

LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Permohonan Penelitian



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS,
DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS PENDIDIKAN GANESHA
FAKULTAS EKONOMI
Jalan Udayana No. 11 Singaraja-Bali. Telepon : (0362) 26830
Website : <http://www.fe.undiksha.ac.id/>

Nomor : 2157/UN48.13.1/PT.01.04/2025
Lamp. : -
Hal : *Permohonan Wawancara / Data Penelitian*

Singaraja, 23 September 2025

Kepada Yth. **PT. Telkom Akses Singaraja**
di
Tempat

Dengan Hormat,

Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Pendidikan Ganesha menerangkan bahwa mahasiswa/i tersebut dibawah ini :

Nama : Ni Made Ita Kusuma Wardani
NIM : 2217041031
Fakultas : Ekonomi
Jurusan/Prodi. : ST Manajemen

Bermaksud mengadakan penelitian lapangan untuk menempuh atau menyusun tugas akhir, skripsi dan melengkapi tugas lainnya. Sehubungan dengan hal tersebut, kami mohon izin agar mahasiswa kami dapat melakukan wawancara/penelitian di tempat yang Bapak/Ibu/Sdr. Pimpin.

Dermikian surat ini kami buat agar bisa digunakan sebagaimana mestinya. Atas perhatian dan kerjasamanya, kami sampaikan terima kasih.

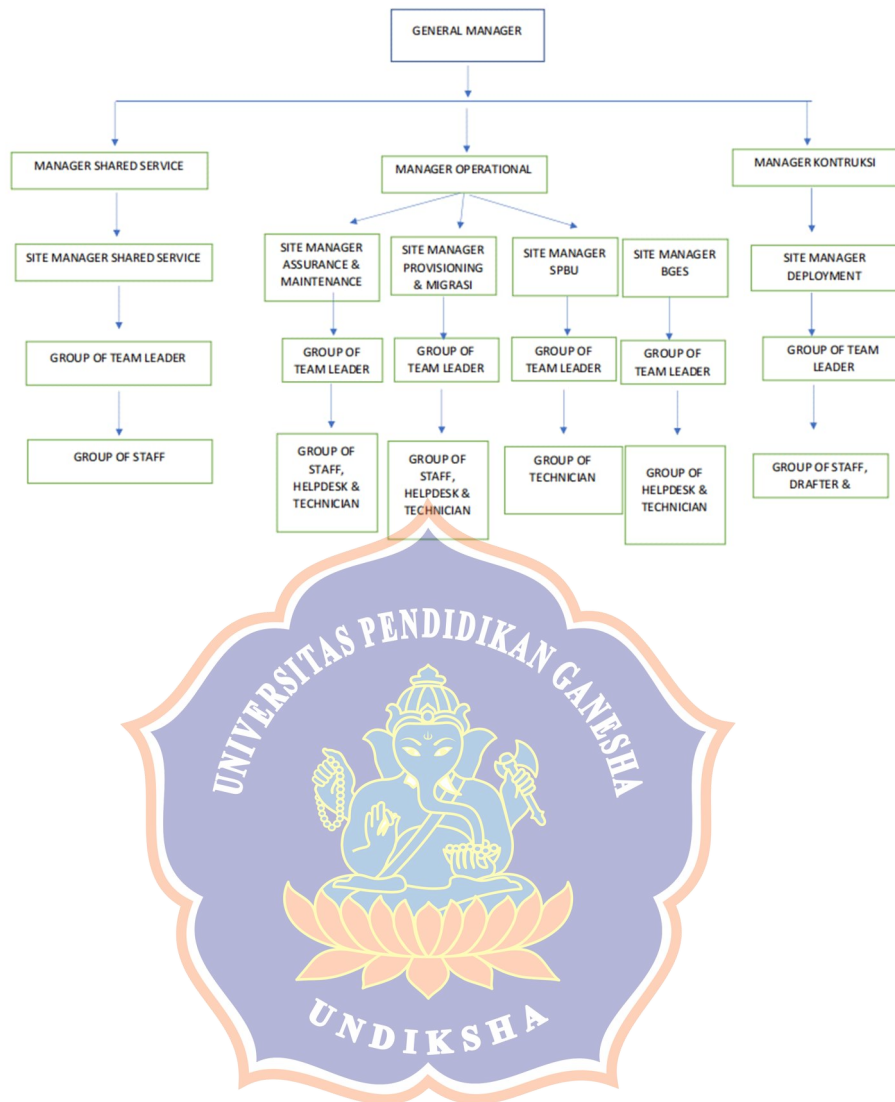
a.n. Dekan,
Wakil Dekan I,


Ni Made Suci
NIP. 196810291993032001



Catatan :
• UU ITE No. 11 Tahun 2008 Pasal 5 ayat 1 "Informasi Elektronik dan/atau Dokumen Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah"
• Dokumen ini tertanda ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BsrE
• Surat ini dapat dibuktikan keasliannya dengan menggunakan qr code yang telah tersedia

Lampiran 2. Struktur Organisasi



Lampiran 3. Pedoman Wawancara

PEDOMAN WAWANCARA
ANALISIS PERAN *HUMAN RESOURCE BUSINESS PARTNER* DALAM PENGELOLAAN SDM
DI PT. TELKOM AKSES SINGARAJA
INFORMAN KUNCI

No.	Tujuan Penelitian	Data/Info yang Dibutuhkan	Sumber Data/Informan	Pertanyaan
1.	Untuk mendeskripsikan bagaimana fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dilaksanakan di PT. Telkom Akses Singaraja.	a. Gambaran umum pelaksanaan fungsi-fungsi MSDM. b. Fungsi-fungsi MSDM yang dilaksanakan. c. Dukungan perusahaan terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi MSDM yang dilaksanakan.	HRD	a. Bagaimana pengelolaan SDM dilaksanakan di PT. Telkom Akses Singaraja? b. Apa saja dan bagaimana fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang dilaksanakan di PT. Telkom Akses Singaraja? c. Bagaimana upaya perusahaan dalam mendukung pelaksanaan fungsi MSDM di area Singaraja?
2.	Untuk mendeskripsikan bagaimana dan sejauh mana peran HRBP (<i>Human Resource Business Partner</i>) tercermin dalam pelaksanaan fungsi	a. Peran HRBP yang dicerminkan (<i>Strategic Partner</i>) b. Peran HRBP yang dicerminkan (<i>Administrative Expert</i>)	HRD	a. Bagaimana keterlibatan HR dalam mendukung kebutuhan perusahaan (termasuk koordinasi dengan HSA/regional terkait kebutuhan tenaga kerja dan pelatihan)? b. Apakah terdapat aktivitas HR lainnya yang bertujuan dalam

	MSDM di PT. Telkom Akses Singaraja.	c. Peran HRBP yang dicerminkan (<i>Employee Champion</i>) d. Peran HRBP yang dicerminkan (<i>Change Agent</i>)		penyelarasan sistem SDM dengan strategi bisnis perusahaan? c. Bagaimana pengelolaan administrasi SDM (absensi, kontrak kerja, data karyawan dan kompensasi) dapat membantu operasional perusahaan? d. Apakah terdapat aktivitas HR lainnya yang bertujuan untuk mengelola dan merancang sistem SDM yang efektif dan efisien? e. Bagaimana HR mengetahui dan membantu kebutuhan, kendala/masalah serta pengembangan kompetensi karyawan di perusahaan? f. Apakah terdapat aktivitas HR lainnya bertujuan dalam memastikan kontribusi, komitmen, dan kompetensi karyawan terhadap perusahaan? g. Bagaimana HR menghadapi perubahan baik sistem kerja maupun transformasi yang terjadi dalam pengelolaan SDM di perusahaan? h. Apakah ada aktivitas HR lainnya yang bertujuan untuk membantu
--	-------------------------------------	--	---	--

				perusahaan untuk merespons perubahan bersama manajer lini?
3.	Untuk mendeskripsikan apa saja faktor pendukung dan penghambat penerapan peran HRBP di level area Singaraja.	a. Faktor pendukung dan penghambat penerapan HRBP di level area Singaraja.	HRD	a. Menurut anda, apa kekuatan atau kelebihan HRD/HCM yang menjadi potensi dalam mendukung pengelolaan SDM secara strategis di perusahaan meskipun SDM HCM terbatas? b. Menurut anda, apa kendala/keterbatasan yang dihadapi dalam mengelola SDM di level area? Apakah struktur organisasi/pembagian kewenangan memengaruhi ruang gerak? c. Menurut anda, apakah ada peluang untuk HR area agar lebih terlibat dalam kebutuhan strategis perusahaan? d. Menurut anda, apakah terdapat tantangan atau hambatan apabila peran HRBP diterapkan secara formal/resmi di level area Singaraja?



INFORMAN PENDUKUNG

No.	Tujuan Penelitian	Data/Info yang Dibutuhkan	Sumber Data/Informan	Pertanyaan
1.	Untuk mendeskripsikan bagaimana fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dilaksanakan di PT. Telkom Akses Singaraja.	a. Gambaran umum pelaksanaan fungsi-fungsi MSDM. a. Fungsi-fungsi MSDM yang dilaksanakan.	Karyawan/Teknisi	a. Bagaimana anda melihat pengelolaan SDM di perusahaan? Apakah bisa dideskripsikan? b. Bagaimana fungsi-fungsi MSDM (rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, absensi, kontrak kerja, dan kompensasi) dilaksanakan menurut anda? c. Apakah perusahaan mendukung atau berupaya dalam pelaksanaan fungsi MSDM di level area?
2.	Untuk mendeskripsikan bagaimana dan sejauh mana peran HRBP (<i>Human Resource Business Partner</i>) tercermin dalam pelaksanaan fungsi MSDM di PT. Telkom Akses Singaraja.	a. Peran HRBP yang dicerminkan (<i>Strategic Partner</i>) b. Peran HRBP yang dicerminkan (<i>Administrative Expert</i>) c. Peran HRBP yang dicerminkan (<i>Employee Champion</i>) a. Peran HRBP yang dicerminkan (<i>Change Agent</i>)	Karyawan/Teknisi	a. Apakah HR memahami dan mendukung dalam kebutuhan pekerjaan anda? b. Menurut anda, apakah HR ikut membantu menyesuaikan kebutuhan perusahaan (tenaga kerja, pelatihan, dll) dengan kebutuhan kerja di lapangan? c. Apakah ada aktivitas lain yang dilakukan HRD/Staff HCM yang bertujuan untuk menyelaraskan sistem SDM dengan strategi bisnis?

				d. Bagaimana pelayanan administrasi (absensi, kontrak kerja, data karyawan, kompensasi) menurut anda? Apakah pengelolaan yang dilaksanakan membantu pekerjaan/operasional menjadi lebih efektif dan tertata? e. Menurut anda, apakah HRD/Staff HCM mendukung karyawan mengenai kontribusi, komitmen dan kompetensi karyawan? Bagaimana HRD/Staff HCM membantu anda apabila menghadapi kebutuhan/kendala yang berkaitan dengan pekerjaan? f. Menurut anda, bagaimana HRD/Staff HCM menghadapi perubahan yang terjadi di perusahaan? Apakah HRD/Staff HCM membantu karyawan dalam menghadapi dan menyesuaikan diri baik dari segi sistem kerja maupun kebijakan perusahaan?
3.	Untuk mendeskripsikan apa saja faktor pendukung dan penghambat penerapan	a. Faktor pendukung dan penghambat penerapan HRBP di level area Singaraja.	Karyawan/Teknisi	a. Menurut anda, apa yang membantu pengelolaan SDM di perusahaan ini berjalan dengan baik? Apakah sudah membantu



	peran HRBP di level area Singaraja.		HR untuk menjadi mitra bisnis perusahaan? b. Menurut anda, apakah ada kendala/hambatan yang berkaitan dengan pengelolaan SDM di perusahaan? Apakah terdapat kendala pada bagian komunikasi/pelayanan? c. Menurut anda, dari pengelolaan SDM di perusahaan hal apa yang dapat dikembangkan/ditingkatkan? d. Menurut anda, tantangan apa yang menghambat pengelolaan SDM menuju arah strategis pada perusahaan ini? Apakah perubahan sistem kerja, kebijakan, struktur organisasi, dan lain sebagainya menjadi tantangan?
--	--	---	---

Lampiran 4. Transkrip Wawancara

TRANSKRIP WAWANCARA INFORMAN KUNCI

Kode Informan : IK

Nama : Intan Syahni Alam

Jabatan : HRD (Area Singaraja)

Hari/Tanggal : Kamis, 4 Juni 2026

Lokasi : Kantor PT. Telkom Akses Singaraja (Ruang *Fiber Academy*)

No.	Pertanyaan	Jawaban Informan
1.	Kalau secara umum, bagaimana pengelolaan karyawan di perusahaan ini? (<i>bagaimana pengelolaan SDM dilaksanakan di PT. Telkom Akses Singaraja?</i>)	Kalau secara umum sih sudah lumayan baik ya, kalau kita itu lebih ke <i>by sistem</i> terutama untuk karyawan yang sudah masuk tenaga kerja sendiri, paling kalau <i>outsourcing</i> mungkin kita masih sedikit manual tapi tetap ada koordinasi yang baik juga.
2.	Fungsi-fungsi MSDM apa saja yang dilaksanakan di sini dan bagaimana pelaksanaannya? (<i>Apa saja dan bagaimana fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang dilaksanakan di PT. Telkom Akses Singaraja?</i>)	Fungsi-fungsi Manajemen SDM, pertama mungkin fungsi ya kalau di kami sih lebih ke administrasi biasanya kalau administrasi kelengkapan untuk proses pembuatan NIK (Nomor Induk Karyawan). Juga ada fungsi pengikat sih kontrak, kalau kontrak itu biasanya kita ada evaluasinya juga sih per tergantung ya, kalau karyawannya kinerjanya bagus itu per satu tahun, tapi kalau mungkin ada yang kurang di evaluasi itu bisa sampe tiga/enam bulan. Terus juga apa ya, lebih ke <i>payroll</i> ya kalau <i>payroll</i> sih lebih ketat lagi ya karena itu kan masalah pembayaran per bulan tapi tetep kalau <i>payroll</i> itu ke antara SDM dan <i>finance</i> ya, itu aja sih kurang lebihnya.
3.	Bagaimana dukungan perusahaan secara umum terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi yang telah disebutkan tadi? (<i>Bagaimana upaya perusahaan dalam mendukung pelaksanaan</i>	Kalau dari perusahaan sih sudah menyiapkan sistem ya, jadi sebenarnya semua itu sudah ada dalam satu sistem, kita punya portal tersendiri, jadi semua ada di sana sih baik administrasi data karyawan termasuk juga pelatihan-pelatihan <i>e-learning online</i> semua ada di sana, jadi begitu.

	<i>fungsi MSDM di area Singaraja?)</i>	
4.	Bagaimana peran anda sebagai HRD dalam mendukung kebutuhan perusahaan misalnya kebutuhan tenaga kerja, pelatihan atau melakukan koordinasi dengan pusat seperti itu, bagaimana peran anda sebagai HRD? <i>(bagaimana keterlibatan HRD dalam mendukung kebutuhan perusahaan (termasuk koordinasi dengan regional terkait kebutuhan tenaga kerja atau pelatihan?)</i>	Oke, kalau kita di sini lebih ke koordinasi ya yang cukup ekstrem ya, kita di sini pakai aplikasi telegram ya mungkin kalau whatsapp juga tidak terlalu intens, intens nya itu kita di telegram gitu. Jadi kalau sampai ke pusat kita ada jenjangnya ya, ada yang tahap regional, kalau Bali ini tahap regional Bali Nusra, terus juga ada tahap ke sampai Surabaya, sampai juga terakhir ke Jakarta Pusat, itu sih tahapannya kalau kita. Jadi kalau kita langsung loncat ke pusat koordinasinya engga ya, karena kan kita lumayan banyak se-Indonesia jadi mungkin lebih ke bertahap jenjang mana yang lebih efisien untuk kita koordinasi. <i>(berarti kalau mengenai kebutuhan tenaga kerja itu bagaimana?)</i> Tetep dari pusat, jadi semua aturan tetap dari pusat, nah dari pusat turun ke Surabaya. Kalau dari Surabaya nanti turun ke Bali seperti itu, jadi ga langsung dari Jakarta ke kita di Singaraja, engga, itu semua bertahap. <i>(berarti kalau misalnya di satu unit itu memerlukan tenaga kerja baru itu berarti menunggu persetujuan dari pusat baru bisa dilaksanakan di area?)</i> Kalau unit kosong ya, kalau posisi kosong itu yang ngecek tetep dari pusat juga akan di cek misalnya nih daerah Bali nih ada kekurangan posisi apa, nanti dari Jakarta ke Surabaya menginfokan Surabaya ke Bali Denpasar terutama ya, dari sana kita bisa cek oh ini kebutuhannya kurang oh ini yang harus ditambah, seperti itu. Kalau kita yang mengajukan lebih ke jarang sih ya nanti dilihat jadi kita itu punya seperti posisi yang sudah disetujui disepakati gitu jadi gabisa nambah tiba-tiba nambah untuk karyawan, kecuali kalau mungkin <i>freelance</i> bisa.

5.	Selain hal tersebut, apakah anda terlibat dalam pencapaian target atau kebutuhan bisnis perusahaan atau hanya ke karyawan? <i>(Apakah terdapat aktivitas HRD lainnya yang bertujuan dalam penyeselarasan sistem SDM dengan strategi bisnis perusahaan?)</i>	Kalau kami sih lebih ke administrasi ya, kalau target pencapaian mungkin lebih ke tim <i>outdoor</i> aja sih kalau target pencapaian apalagi kita ini masalah jaringan ya. Jadi kalau kami itu lebih ke perketat administrasi sih itu aja.
6.	Mengenai administrasi, bagaimana pengelolaan administrasi karyawan di sini apakah pengelolaan tersebut membantu jalannya operasional perusahaan juga? <i>(Bagaimana pengelolaan administrasi SDM (absensi, kontrak kerja, data karyawan dan kompensasi) dapat membantu operasional perusahaan?)</i>	Cukup membantu kalau kami kan lebih ke kompulir data ya, biasanya kalau data kami juga harus sama seperti BPJS, dukcapil, seperti itu kan berhubungan ya, kalau data dukcapil itu belum di validasi, data di kami juga gak keliatan, jadi lebih ke harus ada koordinasi sih sama pihak-pihak dinas dan lain-lain gitu.
7.	Apakah ada upaya lain yang anda lakukan untuk mengelola karyawan agar lebih efektif dan efisien? <i>(Apakah terdapat aktivitas HR lainnya yang bertujuan untuk mengelola dan merancang sistem SDM yang efektif dan efisien?)</i>	Kalau kami di sini selama ini lebih ke koordinasi yang intens ya, kan kalau berkoordinasi bersama temen-temen di lapangan itu kalau di jam kerja itu pasti mereka tidak terlalu respon, jadi kadang mereka responnya di jam pulang tapi kami juga pulang. Jadi lebih ke gimana ya, mencoba berkoordinasi lebih intens saja sih diutamakan, masalah posisi lagi ada yang <i>outdoor</i> ada <i>indoor</i> gitu.
8.	Bagaimana anda mengetahui kebutuhan, kendala, atau permasalahan yang dialami karyawan? <i>(Bagaimana HR mengetahui dan membantu kebutuhan, kendala/masalah serta pengembangan kompetensi karyawan di perusahaan?)</i>	Biasanya kalau temen-temen ada kendala itu lapor sih <i>by</i> japri ya, kalau misalkan kita cek dulu kendalanya bagaimana, coba kita lihat, kemudian kalau memang dari sisi HRD belum menemukan solusi, kita lari ke mungkin ke manager, mungkin dari manager belum menemukan solusi lari ke atasannya lagi, seperti itu, lebih berjenjang juga sih untuk solusinya. Tapi tetep nanti kita cari solusinya bareng-bareng gitu. Nah kalau kendala, kalau administrasi ya kan kendala di administrasi BPJS keluarganya ga bisa gitu, itu kan kita selain koordinasi

		bersama pihak regional, sama pihak BPJS nya juga gitu. Lebih banyak di kendala itu sih administrasi bagian itu biasanya. <i>(berarti tetap ada semacam konselingnya?)</i> Kalau konseling itu biasanya untuk naker-naker yang bermasalah aja sih, kalau konseling ya, atau mungkin misalkan nih nakernya mangkir, ga pernah kerja, atau mungkin dari sisi SOP dia kurang apa ya masih melenceng, nah itu mungkin biasanya kita konseling, itu sih lebih ke konseling. Kalau kendala lebih ke <i>sharing</i> ya, <i>sharing session</i> saja.
9.	Bagaimana anda atau HRD menghadapi perubahan sistem kerja, kebijakan perusahaan, atau transformasi yang terjadi di perusahaan ini? <i>(Bagaimana HR menghadapi perubahan baik sistem kerja maupun transformasi yang terjadi dalam pengelolaan SDM di perusahaan?)</i>	Kalau dari kami sih, yang pertama kan kita mempelajari dulu apa-apa saja yang menjadi perubahan, kemudian kita coba sosialisasikan kepada temen-temen itu dengan bahasa yang lebih mudah ya agar mereka juga paham kalau kita sedang ada di posisi transformasi seperti itu. Mungkin kita biasanya mengadakan sosialisasi atau <i>sharing session</i> dengan teman-teman terkait transformasi ini. <i>(berarti itu langsung melibatkan yang pusat kak atau di area-area dulu, nanti kalau ada pertanyaan ditampung ke pusat seperti itu kak?)</i> Engga, kita tampung di area Bali dulu, kalau misalkan ada yang tidak bisa kita jawab baru kita coba ke regional atau pusat.
10.	Menurut anda, apa yang selama ini menjadi faktor yang mendukung pengelolaan SDM di area Singaraja? <i>(Menurut anda, apa kekuatan atau kelebihan HRD/HCM yang menjadi potensi dalam mendukung pengelolaan SDM secara strategis di perusahaan meskipun SDM HCM terbatas?)</i>	Faktor yang paling mendukung sebenarnya dari karyawan itu sendiri ya, jadi semakin dia responsif, semakin dia gampang diajak koordinasi, kita juga lebih mudah gitu dalam urusan administrasi gitu, kurang lebih sih seperti itu.
11.	Apa saja kendala atau keterbatasan yang dihadapi	Kalau keterbatasan ya, yang pertama mungkin jarak kita itu lumayan jauh-jauh kan, per kabupaten, sedangkan

	dalam mengelola SDM di area Singaraja? <i>(Menurut anda, apa kendala/keterbatasan yang dihadapi dalam mengelola SDM di level area? Apakah struktur organisasi/pembagian kewenangan memengaruhi ruang gerak?)</i>	kita HRD itu cuma ada dua posisi Denpasar dan Singaraja. Jadi gimana caranya kita bisa berkoordinasi dengan seluruh karyawan di Bali gitu.
12.	Menurut anda, apa yang masih dapat ditingkatkan dalam pengelolaan SDM maupun peran HRD di area Singaraja? <i>(Menurut anda, apakah ada peluang untuk HRD agar lebih terlibat dalam kebutuhan strategis perusahaan?)</i>	Kalau yang ditingkatkan, kalau dari HRD mungkin kalau sekarang itu kan HRD gabung sama HSE ya, mungkin lebih ke ini sih pengetahuan tentang masalah keselamatan kerja ya. Karena kan kalau dari sisi HRD karena sekarang pekerjaan sudah gabung dengan HSE bagian Kesehatan dan Keselamatan Kerja ya mungkin lebih ditekankan di keselamatan kerja lapangan gitu. Apalagi kita kan lumayan berbahaya ya, sebenarnya tidak berhubungan dengan listrik, cuman karena tiang kita nempel sama tiang listriknya PLN, jadi itu memicu kadang, itu yang lagi diawasi ketat sama GM (General Manager) terkait dengan keselamatan kerja gitu, jadi kita dari tim HRD sosialisasinya juga harus diperketat termasuk juga <i>safety riding</i> karena kan kalau di lapangan kan itu setiap hari mereka bawa motor ya mungkin tidak mendoakan sih, tapi kan tetap untuk <i>safety riding</i> itu tetap diperketat juga.
13.	Menurut anda, apa yang menjadi tantangan terbesar dalam pengelolaan SDM atau karyawan kedepannya? <i>(Menurut anda, apakah terdapat tantangan atau hambatan apabila peran HRBP diterapkan secara formal/resmi di level area Singaraja?)</i>	Kalau tantangan terbesarnya ya biasanya kalau transformasi itu ada saja yang kurang setuju dengan transformasi, jadi kan karakter orang beda-beda, jadi kita harus bisa memahami karakter setiap karyawan, ada yang menerima dengan lapang dada ada yang komplain kok saya dibawa ke posisi ini semenjak transformasi, seperti lebih ke mengedukasi ya.

TRANSKRIP WAWANCARA INFORMAN PENDUKUNG

Kode Informan : IP1

Nama : Komang Adi Putra

Jabatan : Staff Konstruksi

Hari/Tanggal : Selasa, 26 Mei 2026

Lokasi : Kantor PT. Telkom Akses Singaraja (Ruang Divisi Konstruksi)

No.	Pertanyaan	Jawaban Informan
1.	Kalau menurut anda, pengelolaan karyawan di sini seperti apa? (Bagaimana anda melihat pengelolaan SDM di perusahaan? Apakah bisa dideskripsikan?)	Kalau menurutku sih dari segi pelatihan <i>Fiber Academy</i> di <i>Fiber Academy</i> , jadi setiap pelatihan itu sudah ada jenjangnya masing-masing, misalnya nih pelatihan PSB atau Pasang Baru diajari dari dasarnya dulu. Nah disana kita dilatih bener-bener biar bisa <i>expert</i> . Nah habis dari PSB baru kita lanjut buat dilatih buat penanganan gangguan jadi teknisi itu diajarkan gimana caranya biar bisa nyari gangguan secara efisien begitu sih. Nah setelah itu naik tingkat lagi namanya <i>maintenance</i> , yang mana kegiatannya itu langsung survei di lapangan, dan kalau di bagian aku sih aku kan sekarang di apa namanya di konstruksi, jadi aku dilatih bagaimana caranya membuat berkas konstruksi, bagaimana survei di lapangan, seperti itu.
2.	Kalau rekrutmen, pelatihan, absensi, kontrak kerja atau kompensasi biasanya bagaimana di sini? (Bagaimana fungsi-fungsi MSDM (rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, absensi, kontrak kerja, dan kompensasi) dilaksanakan menurut anda?)	Kalau di awal masuk kita biasanya diawali dengan bootcamp, bootcamp itu semacam pengenalan baik buat ruang lingkup pekerjaan maupun pengenalan di bidang SDM nya. Terus kalau buat urusan absensi kita di sini pakai aplikasi namanya Super Hana. Jadi setiap pagi itu kita selalu diingatkan di grup telegram buat absen biar ga bolong. Kalau soal kompensasi alias gaji itu nanti kita di cek di absensinya atau kita cek di portal. Kalau absen kita 100% ya gajinya

		100% dibayar, mungkin kalau misalnya ada yang bolong satu atau dua tentunya kita dipotong seperti itu sih.
3.	Menurut anda, perusahaan sudah mendukung kebutuhan karyawan dan pengelolaan kerja di area atau belum? (Apakah perusahaan mendukung atau berupaya dalam pelaksanaan fungsi MSDM di level area?)	Kalau dari segi dukungan perusahaan memang sangat mendukung sekali ya, bentuk dukungannya itu kelihatan dari gimana kita dibuatkan jadwal pelatihan sama jadwal <i>expert</i> gitu sih langsung dari perusahaannya.
4.	Kalau saat bekerja, HRD biasanya membantu apa saja terkait pekerjaan? (apakah HRD memahami dan mendukung dalam kebutuhan pekerjaan anda?)	Kalau urusan pekerjaan sehari-hari ranahnya kan udah beda, jadi urusan HR itu lebih ke administrasi dan aturan perusahaan. Nah kalau tapi kalau untuk penegakan kedisiplinan kerja, itu terlibat, misalnya ada karyawan yang masalah kepribadiannya berulang-ulang seperti itu ya nanti dipanggil biasanya sama pihak dari HR, kita bisa konseling. Sampai dengan kalau kita melakukan kesalahan berulang-ulang itu nanti kita akan dikenakan yang namanya SP satu dua sampai SP tiga, jadi pemecatan gitu.
5.	Kalau ada kebutuhan teknis, pelatihan, atau tenaga kerja biasanya HRD ikut bantu koordinasi atau tidak? (Menurut anda, apakah HRD ikut membantu menyesuaikan kebutuhan perusahaan (tenaga kerja, pelatihan, dll) dengan kebutuhan kerja di lapangan?)	Ya kalau terkait hal kayak gitu biasanya kita koordinasikan dulu sama pusat, jadi misalnya dari pihak kita lagi butuh tambahan karyawan ya kita koordinasikan dulu ke tingkat regional maupun tingkat pusat.
6.	Selain administrasi, biasanya HRD ada bantu hal lain atau tidak untuk mendukung kerja di area? (Apakah ada aktivitas lain yang dilakukan HRD yang bertujuan untuk menyelaraskan sistem SDM dengan strategi bisnis?)	Ada sih contohnya terkait masalah personal karyawan kita ada yang namanya program konseling, jadi setiap naker yang lagi ada masalah baik itu masalah dari SDM nya sendiri atau pas lagi ada konflik sama rekan kerja itu bakalan dipanggil sama HR buat di konseling dan dicarikan apa solusinya.
7.	Kalau dari pelayanan administrasi (absensi, kontrak kerja, atau kompensasi) dari	Menurut saya sih cukup membantu ya, apalagi kalau buat urusan absensi kan kita dipantau oleh aplikasi Super Hana dan portal, nah itu kita ngebantu banget

	HRD apakah cukup membantu pekerjaan lebih tertata? <i>(Bagaimana pelayanan administrasi (absensi, kontrak kerja, data karyawan, atau kompensasi) menurut anda? Apakah pengelolaan yang dilaksanakan membantu pekerjaan/operasional menjadi lebih efektif dan tertata?)</i>	buat absen kita biar ga sampai bolong. Terus kalau segi gaji juga jadi jelas hitungannya karena bener-bener ngikutin rekaman data absen kita maupun kita cek di portalnya gitu.
8.	Kalau ada kendala kerja atau kebutuhan tertentu, biasanya HRD membantu karyawan atau tidak? <i>(Menurut anda, apakah HRD mendukung karyawan mengenai kontribusi, komitmen dan kompetensi karyawan? Bagaimana HRD membantu anda apabila menghadapi kebutuhan/kendala yang berkaitan dengan pekerjaan?)</i>	Kalau kendalanya terkait masalah personalia atau administrasi HR pasti bantu kayak yang saya bilang tadi kalau ada konflik antara temen atau masalah SDM, bakal dibantu lewat konseling. Terus kalau urusan kendala administrasi kayak BPJS kesehatan ataupun BPJS ketenagakerja itu kita semuanya ditampung dulu di HR di sini sebelum nantinya dibawa ke pusat.
9.	Selama bekerja di sini, apakah anda pernah ikut pelatihan atau pengarahan dari HRD/HCM?	Pernah, kan dari awal masuk aja kita udah dapat bootcamp buat pengenalan nah terus kerjanya terus setelah itu kita juga dapat namanya pelatihan berjenjang di Fiber Academy mulai dari pelatihan PSB sampai dengan pelatihan yang kayak di kita di posisi saya sekarang di konstruksi itu sampai ke pelatihan ke konstruksi, seperti itu. Juga dapat kita juga dapat pelatihan K3 tentang keselamatan dan kesehatan kerja.
10.	Kalau ada aturan/kebijakan baru atau perubahan sistem kerja, biasanya HRD membantu menjelaskan atau tidak? Apakah bantuan yang diberikan cukup membantu bagi anda? <i>(Menurut anda, bagaimana HRD menghadapi perubahan yang terjadi di perusahaan? Apakah HRD membantu karyawan dalam menghadapi dan menyesuaikan diri baik dari</i>	Kalau dari unit HCM atau HR sendiri semua pekerjaan kita kan sudah diatur dan disesuaikan sama peraturan perusahaan. Jadi kalau ada perubahan biasanya emang udah berjalan sesuai unit dari sistem masing-masing yang ada di sana.

	<i>segi sistem kerja maupun kebijakan perusahaan?)</i>	
11.	Menurut anda, apa yang selama ini membantu pengelolaan karyawan di perusahaan berjalan lancar? <i>(Menurut anda, apa yang membantu pengelolaan SDM di perusahaan ini berjalan dengan baik? Apakah sudah membanyi HRD untuk menjadi mitra bisnis perusahaan?)</i>	Menurut saya yang tetap bikin berjalan lancar itu karena programnya udah terstruktur, kayak adanya pelatihan berjenjang tadi sama adanya sistem absensi digital yang bikin karyawan lebih disiplin. Selain itu ada fungsi konseling buat nanganin konflik karyawan juga membantu menjaga situasi kerja biar tetap kondusif.
12.	Kalau selama kerja di sini, biasanya kendala atau kesulitannya apa yang menurut anda berkaitan dengan pengelolaan karyawan? <i>(Menurut anda, pakah ada kendala/hambatan yang berkaitan dengan pengelolaan SDM di perusahaan? apakah terdapat kendala pada bagian komunikasi/pelayanan?)</i>	Kendala terbesarnya sih karena semuanya sebenarnya serba terpusat jadi ya agak susah karena fungsi dan peran HR di sini lebih banyak menampung urusan administrasi dulu baru nanti semua dibawa diproses ke pusat. Kemudian pusatnya kan dari Jakarta di HO.
13.	Menurut anda, apa yang masih bisa diperbaiki atau ditingkatkan dari HRD atau pengelolaan karyawan di sini? <i>(Menurut anda, dari pengelolaan SDM di perusahaan hal apa yang dapat dikembangkan/ditingkatkan?)</i>	Mungkin karena keterbatasan wewenang tadi ya karena sistemnya terpusat banget di HO Jakarta, jadi kedepannya mungkin pengurusan data-data administrasi kayak BPJS kesehatan gitu bisa diproses lebih cepet lagi di tingkat area biar karyawan ga kelamaan nunggu proses di pusat.
14.	Kalau sekarang, apa tantangan terbesar dalam mengatur pekerjaan atau karyawan di sini? <i>(Menurut anda, tantangan apa yang menghambat pengelolaan SDM menuju arah strategis pada perusahaan ini? Apakah perubahan sistem kerja, kebijakan, struktur organisasi, dan lain sebagainya menjadi tantangan?)</i>	Ya itu tadi tentang terbesarnya karena sistem kita emang terpusat, sehingga data penting kita mulai dari BPJS sampai urusan keputusan lainnya itu kan adanya di HO. Jadi tantangan adalah gimana kita di area tetap mengelola SDM dengan maksimal dan serba cepet. Meskipun secara wewenang kita harus nunggu dari pusat, seperti itu sih Ta.

TRANSKRIP WAWANCARA INFORMAN PENDUKUNG

Kode Informan : IP2

Nama : Faisal Nugraha

Jabatan : Admin Maintenance

Hari/Tanggal : Selasa, 2 Juni 2026

Lokasi : Kantor PT. Telkom Akses Singaraja (Ruang *Fiber Academy*)

No.	Pertanyaan	Jawaban Informan
1.	Kalau menurut anda, pengelolaan karyawan di sini seperti apa? <i>(Bagaimana anda melihat pengelolaan SDM di perusahaan? Apakah bisa dideskripsikan?)</i>	Jadi kalau menurut saya sih, pengelolaan karyawan di perusahaan udah cukup baik dan lumayan tertata ya. Nah HRD biasanya yang mengatur tentang karyawan, kayak ngurusin absensi, wawancara kalo ada rekrutmen, terus juga kalo ada info dari HO biasanya dia juga yang meneruskan ke kita melalui grup.
2.	Kalau rekrutmen, pelatihan, absensi, kontrak kerja atau kompensasi biasanya bagaimana di sini? <i>(Bagaimana fungsi-fungsi MSDM (rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, absensi, kontrak kerja, dan kompensasi) dilaksanakan menurut anda?)</i>	Setahu saya kalau urusan rekrutmen sama seleksi itu emang bidangnya HRD. Nah kalau absensi itu kita pakai aplikasi, jadi sistemnya udah digital. Nah terus kalau kontrak biasanya ada pembaruan berkala dan kita juga tetep digaji tiap bulan, normal aja kayak karyawan lainnya.
3.	Menurut anda, perusahaan sudah mendukung kebutuhan karyawan dan pengelolaan kerja di area atau belum? <i>(Apakah perusahaan mendukung atau berupaya dalam pelaksanaan fungsi MSDM di level area?)</i>	Kalau dari dukungan sih pasti didukung banget, cuman misalnya nih ada koordinasi soal kerjaan itu pasti bakalan disampaikan ke kita, mungkin lewat zoom atau pas apel itu tetep disampaikan.
4.	Kalau saat bekerja, HRD biasanya membantu apa saja terkait pekerjaan? <i>(apakah HRD memahami dan mendukung dalam kebutuhan pekerjaan anda?)</i>	Nah, kalau buat pekerjaan sehari-hari karena udah ada pembagian sendiri-sendiri jadi gak terlalu banyak melibatkan HR karena beda bidang. Nah tapi, kalau ada kerjaan yang emang berkaitan, kita tetep koordinasi kok sama HRD biar saling membantu.

5.	Kalau ada kebutuhan teknis, pelatihan, atau tenaga kerja biasanya HRD ikut bantu koordinasi atau tidak? <i>(Menurut anda, apakah HRD ikut membantu menyesuaikan kebutuhan perusahaan (tenaga kerja, pelatihan, dll) dengan kebutuhan kerja di lapangan?)</i>	Iya, biasanya HRD ikut bantu koordinasi, misalnya kita nih lagi butuh tambahan tenaga kerja, nanti dari pihak kita bakal ngomong ke HRD kalau kita butuh orang. Nah nanti dari HRD lah yang bantu proses ke pusat, ya walaupun keputusan kan gak sepenuhnya di HRD setidaknya dari area udah koordinasi ke pusat. Kalau ada pertimbangan dari pusat, itu balik lagi HRD nanti dikasi tau ke kita di sini.
6.	Selain administrasi, biasanya HRD ada bantu hal lain atau tidak untuk mendukung kerja di area? <i>(Apakah ada aktivitas lain yang dilakukan HRD yang bertujuan untuk menyelaraskan sistem SDM dengan strategi bisnis?)</i>	Kalau diluar administrasi sih HRD biasanya juga bantu menyampaikan info baru baru dari pusat, nah terus juga kalau ada atasan yang mau ke area itu HRD juga ikut bantu nyiapin acara lah, kayak koordinasi sama finance buat konsumsi, atau misalnya ada hal yang kayak harus disiapin itu diurus juga. Nah, jadi HRD ini kayak jembatan komunikasi lah kalau ada apa-apa dari pusat ke karyawan areanya.
7.	Kalau dari pelayanan administrasi (absensi, kontrak kerja, atau kompensasi) dari HRD apakah cukup membantu pekerjaan lebih tertata? <i>(Bagaimana pelayanan administrasi (absensi, kontrak kerja, data karyawan, atau kompensasi) menurut anda? Apakah pengelolaan yang dilaksanakan membantu pekerjaan/operasional menjadi lebih efektif dan tertata?)</i>	Menurut saya sendiri sih cukup membantu, nah apalagi beberapa kan udah bisa lewat sistem nih atau aplikasi gitu, jadi ga terlalu ribet buat karyawan apalagi sampe mengganggu pekerjaan. Sama juga di kontrak kerja itu kan biasanya dijelasin waktu kerja kita, terus pembayaran gaji, perlindungan karyawan, kan biasanya udah ditulis di kontrak, itu juga ngebantu karyawan fokus ke pekerjaan masing-masing.
8.	Kalau ada kendala kerja atau kebutuhan tertentu, biasanya HRD membantu karyawan atau tidak? <i>(Menurut anda, apakah HRD mendukung karyawan mengenai kontribusi, komitmen dan kompetensi karyawan? Bagaimana HRD membantu anda apabila menghadapi</i>	HRD cukup ngebantu kalau kita ada masalah atau kendala kalau kendalanya itu masih tentang karyawan misalnya masalah di absensi atau gaji ataupun BPJS misalnya nih. Cuma ya gitu, kadang kalau kita nanya soal gaji misalnya itu kadang responnya agak gantung, jadi belum dijawab jelas ke karyawan.

	<i>kebutuhan/kendala yang berkaitan dengan pekerjaan?)</i>	
9.	Selama bekerja di sini, apakah anda pernah ikut pelatihan atau pengarahan dari HRD/HCM?	Nah kalau pelatihan sih ada pelatihan itu biasanya di awal kerja, nah sisanya itu kita biasanya langsung belajar pas kerja. Kalau pengarahan mungkin lewat <i>briefing</i> gitu ya, itu sih <i>team leader</i> yang lebih sering ngasi arahan kerjaan.
10.	Kalau ada aturan/kebijakan baru atau perubahan sistem kerja, biasanya HRD membantu menjelaskan atau tidak? Apakah bantuan yang diberikan cukup membantu bagi anda? <i>(Menurut anda, bagaimana HRD menghadapi perubahan yang terjadi di perusahaan? Apakah HRD membantu karyawan dalam menghadapi dan menyesuaikan diri baik dari segi sistem kerja maupun kebijakan perusahaan?)</i>	Biasanya dibantu sih ngejelasin kalo ada kebijakan baru dari pusat, entah itu dikasi tau di grup atau pas apel jadi informasi pasti tersampaikan ke kita. Tapi beberapa hal juga perlu nunggu kejelasan lagi, kadang infonya memang ga se-detail yang dikasi tahunya.
11.	Menurut anda, apa yang selama ini membantu pengelolaan karyawan di perusahaan berjalan lancar? <i>(Menurut anda, apa yang membantu pengelolaan SDM di perusahaan ini berjalan dengan baik? Apakah sudah membanyi HRD untuk menjadi mitra bisnis perusahaan?)</i>	Kalau pengelolaan karyawan itu mungkin karena masih ada koordinasi antara area sama pusat, jadi cukup membantu. Ya walaupun kadang keputusan besar tetep di pusat, HRD di sini tetep membantu kita sih, buat menyampaikan kebutuhan kita ke pusat. Terus HRD juga tetep ngebantu karyawan semisal nih ada konflik antar karyawan atau misalnya ada yang kecelakaan kerja, itu tetep dari HRD area yang bisa bantu.
12.	Kalau selama kerja di sini, biasanya kendala atau kesulitannya apa yang menurut anda berkaitan dengan pengelolaan karyawan? <i>(Menurut anda, apakah ada kendala/hambatan yang berkaitan dengan pengelolaan SDM di perusahaan? apakah terdapat kendala pada bagian komunikasi/pelayanan?)</i>	Nah karena sebagian besar keputusan tetep dipegang di pusat, jadi kalau area ada perlu atau butuh apa-apa mungkin harus nunggu koordinasi lebih dulu. Nah ditambah lagi orang yang ngurusin karyawan di sini kan sekarang Cuma satu orang nih dengan wilayah yang luas, jadi itu juga makan waktu. Komunikasi sih udah oke, Cuma gabisa yang terlalu cepet banget, semuanya perlu waktu lah.

13.	Menurut anda, apa yang masih bisa diperbaiki atau ditingkatkan dari HRD atau pengelolaan karyawan di sini? <i>(Menurut anda, dari pengelolaan SDM di perusahaan hal apa yang dapat dikembangkan/ditingkatkan?)</i>	Nah kalau menurut saya sih untuk sekarang mungkin komunikasi sama karyawan bisa lebih rutin sih, bukan yang harus setiap hari tapi setidaknya itu bisa bantu jawab atau jelasin kalau ada pertanyaan dari karyawan-karyawannya. Nah karena balik lagi nih karyawan ya biasanya bertanya ke HRD kalau tentang karyawan biar ga <i>double</i> info atau kebingungan gitu, kalau kerjaan sih kan beda lagi alurnya.
14.	Kalau sekarang, apa tantangan terbesar dalam mengatur pekerjaan atau karyawan di sini? <i>(Menurut anda, tantangan apa yang menghambat pengelolaan SDM menuju arah strategis pada perusahaan ini? Apakah perubahan sistem kerja, kebijakan, struktur organisasi, dan lain sebagainya menjadi tantangan?)</i>	Menurut saya kalau tantangan ya itu tadi sama juga nih, karena beberapa hal harus menunggu keputusan pusat, jadi di area masih ada beberapa batasan untuk ngambil keputusan. Belum lagi misal target dari perusahaan itu dinamis banget nih jadi di sini perlu adaptasi yang cepet lah untuk mencapai target yang dikasi.



TRANSKRIP WAWANCARA INFORMAN PENDUKUNG

Kode Informan : IP3
 Nama : Ghifari Nabhan
 Jabatan : Staff
 Hari/Tanggal : Selasa, 6 Juni 2026
 Lokasi : Kantor PT. Telkom Akses Singaraja (Ruang *Fiber Academy*)

No.	Pertanyaan	Jawaban Informan
1.	Kalau menurut anda, pengelolaan karyawan di sini seperti apa? (<i>Bagaimana anda melihat pengelolaan SDM di perusahaan? Apakah bisa dideskripsikan?</i>)	Menurut saya pengelolaan karyawan di sini sama hal nya dengan perusahaan yang lain di dalam pengelolaannya itu sama seperti ada tentang pengelolaan tenaga kerja, dari mulai rekrutmen karyawan kemudian pelatihan sampai evaluasi hingga pembagian apa namanya kontrak dan masa kerja sih, dan pembagian gaji seperti itu sih.
2.	Kalau rekrutmen, pelatihan, absensi, kontrak kerja atau kompensasi biasanya bagaimana di sini? (<i>Bagaimana fungsi-fungsi MSDM (rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, absensi, kontrak kerja, dan kompensasi) dilaksanakan menurut anda?</i>)	Kalau rekrutmen seperti hal nya perusahaan pada umumnya, rekrutmen mungkin perusahaan memberikan info lowongan pekerjaan dari poster dan lain-lain. Kemudian ketika sudah direkrut kemudian ada tes wawancara dan lain sebagainya. Kemudian ketika untuk poin pelatihan mungkin di perusahaan ini mungkin pelatihan dilakukan secara berkala, atau mungkin 2 bulan, 3 bulan tergantung materi pelatihan apa yang akan dilakukan atau urgensinya lah seperti itu. Kemudian kalau untuk absensi sih kita menggunakan aplikasi sih yang namanya Super Hana, jadi ketika kita pagi itu sebelum masuk kerja itu kita absensi sesuai jam masuk, ya seperti itu lah, dan mungkin nanti untuk perekapan per bulan itu kita dihitung seberapa rajin atau seberapa banyak kita masuk, begitu. Kemudian kalau untuk kontrak kerja, kontrak kerja itu biasanya dilakukan secara berkala, ada yang biasanya sih setahun kontrak

		kerja jadi kita di evaluasi setiap bulan atau setiap tahun jadi kita nanti seberapa banyak kontrak kerja yang akan diberikan kepada kita. Nah untuk kompensasi biasanya sih kompensasi yang saya ketahui nih biasanya ada di akhir kontrak atau dinamakan Tunjangan Akhir Kontrak itu biasanya kompensasi yang diberikan perusahaan ketika kontrak kita sudah habis atau mungkin untuk kompensasi biasanya juga ada tunjangan-tunjangan dan lainnya seperti tunjangan hari raya, seperti itu sih mbak.
3.	Menurut anda, perusahaan sudah mendukung kebutuhan karyawan dan pengelolaan kerja di area atau belum? (Apakah perusahaan mendukung atau berupaya dalam pelaksanaan fungsi MSDM di level area?)	Menurut saya sudah mendukung dan memadai misalnya ada apel mingguan itu biasanya dilakukan <i>briefing</i> lah jadi setiap hari Selasa itu ada biasanya DOW atau Disiplin Operasi Warrior namanya, jadi tetap terkoneksi lah dari segi struktur maupun yang di terpusat dengan adanya apel mingguan itu, seperti itu.
4.	Kalau saat bekerja, HRD biasanya membantu apa saja terkait pekerjaan? (apakah HRD memahami dan mendukung dalam kebutuhan pekerjaan anda?)	Kalau dari dalam urusan pekerjaan sih biasanya kita jarang berhubungan sih dengan HRD karena beda divisi. Untuk HRD itu biasanya menanyakan kebutuhan-kebutuhan karyawan kayak misalnya kita udah nyaman atau gimana. Kalau misalnya urusan pekerjaan dan lain-lain itu kita kan punya divisi masing-masing nih, jadi kita seringkali koordinasi itu dengan <i>team leader</i> atau officer tentang divisi yang kita jalankan. Nah kalau biasanya HRD sih kalau untuk membantu sih biasanya dia membantu itu kalau misalnya pengurusan BPJS, pengurusan NPWP dan lain-lain atau misalnya kita mau ada izin cuti atau izin sakit semuanya itu berhubungan dengan HRD jadi itu cukup membantu lah.
5.	Kalau ada kebutuhan teknisi, pelatihan, atau tenaga kerja biasanya HRD ikut bantu koordinasi atau tidak?	Kalau untuk pelatihan sih biasa kan kalau ada pelatihan untuk tema-tema tertentu atau kepentingan tertentu biasanya intruksinya dari pusat jadi

	<i>(Menurut anda, apakah HRD ikut membantu menyesuaikan kebutuhan perusahaan (tenaga kerja, pelatihan, dll) dengan kebutuhan kerja di lapangan?)</i>	HRD itu di sini cukup menyalurkan atau yang menjembatani sih seperti itu, jadi kalau misalnya di pusat berkata seperti itu jadi HRD yang menyampaikan nanti HRD akan mengkoordinasikan dengan tim-tim terkait untuk pelatihan-pelatihan seperti itu.
6.	Selain administrasi, biasanya HRD ada bantu hal lain atau tidak untuk mendukung kerja di area? <i>(Apakah ada aktivitas lain yang dilakukan HRD yang bertujuan untuk menyelaraskan sistem SDM dengan strategi bisnis?)</i>	Kalau selain administrasi ya mungkin kalau urusan selain administrasi mungkin kita kurang tahu-menahu ya, ya mungkin sepemahaman saya mungkin HRD itu cuman menjembatani sih antara instruksi pusat dan apa-apa yang sesuatu hal yang berkaitan yang harus disampaikan. Istilahnya dia sebagai orang yang menjembatani lah seperti itu kalau yang saya tahu.
7.	Kalau dari pelayanan administrasi (absensi, kontrak kerja, atau kompensasi) dari HRD apakah cukup membantu pekerjaan lebih tertata? <i>(Bagaimana pelayanan administrasi (absensi, kontrak kerja, data karyawan, atau kompensasi) menurut anda? Apakah pengelolaan yang dilaksanakan membantu pekerjaan/operasional menjadi lebih efektif dan tertata?)</i>	Kalau dengan adanya HRD sih buat saya membantu, cuman ada beberapa hal yang mungkin terjadi miskomunikasi cuman itu hanya beberapa hal saja. Tapi dalam segi keseluruhan sih membantu karena kan dia kan juga yang menjembatani dari kontrak kerja, dan lain-lain. Kalau misalnya kita ada beberapa kayak misalnya kita mau ada hari raya nanti HRD yang mengurus nanti seberapa banyak kita mendapatkan kompensasi atau mendapat tunjangan seperti itu. Tapi kalau secara pekerjaan mungkin beda ya kalau pekerjaan, kita sesuai dengan pekerjaan divisi kita masing-masing, jadi kalau untuk pelayanan HRD atau itu berarti HRD nya tetep sih memberikan kayak penjelasan-penjelasan di kita, administrasi yang berlaku, seperti itu.
8.	Kalau ada kendala kerja atau kebutuhan tertentu, biasanya HRD membantu karyawan atau tidak? <i>(Menurut anda, apakah HRD mendukung karyawan mengenai</i>	Kalau kendala kerja kalau masih seputar administrasi tetep dibantu mulai dari permasalahan-permasalahan, kemudian HRD yang menampung atau dikaji terlebih dahulu oleh HRD kemudian mungkin HRD

	<i>kontribusi, komitmen dan kompetensi karyawan? Bagaimana HRD membantu anda apabila menghadapi kebutuhan/kendala yang berkaitan dengan pekerjaan?)</i>	yang menjembatani kemudian diteruskan ke pusat seperti itu sih.
9.	Selama bekerja di sini, apakah anda pernah ikut pelatihan atau pengarahan dari HRD/HCM?	Iya sih kalau misalnya sebelum apalagi terutama sebelum masuk kerja ya jadi kita harus diberi pelatihan-pelatihan seputar pekerjaan-pekerjaan kita kedepannya nanti. Jadi, kalau dulu kita kan dilatih untuk mengetahui kalau di perusahaan kita kan ada namanya <i>fiber optic</i> jadi HRD harus menjelaskan itu. Jadi itulah merasa terbantu sih untuk pelatihan-pelatihan dan pengarahan sehingga nanti ketika kita bekerja kita tidak kebingungan, setidaknya kita udah punya dasar mengenai pekerjaan apa yang kita kerjakan selama kita bekerja di sini.
10.	Kalau ada aturan/kebijakan baru atau perubahan sistem kerja, biasanya HRD membantu menjelaskan atau tidak? Apakah bantuan yang diberikan cukup membantu bagi anda? (Menurut anda, bagaimana HRD menghadapi perubahan yang terjadi di perusahaan? Apakah HRD membantu karyawan dalam menghadapi dan menyesuaikan diri baik dari segi sistem kerja maupun kebijakan perusahaan?)	Ya cukup membantu sih, HRD kan membantu menyampaikan ke karyawan tentang aturan-aturan atau kebijakan-kebijakan baru, tentang sistem kerja, jadi ya cukup terbantu lah dengan HRD. Di satu sisi kan kita kan juga kalau misal ada kebijakan-kebijakan baru kita kan harus tahu apakah kita terdampak atau mungkin apa yang harus kita ubah dari kebijakan-kebijakan aturan tersebut seperti itu sih dan biasanya kebijakan-kebijakan biasanya dilakukan secara berbarengan di apel mingguan tapi misalnya itu untuk mandiri atau ya untuk divisi itu biasanya akan di arahkan secara mandiri atau <i>private</i> untuk kebijakan-kebijakan yang bersifat general atau hanya <i>private</i> seperti itu sih.
11.	Menurut anda, apa yang selama ini membantu pengelolaan karyawan di perusahaan berjalan lancar? (Menurut anda, apa yang membantu pengelolaan SDM di perusahaan ini berjalan dengan	Mungkin di bagian interaksi ya, dari area ke pusat masih berjalan lancar. Karena sejauh ini yang saya rasakan sih begitu ya, walaupun terkadang lebih banyak diskusinya sama <i>team leader</i> atau sama teman divisi kita masing-masing, mungkin kalau yang lain

	<i>baik? Apakah sudah membanyi HRD untuk menjadi mitra bisnis perusahaan?)</i>	langsung ke HRD, jadi masih aman tentang pengelolaan karyawan di sini.
12.	Kalau selama kerja di sini, biasanya kendala atau kesulitannya apa yang menurut anda berkaitan dengan pengelolaan karyawan? <i>(Menurut anda, pakaha ada kendala/hambatan yang berkaitan dengan pengelolaan SDM di perusahaan? apakah terdapat kendala pada bagian komunikasi/pelayanan?)</i>	Kalau misalnya kesulitan pengelolaan karyawan itu kan ranahnya HRD jadi kita hanya staff yang biasanya terfokus pada divisi kita masing-masing, jadi kalau untuk pengelolaan karyawan mungkin lebih tepatnya atau lebih pahamnya mungkin di HRD sih untuk kesulitan atau pengelolaan karyawan seperti itu.
13.	Menurut anda, apa yang masih bisa diperbaiki atau ditingkatkan dari HRD atau pengelolaan karyawan di sini? <i>(Menurut anda, dari pengelolaan SDM di perusahaan hal apa yang dapat dikembangkan/ditingkatkan?)</i>	Yang perlu ditingkatkan sih mungkin waktu ada hal baru atau aturan baru atau informasi yang biasanya dari pusat itu bisa lebih cepat lah, kita kadang masih ada beberapa yang mungkin agak kurang lebih cepat, sehingga kita karyawan kadang agak lebih lama lah tahunya tersebut. Jadi kalau misalnya ada informasi tersebut kita lebih cepat menerima informasi-informasi baru yang selebihnya sih masih aman sih untuk yang lain-lain. Mungkin dalam segi penyampaian atau dalam segi ketepatan waktu, jadi mungkin itu sih yang harus lebih ditingkatkan lagi. Mungkin keakraban atau misalnya kedekatan kita dengan HRD mungkin kalau bisa ditingkatkan sih ya lebih ditingkatkan lagi sih.
14.	Kalau sekarang, apa tantangan terbesar dalam mengatur pekerjaan atau karyawan di sini? <i>(Menurut anda, tantangan apa yang menghambat pengelolaan SDM menuju arah strategis pada perusahaan ini? Apakah perubahan sistem kerja, kebijakan, struktur organisasi, dan lain sebagainya menjadi tantangan?)</i>	Kalau tantangan terbesar mungkin di adaptasi karyawan aja sih tentang pekerjaan yang gak bisa ditebak. Jadi dengan kita ada dinamika-dinamika baru dalam pekerjaan itu saja sih yang mungkin agak menjadi kendala atau kesulitan-kesulitan yang harus kita hadapi. Karena nanti kan juga pekerjaan berhubungan langsung dengan HRD dan karyawannya seperti itu sih.

Lampiran 5. Hasil Triangulasi Sumber

Tujuan Penelitian 1: Untuk mendeskripsikan bagaimana fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dilaksanakan di PT. Telkom Akses Singaraja.			
Data/Informasi yang dibutuhkan	Informan Kunci	Informan Pendukung	Hasil Triangulasi
Gambaran umum pengelolaan SDM di PT. Telkom Akses Singaraja	Pengelolaan <i>by system</i> terutama untuk karyawan tetap dan manual untuk tenaga kerja <i>outsourcing</i> dengan tetap melaksanakan koordinasi.	IP1 menyatakan tahapan dalam pengelolaan SDM terutama pelatihan yang diberikan baik secara umum di <i>Fiber Academy</i> maupun di masing-masing divisi. IP2 menyatakan pengelolaan SDM sudah cukup tertata dengan HRD yang mengatur tentang karyawan (absensi, wawancara rekrutmen, dan meneruskan informasi dari pusat ke area Singaraja). IP3 menyatakan pengelolaan SDM di area Singaraja meliputi rekrutmen, pelatihan, evaluasi, kontrak kerja dan penggajian.	Pengelolaan SDM di PT. Telkom Akses Singaraja telah dilaksanakan melalui beberapa fungsi MSDM yaitu rekrutmen, pelatihan, absensi, kontrak karyawan, evaluasi kerja sampai dengan penggajian (kompensasi). Selain menjalankan fungsi tersebut, HRD juga menjadi seseorang yang berperan dalam meneruskan informasi dari HO (<i>Head Office</i>) kepada karyawan di area Singaraja. Pengelolaan SDM di perusahaan ini dilaksanakan melalui sistem yang disediakan terutama untuk karyawan tetap, sedangkan untuk tenaga kerja <i>outsourcing</i> masih menggunakan manual dengan tetap

			memperhatikan koordinasi dengan pihak terkait.
Fungsi-fungsi MSDM yang dilaksanakan di PT. Telkom Akses Singaraja	Fungsi administratif yang dominan dilaksanakan seperti pembuatan NIK (Nomor Induk Karyawan), kontrak kerja dan evaluasi, <i>payroll</i> antara SDM dengan <i>finance</i> .	IP1 menyatakan adanya <i>boothcamp</i> dengan tujuan mengenalkan ruang lingkup pekerjaan dan bidang SDM. Absensi dilakukan melalui aplikasi dan diberikan peringatan untuk absensi setiap pagi melalui grup. Absensi yang dilakukan berpengaruh ke penggajian yang diperoleh dan dapat dilihat pada portal milik perusahaan. IP2 menyatakan adanya rekrutmen dan seleksi yang dilakukan oleh HRD. Absensi yang dilakukan melalui aplikasi (sistem digital) serta kontrak yang diperbaharui berkala dan penggajian setiap bulan. IP3 menyatakan adanya rekrutmen, wawancara, pelatihan berkala sesuai materi pelatihan dan urgensi dari perusahaan. Karyawan melakukan absensi melalui aplikasi dan di rekap setiap bulan yang nantinya berkaitan dengan masa kerja (kontrak) dan kompensasi. Kompensasi yang	Fungsi MSDM yang dilaksanakan di PT. Telkom Akses Singaraja meliputi rekrutmen (termasuk seleksi dan wawancara), setelah karyawan masuk kerja akan dibuatkan NIK serta kontrak kerja yang jelas (sebagai fungsi pengikat). Berlanjut pada aktivitas absensi karyawan berbasis aplikasi yang akan berpengaruh terhadap penggajian (kompensasi) serta masa kerja dalam kontrak. Selain itu, terdapat pelatihan secara berkala sesuai kebutuhan perusahaan.

		diperoleh yaitu Tunjangan Akhir Kontrak (TAK) serta tunjangan lainnya.	
Dukungan perusahaan terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi MSDM yang dilaksanakan.	Perusahaan sudah menyiapkan sistem berupa portal perusahaan yang mencakup segala administrasi data karyawan serta pelatihan-pelatihan <i>e-learning</i> .	IP1 menyatakan bahwa perusahaan sudah sangat mendukung, bentuk dukungan yang diberikan adalah jadwal pelatihan dan jadwal <i>expert</i> kepada karyawan. IP2 menyatakan bahwa perusahaan sudah mendukung kebutuhan dan pengelolaan karyawan di area. Adapun bentuk dukungan yang diberikan adalah koordinasi mengenai pekerjaan yang disampaikan <i>via zoom</i> atau pada saat apel mingguan berlangsung. IP3 menyatakan bahwa perusahaan sudah mendukung dan memadai dengan adanya apel mingguan sebagai aktivitas untuk melakukan <i>briefing</i>. Melaksanakan apel mingguan menjadi aktivitas yang menghubungkan karyawan di area Singaraja dengan kantor pusat.	Dukungan yang diberikan oleh perusahaan terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi MSDM di area Singaraja adalah berupa sistem yang terintegrasi. Sistem yang dimaksud adalah portal perusahaan yang mencakup segala data karyawan termasuk absensi dan pelatihan berbasis online. Selain itu, bentuk dukungan lainnya adalah jadwal pelatihan, koordinasi mengenai pekerjaan, apel mingguan, dan <i>briefing</i> yang dilakukan agar tetap terkoneksi.

Tujuan Penelitian 2: Untuk mendeskripsikan bagaimana peran HRBP (*Human Resource Business Partner*) tercermin dalam pelaksanaan fungsi MSDM di PT. Telkom Akses Singaraja

Data/Informasi yang dibutuhkan	Informan Kunci	Informan Pendukung	Hasil Triangulasi
Peran HRBP yang dicerminkan (<i>Strategic Partner</i>)	Dalam mendukung kebutuhan perusahaan seperti kebutuhan tenaga kerja, pelatihan, dan lain sebagainya, HRD berperan dalam melaksanakan koordinasi yang cukup ekstrem. Ekstrem yang dimaksud adalah mengenai koordinasi yang bertahap/memiliki jenjang dari area ke regional (Bali Nusra), lalu ke Surabaya sampai dengan kantor pusat di Jakarta. Apabila ada unit dengan posisi yang kosong, pihak pusat (Jakarta) akan melakukan pengecekan untuk tambahan tenaga kerja terkecuali untuk <i>freelance</i>. Untuk pencapaian target atau kebutuhan bisnis perusahaan, HRD belum berperan maksimal karena masih dominan pada fungsi administrasi.	IP1 menyatakan bahwa mengenai kebutuhan teknisi, pelatihan atau tenaga kerja, HRD membantu dalam melakukan koordinasi mengenai tambahan tenaga kerja ke pusat. Untuk mendukung pekerjaan di area HRD juga melaksanakan program konseling untuk tenaga kerja yang bermasalah. Dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, HRD tidak terlalu terlibat, akan tetapi dalam penegakan kedisiplinan karyawan HRD berperan penting. IP2 menyatakan bahwa HRD membantu melakukan koordinasi mengenai tenaga kerja meskipun keputusan tidak sepenuhnya ada di area Singaraja. Dalam bentuk mendukung pekerjaan di area Singaraja, HRD membantu dalam penyampaian informasi, penyiapan acara yang diperlukan, sehingga	• HRD melakukan koordinasi mengenai kebutuhan tenaga kerja dan pelatihan dengan tetap memperhatikan koordinasi berjenjang (struktural). • HRD menjadi penghubung atau perantara antara area Singaraja dengan regional sampai ke pusat. • HRD berperan dalam menyampaikan informasi dan instruksi dari pusat kepada karyawan di area. • HRD tidak terlalu terlibat dalam pekerjaan operasional karyawan <i>indoor</i> dan <i>outdoor</i>, hal ini disebabkan oleh pembagian tugas dan tanggung jawab sesuai dengan bidang/divisi masing-masing. • Kewenangan dalam pengambilan keputusan tetap

		HRD menjadi jembatan komunikasi antara area dengan pusat. Pekerjaan sehari-hari tidak terlalu melibatkan HRD karena sudah memiliki pembagian masing-masing. Apabila ada beberapa hal yang berkaitan, karyawan tetap melakukan koordinasi dengan HRD. IP3 menyatakan mengenai pelatihan tertentu akan diinformasikan dari pusat ke HRD area yang akan disalurkan ke tim/unit terkait. Dalam mendukung kerja di area, IP3 menyatakan bahwa HRD menyampaikan instruksi dari pusat ke area. Perbedaan divisi menjadikan HRD tidak terlalu terlibat dalam pekerjaan karyawan sehari-hari, melainkan apabila ada pertanyaan mengenai kebutuhan karyawan, hal tersebut akan ditanyakan ke HRD.	berada di pusat, sehingga HRD area hanya menyalurkan informasi yang diberikan. • Peran HRD dalam mendukung target atau kebutuhan bisnis perusahaan terindikasi belum optimal dikarenakan fungsi administratif yang dominan.
Peran HRBP yang dicerminkan (<i>Administrative Expert</i>)	Pengelolaan administrasi di PT. Telkom Akses Singaraja cukup membantu jalannya operasional perusahaan melalui kompulir data karyawan. Data karyawan yang	IP1 menyatakan pelayanan administrasi dari HRD cukup membantu pekerjaan lebih tertata karena absensi sudah dipantau melalui aplikasi dan portal khusus	• HRD melaksanakan pengelolaan administrasi SDM di area Singaraja melalui pengumpulan, validasi/penyesuaian, serta

	dikumpulkan harus valid atau sesuai dengan data yang dimiliki pihak terkait seperti BPJS atau Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil. Selain melaksanakan kompulir data, upaya lain yang dilakukan untuk mengelola karyawan lebih efektif dan efisien adalah melalui koordinasi yang intens baik dengan karyawan <i>indoor</i> maupun <i>outdoor</i>.	perusahaan. Dari sisi penggajian juga sudah jelas mengenai perhitungan/perolehannya sehingga lebih tertata. IP2 menyatakan melalui sistem atau aplikasi yang tersedia, karyawan merasa terbantu dan dipermudah dalam bekerja. Hal ini disebabkan oleh sistem administrasi yang tertata sehingga karyawan tidak lagi merasa kesulitan sehingga tidak mengganggu pekerjaan bidangnya karena penjelasan kontrak kerja yang jelas serta sistem absensi yang terintegrasi. IP3 menyatakan dengan keberadaan pelayanan administrasi dari HRD, pekerjaan karyawan lebih tertata dan merasa terbantu. Meskipun dinyatakan bahwa ada beberapa miskomunikasi dalam penyampaian, akan tetapi keseluruhan pelayanan mampu membantu karyawan, sebagai contoh mengenai tunjangan yang diperoleh saat hari raya,	pembaharuan kontrak berkala yang terintegrasi dengan sistem perusahaan. • Administrasi yang dikelola oleh HRD area adalah absensi, kontrak kerja, <i>payroll</i> (bersama <i>finance</i>), serta kompensasi. • Adanya sistem dan portal dari perusahaan membantu proses administrasi SDM lebih efektif dan efisien sehingga pelayanan ini membantu/mendukung karyawan bekerja lebih tertata. • Pelayanan administrasi oleh HRD area terindikasi mampu mendukung operasional perusahaan melalui pengelolaan kerja yang tertata dan terorganisir (struktural). • Peran administratif dalam pengelolaan SDM di area Singaraja menjadi fungsi/peran dominan yang dilaksanakan mengingat sebagian besar aktivitas
--	--	--	--

		sampai dengan administrasi lainnya yang berlaku.	berfokus pada administrasi karyawan.
Peran HRBP yang dicerminkan (<i>Employee Champion</i>)	Untuk mengetahui kebutuhan, kendala atau permasalahan yang dialami karyawan, HRD akan melakukan kajian mengenai kendala yang dilaporkan oleh karyawan melalui pesan langsung ke HRD. Apabila kendala/permasalahan yang dihadapi oleh karyawan tidak menemukan solusi hanya dari sisi HRD, maka akan dialihkan ke manager sampai dengan atasan yang lebih tinggi jabatannya (tetap berjenjang). Meskipun berjenjang, HRD area tetap ikut berkontribusi dalam pencarian solusi bersama pihak terkait. Mengenai kendala administrasi atau hal diluar konflik, penyelesaian masalah/kendala melalui proses <i>sharing session</i>, akan tetapi apabila masuk ke kategori permasalahan tenaga kerja seperti konflik rekan kerja atau	IP1 menyatakan bahwa apabila menemukan kendala terkait personalia atau administrasi, HRD akan membantu karyawan baik dari permasalahan konflik antar karyawan atau masalah SDM. Hal ini akan diselesaikan/disolusikan melalui program konseling. Akan tetapi, mengenai kendala administrasi akan ditampung terlebih dahulu oleh HRD area sebelum nantinya dikoordinasikan ke pusat. Mengenai kebutuhan karyawan seperti pelatihan atau pengarahan, karyawan akan mengikuti <i>bootcamp</i> dalam rangka pengenalan pekerjaan pada awal bekerja. Selain itu, terdapat pelatihan berjenjang mulai dari PSB sampai dengan pelatihan pada divisi masing-masing dan pelatihan K3. IP2 menyatakan bahwa dalam menghadapi kendala atau kebutuhan tertentu, HRD membantu karyawan apabila kendala/permasalahan	• Upaya yang dilakukan oleh HRD area untuk mengetahui kebutuhan, kendala atau permasalahan yang dihadapi karyawan adalah dengan cara komunikasi, mengkaji permasalahan, sampai dengan koordinasi dengan pihak manager dan lainnya untuk menemukan solusi bersama. • HRD berkontribusi dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi karyawan dengan cara menindaklanjuti laporan kepada pihak yang berwenang. • Konseling dan <i>sharing session</i> merupakan cara yang dilakukan HRD untuk memahami dan memberikan solusi dalam pemecahan masalah maupun menyampaikan informasi. • Untuk mendukung kompetensi karyawan, HRD

	pelanggaran SOP, hal tersebut diselesaikan melalui konseling.	tersebut berkaitan dengan karyawan seperti absensi atau perlindungan kerja. Akan tetapi, karyawan terkadang mendapatkan respon yang relatif kurang detail sehingga belum mampu dijelaskan rinci kepada karyawan saat bertanya. Pelatihan atau pengarahan yang diperoleh karyawan pada awal masuk kerja dan setelahnya akan dipelajari saat langsung terjun ke divisi melalui <i>briefing</i> oleh <i>team leader</i>. IP3 menyatakan bahwa kendala yang dialami karyawan apabila masih berkaitan dengan administrasi akan tetap dibantu oleh HRD. Permasalahan/kendala tersebut akan ditampung dan dikaji lebih dahulu oleh HRD sebelum diteruskan ke pusat. Dari segi pelatihan dan pengarahan dalam memahami kebutuhan kerja, karyawan memperoleh pelatihan <i>fiber optic</i> dari HRD sebagai dasar mengenai pekerjaan yang akan dikerjakan.	akan menyalurkan instruksi pelatihan dari pusat kepada karyawan. Pelatihan tersebut meliputi <i>bootcamp</i>, pelatihan berjenjang sesuai dengan bidang pekerjaan dan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja). • Meskipun HRD menjadi seseorang yang berperan dalam menyampaikan informasi kepada karyawan, beberapa kebutuhan dan pertanyaan karyawan belum mendapatkan kejelasan secara detail karena memerlukan koordinasi lebih lanjut.
--	--	--	---

Peran HRBP yang dicerminkan (<i>Change Agent</i>)	Dalam menghadapi perubahan sistem kerja, kebijakan perusahaan atau transformasi yang terjadi, langkah pertama yang dilakukan HRD adalah mempelajari apa saja yang menjadi perubahan. Selanjutnya, informasi tersebut akan disampaikan kepada SDM di area melalui sosialisasi dengan bahasa yang relatif mudah dipahami. Sosialisasi/<i>sharing session</i> yang dilakukan tidak melibatkan perusahaan secara umum, akan tetapi di area saja. Apabila terdapat pertanyaan akan sosialisasi tersebut, maka pertanyaan tersebut akan ditampung terlebih dahulu sebelum diteruskan ke regional sampai dengan pusat.	IP1 menyatakan bahwa mengenai aturan/kebijakan baru perusahaan itu sudah diatur dan disesuaikan, jadi apabila ada perubahan biasanya sudah sesuai/dilaksanakan unit masing-masing. IP2 menyatakan bahwa apabila ada perubahan baik dari sistem maupun kebijakan baru, HRD akan membantu menyampaikan ke karyawan area melalui grup yang tersedia atau saat apel mingguan. Akan tetapi, ada beberapa hal yang perlu menunggu kejelasan/detail dari pusat karena pada saat penyampaian di area beberapa informasi belum dijelaskan secara detail. IP3 menyatakan bahwa HRD membantu menyampaikan kebijakan atau perubahan yang terjadi di perusahaan. Sehingga apabila terdapat perubahan sistem kerja atau kebijakan, karyawan akan mengetahui apakah mereka terdampak atau tidak. Penyampaian ini biasanya dilakukan bersamaan dengan apel mingguan atau secara	• HRD mempelajari setiap perubahan sistem kerja, transformasi, sampai dengan kebijakan perusahaan sebelum disosialisasikan kepada karyawan. • Dalam melaksanakan sosialisasi atau <i>sharing session</i>, apel mingguan, sampai dengan pengarahan lewat grup Telegram akan menggunakan bahasa yang relatif mudah dipahami karyawan agar mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi. • HRD menjadi perantara komunikasi antara area dengan regional sampai dengan pusat mengenai perubahan yang terjadi. • Apabila terdapat pertanyaan dari karyawan yang belum dapat dijelaskan dengan detail, HRD akan menampung pertanyaan tersebut lalu disalurkan ke regional dan berakhir di pusat. Oleh karena
--	--	--	--

		mandiri apabila berkaitan dengan divisi masing-masing.	itu, proses ini memerlukan waktu bagi HRD untuk menyampaikan kembali ke karyawan area.
--	--	--	--

Tujuan Penelitian 3: Untuk mendeskripsikan apa saja faktor pendukung dan penghambat penerapan peran HRBP di level area Singaraja.			
Data/Informasi yang dibutuhkan	Informan Kunci	Informan Pendukung	Hasil Triangulasi
Faktor pendukung (Kekuatan, pendukung, kelebihan, peluang atau yang perlu ditingkatkan) penerapan HRBP di level area	Faktor yang mendukung ada di karyawan itu sendiri, semakin responsif dan koordinatif karyawan, maka dalam pengelolaan baik dari administrasi atau lainnya menjadi lebih mudah. Selain itu, hal yang perlu ditingkatkan dalam pengelolaan	PI menyatakan bahwa program yang terstruktur seperti pelatihan berjenjang dan sistem absensi digital menjadi hal yang mendukung pengelolaan karyawan di PT. Telkom Akses Singaraja tetap lancar. Selain itu, terdapat fungsi konseling yang menjadi fungsi dalam menjaga	Faktor yang mendukung pengelolaan SDM di PT. Telkom Akses Singaraja berjalan lancar adalah sebagai berikut: • Karyawan yang responsif • Program pelatihan yang terstruktur

	SDM maupun peran HRD adalah upaya peningkatan komunikasi, sosialisasi, atau memperketat aturan yang memang menjadi target perusahaan yang diawasi GM (<i>General Manager</i>).	situasi kerja tetap kondusif. Hal yang perlu ditingkatkan dalam pengelolaan SDM di perusahaan ini adalah pengurusan data-data karyawan mungkin diproses lebih cepat di area apabila dibandingkan dengan di pusat. IP2 menyatakan hal yang menjadi pendukung atau membantu pengelolaan SDM berjalan lancar di area adalah koordinasi antara area dan pusat. Akan tetapi, komunikasi dengan karyawan perlu ditingkatkan lagi atau lebih rutin. Komunikasi yang dimaksud adalah dalam penyampaian informasi dari pusat agar bisa disampaikan lebih jelas atau detail.	• Adanya sistem digital/portal dari perusahaan • Konseling untuk menjaga situasi kerja tetap kondusif • Koordinasi/interaksi antara area dengan pusat yang berjalan lancar. Hal yang perlu ditingkatkan/diperbaiki untuk mendukung pengelolaan SDM di perusahaan: • Proses penyampaian informasi yang diharapkan lebih cepat • Komunikasi dan sosialisasi kepada karyawan
--	---	--	---

		IP3 menyatakan bahwa interaksi antara area dan pusat yang berjalan lancar menjadi faktor yang mendukung pengelolaan SDM/karyawan masih berjalan dengan baik di area Singaraja. Mengenai kecepatan informasi yang diberikan dari pusat ke area bisa lebih ditingkatkan lagi serta keakraban dengan karyawan yang perlu ditingkatkan.	• Kedekatan atau interaksi HRD dengan karyawan
Faktor penghambat (Kelemahan, kendala, keterbatasan atau tantangan) penerapan HRBP di level area	Kendala atau keterbatasan yang dihadapi dalam pengelolaan SDM di area Singaraja yang pertama terkait dengan jarak yang jauh tiap kabupatennya, selain itu SDM yang menjadi HRD di Bali hanya 2 orang (Singaraja dan Denpasar).	IP1 menyatakan bahwa kendala/permasalahan yang dihadapi selama proses pengelolaan karyawan berlangsung adalah proses yang serba terpusat, sehingga fungsi dan peran HRD di area Singaraja terindikasi dominan pada urusan	Kendala atau permasalahan dalam pengelolaan SDM di PT. Telkom Akses Singaraja: • Koordinasi yang melibatkan wilayah operasional dengan jarak yang jauh setiap kabupatennya.

	Hal ini menunjukkan kendala dalam melakukan koordinasi dengan seluruh karyawan yang ada di wilayah operasional. Adapun tantangan besar kedepannya adalah memahami karakter karyawan yang berbeda-beda. Ada pro-kontra mengenai transformasi dari perusahaan, sehingga tantangannya merujuk pada bagaimana mengedukasi karyawan mengenai perubahan yang terjadi.	administrasi sebelum disalurkan ke pusat. Selain itu, tantangan kedepannya adalah bagaimana HRD nantinya mengelola SDM dengan maksimal dan serba cepat sedangkan sistem tetap terpusat. IP2 menyatakan bahwa kendala/permasalahan yang dihadapi selama melihat pengelolaan SDM di area Singaraja adalah keputusan yang tetap dipegang di pusat. Apabila area memerlukan atau membutuhkan suatu hal maka harus menunggu koordinasi ke pusat, mengingat wilayah operasional yang luas sehingga segala sesuatunya membutuhkan waktu. Keterbatasan dalam pengambilan keputusan dan	• Keterbatasan SDM (HRD) yaitu hanya 1 orang di Singaraja dan 1 orang di Denpasar dengan wilayah operasional berbeda. • Koordinasi membutuhkan waktu lebih lama. • Pengambilan keputusan yang masih terbatas karena sistem terpusat serta dominasi peran administratif. Tantangan kedepannya mengenai pengelolaan SDM di area Singaraja: • Kemampuan pemahaman karakter karyawan terutama saat menghadapi transformasi yang memicu pro-kontra.
--	--	---	---

		target dari perusahaan yang dinamis menjadi tantangan kedepannya, sehingga memerlukan adaptasi yang cepat dari karyawan. IP3 menyatakan bahwa tantangan kedepannya yang mungkin dihadapi dalam pengelolaan karyawan di area Singaraja adalah terkait adaptasi karyawan. Adaptasi yang dimaksud merujuk pada dinamika pekerjaan yang tidak dapat diprediksi.	• Edukasi kepada karyawan terkait perubahan atau transformasi yang terjadi di perusahaan. • Adaptasi karyawan terhadap dinamika bisnis dan pekerjaan.
--	--	---	---

Lampiran 6. Dokumentasi



Wawancara Informan Kunci



Wawancara Informan Pendukung 1



Wawancara Informan Pendukung 2



Wawancara Informan Pendukung 3



Gedung Kantor Lokasi Penelitian



Ruangan *Fiber Academy* (Pelatihan)



Pelaksanaan Apel Mingguan



RIWAYAT HIDUP



Ni Made Ita Kusuma Wardani lahir di Kubujati, 8 Februari 2004 yang merupakan putri dari Bapak Wardana dan Ibu Suartini. Penulis berkebangsaan Indonesia, agama Hindu, dan kini tinggal di Jalan Pulau Komodo No. 5, Singaraja. Penulis menempuh pendidikan di SD Negeri 2 Banyuning (2010 – 2016), SMP Negeri 3 Singaraja (2016 – 2019), SMA Negeri 3 Singaraja (2019 – 2022) dengan mengambil jurusan Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam. Pada tahun 2022, penulis melanjutkan pendidikan di Universitas Pendidikan Ganesha dengan mengambil program studi S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi. Pada semester akhir tahun 2026, penulis menyelesaikan Skripsi dengan judul “Analisis Peran *Human Resource Business Partner* Dalam Pengelolaan SDM di PT. Telkom Akses Singaraja”.

