triwulanan. Agar Perusahaan menetapkan pembinaan rohani bulanan. Hal ini dimaksudkan juga untuk memperbaiki keteladanan / *Role Model* para *Senior Leader*.

Keempat, Unit *Spiritual Capital Management* agar menegakkan disiplin kehadiran karyawan dalam kegiatan Pembinaan rohani secara rutin.

Kelima, PT Telkom Indonesia agar menyempurnakan penyusunan Buku Silabus Pembinaan Rohani Kristen Tahunan dan memaksimalkan penggunaannya. Hal tersebut dilakukan melalui peningkatan kualitas tim penyusun, pembagian buku silabus kepada seluruh karyawan Kristen dengan menggunakan media digital.

Keenam, Memaksimalkan Program *E-Learning* Spiritual Kristen. Karyawan Kristen *diikutkan e-learning* lebih intensif, materi *e-learning* dibuatkan lebih menarik dan dapat diakses setelah lulus.

Ketujuh, Meningkatkan kehadiran peserta *Training Spirituality In Work & Webinar*, dengan cara melakukan intervensi kepada para karyawan Kristen dan memperbaiki *content*.

3. Saran Untuk Meningkatkan Kinerja Band Posisi III khususnya dan Band Posisi lainnya

Pertama, Karyawan Kristen dengan Band Posisi III (Manager) di PT Telkom Indonesia memiliki kinerja lebih baik dari Band Posisi lainnya. Oleh karena itu, perusahaan harus menjaga motivasi kerja dan keterikatan pada perusahaan. Selain itu, Agar dilakukan evaluasi yang komprehensif untuk meningkatkan Kinerja Karyawan dengan Band Posisi selain Band Posisi III.

Kedua, Karyawan agar dilibatkan dalam penyusunan cara penilaian kinerja sehingga dapat memberikan masukan untuk membangun sistem yang cocok dan relevan. Selain itu perlu dibangun sistem penilaian kinerja individu yang berbasis digital dan mudah digunakan oleh karyawan.

4. Saran Untuk Badan Pembinaan Rohani Kristen PT Telkom Indonesia.

Menurut hasil penelitian, pengaruh spiritualitas terhadap kinerja sebesar 28,1%, sedangkan indikator yang dominan berasal dari Implementasi Budaya Kerja dengan indikator “Bekerja Sebagai Ibadah” sebesar 59,6%. Selain itu, mayoritas karyawan Kristen (58,9%) memiliki nilai implementasi Budaya Kerja di bawah rata-rata. Oleh karena itu Badan Pembinaan Rohani Kristen memiliki peranan penting

membantu Perusahaan untuk meningkatkan implementasi Budaya Kerja Karyawan Kristen .

“Bekerja sebagai ibadah” adalah *core value* karyawan Kristen PT Telkom Indonesia yang paling dominan mempengaruhi Kinerja. *Core value* ini sebenarnya adalah *core value* spiritualitas yang telah menjadi keyakinan bersama karyawan Kristen, sehingga menjadi budaya kerja. Oleh karena itu, *core value* ini perlu dijaga dan ditingkatkan lebih lanjut dengan program-program yang lebih terarah.

5. Saran Untuk Badan Pembinaan Rohani Kristen PT Telkom Indonesia

Badan Pembinaan Rohani Kristen PT Telkom Indonesia, sekalipun bersifat non-kedinasan, namun memiliki peranan sangat penting membantu Human Capital PT Telkom Indonesia untuk meningkatkan implementasi Budaya Kerja melalui pendekatan spiritual. Saran untuk Badan Pembinaan Rohani Kristen PT Telkom Indonesia sebagai berikut :

Pertama, membantu Perusahaan mengidentifikasi penyebab rendahnya implementasi Budaya Kerja karyawan Kristen, sehingga dapat disiapkan program-program pembinaan rohani yang lebih terarah dan berdampak terhadap budaya kerja.

Kedua, secara intens membantu perusahaan dalam menyusun silabus pembinaan rohani karyawan Kristen, memastikan *content* disusun sesuai dengan kebutuhan Perusahaan, yaitu untuk memperkuat Budaya Kerja AKHLAK.

Ketiga, untuk tahun 2023, *core value* yang paling lemah dari AKHLAK adalah *core value* adaptif, oleh karena itu tema-tema program pembinaan rohani dalam bentuk ibadah, seminar, *e-learning* agar temanya diarahkan untuk menyiapkan karyawan Kristen lebih adaptif dan inovatif.

Adapun Tema-tema yang diperlukan untuk meningkatkan *core value* adaptif adalah :

Pertama, panggilan Menjadi Raja (Kejadian 1:28, 1 Petrus 2:8-9, Wahyu 22:5). Setiap orang Kristen dipanggil untuk menjadi raja, menjadi orang yang berpengaruh dalam berbagai bidang kehidupan. Contoh menjadi raja properti, artinya menjadi pengusaha yang sangat berpengaruh dalam bidang properti. Raja komputer, artinya menjadi pengusaha komputer yang berpengaruh. Raja dangdut, menjadi *trend setter* dalam musik dangdut. Raja kuliner, menjadi pengusaha kuliner yang diakui. Setiap orang Kristen dapat menjadi raja dalam berbagai bidang dengan membangun kompetensi, kreatif dan inovatif.

Kedua, Hikmat Salomo Mengubah Dunia. Salomo menjadi raja yang sangat berpengaruh bagi dunia pada zamannya. Pengaruh Salomo dikarenakan dia memiliki hikmat dari Allah. Orang Kristen yang adaptif adalah orang Kristen yang memiliki hikmat Allah.

Ketiga, Karunia Hikmat dan Pengetahuan (1 Korintus 12:8, Yakobus 1:5, Amsal 1:7). Orang Kristen seharusnya dapat menjadi orang yang berhasil dalam berbagai bidang, selain memiliki kemampuan alamiah, diberikan juga karunia hikmat. Orang-orang dunia hanya memiliki hikmat dan pengetahuan alamiah, orang Kristen dapat menerima hikmat dan pengetahuan dari Allah.

Keempat, Sepuluh kali lebih cerdas (Daniel 1). “Kepada keempat orang muda itu Allah memberikan pengetahuan dan kepandaian tentang berbagai-bagai tulisan dan hikmat, sedang Daniel juga mempunyai pengertian tentang berbagai-bagai penglihatan dan mimpi” Daniel 1:17. Orang Kristen dimungkinkan 10 kali lebih cerdas dengan syarat takut akan Tuhan dan belajar keras.

Kelima, Yusuf disertai Tuhan dan berhal dalam segala hal. (Kejadian 39). “tetapi TUHAN menyertai Yusuf, sehingga ia menjadi seorang yang selalu berhasil dalam pekerjaannya; maka tinggallah ia di rumah tuannya, orang Mesir itu”. Yusuf dapat beradaptasi dalam berbagai situasi dan berhasil karena penyertaan Tuhan. Orang Kristen yang disertai Tuhan dapat beradaptasi dan sukses dalam berbagai situasi.

Keenam, Menjadi Pengaruh di Tujuh Gunung. Orang Kristen dipanggil untuk menjadi pengaruh dalam berbagai bidang; pemerintahan, bisnis, spiritual, media, hiburan, pendidikan, keluarga. Sebagai karyawan PT Telkom Indonesia, karyawan Kristen seharusnya dapat menjadi pengaruh dalam dunia bisnis, khususnya bisnis digital.