

TUGAS AKHIR MAGANG
MERAIH EFISIENSI ADALAH TARGET, NAMUN BEBAN
KERJA ADALAH KENYATAAN YANG BERAT (STUDI
KASUS KUALITATIF PERSEPSI KARYAWAN ATAS
RESTRUKTURISASI DAN PENYESUAIAN *JOB*
***DESCRIPTION* SERTA *KPI* BARU DI PT WKB)**



Disusun Oleh

Nama : Zahrannisa Nur Tresnantari
Nomor Mahasiswa : 22311170
Program Studi : Manajemen
Dosen Pembimbing : Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si.
Bidang Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA

2026

**MERAIH EFISIENSI ADALAH TARGET, NAMUN BEBAN
KERJA ADALAH KENYATAAN YANG BERAT (STUDI
KASUS KUALITATIF PERSEPSI KARYAWAN ATAS
RESTRUKTURISASI DAN PENYESUAIAN *JOB
DESCRIPTION* SERTA *KPI* BARU DI PT WKB)**

TUGAS AKHIR MAGANG

**Disusun dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir
guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Program Studi Manajemen
Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia**

Disusun Oleh:

Zahrannisa Nur Tresnantari

22311170

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2026

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Zahrannisa Nur Tresnantari
NIM : 22311170
Fakultas : Bisnis dan Ekonomika
Jurusan : Manajemen

Dengan ini menyatakan bahwa dalam tugas akhir magang ini tidak pernah terdapat karya yang diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis didalam naskah ini disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya bersedia menerima hukuman/sanksi apapun sesuai ketentuan yang berlaku.

Yogyakarta, 17 April 2026

Dengan hormat,

A 10,000 Rupiah Indonesian Electronic Stamp (Meterai Elektronik) with a QR code and a signature. The stamp is pink and white, featuring the Garuda Pancasila emblem and the text 'METERAI ELEKTRONIK 10000'. To the right of the stamp is a handwritten signature in black ink.

Zahrannisa Nur Tresnantari

HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING

MERAIH EFISIENSI ADALAH TARGET, NAMUN BEBAN KERJA ADALAH KENYATAAN YANG BERAT (STUDI KASUS KUALITATIF PERSEPSI KARYAWAN ATAS RESTRUKTURISASI DAN PENYESUAIAN *JOB DESCRIPTION* SERTA *KPI* BARU DI PT WKB)

Diajukan oleh:

Nama : Zahrannisa Nur Tresnantari
NIM : 22311170
Program Studi : Manajemen S1
Bidang Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing
Pada Tanggal 20 April 2026

Dosen Pembimbing

(Trias Setiawati, Dra., M.Si., Dr.)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**MERAIH EFISIENSI ADALAH TARGET, NAMUN BEBAN KERJA ADALAH KENYATAAN
YANG BERAT (STUDI KASUS KUALITATIF PERSEPSI KARYAWAN ATAS
RESTRUKTURISASI DAN PENYESUAIAN JOB DESCRIPTION SERTA KPI BARU DI PT WKB)**

Disusun oleh : Zahrannisa Nur Tresnantari

Nomor Mahasiswa : 22311170

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan lulus
hari ini, tanggal: Senin 04 Mei 2026

Pembimbing TA : Trias Setiawati, Dra., M.Si., Dr.
Penguji : Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.

Mengetahui

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

**MERAIH EFISIENSI ADALAH TARGET, NAMUN BEBAN KERJA
ADALAH KENYATAAN YANG BERAT (STUDI KASUS KUALITATIF
PERSEPSI KARYAWAN ATAS RESTRUKTURISASI DAN
PENYESUAIAN *JOB DESCRIPTION* SERTA *KPI* BARU DI PT WKB)**

Zahrannisa Nur Tresnantari
Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam
Indonesia
Email: zahransanur@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji bagaimana restrukturisasi organisasi yang dilaksanakan PT WKB pada tahun 2025 dimaknai dan dijalani karyawan, khususnya melalui penyesuaian *job description* dan *Key Performance Indicators (KPI)*. Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan wawancara semi-terstruktur, observasi, dan dokumentasi terhadap enam narasumber dari berbagai divisi, serta dianalisis menggunakan model interaktif Miles & Huberman (1994). Hasil penelitian menunjukkan tiga temuan utama: restrukturisasi mempercepat koordinasi dan pengambilan keputusan, tetapi memunculkan fenomena *job enlargement*, pengawasan berlebih, dan meningkatnya tekanan kerja, meski di sisi lain tumbuh semangat kolaborasi dan *willing to learn*; penyesuaian *job description* dilakukan melalui pemetaan ulang beban kerja bersamaan dengan *performance review*, namun pemberian tugas baru kerap tidak sesuai *job specification* dan *handover* yang tidak memadai menimbulkan rasa *overwhelmed* (kewalahan); serta *KPI* pasca restrukturisasi menjadi lebih terstruktur dan transparan melalui *daily log* dan *checklist*, namun masih terdapat kesenjangan antara pekerjaan aktual dengan indikator formal karena tugas extra role belum terakomodasi dan transparansi antar divisi belum merata. Penelitian menyimpulkan bahwa restrukturisasi menghasilkan efisiensi struktural sekaligus menciptakan *trade-off* berupa ketidakseimbangan tuntutan dan kapasitas, sehingga keberhasilan restrukturisasi harus diukur tidak hanya dari efisiensi, tetapi juga dari pemerataan komunikasi dan kecukupan dukungan adaptasi karyawan.

Kata kunci: Restrukturisasi Organisasi, *Job description*, *Key Performance Indicator*, Manajemen Perubahan, Persepsi Karyawan

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Alhamdulillahirobbil alamin wa sholatu wassalamu ala asrofil anbiya wal mursalin wa ala alihi washakhihi ajmain ama badu.

Segala bentuk rasa syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, yang menguasai seluruh alam beserta isinya. Shalawat dan salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, pembawa risalah penuh rahmat bagi seluruh alam dan umat manusia. Semoga kita semua memperoleh syafaat di hari akhir kelak, *aamiin ya rabbal aalamin*.

Puji syukur peneliti panjatkan ke hadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulisan Tugas Akhir magang yang berjudul **“MERAIH EFISIENSI ADALAH TARGET, NAMUN BEBAN KERJA ADALAH KENYATAAN YANG BERAT (STUDI KASUS KUALITATIF PERSEPSI KARYAWAN ATAS RESTRUKTURISASI DAN PENYESUAIAN *JOB Description* SERTA *KPI* BARU DI PT WKB)”** dapat terselesaikan dengan baik. Penulisan Tugas Akhir ini merupakan salah satu syarat dalam menempuh gelar Sarjana S1 Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Selama proses penyusunannya, peneliti menghadapi berbagai tantangan baik dari faktor internal maupun eksternal. Oleh karena itu, capaian ini bukan semata hasil usaha pribadi, melainkan juga berkat doa, dukungan, dan kontribusi berbagai pihak yang telah membantu dalam penyusunan tugas akhir ini. Terima kasih dan semoga Allah SWT membalas segala kebaikan dengan pahala berlipat ganda kepada pihak-pihak yang penulis sebutkan, yaitu:

1. Allah SWT yang telah memberikan kemudahan dalam melaksanakan proses pengerjaan tugas akhir.
2. Bapak Abdur Rafik, S.E., M.,Sc., selaku Kepala Program Studi Manajemen.

3. Ibu Dra. Trias Setiawati, M.Si., selaku dosen pembimbing yang selama proses penyusunan penelitian ini senantiasa memberikan arahan, bimbingan, serta nasihat yang sangat berharga bagi penulis.
4. Kedua orang tua tercinta, Ayah dan Ibu, yang senantiasa memberikan dukungan, doa, kasih sayang, dan nasihat dalam kehidupan.
5. Bapak dan Ibu Dosen serta seluruh staf Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia atas ilmu, bimbingan, serta pelayanan yang telah diberikan kepada peneliti selama menempuh masa studi.
6. PT Widya Kreasi Bangsa yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk melaksanakan kegiatan magang dan penelitian.
7. Pimpinan serta seluruh karyawan PT Widya Kreasi Bangsa, Mas Aditya Rahadian Kusuma sebagai supervisor magang, Mas Irshadi Nur Amri Wardhana selaku *CEO*, Mas Arif, Mba Fatiha, Mas Leon, Mba Chendra, Mba Villa, Mba Shelo, Mas Akbar, Mas Farid, Mba Novia, Mas Rifki, serta seluruh karyawan lainnya, atas kerja sama, bantuan, dan keramahan yang diberikan kepada peneliti selama proses magang, beserta rekan-rekan magang, terutama Dewi yang sering mencairkan suasana dan menemani peneliti selama pelaksanaan magang.
8. Sahabat-sahabat peneliti sewaktu SMP, Donna, Azfa, Ino, dan Danish yang kehadirannya membuat hidup peneliti menjadi lebih menyenangkan dan menjadi bagian penting dalam perjalanan hidup peneliti. Peneliti sangat bersyukur dapat mengenal dan memiliki mereka dalam hidup.
9. Sahabat-sahabat peneliti sewaktu SMA, Icak dan Saroh yang kehadirannya juga membuat hidup peneliti menjadi lebih menyenangkan dan menjadi bagian penting dalam perjalanan hidup peneliti. Peneliti sangat bersyukur dapat mengenal dan memiliki mereka dalam hidup.
10. Sobat WAKAMAH, saudara Cahya, Dhila, dan Vini, sahabat sejak awal perkuliahan hingga saat ini yang telah menemani perjalanan peneliti, memberikan dukungan dan bantuan, menjalin persahabatan yang sangat berharga, serta menunjukkan kebersamaan dan kerja sama yang berarti

selama perkuliahan. Peneliti sangat bersyukur dapat mengenal dan memiliki mereka dalam hidup.

11. Sobat KKN TURKI, Salma, Dai, Dhila, Nafisa, dan Icha yang telah menemani perjalanan peneliti, memberikan dukungan dan bantuan, menjalin persahabatan yang sangat berharga, serta menunjukkan kebersamaan dan kerja sama yang berarti selama perkuliahan. Peneliti sangat bersyukur dapat mengenal dan memiliki mereka dalam hidup.
12. Kak Aya, Kak Raissa dan Kak El yang peneliti anggap seperti kakak sendiri, terima kasih atas kehadiran yang sangat bermakna dan ketersediaan untuk membantu peneliti dalam berbagai keadaan.
13. Rekan-rekan satu unit KKN: Tia, Yasa, Imel, Billa, Zikril, Arip, Rizky, Devano, dan Rosyid yang saling mendukung dan memotivasi dalam proses penyusunan tugas akhir penelitian masing-masing.
14. Rekan-rekan *Study Club Entrepreneur Community* periode 2022-2023, kakak-kakak divisi RnC atas ilmu, jaringan, dan dukungan yang telah memperkaya pengalaman peneliti.

Akhir kata dengan segala kerendahan hati peneliti menyampaikan terima kasih dan berharap semoga laporan ini dapat memberikan manfaat bagi penulis secara pribadi maupun bagi kita semua.

Wassalammualaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Yogyakarta, 08 Februari 2026

Hormat saya,

Zahrannisa Nur Tresnantari

DAFTAR ISI

HALMAN JUDUL	ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Profil Perusahaan	1
1.1.1 Profil Perusahaan dan Industri Perusahaan	1
1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan	2
1.1.3 Struktur Organisasi	3
1.1.4 Karakteristik Perusahaan	6
1.2 Latar Belakang Masalah	7
1.2.1 Restrukturisasi PT WKB	7
1.2.2 Penyesuaian <i>Job Description</i>	15
1.2.3 Penyesuaian Key Performance Indicator (KPI) Baru	17
1.3 Rumusan Masalah	20
1.4 Tujuan Penelitian	21
1.5 Implikasi Penelitian	21
BAB II KAJIAN LITERATUR	23
2.1 Landasan Teori	23
2.1.1 Perilaku Organisasi	23
2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia	27

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	27
2.1.3 Keterkaitan antara Restrukturisasi, <i>Job Description</i> , dan <i>KPI</i> terhadap Persepsi Karyawan	32
2.2 Penelitian Terdahulu	33
2.2.1 Penelitian Terdahulu Tentang Restrukturisasi	33
2.2.2 Penelitian Terdahulu Tentang <i>Job Description</i>	38
2.2.3 Penelitian Terdahulu Tentang <i>Key Performance Indicators</i>	44
2.3 Kerangka Kerja	50
BAB III METODOLOGI	53
3.1 Pendekatan Penelitian	53
3.2 Lokasi Penelitian	55
3.3 Narasumber Penelitian	56
3.4 Instrumen Penelitian	58
3.5 Unit Analisis	59
3.6 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data	61
3.6.1 Sumber Data	61
3.6.2 Teknik Pengumpulan Data	63
3.7 Teknik Analisis Data	67
3.7.1 Reduksi Data	68
3.7.2 Penyajian dan <i>Data Display</i>	69
3.7.3 Penarikan Kesimpulan	70
3.8 Uji Keabsahan Data	71
3.8.1 Uji Kredibilitas	71
3.8.2 Triangulasi	72
3.8.3 Uji <i>Transferability</i>	72
BAB IV STRUKTUR MENYUSUT, TANGGUNG JAWAB MEMBESAR (PELAKSANAAN DAN DAMPAK RESTRUKTURISASI)	74
4.1 Pendahuluan	74
4.2 Ketika Efisiensi Mengetuk Pintu: Filosofi Restrukturisasi PT WKB	75
4.2.1 Penataan Ulang Strategi Bisnis	75

4.2.2 Efisiensi <i>Manpower</i>	76
4.3 Struktur Baru Yang Lebih Pendek (Gambar Perbandingan Struktur Lama dan Struktur Baru PT WKB)	79
4.3.1 Yang Hilang dan Yang Bergabung	80
4.3.2 Karyawan Langsung Melapor Ke CEO, Tanpa Perantara Lagi	82
4.3.3 Maksud Hati Efisiensi, Ternyata Beban Lebih Tinggi (Munculnya <i>Job Enlargement</i>)	84
4.4 Dipantau Tapi Tak Merasa Dipercaya (Pengawasan Berlebih oleh <i>Chief Level</i>)	87
4.5 Hari Ini A, Besok Sudah B (Arahan Yang Sering Berubah Di <i>CEO</i>)	89
4.6 Dari Perusahaan Untuk Karyawan (Dukungan <i>Sharing Session</i> , <i>Mentoring</i> , dan Insentif)	92
4.7 Restrukturisasi Menjadi Penguat Kolaborasi Tim (Persepsi Positif Karyawan dari Diberlakukannya Restrukturisasi)	94
4.8 Ringkasan Hasil	96
4.9 Diskusi Hasil	97
BAB V TUGAS BARU DI TANGAN, BERATNYA DI KEPALA, TETAPI TETAP SEMANGAT TAK MENYERAH	99
5.1 Pendahuluan	99
5.2 Yang Tidak Sesuai Dikurangi, Yang Relevan Dipertahankan: Pemetaan Beban Kerja Baru	100
5.3 Pemberian Tugas Baru	103
5.3.1 Faktanya, <i>Job Analysis</i> Belum Maksimal: Tugas Baru Belum Relevan Dengan <i>Job Specification</i>	105
5.4 Dahulu Masih Terbagi, Sekarang Banyak Yang Ditanggung Sendiri: Persepsi Karyawan Mengenai Penyesuaian <i>Job Description</i> dan Beban Kerja Baru	107
5.4.1 Pundak Rasanya Patah: Karyawan Mengalami <i>Overwhelmed</i> (Kewalahan)	108

5.4.2 Semangat Tak Menyerah: Kesadaran <i>Willing To Learn</i> dan Inisiatif Gotong Royong	110
5.5 Ringkasan Hasil	113
5.6 Diskusi Hasil	114
BAB VI TERUKUR DAN TRANSPARAN, NAMUN BELUM SEPENUHNYA MEWAKILI PEKERJAAN NYATA	116
6.1 Pendahuluan	116
6.2 <i>KPI</i> Disusun secara <i>Top-Down</i> : Upaya Penyesuaian Indikator Kerja Untuk Struktur Baru	117
6.3 Nyatanya, Masih Ada Pekerjaan Yang Tidak Terakomodasi Dalam <i>KPI</i> Baru	120
6.4 Pengakuan Karyawan Mengenai <i>KPI</i> Baru Lebih Berat Daripada <i>KPI</i> Lama	121
6.4.1 Ada Yang Tahu, Ada Yang Hanya Menjalani: Perbedaan Persepsi Mengenai Tersampainya Target Melalui <i>KPI</i>	121
6.4.2 Pengakuan Karyawan Mengenai Capaian Target <i>KPI</i> Yang Tetap Realistis	124
6.5 Terpantau Setiap Hari, Tanggung Jawab Tak Bisa Disembunyikan: Hasil Kerja Terlihat Jelas dan Transparan	124
6.5.1 Hari Ini Ngapain Aja? <i>Daily Log</i> Yang Menjawab	126
6.6 Ringkasan Hasil	128
6.7 Diskusi Hasil	129
BAB VII MERAIH EFISIENSI ADALAH TARGET, NAMUN BEBAN KERJA ADALAH KENYATAAN YANG BERAT	133
7.1 Pendahuluan	133
7.2 Struktur Menyusut, Tanggung Jawab Membesar	134
7.3 Tugas Baru Di Tangan, Beratnya Di Kepala, Tetapi Tetap Semangat Tak Menyerah	136
7.4 Terukur dan Transparan, Namun Belum Sepenuhnya Mewakili Pekerjaan Nyata	139
BAB VIII PENUTUP	142

8.1 Kesimpulan	142
8.2 Saran	145
DAFTAR PUSTAKA	147
LAMPIRAN	151

DAFTAR TABEL

<u>Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu Tentang Restrukturisasi</u>	36
<u>Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu Tentang Job Description</u>	42
<u>Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu Tentang Key Performance Indicators</u>	48
<u>Tabel 3.1 Deskripsi Identitas Narasumber</u>	62

DAFTAR GAMBAR

<u>Gambar 1 Struktur Organisasi PT WKB</u>	4
<u>Gambar 2 Struktur Organisasi Lama PT WKB</u>	9
<u>Gambar 3 Kerangka Kerja</u>	50
<u>Gambar 4 Lokasi Penelitian</u>	55
<u>Gambar 5 Observasi dan Wawancara Dengan HC Officer</u>	66
<u>Gambar 6 Kerangka Model Analisis Data Kualitatif</u>	68
<u>Gambar 7 Struktur Organisasi Lama PT WKB</u>	79
<u>Gambar 8 Struktur Organisasi PT WKB</u>	80
<u>Gambar 9 CEO dan Karyawan Berdiskusi Terbuka Di Ruang Meeting</u>	95
<u>Gambar 10 Display Temuan Restrukturisasi PT WKB</u>	96
<u>Gambar 11 Pemaknaan Persepsi Karyawan Terhadap Penyesuaian Job Description</u>	113
<u>Gambar 12 Pemaknaan Persepsi Karyawan Terhadap Penyesuaian Key Performance Indicators</u>	128

DAFTAR LAMPIRAN

<u>LAMPIRAN 1: Surat Penerimaan Magang</u>	151
<u>LAMPIRAN 2: Laporan Daftar Hadir Magang</u>	152
<u>LAMPIRAN 3: Dokumentasi <i>Job Description</i> dan <i>Key Performance Indicators</i></u>	165
<u>LAMPIRAN 4: Panduan Wawancara</u>	169
<u>LAMPIRAN 5: Transkrip Wawancara</u>	176
<u>LAMPIRAN 6: Tabel Reduksi Data</u>	223
<u>LAMPIRAN 7: Display Data</u>	243
<u>LAMPIRAN 8: Hasil Obsevasi</u>	254
<u>LAMPIRAN 9: Tabel Klasifikasi Data</u>	255
<u>LAMPIRAN 10: Surat Pernyataan Wawancara</u>	259
<u>LAMPIRAN 11: Wawancara, Dokumentasi Magang, <i>Bootcamp</i>, Foto <i>Company</i></u>	265

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Profil Perusahaan

1.1.1 Profil Perusahaan dan Industri Perusahaan

PT WKB didirikan pada tahun 2020 oleh tiga *founder* visioner, yaitu Kiwi Aliw arga, Alwi Satriatama, dan Noufal Fatin, di masa pandemi COVID-19 yang penuh tantangan. Perusahaan ini dibentuk dari kebutuhan yang mendesak akan solusi pembelajaran daring yang efektif. Produk pertama yang dikembangkan adalah Widya Edu, sebuah layanan bimbingan belajar *digital* yang ditujukan khusus untuk siswa Sekolah Menengah Atas (SMA). Layanan *digital* ini dirancang untuk membantu siswa dalam mempersiapkan berbagai jenis evaluasi akademik, seperti Ujian Tengah Semester (UTS), Ujian Akhir Semester (UAS) hingga Ujian Tulis Berbasis Komputer (UTBK). Platform Widya Edu juga memiliki layanan lengkap yang menyediakan fitur bank soal dan fasilitas tryout daring, sehingga menjadikannya sebagai platform pembelajaran jarak jauh yang komprehensif dan adaptif terhadap kebutuhan siswa di era digital.

Pada tahun 2022, PT WKB menghadapi tantangan dalam segmen pasar yang dimana tingginya ketergantungan terhadap kebijakan pemerintah yang kerap berubah seiring dengan pergantian kepemimpinan di Kementerian Pendidikan. Berangkat dari situ, perusahaan menyadari potensi risiko yang mungkin akan timbul akibat kondisi tersebut, maka perusahaan mengambil langkah strategis dengan mengalihkan fokus operasionalnya ke segmen pasar profesional. Segmen ini mencakup *fresh graduate*, profesional muda, serta individu yang berencana melakukan perubahan jalur karir. Inisiatif ini melahirkan platform baru yaitu *Edspert.id*, *Edspert for Corporation*, dan *Aikrut*. Platform-platform ini merupakan layanan kursus daring yang dirancang untuk memberikan pelatihan keterampilan serta kompetensi yang relevan dengan kebutuhan industri saat ini.

Sejalan dengan perubahan strategi yang diambil, PT WKB memutuskan untuk menghentikan sepenuhnya pengoperasian layanan tryout daring pada tahun 2023. Keputusan ini diambil sebagai bentuk efisiensi sumber daya manusia yang lebih terintegrasi. Pada akhir tahun 2022, PT PT WKB melakukan kolaborasi strategis melalui *joint operation* dengan Widya Skilloka, Edspert, Widya Institute, dan Arutala, yang bertujuan untuk memperluas jangkauan layanan di sektor industri *Edutech* di Indonesia, yang akhirnya meluncurkan akronim Widya SEIA.

Saat ini, PT WKB didukung oleh tim yang terdiri dari 12 karyawan tetap dan 6 peserta magang. Orang-orang yang bekerja di SEIA, memiliki sebutan “SuperSEIAns”, sebagai bentuk manifestasi semangat, motivasi, dan nilai inti yang dianut dalam budaya perusahaan. Perusahaan ini terus berkomitmen untuk menyediakan solusi pembelajaran berbasis teknologi yang dapat meningkatkan kualitas pendidikan dan pengembangan kompetensi di Indonesia. Melalui strategi ini, PT WKB bertransformasi menjadi salah satu pelopor terkemuka dalam industri *Edutech*. (Sumber: Data Primer yang diolah dari *PowerPoint* presentasi internal perusahaan, diperoleh dari sesi *onboarding* karyawan baru, 3 Februari 2025)

1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

1.1.2.1 Visi

Visi PT WKB terdiri atas satu kata yaitu RAISE, yang merupakan akronim dengan makna mendalam pada setiap huruf dan kata didalamnya, antara lain:

1. *R - Respect people, time and system*

PT WKB menjadikan penghormatan terhadap individu, waktu, dan sistem sebagai prinsip dalam menjalani semua aktivitas yang dilakukan.

2. *A - Always have Growth Mindset*

Dalam upaya mendorong pola pikir yang berkembang bagi seluruh anggota tim, PT WKB selalu menanamkan pentingnya berpikiran terbuka terhadap pertumbuhan dan pembelajaran.

3. *I - Integrating customer needs and product*

PT WKB berkomitmen untuk menjadikan kebutuhan dan harapan pelanggan sebagai fokus utama dari proses inovasi dalam setiap tahap pengembangan produknya.

4. *S - Sincere in every movement*

Ketulusan dalam setiap langkah yang diambil merupakan pilar utama dari budaya kerja di PT WKB.

5. *E - Empowering the talent*

PT WKB meyakini bahwa pemberdayaan talenta adalah salah satu kunci utama untuk meraih kesuksesan jangka panjang.

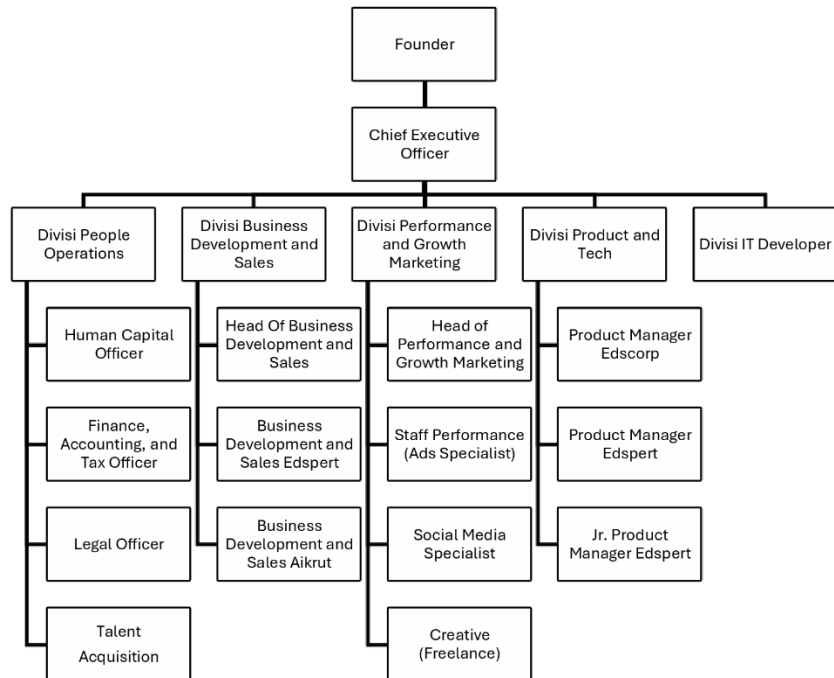
1.1.2.2 Misi

We are #EdTech & #HRTech Company who strive to eliminate the gap in graduate talent by improving skills that prioritize the values of each individual. to achieve the right and bright career.

(Sumber: Data Primer yang diolah dari *PowerPoint* presentasi internal perusahaan, diperoleh dari sesi *onboarding* karyawan baru, 3 Februari 2025)

1.1.3 Struktur Organisasi

Di PT WKB terdapat rincian tugas pengelompokkan kegiatan kerja yang dialokasikan kepada setiap bidang, dengan tujuan agar setiap bidang dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Seluruh bidang di PT WKB berada dibawah arahan dan tanggung jawab langsung dari *Founder* (Kiwi Aliwarga) dan *Chief Executive Officer (CEO)* PT WKB, yang memimpin dan mengawasi koordinasi lintas divisi untuk memastikan visi dan misi dapat dicapai secara menyeluruh. Setiap bidang dipimpin oleh seorang *Head*, yang didukung oleh *staff-staff* dibawahnya. Struktur organisasi yang disusun sedemikian rupa mencerminkan tanggung jawab serta hubungan antar bidang, seperti yang dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Struktur Organisasi PT WKB

1. *Founder*

Sebagai pimpinan tertinggi perusahaan, bertugas membangun dasar arah perusahaan agar semua tim bekerja sesuai satu tujuan dan bertanggung jawab untuk menyusun strategi jangka panjang.

2. *Chief Executive Officer (CEO)*

Seluruh bidang di PT WKB berada dibawah arahan dan tanggung jawab langsung dari *Chief Executive Officer (CEO)*, yang memimpin dan mengawasi koordinasi lintas divisi untuk memastikan visi dan misi dapat dicapai secara menyeluruh. Selain itu, beliau juga bertanggung jawab untuk menentukan arah pengembangan produk, layanan, dan pasar serta memantau pencapaian target, mengevaluasi efektivitas proyek, dan menindaklanjutinya dengan kebijakan yang tepat.

3. *Divisi People Operations*

Divisi ini berperan dalam mengelola operasional sumber daya manusia, hukum, dan keuangan perusahaan, serta bertanggung jawab atas perencanaan, pengelolaan, serta pengawasan kebijakan dan prosedur

yang mendukung keberlangsungan organisasi secara strategis. Divisi *People Operations* terdiri atas 4 fungsi utama:

- a. *Human Capital Officer SEIA*
- b. *Finance, Accounting and Tax SEIA*
- c. *Legal Officer SEIA*
- d. *Talent Acquisition*

4. Divisi *Business Development and Sales*

Divisi *Business Development and Sales* berperan dalam mengembangkan strategi penjualan B2B dan B2C, serta bertanggung jawab atas pencapaian target penjualan, pengelolaan hubungan dengan klien, hingga ekspansi pasar perusahaan. Divisi ini terdiri atas 3 staff:

- a. *Head of Business Development and Sales*
- b. Sales Edspert
- c. Sales Aikrut

5. Divisi *Performance and Growth Marketing*

Divisi *Performance and Growth Marketing* berperan dalam mengelola strategi pemasaran digital yang berorientasi pada pertumbuhan brand perusahaan, dan bertanggung jawab atas *advertising campaign*, pengelolaan media sosial, serta produksi konten kreatif. Divisi ini terdiri dari 4 fungsi:

- a. *Head of PGM*
- b. *Ads. Specialist*
- c. *Social Media Specialist*
- d. *Creative (Freelance)*

6. Divisi *Product and Tech*

Divisi *Product and Tech* berperan dalam pengembangan dan peningkatan kualitas product digital perusahaan, misalnya seperti *Bootcamp* dan *Training IoT*. Selain itu, juga bertanggung jawab atas perencanaan produk, pengujian, dan implementasi fitur untuk mendukung keberhasilan dalam pencapaian target perusahaan. Divisi ini terdiri dari 3 staff:

- a. *Product Manager* Edscorp
- b. *Product Manager* Edspert
- c. *Jr. Product Manager* Edscorp

7. Divisi *IT Developer*

Divisi *IT Developer* memiliki peran dan tanggung jawab pada pemeliharaan website, serta memastikan performa dan keamanan situs web yang digunakan oleh pengguna. Divisi ini dinaungi langsung dari UMG Idealab yang merupakan investor utama dari PT WKB.

(Sumber: Data Primer yang diolah dari *PowerPoint* presentasi internal perusahaan, diperoleh dari sesi *onboarding* karyawan baru, 3 Februari 2025)

1.1.4 Karakteristik Perusahaan

Layanan unggulan yang ditawarkan oleh PT WKB berupa produk pendidikan daring yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan profesional, seperti Widya Edu, *Bootcamp Edspert*, *Edspert for Corporation*, dan *Aikrut*. Pada segmen produk digital, *Aikrut* menyediakan layanan bagi perusahaan-perusahaan untuk menemukan dan membantu proses seleksi kandidat yang sesuai dengan kebutuhan mereka melalui *Assessment Center* dan berbagai tes kepribadian. Dengan sistem berbasis data *real-time* pada setiap produk Widya Edu, efektivitas program pembelajaran dan pelatihan dapat dilacak secara transparan, sehingga dapat memastikan kualitas dan relevansi materi yang disajikan. Tidak hanya itu, setiap produk unggulannya didukung oleh teknologi canggih berbasis *Artificial Intelligence* dan *Machine Learning* sebagai bentuk keunggulan kompetitif perusahaan. Oleh karena itu, PT WKB dapat menciptakan keselarasan antara kebutuhan pasar dan layanan yang ditawarkan, serta mempermudah koordinasi dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

(Sumber: Data Primer yang diolah dari *PowerPoint* presentasi internal perusahaan, diperoleh dari sesi *onboarding* karyawan baru, 3 Februari 2025)

1.2 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini, dalam era bisnis modern yang penuh dengan ketidakpastian dan percepatan teknologi, perusahaan dihadapkan pada keharusan untuk terus beradaptasi agar dapat bertahan dan tetap kompetitif. Perubahan preferensi konsumen, perkembangan teknologi digital, globalisasi ekonomi, serta meningkatnya tekanan kompetitif mendorong perusahaan melakukan transformasi dalam berbagai aspek, termasuk struktur organisasionalnya. Salah satu strategi adaptif yang banyak diterapkan untuk meningkatkan efisiensi dan menjaga keberlanjutan perusahaan adalah restrukturisasi organisasi.

1.2.1 Restrukturisasi PT WKB

Dalam penelitian sejenis yang pernah diteliti sebelumnya, Lindawati & Susila (2022) mengemukakan bahwa restrukturisasi merupakan proses penataan ulang struktur organisasi dengan tujuan utama untuk meningkatkan efektivitas kerja dan efisiensi proses operasional melalui penyusunan kembali fungsi, pembagian peran, dan alur koordinasi antardivisi.

Restrukturisasi pada dasarnya merupakan bagian dari manajemen perubahan (*change management*). Ditinjau dari teori manajemen perubahan, Hubbart (2023) menegaskan bahwa restrukturisasi merupakan bentuk transformasi yang kompleks karena melibatkan perubahan struktur organisasi, budaya kerja, dan sistem manajerial secara bersamaan. Pandangan ini relevan dengan temuan lapangan di PT WKB. PT WKB merupakan perusahaan di bidang *edutech* yang dikenal melalui berbagai program pelatihan digital berbasis bootcamp. Pada awal tahun 2025, perusahaan ini melakukan restrukturisasi sebagai bagian dari langkah strategis menuju efisiensi operasional serta menyelaraskan struktur kerja dengan arah yang baru.

Proses restrukturisasi di PT WKB dilakukan secara bertahap. Tahap awal restrukturisasi diawali dengan evaluasi menyeluruh terhadap struktur organisasi lama oleh jajaran manajemen puncak bersama tim *Human Capital*. Evaluasi ini dilakukan melalui serangkaian *performance review* dan diskusi lintas divisi untuk menilai kesesuaian antara beban kerja, target perusahaan, serta produktivitas masing-masing unit kerja.

Proses restrukturisasi juga mempertimbangkan kapasitas sumber daya manusia terhadap target pertumbuhan bisnis. Mr. AD, *Human Capital Officer*, mengonfirmasi bahwa restrukturisasi dilakukan bukan hanya untuk menyesuaikan beban kerja, tetapi juga untuk menata ulang kesesuaian tugas dengan arah strategis perusahaan.

“.. untuk restrukturisasi ini kami mulai dengan menyesuaikan apa yang harus kami efektifkan dengan sumber daya yang ada. Jadi kami petakan satu persatu beban kerja, misalnya si A bebannya kita kurangi karena sudah tidak relevan dengan target baru. Perubahan ini justru menyederhanakan pekerjaan, ada beberapa pekerjaan yang kami *freeze* dulu sampai kondisi dan prioritas perusahaan siap untuk dijalankan kembali”

(Wawancara dengan Mr. AD, *Human Capital Officer*, 10 Juni 2025, via *Google Meet*)

Hal ini menunjukkan bahwa proses restrukturisasi tidak semata keputusan manajemen puncak, tetapi juga dilaksanakan melalui pemetaan dan penyesuaian beban kerja untuk memastikan keselarasan antara tugas individu dan prioritas perusahaan.

Selain dari sisi manajer *human capital*, restrukturisasi juga terlihat jelas dari kebijakan efisiensi yang diambil langsung oleh manajemen puncak. Mrs. FT, *Staff Business Development and Sales*, menjelaskan bahwa keputusan restrukturisasi di awal tahun 2025 dilakukan secara tegas oleh *CEO* sebagai bagian dari upaya efisiensi organisasi. Mrs. FT menyampaikan:

“Perubahan yang paling terasa itu *CEO* lumayan lebih berani untuk mengambil keputusan ... Jadi waktu perakhir tahun 2024 itu kan efisiensinya lumayan ya, sampai setengahnya, kemudian waktu kamu mau selesai magang, di bulan April sama Mei itu juga ada efisiensi lagi kan, satu staff *sales* keluar, nah itu dia berani ngambil keputusan untuk efisiensi itu. Jadi, *CEO* itu benar benar ngelihat *best revenue* kita, jadi mengambil keputusannya itu lumayan tegas.”

(Wawancara dengan Mrs. FT, *Staff BD and Sales*, 7 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Berdasarkan wawancara dengan Mr. AD, *Human Capital Officer* (10 Juni 2025, via *Google Meet Meeting*), Mr. AD menekankan kembali bahwa restrukturisasi dilakukan melalui pemetaan ulang beban kerja dan tanggung jawab

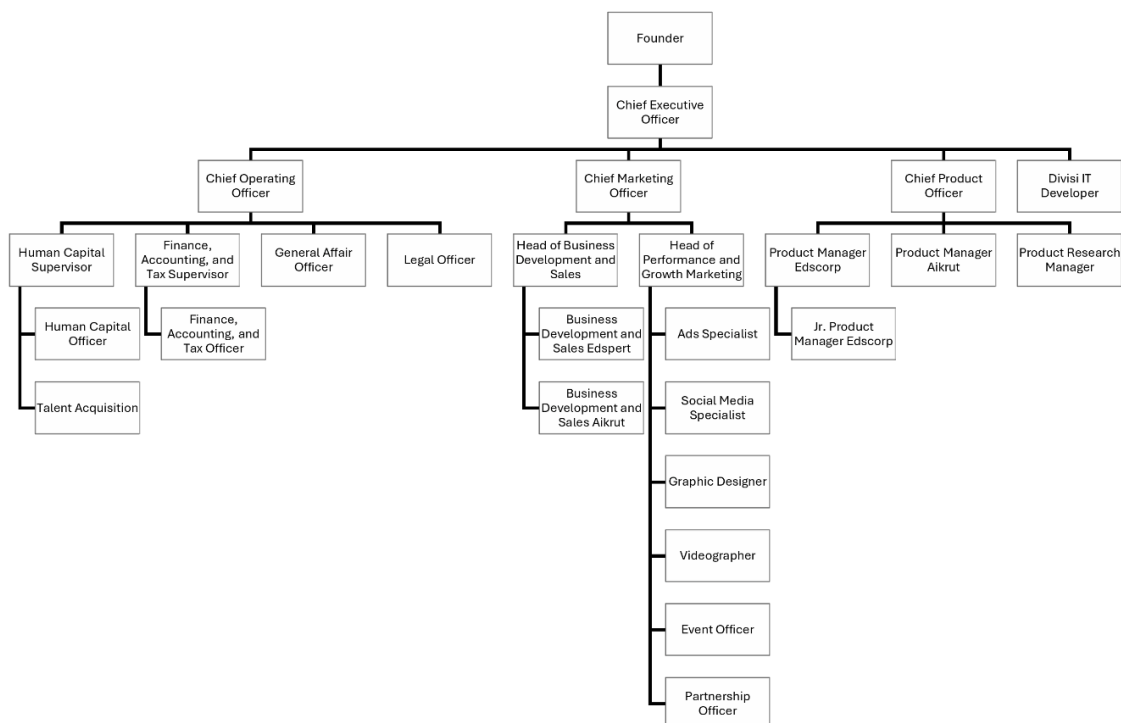
karyawan agar selaras dengan visi baru perusahaan. Mr. AD menyampaikan kembali bahwa:

“Kami petakan dulu siapa yang beban kerjanya berlebih, siapa yang relevan dengan target manajemen. Jadi kalau ada tambahan beban, beban lama pasti kami kurangi.”

(Wawancara dengan Mr. AD, *Human Capital Officer*, 10 Juni 2025, via *Google Meet Meeting*)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa restrukturisasi di PT WKB tidak semata berfokus pada pemangkasan tenaga kerja, tetapi lebih kepada redistribusi tanggung jawab dan optimalisasi kinerja individu. Tujuannya adalah redistribusi tanggung jawab agar lebih sesuai dengan target organisasi. Namun, pelaksanaannya yang bersamaan dengan pergantian manajemen puncak menyebabkan sebagian karyawan menghadapi tantangan adaptasi.

Pelaksanaan restrukturisasi dimulai pada kuartal pertama tahun 2025 dan mencakup penghapusan beberapa posisi manajerial menengah, penggabungan fungsi antar divisi, serta penyesuaian jalur pelaporan langsung kepada *CEO*.



Gambar 2. Struktur Organisasi Lama PT WKB

(Sumber: Data Primer yang diolah dari *PowerPoint* presentasi internal perusahaan, diperoleh dari sesi *onboarding* karyawan baru, 3 Februari 2025)

Restrukturisasi juga berdampak pada perubahan jalur pelaporan dan pengawasan kerja. Berdasarkan wawancara dengan Mr. AKB, *Finance, Accounting, and Tax Officer* (8 Oktober 2025, via *Google Meet*), perubahan ini membuat alur pelaporan lebih pendek dan juga memperbesar beban administratif di tingkat staf. Mr. AKB menjelaskan:

“... di periode sebelumnya itu aku disupervisi langsung oleh *lead FAT*, jadi tugas dan tanggung jawabku itu secara hierarkis ada dibawah *lead FAT*. Sedangkan di periode sekarang, aku ada perpindahan tanggung jawab yaitu *directly* ya langsung ke *CEO* ... Pelaporan memang jadi lebih cepat, tapi beban kerja juga makin berat kan karena *manpower* berkurang.”
(Wawancara dengan Mr. AKB, *FAT Officer*, 8 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Pernyataan tersebut menggambarkan perubahan struktur yang mempercepat aliran informasi, di mana pengambilan keputusan lebih cepat tetapi tanggung jawab menjadi lebih terpusat.

Situasi ini juga diakui oleh Mr. RK, *Jr. Manager Edspert* (6 Januari 2026, via *Google Meet*) yang menyampaikan bahwa jumlah anggota timnya berkurang drastis pascarestrukturisasi.

“Awalnya jumlah keseluruhan tim ada hampir dua puluh orang, tapi setelah restrukturisasi tinggal tujuh. Akhirnya tiap orang harus *menghandle* tanggung jawab besar sendirian.”
(Wawancara dengan Mr. RK, *Jr. Manager Edspert*, 6 Januari 2026, via *Google Meet*)

Dari sisi perilaku organisasi, Greenberg (2011) menjelaskan bahwa perubahan struktur hierarkis menjadi struktur datar memang meningkatkan efisiensi dan mempercepat pengambilan keputusan. Fenomena ini tercermin dari pengalaman beberapa karyawan PT WKB yang mengalami peningkatan tekanan dan tanggung jawab pascarestrukturisasi. Hal ini tergambar dari pernyataan Mr. AKB yang merasa terbebani dengan penghapusan posisi koordinatif yang menyebabkan peningkatan beban tanggung jawab administratif di tingkat staf. Mr. AKB mengungkapkan:

“... jadi untuk beban kerja itu disitu semakin bertambah. Walaupun ada beberapa pekerjaan yang dikurangi juga, dalam arti kita akan tetapkan dari yang paling *urgent* sampai mana yang bisa di *cut* menurut pekerjaan, tetapi ya secara general, beban kerja bertambah terutama karena hilangnya *lead* ya, jadi secara struktur itu seperti semua langsung ke *CEO*. Jadi ada beberapa, jobdesk yang sifatnya itu *reporting* ataupun yang sifatnya cukup *urgent*. Jadi itu langsung turun ke aku gitu ... pemahaman yang aku yakin adalah jobdesk di *FAT* itu justru harus tidak fleksibel sih, jadi harus fix jobdesknya. Karena kalau *FAT* itu fleksibel dalam arti dipindah-pindahkan, malah memunculkan kemungkinan kesalahan,”

(Wawancara dengan Mr. AKB, *FAT Officer*, 8 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Pandangan serupa diungkapkan oleh Mr. RK, *Jr. Manager Edspert* (6 Januari 2026, via *Google Meet*), yang memaparkan bahwa penghapusan posisi manajerial menengah mengubah pola komunikasi menjadi langsung dengan *CEO*, sehingga meskipun keputusan menjadi cepat, arah kebijakan sering berubah dan membuat koordinasi menjadi lebih menantang. Mr. RK menyatakan:

“... dari restrukturisasi yang awalnya masih sekitar dua puluhan orang tiba-tiba di perkecil atau dipersempit *scoop* tenaga kerjanya itu di sekitar tujuh orang yang mana setiap satu orang itu *menghandle* dari satu job desk nya masing-masing, jadi emang udah gak ada kaya *CPO* nya atau pun *COO* nya itu juga udah gak ada, *HR* pun tinggal satu orang gitu kan, *finance* juga tinggal satu orang ... Nah disini tanggung jawab aku langsung ke *CEO* nya bukan lagi ke seniornya.”

(Wawancara dengan Mr. RK, *Jr. Manager Edspert*, 6 Januari 2026, via *Google Meet*)

Kedua pandangan tersebut menunjukkan bahwa meskipun restrukturisasi mempercepat arus informasi dan menyederhanakan sistem administrasi, sistem kerja baru ini menciptakan ketidakpastian arah di level operasional. Karyawan kini dituntut untuk lebih mandiri, *multi-tasking*, dan berhati-hati dalam pengambilan keputusan, karena setiap kesalahan langsung terpantau oleh manajemen puncak.

Adanya temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa meskipun restrukturisasi berhasil menciptakan struktur yang lebih ramping, kapasitas kerja individu menjadi lebih berat karena pengurangan tenaga tidak diimbangi dengan redistribusi tanggung jawab yang proporsional.

Dampak restrukturisasi terhadap beban kerja juga dirasakan oleh divisi pemasaran dan pengembangan bisnis. Mr. LN, *Head of Performance and Growth Marketing* (6 Oktober 2025, via *Google Meet*) menjelaskan bahwa meskipun ukuran tim menjadi lebih kecil, target kinerja tetap sama, sehingga orientasi kerja tim menjadi lebih menekankan pada kuantitas hasil daripada kualitas pekerjaan. Mr. LN mengatakan:

“*Challenging*-nya di situ, karena jobdesk-nya tetap sama, tapi orangnya lebih sedikit. ... dengan adanya beban kerja yang sama tapi tim nya tetap ada efisiensi itu mereka malah mikir oke deh yang penting kerjaanku selesai tanpa mikirin kualitas demi output yang mereka keluarkan”

(Wawancara dengan Mr. LN, *Head of Performance and Growth*, 6 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Kondisi ini diperkuat oleh Mrs. FT, *Staff BD and Sales* (7 Oktober 2025, via *Google Meet*) yang menjelaskan bahwa hilangnya posisi koordinatif justru memperluas tanggung jawab individu lintas fungsi tanpa dukungan struktural yang memadai. Mrs. FT menyampaikan:

“Dulu ada *Head of CRM* yang menjembatani aku dengan tim digital marketing seperti kaya *ads* terus desain grafis gitu pokoknya *PGM* lah gitu tapi kan setelah efisiensi kan *head of CRM*nya gak ada tuh jadi akhirnya aku yang langsung berkomunikasi dengan *PGM* gitu terkait dengan *ads*nya itu pertama, kedua juga dulu kan headku juga menjembatani aku dengan tim produk, tim produk itu misalnya dulu kaya Mas Rafi yang ngatur kelas nah jadi karena sudah gak ada jadi aku beban kerjanya itu ada ke *PGM*nya, ada juga ke tim produk jadi lebih besar.”

(Wawancara dengan Mrs. FT, *Staff BD and Sales*, 7 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Temuan ini menegaskan bahwa efisiensi struktural tidak selalu berbanding lurus dengan efisiensi kerja. Hal ini menunjukkan dampak penghapusan lapisan manajerial menengah, yang membuat karyawan di level staf harus mengelola koordinasi lintas fungsi tanpa perantara struktural. Penghapusan lapisan koordinatif memang mempercepat proses pelaporan, tetapi pada saat yang sama memperluas beban tanggung jawab individu dan meningkatkan potensi *role overload* (Greenberg, 2011).

Restrukturisasi yang dilakukan secara cepat dan bersifat *top-down* juga berdampak pada motivasi kerja serta kesejahteraan karyawan. Berdasarkan wawancara dengan Mr. FA, *Staff Performance Marketer* (18 November 2025, via *Google Meet*), penambahan beban kerja merupakan konsekuensi langsung dari restrukturisasi terhadap beban psikologis dan potensi kelelahan kerja akibat peningkatan tuntutan produktivitas dengan sumber daya terbatas. Mr. FA menuturkan:

“Kerjaan nambah, tekanan juga tambah. Target tetap sama tapi *manpower* makin sedikit. Kalau tentang beban kerja sih ya aku bisa bilang, ada tambahan jobdesk lain, tapi kalau aku hitung dengan yang dulu, target itu tetap sama. Tapi semua divisi itu hasil evaluasinya itu kacau, kayak nggak berani salah.

... targetnya pun sama, ya *pressure*-nya lah yang lebih gede”

(Wawancara dengan Mr. FA, *Staff Performance Marketer*, 18 November 2025, via *Google Meet*)

Pandangan ini sejalan dengan pernyataan Mrs. FT, yang mengeluhkan gaya kepemimpinan *CEO* yang terlalu *micro-manage*. Mrs. FT menyampaikan:

“*CEO* sekarang terlalu *micro manage*, kesannya nggak percaya sama tim. Jadi aku yang sudah pengalaman malah jadi ragu sama keputusan sendiri.”

(Wawancara dengan Mrs. FT, *Staff BD and Sales*, 7 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Mr. RK menambahkan:

“Efisiensinya terasa, tapi konsekuensinya komunikasi jadi lebih berat dan arahan sering berubah karena koordinasi langsung ke manajemen.” (Wawancara dengan Mr. RK, *Jr. Manager Edspert*, 6 Januari 2026, via *Google Meet*)

Hal tersebut menunjukkan bahwa selain restrukturisasi struktural, transformasi budaya manajerial juga berpengaruh terhadap persepsi karyawan yang menggambarkan bahwa meskipun restrukturisasi mempercepat koordinasi vertikal, arah komunikasi menjadi tidak stabil karena perubahan prioritas manajemen yang dinamis.

Disamping itu, Hubbart (2023) menegaskan bahwa keberhasilan restrukturisasi bergantung pada cara organisasi mengelola resistensi dan

kecemasan terhadap perubahan. Fenomena ini sesuai dengan Greenberg (2011) yang menyebutkan bahwa perubahan cepat dapat menimbulkan ambiguitas peran.

Mr. AD menuturkan bahwa:

“Kalau dari sisi efisiensi sudah terlihat, tapi memang adaptasinya belum merata. Ada yang cepat nyetel, ada juga yang masih bingung... aku melihatnya teman-teman di Departemen *Head* itu sudah berpikirnya sudah apa ya bukan sebagai eksekutor lagi, tapi sudah sedikit berpikir strategis ... jadi ya kalau dibilang sekarang efektif atau tidak ya mungkin masih setengah-setengah karena teman-teman masih belajar, terus dari perusahaan juga masih berusaha untuk menstabilkan kondisi.”

(Wawancara dengan Mr. AD, *Human Capital Officer*, 10 Juni 2025, via *Google Meet*)

Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan restrukturisasi tidak hanya ditentukan oleh kebijakan struktural, tetapi juga oleh kemampuan individu beradaptasi terhadap sistem kerja baru.

Di sisi lain, karyawan lain juga menyampaikan bahwa:

“... aku jadi harus ngatur campaign juga kan dulu kan ngatur campaign sama strategi jadi kan kalau campaign sama strategi kan dulu harusnya ada *head of CRM*nya ya tapi karena setelah itu tidak ada headnya jadi aku sendiri yang harus mikir strategi caranya seperti apa untuk mencapai target terus *campaign* apa yang harus aku sampaikan ke *PGM* buat mencapai target juga, terus bagaimana *service*ku juga ke staf-staf itu jadi aku bantu tim produk buat memberikan *service excellence* gitu loh ke mereka karena kan udah gak ada yang ngurusin itu lagi.”(Wawancara dengan Mrs. FT, *Staff BD and Sales*, 7 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Pernyataan ini menegaskan bahwa hilangnya lapisan koordinatif menyebabkan perluasan tugas dan tanggung jawab karena ketiadaan supervisi fungsional di tingkat menengah. Pernyataan ini menegaskan bahwa meski restrukturisasi efektif secara operasional, perubahan orientasi strategis yang cepat dapat menimbulkan kebingungan dalam pelaksanaan kerja.

Proses adaptasi organisasi seharusnya tidak hanya menata sistem, tetapi juga mempertimbangkan kesiapan sumber daya manusianya. Hal ini penting karena setiap perubahan struktural pasti berdampak langsung terhadap persepsi peran, beban kerja, dan sistem evaluasi kinerja karyawan.

1.2.2 Penyesuaian *Job Description*

Salah satu dampak paling nyata dari restrukturisasi di PT WKB adalah perubahan mendasar pada pembagian tugas dan tanggung jawab individu. Dalam konteks inilah, konsep *job description* menjadi penting untuk dikaji, karena peran dan fungsi karyawan pascarestrukturisasi mengalami pergeseran yang signifikan. Menurut Armstrong & Taylor (2014), *job description* adalah dokumen formal yang mendefinisikan tanggung jawab, hubungan pelaporan, dan ekspektasi kerja suatu posisi. Fungsinya adalah untuk mencegah tumpang tindih peran dan memastikan kejelasan tanggung jawab individu. Snell & Morris (2019) menambahkan bahwa dalam konteks restrukturisasi, kejelasan *job description* sangat menentukan kemudahan dalam proses adaptasi organisasi karena menjadi acuan karyawan dalam memahami batas peran barunya.

Konsep ini berakar pada teori analisis pekerjaan (*job analysis*) dan desain pekerjaan (*job design*), yang menjelaskan bagaimana struktur dan isi pekerjaan diatur untuk mencapai keseimbangan antara tuntutan organisasi dan kemampuan individu. Snell & Morris (2019) mengemukakan, *job analysis* merupakan proses sistematis untuk mengumpulkan informasi terkait tugas, tanggung jawab, serta persyaratan jabatan yang kemudian dapat dirumuskan ke dalam *job description*, sedangkan *job design* sebagai hasil tindak lanjut yang berfokus pada penataan ulang pekerjaan (Snell & Morris, 2019).

Di PT WKB, restrukturisasi 2025 berdampak pada kebutuhan perusahaan untuk menyesuaikan *job description* dengan tujuan dan target perusahaan, sesuai dengan paparan manajer *Human Capital* sebelumnya, bahwasannya ada pekerjaan yang ditambah, tetapi pekerjaan yang sudah tidak relevan dengan target maka dihapuskan pula. Selain itu, penghapusan beberapa posisi koordinatif dan penggabungan fungsi antar divisi memaksa karyawan untuk mengambil peran lintas fungsi yang sebelumnya ditangani oleh beberapa orang.

Berdasarkan wawancara dengan Mr. RK, *Jr. Manager Edspert* (6 Januari 2026, via *Google Meet*), restrukturisasi memaksanya untuk mengambil peran lintas fungsi yang sebelumnya ditangani oleh beberapa orang. Mr. RK menjelaskan:

“...yang nambah itu ya pasti kaya beban kerja yang sebelumnya udah ada itu ditambahin, kaya aku harus ngeriset *market* lagi gitu kan, karena ada permintaan *market* terus ada penyesuaian dengan *bootcamp* nya lagi gitu, kan awalnya udah ada yang nge-*running bootcamp* atau aku yang pegang, itu tuh diubah, sebulan itu ada *running* empat *bootcamp* dan itu berbeda-beda padahal biasanya cuma satu *bootcamp* aja satu bulan atau mungkin dua *bootcamp* satu bulan yang *running*, dan setelah restrukturisasi aku harus nge-*handle* empat-empatnya dan setiap minggu itu ganti dan itu cukup memakan waktu mungkin ya dan juga tenaga pikiran untuk me-*running bootcamp* yang berbeda-beda di setiap minggu nya gitu.”

(Wawancara dengan Mr. RK, Jr. Manager Edspert, 6 Januari 2026, via Google Meet)

Pergeseran ini menggambarkan konsep Greenberg (2011) mengenai desain pekerjaan, di mana individu diberi tanggung jawab yang lebih banyak tanpa penambahan otoritas formal. Mr. LN menegaskan hal serupa dengan menyatakan bahwa “tidak semua orang siap untuk *multitasking* di bidang yang bukan keahliannya,” sehingga efisiensi yang diharapkan manajemen belum diikuti dengan kesiapan kompetensi di lapangan. Perubahan tersebut menuntut fleksibilitas tinggi sekaligus menciptakan risiko kelelahan kerja. Mr. LN mengatakan:

“Sebenarnya ini bagus buat efisiensi, tapi gak semua orang siap untuk *multitasking* di bidang yang bukan keahliannya. Jadi malah banyak yang kewalahan, karena sebelumnya kerjanya udah spesifik banget, sekarang harus ngerjain hal lain juga.”(Wawancara dengan Mr. LN, Head of Performance and Growth Marketing, 06 Oktober 2025, via Google Meet)

Kutipan ini menggambarkan kesenjangan antara desain struktur baru dengan kapasitas adaptif karyawan.

Pernyataan tersebut diperkuat dengan penuturan Mr. AKB:

“Aku sekarang juga ikut bantu laporan keuangan harian, padahal sebelumnya gak masuk *jobdesc*. Kita ambil contoh penyusunan laporan keuangan, disitu aku di periode yang sebelumnya, tanggung jawabku itu hanya sebatas meneruskan laporan keuangan. Setelah berpindah manajemen, kalau yang paling beda itu terkait dengan tugas itu yang mengerjakan laporan keuangan terus melaporkan secara langsung ke investor, kemudian yang berikutnya kita melaporkan ke investor soal *update*.”

(Wawancara dengan Mr. AKB, *FAT Officer*, 8 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Pernyataan ini menunjukkan perluasan peran yang dapat menimbulkan potensi *work overload*, yang sering muncul dalam masa transisi organisasi.

Secara teoritis, perluasan *job description* diluar tanggung jawab utama yang terjadi di PT WKB mencerminkan apa yang dijelaskan Armstrong & Taylor (2014) sebagai gejala “*restructuring without role clarity*”, yaitu kondisi ketika penyesuaian struktur tidak diikuti dengan dokumen peran baru yang jelas. Kondisi ini menimbulkan ketidakjelasan batas tanggung jawab dan menyebabkan kelelahan kerja karena karyawan harus menangani tugas-tugas tambahan di luar peran inti yang sebenarnya.

1.2.3 Penyesuaian Key Performance Indicator (KPI) Baru

Perubahan peran dan tanggung jawab tersebut tidak hanya berdampak pada fungsi kerja sehari-hari, tetapi juga pada cara kinerja diukur dan dievaluasi. Perubahan struktur organisasi juga memengaruhi sistem *Key Performance Indicator (KPI)* sebagai alat ukur kinerja. Setelah restrukturisasi, sistem penilaian berbasis *Key Performance Indicator (KPI)* menjadi instrumen utama untuk mengontrol produktivitas dan keselarasan kinerja individu dengan tujuan perusahaan. Oleh sebab itu, perubahan *KPI* perlu dianalisis secara mendalam agar dapat memahami persepsi karyawan terhadap sistem evaluasi baru yang diterapkan.

Key Performance Indicator (KPI) merupakan alat ukur kinerja individu dan organisasi yang digunakan untuk menilai efektivitas pekerjaan berdasarkan target tertentu. Menurut Armstrong & Taylor (2014), sistem *KPI* harus disesuaikan ketika struktur organisasi berubah agar indikator kinerja tetap relevan dan adil. Greenberg (2011) menegaskan bahwa keadilan prosedural dalam sistem evaluasi kinerja sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

Temuan lapangan di PT WKB menunjukkan bahwa setelah restrukturisasi, sistem *KPI* mengalami revisi besar. Namun, sosialisasinya belum berjalan optimal sehingga menimbulkan kesenjangan persepsi antara manajemen dan staf.

Berdasarkan wawancara dengan Mrs. FT (7 Oktober 2025, via *Google Meet*), banyak karyawan merasa kurang memahami mekanisme *KPI* baru. Mrs. FT menyampaikan:

“... jadi waktu Mba Mona itu, dia tidak memberikan, gak ngasih tau *KPI* kita tuh apa gitu, jadi dia hanya memberi tahu misalnya kamu harus ini ya, kamu harus itu ya, sedangkan ini dan itu tuh aku gak tau kalau ternyata bagian dari *KPI*, jadi aku sama timku tuh gak pernah bener-bener tau. Jadi kayanya tuh Mba Mona, Mas Leon, sama *CEO* sekarang itu kayanya punya dashboard kan, kaya dashboard *KPI* gitu, harusnya diinfokan tuh harus ngapain aja gitu, nah tapi itu tuh gak diinfokan ke tim nya dari head sendiri waktu Mba Mona, ya jadi aku juga gak ngerti yang termasuk yang aku kerjakan itu termasuk *KPI* atau gak, tapi kita ada *daily log* gitu jadi tiap hari harus ngasih tau jobdesk kita apa tapi itu tuh aku juga gak tau yang ngerjain sehari-hari itu juga termasuk ke *KPI* nya yang ditentukan Mba Mona atau gak gitu.”

(Wawancara dengan Mrs. FT, Staff *BD and Sales*, 7 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Pernyataan Mrs. FT menunjukkan lemahnya komunikasi pada salah satu divisi dalam penyusunan *KPI* baru, yang menimbulkan ketidakjelasan antara target arahan harian dan indikator formal penilaian kinerja.

Kondisi ini diperkuat oleh penjelasan Mr. AD (9 April 2025, di Kantor PT WKB) yang menyebut bahwa penyesuaian *KPI* memang tertunda karena perusahaan perlu menyesuaikan target strategis dengan arahan investor. Mr. AD menuturkan:

“Kalau *KPI* lama dipakai, udah nggak relevan sama struktur baru. Kita harus sesuaikan dulu dengan target dan prioritas perusahaan, baru turunkin ke tiap divisi.”

(Wawancara dengan Mr. AD, *Human Capital Officer*, 9 April 2025, di Kantor PT WKB)

Hal ini mengonfirmasi bahwa proses pembaruan *KPI* masih dalam tahap penyesuaian, sesuai dengan teori Armstrong & Taylor (2014) bahwa perubahan indikator kinerja harus mengikuti strategi perusahaan yang baru.

Selain itu, Mr. FA menambahkan bahwa perubahan *KPI* tidak hanya soal angka, tetapi juga tentang pendekatan pengawasan yang lebih ketat dan lebih transparan. Mr. FA mengemukakan:

“Nah, bagusnya setelah restrukturisasi itu lebih transparan. Tapi memang lebih ketat. *KPI*-nya kan jadi di kita tuh, ada yang perminggu, ada yang perbulan. Kalau dulu tuh *KPI*-nya kita perbulan aja.”

(Wawancara dengan Mr. FA, *Staff Performance Marketer*, 18 November 2025, via *Google Meet*)

Mr. FA juga mengapresiasi bahwa *KPI* baru yang disusun oleh Mr. LN sebagai *head of Performance and Growth marketing* dianggap lebih mudah di negosiasi dan objektif. Dari perspektif lain tersebut, Mr. FA mempersepsikan bahwa:

“Sekarang *KPI* lebih transparan, tapi juga lebih ketat. Dulu per bulan, sekarang per minggu, jadi lebih terpantau dan bisa dievaluasi cepat.”

(Wawancara dengan Mr. FA, *Staff Performance Marketer*, 18 November 2025, via *Google Meet*)

Hal ini memperlihatkan sisi positif dari sistem baru, di mana peningkatan frekuensi evaluasi memberi kejelasan arah kerja dan transparansi dalam penilaian kinerja.

Temuan-temuan yang kontras ini memperlihatkan bahwa sistem *KPI* baru di PT WKB belum diimbangi dengan sosialisasi dan diskusi yang memadai, sehingga menciptakan kesenjangan pemahaman antara manajemen dan karyawan.

Penyesuaian *KPI* sebagai upaya efisiensi di PT WKB diakui oleh karyawan bahwa sistemnya lebih objektif, tetapi menilai proses penyusunan dan penerapan *KPI* masih kurang partisipatif. Dengan demikian, persepsi terhadap keadilan menjadi faktor penting yang memengaruhi penerimaan karyawan terhadap penilaian pada sistem evaluasi kinerja yang baru.

Berdasarkan uraian diatas, restrukturisasi di PT WKB menghasilkan dua konsekuensi besar. Dari sisi manajemen, restrukturisasi mempercepat pengambilan keputusan dan meningkatkan efisiensi koordinasi lintas fungsi. Namun dari sisi karyawan, perubahan ini menimbulkan perluasan tugas terhadap peran baru, meningkatnya beban kerja, serta menurunnya rasa percaya diri akibat gaya kepemimpinan yang terlalu mengontrol atau *micro-manage*. Kompleksitas perubahan ini menuntut kajian lebih lanjut mengenai bagaimana karyawan

menafsirkan perubahan peran (*job description*) dan indikator kinerja (*KPI*) dalam konteks restrukturisasi organisasi.

Berdasarkan fenomena tersebut, peneliti terdorong untuk mengkaji penelitian yang berjudul “**MERAIH EFISIENSI ADALAH TARGET, NAMUN BEBAN KERJA ADALAH KENYATAAN YANG BERAT (STUDI KASUS KUALITATIF PERSEPSI KARYAWAN ATAS RESTRUKTURISASI DAN PENYESUAIAN *JOB DESCRIPTION* SERTA *KPI* BARU DI PT WKB)**”. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana kebijakan restrukturisasi yang diterapkan perusahaan memengaruhi persepsi karyawan terhadap perubahan *job description* dan *Key Performance Indicator (KPI)* yang menjadi dasar evaluasi kinerja. Selain itu, penelitian ini akan mengkaji bagaimana faktor-faktor seperti kejelasan peran, beban kerja, pola komunikasi, serta gaya kepemimpinan turut membentuk cara karyawan memaknai sistem kerja baru pascarestrukturisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan menggali pengalaman langsung karyawan dari berbagai divisi antara karyawan dan manajer di PT WKB. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan wawasan empiris bagi manajemen dalam merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif, partisipatif, dan transparan, khususnya dalam proses penyesuaian *job description* dan *KPI* ketika terjadi perubahan struktur organisasi.

1.3 Rumusan Masalah

Restrukturisasi organisasi yang dilaksanakan di PT WKB pada awal tahun 2025 membawa perubahan dalam mekanisme kerja dan perluasan tanggung jawab. Meskipun langkah tersebut mempercepat proses pengambilan keputusan dan memudahkan alur koordinasi, data lapangan menunjukkan adanya konsekuensi ditingkat karyawan, antara lain pemberian tugas diluar tanggung jawab inti, serta penyesuaian indikator pekerjaan dengan target baru perusahaan dalam sistem dalam sistem *Key Performance Indicators (KPI)* yang diterapkan setelah restrukturisasi organisasi. Kondisi ini memunculkan beragam persepsi dan

tantangan adaptasi di kalangan karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap sistem kerja yang baru.

Dari latar belakang yang telah dipaparkan, diperoleh beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana proses restrukturisasi organisasi di PT WKB pada tahun 2025 dilaksanakan dan dinilai oleh karyawan?
2. Bagaimana persepsi karyawan terhadap penyesuaian *job description* pascarestrukturisasi organisasi di PT WKB, khususnya terkait pemberian tugas baru, perluasan tanggung jawab, dan tingkat beban kerja baru?
3. Bagaimana persepsi karyawan terhadap sistem *Key Performance Indicators (KPI)* pascarestrukturisasi organisasi di PT WKB, khususnya terkait relevansi pekerjaan aktual di lapangan dengan *KPI* sesudah restrukturisasi serta kejelasan, keterukuran dan transparansi hasil kerja karyawan?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini digunakan untuk menelaah dan memahami beberapa hal sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan memahami proses restrukturisasi organisasi di PT WKB pada tahun 2025 dilaksanakan dan dinilai oleh karyawan?
2. Untuk memahami dan mengkaji persepsi karyawan terhadap penyesuaian *job description* pascarestrukturisasi organisasi di PT WKB, khususnya terkait pemberian tugas baru, perluasan tanggung jawab, dan tingkat beban kerja baru?
3. Untuk memahami dan mengkaji persepsi karyawan terhadap sistem *Key Performance Indicators (KPI)* pascarestrukturisasi organisasi di PT WKB, khususnya terkait relevansi pekerjaan aktual di lapangan dengan *KPI* sesudah restrukturisasi serta kejelasan, keterukuran dan transparansi hasil kerja karyawan?

1.5 Implikasi Penelitian

Kegiatan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, baik secara akademik maupun praktis, sebagai berikut:

1. Bagi Mahasiswa

- a. Penelitian ini memberikan pengalaman empiris dalam memahami dinamika perubahan organisasi melalui pendekatan kualitatif, khususnya mengenai bagaimana restrukturisasi memengaruhi persepsi karyawan dalam konteks dunia kerja yang nyata.
- b. Memberikan pemahaman mendalam kepada mahasiswa mengenai hubungan antara kebijakan manajemen sumber daya manusia, penyesuaian *job description*, dan penerapan *Key Performance Indicators (KPI)* pasca restrukturisasi.
- c. Menjadi sarana pembelajaran bagi mahasiswa dalam menerapkan teori-teori manajemen perubahan (*change management*), perilaku organisasi, serta sistem kinerja ke dalam studi kasus nyata di industri teknologi pendidikan.

2. Bagi Perusahaan (PT WKB)

- a. Memberikan masukan strategis bagi PT WKB dalam mengevaluasi efektivitas pelaksanaan restrukturisasi, terutama dalam aspek sosialisasi *job description* dan penetapan *Key Performance Indicators (KPI)*.
- b. Menjadi dasar bagi pengembangan kebijakan sumber daya manusia yang lebih adaptif, partisipatif, dan selaras dengan kebutuhan transformasi organisasi di era digital.
- c. Memberikan perspektif baru bagi manajemen mengenai pentingnya keseimbangan antara efisiensi struktural dan kesejahteraan karyawan dalam proses perubahan organisasi.

3. Bagi Universitas

- a. Meningkatkan kontribusi akademik universitas dalam menghasilkan penelitian terapan yang mampu menjembatani teori dan praktik di bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi.

- b. Menjalin hubungan kemitraan yang berkelanjutan antara Universitas Islam Indonesia dengan PT WKB sebagai mitra penelitian dan pengembangan kebijakan SDM berbasis dokumen.
- c. Mendukung pencapaian misi Universitas Islam Indonesia dalam membentuk lulusan yang berintegritas, adaptif terhadap perubahan dunia kerja, serta mampu memberikan solusi ilmiah bagian persoalan organisasi kontemporer.

BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Perilaku Organisasi

Perilaku organisasi merupakan bidang ilmu yang menjembatani pemahaman tentang manusia dan struktur formal organisasi. Menurut Huczynski & Buchanan dalam Armstrong & Taylor (2014) mendefinisikan perilaku organisasi sebagai kajian mengenai struktur, bagaimana cara organisasi berfungsi, bagaimana tingkat kinerjanya, serta perilaku kelompok dan individu yang berada di dalamnya. Berangkat dari itu, perilaku organisasi dapat didefinisikan sebagai individu dan kelompok yang bertindak dalam sistem sosial yang terstruktur dan bagaimana pola itu berkaitan dengan capaian kinerja organisasi secara keseluruhan (Greenberg, 2011).

Secara konseptual, perilaku organisasi mencakup kajian pada tiga tingkat analisis, yaitu individu, kelompok, dan organisasi sebagai suatu sistem. Berdasarkan pandangan Armstrong & Taylor (2014), teori perilaku organisasi berakar pada disiplin ilmu perilaku seperti psikologi maupun sosiologi yang memanfaatkan metode riset untuk memahami perilaku manusia di tempat kerja, kemudian mengalihkannya ke aplikasi praktis dalam desain pekerjaan, sistem seleksi, program pelatihan, manajemen kinerja, hingga perubahan perilaku organisasi. Menurut Greenberg (2011), tiga tingkat analisis pada perilaku organisasi kurang lebih artinya sebagai berikut:

1. Tingkat individu: Kajian berfokus pada perbedaan kemampuan, kepribadian, sikap, emosi, dan motivasi yang berpengaruh pada bagaimana seseorang merespons tuntutan kerja yang diberikan organisasi.
2. Tingkat kelompok: Kajian berfokus pada dinamika interaksi, komunikasi, dan norma kelompok yang membentuk pola kerja bersama.

3. Tingkat organisasi: Melihat organisasi berperan sebagai suatu sistem yang terdiri dari struktur formal dan informal, budaya, serta iklim organisasi membentuk *framing* tindakan para anggotanya dan memengaruhi cara pekerjaan diselesaikan.

Keterkaitan antara perilaku organisasi dan restrukturisasi terlihat jelas ketika struktur organisasi dipahami sebagai gambar bagan ataupun kerangka yang mengatur bagaimana pekerjaan itu dibagi, dikoordinasikan, dan diawasi. Organisasi merupakan sebuah unsur untuk mencapai tujuan bersama melalui upaya kolektif orang-orang yang bekerja didalamnya (Armstrong & Taylor, 2014). Ketika kondisi berjalan dinamis dan cenderung tidak stabil, organisasi harus lebih adaptif terhadap perubahan (Greenberg, 2011). Greenberg, melalui pembahasan tentang desain organisasi, menunjukkan bahwa peneliti perilaku organisasi menelaah struktur sebagai cara individu dan kelompok bekerja berdasarkan tugas yang mereka jalankan, menurutnya, desain organisasi juga berarti cara mengoordinasikan bagian-bagian dalam struktur agar organisasi berfungsi dengan baik (Greenberg, 2011).

Pada dasarnya, restrukturisasi merefleksikan penerapan teori perilaku organisasi pada tingkat makro untuk mengubah pola pembagian kerja, koordinasi, dan distribusi otoritas sesuai arah strategi dan tuntutan lingkungan baru (Greenberg, 2011). Greenberg (2011) mengemukakan bahwa restrukturisasi merupakan proses berkelanjutan yang menuntut adaptasi perilaku dan sosial diantara anggota organisasi. Teori perilaku organisasi berkontribusi penting terhadap manajemen perubahan, yaitu terkait resistensi dan kesiapan terhadap perubahan. Dengan memahami perilaku organisasi, maka dapat membantu pula untuk menjelaskan mengapa desain struktur tertentu memunculkan pola respons tertentu dari karyawan (Greenberg, 2011).

Pemahaman perilaku organisasi dan manajemen perubahan terlihat ketika fokus pembahasan beralih dari apa yang berubah menuju bagaimana perubahan dijalankan. Pemahaman perilaku organisasi memberikan landasan teoritis yang kuat untuk mengarahkan proses restrukturisasi dapat dikelola berdasarkan manajemen perubahan.

2.1.1.1 Manajemen Perubahan

Teori Manajemen Perubahan (*Change Management*) menjelaskan proses sistematis yang membantu organisasi mengelola transisi struktural, sistemik, dan sumber daya manusia secara terencana serta berorientasi pada adaptasi perilaku. Dalam kajian teoritis yang dipaparkan oleh Weick & Quinn (1999) mengenai perubahan organisasi, perubahan dapat dipahami sebagai fenomena yang bersifat episodik maupun kontinu, di mana organisasi dituntut untuk merespons tekanan lingkungan dengan kemampuan menyesuaikan diri sehingga dapat tetap relevan dan mampu bersaing.

Gagasan manajemen perubahan juga dipaparkan oleh (Hubbart, 2023) yang menegaskan bahwa perubahan harus dilihat sebagai proses kompleks yang mencakup analisis situasi, implementasi strategi, dan pemantauan hasil perubahan yang dilakukan secara berkelanjutan. Berangkat dari pemikiran tersebut, manajemen perubahan pada dasarnya memiliki arah tujuan untuk memberikan kepastian pada sebuah organisasi agar mampu bertransformasi tanpa mengganggu stabilitas maupun hasil kinerja SDM yang terlibat. (Snell & Morris, 2019) menambahkan, strategi bisnis baru menuntut perubahan struktur, sistem kerja, dan kompetensi karyawan, sehingga perubahan organisasi tidak dapat dipisahkan dari perencanaan strategis sumber daya manusia.

Armstrong & Taylor (2014) menjelaskan bahwa kesiapan untuk berubah dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap urgensi perubahan, kejelasan arah baru, serta keyakinan bahwa organisasi akan menyediakan dukungan yang memadai selama proses transisi. Ketika organisasi dapat membangun komunikasi yang terbuka, melibatkan karyawan dalam proses perencanaan, serta konsistensi kebijakan sumber daya manusia seperti penghargaan dan pengembangan karier, hal tersebut dapat membangun dukungan terhadap perubahan (Snell & Morris, 2019). Selain itu, penting untuk mempertimbangkan aspek perilaku manusia dalam proses manajemen perubahan, karena dukungan kepada individu menjadi penentu utama antara keberhasilan ataupun gagalnya upaya perubahan (Zhang, 2019). Transformasi akan lebih mudah diberlakukan apabila organisasi bisa membangun lingkungan kerja yang mendorong pembelajaran dan improvisasi,

sehingga karyawan dapat melakukan penyesuaian secara bertahap (Weick & Quinn, 1999).

1. Restrukturisasi Organisasi

Restrukturisasi organisasi merupakan salah satu strategi yang diadopsi dari proses manajemen perubahan. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan keuntungan perusahaan atau menyesuaikannya dengan kebutuhan yang berkembang. Konsep restrukturisasi mencerminkan upaya penataan ulang atau reorganisasi yang komprehensif, sehingga membantu perusahaan untuk beradaptasi dengan dinamika pasar dan tantangan internal (Hardjoeno, 2024). Upaya ini menitikberatkan pada peningkatan efisiensi serta produktivitas di seluruh lini operasional sehingga setiap fungsi dalam organisasi dapat berjalan lebih terkoordinasi dan optimal.

Pelaksanaan restrukturisasi didorong oleh beberapa faktor internal perusahaan, seperti efisiensi operasional, penyederhanaan alur kerja, dan optimalisasi sumber daya manusia. Misalnya, struktur hierarki yang terlalu panjang, atau kebijakan penghematan biaya dapat mendorong organisasi untuk melakukan penyusunan ulang tugas dan fungsi agar lebih produktif. Greenberg (2011) memvalidasi bahwa tren *downsizing* ini muncul sebagai strategi untuk menghilangkan pemborosan, dengan melibatkan penghapusan atau *outsourcing* fungsi pendukung non-inti bagi perusahaan. Konsekuensi dari strategi *downsizing* ini memicu organisasi untuk menerapkan fungsi ganda atau *multitasking*, di mana beban kerja yang ditinggalkan oleh personel yang keluar harus didistribusikan kepada staf yang masih bertahan guna mempertahankan produktivitas organisasi (Greenberg, 2011). Hal ini sejalan dengan pendekatan *job enlargement*, yaitu sebuah kondisi di mana karyawan diberikan tambahan tugas pada tingkat tanggung jawab yang sama untuk menutupi fungsi-fungsi yang kosong pasca efisiensi (Greenberg, 2011). Fenomena ini muncul dalam bentuk fleksibilitas atau *volunteering*, di mana karyawan harus membantu pekerjaan divisi lain. Pendelegasian aktivitas ke pihak eksternal, juga dapat membantu organisasi untuk dapat lebih fokus pada kompetensi intinya. Hal ini sejalan dengan temuan Lindawati & Susila (2022) yang menunjukkan bahwa

restrukturisasi dilakukan untuk membantu mengoptimalkan kerja karyawan melalui penyesuaian *job description*, pendelegasian tanggung jawab, serta proses koordinasi internal.

Restrukturisasi organisasi juga membawa konsekuensi pada alur koordinasi hingga redistribusi tugas. Penelitian sejenis oleh Lindawati & Susila (2022) menemukan bahwa konsekuensi perubahan struktur berpotensi menimbulkan stres, motivasi menurun, serta ketidaksesuaian antara harapan dan kondisi kerja baru yang dihadapi karyawan, terutama pada masa awal penyesuaian. Tinjauan penelitian tersebut sejalan dengan fenomena *job enlargement* yang dapat meningkatkan beban kerja pada kondisi nyata perusahaan dan berpotensi memicu kelelahan akibat intensitas kerja yang melampaui waktu kerja seharusnya (Greenberg, 2011).

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia pada dasarnya merujuk pada kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan potensi individu yang bekerja dalam suatu organisasi. Snell & Morris (2019) menegaskan bahwa manusia merupakan aset kapital strategis yang memiliki karakteristik unik seperti kreativitas, fleksibilitas, dan kemampuan memecahkan masalah, yang semuanya mampu menciptakan nilai bagi organisasi. Pandangan ini melandasi pemikiran bahwa pengelolaan sumber daya manusia sangat menentukan keberhasilan organisasi, terutama dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang terus berkembang. Dalam rangka pengelolaan sumber daya manusia, sesuai dengan teori Terry dalam Hasibuan (2017), organisasi menjalankan empat fungsi manajemen, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*). Dalam kerangka fungsi manajemen, restrukturisasi organisasi secara konseptual merupakan perwujudan dari fungsi pengorganisasian (*organizing*), karena melibatkan penataan kembali struktur, pembagian tugas, serta pelimpahan wewenang agar selaras dengan strategi perusahaan.

Schultz (2002) dalam Snell & Morris (2019), mengemukakan bahwa keterampilan dan pengetahuan yang dikuasai seseorang merupakan bentuk kapital yang dapat terus berkembang dan memberikan kontribusi besar bagi pertumbuhan perusahaan. Snell & Morris (2019) memperluas konsep ini dengan menjelaskan bahwa SDM memiliki dimensi intelektual, sosial, organisasi yang berinteraksi, serta menciptakan nilai melalui proses kerja sehari-hari. Berangkat dari itu, organisasi perlu terus mengupayakan perkembangan kapasitas sumber daya manusia agar tetap kompetitif dan mampu menanggapi perubahan secara adaptif. Penelitian sejenis menunjukkan bahwa peran *human capital* semakin penting ketika organisasi menghadapi konsekuensi perubahan seperti peningkatan beban kerja, munculnya peran baru, atau kebutuhan akan keterampilan baru. Lindawati & Susila (2022) memaparkan bahwa restrukturisasi dapat menimbulkan berbagai tantangan bagi karyawan, mulai dari stres kerja hingga kesulitan adaptasi, terutama apabila terjadi redistribusi tugas atau pengurangan tenaga kerja.

Menurut Ulrich & Brockbank (2005) *human capital* memiliki peran strategis, yaitu *change agent* yang mampu mendesain dan memfasilitasi perubahan organisasi. Greenberg (2011) menegaskan, *organizational change management* dapat berhasil apabila perilaku dan kompetensi karyawan mampu mengikuti pola perubahan organisasi yang sedang berjalan. Armstrong & Taylor (2014) memaparkan bahwa tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah mendukung pencapaian sasaran organisasi melalui perencanaan dan pelaksanaan strategi jangka panjang yang konsisten sejalan dengan arah bisnis. Snell & Morris (2019) menegaskan, keputusan mengenai ekspansi, inovasi, maupun restrukturisasi selalu disertai perhitungan kebutuhan tenaga kerja dan kapabilitas yang diperlukan.

2.1.2.2 Job Analysis dan Job Design

Dalam studi manajemen sumber daya manusia, terdapat dua komponen penting yang memiliki peran strategis dalam proses restrukturisasi organisasi, yaitu *job analysis* dan *job design*. Menurut Snell & Morris (2019), *job analysis* adalah proses yang terstruktur untuk mengidentifikasi dan mendeskripsikan isi suatu pekerjaan, termasuk tugas, tanggung jawab, dan kompetensi yang

dibutuhkan perusahaan agar kinerja individu selaras dengan tujuan perusahaan. Analisis pekerjaan ini menjadi dasar dalam pengambilan keputusan terkait rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, hingga kompensasi. Ketika suatu perusahaan membuat kebijakan restrukturisasi, *job analysis* berfungsi untuk menilai kembali relevansi dan efektivitas peran yang ada, serta memastikan bahwa struktur kerja baru tetap efisien dan adaptif terhadap perubahan strategi organisasi.

Komponen lain yang dalam studi manajemen sumber daya manusia adalah *Job Design*. *Job Design* berkaitan dengan bagaimana pekerjaan diatur, dikelompokkan, dan disusun untuk memaksimalkan efisiensi organisasi (Snell & Morris, 2019). *Job Design* mencakup aspek seperti pembagian kerja, otonomi, variasi tugas, serta peluang pengembangan keterampilan. Dalam proses restrukturisasi, desain pekerjaan perlu disesuaikan agar struktur baru dapat menekan biaya operasional dan mempertahankan motivasi serta keterlibatan karyawan.

Snell & Morris (2019) mengemukakan bahwa keterkaitan antara *job analysis* dan *job design* bersifat saling melengkapi, di mana hasil analisis pekerjaan menjadi dasar dalam menentukan desain pekerjaan yang dapat mendukung kinerja secara maksimal. Dalam proses restrukturisasi, integrasi antara *job analysis* dan *job design* membantu organisasi untuk mengidentifikasi peran yang perlu dihapus, digabungkan, atau ditingkatkan sesuai kebutuhan strategis. Pendekatan ini melihat *job analysis* dan *job design* sebagai alat penyelarasan yang dapat membantu organisasi menyeimbangkan efisiensi struktur dengan keberlanjutan kinerja pada setiap tenaga kerja (Snell & Morris, 2019).

1. Job Description dan Job Specification

Job description didefinisikan sebagai sebuah dokumen formal yang menjelaskan hakikat suatu pekerjaan, termasuk tujuan posisi, tugas yang harus dilakukan, serta alasan prosedur kerja yang ditetapkan. Snell & Morris (2019) mengemukakan bahwa *job description* adalah ringkasan tertulis dari tugas (*tasks*), kewajiban (*duties*), dan tanggung jawab (*responsibilities*). *Job description* dapat berperan strategis dalam proses keputusan sumber daya manusia, yakni menjadi pedoman untuk pelaksanaan rekrutmen, seleksi,

penilaian kinerja, dan pengembangan karier (Twinamasiko, 2025). Menurut Brannick *et al.*, (2007) menjelaskan bahwa meskipun format dapat berbeda antarorganisasi, elemen inti seperti *job title*, *summary of responsibilities*, *decision-making authority*, dan standar kinerja selalu tampak sebagai struktur dasar yang wajib dicantumkan.

Job description dapat berubah dengan dipengaruhi oleh dinamika organisasi seperti restrukturisasi, pembaharuan strategi bisnis, dan transformasi teknologi yang mengubah cara kerja dan kebutuhan kompetensi. Pembaharuan dokumen dilakukan untuk memastikan kembali bahwa *job description* tetap relevan dengan sistem maupun proses kerja yang baru, sehingga karyawan memiliki arah yang jelas dalam menjalankan perannya (Twinamasiko, 2025). Bagi karyawan, *job description* menjadi panduan untuk memahami posisi mereka dalam keseluruhan sistem kerja, mengetahui hubungan jabatan dengan unit lain, dan memperoleh kejelasan tentang prioritas tugas, hasil kerja yang diharapkan, serta batas kewenangan yang dimiliki. Bagi manajemen, deskripsi pekerjaan berfungsi sebagai dasar dalam merancang struktur organisasi, membagi beban kerja, serta menjadi acuan yang konsisten untuk mengendalikan dan menilai pelaksanaan tugas di setiap jabatan (Snell & Morris, 2019).

Aktivitas *job analysis* yang dikerjakan terlebih dahulu sebelum penyusunan *job description* dapat membantu organisasi untuk memetakan hubungan antara pekerjaan, kompetensi, dan hasil yang diharapkan sehingga uraian jabatan tidak hanya menggambarkan apa yang dilakukan tetapi juga siapa yang tepat untuk melakukannya (Snell & Morris, 2019). Hal ini berkaitan dengan *job specification* yang membantu mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan karyawan untuk sukses (Snell & Morris, 2019). Informasi tersebut menjadi dasar operasional bagi proses pengawasan kinerja karena indikator dan standar penilaian dapat diturunkan dari tugas dan tanggung jawab yang tercantum di dalam dokumen *job description* (Snell & Morris, 2019).

2. Job Performance dan Key Performance Indicators (KPI)

Kinerja karyawan atau *job performance* merupakan nilai dari perilaku kerja yang mencakup kualitas dan kuantitas hasil kerja, di mana pencapaiannya

bergantung pada kejelasan peran (*role clarity*) dan pemahaman karyawan terhadap ekspektasi organisasi. Berangkat dari pendekatan *job performance*, maka terbentuklah *Key Performance Indicators (KPI)*, yaitu indikator kinerja utama yang bersifat kuantitatif dan digunakan untuk menilai keberhasilan individu, unit kerja, maupun organisasi dalam mencapai target perusahaan (Snell & Morris, 2019). Armstrong & Taylor (2014) mengemukakan bahwa indikator kinerja tidak hanya menjadi alat maupun pedoman evaluasi, tetapi juga berperan dalam memfasilitasi proses perencanaan, pemantauan, dan peningkatan berkelanjutan.

Menurut Armstrong & Taylor (2014), indikator kinerja harus mencerminkan kegiatan operasional rutin sekaligus kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan. Armstrong memandang bahwa setiap *KPI* biasanya dikaitkan dengan target tertentu sehingga data hasil kerja dapat dibandingkan dengan sasaran yang telah ditetapkan dan menjadi dasar pengambilan keputusan manajerial yang lebih objektif (Armstrong & Taylor, 2014). Menurut Snell & Morris (2019), proses perencanaan strategis, analisis lingkungan eksternal dan internal akan diikuti oleh penetapan sasaran organisasi yang kemudian diturunkan ke dalam tiap-tiap fungsi departemen dan individu melalui perumusan *KPI* yang konsisten dengan arah yang bersifat jangka panjang.

Ulrich & Brockbank (2005) menegaskan bahwa penyusunan indikator kinerja sebaiknya dimulai dari kebutuhan eksternal seperti harapan target oleh investor, lalu diterjemahkan ke dalam kapabilitas organisasi dan ukuran kinerja internal sehingga terlihat garis pandang yang jelas dari aktivitas sumber daya manusia dalam mengupayakan tercapainya hasil yang dinilai relevan oleh pemangku kepentingan. Namun, muncul logika masalah ketika beban tugas tambahan yang bersifat *extra role behavior* tidak tercatat dalam dokumen *KPI*, sehingga menciptakan kesenjangan antara usaha nyata karyawan dengan standar evaluasi kinerja yang diakui manajemen (Greenberg, 2011);(Ulrich & Brockbank, 2005).

2.1.3 Keterkaitan antara Restrukturisasi, *Job Description*, dan *KPI* terhadap Persepsi Karyawan

Restrukturisasi mengubah struktur formal organisasi dan menuntut penataan ulang fungsi, alur kerja, serta hubungan antar bagian, sehingga mempengaruhi cara karyawan menafsirkan kembali peran dan tuntutan kerja mereka. Weick & Quinn (1999) menjelaskan bahwa restrukturisasi terjadi ketika organisasi menghadapi tekanan lingkungan dan ketidaksesuaian antara tuntutan eksternal dengan struktur yang ada, sehingga manajemen perlu menjalankan proses *unfreeze-transition-refreeze* agar membentuk pola kerja baru. Weick & Quinn (1999) menambahkan, perubahan ini menuntut agen perubahan yakni tenaga kerja untuk membangun makna baru yang membantu karyawan menafsirkan kembali peran serta proses kerja mereka setelah restrukturisasi. Sejalan dengan itu, Hubbart (2023) menyatakan bahwa restrukturisasi menuntut strategi komunikasi, pelibatan karyawan, dan meminimalisir ketidakpastian agar persepsi karyawan tidak berkembang menjadi tekanan pekerjaan. Temuan Zhang (2019) memperkuat hal ini dengan menunjukkan bahwa restrukturisasi sering menimbulkan kekhawatiran mengenai stabilitas pekerjaan.

Berangkat dari pembahasan sebelumnya, restrukturisasi menjadi faktor utama yang memicu terjadinya *job enlargement* demi mencapai efisiensi organisasi. Dalam rangka menstabilkan perubahan yang sedang berjalan, *job description* menjadi salah satu instrumen utama yang menerjemahkan restrukturisasi ke dalam batas tugas, tanggung jawab, dan mekanisme pelaporan yang baru (Twinamasiko, 2025). Kejelasan peran menjadi fondasi persepsi positif karena membantu karyawan memahami apa yang berubah dan mengapa perubahan tersebut dilakukan, sekaligus menurunkan ambiguitas peran yang sering muncul setelah restrukturisasi. Namun, dalam praktiknya, efisiensi *manpower* seringkali membuat batasan dalam *job description* menjadi kabur akibat munculnya tugas tambahan yang bersifat “saling bantu”.

Selaras dengan *job description*, *KPI* menjadi instrumen pengukuran yang memvalidasi bahwa evaluasi kinerja tetap relevan pasca restrukturisasi.

Armstrong & Taylor (2014) menegaskan bahwa alasan *KPI* harus relevan, terukur, dan konsisten dengan strategi organisasi yaitu karena organisasi perlu menyesuaikan indikator kinerja agar karyawan memandang perubahan sebagai proses yang terencana, adil, dan memahami bahwa indikator tugas mereka telah disesuaikan dengan kemampuan masing-masing (Armstrong & Taylor, 2014). Di samping itu, terdapat tantangan besar terkait *extra role behavior*, di mana restrukturisasi di kondisi nyata justru menuntut penyelesaian tugas informal yang melelahkan. Oleh karena itu, Weick & Quinn (1999) menegaskan bahwa perubahan baru akan lebih stabil bila organisasi menguatkannya melalui dokumen formal seperti *job description* dan *KPI*.

Cara organisasi mengelola komunikasi dan kepemimpinan juga berpengaruh pada persepsi karyawan selama restrukturisasi. Hubbart (2023) menyatakan bahwa komunikasi yang transparan merupakan pondasi untuk membangun kepercayaan selama masa penyesuaian. Christiana *et al.* (2023) menekankan bahwa persepsi karyawan ditentukan oleh kesesuaian antara dokumen formal seperti *job description* dengan kenyataan operasional yang mereka hadapi. Hubbart mengemukakan bahwa dokumen formal seperti *KPI* dan deskripsi pekerjaan berfungsi sebagai panduan yang membantu karyawan memahami apa yang diharapkan dari mereka selama proses perubahan (Hubbart, 2023).

2.2 Penelitian Terdahulu

2.2.1 Penelitian Terdahulu Tentang Restrukturisasi

1. Lindawati, N. P., & Susila, B. P. E. (2022)

Lindawati & Susila (2022) menganalisis restrukturisasi organisasi sebagai upaya peningkatan efektivitas kerja karyawan di Akademi Komunitas Manajemen Perhotelan Indonesia (AK. MAPINDO). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan teknik observasi, wawancara, dokumentasi, dan kuesioner yang kemudian dianalisis menggunakan pendekatan SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari kebijakan restrukturisasi yang diterapkan (Lindawati &

Susila, 2022). Merujuk pada penjelasan Robbins (2016), restrukturisasi didefinisikan sebagai upaya menyusun ulang struktur organisasi agar kinerja organisasi lebih baik, dengan indikator kinerja meliputi spesialisasi tugas dan fungsi, formalisasi tugas dan fungsi, serta sentralisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa restrukturisasi mampu memberikan arah yang lebih jelas terhadap pencapaian tujuan organisasi, menyesuaikan uraian tugas dan tanggung jawab, serta mendorong peningkatan kompetensi dan inovasi karyawan, tetapi sekaligus menimbulkan risiko berupa peningkatan beban kerja, stres, dan potensi penurunan motivasi pada sebagian karyawan (Lindawati & Susila, 2022). Penelitian ini menegaskan bahwa restrukturisasi membawa dampak ganda, yaitu perbaikan efektivitas kerja sekaligus tantangan psikososial yang perlu dikelola oleh manajemen (Lindawati & Susila, 2022).

Persamaan penelitian Lindawati & Susila (2022) dengan penelitian penulis terletak pada fokus kajian mengenai dampak restrukturisasi organisasi terhadap kondisi kerja karyawan, khususnya terkait perubahan tugas, tanggung jawab, dan efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Penelitian Lindawati & Susila (2022) memetakan restrukturisasi melalui SWOT dan menilai efeknya pada efektivitas kerja secara umum, sementara penelitian penulis berfokus pada bagaimana restrukturisasi diterjemahkan ke level operasional melalui *job description* dan *KPI* yang dinilai langsung oleh karyawan.

2. Nastiti, N., Wolor, C. W., Utari, E. D. (2025)

Penelitian Nastiti *et al.* (2025) berjudul “Analisis Dampak Restrukturisasi Organisasi pada PT X” bertujuan untuk menganalisis proses restrukturisasi organisasi serta dampaknya terhadap efisiensi operasional perusahaan. Pada penelitian Nastiti *et al.* (2025), restrukturisasi organisasi didefinisikan sebagai proses penataan kembali struktur organisasi untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kinerja. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, penelitian ini menemukan bahwa

restrukturasasi yang dilakukan di PT X, antara lain melalui penyederhanaan struktur organisasi, penggabungan departemen dengan *output* serupa, dan pengurangan posisi manajerial ekspatriat, mampu menurunkan biaya operasional, mempercepat pengambilan keputusan, dan memperlancar alur kerja (Nastiti *et al.*, 2025). Hasil penelitian menunjukkan restrukturasasi berdampak positif pada efisiensi biaya operasional, percepatan pengambilan keputusan, dan efisiensi alur kerja, tetapi muncul hambatan seperti peningkatan beban kerja, kesulitan adaptasi, dan kendala teknis. Penelitian Nastiti *et al.* (2025) merekomendasikan penyediaan konseling, pelatihan transisi, dan evaluasi beban kerja berkala sebagai upaya untuk menjaga motivasi dan produktivitas karyawan setelah restrukturasasi.

Persamaan penelitian Penelitian Nastiti *et al.* (2025) dengan penelitian penulis adalah sama-sama menelaah dampak restrukturasasi organisasi terhadap kondisi kerja karyawan, khususnya terkait beban kerja, penyesuaian peran, dan implikasinya terhadap kinerja. Perbedaannya, penelitian Nastiti *et al.* (2025) berfokus pada efisiensi operasional dan hambatan implementasi restrukturasasi secara umum, sedangkan penelitian penulis lebih mengerucut pada bagaimana karyawan menilai kejelasan *job description* dan *KPI* yang baru setelah restrukturasasi di PT WKB. Penelitian Nastiti *et al.* (2025) menggambarkan restrukturasasi dari perspektif proses dan efisiensi organisasi.

3. Christiana, Y., Suyasa, P.T.Y.S., & Tumanggor, R.O. (2022)

Penelitian Christiana *et al.* (2022) mengkaji hubungan antara *job demands*, efikasi diri, dan *work engagement* pada karyawan yang bekerja di perusahaan yang sedang mengalami restrukturasasi. Pada penelitian ini, restrukturasasi didefinisikan sebagai cara organisasi menata ulang sumber daya untuk mencapai efektivitas dan efisiensi, dan konteks restrukturasasi yang dimaksud mencakup pengurangan layer, rotasi, penggabungan fungsi, multitasking, dan perubahan *job description*. Dengan menggunakan metode kuantitatif korelasional 181 karyawan sektor swasta

yang terdampak restrukturisasi penelitian tersebut menemukan bahwa tuntutan kerja yang tinggi berpengaruh negatif terhadap keterikatan kerja, sedangkan efikasi diri tidak terbukti berperan signifikan sebagai moderator dalam hubungan tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, terlepas dari tinggi rendahnya efikasi diri, peningkatan tuntutan kerja selama restrukturisasi tetap menurunkan tingkat keterikatan kerja karyawan (Christiana *et al.*, 2022). Penelitian ini menegaskan pentingnya pengelolaan tuntutan kerja dan psikologis karyawan dalam konteks restrukturisasi agar dampak negatif terhadap *engagement work* dapat diminimalisir.

Persamaan penelitian Christiana *et al.* (2022) dengan penelitian penulis adalah keduanya memandang restrukturisasi sebagai peristiwa berpotensi menimbulkan tekanan melalui peningkatan tuntutan kerja. Christiana *et al.* (2022) memfokuskan analisis pada hubungan antara *job demands*, efikasi diri, dan *work engagement* secara kuantitatif, sementara penelitian penulis memusatkan perhatian pada bagaimana karyawan memersepsikan penyesuaian *job description* dan *KPI* sebagai bentuk terukur dan standar baru pasca restrukturisasi di PT WKB. Penelitian Christiana *et al.* (2022) menempatkan restrukturisasi dalam kerangka sumber daya dan keterlibatan pribadi, sedangkan penelitian penulis menempatkannya dalam kerangka persepsi kejelasan peran dan keadilan pengukuran kinerja.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu Tentang Restrukturisasi

No	Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Lindawati, N. P., & Susila, B. P. E. (2022). Restrukturisasi Organisasi Sebagai Upaya Peningkatan Efektifitas Kerja Karyawan Ak. Mapindo. <i>Journal of Applied Management and Accounting Science</i> , 4(1), 46–59. Alat analisis: Analisis SWOT. Kata kunci: restrukturisasi organisasi, efektifitas kerja, beban kerja, motivasi karyawan. Metode: Kualitatif (observasi,	Restrukturisasi organisasi: upaya menyusun ulang struktur organisasi agar kinerja lebih baik (Robbins & Coulter, 2016), Indikator restrukturisasi (Robbins & Coulter, (2016): spesialisasi tugas & fungsi; formalisasi tugas & fungsi; sentralisasi	Dampak ganda: Restrukturisasi meningkatkan kejelasan tujuan dan efektivitas kerja, tetapi juga memicu peningkatan beban kerja dan potensi stres pada karyawan.

	wawancara, dokumentasi, kuesioner).		
2	Nastiti, N., Wolor, C. W., & Utari, E. D. (2025). Analisis Dampak Restrukturisasi Organisasi pada PT X. Masalah: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Syariah, 3(3), 40–51. Alat analisis: Analisis deskriptif kualitatif. Kata kunci: restrukturisasi organisasi, efisiensi operasional, beban kerja, adaptasi karyawan. Metode: Kualitatif (wawancara, observasi, dokumentasi).	Proses restrukturisasi: penataan kembali struktur organisasi untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, kinerja (Hakim & Sudaryo, 2024)	Restrukturisasi menyederhanakan struktur dan menurunkan biaya operasional, tetapi meningkatkan beban kerja dan menyulitkan adaptasi karyawan terhadap peran baru.
3	Christiana, Y., Suyasa, P. T. Y. S., & Tumanggor, R. O. (2022). Pentingkah Efikasi Diri dalam Mempertahankan Keterikatan Kerja Saat Terjadi Restrukturisasi? Jurnal Psikologi Teori dan Terapan, 14(1), 105–113. Alat analisis: Analisis korelasional. Kata kunci: <i>job demands</i> , <i>self-efficacy</i> , <i>work engagement</i> , restrukturisasi. Metode: Kuantitatif korelasional (survei pada 181 karyawan).	Restrukturisasi: cara organisasi menata ulang sumber daya untuk efektivitas dan efisiensi (Kaswan, 2019)	Peningkatan job demands saat restrukturisasi menurunkan <i>work engagement</i> , dan <i>self-efficacy</i> tidak mampu memoderasi pengaruh negatif tersebut.

Sumber: Data sekunder diolah 2025

Berdasarkan uraian pada tabel penelitian terdahulu, konsep restrukturisasi dalam penelitian ini merujuk pada pandangan Robbins & Coulter (2016), Kaswan (2019) serta Hakim & Sudaryo (2024) yang menempatkan restrukturisasi sebagai upaya strategis organisasi dalam melakukan penataan ulang. Robbins & Coulter (2016) menjelaskan bahwa restrukturisasi merupakan proses penyusunan kembali struktur organisasi guna meningkatkan kinerja, yang tercermin melalui pengaturan spesialisasi tugas, tingkat formalisasi, serta derajat sentralisasi. Pendekatan ini menekankan bahwa perubahan struktur tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga berkaitan erat dengan bagaimana pekerjaan dibagi, diatur, dan dikendalikan dalam organisasi. Sementara itu, Kaswan (2019) memandang restrukturisasi sebagai proses penataan ulang sumber daya organisasi untuk mencapai efektivitas dan efisiensi, termasuk melalui perubahan peran, fungsi, dan pembagian kerja antar individu maupun unit kerja.

Pandangan tersebut diperkuat oleh Hakim & Sudaryo (2024) yang menyatakan bahwa restrukturisasi merupakan langkah strategis organisasi dalam menyederhanakan struktur, meningkatkan produktivitas, serta mendorong efisiensi operasional. Dalam praktiknya, restrukturisasi tidak hanya diwujudkan melalui perubahan struktur formal, tetapi juga melalui penggabungan fungsi, pengurangan lapisan organisasi, serta penyesuaian alur koordinasi dan pengambilan keputusan. Sejumlah penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa restrukturisasi membawa dampak yang bersifat ganda, yaitu mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, namun di sisi lain berpotensi meningkatkan beban kerja, tuntutan kerja, serta tekanan psikologis karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa restrukturisasi merupakan proses yang kompleks dan tidak terlepas dari dinamika adaptasi individu dalam organisasi.

Dalam konteks penelitian ini, restrukturisasi dipahami sebagai proses penataan ulang struktur, tugas, dan fungsi organisasi yang berdampak langsung pada perubahan peran kerja karyawan. Perubahan tersebut tercermin secara konkret melalui penyesuaian *job description* dan *Key Performance Indicators (KPI)* yang menjadi acuan utama dalam pelaksanaan dan evaluasi kinerja. Penekanan pada *aspek job description* dan *KPI* menjadi penting karena keduanya merepresentasikan bagaimana restrukturisasi diterjemahkan ke dalam praktik operasional sehari-hari. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya melihat restrukturisasi sebagai perubahan struktural semata, tetapi juga sebagai perubahan yang memengaruhi kejelasan peran, beban kerja, serta persepsi karyawan terhadap sistem penilaian kinerja yang baru.

2.2.2 Penelitian Terdahulu Tentang *Job Description*

1. Aldi, G., & Yusman (2022)

Penelitian yang dilakukan oleh Aldi & Yusman (2022) bertujuan menganalisis pengaruh *job description*, *key performance indicators*, dan kepuasan kerja terhadap tingkat produktivitas pada perusahaan properti di Tangerang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan regresi linier berganda, dimana data dikumpulkan melalui kuesioner dan diolah menggunakan SPSS sehingga mendorong pengujian simultan

pengaruh ketiga variabel bebas terhadap produktivitas karyawan. Dalam tinjauan pustaka, *job description* dirujuk sebagai pernyataan tertulis tentang tanggung jawab, tugas, fungsi, kondisi kerja, dan wewenang pekerjaan, sedangkan *KPI* dijelaskan sebagai indikator kunci yang dapat diukur untuk memantau performa karyawan. Hasil uji determinasi menunjukkan bahwa kombinasi *job description*, *key performance indicators*, dan kepuasan kerja mampu menjelaskan 89,1 persen variasi produktivitas, sedangkan 10,9 persen sisanya dipengaruhi faktor lain diluar model penelitian. Hasil uji t juga memperlihatkan bahwa *job description* dan *key performance indicators* masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas, yang berarti kejelasan uraian tugas dan indikator kinerja yang terukur mendorong karyawan bekerja lebih efektif. Temuan ini menegaskan bahwa kejelasan peran formal dan indikator kinerja yang spesifik merupakan faktor penting dalam meningkatkan produktivitas di sektor properti.

Persamaan antara penelitian Aldi & Yusman (2022) dengan penelitian penulis ini adalah sama-sama menempatkan *job description* dan *key performance indicators* sebagai variabel utama yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Namun, perbedaannya terletak pada fokus dan pendekatan, di mana penelitian Aldi & Yusman (2022) menggunakan metode kuantitatif untuk mengukur seberapa besar pengaruh *job description* dan *KPI* terhadap tingkat produktivitas secara statistik, sementara penelitian penulis menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggali bagaimana karyawan menilai penyesuaian *job description* dan *KPI* sebagai konsekuensi dari restrukturisasi di PT WKB. studi ini menekankan pengaruh statistik *job description* dan *KPI* pada produktivitas, tetapi tidak menguraikan bagaimana perubahan/penyesuaian *job description* dan *KPI* dipersepsikan dan dimaknai karyawan ketika terjadi perubahan organisasi.

2. Putri, N. W. & Gaol, P. L. (2021)

Putri & Gaol (2021) meneliti pengaruh persepsi *job description* terhadap kinerja karyawan pada Direktorat Jenderal Penguatan Inovasi/BRIN. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik *random sampling* terhadap 75 pegawai, data dianalisis menggunakan regresi linier sederhana untuk menguji pengaruh satu variabel independen, yaitu *job description*, terhadap kinerja karyawan. *Job description* didefinisikan sebagai informasi tertulis yang menguraikan tugas, tanggung jawab, serta kondisi pekerjaan tertentu dalam organisasi, juga dipertegas dengan perlunya memuat unsur seperti identifikasi jabatan, rincian tugas dan tanggung jawab, standar wewenang atau pekerjaan, syarat kerja, ringkasan pekerjaan, serta jalur jabatan/promosi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi *job description* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, dengan nilai t-statistik sebesar 10,495 yang menunjukkan kekuatan hubungan yang cukup tinggi. Nilai rata-rata jawaban responden sebesar 4,16 mengindikasikan bahwa pegawai memiliki persepsi yang baik terhadap kejelasan uraian tugas mereka, dan hal ini berkontribusi pada peningkatan kinerja. Peneliti juga mencatat bahwa sekitar 30,1 persen variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh persepsi terhadap *job description*, sementara sisanya dipengaruhi faktor lain seperti motivasi, sumber daya, dan struktur organisasi.

Persamaan penelitian Putri & Gaol (2021) dengan penelitian penulis terletak pada perhatian terhadap *job description* sebagai instrumen formal yang mempengaruhi kinerja dan perilaku karyawan, terutama melalui persepsi kejelasan tugas dan tanggung jawab. Perbedaannya adalah penelitian Putri & Gaol (2021) berfokus pada konteks instansi pemerintah yang membahas perubahan struktur organisasi, sedangkan penelitian penulis mengkaji bagaimana persepsi karyawan terhadap *job description* dibentuk oleh penyesuaian peran pasca restrukturisasi di PT WKB. Penelitian Putri & Gaol (2021) mengukur hubungan linier antara persepsi *job description* dan kinerja, sementara penelitian penulis

menelaah bagaimana karyawan memaknai perubahan uraian tugas, beban kerja, dan batas peran yang muncul akibat restrukturisasi.

3. Gusti, A., Muhammad, I. (2024)

Penelitian oleh Amal & Idris (2024) menganalisis pengaruh *job description* dan *job specification* terhadap kinerja karyawan pada PT Gusti Aroma Aksiri Celebes di Kabupaten Bulukumba. *Job description* didefinisikan sebagai dokumen tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, termasuk kondisi kerja dan hubungan pekerjaan. *Job specification* merupakan kualifikasi minimum (keahlian dan keterampilan) yang harus dimiliki untuk menjalankan pekerjaan tertentu. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode regresi linier berganda, di mana data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 30 responden yang merupakan karyawan tetap perusahaan. Hasil analisis menunjukkan bahwa secara parsial variabel *job description* memiliki pengaruh positif, tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan *job specification* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,775, yang berarti *job description* dan *job specification* secara bersamaan menjelaskan 77,5 persen variasi perubahan dalam kinerja karyawan, sementara 22,5 persen sisanya dipengaruhi faktor lain diluar model penelitian.

Persamaan antara penelitian Amal & Idris (2024) dengan penelitian penulis terletak pada fokus kajian terhadap *job description* sebagai faktor yang berperan dalam meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan organisasi. Disamping itu, perbedaannya terdapat pada pendekatan dan konteks penelitian, di mana penelitian Amal & Idris (2024) menggunakan pendekatan kuantitatif-statistik untuk mengukur besarnya pengaruh *job description* dan *job specification* secara empiris terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian penulis menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menggali bagaimana karyawan menilai dan merespons penyesuaian *job description* sebagai konsekuensi dari

restrukturisasi di PT WKB. Penelitian ini menekankan kecocokan kualifikasi (*job specification*) dan *job description* terhadap kinerja, tetapi belum mengaitkan peran *KPI* sebagai instrumen pengukuran kinerja, serta belum membahas bagaimana kejelasan *job description* “diterjemahkan” karyawan saat peran atau struktur kerja berubah. Selain itu, penelitian Amal & Idris (2024) berfokus pada konteks industri manufaktur berbasis minyak atsiri yang menekankan kesesuaian antara latar belakang pendidikan dan tugas kerja, sementara penelitian penulis lebih menyoroti makna subjektif dan persepsi karyawan terhadap perubahan peran dan indikator kinerja dalam konteks perusahaan teknologi pendidikan.

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu Tentang *Job Description*

No	Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Aldi, G., & Yusman. (2022). Pengaruh Job Description, Key Performance Indicator, dan Kepuasan Kerja terhadap Tingkat Produktivitas. Prosiding Ekonomi dan Bisnis, 1(1), pp-pp. Alat analisis: Regresi linier berganda (SPSS). Kata kunci: job description, key performance indicator, kepuasan kerja, produktivitas. Metode: Kuantitatif, survei perusahaan properti di Tangerang.	<i>Job description</i> : pernyataan tertulis mengenai tanggung jawab, tugas, fungsi, kondisi kerja, wewenang (Ardana 2012; Handoko 2012), <i>Key Performance Indikator</i> : indikator kunci terukur untuk memantau performa (Lubis & Kusumanto, (2018)	Job description, key performance indicator, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap produktivitas karyawan perusahaan properti di Tangerang.
2	Putri, N. W., & Gaol, P. L. (2021). Pengaruh Persepsi Job Description terhadap Kinerja Karyawan pada Direktorat Jenderal Penguatan Inovasi/BRIN. Jurnal Sumber Daya Aparatur, 3(2), 23–39. Alat analisis: Regresi linier sederhana (SmartPLS/SPSS). Kata kunci: job description, kinerja karyawan. Metode: Kuantitatif, survei 75 pegawai dengan random sampling.	<i>Job description</i> : informasi tertulis yang menguraikan tugas, tanggung jawab, kondisi pekerjaan (Hasibuan, 2007)	Persepsi job description berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan R ² sekitar 30,1 persen sehingga semakin jelas uraian tugas maka semakin baik kinerja pegawai BRIN.
3	Gusti, A., Muhammad, I. (2024). Pengaruh Job Description Dan Job Specification Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Gusti Aroma Aksiri Celebes Kabupaten	<i>Job Description</i> : dokumen tertulis tentang tugas & tanggung jawab, kondisi kerja, hubungan pekerjaan, aspek jabatan (Hasibuan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Job Description</i> berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja

	Bulukumba. <i>Journal of Economy Business Development</i>, 2(1), 47–53. Alat Analisis: Regresi Linier Berganda (SPSS 25.0). Kata kunci: <i>Job Description, Job Specification, Kinerja Karyawan</i>. Metode: Kuantitatif dengan pendekatan survei.	2007), <i>Job Specification</i>: dokumen berisi kualifikasi minimum (keahlian & keterampilan) Ardana (2012) dan Handoko (2012)	karyawan, sementara <i>Job Specification</i> berpengaruh positif dan signifikan. Secara simultan, kedua variabel memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai Adjusted R² = 0,775 (77,5 persen), yang berarti <i>job description</i> dan <i>job specification</i> secara bersama-sama menjelaskan 77,5 persen variasi kinerja karyawan, sedangkan 22,5 persen sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model.
--	---	---	--

Sumber: Data sekunder diolah 2025

Berdasarkan uraian pada tabel penelitian terdahulu, konsep *job description* dalam penelitian ini mengacu pada pandangan Lubis & Kusumanto (2018), Hasibuan (2007), serta Ardana (2012) dan Handoko (2012) yang mendefinisikan *job description* sebagai dokumen tertulis yang memuat tugas, tanggung jawab, fungsi, wewenang, serta kondisi kerja dalam suatu jabatan. *Job description* berperan sebagai pedoman formal yang memberikan kejelasan peran bagi karyawan, sehingga dapat mendukung efektivitas pelaksanaan pekerjaan dan meminimalkan tumpang tindih tugas dalam organisasi.

Selain itu, konsep *Key Performance Indicator (KPI)* dalam penelitian ini merujuk pada pandangan Lubis & Kusumanto (2018) yang menyatakan bahwa *KPI* merupakan indikator kinerja utama yang terukur dan digunakan untuk memantau serta mengevaluasi pencapaian kinerja karyawan secara objektif. *KPI* berfungsi sebagai alat kontrol manajerial yang menghubungkan target individu dengan tujuan organisasi, sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan akuntabilitas karyawan dalam bekerja.

Dalam konteks penelitian ini, *job description* dan *KPI* dipahami sebagai dua instrumen yang saling berkaitan dalam menerjemahkan kebijakan restrukturisasi ke dalam praktik operasional. *Job description* menggambarkan batasan dan tanggung jawab kerja karyawan, sedangkan *KPI* menjadi alat ukur yang menilai sejauh mana tanggung jawab tersebut dapat dicapai. Oleh karena itu,

perubahan pada *job description* dan *KPI* pascarestrukturalisasi tidak hanya berdampak pada sistem kerja formal, tetapi juga memengaruhi persepsi karyawan terhadap kejelasan peran, beban kerja, serta keadilan dalam penilaian kinerja.

2.2.3 Penelitian Terdahulu Tentang *Key Performance Indicators*

1. Hersusetyati, Febrianti, W., Sari, R. D., Yanshah, A. P. (2024)

Hersusetyati *et al.* (2024) menelaah kinerja karyawan melalui penerapan *key performance indicators* di PT Jasa dan Kepariwisata Jawa Barat (Perseroda). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan desain analisis deskriptif, di mana data dikumpulkan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi untuk memahami bagaimana sistem *KPI* diimplementasikan dalam praktik sehari-hari. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *KPI* di PT Jaswita Jabar berjalan optimal dan mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan serta membantu perusahaan mencapai target kinerja yang telah ditetapkan, disertai mekanisme *reward–punishment* (misalnya keterlambatan mengisi *KPI* berkonsekuensi nilai kinerja 0 dan hilang hak *reward*). Peneliti menemukan bahwa perusahaan memaksimalkan penilaian kinerja melalui kombinasi *reward* serta pelatihan bagi karyawan yang belum memenuhi target, termasuk sanksi nilai kinerja nol bagi karyawan yang terlambat mengisi *KPI*. Hersusetyati *et al.* (2024) menekankan masih perlunya perhatian pada aspek *Healthy, Safety, Environment (HSE)* sebagai poin utama ketika kinerja harus optimal.

Persamaan antara penelitian Hersusetyati *et al.* (2024) dengan penelitian penulis adalah sama-sama menjadikan *KPI* sebagai fokus utama dalam memahami kinerja karyawan dan bagaimana sistem pengukuran kinerja tersebut mempengaruhi perilaku kerja karyawan. Namun, penelitian Hersusetyati *et al.* (2024) lebih menitikberatkan pada efektivitas implementasi *KPI* yang sudah mapan dalam mendukung pencapaian target dan perancangan skema *reward* dan *punishment*, sedangkan penelitian penulis berfokus pada bagaimana karyawan memersepsikan penyesuaian indikator *KPI* yang terjadi sebagai bagian

dari restrukturisasi organisasi di PT WKB. Penelitian terdahulu tidak secara langsung mengaitkan perubahan *KPI* dengan proses restrukturisasi maupun perubahan *job description*, sementara penelitian penulis justru menelaah keterpaduan antara struktur baru, penataan ulang uraian tugas, dan penyesuaian target *KPI* dari sudut pandang karyawan.

2. Nazar, S. N., & Asmoro, F., Danang, F. (2024)

Penelitian yang dilakukan oleh Danang *et al.* (2024) menganalisis pengaruh *Key Performance Indicator (KPI)* dan *Sistem Pengendalian Manajemen (SPM)* terhadap kinerja karyawan di PT Bank MNC Internasional Tbk. Penelitian ini mendefinisikan *KPI* sebagai indikator terukur untuk mengevaluasi ketercapaian target organisasi dan dapat diintegrasikan dengan *Balanced Scorecard*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan regresi linier berganda, di mana data diperoleh melalui kuesioner yang disebarkan kepada 40 responden yang merupakan karyawan tetap bank. Analisis data dilakukan dengan serangkaian uji seperti uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, serta uji *t* dan *F*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Key Performance Indicator (KPI)* memiliki pengaruh negatif namun signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan *Sistem Pengendalian Manajemen (SPM)* memiliki pengaruh positif dan signifikan. Secara simultan, kedua variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai Adjusted R^2 sebesar 59,8 persen, yang berarti bahwa *KPI* dan *SPM* bersama-sama menjelaskan 59,8 persen variasi kinerja karyawan, sedangkan 40,2 persen sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian.

Persamaan antara penelitian Danang *et al.* (2024) dengan penelitian penulis adalah sama-sama menjadikan *Key Performance Indicator* sebagai variabel utama dalam memahami sistem pengukuran kinerja karyawan. Namun, perbedaannya terletak pada pendekatan dan konteks penelitian, di mana penelitian Danang *et al.* (2024) menggunakan metode kuantitatif-statistik untuk menguji hubungan sebab akibat antara *KPI* dan kinerja di sektor perbankan, sedangkan penelitian penulis menggunakan pendekatan

kualitatif deskriptif untuk menggali bagaimana karyawan memersepsikan penyesuaian *KPI* sebagai bagian dari restrukturisasi organisasi di PT WKB. Selain itu, penelitian Danang *et al.* (2024) menitikberatkan pada pengaruh *KPI* dan SPM dalam mendukung strategi manajemen dan efektivitas pengendalian kerja, sementara penelitian penulis berfokus pada makna dan persepsi karyawan terhadap perubahan indikator kinerja yang terjadi akibat restrukturisasi organisasi.

3. Haris, R. F., & Pramudita., A. S. (2018)

Penelitian oleh Haris & Sovia (2018) berarah tujuan untuk mengevaluasi penerapan *Key Performance Indicators (KPI)* sebagai alat ukur kinerja pada PT Wira Logitama Saksama (PT Wira Logistics). Penelitian ini menyebut *KPI* sebagai matriks finansial maupun nonfinansial untuk mengukur performa, lalu memakai indikator operasional seperti *On Time Loading*, *On Time Delivery*, *On Time Arrival*, dan *Truck Performance* untuk menilai layanan transportasi. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus, di mana data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, serta studi dokumentasi terhadap laporan penilaian *KPI* perusahaan. Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana penerapan *KPI* berkontribusi terhadap efektivitas kinerja dan sistem pengembangan sumber daya manusia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *KPI* di PT Telkom Indonesia berjalan optimal, karena indikator kinerja telah dirancang sesuai dengan prinsip *SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound)*. Penelitian ini menemukan bahwa *KPI* mampu meningkatkan akuntabilitas individu, memperkuat koordinasi antarbagian, serta menjadi dasar dalam sistem penghargaan dan pembinaan karier, meskipun masih terdapat kendala seperti kurangnya pelatihan teknis bagi karyawan baru dan keterlambatan pembaruan indikator pada beberapa divisi.

Persamaan antara penelitian Haris & Sovia (2018) dengan penelitian penulis ini adalah sama-sama menempatkan *Key Performance*

Indicator sebagai instrumen evaluasi utama untuk menilai kinerja karyawan dan pencapaian tujuan organisasi. Perbedaannya, terletak pada fokus dan konteks penelitian, di mana penelitian Haris & Sovia (2018) lebih menekankan pada evaluasi penerapan *KPI* yang sudah mapan dalam sistem manajemen kinerja PT Telkom Indonesia, sedangkan penelitian penulis menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami bagaimana karyawan menilai dan menyesuaikan diri terhadap perubahan *KPI* sebagai bagian dari restrukturisasi organisasi di PT WKB. Di sisi lain, penelitian Haris & Sovia (2018) berorientasi pada perbaikan teknis sistem penilaian kinerja yang ada, sementara penelitian penulis menyoroti pemaknaan persepsi, adaptasi perilaku, dan dinamika kerja yang muncul akibat transformasi kebijakan *KPI* di perusahaan *startup*.

Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu Tentang *Key Performance Indicators*

No	Identitas Jurnal	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Hersusetiyati, H., Febrianti, W., Sari, R. D., & Yanshah, A. P. (2024). Analisis Kinerja Karyawan Melalui Penerapan Key Performance Indicator (<i>KPI</i>) di PT Jasa dan Kepariwisata Jawa Barat (Perseroda). Jurnal DIMMENS, 4(1), 13–21. DOI:10.32897/dimmensi.v4i1.3411. Alat analisis: Analisis deskriptif kualitatif. Kata kunci: key performance indicator, kinerja karyawan, evaluasi kinerja. Metode: Kualitatif (observasi, wawancara, dokumentasi).	<i>Key performance indikator</i> : indikator yang dipakai untuk membuat kinerja lebih terukur dan terkait hak/benefit berbasis kinerja (insentif, promosi gaji/jabatan) (Hersusetiyati <i>et al</i> , 2024)	<i>KPI</i> dinyatakan berjalan optimal meningkatkan produktivitas; ada <i>reward–punishment</i> (telat isi <i>KPI</i> = nilai 0 & hilang hak reward).
2	Nazar, S. N., & Asmoro, F. D. D. (2024). Pengaruh Key Performance Indicator dan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Akuntansi Keuangan dan Bisnis, 2(3), 817–823. Alat Analisis: Regresi Linier Berganda (SPSS 26). Kata kunci: <i>Key Performance Indicator</i> , <i>Sistem Pengendalian</i>	<i>Key Performance Indicator</i> : indikator terukur untuk mengevaluasi ketercapaian target; bisa diintegrasikan dengan <i>Balanced Scorecard</i> (Parmenter, 2010).	Secara parsial, <i>KPI</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan SPM juga berpengaruh positif secara parsial. Secara simultan, keduanya berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan Adjusted $R^2 = 59,8$ persen, menunjukkan bahwa <i>KPI</i> dan SPM

	<i>Manajemen, Kinerja Karyawan.</i> Metode: Kuantitatif (kuesioner dan analisis statistik).		menjelaskan 59,8 persen variasi kinerja karyawan di Bank MNC, sementara 40,2 persen dipengaruhi oleh faktor lain.
3	Haris, R. F., & Pramudita., A. S. (2018). Analisis Penerapan Key Performance Indicators (<i>KPI</i>) Sebagai Alat Ukur Kinerja Karyawan di PT Telkom Indonesia Regional IV Semarang. <i>Jurnal Administrasi Bisnis</i> , 62(2), 38–45. Alat Analisis: Analisis Deskriptif Kualitatif. Kata kunci: <i>Key Performance Indicator, Kinerja Karyawan, Evaluasi Kinerja.</i> Metode: Kualitatif (wawancara, observasi, dokumentasi).	<i>Key Performance Indicator</i> : matriks finansial maupun nonfinansial untuk mengukur performa Parmenter & David, (2007)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan <i>KPI</i> berjalan optimal dan sesuai dengan prinsip <i>SMART</i> (<i>Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound</i>). <i>KPI</i> meningkatkan akuntabilitas individu dan koordinasi antarbagian, namun masih terdapat kendala berupa keterbatasan pelatihan dan pembaruan indikator pada beberapa divisi.

Sumber: Data sekunder diolah 2025

Berdasarkan uraian pada tabel penelitian terdahulu, konsep *Key Performance Indicator* (*KPI*) dalam penelitian ini mengacu pada pandangan Hersusetiyati *et al.* (2024) dan Parmenter & David (2007) yang mendefinisikan *KPI* sebagai indikator kinerja utama yang bersifat terukur dan digunakan untuk mengevaluasi tingkat pencapaian target individu maupun organisasi. *KPI* tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran hasil kerja, tetapi juga sebagai mekanisme pengendalian yang mengaitkan kinerja karyawan dengan tujuan strategis organisasi. Dalam konteks ini, *KPI* menjadi instrumen penting untuk memastikan bahwa setiap aktivitas kerja memiliki arah yang jelas dan dapat dievaluasi secara objektif.

Lebih lanjut, Hersusetiyati *et al.* (2024) menekankan bahwa penerapan *KPI* yang efektif mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan serta mendukung pencapaian target organisasi melalui sistem yang terstruktur, termasuk adanya mekanisme reward dan punishment. Sementara itu, Parmenter & David (2007) menjelaskan bahwa *KPI* merupakan indikator terukur yang dapat diintegrasikan dengan sistem manajemen kinerja seperti *Balanced Scorecard*, sehingga mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai performa organisasi.

Dalam konteks penelitian ini, *KPI* dipahami sebagai instrumen evaluasi kinerja yang mengalami penyesuaian seiring dengan perubahan struktur organisasi akibat restrukturisasi. Perubahan *KPI* tidak hanya mencerminkan pergeseran target kerja, tetapi juga memengaruhi cara karyawan memahami ekspektasi kinerja yang baru. Oleh karena itu, penyesuaian *KPI* dalam penelitian ini dianalisis sebagai bagian dari proses adaptasi organisasi yang berdampak pada persepsi karyawan, khususnya terkait kejelasan indikator kerja, tingkat beban kerja, serta keadilan dalam sistem penilaian kinerja pascarestrukturisasi.

2.3 Kerangka Kerja

Berikut merupakan kerangka konseptual penelitian yang memetakan bagaimana restrukturisasi PT WKB memicu perubahan pada level operasional yang berdampak pada persepsi karyawan terhadap penyesuaian *job description* dan *Key Performance Indicators (KPI)* yang kemudian membentuk respons kerja.



Gambar 3. Kerangka Kerja

Sumber: Data diolah primer dari wawancara, observasi, dan dokumen internal
(2025)

Adapun penjabaran kerangka kerja yang telah ditampilkan adalah sebagai berikut:

Bagian 1: Restrukturisasi PT WKB Tahun 2025

Restrukturisasi diposisikan sebagai titik awal perubahan yang dipahami sebagai upaya efisiensi sumber daya manusia (*manpower*) sekaligus menyesuaikan perencanaan dan tujuan manajemen, termasuk pemetaan ulang pekerjaan yang dianggap tidak lagi relevan untuk dikejar pada kuartal awal. Restrukturisasi yang menyebabkan berkurangnya jumlah tenaga kerja berdampak pada kondisi kerja karena berkurangnya personel membuat beban kerja terasa meningkat.

Bagian 2: Penyesuaian *Job Description*

Penyesuaian *job description* berangkat dari restrukturisasi yang mendorong penataan ulang peran pada setiap peran tenaga kerja. Perubahan muncul dalam bentuk penambahan tugas di luar peran awal. Disamping itu, perubahan peran juga dapat terjadi secara informal ketika kebutuhan operasional mendesak, misalnya adanya permintaan mendadak untuk menangani pekerjaan tertentu.

Bagian 3: Penyesuaian *Key Performance Indicators (KPI)*

Restrukturisasi berpengaruh pula terhadap sistem evaluasi kinerja melalui penyesuaian *KPI*. *KPI* lama dinilai tidak relevan ketika terjadi perubahan struktur dan perubahan fokus manajemen, sehingga *KPI* perlu disusun ulang. Proses penyusunan *KPI* digambarkan *top-down*, draft disusun dari atas, kemudian diturunkan ke level *head* untuk validasi apakah ‘*make sense*’ atau tidak, dan baru setelah itu diterapkan. Implementasi dan pemantauan *KPI* juga diperkuat dengan mekanisme *daily log* untuk melacak alokasi aktivitas kerja sehari-hari sebagai bahan evaluasi.

Bagian 4: Persepsi Karyawan

Penyesuaian *job description* dan penyesuaian *KPI* tidak otomatis dipersepsikan sama oleh setiap karyawan. Berangkat dari itu, kerangka kerja

menempatkan persepsi karyawan sebagai pusat analisis, yakni bagaimana karyawan memaknai perubahan peran dan perubahan ukuran kerja. Pada aspek *KPI*, muncul persepsi bahwa sistem menjadi lebih *micro-manage* dibanding sebelumnya. Persepsi *micro-manage* dari karyawan muncul ketika arahan kerja dirasa terlalu mengatur. Kondisi ini diperkuat oleh perubahan arahan yang relatif cepat, sehingga menuntut penyesuaian komunikasi pada lintas tim. Meski demikian, dukungan yang paling menonjol muncul dari transparansi manajemen terkait kondisi dan langkah perusahaan.

Bagian 5: Respons dan Implikasi kerja

Respons dan implikasi kerja terbentuk sebagai konsekuensi perubahan terhadap pekerjaan yang tercermin dalam dinamika aktivitas kerja sehari-hari. Respons dan implikasi kerja tersebut dapat berupa pergeseran beban kerja baik meningkat maupun menurun, perubahan alur koordinasi, hingga perubahan target dalam *KPI* dan perubahan pada kualitas output hasil kerja. Sejalan dengan hal tersebut, respons dan implikasi kerja diharapkan dapat menilai sejauh mana restrukturisasi terimplementasikan pada level operasional dan dirasakan langsung oleh karyawan.

Sumber: Data diolah primer dari wawancara dan observasi (2025)

BAB III

METODOLOGI

3.1 Pendekatan Penelitian

3.1.1 Pendekatan Kualitatif

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk menyelidiki fenomena secara mendalam melalui perspektif partisipan yang secara langsung terlibat dalam situasi yang diteliti. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi kasus, penulis mendapatkan data yang lebih akurat dengan melakukan observasi langsung di lapangan. Pendekatan ini dipilih untuk memahami fenomena secara mendalam berdasarkan pandangan partisipan yang mengalami langsung situasi yang diteliti. Creswell & Poth (2017) menyatakan bahwa penelitian kualitatif bertujuan mengeksplorasi makna yang diberikan individu terhadap fenomena sosial serta memahami bagaimana pengalaman mereka membentuk realitas sosial. Pendekatan ini relevan karena penelitian bertujuan untuk menafsirkan persepsi karyawan terkait perubahan organisasi pasca restrukturisasi di PT WKB.

Menurut Basrowi & Suwandi (2014), dalam Sahir (2021), metode kualitatif dapat mengungkap dan memahami sesuatu di balik kejadian yang belum diketahui. Fiantika *et al.* (2022) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif menekankan interpretasi mendalam terhadap fenomena dengan mempertimbangkan konteks dan situasi alami. Metode ini menghasilkan deskripsi yang kaya melalui analisis kata-kata, ungkapan, dan tindakan partisipan, bukan melalui data numerik atau statistik. Pendekatan ini memfasilitasi pemahaman tentang interaksi antara perilaku dan persepsi dalam lingkungan kerja yang dinamis, khususnya terkait penyesuaian *job description* dan *Key Performance Indicator (KPI)* setelah restrukturisasi.

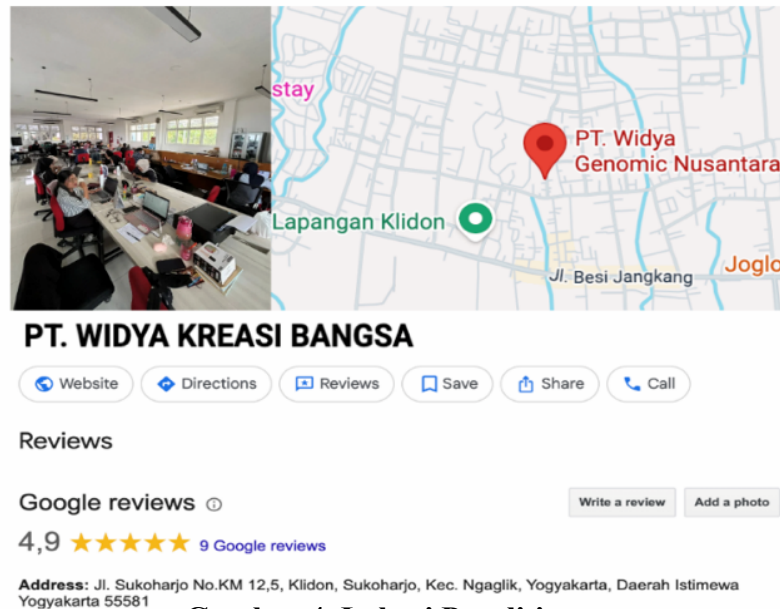
Berangkat dari itu, penelitian ini berfokus pada studi kasus fenomena yang diamati dengan tujuan dapat mengungkap persepsi, pengalaman, dan makna

subjektif karyawan yang terlibat dalam restrukturisasi organisasi di PT WKB. Pendekatan kualitatif memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi sehingga arah penelitian dapat disesuaikan berdasarkan temuan di lapangan. Creswell & Poth (2017) menekankan bahwa fleksibilitas ini merupakan keunggulan utama penelitian kualitatif, di mana peneliti dapat menyesuaikan fokus berdasarkan data yang muncul. Data diambil melalui proses wawancara, dan dokumentasi. Proses wawancara dan dokumentasi dilakukan untuk memperoleh data yang akurat dan mendalam sehingga hasil penelitian dapat dicapai secara optimal.

Dalam penelitian ini, penulis menerapkan pendekatan analisis studi kasus untuk menganalisis dampak restrukturisasi terhadap persepsi karyawan atas penyesuaian *job description* dan *Key Performance Indicator (KPI)* di PT WKB. Pendekatan ini digunakan untuk menguraikan dan memecahkan permasalahan penelitian berdasarkan data yang diperoleh, hasil pengolahan data, serta interpretasi data oleh peneliti. Temuan penelitian kemudian dipaparkan secara deskriptif dan kritis untuk menjelaskan fenomena yang diteliti berdasarkan tahapan analisis.

3.2 Lokasi Penelitian

Dalam penelitian ini, lokasi yang dipilih oleh peneliti adalah PT WKB, sebuah perusahaan *edutech*, sebagai tempat pelaksanaan kegiatan magang sekaligus pengambilan data. Untuk memastikan fokus penelitian sesuai sasaran, kegiatan tersebut dilaksanakan di alamat Jl. Sukoharjo No.KM 12,5, Klidon, Sukoharjo, Kec. Ngaglik, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55581. Telepon: +62851-8688-8120, <https://share.google/1WEF1imVzqUCadqfx>. Gambaran lokasi penelitian ditunjukkan sebagai berikut:



Gambar 4. Lokasi Penelitian

Sumber Data: Data Sekunder diambil dari *Google Maps* (2025)

Pada gambar 4 menunjukkan Lokasi di mana PT WKB pada *google maps*. Peneliti dapat meneliti di ruangan karyawan maupun *working space* secara langsung selama kegiatan magang dan memahami pekerjaan apa saja yang dilakukan oleh tiap karyawan dan bagaimana proses pengerjaan *daily log* di setiap harinya agar data yang didapatkan lebih relevan. Wawancara dilakukan secara langsung di kantor PT WKB bersamaan dengan proses observasi. Wawancara juga dilakukan secara daring melalui *Google Meet* di waktu tertentu agar narasumber lebih santai. Disamping itu, narasumber memilih wawancara secara daring karena dinilai lebih nyaman dan memudahkan narasumber dalam menyampaikan informasi yang diperlukan dalam penelitian.

3.3 Narasumber Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, penentuan narasumber tidak dilakukan melalui perhitungan statistik sebagaimana penelitian kuantitatif. Penentuan narasumber dilakukan melalui pertimbangan makna dan kedalaman informasi yang dibutuhkan. Penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi dan sampel, tetapi situasi sosial yang mencakup tempat, pelaku, dan aktivitas tertentu yang menjadi fokus kajian (Sugiyono (2017)). Hasil penelitian kualitatif berorientasi pada pemahaman dan transferabilitas ke konteks sosial serupa melalui analisis

mendalam berdasar kasus yang diteliti. Arikunto (1992) dalam Abubakar (2021) menambahkan bahwa dalam penelitian kualitatif, apabila jumlah subjek penelitian kurang dari 100 orang, maka seluruh individu yang relevan dengan fokus penelitian dapat dijadikan narasumber. Hal ini sejalan dengan Creswell (2013), yang menyatakan bahwa pemilihan partisipan dalam penelitian kualitatif menggunakan *purposive sampling strategy*, yaitu teknik pemilihan narasumber dengan mempertimbangkan kemampuan individu tersebut dalam memberikan pemahaman mendalam terhadap fenomena yang diteliti.

Miles *et al.* (2013) memaparkan bahwa pemilihan narasumber dalam penelitian kualitatif tidak ditentukan oleh jumlah, tetapi oleh relevansi dan kedalaman informasi yang mampu diungkapkan. Narasumber dipilih karena memiliki keterlibatan langsung dengan situasi yang dikaji, baik sebagai pengambil keputusan, pelaksana kebijakan, maupun pihak yang terdampak oleh proses organisasi. Narasumber penelitian ini ditentukan secara *purposive*, yakni berdasarkan pertimbangan peneliti terhadap individu yang paling memahami konteks restrukturisasi organisasi di PT WKB. Fiantika *et al.* (2022) menjelaskan bahwa dalam penelitian kualitatif, narasumber merupakan subjek utama yang berperan sebagai penyedia data primer melalui wawancara mendalam. Sejalan dengan hal tersebut, peneliti menetapkan kriteria narasumber berdasarkan pertimbangan berikut:

1. Memiliki jabatan atau posisi yang terdampak langsung oleh proses restrukturisasi organisasi di PT WKB
2. Memiliki pengalaman kerja lebih dari 6 bulan sebelum dan sesudah restrukturisasi, sehingga mampu membandingkan kondisi organisasi pada kedua periode tersebut
3. Bersedia memberikan informasi secara terbuka, reflektif, dan mendalam sesuai konteks perubahan di perusahaan

Narasumber utama dalam penelitian ini:

1. Nama : Mr. AD
Jenis kelamin : Laki-laki
Jabatan : *HC Officer*

- Masa kerja : 2 Tahun
2. Nama : Mr. LN
 Jenis kelamin : Laki-laki
 Jabatan : *Head of PGM*
 Masa kerja : 8 Bulan
3. Nama : Mrs. FT
 Jenis kelamin : Perempuan
 Jabatan : *Staff BD and Sales*
 Masa kerja : 3 Tahun
4. Nama : Mr. AKB
 Jenis kelamin : Laki-laki
 Jabatan : *FAT Officer*
 Masa kerja : 2 Tahun
5. Nama : Mr. FA
 Jenis kelamin : Laki-laki
 Jabatan : *Performance Marketer Officer*
 Masa kerja : 7 Bulan
6. Nama : Mr. RK
 Jenis kelamin : Laki-laki
 Jabatan : *Jr. Manager Edspert*
 Masa kerja : 10 Bulan

3.4 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian kualitatif tidak dapat dipisahkan dari peneliti itu sendiri karena peneliti berperan dalam menafsirkan realitas dan menggali informasi melalui interaksi langsung dengan narasumber (Afifuddin & Saebani, 2012). Hal ini sejalan dengan pandangan Herdiansyah (2019) yang menegaskan bahwa manusia sebagai instrumen bisa membantu peneliti mengembangkan pemahaman yang reflektif. Sahir (2021) menambahkan bahwa peneliti dalam pendekatan kualitatif berfungsi sebagai perencana, pelaksana, pengumpul data, penganalisis, sekaligus penafsir hasil penelitian.

Instrumen penelitian ini adalah berupa panduan wawancara semi-terstruktur, yang dirancang untuk menjaga fokus pembahasan, tetapi tetap memberi ruang eksplorasi mendalam terhadap pengalaman narasumber. Creswell

(2013) menyebutkan bahwa panduan wawancara dalam penelitian kualitatif berfungsi untuk memfasilitasi dialog terbuka. Panduan wawancara pada penelitian ini disusun berdasarkan topik penelitian, yaitu restrukturisasi organisasi, penyesuaian *job description*, dan penyesuaian *Key Performance Indicator (KPI)* di PT WKB. Panduan digunakan dalam proses wawancara mendalam terhadap 6 narasumber dari berbagai divisi, meliputi:

1. *People and Operations*, menanyakan terkait pengalaman adaptasi pascarestrukturisasi, perubahan beban kerja dan *job description*, proses penyusunan *KPI*, dan dukungan manajemen.
2. *Performance and Growth Marketing*, menanyakan terkait beban kerja tim pascarestrukturisasi, pembagian tugas, kejelasan dan implementasi *KPI*, dinamika kerja tim dan tantangan dalam mencapai target kinerja, serta dukungan manajemen.
3. *Business Development And Sales*, menanyakan terkait perubahan target dan tanggung jawab kerja, kejelasan *KPI*, dampak restrukturisasi, persepsi terhadap sistem kerja dan komunikasi lintas divisi, serta dukungan manajemen.
4. *Product*, menanyakan terkait pengalaman karyawan dalam menghadapi restrukturisasi, meliputi perubahan beban kerja dan *job description*, pelaksanaan sistem *KPI*, serta dukungan manajemen.

(Daftar pertanyaan panduan wawancara dapat dilihat pada lampiran 4 penelitian ini).

Selain menggunakan panduan wawancara semi-terstruktur, penelitian ini juga memanfaatkan teknik observasi sebagai bagian dari instrumen pendukung untuk memperoleh data yang lebih komprehensif. Observasi dilakukan secara langsung oleh peneliti selama kegiatan magang di PT WKB untuk menangkap fenomena yang terjadi secara nyata di lapangan, sehingga dapat melengkapi dan memvalidasi data hasil wawancara. Dokumentasi hasil observasi digunakan

sebagai bukti empiris yang mendukung temuan penelitian dan dapat dilihat pada lampiran yang telah disusun oleh peneliti.

Observasi dalam penelitian ini meliputi beberapa aspek penting, yaitu pengamatan terhadap aktivitas kerja karyawan pascarestrukturisasi, pola koordinasi dan komunikasi antar divisi, peran manajerial dalam mengelola tim, serta implementasi *Key Performance Indicators* (KPI) dalam aktivitas kerja sehari-hari. Selain itu, observasi juga mencakup bagaimana karyawan memahami dan menjalankan *job description* yang telah disesuaikan, termasuk adanya penambahan tugas maupun perubahan tanggung jawab yang terjadi setelah restrukturisasi organisasi.

Hasil observasi yang dilakukan peneliti telah didokumentasikan dalam bentuk catatan lapangan, foto, dan rekaman aktivitas yang relevan dengan penelitian. Dokumentasi tersebut dapat dilihat pada Lampiran 8 (Hasil Observasi) serta Lampiran 11 (Dokumentasi Kegiatan Magang dan Wawancara), yang berfungsi sebagai data pendukung untuk memperkuat analisis penelitian dan memastikan keabsahan data melalui triangulasi sumber.

3.5 Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian kualitatif dapat berbentuk individu, kelompok, organisasi, atau komunitas, bergantung pada fenomena yang menjadi fokus pemahaman (Creswell & Poth, 2017). Penelitian ini menggunakan unit analisis individu. Fiantika *et al.* (2022) menjelaskan bahwa dalam penelitian kualitatif, unit analisis berperan sebagai titik fokus pengamatan terhadap realitas sosial yang ingin dipahami, di mana individu ditempatkan sebagai pembawa makna dalam konteks sosialnya. Candela (2019) menegaskan bahwa individu menjadi objek analisis yang ideal dalam studi kualitatif yang berorientasi pada perilaku dan persepsi manusia terhadap lingkungan kerja. Creswell & Poth (2017) menyatakan bahwa fokus terhadap individu membantu peneliti memahami dinamika sosial melalui deskripsi mendalam tentang pandangan, keyakinan, dan perilaku partisipan terhadap fenomena yang diteliti. Melalui unit analisis individu, peneliti dapat menelusuri keterkaitan antara perubahan organisasi dan reaksi karyawan secara personal.

Unit analisis dalam penelitian ini terdiri dari individu karyawan PT WKB yang telah menjalani masa kerja lebih dari enam bulan sejak pelaksanaan restrukturisasi organisasi. Pemilihan individu sebagai unit analisis didasarkan pada pertimbangan bahwa mereka merupakan pihak yang secara langsung terpengaruh oleh perubahan kebijakan perusahaan, khususnya dalam hal deskripsi pekerjaan dan implementasi sistem *Key Performance Indicator (KPI)*.

Dalam penelitian ini, peneliti memilih beberapa individu dari tingkat jabatan yang berbeda, mulai dari manajer hingga staf operasional, untuk memperoleh sudut pandang yang lebih luas. Pendekatan ini menciptakan pemahaman yang komprehensif terhadap dampak restrukturisasi terhadap berbagai lapisan organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, pemilihan unit analisis individu dalam penelitian ini tidak hanya bertujuan untuk memperoleh data faktual, tetapi juga untuk mengungkap makna subjektif yang terbentuk dari pengalaman karyawan. Hal ini sejalan dengan pandangan Fiantika *et al.* (2022) bahwa analisis terhadap individu dalam penelitian kualitatif berfungsi untuk menggali nilai, persepsi, dan interpretasi seseorang terhadap peristiwa yang mereka alami. Pendekatan ini memberi ruang bagi peneliti menafsirkan persepsi karyawan secara mendalam, serta memahami bagaimana restrukturisasi organisasi di PT WKB membentuk persepsi dan perilaku kerja mereka sehari-hari.

3.6 Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Sumber Data

Penelitian ini memanfaatkan dua kategori sumber data, yakni data primer dan data sekunder. Berdasarkan pandangan Fiantika *et al.* (2022), dalam konteks penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan melalui berbagai saluran seperti wawancara, observasi, serta dokumen yang terkait dengan fenomena yang sedang dikaji, sehingga menghasilkan wawasan mendalam mengenai konteks sosial yang diamati. Miles *et al.* (2013) menyatakan bahwa dalam penelitian kualitatif, setiap sumber data harus melewati tiga tahapan pokok, yaitu reduksi data, tampilan data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi, agar informasi yang diperoleh dapat diproses secara sistematis dan bermakna. Pendekatan ini menunjukkan bahwa

proses pengumpulan data dalam penelitian kualitatif bukan sekadar kegiatan teknis, melainkan juga proses reflektif dan interpretatif yang berlangsung terus menerus. Menurut Creswell & Poth (2017), keragaman sumber data dalam penelitian kualitatif bertujuan agar peneliti dapat menangkap makna secara menyeluruh, memperkuat validitas temuan penelitian, serta membentuk kepercayaan terhadap hasil yang diperoleh.

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari responden atau objek penelitian melalui wawancara, observasi, dan interaksi lapangan (Sugiyono, 2017). Data primer bersifat orisinal karena merefleksikan pengalaman nyata individu yang terlibat dalam konteks penelitian. Sementara itu, data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain dan digunakan kembali sebagai pelengkap untuk menguatkan hasil penelitian (Miles *et al.*, 2013). Menurut Candela (2019), data sekunder dapat berbentuk laporan tahunan, arsip organisasi, artikel ilmiah, atau dokumen lain yang relevan dengan masalah penelitian. Pemanfaatan kedua jenis data ini mendorong terjadinya triangulasi sumber, di mana data primer berfungsi sebagai bukti empiris lapangan, sedangkan data sekunder membentuk konteks faktual dan memperkaya interpretasi hasil penelitian (Miles *et al.*, 2013). Berdasarkan pernyataan tersebut, integrasi data primer dan sekunder memperkuat keabsahan hasil penelitian serta membantu peneliti memahami fenomena secara komprehensif dan mendalam. Sumber data kualitatif yang digunakan penulis dalam penelitian ini meliputi:

1. Data Primer

Creswell & Poth (2017) menjelaskan bahwa data primer memiliki karakter naturalistik, karena diperoleh dalam konteks alami tanpa manipulasi, sehingga mencerminkan pengalaman partisipan secara autentik. Menurut Naamy (2022), data primer adalah hasil interaksi langsung peneliti dengan subjek penelitian melalui wawancara, observasi, maupun catatan lapangan yang merepresentasikan realitas empirik dari fenomena yang dikaji. Data ini dianggap paling otentik karena menggambarkan pengalaman nyata responden. Candela (2019) juga menyebutkan bahwa data primer penting dalam penelitian kualitatif karena memungkinkan peneliti menangkap emosi, persepsi, dan penilaian

personal partisipan secara langsung. Menurut Sugiyono (2017), validitas primer dapat ditingkatkan melalui teknik seperti *member checking*, triangulasi, dan observasi berulang, agar hasil penelitian benar-benar mencerminkan kondisi sebenarnya di lapangan. Pada penelitian ini data primer diperoleh langsung dari hasil wawancara yang dilakukan kepada 6 narasumber yang terdiri dari *Human Capital Officer*, *Head of Department*, dan 4 orang *staff officer* yang telah bekerja lebih dari enam bulan setelah restrukturisasi organisasi. Data yang diambil berkaitan dengan proses restrukturisasi, persepsi karyawan terhadap penyesuaian *job description* dan *Key Performance Indicators (KPI)*. disamping itu, peneliti juga merumuskan tabel klasifikasi perbandingan antara *job description* baru dan lama, juga *Key Performance Indicators* baru dan lama pula.

Tabel 3.1 Deskripsi Identitas Narasumber

Nama Narasumber	Jabatan	Tanggal Wawancara
Mr. AD	<i>HC Officer</i>	Selasa, 10 Juni 2025
Mr. LN	<i>Head of PGM</i>	Senin, 06 Oktober 2025
Mrs. FT	<i>Staff BD and Sales</i>	Selasa, 07 Oktober 2025
Mr. AKB	<i>FAT Officer</i>	Rabu, 08 Oktober 2025
Mr. FA	<i>Performance Marketer Officer</i>	Selasa, 18 November 2025
Mr. RK	<i>Jr. Product Manager</i>	Selasa, 6 Januari 2026

Sumber Data: Data Primer Peneliti 2025

2. Data Sekunder

Creswell (2013) mengemukakan bahwa data sekunder merupakan data yang dikumpulkan oleh pihak lain untuk tujuan selain dari penelitian saat ini, tetapi tetap relevan sebagai pendukung analisis. Creswell menambahkan, data sekunder digunakan untuk memperkuat dan memberikan konteks terhadap data primer. Fiantika *et al.* (2022) menegaskan bahwa dokumen memiliki nilai penting karena mencerminkan kebijakan formal dan sistem organisasi yang menjadi latar kontekstual penelitian. Penggunaan data sekunder juga membantu dalam melakukan triangulasi dan memastikan keandalan hasil analisis (Miles *et al.*, 2013).

Data sekunder bisa diperoleh dari publikasi ilmiah, laporan tahunan, dokumen organisasi, maupun arsip internal (Kotler & Keller, 2012). Dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan seperti

Company Profile, *KPI Narrative General*, *Daily Log*, serta *Job Analysis*. Data ini digunakan untuk memperkuat hasil wawancara dan memberikan konteks faktual mengenai kebijakan perusahaan. Kombinasi antara data primer dan sekunder digunakan untuk membangun pemahaman yang komprehensif dan meningkatkan validitas penelitian. Integrasi dua sumber data ini juga mendukung penerapan prinsip *data triangulation* sebagaimana disarankan oleh Patton (2014), yakni membandingkan data dari berbagai sumber untuk memperoleh kebenaran yang lebih kuat.

3.6.2 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian, analisis, dan pengambilan keputusan memerlukan penerapan berbagai teknik pengumpulan data. Peneliti memilih teknik pengumpulan data yang sesuai dengan tujuan dan karakteristik penelitian agar data yang diperoleh relevan dan akurat. Fiantika *et al.* (2022) menjelaskan bahwa dalam penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data harus disesuaikan dengan konteks penelitian dan bertujuan menggali makna yang mendalam dari pengalaman partisipan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini penulis menerapkan beberapa metode pengumpulan data sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara adalah suatu proses interaksi sosial yang bertujuan memahami pandangan partisipan mengenai kehidupan, pengalaman, dan makna yang mereka berikan terhadap suatu fenomena yang sedang diteliti (Creswell & Poth, 2017). Wawancara dilakukan untuk memahami persepsi, pemikiran, dan pengalaman individu berdasarkan perspektif subjektif mereka. Penelitian ini menerapkan wawancara semi-terstruktur, yaitu wawancara yang menggabungkan antara pertanyaan terarah dan kebebasan partisipan untuk mengembangkan jawaban mereka. Sugiyono (2017) menyebutkan bahwa wawancara semi-terstruktur memberikan keseimbangan antara sistematika pertanyaan dan fleksibilitas eksplorasi data, sehingga peneliti tetap memiliki kendali atas topik pembahasan tanpa membatasi ruang partisipan untuk bercerita. Jenis wawancara ini juga bisa

menyesuaikan urutan dan bentuk pertanyaan sesuai dengan situasi serta respons yang muncul selama wawancara berlangsung. Secara umum, Sahir (2021) menjelaskan bentuk-bentuk wawancara dalam penelitian kualitatif:

- a. Wawancara tidak terstruktur, yaitu wawancara dengan pertanyaan yang tidak ditentukan pada awal penelitian, sehingga wawancara ini tidak memiliki standar yang baku.
- b. Wawancara semi terstruktur, yaitu wawancara yang diawali dari isu penelitian. setiap pertanyaan tidak selalu sama pada setiap narasumber sesuai dengan respons yang diberikan oleh narasumber tersebut.
- c. Wawancara terstruktur atau berstandar, yaitu wawancara yang telah disusun dengan sejumlah pertanyaan yang dipersiapkan sebelum pelaksanaan sesi wawancara, di mana setiap narasumber diberikan pertanyaan yang sama.
- d. Wawancara kelompok, yaitu instrumen yang dilaksanakan berdasarkan pembahasan seputar fenomena yang diteliti dalam suatu kondisi kelompok.

Wawancara semi terstruktur pada penelitian ini melibatkan 6 narasumber yang terdiri dari *Human Capital Officer*, *Head of Department*, dan 4 orang *staff officer* yang telah bekerja lebih dari enam bulan setelah restrukturisasi organisasi. Dalam penelitian ini terdapat hambatan yang di mana narasumber tidak bersedia untuk disebutkan namanya, sehingga nama dari narasumber disamarkan.

2. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui pengamatan terencana terhadap objek penelitian untuk mengetahui fenomena yang sebenarnya terjadi di lapangan (Sahir, 2021). Afifuddin & Saebani (2012) menambahkan bahwa observasi dalam penelitian kualitatif berfungsi untuk mencatat secara cermat perilaku dan situasi sosial yang relevan dengan penelitian. Dalam

peneitian ini observasi dilakukan secara langsung selama kegiatan magang peneliti di PT WKB untuk mengamati perilaku karyawan pasca restrukturisasi, pekerjaan yang dilakukan, perubahan pola koordinasi lintas divisi, serta penerapan *Key Performance Indicators (KPI)* dalam aktivitas sehari-hari, sehingga memberikan gambaran empiris mengenai implementasi perubahan organisasi secara nyata. Beberapa hal yang diobservasi antara lain:

- a. Melihat peran manajerial dalam proses adaptasi restrukturisasi serta pengelolaan tim di berbagai divisi.
- b. Mengamati aktivitas pekerjaan pada masing-masing posisi setelah diberlakukannya penyesuaian *job description*, termasuk kejelasan pembagian tanggung jawab kepada karyawan.
- c. Melihat proses pengerjaan *Key Performance Indicators (KPI)* oleh manajer dalam rangka penyesuaian dengan target perusahaan.

Observasi dilakukan di kantor PT WKB sebanyak satu kali pada tanggal 9 April 2025, sekitar pukul 13.00 WIB. Observasi dilakukan dengan mengamati langsung aktivitas kerja di lingkungan kantor, interaksi antara *CEO*, kepala divisi, manajer dan staf dalam proses koordinasi harian. Kemudian peneliti mendapatkan informasi dan bertanya kepada *Human Capital Officer* terkait penyesuaian *Key Performance Indicators (KPI)* yang dikerjakan oleh tiap-tiap kepala divisi.



Gambar 5. Observasi dan Wawancara Dengan *HC Officer*

Sumber Data: Dokumen Peneliti 09 April 2025 (Lampiran 11, halaman 264)

Gambar 5 merupakan hasil observasi langsung peneliti saat melakukan wawancara dengan *Human Capital Officer* PT WKB di ruang kerja kantor. Hasil yang didapat ketika observasi adalah bahwasannya penyusunan *KPI* di PT WKB mengalami keterlambatan karena adanya perubahan struktur organisasi dan arah kebijakan perusahaan setelah restrukturisasi, serta adanya permintaan penyesuaian dari pihak investor. Proses penyusunan *KPI* dilakukan secara bertahap dan kolaboratif, dimulai dari manajemen puncak hingga kepala divisi untuk memastikan setiap target kerja tetap realistis dan relevan dengan perubahan fokus bisnis perusahaan.

3. Dokumentasi

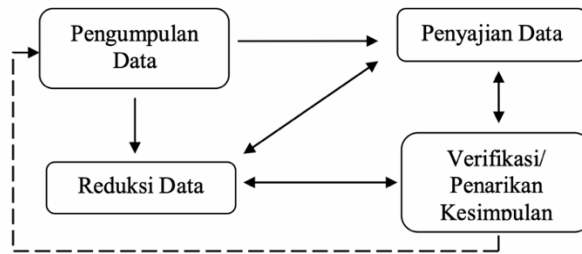
Dokumentasi dalam penelitian kualitatif merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara menelaah dokumen tertulis, gambar, rekaman, atau arsip lain yang relevan dengan fokus penelitian. Menurut Naamy (2022), dokumentasi adalah proses sistematis untuk mengumpulkan dan menafsirkan informasi yang tercantum dalam dokumen guna memperoleh pemahaman yang lebih mendalam terhadap fenomena yang sedang dikaji. Fiantika *et al.* (2022) menjelaskan bahwa studi dokumentasi membantu peneliti memperoleh bukti konkret dan kontekstual yang tidak dapat diperoleh

melalui wawancara semata, karena dokumen memberikan perspektif objektif terhadap realitas yang diteliti. Menurut Creswell & Poth (2017), tujuan dokumentasi mencakup upaya untuk menciptakan narasi yang komprehensif dan kredibel mengenai fenomena sosial yang diteliti.

Dalam penelitian ini, teknik studi dokumentasi digunakan untuk merekam dan mendokumentasikan aktivitas penelitian, termasuk kegiatan magang di PT WKB, dalam bentuk foto dan rekaman. Dokumentasi pada penelitian ini diambil pada saat melakukan wawancara dengan masing-masing narasumber berupa rekaman, dan foto ketika peneliti berada di lapangan. Penggunaan dokumentasi dalam penelitian ini tidak hanya memperkuat kredibilitas hasil penelitian, tetapi juga membantu proses *triangulasi sumber* sebagaimana dikemukakan oleh Miles *et al.* (2013), yaitu membandingkan hasil temuan dari berbagai sumber untuk memastikan konsistensi dan validitas data.

3.7 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif, proses analisis data merupakan tahap yang sangat penting karena menentukan keabsahan hasil penelitian. Miles & Huberman (1994) memaparkan bahwa analisis data adalah proses teknis dalam pengolahan data, yang juga mencakup upaya memahami secara mendalam suatu pola, keterkaitan, serta makna yang dihasilkan dari data yang telah dihimpun. Model data kualitatif Miles & Huberman (1994) terdiri atas tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi yang berlangsung secara interaktif sejak data pertama dikumpulkan hingga penelitian berakhir.



Gambar 6. Kerangka Model Analisis Data Kualitatif

Sumber: Miles & Huberman (1994)

3.7.1 Reduksi Data

Reduksi data merupakan tahap awal penelitian di mana peneliti memilah dan menyederhanakan data lapangan agar fokus pada informasi yang relevan dengan tujuan penelitian. Menurut Miles & Huberman (1994), reduksi data dilakukan secara berkelanjutan sepanjang proses penelitian, mulai dari tahap pengumpulan data hingga tahap interpretasi akhir. Peneliti melakukan reduksi data melalui kegiatan pemilihan, pemusatan perhatian, dan pengolahan data mentah ke dalam bentuk yang lebih mudah dianalisis dan terstruktur. Melalui proses reduksi ini, data yang direduksi menjadi landasan dalam membentuk pemahaman yang terstruktur terhadap fenomena yang diteliti.

Tahap reduksi membantu peneliti mengeliminasi data yang bersifat repetitif atau tidak relevan serta menata informasi menjadi kerangka analisis yang lebih komprehensif. Proses reduksi data juga melibatkan interpretasi awal terhadap makna yang terdapat dalam narasi narasumber, sehingga peneliti dapat mengidentifikasi pola yang menggambarkan dinamika perubahan organisasi. Sejalan dengan model interaktif Miles & Huberman (1994), peneliti melakukan reduksi dengan cara mengklasifikasikan, menandai, dan memodifikasi kode tematik hingga diperoleh fokus temuan yang stabil dan representatif. Adapun kendala berupa pernyataan singkat dari beberapa narasumber, peneliti tetap menelaah secara mendalam untuk mempertahankan kesesuaian makna dengan tujuan penelitian.

Dalam penelitian ini, reduksi data mencakup hasil wawancara mendalam dan dokumentasi di PT WKB yang berhubungan dengan persepsi karyawan

terhadap restrukturisasi, penyesuaian *job description*, dan perubahan *Key Performance Indicator (KPI)*.

Proses reduksi data dilakukan dengan menyeleksi dan memfokuskan hasil wawancara, observasi, serta dokumentasi yang berkaitan langsung dengan fenomena restrukturisasi di PT WKB. Peneliti mengelompokkan data berdasarkan tema utama, yaitu restrukturisasi organisasi, penyesuaian *job description*, dan perubahan *Key Performance Indicator (KPI)*. Selanjutnya, data dikodekan dan disusun dalam kategori tematik untuk memudahkan identifikasi pola persepsi karyawan, sehingga hanya informasi yang relevan dan mendukung tujuan penelitian yang dipertahankan dalam proses analisis.

3.7.2 Penyajian dan Data Display

Penyajian data merupakan tahap yang dilakukan untuk menampilkan hasil reduksi dalam format yang mudah dipahami dan membantu peneliti menarik kesimpulan secara logis. Miles & Huberman (1994), mendefinisikan *data display* sebagai penyusunan informasi dalam bentuk narasi, grafik, tabel, atau matriks yang menggambarkan hubungan antarvariabel, pola interaksi, dan kerangka fenomena yang diteliti. Penyajian data dilakukan melalui proses pengorganisasian informasi yang telah direduksi agar dapat menunjukkan hubungan sebab-akibat dan interpretasi yang selaras dengan tujuan penelitian (Sahir, 2021). Dalam tahap penyajian data, peneliti menata hasil wawancara dan dokumentasi menjadi tabel perbandingan serta narasi tematik yang menyoroti persepsi karyawan terhadap restrukturisasi dan penyesuaian *KPI*.

Proses *data display* juga menjadi bagian reflektif di mana peneliti menghubungkan temuan empiris dengan teori manajemen perubahan dan restrukturisasi organisasi. Miles & Huberman (1994), menekankan bahwa penyajian data harus memfasilitasi interpretasi berulang agar peneliti dapat meninjau kembali struktur hubungan antar-tema sebelum menarik kesimpulan akhir. Dalam penelitian ini, peneliti menyusun tabel klasifikasi yang berisi perbandingan persepsi terhadap penyesuaian *job description* dan *KPI* antara sebelum dan sesudah restrukturisasi.

Penyajian data dilakukan dengan menyusun hasil reduksi ke dalam bentuk narasi deskriptif dan tabel klasifikasi yang memuat perbandingan kondisi sebelum dan sesudah restrukturisasi. Peneliti juga menampilkan data dalam bentuk tema-tema utama yang menggambarkan persepsi karyawan terhadap perubahan *job description* dan KPI. Penyajian ini bertujuan untuk mempermudah peneliti dalam melihat keterkaitan antar temuan serta membantu proses interpretasi secara lebih sistematis dan terstruktur.

3.7.3 Penarikan Kesimpulan

Tahap penarikan kesimpulan dan verifikasi merupakan puncak dari proses analisis data. Kesimpulan tidak diambil secara instan setelah pengumpulan data selesai, tetapi juga melalui proses verifikasi terus-menerus untuk memastikan bahwa interpretasi yang dihasilkan bersifat valid dan representatif terhadap realitas sosial (Miles & Huberman, 1994). Tahap ini mencakup kegiatan pengujian ulang makna, identifikasi pola berulang, dan penilaian kesesuaian antara data empiris dengan kerangka teori. Verifikasi merupakan prosedur pengujian ilmiah dalam penelitian kualitatif, yang dilakukan dengan cara membandingkan temuan antar sumber data, serta melakukan *member checking* kepada narasumber untuk mengonfirmasi kesesuaian hasil interpretasi (Sahir, 2021).

Pada tahap penarikan kesimpulan harus mencakup perumusan kesimpulan pokok yang mengemukakan keterkaitan antara restrukturisasi organisasi dan persepsi karyawan dengan penyesuaian *job description* dan penerapan *Key Performance Indicator (KPI)* yang baru. Proses verifikasi ini bersifat interaktif dan reflektif, di mana peneliti secara berulang memeriksa keabsahan makna hingga terbentuk simpulan yang kredibel dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Penarikan kesimpulan pada penelitian ini dilakukan berdasarkan kesinambungan antara narasi narasumber dan dokumen perusahaan, yang menggambarkan bagaimana restrukturisasi mempengaruhi persepsi terhadap tanggung jawab kerja dan indikator kinerja.

Penarikan kesimpulan pada penelitian ini dilakukan dengan menginterpretasikan pola-pola yang muncul dari hasil wawancara, observasi, dan

dokumentasi yang telah disajikan sebelumnya. Peneliti mengaitkan temuan empiris dengan kerangka teori yang digunakan, khususnya terkait restrukturisasi, *job description*, dan KPI, untuk menghasilkan pemahaman yang komprehensif mengenai persepsi karyawan. Proses verifikasi dilakukan melalui triangulasi sumber data dan konfirmasi kepada narasumber, sehingga kesimpulan yang dihasilkan dapat mencerminkan kondisi yang sebenarnya serta memiliki tingkat kredibilitas yang tinggi.

3.8 Uji Keabsahan Data

Creswell & Poth (2017) menjelaskan bahwa validitas dalam penelitian kualitatif mengacu pada tingkat kepercayaan terhadap hasil interpretasi data, yang menunjukkan sejauh mana temuan benar-benar menggambarkan realitas yang diteliti. Menurut Naamy (2022), uji keabsahan data berfungsi untuk memastikan bahwa data yang diperoleh memiliki tingkat kepercayaan tinggi (*trustworthiness*), melalui proses pemeriksaan secara berulang dan triangulasi sumber. Dalam penelitian ini, uji keabsahan data dilakukan melalui tiga tahap utama, yaitu uji kredibilitas, triangulasi, dan uji transferabilitas, di mana ketiga teknik tersebut merupakan dasar validitas dalam penelitian berbasis interpretatif (Sahir, 2021). Proses validasi data dalam penelitian ini dilakukan melalui:

3.8.1 Uji Kredibilitas

Uji kredibilitas bertujuan untuk memastikan bahwa hasil penelitian mencerminkan kenyataan yang sebenarnya dialami oleh narasumber. Menurut Candela (2019), kredibilitas dapat ditingkatkan melalui *member checking*, *prolonged engagement* (keterlibatan peneliti dalam waktu lama di lapangan), serta *peer debriefing* atau diskusi sejawat untuk memvalidasi hasil analisis. Sahir (2021) menegaskan bahwa uji kredibilitas merupakan langkah utama dalam menjamin keabsahan temuan, dengan cara melakukan verifikasi silang antara hasil wawancara dan dokumentasi lapangan agar interpretasi tidak menyimpang dari konteks sebenarnya. Kredibilitas dalam penelitian ini diperkuat melalui keterlibatan aktif peneliti dalam pengumpulan data dan proses klarifikasi langsung dengan narasumber.

3.8.2 Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang dilakukan dengan cara membandingkan dan mengonfirmasi data dari berbagai sumber, metode, atau waktu. Naamy (2022) menjelaskan bahwa triangulasi sumber, metode, dan waktu membantu peneliti memastikan konsistensi informasi yang diperoleh dari narasumber yang berbeda, sehingga data yang dihasilkan menjadi lebih valid dan dapat dipercaya. Menurut Sahir (2021), triangulasi dilakukan dengan menggabungkan data hasil wawancara, observasi, dan studi dokumentasi untuk memperoleh gambaran menyeluruh tentang fenomena yang diteliti. Hal ini sejalan dengan Creswell & Poth (2017) yang menyatakan bahwa triangulasi meningkatkan validitas dengan mempertemukan berbagai perspektif yang saling melengkapi dan memperkaya pemahaman terhadap konteks penelitian.

Dalam penelitian ini, triangulasi dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara enam narasumber dengan dokumen internal perusahaan untuk menemukan kesesuaian temuan. Sumber data primer yang digunakan bersumber dari Mr. AD (*HC Officer*), Mr. LN (*Head of PGM*), Mrs. FT (*Staff BD and Sales*), Mr. AKB (*FAT Officer*), Mr. FA (*Performance Marketer*), Mr. RK (*Jr. Manager*).

3.8.3 Uji *Transferability*

Uji transferabilitas merupakan langkah untuk mengukur tingkat penerapan hasil penelitian pada konteks lain yang memiliki karakteristik serupa. Creswell & Poth (2017) menyebutkan bahwa transferabilitas dicapai melalui penyajian deskripsi yang mendetail agar pembaca dapat menilai kesesuaian hasil penelitian dengan situasi mereka sendiri. Naamy (2022) menjelaskan bahwa dalam penelitian kualitatif, transferabilitas berfungsi menyediakan konteks yang memadai sehingga pembaca dapat memahami hasil penelitian dan menerapkannya pada kondisi yang memiliki karakteristik serupa.

Sahir (2021) menambahkan bahwa transferabilitas menuntut peneliti untuk menjelaskan latar, karakteristik narasumber, dan dinamika sosial penelitian secara rinci, sehingga pembaca dapat menentukan sendiri sejauh mana temuan dapat diterapkan pada lingkungan mereka. Dalam penelitian ini, transferabilitas diwujudkan melalui penyajian deskripsi mendalam mengenai persepsi karyawan

terhadap perubahan struktur kerja dan penyesuaian *job description* dan indikator kinerja di perusahaan.

BAB IV

STRUKTUR MENYUSUT, TANGGUNG JAWAB MEMBESAR (PELAKSANAAN DAN DAMPAK RESTRUKTURISASI)

4.1 Pendahuluan

Restrukturisasi organisasi menjadi bagian dari upaya penataan kembali sistem kerja dan hubungan fungsional dalam suatu perusahaan. Proses ini melibatkan penyesuaian struktur jabatan, pembagian tanggung jawab kerja, serta dukungan adaptasi selama masa transisi. Penataan tersebut tidak hanya berkaitan dengan perubahan struktur formal, tetapi juga menyentuh praktik kerja sehari-hari yang dijalankan oleh karyawan. Pimpinan organisasi mengarahkan perubahan tersebut melalui kebijakan manajerial yang disesuaikan dengan kebutuhan operasional perusahaan.

PT WKB melaksanakan restrukturisasi organisasi pada tahun 2025 sebagai bagian dari kebutuhan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis agar perusahaan tetap hidup. Kebijakan ini mencakup penyederhanaan struktur jabatan dan penataan kembali komposisi tenaga kerja dalam organisasi. Perubahan tersebut menghadirkan pola koordinasi dimana karyawan langsung berkomunikasi pada pimpinan organisasi.

Pembahasan pada bab ini berfokus pada hasil penelitian yang diperoleh melalui penggalan informasi dari informan penelitian. Uraian temuan disusun untuk menggambarkan pengalaman dan pandangan karyawan dalam memahami proses adaptasi dari diberlakukannya restrukturisasi, serta mengemukakan bagaimana karyawan memaknai perubahan yang muncul dalam kerja sehari-hari. Penyajian hasil penelitian diorganisasikan ke dalam beberapa tema, yaitu filosofi restrukturisasi, pemendekan struktur, munculnya *job enlargement*, adanya pengawasan berlebih oleh *chief level*, arahan yang sering berubah, dukungan dari perusahaan, serta persepsi karyawan yang menyatakan bahwa restrukturisasi membawa dampak positif.

4.2 Ketika Efisiensi Mengetuk Pintu: Filosofi Restrukturisasi PT WKB

PT WKB tidak merombak organisasinya secara tiba-tiba. Ada filosofi yang mendasarinya. Sebuah keyakinan bahwa sebelum melangkah lebih jauh, perusahaan perlu berhenti sejenak, menata ulang apa yang ada, membuang yang tidak lagi relevan, dan memulai kembali dengan arah yang lebih jelas. Perusahaan memaknai restrukturisasi sebagai momen *reset* menyeluruh: meninjau ulang program kerja, hingga mempertanyakan ulang target-target yang selama ini dikejar, apakah masih masuk akal untuk diteruskan, atau sudah waktunya diganti dengan yang lebih sesuai kondisi perusahaan saat ini.

4.2.1 Penataan Ulang Strategi Bisnis

Hal ini tampak dari bagaimana *Human Capital Officer* menggambarkan proses yang terjadi di awal tahun 2025.

"...ada pergantian di direktur utamanya... yang kedua ada pembaruan struktur organisasi, ada di satu divisi yang diefisiensikan, ada beberapa divisi yang difokuskan jadi utama jadi otomatis struktur organisasi berubah... otomatis target berbeda..."

(Wawancara dengan Mr. AD, *Human Capital Officer*, 9 April 2025, di Kantor PT WKB)

Program pengembangan karyawan turut dihentikan sementara (*freezing*) karena perusahaan memilih membenahi fondasi terlebih dahulu, dengan harapan ketika target sudah 80% tercapai, program tersebut akan dijalankan kembali seperti semula.

"...kita mau me-*reset* perusahaan, produk, dan sebagainya untuk kedepannya... itu yang mungkin beban kerja di HR yang kita freeze terlebih dahulu, mungkin nanti kalau memang *setting goals*-nya ini sudah 80% tercapai kemungkinan beban itu akan kita kembalikan lagi ke posisi awal."

(Wawancara dengan Mr. AD, *Human Capital Officer*, 10 Juni 2025, via *Google Meet*)

Ms. FT, melihat bahwa *CEO* saat ini memang lebih berani mengambil keputusan efisiensi dibanding pendahulunya:

"CEO sekarang itu benar-benar ngelihat *best revenue* kita gitu jadi mengambil keputusannya itu lumayan tegas sedangkan yang sebelum-sebelumnya itu kaya kurang tegas gitu."

(Wawancara dengan Ms. FT, *Staff BD and Sales*, 7 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Penataan ulang ini juga dirasakan langsung oleh Mr. AKB di tim *FAT*. Mr. AKB melihat bahwa perpindahan *CEO* membawa arah yang berbeda, dan seluruh tim harus menyesuaikan:

"Disitu ada perpindahan pimpinan dan targetnya juga cukup berbeda, jadi dua arah secara struktural, yang sifatnya politis sampai dengan teknis gitu ya."

(Wawancara dengan Mr. AKB, *FAT Officer*, 8 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Sementara Mr. RK dari tim produk menceritakan bahwa restrukturisasi menyusutkan tim secara drastis, dari sekitar dua puluhan orang menjadi hanya tujuh:

"Dari restrukturisasi yang awalnya masih sekitar dua puluhan orang tiba-tiba diperkecil atau dipersempit *scoop* tenaga kerjanya hingga itu di sekitar tujuh orang yang mana setiap satu orang itu *menghandle* dari satu jobdesk nya masing-masing, jadi emang udah gak ada kaya *CPO*-nya ataupun *COO*-nya itu juga udah gak ada, HR pun tinggal satu orang." (Wawancara dengan Mr. RK, *Jr. Manager Edspert*, 6 Januari 2026, via *Google Meet*)

Dapat ditarik kesimpulan bahwa PT WKB melakukan penataan ulang strategi bisnis dengan cara pergantian *CEO*, merombak struktur, membekukan program yang tidak lagi relevan dan menetapkan ulang target prioritas, yakni sebuah langkah *reset* yang disengaja agar perusahaan dapat melangkah kembali dengan fondasi yang lebih sesuai dengan kondisi perusahaan.

4.2.2 Efisiensi *Manpower*

Ketika kondisi keuangan perusahaan tidak lagi mampu menopang struktur yang ada, PT WKB memilih merampingkan jumlah karyawan hingga benar-benar sesuai dengan kebutuhan operasional yang sesungguhnya. Setiap posisi yang dipertahankan mencerminkan kebutuhan nyata di lapangan, dan siapa pun yang

dianggap mampu, otomatis menanggung lebih banyak dari sebelumnya. Dari dua puluhan orang, tim diperkecil menjadi hanya sekitar dua belas orang.

Mr. AKB, *FAT Officer*, menceritakan bagaimana pergeseran itu terasa langsung di dalam timnya.

"Ya, pertama, tentang perubahan *job description* itu, pasti ada ya, yang disampaikan akibat dari restrukturisasi, *manpower* ya terutama secara posisi ataupun secara politis sesuai dengan target manajemen untuk menjalankannya dalam periode tertentu gitu... itu pasti ada yang pertama pastinya ada perubahan struktur tim di *FAT* itu sendiri ada terjadi pengurangan *manpower*." (Wawancara dengan Mr. AKB, *FAT Officer*, 8 Oktober 2025, via Google Meet)

Pola yang sama terasa di seluruh divisi, siapa pun yang dianggap sanggup, mendapat tambahan tanggung jawab. Mr. FA, *Staff Performance Marketer*, menyatakannya secara langsung.

"Kalau itu iya betul dari efisiensi yang di awal tahun, jadi siapapun yang sekiranya mampu nanti akan ditambah *jobdesknya*." (Wawancara dengan Mr. FA, *Staff Performance Marketer*, 18 November 2025, via Google Meet)

Mr. AD, *Human Capital Officer*, menambahkan bahwa efisiensi ini bukan sekadar memotong jumlah orang, melainkan memetakan ulang relevansi setiap beban kerja.

"Misal si A ini beban kerjanya kita kurangi, karena apa, karena dianggap sudah tidak relevan untuk kita lanjutkan. Jadi perubahan ini bukan serta merta menjadi beban kerja baru, bisa jadi justru mengurangi beban kerja, karena beban kerja yang sebelum-sebelumnya itu kurang sesuai." (Wawancara dengan Mr. AD, *Human Capital Officer*, 10 Juni 2025, di Kantor PT WKB)

Perubahan skala yang cukup tajam digambarkan oleh Mr. RK, Jr. *Manager Edspert*.

"Dari restrukturisasi yang awalnya masih sekitar dua puluhan orang tiba-tiba diperkecil..., yang mana setiap satu orang itu handle dari satu *job desk* nya masing-masing, jadi emang udah gak ada kayak *CPO* nya ataupun *COO* nya, *HR* pun tinggal satu orang, *finance* juga tinggal satu orang." (Wawancara dengan Mr. RK, Jr. *Manager Edspert*, 6 Januari 2026, via Google Meet)

Sementara Mr. LN, *Head of Performance and Growth Marketing*, merasakan realita itu sejak hari pertama bergabung:

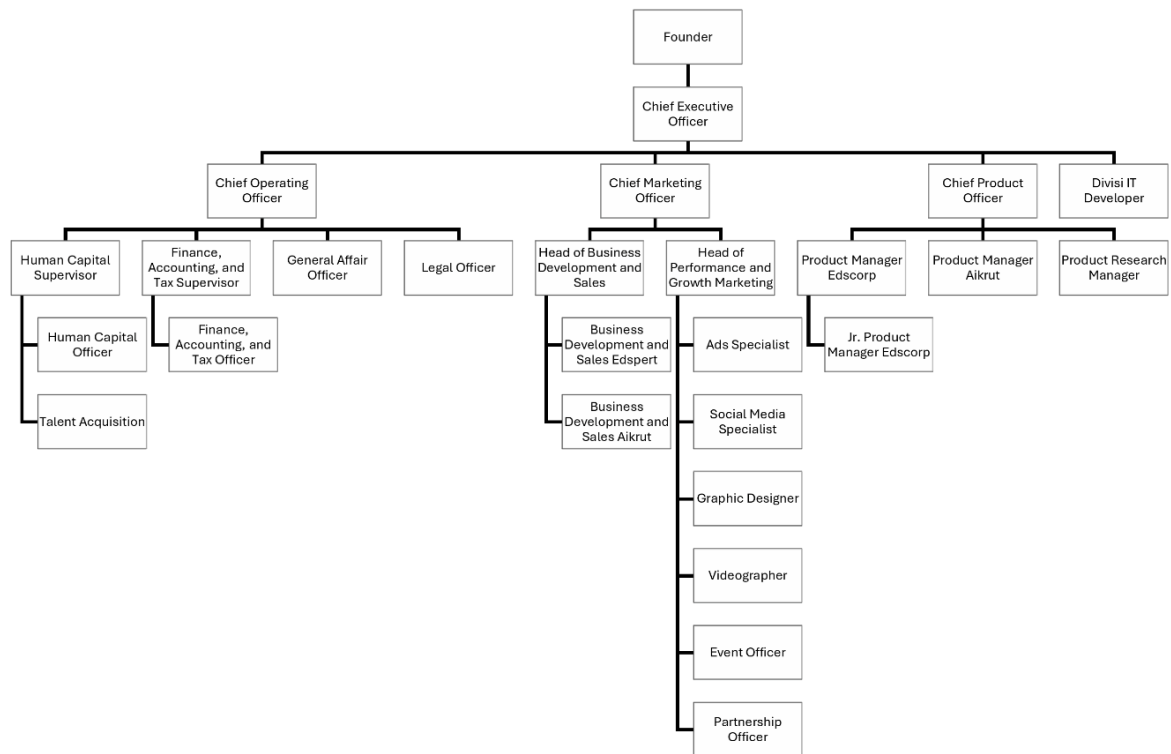
"Nah yang *challenging* adalah ketika masuk ke perusahaan itu ternyata ternyata memang tidak sekompleks yang aku bayangin... tapi ternyata hasil dari restrukturisasinya adalah hasil dari efisiensi di bulan sebelum aku masuk, *challengingnya* di situ karena walaupun ada efisiensi... jobdesknya atau beban kerjanya itu terasa masih sama gitu." (Wawancara dengan Ms. LN, *Head of Performance and Growth Marketing*, 6 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Efisiensi *manpower* di PT WKB pada akhirnya bukan soal siapa yang pergi, melainkan soal bagaimana perusahaan menata ulang dirinya agar sumber daya yang tersisa benar-benar bekerja untuk tujuan yang tepat. Armstrong & Taylor (2014) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia mencakup upaya menyelaraskan struktur dan peran kerja dengan kebutuhan organisasi yang terus berubah. Snell & Morris (2019) menyatakan bahwa dalam kondisi efisiensi, organisasi perlu mendistribusikan ulang tanggung jawab kerja agar sumber daya yang tersisa dapat dioptimalkan secara tepat. Greenberg (2011) mencatat bahwa perampingan struktur organisasi kerap disertai perluasan peran individu, sebagai bentuk penyesuaian terhadap perubahan kapasitas internal organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa efisiensi *manpower* di PT WKB bukan sekadar pengurangan jumlah orang, melainkan upaya perusahaan memetakan ulang relevansi setiap beban kerja sehingga sumber daya yang tersisa benar-benar bekerja untuk tujuan yang tepat, meskipun konsekuensinya, setiap individu yang bertahan harus menanggung lebih dari sebelumnya.

4.3 Struktur Baru Yang Lebih Pendek (Gambar Perbandingan Struktur Lama dan Struktur Baru PT WKB)

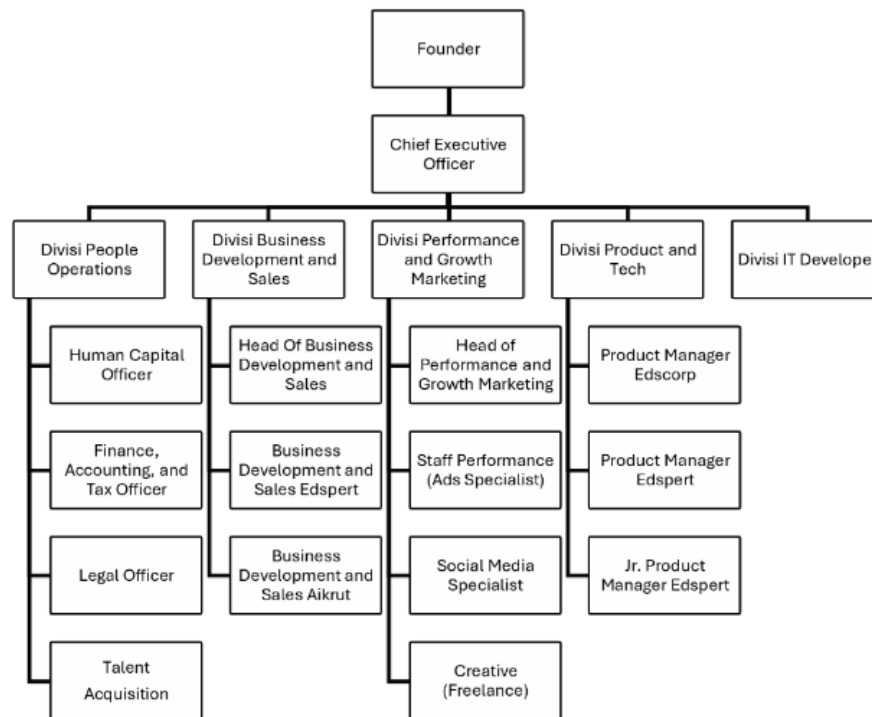
1. Struktur Lama PT WKB



Gambar 7. Struktur Organisasi Lama PT WKB

(Sumber: Data Primer yang diolah dari *PowerPoint* presentasi internal perusahaan, diperoleh dari sesi *onboarding* karyawan baru, 3 Februari 2025)

2. Struktur Baru PT WKB



Gambar 8. Struktur Organisasi PT WKB

(Sumber: Data Primer yang diolah dari *PowerPoint* presentasi internal perusahaan, diperoleh dari sesi *onboarding* karyawan baru, 3 Februari 2025)

4.3.1 Yang Hilang dan Yang Bergabung

Restrukturisasi di PT WKB berhasil memangkas jumlah karyawan. Lapisan hierarki yang sebelumnya berjenjang kini dihapus, termasuk posisi seperti *CPO*, *COO*, *Head CRM*, dan *Head FAT*, sehingga fungsi kerja diserap oleh karyawan yang masih bertahan dan dituntut lebih mandiri. Struktur yang awalnya terdiri dari dua puluhan orang kini menjadi lebih ringkas sekitar empat belas orang dengan alur yang langsung terpusat pada CEO.

Mr. AKB menggambarkan bagaimana perubahan itu terasa langsung di timnya:

"Jadi, pertama aku kan di periode, sebut aja periode A ya, di periode A itu aku disupervisi langsung oleh *lead FAT*, jadi tugas dan tanggung jawabku itu secara hierarkis ada di bawah *lead FAT*. Sedangkan di periode B itu, aku ada perpindahan tanggung jawab yaitu *directly* langsung ke Mas Odi sebagai *CEO*. Jadi di situ ada perpindahan fokus

disupervisi yang cukup signifikan di antara dua periode yang berbeda. Perubahan secara struktur itu membuat beberapa pekerjaan yang dulunya itu di luar tim *FAT* sekarang menjadi tanggung jawab tim *FAT*." (Wawancara dengan Mr. AKB, *FAT Officer*, 8 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Ms. FT memvalidasi bahwa jalur yang sebelumnya melewati *Head CRM* lalu *Head of Sales* sebelum sampai ke CEO, kini menjadi langsung ke CEO.

"Dulu ada layer: aku, atasku masih ada *Head CRM* nya, *Head CRM* nya atasan lagi masih ada *Head of Sales*, dari *Head of Sales* nya baru ke *CEO*. Nah kalau waktu 2025 kan orangnya udah dikit jadi layernya itu langsung ke *CEO* sekarang semua. Beberapa karyawan tuh ada beda juga setelah restrukturisasi, karena misalnya ada yang dulunya di *marcomm* terus dipindah di PGM." (Wawancara dengan Ms. FT, *Staff BD and Sales*, 7 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Di sinilah letak "yang bergabung", divisi *Marcomm* tidak lagi berdiri sendiri, melainkan dilebur ke dalam divisi *Performance and Growth Marketing*. Fungsi-fungsi yang sebelumnya terpisah kini berada dalam satu atap. Mr. FA merasakan langsung konsekuensinya: pekerjaan yang seharusnya ditangani oleh tim media partner dan operator kini masuk ke meja *marketing*:

"Event itu harusnya bukan di anak *marketing*, di anak *partnership* begitu. Waktu itu untuk webinar, terus izinnya, atau event lain itu di kita, padahal harusnya enggak. Terus bikin kelasnya juga, terus kontrolnya." (Wawancara dengan Mr. FA, *Staff Performance Marketer*, 18 November 2025, via *Google Meet*)

Mr. RK merangkumnya secara gamblang, dari dua puluhan orang dengan berbagai lapisan jabatan, kini di kuartal kedua sisa tujuh hingga delapan orang.

"Dari restrukturisasi yang awalnya masih sekitar dua puluhan orang tiba-tiba diperkecil... terakhir itu di sekitar tujuh orang, yang mana setiap satu orang itu menghandle dari satu job desk nya masing-masing, jadi emang udah gak ada kayak *CPO* nya ataupun *COO* nya, *HR* pun tinggal satu orang, *finance* juga tinggal satu orang yang itu ngerapel di beberapa *job*." (Wawancara dengan Mr. RK, *Jr. Manager Edspert*, 6 Januari 2026, via *Google Meet*)

Berdasarkan keseluruhan pernyataan di atas, terkait perubahan struktur organisasi, PT WKB melakukan perampingan hierarki secara menyeluruh,

menghapus lapisan jabatan yang tidak lagi relevan, melebur divisi yang fungsinya tumpang tindih, dan menggeser tanggung jawab ke individu yang tersisa, agar struktur yang berjalan selaras dengan kapasitas dan arah bisnis perusahaan yang baru.

Dapat disimpulkan bahwa restrukturisasi di PT WKB menghasilkan struktur yang lebih pendek dan terpusat. Posisi-posisi menengah yang hilang tidak digantikan, melainkan fungsinya diserap oleh individu yang tersisa, sehingga setiap orang kini memegang peran yang lebih luas dari sebelumnya.

4.3.2 Karyawan Langsung Melapor Ke CEO, Tanpa Perantara Lagi

Lapisan hierarki yang sebelumnya berjenjang kini dipangkas dan digantikan alur yang lebih sederhana. Setelah restrukturisasi, jalur pelaporan dipersingkat dari karyawan langsung kepada *CEO* melalui forum koordinasi rutin. Sistem baru ini dimaksudkan untuk mempercepat arus informasi dan menghapus *gap* antara pimpinan dengan karyawan. Dengan demikian, karyawan dan CEO dapat berkomunikasi secara lebih *santai*.

Hal ini disetujui oleh pernyataan dari Ms. FT yang mengatakan bahwa setelah restrukturisasi posisi *Head CRM* dihapus, maka Ms. FT melaporkan hasil kerja dan permasalahan langsung dengan *CEO*, tanpa perantara lagi.

“Dulu *CRM* ada dua, sekarang hanya aku. Dulu ada *layer: CRM > Head CRM > Head Sales > CEO*, sekarang langsung ke CEO. Jadi setelah efisiensi, aku langsung berkomunikasi dengan *PGM* dan *CEO* tanpa perantara lagi.”

(Wawancara dengan Ms. FT, Staff BD and Sales, 7 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Mr. Akb memvalidasi dengan menyatakan bahwa proses penilaian yang sebelumnya dilakukan oleh *direct supervisor* ataupun *Head* masing-masing divisi digantikan pelaporan langsung kepada *CEO*.

“di periode A itu aku disupervisi langsung oleh *lead FAT*, jadi tugas dan tanggung jawabku itu secara hierarkis ada di bawah *lead FAT*. Sedangkan di periode B itu, aku ada perpindahan tanggung jawab yaitu *directly* langsung ke Mas Odi sebagai CEO. Jadi di situ ada perpindahan fokus disupervisi yang cukup signifikan di antara dua periode yang berbeda, seperti itu”

(Wawancara dengan Mr. AKB, *FAT Officer*, 8 Oktober 2025, via *Google Meet*)

“Setelah itu ya untuk pembagian job nya itu lebih fleksibel sih, aku bisa mengatur jam kerjaku sendiri atau kaya tugasku sendiri atau pekerjaan apa yang harus dilakukan di hari ini itu lebih fleksibel karena ya yang menentukan aku sendiri bukan orang lain yang menentukan gitu. Nah, tanggung jawab aku membinanya gitu kan langsung ke CEO nya bukan lagi ke manajernya atau pun seniornya,”
(Wawancara dengan Mr. RK, *Jr. Manager Edspert*, 6 Januari 2026, via *Google Meet*)

Hal ini dipertegas kembali oleh pernyataan dari Ms. FT yang mengatakan bahwa setelah restrukturisasi semua karyawan melaporkan segala sesuatunya langsung ke *CEO*.

“Waktu 2025 kan orangnya udah dikit jadi layernya itu langsung ke CEO sekarang semua kaya gitu.”
(Wawancara dengan Ms. FT, *Staff BD and Sales*, 7 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Walaupun jalur pelaporan dipersingkat, beberapa elemen lama tetap dipertahankan untuk menjaga kesinambungan komunikasi. Rapat semi formal antar divisi dan forum koordinasi masih dijalankan sebagai ruang penyamaan persepsi dan klarifikasi kebijakan baru. Hal ini tampak pada cara *CEO* memfasilitasi komunikasi secara langsung ketika obrolan informal di luar jam kerja.

“.... Bukan hanya obrolan di luar jam kerja aja, tetapi obrolan itu juga bisa dibawa kedalam ruang lingkup saat berdiskusi. Jadi, cukup bisa membangun ruang diskusi yang sehat. Dari sisi manajemen mungkin lebih transparansi dan keterbukaan itu, jadi CEO memfasilitasinya itu lebih ke langsung turun ke lapangan, memastikan yang di bawah itu bekerja secara optimal.”
(Wawancara dengan Mr. AD, *Human Capital Officer*, 9 April 2025, di Kantor WKB)

Praktik ini membantu mereduksi potensi misinformasi di tengah perubahan yang cepat. Jalur pelaporan langsung dari karyawan ke CEO menunjukkan penerapan prinsip penyederhanaan struktur untuk meningkatkan kelincahan organisasi dalam berkomunikasi. Greenberg (2011) menjelaskan bahwa

pemangkasan rantai pelaporan dan pengurangan lapisan manajerial dapat memperkuat *organizational responsiveness*, karena informasi sampai lebih cepat ke pengambil keputusan. Dalam perspektif manajemen perubahan, pola pelaporan langsung ke CEO di PT WKB menggambarkan fase transisi dengan komunikasi terbuka sebagai dukungan untuk karyawan supaya lebih santai dalam mengkomunikasikan masalah yang dihadapi (Zhang, 2019). Selaras dengan hasil penelitian Nastiti *et al.* (2025), restrukturisasi melalui pemangkasan posisi manajerial dan pemendekan rantai komando dapat mempercepat pengambilan keputusan.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa penyederhanaan jalur pelaporan di PT WKB membuat arus informasi menjadi lebih cepat dan komunikasi lebih terbuka, tetapi di sisi lain menempatkan *CEO* sebagai satu-satunya titik kendali yang harus merespons seluruh kebutuhan operasional dari semua lini sekaligus.

4.3.3 Maksud Hati Efisiensi, Ternyata Beban Lebih Tinggi (Munculnya *Job Enlargement*)

Ketika perusahaan memangkas jumlah tenaga kerja demi efisiensi, tanggung jawab dari posisi yang dihapus tidak ikut hilang. Tanggung jawab tersebut berpindah ke pundak karyawan yang bertahan, sehingga satu individu menanggung peran yang sebelumnya dikerjakan oleh beberapa orang sekaligus. Fenomena perluasan tanggung jawab ini menjadi salah satu konsekuensi paling nyata dari restrukturisasi di PT WKB.

Perubahan pertama yang paling mencolok terjadi pada fungsi *Human Capital*. Mr. AD menjelaskan bahwa pasca restrukturisasi, pekerjaannya tidak sekadar bertambah secara volume, tetapi bergeser dari peran administratif ke arah yang lebih strategis.

“... beban kerjaku tidak menambah tetapi ada hal yang baru yang masuk ke pekerjaanku, aku beradaptasi dengan pekerjaan yang baru. Tugas *HR* bukan hanya eksekusi, tapi juga berpikir strategis, tantanganku menyampaikan ke teman-teman terkait kondisi struktur baru. *HR* bukan yang membuat *KPI*, tapi ikut memvalidasi dan mengkomparasi dengan tujuan manajemen. Aku bukan hanya

mengeksekusi, tetapi juga dituntut berpikir, aku harus memastikan regulasi, audit BPJS, *compliance* itu berjalan.”

(Wawancara dengan Mr. AD, *Human Capital Officer*, 10 Juni 2025, via *Google Meet*)

Terkait munculnya *job enlargement*, perusahaan menggabungkan fungsi eksekusi dan fungsi strategis dalam satu peran HR agar operasional tetap berjalan meskipun jumlah personel berkurang.

Bentuk perluasan tanggung jawab berikutnya muncul dalam wujud yang lebih informal, yaitu budaya *volunteering*. Dengan tenaga kerja yang terbatas, karyawan yang tersisa harus mengerjakan tugas-tugas yang masih relevan dari fungsi jabatan yang telah dihapus. Mr. LN menggambarkan bagaimana praktik ini berlangsung di kesehariannya.

“Kami bekerja dengan sifat *volunteering*, jadi ketika *CEO* minta apa, hal-hal di luar jobdesk, pasti selalu kami kerjakan. Tapi hal positif yang bisa diambil, ya itu aku bisa belajar di luar negeri dari bidangku sih.”

(Wawancara dengan Mr. LN, *Head of Performance and Growth*, 6 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Perluasan tanggung jawab juga menimpa Mrs. FT yang bekerja di fungsi *CRM* setelah posisi *head CRM* dihapus.

“Awalnya aku punya *head* kan, *head CRM* yang menjembatani antara aku dan *digital marketing*, seperti kaya *Ads* terus desain grafis... tapi kan setelah efisiensi *head of CRM*-nya gak ada tuh,, jadi akhirnya aku yang langsung berkomunikasi dengan *PGM*.... Dulu *head*-ku juga menjembatani aku dengan tim produk jadi lebih besar. Yang tadi itu jadi kaya aku jadi harus ngatur *campaign* juga... jadi kan kalau *campaign* sama strategi kan dulu harusnya ada *head of CRM*-nya ya tapi karena setelah itu tidak ada *head*nya jadi aku sendiri yang harus mikir strategi caranya seperti apa untuk mencapai target...”

(Wawancara dengan Ms. FT, *Staff BD and Sales*, 7 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Perubahan serupa terjadi pada Mr. AKB di tim *FAT* yang mengalami pergeseran peran dari sekadar meneruskan laporan keuangan menjadi pemegang penuh siklus pelaporan hingga hubungan dengan *investor*.

“Kalau kita ambil contoh penyusunan laporan keuangan, di periode yang sebelumnya, tanggung jawabku itu hanya sebatas meneruskan

laporan keuangan. Setelah berpindah manajemen, yang paling beda itu terkait dengan tugas itu yang pertama mengerjakan laporan keuangan, terus melaporkan keuangan secara langsung ke investor, kemudian yang berikutnya kita melaporkan ke investor soal *update*. Jadi perubahan secara struktur itu membuat *FAT*, karena sebenarnya tugas itu sangat *urgent*, karena ada kebijakan efisiensi di divisi tersebut jadi itu harus ditinggalkan, tetapi masih memiliki hubungan dengan tim *FAT*. Misal pekerjaan mengenai tanggung jawab atau *compliance* ya, kebutuhan hubungan industrial di dalam perusahaan. Misal di dalam *compliance* BPJS, karena *manpower* di dalam *HR* itu berkurang, beberapa tugasnya dipindahkan ke tim *FAT*.” (Wawancara dengan Mr. AKB, *FAT Officer*, 8 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Keterangan ini memperlihatkan bagaimana tugas yang sebelumnya berada di divisi lain seperti *HR* dan hubungan industrial, dipindahkan ke *FAT* karena efisiensi tenaga kerja.

Beban yang lebih berat lagi dirasakan oleh Mr. FA, yang bekerja di fungsi pemasaran.

“Nah setelah kemarin itu ternyata ada penambahan *jobdesc*, kaya jadi moderator, dan lain-lain. Terutama juga itu nggak ada timbal baliknya, contoh kita kerja sampai malam, jadi moderator *bootcamp*, yang jelas itu sudah *out of jobdesc* gitu ya. Kok jadi gini dan mereka pun nggak ada apresiasi juga, dan modelnya minta instan, udah yang *advertising* aku, yang *handle* siswanya aku, yang ngeklik juga aku. Bahkan untuk bikin harga atau budget dan lain-lain itu dari kita, harusnya tu nggak. Harusnya kita cukup diskusi sama tim *sales*. Terus bikin kelasnya juga, terus kontrolnya. Lalu operator pun harusnya ada sendiri... itu harusnya nggak di *marketing*. Dan itu memunculkan tumpang tindih kan. Kalau bisa sih nggak usah nolak ya, apalagi kita bisa. Tapi ternyata *feedback*-nya kurang oke.”

(Wawancara dengan Mr. FA, *Staff Performance Marketer*, 18 November 2025, via *Google Meet*)

Perluasan tanggung jawab juga tampak pada peran produk manajer yang dijelaskan oleh Mr. RK.

“Kalau sebelum restrukturisasi, beban kerjanya nggak begitu berat karena *jobdesk*nya masih dipegang sama Mbak Novia, aku sebagai *junior* dapat *deliver* projeknya dari beliau. Tapi kalau setelah restrukturisasi ya beban kerjanya di aku semua, jadi tanggung jawabnya lebih banyak. Yang nambah itu ya pasti, aku harus ngeriset *market* lagi karena ada permintaan market, terus ada penyesuaian *bootcamp*. Yang awalnya sebulan Cuma satu atau dua *bootcamp*, setelah restrukturisasi aku harus *handle* empat *bootcamp* dalam satu

bulan dan setiap minggu itu berbeda-beda. Karena *handover* dari Mas Rafi cuma sekali dan *online*, sedangkan tanggung jawab produknya harus langsung jalan, akhirnya beban kerja yang sebelumnya dipegang Rafi itu di *handover* ke aku semua.”

(Wawancara dengan Mr.. RK, Jr. Manager Edspert, 6 Januari 2026, via Google Meet)

Temuan *job enlargement* muncul dari perluasan tanggung jawab akibat efisiensi tenaga kerja dan penghapusan posisi struktural menengah. Peran yang sebelumnya terpisah kini dijalankan oleh satu individu pada level pelaksana, sehingga cakupan pekerjaan menjadi lebih luas dan beragam (Greenberg, 2011).

Dapat disimpulkan bahwa *job enlargement* di PT WKB terjadi sebagai konsekuensi langsung dari efisiensi. Tanggung jawab yang ditinggalkan posisi yang dihapus berpindah begitu saja ke karyawan yang tersisa, memperluas cakupan kerja jauh melampaui batas jabatan formal.

4.4 Dipantau Tapi Tak Merasa Dipercaya (Pengawasan Berlebih oleh *Chief Level*)

Setelah lapisan manajerial menengah dihapus, seluruh lini kerja di PT WKB langsung berhadapan dengan *CEO*. Perubahan ini justru memunculkan pola baru yang dimaknai karyawan sebagai pengawasan berlebihan. *CEO* kerap meminta tim bekerja dan dievaluasi langsung di ruangnya, sehingga hampir setiap detail operasional berada dalam kendali satu orang, dan karyawan merasa kehilangan ruang untuk mengambil keputusan secara mandiri.

Ms. FT, yang sudah bekerja selama tiga tahun di fungsi *CRM* dan penjualan, merasakan bahwa pengawasan tersebut justru menggerus rasa percaya diri profesionalnya.

“Kalau *CEO* sekarang itu ini aku jadi ngerasanya apa gimana ya? Lebih ke *micro manage* gitu loh, jadi terlalu apa ya kesannya itu jadi tidak percaya dengan timnya gitu, jadi dia terlalu ya mikro manage tadi jadi kita tuh sebagai karyawan tuh kadang jadi gak percaya diri gitu karena apa yang salah ya padahal kita mungkin disitu malah lebih pengalaman dari *CEO* sekangnya gitu kaya aku kan sebagai *sales* tuh masih dikasih tau caranya balas ini gimana padahal kan aku udah megang ini dari sebelum *CEO* sekarang kaya gitu loh. Kita dibayar

untuk bekerja, seharusnya cukup dipercaya untuk menyelesaikan tanggung jawab.”

(Wawancara dengan Ms. FT, *Staff BD and Sales*, 7 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Berdasarkan pernyataan di atas, Ms. FT merasa kapasitas profesionalnya tidak diakui. Terkait munculnya persepsi *micro-management*, perusahaan menempatkan CEO sebagai pusat kendali tunggal yang secara langsung mengintervensi operasional harian.

Tekanan akibat pengawasan berlebih ini semakin terasa ketika ruang kerja secara fisik digabung dengan CEO. Karyawan diminta bekerja di ruangan CEO sebagai bentuk *monitoring* dan evaluasi langsung, situasi ini justru menciptakan ketegangan. Ms. FT mempertegas dengan menggambarkan suasana tersebut:

"Oh menurut aku sendiri merasanya itu jadi tegang sih jadi kita ya bayangin aja walaupun misalnya cuma *CEO* sekarang cuma kan kita jadi satu ruangan sama sekelas *CEO* ya padahal aku kelasnya staf gitu ketika kita kerjanya satu ruangan dengan *CEO* kan kita jadi apa ya jadi kaya bingung, tegang, jadi gak luwes gitu loh. Terus jadi apa-apa yang dia katakan jadi kita iya in padahal bisa jadi kan itu perlu kita pikirin dulu kan yang dia bilang itu perlu kita lakukan atau gak gitu tapi karena posisinya kita satu ruangan kita kaya harus langsung ngambil keputusan pada saat itu juga gitu."

(Wawancara dengan Ms. FT, *Staff BD and Sales*, 7 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Pengawasan ketat ini juga dirasakan oleh Mr. FA yang menyebut istilah *micro manage* secara eksplisit penilaian kinerja di periode sekarang terasa jauh lebih ketat dibandingkan sebelumnya.

“Wah lebih detail lagi, kalau yang sebelumnya itu kita cuma daily performance, jadi dilihat tiap mau awal bulan itu pasti semua *Head meeting*. Kalau dulu tuh yaudah, kalau udah *on track* ya udah. Nah disini sekarang terlalu *micro manage* istilahnya.”

(Wawancara dengan Mr. FA, *Staff Performance Marketer*, 18 November 2025, via *Google Meet*)

Pola serupa disoroti Mr. AKB dari tim FAT. Ketika diminta memberikan saran perbaikan, ia secara langsung menyebut *micro manage* dari atasan sebagai salah satu hal yang perlu dibenahi.

"Jadi kalau dari aku mungkin sistem pembagian atau pemberian tugas itu perlu diklasifikasikan ya paling tidak dari yang paling prioritas sampai dengan yang bukan prioritas. Kedua, mungkin dari *micro manage*, ya dari pihak atasan dalam bekerja. Yang ketiga, adanya evaluasi secara periodik." (Wawancara dengan Mr. AKB, *FAT Officer*, 8 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Mr. AKB juga menjelaskan bahwa *monitoring* harian melalui forum meeting justru menyita waktu kerja yang seharusnya bisa digunakan untuk menyelesaikan tugas.

"Jujur kalau yang diterapkan sekarang itu dalam beberapa hal itu justru menyita waktu sih, maksudnya forum *meeting* setiap hari itu kan ada jamnya ya.. awal hari sampai dan akhir hari, nah disitu itu aku tetap mengurangi waktu untuk aku itu menyelesaikan satu persatu pekerjaan." (Wawancara dengan Mr. AKB, *FAT Officer*, 8 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Temuan ini memperlihatkan bahwa praktik CEO yang terlalu sering melakukan *monitoring* dan evaluasi langsung di ruangnya, dimaknai karyawan sebagai kendali yang menggerus ruang profesional mereka untuk bekerja secara mandiri. Greenberg (2011) menjelaskan bahwa pemimpin yang terlalu mengatur hal-hal kecil justru kehilangan waktu untuk memikirkan hal-hal besar, akan lebih baik jika keputusan teknis diserahkan kepada orang yang memang mengerjakannya setiap hari. Sejalan dengan itu, Snell & Morris (2019) menekankan bahwa karyawan hanya bisa bekerja secara mandiri dan penuh inisiatif ketika pimpinan benar-benar mempercayai mereka, bukan terus-menerus mengawasi setiap langkah yang mereka ambil.

Dapat disimpulkan bahwa hilangnya lapisan manajerial menengah mendorong *CEO* masuk terlalu jauh ke ranah operasional harian, yang oleh karyawan dimaknai sebagai tanda bahwa kapasitas profesional mereka tidak dipercaya.

4.5 Hari Ini A, Besok Sudah B (Arahan Yang Sering Berubah Dari *CEO*)

CEO sering mengubah arahan di hari yang sama, sehingga karyawan kesulitan membangun ritme kerja yang konsisten. Perubahan ini bukan sekadar penyesuaian strategi biasa, melainkan sudah menjadi pola harian yang dirasakan seluruh lini.

Mr. AD dari sisi *Human Capital* menggambarkan bagaimana perubahan ini menyentuh seluruh sistem kerja sekaligus.

“*Gameplay* berubah, ketika *gameplay* berubah otomatis orang-orang terpengaruh secara sistem kerjanya. Kita harus melakukan perubahan itu semua, tetapi perubahan itu tidak bisa satu hari dua hari.”
(Wawancara dengan Mr. AD, *Human Capital Officer*, 10 Juni 2025, via *Google Meet*)

Berdasarkan pernyataan di atas, Mr. AD melihat bahwa setiap kali *CEO* mengubah arah, seluruh *gameplay* kerja ikut bergeser, dan tim membutuhkan waktu untuk menyesuaikan, tidak hanya satu hari maupun 2 hari.

Dari level manajer, Mr. LN merasakan langsung bagaimana perubahan arahan harian ini membentuk cara kerja timnya.

"Tantangan yang pertama itu tadi perubahan yang dalam tanda kutip agak gak ngotak menurutku jadi kaya hari ini diinfo apa besok baru dijalanin besoknya baru berubah lagi kaya gitu-gitu sih itu lebih ke arahan dari atasan."
(Wawancara dengan Mr. LN, *Head of Performance and Growth Marketing*, 6 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Ia juga menambahkan bahwa pola ini membuat timnya lebih mengejar kuantitas daripada kualitas.

"Mereka malah mikir oke deh yang penting kerjaanku selesai tanpa mikirin kualitas demi *output* yang mereka keluarkan gitu jadi tantangannya adalah mereka mikirin kuantitas dan *KPI* tanpa memikirkan kualitas yang seharusnya itu mereka juga pikirkan gitu."
(Wawancara dengan Mr. LN, *Head of Performance and Growth Marketing*, 6 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Ms. FT mengungkapkan bahwa *CEO* merubah keputusan berdasarkan apa yang *CEO* baca atau lihat di malam sebelumnya, lalu mengubah instruksi keesokan paginya.

"Kalau *CEO* sekarang itu dia itu ngasih taunya ya hampir setiap pagi tuh berubah gitu kalau kan kita ada *daily stand up* kan kalau pagi nah kadang itu tiap pagi berubah gitu, kemarin suruh ngapain hari ini suruh ngapain kaya gitu jadi benar-benar yang kaya apa ya kadang dia fomo gitu loh misalnya nih kemarin sore keputusannya upgradenya yang tentang ini gitu kan terus mungkin nanti malam tuh dia lihat punya orang lain terus kayanya kaya gini bagus deh nah besok pagi terus diubah gitu."

(Wawancara dengan Ms. FT, *Staff BD and Sales*, 7 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Ms. FT juga menyarankan agar frekuensi perubahan strategi dikurangi.

"Jangan terlalu sering untuk pergantian strategi gitu jadi misalnya strategi satu seminggu udah ganti lagi strateginya jadi kan kita sebagai karyawan juga bingung untuk ngikutinya gitu."

(Wawancara dengan Ms. FT, *Staff BD and Sales*, 7 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Perubahan arahan yang cepat ini juga menambah beban koordinasi. Mr. AKB dari tim FAT merasakan bahwa forum *meeting* harian yang dimaksudkan sebagai sarana penyaluran justru menyita waktu kerja.

"Jujur kalau yang diterapkan sekarang itu dalam beberapa hal itu justru menyita waktu sih, maksudnya *forum meeting* setiap hari itu kan ada jamnya ya.. awal hari sampai dan akhir hari, nah disitu itu aku tetap mengurangi waktu untuk aku itu menyelesaikan satu persatu pekerjaan."

(Wawancara dengan Mr. AKB, *FAT Officer*, 8 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Ia menyarankan agar diskusi cukup dilakukan seminggu sekali:

"Menurutku mungkin kita harus forum diskusi itu ya seminggu sekali, supaya juga tidak mengganggu pekerjaan kita." (Wawancara dengan Mr. AKB, *FAT Officer*, 8 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Dari sisi produk, Mr. RK juga merasakan bahwa arahan kerja sering datang secara mendadak tanpa perencanaan.

"Kalau dari aku itu cukup dadakan karena misal terlintas hari itu ya mungkin dimintanya hari itu gitu loh jadi kaya cukup dadakan aja sih permintaannya dan kadang deadlinenya juga cukup mepet ya jadi kaya gedebak gedebuk gitu loh."

(Wawancara dengan Mr. RK, *Jr. Manager Edspert*, 6 Januari 2026, via *Google Meet*)

Terkait arahan yang sering berubah, CEO merubah instruksi di hari yang sama berdasarkan informasi baru yang ditemuinya, tanpa memberikan jeda bagi karyawan untuk menjalankan strategi sebelumnya hingga terlihat hasilnya. Pola ini membuat karyawan lebih fokus mengejar penyelesaian tugas dibanding menjaga kualitas, dan forum koordinasi harian yang seharusnya menyelaraskan justru menyita waktu kerja yang sudah terbatas. Armstrong & Taylor (2014) menjelaskan bahwa perubahan organisasi membutuhkan kejelasan arah dan ritme yang terukur; ketika strategi berganti terlalu sering tanpa jeda, karyawan kehilangan pegangan untuk menentukan mana yang benar-benar menjadi prioritas.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa perubahan arahan yang terlalu cepat di PT WKB membuat karyawan kehilangan pegangan dalam menentukan prioritas kerja. Ritme yang tidak stabil ini mendorong karyawan untuk lebih mengejar penyelesaian tugas secara kuantitas daripada menjaga kualitas hasil kerja.

4.6 Dari Perusahaan Untuk Karyawan (Dukungan *Sharing Session*, *Mentoring*, dan Insentif)

Di tengah berbagai tekanan pasca restrukturisasi, perusahaan tetap berupaya memberikan dukungan kepada karyawan. *CEO* memfasilitasi karyawan dengan memberikan *mentoring* dan insentif. Bentuk dukungan yang paling terlihat adalah keterbukaan manajemen.

Mr. AD menjelaskan bahwa *CEO* langsung turun memfasilitasi diskusi per divisi di ruangnya.

"*CEO* memfasilitasinya itu lebih ke langsung turun ke lapangan. Perdivisi didudukkan bareng di ruangnya Mas Odi gitu ya selaku *CEO*. Bukan Mas Odi yang mengajari, jadi jatuhnya kayak *sharing session*, sharing knowledge, si A punya input apa, terus disanggah sama si B, terus disanggah lagi sama si A, sampai akhirnya nemu titik idealnya seperti apa."

(Wawancara dengan Mr. AD, *Human Capital Officer*, 10 Juni 2025, via *Google Meet*)

Mr. AD juga melihat bahwa forum tersebut menumbuhkan rasa ingin tahu antar karyawan dan menjadi semacam pengembangan internal secara mandiri.

"Temen-temen jadi tau kerjanya si A ini tuh ngapain aja, jadi ada antusias aku pengen tau nih. Terbukti dengan temen-temen tuh proaktif nanya, 'coba dong diulang aku pengen tau tentang ini nih', nah ada pertanyaan-pertanyaan yang dilontarkan temen-temen dan itu bukan 1-2 orang aja, hampir semuanya. Jadi mungkin secara nggak langsung ini menjadi internal development secara mandiri gitu ya."
(Wawancara dengan Mr. AD, *Human Capital Officer*, 10 Juni 2025, via *Google Meet*)

Dari level manajer, Mr. LN membangun sendiri mekanisme pendampingan untuk timnya.

"Caraku aku membiasakan untuk tidak terlalu *micro manage*, ketika mereka ada kendala baru aku *keep in touch* langsung tapi diawal-awal aku selalu membiarkan mereka berkreasi dan berkeaktifitas sesuai dengan KPI atau jalur yang memang sudah kita tentukan bareng-bareng nanti kalau misalnya kita ditengah atau menjelang akhir itu ada blockers-blockers yang memang aku harus turun tangan aku pasti turun tangan langsung."
(Wawancara dengan Mr. LN, *Head of Performance and Growth Marketing*, 6 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Mr. LN juga mengakui bahwa dirinya mendapat manfaat berupa kesempatan belajar hal baru.

"Hal positif yang aku rasain ini sih lebih ke banyak kesempatan aku buat belajar dibidang lain sih yang belum pernah aku temuin gitu, belajar secara teknis loh ya kalau strategis udah lumayan paham tapi kalau secara teknis yang awalnya aku belum ada kesempatan buat melakukan hal itu tapi di SEIA dikasih kesempatan buat melakukan itu."
(Wawancara dengan Mr. LN, *Head of Performance and Growth Marketing*, 6 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Dari sisi insentif, Ms. FT menceritakan bahwa di awal kepemimpinan *CEO* baru, insentif yang sebelumnya tertunggak sempat dibayarkan.

"Kalau misalnya waktu awal-awal pergantian ke *CEO* sekarang itu dukungannya lebih ke menjanjikan kalau insentifnya itu terbayarkan gitu tapi itu cuma berjalan sampai tiga bulan."

(Wawancara dengan Ms. FT, *Staff BD and Sales*, 7 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Mr. FA merasakan bahwa mentoring memang ada tetapi sifatnya personal. Insentif pun diberikan secara terbatas.

"Untuk *mentoring* sih ada, tapi itu personal dan nggak formal, terus juga insentif itu juga sebulan sekali."

(Wawancara dengan Mr. FA, *Staff Performance Marketer*, 18 November 2025, via *Google Meet*)

Terkait dukungan dari perusahaan untuk karyawan, CEO memfasilitasi forum diskusi langsung dan membayarkan insentif yang sempat tertunggak. Pendampingan juga dibangun sendiri oleh *head* untuk timnya. Armstrong & Taylor (2014) menekankan bahwa dukungan organisasi dapat bermakna ketika diberikan secara berkelanjutan dan menjangkau seluruh karyawan. Snell & Morris (2019) menjelaskan bahwa karyawan bisa bekerja secara mandiri dan penuh inisiatif ketika organisasi menyediakan dukungan yang nyata. Yang terlihat adalah dengan membekali karyawan dengan pendampingan dan penghargaan yang sepadan.

Dapat disimpulkan bahwa dukungan yang diberikan PT WKB kepada karyawan pasca restrukturisasi lebih banyak bersifat informal, seperti *sharing session* dan *mentoring* yang hadir sebagai inisiatif yang positif.

4.7 Restrukturisasi Menjadi Penguat Kolaborasi Tim (Persepsi Positif Karyawan dari Diberlakukannya Restrukturisasi)

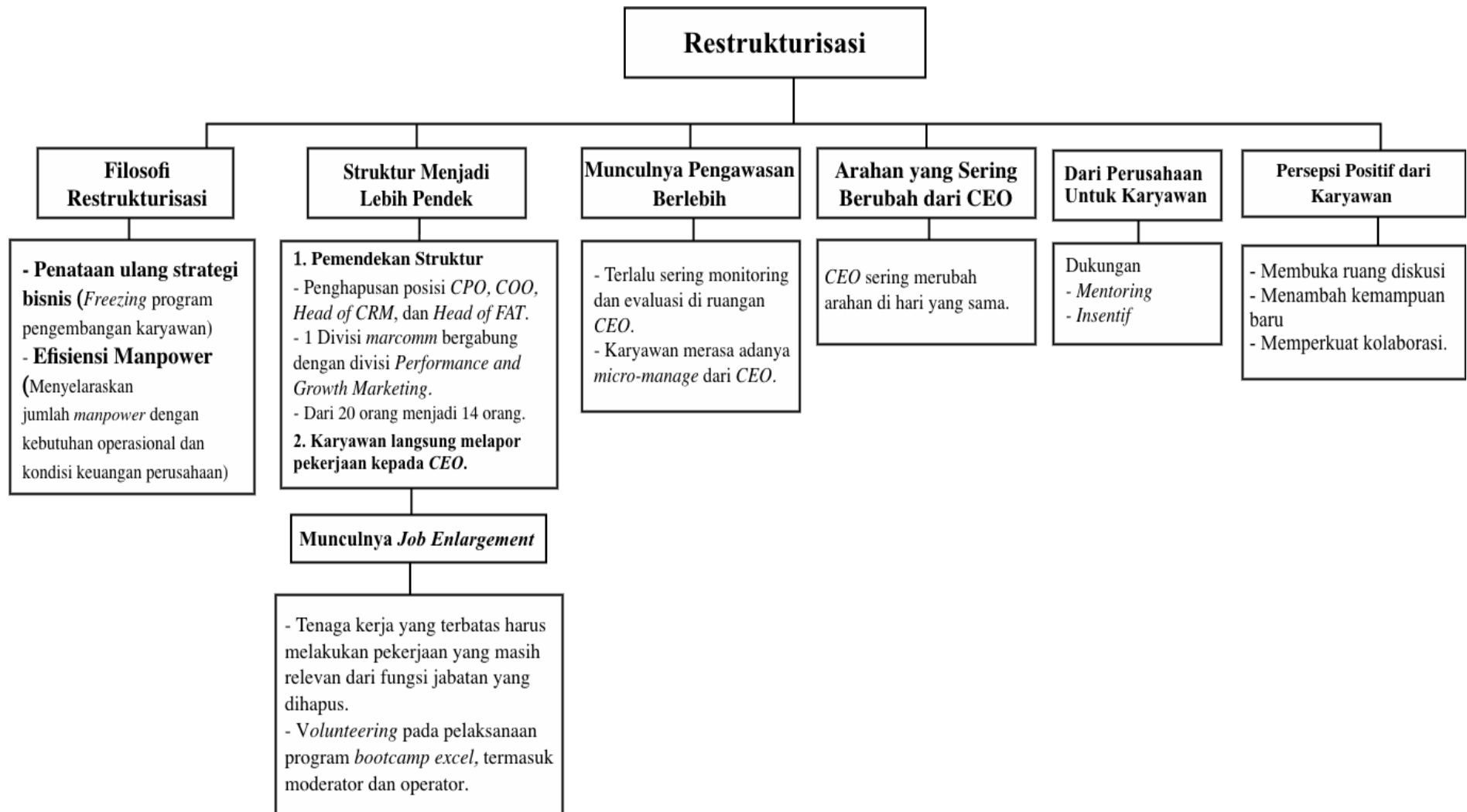
Karyawan memaknai restrukturisasi sebagai hal positif. CEO tetap bertanggung jawab memfasilitasi diskusi bersama secara terbuka didalam ruangan. Hal ini berdampak positif karena berhasil membuka ruang belajar, memperluas kemampuan, dan memperkuat kolaborasi. Restrukturisasi dapat memberikan pembelajaran baru sehingga karyawan mendapat kompetensi yang sebelumnya belum terdapat. Kondisi ini menunjukkan bahwa restrukturisasi membuka ruang belajar dan memperkuat kolaborasi, jumlah personel yang lebih ramping mendorong koordinasi lintas tim yang lebih sering, komunikasi

cenderung lebih terbuka, serta tercipta pola saling bantu (gotong royong) agar pekerjaan tetap berjalan. Idealnya, restrukturisasi disertai pemetaan beban kerja sesuai kapasitas *manpower* serta dukungan adaptasi seperti ruang diskusi dan pelatihan. Ruang diskusi terbuka seperti *sharing session* dan *mentoring* yang difasilitasi pimpinan mencerminkan fungsi *organizing* dan *actuating* dalam manajemen, yakni mengatur kembali kerja tim dan menggerakkan karyawan agar terlibat aktif dalam proses perubahan (Hasibuan, 2017). Rincian temuan dapat dilihat pada Lampiran 9 pada Tabel 4.7.



Gambar 9. CEO dan Karyawan Berdiskusi Terbuka Di Ruang *Meeting*
(Sumber: Data Sekunder yang di dapat dari dokumentasi karyawan di Telegram, diperoleh dari sesi *onboarding* karyawan baru, 3 Februari 2025)

4.8 Ringkasan Hasil



Gambar 10. Dampak Restrukturisasi PT WKB
Sumber: Data Diolah Primer 2026

4.9 Diskusi Hasil

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat diketahui restrukturisasi di PT WKB merupakan perubahan yang dilakukan sebagai proses *reset* organisasi. Perusahaan menghentikan sementara beberapa kegiatan serta menyesuaikan target agar lebih realistis dengan kapasitas yang dimiliki. Perusahaan juga melakukan efisiensi *manpower*, di mana jumlah karyawan diperkecil dan peran kerja didistribusikan ulang kepada individu yang tersisa. Temuan ini secara selaras dengan Armstrong & Taylor (2014) yang menyatakan bahwa organisasi perlu menyesuaikan struktur dan peran kerja dengan kebutuhan yang berubah, serta didukung oleh Snell & Morris (2019) yang menekankan redistribusi tanggung jawab sebagai bentuk optimalisasi sumber daya dalam kondisi efisiensi.

Perubahan tersebut diikuti dengan penyederhanaan struktur organisasi menjadi lebih pendek dan terpusat. Lapisan manajerial menengah dihapus, beberapa divisi dilebur, dan jalur pelaporan dipersingkat langsung kepada *CEO*, sehingga komunikasi menjadi lebih cepat. Pola ini membentuk alur kerja yang lebih sederhana. Temuan ini sesuai dengan Greenberg (2011) yang menjelaskan bahwa pengurangan lapisan hierarki meningkatkan *organizational responsiveness*, serta selaras dengan Nastiti *et al.* (2025) yang menemukan bahwa penyederhanaan struktur mempercepat alur keputusan dan koordinasi organisasi.

Di sisi lain, restrukturisasi juga memunculkan konsekuensi berupa perluasan tanggung jawab kerja. Peran yang sebelumnya terpisah kini digabung dalam satu posisi, sehingga satu individu menjalankan beberapa fungsi sekaligus, termasuk pekerjaan di luar *job description* formal. Temuan ini selaras dengan Greenberg (2011) mengenai *job enlargement*. Selain itu, keterlibatan langsung *CEO* dalam aktivitas operasional dimaknai karyawan sebagai *micro management*. Restrukturisasi menghasilkan pola kerja yang dinamis dengan perubahan arahan yang cepat, sehingga karyawan kesulitan membangun ritme kerja yang stabil. Temuan ini selaras dengan temuan Lindawati & Susila (2022) dan Christiana *et al.* (2022) yang menunjukkan bahwa restrukturisasi meningkatkan tuntutan kerja dan berpotensi menimbulkan tekanan pada karyawan.

Meskipun demikian, restrukturisasi tetap berdampak positif dengan membuka ruang pembelajaran dan kolaborasi antar karyawan. *CEO* memfasilitasi karyawan dengan mengadakan *sharing session*, *mentoring*, dan diskusi lintas divisi, sehingga terbentuk pola kerja yang lebih kolaboratif. Temuan ini sejalan dengan Hasibuan (2017) yang menekankan pentingnya fungsi *organizing* dan *actuating* dalam menggerakkan karyawan, serta didukung oleh Snell & Morris (2019) yang menyatakan bahwa dukungan organisasi mendorong karyawan bekerja lebih mandiri dan adaptif dalam situasi perubahan.

Dalam perspektif *change management*, keseluruhan temuan ini menunjukkan bahwa PT WKB berada pada fase *unfreezing* hingga *movement*, di mana organisasi mulai meninggalkan pola lama dan mengimplementasikan sistem kerja baru (Hubbart, 2023).

Temuan filosofi restrukturisasi yaitu penataan ulang strategi bisnis dan efisiensi *manpower* serupa dengan teori Armstrong & Taylor (2014) yang menjelaskan bahwa restrukturisasi merupakan upaya menyelaraskan struktur dan peran kerja dengan kebutuhan organisasi, serta Snell & Morris (2019) yang menekankan pentingnya redistribusi tanggung jawab dalam kondisi efisiensi. Temuan perluasan tanggung jawab juga sejalan dengan Greenberg (2011) terkait *job enlargement*. Temuan penyederhanaan struktur dan percepatan keputusan selaras dengan Nastiti *et al.* (2025). Dalam perspektif *change management*, temuan ini menunjukkan organisasi berada pada fase *unfreezing* hingga *movement*, di mana struktur lama dilepas dan sistem kerja baru mulai dijalankan (Hubbart, 2023). Di sisi lain, peningkatan tuntutan kerja dan kesulitan adaptasi yang muncul serupa dengan temuan Lindawati & Susila (2022) serta Christiana *et al.* (2022) yang menunjukkan bahwa restrukturisasi membawa konsekuensi berupa tekanan kerja.

BAB V

TUGAS BARU DI TANGAN, BERATNYA DI KEPALA, TETAPI TETAP SEMANGAT TAK MENYERAH

5.1 Pendahuluan

Bab ini membahas tentang bagaimana restrukturisasi di PT WKB dihadapi dan dimaknai oleh karyawan melalui perubahan *job description* yang mereka jalani sehari-hari. Perubahan tidak hanya terlihat pada susunan kerja, tetapi terasa langsung dalam pembagian tugas yang mulai ditata ulang. Tugas yang sebelumnya dijalankan secara rutin mulai dipilah kembali, mana yang masih dipertahankan dan mana yang perlahan ditinggalkan karena tidak lagi relevan. Dari situ, karyawan mulai membaca ulang perannya dan menyesuaikan diri dengan ruang kerja yang berubah.

Penyesuaian tersebut tampak pada pemetaan beban kerja baru yang dilakukan perusahaan dengan cara menyaring pekerjaan yang ada. Beban kerja lama yang dianggap tidak lagi sesuai mulai dikurangi, sementara tugas yang masih relevan tetap dijalankan sebagai inti pekerjaan. Proses ini tidak serta-merta menambah pekerjaan, tetapi lebih pada merapikan kembali apa yang benar-benar dibutuhkan dalam operasional sehari-hari. Dalam kerangka manajemen sumber daya manusia, pemetaan beban kerja baru diterjemahkan ke tingkat individu melalui *job analysis*. *Job analysis* berfungsi memetakan kembali tugas, tanggung jawab, dan kompetensi yang dibutuhkan pada setiap posisi agar selaras dengan strategi perusahaan. Di saat yang sama, pemberian tugas baru tidak selalu sejalan dengan *job specification* awal, sehingga karyawan menghadapi jenis pekerjaan yang belum sepenuhnya familiar.

Dari sisi karyawan, penyesuaian *job description* ini menghadirkan pengalaman yang beragam. Di satu sisi, muncul rasa lelah karena harus mengerjakan tugas baru yang belum familiar. Di sisi lain, kondisi ini juga membangun semangat untuk terus belajar (*willing to learn*), mendorong

pengembangan diri, serta memperkuat inisiatif untuk saling membantu antar rekan kerja lintas tim. Pembahasan disusun berdasarkan tema utama yang muncul dari data, yaitu pemetaan beban kerja baru, pemberian tugas baru, serta perbedaan persepsi karyawan dalam menghadapi penyesuaian tersebut.

5.2 Yang Tidak Sesuai Dikurangi, Yang Relevan Dipertahankan: Pemetaan Beban Kerja Baru

PT WKB tidak menunggu struktur baru untuk berjalan sendiri, perusahaan secara aktif memetakan ulang beban kerja setiap individu agar tugas yang dijalankan benar-benar sesuai dengan arah bisnis yang baru. Pemetaan ini bukan sekadar memangkas, tetapi juga menyeleksi, mana yang masih relevan dipertahankan, mana yang sudah tidak mendukung strategi perusahaan untuk sementara dibekukan. *CEO* dan tim *HR* menjadikan *job analysis* sebagai momentum yang berjalan bersamaan dengan *performance review*, sehingga keputusan tentang beban kerja bukan asumsi, melainkan hasil penilaian langsung di lapangan.

Mr. AD, *Human Capital Officer*, menggambarkan proses itu secara gamblang.

“.... Kita efektifkan dengan sumber daya yang ada... pasti ada beberapa beban kerja yang mungkin kita petakan satu-satu, si A ini beban kerjanya kita kurangi, karena dianggap sudah tidak relevan... bukan kita tinggalkan tapi kita *freeze* dulu, di *HR*, program pengembangan karyawan kita *freeze* terlebih dahulu... nanti kalau *setting goals*nya sudah 80% tercapai kemungkinan beban itu akan kita kembalikan lagi. Kita petakan si A ini kira-kira ngerjain apa aja... ternyata yang d sama e ini sudah tidak relevan, maka kita *freeze* dulu, bukan sebatas menambah kerjaan baru, tapi menyesuaikan supaya relevan dengan target dan atasan, *job analysis* itu momentumnya bersamaan dengan *performance review*.”

(Wawancara dengan Mr. AD, *Human Capital Officer*, 10 Juni 2025, via *Google Meet*)

Berdasarkan pernyataan di atas, terkait pemetaan beban kerja baru, perusahaan melakukan seleksi tugas secara individual, bukan menambah tanggung jawab secara massal. Kemudian, menilai ulang relevansi setiap beban kerja agar yang tersisa benar-benar mendukung target yang sedang dikejar.

Pemetaan beban kerja turun hingga ke level divisi. Saat Mr. LN bergabung sebagai *Head of Performance and Growth Marketing*, Mr. LN langsung merancang ulang *KPI* dan *job description* timnya dengan mempertimbangkan dua variabel utama: pengalaman kerja karyawan dan besaran gaji yang mereka terima.

“Pas aku masuk, aku langsung rombak semua *KPI* dan sebagainya karena sepengalamanku jadi *leader*, aku nentuin jobdesk dan *KPI* itu ada banyak variabel. Yang pertama variabelnya pengalaman kerja mereka. Terus ini yang penting sih, aku selalu *aware* jangan sampai jobdesk dan *KPI* yang mereka lakukan atau yang mereka kejar itu terlalu tinggi dibanding dengan salary mereka... aku harus nentuin beban kerjanya itu disesuaikan dengan *salary* yang mereka dapat... Kalau dari pandanganku, jobdesk yang ada di struktur baru ini sebenarnya masih terlalu luas karena kekurangan orang.”

(Wawancara dengan Mr. LN, *Head of Performance and Growth Marketing*, 6 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Berdasarkan pernyataan di atas, terkait pemetaan beban kerja baru, kepala divisi melakukan perombakan *KPI* dan *job description* secara mandiri dengan mengaitkan beban tugas pada kapasitas dan kompensasi karyawan. Mr. LN berupaya menjaga keadilan kerja di tengah keterbatasan sumber daya manusia yang ada.

Di level operasional, sebagian karyawan justru merasakan manfaat langsung dari pemetaan ulang ini. Mr. RK, yang sebelumnya menjabat sebagai *junior product* dengan cakupan kerja yang masih tumpang tindih antara dua produk, menyambut perubahan ini dengan positif karena perannya menjadi jauh lebih terfokus.

“Adanya restrukturisasi itu bagi aku sebenarnya aku senang aja, karena jobdesk yang aku pegang itu jadi nggak tumpang tindih. Karena awalnya aku sebagai *junior* produk ya, yang harus menghandle proyeknya *scope* waktu itu masih harus ngerjain di *Edspert* juga karena itu masa transisi. Jadi setelah transisi dan akhirnya dapet jabatan baru, posisi aku jadi lebih jelas sebagai apa. Dari situ jobdesk aku jadi lebih terstruktur atau lebih jelas, jadi aku harus ngapain, aku *handle* apa aja, proyeknya apa aja... Setelah restrukturisasi, aku udah nggak begitu pegang di *scope* dan fokus di produknya sendiri, *Edspert*.”

(Wawancara dengan Mr. RK, *Jr. Manager Edspert*, 6 Januari 2026, via *Google Meet*)

Berdasarkan pernyataan di atas, terkait pemetaan beban kerja baru, restrukturisasi memberi kejelasan peran dengan menghilangkan tumpang tindih tugas yang sebelumnya terjadi.

Mr. FA, yang tetap berada di posisi *performance marketer*, menyatakan bahwa *scope* pekerjaannya tidak berubah, yang berubah hanyalah *KPI*-nya, disesuaikan dengan kondisi perusahaan yang baru.

“Posisi pekerjaan dan *scope of work*-nya masih sama, masih *performance marketer*, mungkin beda pada beberapa kebijakan tentang matriks, kemudian *KPI* yang berubah disesuaikan sama kondisi perusahaannya.”

(Wawancara dengan Mr. FA, *Staff Performance Marketer*, 18 November, via *Google Meet*)

Berdasarkan pernyataan di atas, terkait pemetaan beban kerja baru, perusahaan tidak mengubah identitas jabatan maupun cakupan kerja karyawan, melainkan hanya menyesuaikan *KPI* agar selaras dengan target dan kondisi bisnis yang sedang berjalan.

Mr. AKB menyatakan bahwa meskipun beban kerja secara umum bertambah akibat berkurangnya *manpower*, perusahaan tetap melakukan seleksi, ada pekerjaan yang dikesampingkan karena bukan prioritas. Kemudian, yang tersisa adalah tugas-tugas yang paling *urgent* dan relevan dengan keberlangsungan operasional.

"Walaupun, ada beberapa beban kerja yang dikurangi juga, dalam arti kita akan tetapkan dari yang paling *urgent* sampai mana yang bisa *cut* menurut pekerjaan... ada yang aku tetap kerjakan, ada yang bisa dikesampingkan. Seperti pengelolaan aset, kalau di FAT itu kan pengelolaan aset itu mengelola aset secara administrasi, dari situ pekerjaan terkait dengan pengelolaan aset jadi lebih berkurang."

(Wawancara dengan Mr. AKB, *FAT Officer*, 8 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Berdasarkan pernyataan di atas, terkait pemetaan beban kerja baru, perusahaan memilah mana yang masih relevan untuk dipertahankan dan mana yang cukup dikesampingkan, sehingga karyawan yang tersisa bekerja pada tugas yang benar-benar menjadi prioritas operasional.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa pemetaan beban kerja baru di PT WKB berhasil mengurangi tumpang tindih tugas dan mempertegas fokus kerja pada beberapa posisi, tetapi di posisi lain cakupan *job description* justru meluas karena jumlah personel yang belum sebanding dengan volume pekerjaan yang harus diselesaikan.

5.3 Pemberian Tugas Baru

Ketika posisi-posisi menengah dihapus, PT WKB memberikan tugas baru kepada karyawan yang tersisa untuk menutup kekosongan fungsi yang ditinggalkan.

Mr. AD, *Human Capital Officer*, menggambarkan bagaimana logika pemberian tugas baru itu bekerja dari sisi manajemen.

"Kita ada beban kerja baru, akan kita masukkan ke si A misalnya, cuman si A ini kayaknya bebannya sudah banyak banget, nggak mungkin kita tambahin. Nah baru kita petakan si A ini kira-kira ngerjain apa aja ya, a, b, c, d, e. Oh ternyata yang d sama e ini sudah tidak relevan, maka kita *freeze* dulu aja, kita masukkan ke beban yang baru... jadi, sebisa mungkin teman-teman tidak ditambahkan porsi kerja baru, tapi ada penambahan beban kerja untuk disesuaikan supaya relevan dengan target dan atasan."

(Wawancara dengan Mr. AD, *Human Capital Officer*, 10 Juni 2025, via *Google Meet*)

Berdasarkan pernyataan di atas, terkait pemberian tugas baru, perusahaan melakukan pemetaan beban kerja terlebih dahulu sebelum memberikan tugas baru, dan juga membekukan yang tidak relevan, baru memasukkan yang baru.

Dari tim *FAT*, Mr. AKB merasakan secara langsung bagaimana tugas yang sebelumnya bukan ranahnya kini menjadi tanggung jawab hariannya. Hilangnya beberapa *manpower* di *HR* membuat beberapa fungsi *compliance* berpindah ke timnya.

"Karena *manpower* di dalam *HR* itu berkurang, beberapa tugasnya dipindahkan ke tim *FAT*. Terkait dengan BPJS itu pada awalnya kita hanya berusaha untuk membayarkan setiap bulan ya, itu bertambah menjadi untuk memahami sistematis bagaimana kita pertama mendaftarkan karyawan, kemudian mengaktifkan karyawan, kemudian untuk tagihan-tagihan terkait. Jadi disitu ada tambahan

jobdesk." (Wawancara dengan Mr. AKB, *FAT Officer*, 8 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Berdasarkan pernyataan di atas, terkait pemberian tugas baru, perusahaan memindahkan fungsi *compliance* BPJS dari *HR* ke *FAT* karena keduanya memiliki keterkaitan administratif, sebuah keputusan yang masuk akal secara operasional meski menuntut adaptasi dari karyawan yang menerimanya.

Pola yang sama terjadi di tim pemasaran. Mr. FA, yang sejak awal bergabung sebagai *performance marketer*, mendapati dirinya mengerjakan hal-hal yang jauh melampaui *scope* awalnya, seperti harus mengurus *event*, hingga mengontrol operasional yang semestinya ditangani oleh tim lain.

"Nah setelah kemarin itu ternyata ada penambahan jobdesc. *Event* itu harusnya bukan di anak *marketing*, di anak *partnership* begitu. Waktu itu untuk webinar, terus izinnya, atau event lain itu di kita, padahal harusnya enggak. Terus bikin kelasnya juga, terus kontrolnya. Lalu operator pun harusnya ada sendiri... itu harusnya nggak di *marketing*." (Wawancara dengan Mr. FA, *Staff Performance Marketer*, 18 November 2025, via *Google Meet*)

Berdasarkan pernyataan di atas, terkait pemberian tugas baru, perusahaan mengarahkan pekerjaan dari divisi yang sudah tidak beroperasi ke divisi yang masih aktif dan dianggap mampu mengerjakannya. Meskipun, batas *scope* pekerjaan menjadi kabur di mata karyawan yang menjalaninya.

Ms. FT, yang sudah tiga tahun memegang fungsi *CRM* dan penjualan, merasakan bahwa hilangnya posisi *Head CRM* turut memperluas jangkauan tugasnya. Ms. FT kini tidak hanya mengeksekusi, tetapi juga memikirkan strategi dan menjadi penghubung lintas divisi yang sebelumnya bukan urusannya.

"Pertama kan awalnya aku punya *head* kan, *head CRM* yang menjembatani antara aku dan *digital marketing*... tapi kan setelah efisiensi *head of CRM*-nya gak ada tuh... jadi akhirnya aku yang langsung berkomunikasi dengan *PGM*... Yang tadi itu jadi kaya aku jadi harus ngatur *campaign* juga... jadi kan kalau *campaign* sama strategi kan dulu harusnya ada *head of CRM*-nya ya tapi karena setelah itu tidak ada *head*nya jadi aku sendiri yang harus mikir strategi caranya seperti apa untuk mencapai target." (Wawancara dengan Ms. FT, *Staff BD and Sales*, 7 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Berdasarkan pernyataan di atas, terkait pemberian tugas baru, perusahaan mengalihkan fungsi strategis yang sebelumnya dipegang *Head CRM* langsung ke staf pelaksana, sehingga karyawan di level pelaksana harus mengambil alih peran yang sifatnya lebih tinggi dari jabatan formalnya.

Mr. RK, yang naik jabatan dari *junior product* menjadi *product manager Edspert* setelah restrukturisasi, merasakan bahwa tugas barunya datang tanpa *handover* yang memadai.

"Karena *handover* dari Mas Rafi cuma sekali dan *online*, sedangkan tanggung jawab produknya harus langsung jalan, akhirnya beban kerja yang sebelumnya dipegang Rafi itu di *handover* ke aku semua. Yang nambah itu ya pasti, aku harus ngeriset *market* lagi karena ada permintaan market, terus ada penyesuaian *bootcamp*. Yang awalnya sebulan cuma satu atau dua *bootcamp*, setelah restrukturisasi aku harus *handle* empat *bootcamp* dalam satu bulan dan setiap minggu itu berbeda-beda."

(Wawancara dengan Mr. RK, *Jr. Manager Edspert*, 6 Januari 2026, via *Google Meet*)

Berdasarkan pernyataan di atas, terkait pemberian tugas baru, dengan *handover* yang singkat dan hampir sepenuhnya daring, membuat karyawan harus belajar mandiri di tengah beban kerja yang langsung berjalan penuh.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa pemberian tugas baru di PT WKB mengalir ke karyawan yang paling dekat dan dianggap mampu, belum melalui perencanaan distribusi kerja yang terstruktur, sehingga karyawan yang tersisa menanggung perluasan tanggung jawab yang melampaui *scope* jabatan formalnya.

5.3.1 Faktanya, *Job Analysis* Belum Maksimal: Tugas Baru Belum Relevan Dengan *Job Specification*

Tugas-tugas baru yang masuk pasca restrukturisasi tidak selalu datang dengan mempertimbangkan apakah karyawan yang menerimanya memang memiliki kualifikasi yang sesuai. Yang terjadi di lapangan adalah tugas mengalir ke siapa yang tersedia dan dianggap mampu, bukan ke siapa yang paling tepat secara kualifikasi. Akibatnya, karyawan mengerjakan hal-hal yang sebelumnya tidak pernah mereka sentuh, tanpa bekal pengalaman maupun pengetahuan teknis yang memadai.

Mr. AKB adalah salah satu yang merasakannya paling langsung. Tugas *compliance* BPJS yang sebelumnya menjadi urusan *HR* berpindah ke mejanya karena *HR* kehilangan tenaga, bukan karena Mr. AKB memang disiapkan untuk itu. Mr. AKB harus memulai dari nol, mempelajari sistem yang belum pernah disentuh sebelumnya.

“Kalau secara pengalaman sih belum ya, karena itu pengalaman baru sih, beberapa pekerjaan yang aku kerjakan di masa setelah restrukturisasi itu bisa dikatakan sebagai pengalaman baru, aku secara pribadi pun belum ada pengalaman praktis yang langsung melakukan *job desc* baru itu.”

(Wawancara dengan Mr. AKB, *FAT Officer*, 8 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Berdasarkan pernyataan di atas, terkait tugas baru yang belum relevan dengan *job specification*, perusahaan memindahkan fungsi yang kosong ke divisi yang paling dekat secara operasional, tanpa mempertimbangkan apakah karyawan penerima tugas memiliki pengalaman atau kualifikasi yang sesuai dengan pekerjaan tersebut. Hal serupa dirasakan Mr. FA. Sebagai *performance marketer*, tiba-tiba diminta menjadi moderator *bootcamp*, mengurus *event*, bahkan mengontrol operasional kelas, pekerjaan yang dalam kondisi normal seharusnya ditangani oleh divisi *partnership* atau operator tersendiri, bukan oleh tim *marketing*.

"Nah setelah kemarin itu ternyata ada penambahan *jobdesc*, kaya jadi moderator, dan lain-lain. Yang jelas itu sudah *out of jobdesc* gitu ya. *Event* itu harusnya bukan di anak *marketing*, di anak *partnership* begitu. Waktu itu untuk webinar, terus izinnnya, atau *event* lain itu di kita, padahal harusnya enggak. Terus bikin kelasnya juga, terus kontrolnya. Lalu operator pun harusnya ada sendiri... itu harusnya nggak di *marketing*. Dan itu memunculkan tumpang tindih kan."

(Wawancara dengan Mr. FA, *Staff Performance Marketer*, 18 November 2025, via *Google Meet*)

Berdasarkan pernyataan di atas, perusahaan menempatkan pekerjaan dari divisi yang sudah tidak beroperasi ke divisi yang masih aktif, tanpa menyesuaikan apakah tugas tersebut masuk dalam ranah keahlian karyawan yang menerimanya, sehingga tumpang tindih peran menjadi tak terhindarkan.

Mr. RK mengalami kondisi serupa ketika harus langsung menjalankan pekerjaan yang belum benar-benar dikuasai.

"Untuk penyesuaian jobdesk ya, awalnya mungkin aku belum sesuai sama pengalaman aku karena antara *Edspert* sama *scope* itu kan cukup beda... nah tapi *after* restrukturisasi itu kan kita punya jobdesk masing-masing, akhirnya ya aku disitu belajar sama ngembangin lagi... aku *update* secara mandiri gitu." (Wawancara dengan Mr. RK, *Jr. Manager Edspert*, 6 Januari 2026, via *Google Meet*)

Dapat ditarik kesimpulan bahwa tugas baru yang masuk pasca restrukturisasi di PT WKB belum sepenuhnya mempertimbangkan kesesuaian antara pekerjaan yang diberikan dengan *job specification* karyawan yang menerimanya. Tugas mengalir ke siapa yang tersedia, bukan ke siapa yang paling siap secara kualifikasi, sehingga karyawan harus beradaptasi secara mandiri dengan pekerjaan yang sebelumnya bukan ranah masing-masing.

5.4 Dahulu Masih Terbagi, Sekarang Banyak Yang Ditanggung Sendiri: Persepsi Karyawan Mengenai Penyesuaian *Job Description* dan Beban Kerja Baru

Karyawan mengungkapkan bahwa tingkat beban kerja pasca restrukturisasi cenderung meningkat, yang semula dipersepsikan ‘biasa’ menjadi ‘berat’. Karyawan menilai bahwa tugas baru menjadi beban kerja yang terasa berat akibat hilangnya posisi karyawan yang terdampak pemotongan struktur, sedangkan tugasnya masih harus dipindahtanggankan kepada karyawan dibawahnya ataupun karyawan yang bertahan. Beban kerja terasa lebih berat karena karyawan belum familiar dengan tugas baru. Implikasinya terlihat pada munculnya rasa lelah (*overwhelmed*) karena karyawan harus menjalankan tugas baru yang kurang familiar. Idealnya, redistribusi beban kerja akibat pengurangan karyawan harus diperhitungkan kesesuaiannya dengan kompetensi dan kompensasi, bukan sekadar penambahan tugas yang bersifat *ad hoc*. Proses *handover* untuk tugas baru seharusnya juga dilakukan secara detail, bukan hanya sekali secara daring, agar ada bekal yang cukup sebelum menjalankan tanggung jawab baru. Di sisi positif, dengan adanya tugas baru, karyawan secara sadar memiliki rasa *willing to learn* untuk tetap mempelajari hal baru di luar tugas utama, dan karyawan juga memiliki inisiatif saling membantu antar karyawan lintas tim. Secara tidak langsung, walaupun beban kerja *HR* dalam program

pengembangan karyawan itu terkena *freezing*, karyawan tetap mendapat manfaat pengembangan diri dari semangat untuk tidak menyerah. Rincian temuan dapat dilihat pada Lampiran 9 pada Tabel 5.5 dan Tabel 5.6.

5.4.1 Pundak Rasanya Patah: Karyawan Mengalami *Overwhelmed* (Kewalahan)

Bagi karyawan, tekanan datang dari dalam, dari rasa tidak familiar dengan tugas baru yang tiba-tiba harus dikuasai, sementara pekerjaan lama tetap berjalan. Itulah yang membuat *overwhelmed* di PT WKB lebih banyak terasa di kepala daripada di tangan.

Mr. AD, *Human Capital Officer*, menggambarkan bagaimana tekanan itu bekerja secara kognitif, bukan soal berapa banyak tugas, tetapi seberapa asing tugas itu terasa.

"Cuma karena ada beberapa pekerjaan yang kurang familiar, itu yang menjadi pemicu rasa *overwhelmed*. 'Ah kerjaanku jadi ketambahan ini', padahal sebenarnya itu lebih ringan secara kuantitas. Namun, karena kurang familiar, itu yang bikin *overwhelmed*. Mungkin bebannya bukan secara fisik, cuman secara pikiran ya. Dari pagi sampai sore, kepala sudah cukup panas, seperti di ruang isolasi, ngadep laptop terus. Selain eksekusi, aku juga dituntut berpikir."
(Wawancara dengan Mr. AD, *Human Capital Officer*, 10 Juni 2025, via *Google Meet*)

Mr. AKB merasakan hal yang sama dari arah yang berbeda. Hilangnya posisi *lead FAT* membuat seluruh tugas *reporting* yang sebelumnya difilter terlebih dahulu kini langsung mendarat di mejanya, tanpa pengalaman teknis yang cukup untuk menanganinya sejak awal.

"Beban kerja di situ semakin bertambah, terutama karena hilangnya *lead* ya, jadi secara struktur itu seperti semua langsung ke CEO. Ada beberapa jobdesk yang sifatnya itu reporting ataupun yang sifatnya cukup urgent, jadi itu langsung turun ke aku gitu."
(Wawancara dengan Mr. AKB, *FAT Officer*, 8 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Berdasarkan pernyataan di atas, terkait *overwhelmed* akibat tugas yang kurang familiar, perusahaan memindahkan tanggung jawab yang sebelumnya dikelola oleh posisi yang lebih senior langsung ke level pelaksana, tanpa proses

serah terima yang memadai, sehingga karyawan harus menghadapi urgensi pekerjaan sebelum pemahaman teknisnya benar-benar siap.

Ms. FT yang sudah bertahun-tahun memegang fungsi CRM, merasakan tekanan itu mengalir pelan namun konsisten sejak efisiensi berlangsung, semakin sedikit orang, semakin besar beban yang harus ditanggung masing-masing.

"Beban kerjanya jadi lebih banyak karena kan orangnya semakin sedikit. Kalau tekanan pastinya iya ya, karena semakin yang bertanggung jawab atas perusahaan kan semakin dikit karena orang-orangnya juga dikit. Kalau kewalahan itu sebenarnya iya tapi masih bisa diatasi." (Wawancara dengan Ms. FT, *Staff BD and Sales*, 7 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Berdasarkan pernyataan di atas, tekanan kerja di PT WKB tidak datang sekaligus melainkan bertumpuk secara bertahap seiring setiap efisiensi.

Tekanan mencapai titik paling nyata pada Mr. FA dan Mr. RK, yang mengalami lonjakan beban kerja paling tajam, bukan hanya lebih banyak jenis tugas, tetapi juga target yang naik berlipat dan jam kerja yang melampaui batas normal.

"Kerjaan nambah, tekanan juga tambah. Waktu restrukturisasi itu, kita dikasih budget yang lumayan besar tapi sama target yang sama. KPI-nya lebih tinggilah, karena kan beberapa di marketing itu KPI-nya naiknya sampai 3 kali lipat. Tapi ternyata makin berjalan waktu, makin tambahlah disitu. Jadi kurang optimal gitu kerjanya." (Wawancara dengan Mr. FA, *Staff Performance Marketer*, 18 November 2025, via *Google Meet*)

"Yang awalnya hal ini dikerjakan lebih dari satu orang tiba-tiba harus dihandle oleh satu orang. Yang awalnya mengerjakan sepuluh, tiba-tiba jadi dua puluh. Itu cukup mengurus tenaga, pikiran, dan juga mental. Aku kerja delapan jam di kantor, tetapi kalau malam ada *bootcamp* ya harus *stay* lagi. Itu yang bikin kadang mikir, kok kerjaanku jadi kayak gini ya." (Wawancara dengan Mr. RK, *Jr. Manager Edspert*, 6 Januari 2026, via *Google Meet*)

Berdasarkan pernyataan di atas, perusahaan menempatkan karyawan pada kondisi di mana target meningkat namun sumber daya justru berkurang, dan tugas-tugas tambahan yang dikerjakan di luar jam kerja normal belum tercermin dalam dokumen KPI maupun kompensasi yang menyertainya.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa *overwhelmed* yang dirasakan karyawan PT WKB pasca restrukturisasi bukan semata soal banyaknya pekerjaan, tetapi juga tugas baru yang belum familiar dan target yang naik tanpa penambahan sumber daya, sebuah kombinasi yang menguras tidak hanya tenaga, tetapi juga pikiran dan mental karyawan yang tersisa.

5.4.2 Semangat Tak Menyerah: Kesadaran *Willing To Learn* dan Inisiatif Gotong Royong

Di tengah tekanan yang datang bertubi-tubi, ada satu hal yang tidak ikut runtuh di PT WKB: semangat karyawan untuk tetap bertahan dan terus belajar. Pemberian tugas baru yang awalnya terasa asing justru memantik sesuatu yang tidak direncanakan oleh manajemen, yakni rasa ingin tahu, inisiatif saling membantu, dan kesadaran bahwa pertumbuhan bisa tumbuh dari ketidaknyamanan.

Mr. AD, *Human Capital Officer*, mengakui bahwa ia sempat khawatir kondisi ini akan memicu demotivasi massal. Yang terjadi justru sebaliknya.

“...malah jadi gotong royong. Ketakutanku dan teman-teman akan demotivasi malah terbantahkan. Komunikasi oke, malah mau belajar hal baru. Kalau ngeluh pasti ada, tapi persentasenya kecil. Komunikasi oke, malah mau belajar hal yang baru. Kalau ngeluh pasti ada, tapi persentasenya kecil. Temen-temen ada sisi antusias, yang tadinya bodo amat jadi penasaran kerjaan orang lain. Banyak yang proaktif bertanya. Secara tidak langsung ini jadi *internal development* secara mandiri. *Chief level* memfasilitasi diskusi terbuka, bukan ngajari tapi jadi *sharing session*, jadi tempat saling sampaikan *input* dan sanggahan, sampai ketemu titik ideal. Ini membangun ruang diskusi sehat dan memperluas wawasan antar tim.”

(Wawancara dengan Mr. AD, *Human Capital Officer*, 10 Juni 2025, via *Google Meet*)

Berdasarkan pernyataan di atas, perusahaan secara tidak langsung membuka ruang *internal development* melalui forum diskusi terbuka, bukan sebagai program formal, melainkan sebagai efek samping positif dari kondisi tim yang lebih ramping dan komunikasi yang lebih cair.

Mr. LN, yang bergabung setelah restrukturisasi berlangsung, memaknai perluasan tanggung jawab sebagai kesempatan yang tidak ia temukan di tempat kerja sebelumnya.

“Hal positif yang aku rasain ini sih lebih ke banyak kesempatan aku buat belajar dibidang lain yang belum pernah aku temuin gitu. Belajar secara teknis loh ya, kalau strategis udah lumayan paham. Tapi kalau secara teknis yang awalnya aku belum ada kesempatan buat melakukan hal itu, tapi di SEIA dikasih kesempatan buat melakukan itu. Kayak yang ads gitu ya, bisa tuh ads, terus meriset produk, yang sebelumnya belum pernah aku lakukan. Aku membiasakan tidak terlalu mikro-manage, di awal mereka aku biarkan berkreasi sesuai jalur *KPI*, baru kalau ada *blockers* aku turun tangan.”

(Wawancara dengan Mr. LN, *Head of Performance* dan *Growth*, 6 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Berdasarkan pernyataan di atas, kondisi serba terbatas justru mendorong kepala divisi untuk memberi ruang kreativitas kepada timnya, sebuah pendekatan kepemimpinan yang secara alami terbentuk dari kebutuhan.

Mr. FA memiliki pemaknaan yang serupa. Tugas yang datang di luar *job description*-nya tidak di tolak, melainkan dijadikan alasan untuk mendorong dirinya berkembang.

“Kalau sesuai pengalaman itu juga enggak, tapi itu bagian baru buat aku. Jadi aku ambil positifnya aja, yaudah gapapa... toh aku jadi bisa belajar, untuk *handle* kerjaan. Aku mencoba untuk *challenge* diriku sendiri... di satu sisi aku jadi minat *learning*-nya itu tinggi... mau nggak mau aku harus belajar... kalau itu enggak dieksekusi dengan bagus ya pasti merembet ke yang lain juga.”

(Wawancara dengan Mr. FA, *Staff Performance Marketer*, 18 November 2025, via *Google Meet*)

Berdasarkan pernyataan di atas, karyawan membangun motivasi dari dalam, serta melihat tugas baru sebagai peluang, bukan sekadar beban tambahan.

Ms. FT menggambarkan bagaimana berkurangnya jumlah orang justru memperlancar koordinasi lintas fungsi, karena tidak ada pilihan lain selain saling membantu. Keterbatasan *manpower* yang semula menjadi sumber tekanan justru menjadi pemantik kolaborasi.

“Sekarang karena orangnya gak ada, jadi lebih fleksibel. Kita jadi saling bantu, kalau dibutuhkan ya kerjain bareng-bareng. Dulu jobdesk udah dibagi-bagi, sekarang malah harus mikir *campaign* dan strategi sendiri, atur komunikasi dengan *PGM*, sampai bantu tim produk. Jadi ya walau kewalahan, ini memaksa aku buat lebih aktif dan berpikir strategi.”

(Wawancara dengan Mrs. FT, *Staff BD and Sales*, 7 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Mr. RK menambahkan, kondisi memaksanya belajar mandiri sekaligus menumbuhkan rasa tanggung jawab yang lebih besar, terutama ketika kinerjanya bisa dilihat secara terbuka oleh semua orang.

“Akhirnya ya aku disitu belajar sama ngembangin lagi apa yang semisal ini bisa disederhanakan atau bisa di-*update* lagi sistemnya mungkin aku *update* secara mandiri. *KPI*-nya kita kelihatan untuk semua orang... kita punya rasa tanggung jawab untuk *achieve*... karena *KPI* kita bisa dilihat oleh pimpinan kita, bisa dilihat teman kita...”

(Wawancara dengan Mr. RK, *Jr. Manager Edspert*, 6 Januari 2026, via *Google Meet*)

Mr. AKB melengkapi gambaran ini dengan cara yang paling sederhana, dengan menerima bahwa tidak tahu adalah bagian dari proses, dan bahwa adaptasi adalah sesuatu yang bisa dikelola meskipun tidak mudah.

“Kalau secara pengalaman sih belum ya karena itu pengalaman baru... beberapa pekerjaan yang aku kerjakan di masa setelah restrukturisasi itu bisa dikatakan sebagai pengalaman baru... aku belum ada ilmunya secara teori maupun secara praktis. Kewalahan, Cuma itu kan bagian dari adaptasi dari sebuah restrukturisasi di dalam organisasi atau perusahaan. Jadi ya bisa dibilang seperti itu. Cuma ada beberapa hal yang bisa *dimanage*, dengan cara kerja yang baru.”

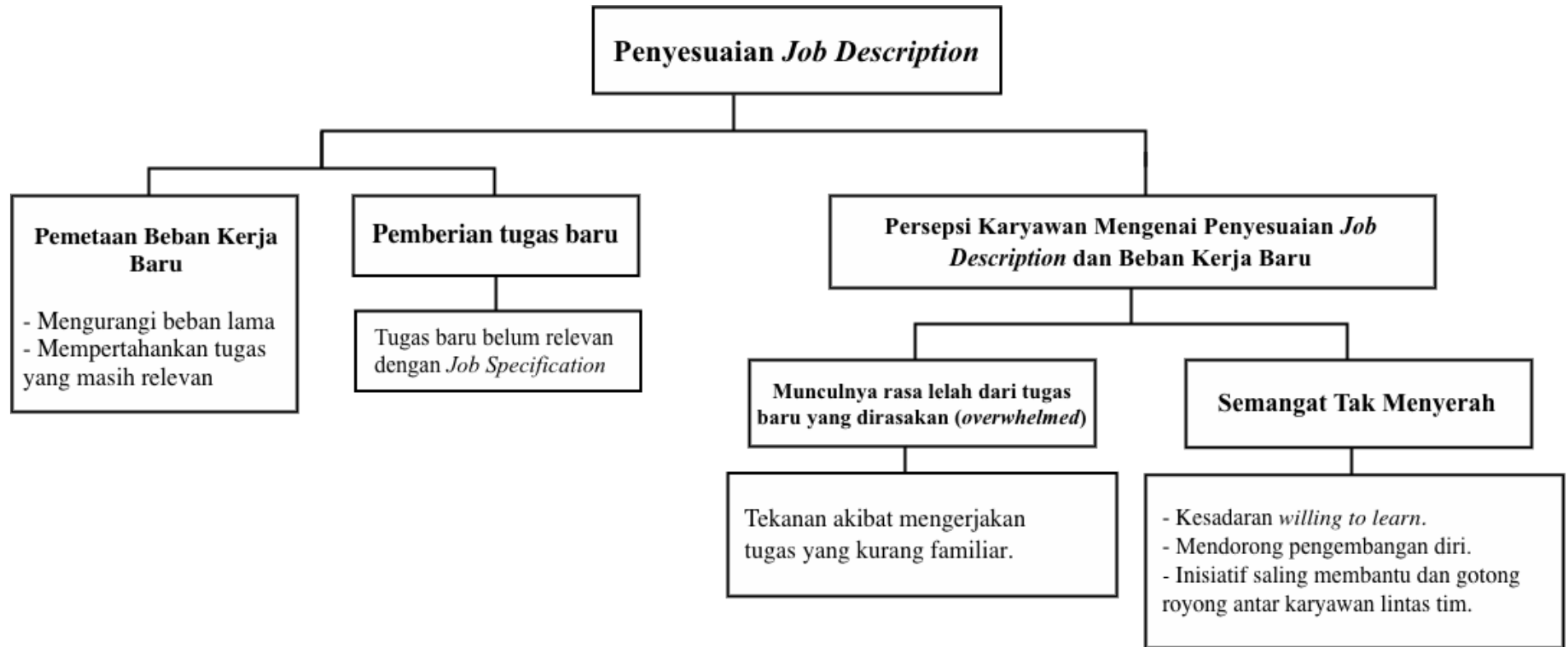
(Wawancara dengan Mr. AKB, *FAT Officer*, 8 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Berdasarkan pernyataan di atas, terkait semangat tak menyerah, karyawan menemukan caranya sendiri untuk berdamai dengan ketidaknyamanan. Bukan dengan menyangkal kesulitan, tetapi dengan menerimanya sebagai bagian yang wajar dari sebuah perubahan besar.

Berdasarkan pemaparan narasumber di atas maka dapat disimpulkan bahwa di balik tekanan dan *overwhelmed* yang nyata, karyawan PT WKB

membangun ketahanan tersendiri, melalui kesadaran *willing to learn*, inisiatif gotong royong yang lahir dari kekurangan, dan semangat untuk terus menyelesaikan tanggung jawab.

5.5 Ringkasan Hasil



Gambar 11. Pemaknaan Persepsi Karyawan Terhadap Penyesuaian *Job Description*

Sumber: Data Diolah Primer 2026

5.6 Diskusi Hasil

Dari penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa penyesuaian *job description* pasca restrukturisasi di PT WKB menghasilkan tiga temuan besar yang saling berkaitan: pemetaan beban kerja baru, pemberian tugas baru, serta persepsi karyawan yang terbagi antara rasa *overwhelmed* dan semangat tak menyerah. Ketiga temuan ini membentuk satu rangkaian konsekuensi dari keputusan restrukturisasi yang diambil perusahaan. Di mana penataan ulang peran, perluasan tanggung jawab, dan tambahan beban kerja dapat memunculkan dua respons yang berlawanan namun berjalan beriringan dalam satu organisasi.

Pemetaan beban kerja baru di PT WKB dijalankan melalui *job analysis* yang berjalan bersamaan dengan *performance review*, sehingga beban kerja yang sudah tidak relevan dibekukan dan tanggung jawab yang tersisa diselaraskan dengan target bisnis baru. Temuan ini sejalan dengan pandangan Snell & Morris (2019) bahwa *job analysis* dan *job design* berfungsi sebagai alat penyelarasan antara struktur baru dan kinerja individu. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kondisi tersebut mencerminkan fungsi *organizing* yang menuntut penataan ulang pembagian kerja dan pelimpahan wewenang agar selaras dengan strategi perusahaan (Hasibuan, 2017). Proses pembekuan beban kerja yang tidak lagi relevan ini juga mencerminkan langkah *unfreezing* dalam kerangka Lewin, yaitu melepaskan pola lama sebelum pola baru dapat dijalankan (Hubbart, 2023).

Manajemen mengambil keputusan di mana pekerjaan yang sebelumnya dipegang beberapa orang dialihkan kepada satu individu yang masih bertahan sehingga cakupan tugas meluas jauh melampaui batas jabatan formal. Keputusan tersebut dimaknai karyawan sebagai tugas baru yang diberikan. Sayangnya, tugas-tugas tersebut belum sepenuhnya mempertimbangkan kesesuaian dengan *job specification* karyawan yang menerimanya. Karena, tugas mengalir ke siapa yang tersedia, bukan ke siapa yang paling siap secara kualifikasi. Pola ini selaras dengan penjelasan Greenberg (2011) bahwa *downsizing* dan perampingan organisasi sering menimbulkan penggabungan fungsi dan perluasan cakupan tugas. Kondisi ini berkaitan langsung dengan peran *job description* dan *job specification* yang seharusnya diperbarui untuk mengakomodasi perubahan

tuntutan kerja, sebagaimana ditunjukkan Putri & Gaol (2021) dan Amal & Idris (2024) bahwa kejelasan uraian tugas dan kesesuaian kualifikasi berkontribusi penting terhadap kemampuan adaptasi karyawan.

Temuan pengawasan berlebih dan gaya kepemimpinan *micro-management* dimaknai karyawan sebagai tanda tidak dipercayanya kapasitas profesional mereka. Snell & Morris (2019) menegaskan bahwa karyawan bisa bekerja secara mandiri ketika pimpinan benar-benar mempercayai mereka, bukan terus-menerus mengawasi setiap langkah yang mereka ambil. Balogun (2007) mengungkapkan bahwa dalam organisasi yang baru mengalami restrukturisasi, upaya *senior managers* untuk mengontrol terlalu ketat justru mendorong karyawan bekerja secara waspada.

Dari pemetaan beban kerja dan pemberian tugas baru tersebut, muncul dua wajah persepsi karyawan yang berbeda. Wajah pertama adalah munculnya rasa *overwhelmed*, yang bersumber dari tekanan akibat mengerjakan tugas yang kurang familiar. Karyawan merasakan tekanan karena harus mengerjakan gabungan tugas baru yang belum dikuasai. Temuan ini selaras dengan Lindawati & Susila (2022) dan Christiana *et al.* (2022) yang menunjukkan bahwa restrukturisasi meningkatkan tuntutan kerja dan berpotensi menimbulkan tekanan pada karyawan.

Wajah kedua adalah semangat untuk tidak menyerah yang tumbuh dari kondisi yang sama. Karyawan PT WKB menunjukkan respons adaptif berupa munculnya rasa *willing to learn*, dorongan pengembangan diri, serta inisiatif saling membantu dan gotong royong antar karyawan lintas tim. Tugas baru yang asing dimaknai sebagai peluang belajar. CEO juga memfasilitasi karyawan dengan mengadakan *sharing session* lintas divisi dan *mentoring*, sehingga terbentuk pola kerja yang lebih kolaboratif. Temuan ini sejalan dengan Hasibuan (2017) yang menekankan pentingnya fungsi *organizing* dan *actuating* dalam menggerakkan karyawan. Temuan ini selaras pula dengan pandangan Snell & Morris (2019) tentang *human capital* yang dapat berkembang melalui pengalaman kerja sehari-hari.

BAB VI

TERUKUR DAN TRANSPARAN, NAMUN BELUM SEPENUHNYA MEWAKILI PEKERJAAN NYATA

6.1 Pendahuluan

Bab ini membahas persepsi karyawan terhadap sistem *Key Performance Indicators (KPI)* pasca restrukturisasi di PT WKB, dengan titik berangkat bahwa *KPI* merupakan alat ukur utama *job performance*. *KPI* berfungsi sebagai instrumen formal yang menghubungkan kontribusi individu dengan sasaran strategis organisasi, sekaligus menjadi dasar pengambilan keputusan manajerial terkait evaluasi, *reward*, maupun pengembangan karier. Secara konseptual, *KPI* yang baik seharusnya merupakan turunan langsung dari *job description* dan *job specification* yang telah disusun melalui proses *job analysis* dan *job design*. *Job description* menggambarkan tugas, tanggung jawab, dan batas peran jabatan, sedangkan *job specification* merumuskan kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik.

Dalam kondisi ideal, *KPI* mencerminkan inti pekerjaan sebagaimana tertulis dalam *job description* dan *job specification*, sehingga karyawan menilai bahwa standar kinerja yang ditetapkan konsisten dengan peran formal yang mereka emban. Restrukturisasi di PT WKB mengubah struktur organisasi, jalur pelaporan, serta pembagian tugas, yang secara langsung memengaruhi hubungan antara *job description*, *job specification*, dan *KPI*. Perubahan jumlah tenaga kerja, penghapusan posisi tertentu, dan penataan ulang peran menuntut penyesuaian indikator kinerja agar tetap relevan dengan isi pekerjaan yang baru. Situasi ini memunculkan pertanyaan kritis apakah *KPI* pasca restrukturisasi masih mencerminkan *job performance* sebagaimana ditentukan oleh *job description* dan *job specification*, atau justru bergeser menjadi tuntutan tambahan yang tidak sepenuhnya terikat pada uraian tugas formal. Isu tersebut menjadi penting karena keselarasan antara pekerjaan nyata dan indikator kinerja berpengaruh pada

persepsi keadilan, motivasi, dan kesiapan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan.

Berangkat dari kerangka tersebut, bab ini bertujuan menjabarkan hasil penelitian terkait bagaimana karyawan PTF WKB memersepsikan sistem *KPI* pasca restrukturisasi, khususnya dari sisi relevansi indikator kerja terhadap *job specification*, serta kejelasan, keterukuran, dan transparansi hasil kerja yang diukur. Pembahasan disusun berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara mendalam dengan karyawan dari berbagai unit, yang kemudian dianalisis dengan mengaitkannya pada konsep manajemen sumber daya manusia. Analisis di bab ini menyoroti apakah *KPI* benar-benar berfungsi sebagai representasi *job performance* yang diturunkan dari uraian jabatan, atau justru mencerminkan pergeseran tuntutan kerja yang muncul akibat kebijakan restrukturisasi.

6.2 *KPI* Disusun secara *Top-Down*: Upaya Penyesuaian Indikator Kerja Untuk Struktur Baru

KPI di PT WKB pasca restrukturisasi disusun secara *top-down* melalui lima tahap, antara lain:

1. *CEO* merancang draf indikator berdasarkan arah bisnis baru.
2. *HR* menganalisis dan mengomparasi kesesuaiannya.
3. Kepala divisi memvalidasi dan merevisi.
4. Hasil revisi dikembalikan ke *HR* dan *CEO* untuk persetujuan akhir.
5. *KPI* yang sudah disetujui diturunkan ke staf sebagai acuan kerja.

Mr. AD, *Human Capital Officer*, menggambarkan bagaimana proses itu bermula dari *CEO* yang kemudian meminta validasi dari *HR* sebelum diturunkan ke kepala divisi.

“...karena restruktur organisasi yang baru, *head* juga masih pada baru, akhirnya *KPI* yang membuat langsung dari *CEO*. *CEO* mencoba membuat *KPI*, riset, sampai akhirnya *CEO* coba riset ke aku itu. *KPI-KPI* dari *CEO*... Aku di situ kayak, apa ya, mungkin bukan memfilter ya, aku mencoba melihatnya, membaca, melihatnya itu, kira-kira menganalisa ini ideal nggak itu kita terapkan... Baru kita turunkan itu ke head-nya untuk coba divalidasi... kemarin pembuatan *KPI* nya dari up ke down... kalau misalnya kita gandeng ke staff, nanti jatuhnya

staff akan menego...” (Wawancara dengan Mr. AD, *Human Capital Officer*, 10 Juni 2025, via *Google Meet*)

Mr. AD menambahkan bahwa perusahaan memilih tidak melibatkan staf secara langsung dalam penyusunan *KPI* karena khawatir berpotensi memicu negosiasi yang tidak produktif.

"Kalau misalnya kita gandeng ke staff, nanti jatuhnya, kemungkinan terburuk *staff* akan menego. Jadi kita nggak sampai turunkan ke staff. *Staff* langsung perlu jadi *KPI* mu ini, ini, ini, ini. Yaudah. Jalankan. Mungkin input-inputannya, misalnya cukup dari *staff* ke *head*. Baru nanti *head* yang bisa merumuskan, kira-kira masukannya ini berdasarkan realitas pekerjaan beneran, atau emang dari sisi negatifnya, memang teman-teman nggak mau ngerjain. Itu kita kasih kuasa penuh ke *head*-nya."

(Wawancara dengan Mr. AD, *Human Capital Officer*, 10 Juni 2025, via *Google Meet*)

Mr. LN, *Head of Performance and Growth Marketing*, menguatkan bahwa *KPI* di divisinya terbentuk melalui diskusi antara dirinya dan *CEO*, yang kemudian diformalkan melalui *HR* dan dikomunikasikan kepada tim dalam bentuk narasi sekaligus angka.

“...aku bikin *KPI* diskusi sama timku terus tak ajuin ke *CEO*, *CEO* approve dituangin ke *HR* terus di-brief. *KPI* yang dikasih ke *HR* sama *CEO* itu berupa naratif tapi ada angkanya.”

(Wawancara dengan Mr. LN, *Head of Performance and Growth Marketing*, 06 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Namun, pola *top-down* ini tidak selalu sampai ke level staf dengan kejelasan yang sama. Ms. FT menggambarkan bahwa kepala divisinya yang sekarang tidak menyampaikan *KPI* secara eksplisit, sehingga Ms. FT dan timnya hanya mengerjakan melalui target pribadi dan *daily log*, bahkan tidak mengetahui apakah pekerjaan yang sedang dijalankan tercatat sebagai bagian dari indikator kinerja resmi atau tidak.

“...jadi waktu *Head sales*ku sekarang itu dia itu tidak memberikan, nggak ngasih tau *KPI* kita tuh apa... sedangkan ini tuh aku nggak tahu kalau aku tuh ternyata bagian dari *KPI*... jadi aku sama tim aku tuh... nggak ngerti yang termasuk yang aku kerjakan itu termasuk *KPI* atau nggak. Akhirnya kita mempunyai *KPI* atau target sendiri... yang

itu nggak tahu sama atau nggak dengan *KPI* yang dipunyai head-nya kita...”

(Wawancara dengan Mrs. FT, *Staff BD and Sales*, 7 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Mr. AKB menjelaskan bahwa timnya beralih dari sistem *OKR* ke *KPI* berbasis laporan harian dan mingguan, di mana setiap aktivitas didokumentasikan dan diterjemahkan ke dalam angka sebagai dasar evaluasi periodik.

“... sebelumnya *OKR*, di periode setelah itu baru menggunakan *KPI*... kita setiap harinya kita mengupdate apa hasil kegiatan kita, kita membuat report setiap minggunya... habis itu kita terjemahkan dalam numbers, jadi sejauh mana pekerjaan ini sudah selesai, ongoing, apapun yang menjadi *blockers*, bisa dijadikan basis untuk penilaian karyawan secara periodik.”

(Wawancara dengan Mr. AKB, *FAT Officer*, 8 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Berdasarkan pernyataan di atas, perusahaan membangun sistem dokumentasi kinerja harian yang diterjemahkan secara kuantitatif setiap minggu, sebuah praktik yang memberi jejak terukur.

Namun, muncul tantangan baru ketika *KPI* baru tidak diimbangi dengan pengakuan formal atas tugas-tugas baru yang sudah dikerjakan di luar *scope* jabatan. Mr. FA menggambarkan kondisi di mana pekerjaan tambahan yang nyata dikerjakan setiap hari tidak terefleksi dalam indikator kinerja yang dinilai manajemen.

"*KPI*-nya lebih tinggi, karena kan beberapa di marketing itu *KPI*-nya naiknya sampai 3 kali lipat... *KPI* ya aku cuma di *scope performance*, tapi *jobdesc*-nya ternyata bertambah, nggak masuk *KPI*, jadi *KPI* kayak aku ngurusin webinar, atau *jobdesc-jobdesc* yang lain mungkin nggak dihitung kan."

(Wawancara dengan Mr. FA, *Staff Performance Marketer*, 18 November 2025, via *Google Meet*)

Dapat ditarik kesimpulan bahwa penyusunan *KPI* di PT WKB pasca restrukturisasi berjalan secara *top-down* dengan *CEO* sebagai penyusun utama yang kemudian divalidasi oleh *HR* dan kepala divisi sebelum diturunkan ke staf. Penyusunan *KPI* menjadi mekanisme yang menjaga arah strategis tetap konsisten, namun menyisakan jarak antara indikator yang dirancang di level puncak dan

pemahaman karyawan di level pelaksana, terutama ketika tugas-tugas baru yang berkembang pasca restrukturisasi belum sepenuhnya terekam dalam dokumen *KPI*.

6.3 Nyatanya, Masih Ada Pekerjaan Yang Tidak Terakomodasi Dalam *KPI* Baru

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, karyawan menilai pekerjaan inti selaras dengan *KPI* yang diterapkan pasca restrukturisasi, indikatornya terasa nyata dan dapat dilacak melalui *daily log* yang diisi setiap hari.

Mr. RK, *Jr. Manager Edspert*, menggambarkan bagaimana format *KPI* berbasis *checklist* harian membantunya melacak pekerjaan secara lebih jelas.

"Aku lebih format *KPI* yang *checklist* yang baru sih, karena itu sangat membantu banget kita itu hari ini ngapain aja, terus apa yang belum dikerjakan, terus apa yang udah dikerjakan itu kelihatan dan disitu kelihatan progresnya dimana." (Wawancara dengan Mr. RK, *Jr. Manager Edspert*, 6 Januari 2026, via *Google Meet*)

Berdasarkan pernyataan di atas, terkait kesesuaian pekerjaan aktual dengan indikator kinerja, perusahaan sudah membangun sistem *daily log* yang membantu keterbacaan kinerja harian.

Namun, dalam praktiknya masih terdapat pekerjaan aktual di lapangan yang tidak tercantum dalam *KPI*, di mana karyawan yang menyatakan 'sebagian sesuai' menjalankan tugas tambahan seperti menjadi *operator* dan *moderator* dalam kegiatan *bootcamp*, ternyata tidak tercantum dalam indikator

Mr. FA, *Staff Performance Marketer*, mengungkapkan kondisi pekerjaan tambahan yang dikerjakannya, tidak masuk ke dalam penilaian formal sama sekali.

"Secara *KPI* itu jelas, tapi secara *jobdesc* ternyata enggak. *KPI* ya aku cuma di *scope performance*, tapi *jobdesc*-nya ternyata bertambah, nggak masuk *KPI*. Jadi *KPI* kayak aku ngurusin webinar, atau *jobdesc-jobdesc* yang lain mungkin nggak dihitung kan. Kerjaan nambah, tekanan juga tambah. Soalnya gini, waktu restrukturisasi itu, kita dikasih budget yang lumayan besar tapi sama target yang sama. *KPI*-nya lebih tinggilah, dan banyak skala-skala bagi kita itu kurang nekan." (Wawancara dengan Mr. FA, *Staff Performance Marketer*, 18 November 2025, via *Google Meet*)

Berdasarkan pernyataan di atas, *KPI* masih belum sepenuhnya mengakomodasi tugas-tugas tambahan yang nyata dikerjakan karyawan.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa pekerjaan aktual karyawan PT WKB pasca restrukturisasi memang sudah terlacak melalui *daily log*, namun tugas-tugas tambahan belum terakomodasi dalam penilaian formal, sehingga ada jarak antara apa yang benar-benar dikerjakan karyawan setiap hari dan apa yang diakui manajemen sebagai bagian dari kinerja yang dinilai. Idealnya, *KPI* tidak hanya mengukur pekerjaan inti yang tercatat dalam *daily log* dan hasil kuantitatif, tetapi juga memasukkan indikator kontribusi tambahan pasca restrukturisasi melalui *support task* agar penilaian kinerja lebih adil dan mencerminkan beban kerja aktual. Rincian temuan dapat dilihat pada Lampiran 9 pada Tabel 6.6

6.4 Pengakuan Karyawan Mengenai KPI Baru Lebih Berat Daripada KPI Lama

Capaian KPI setelah restrukturisasi terasa jauh lebih berat karena adanya tugas baru yang kurang familiar dan tambahan pekerjaan diluar fungsi utama akibat efisiensi *manpower*, sehingga karyawan cenderung kehilangan fokus dan menurunkan standar kualitas kerja demi mengejar penyelesaian. Manajer memvalidasi bahwa meskipun pemetaan beban kerja sudah dilakukan, tetap ada tanggung jawab lintas fungsi yang belum familiar dan harus segera dijalankan, sehingga fokus kerja terpecah dan pencapaian KPI menjadi lebih berat secara mental. Implikasinya terlihat pada perubahan orientasi kerja yang menekankan pencapaian yang sekadar ‘selesai’ atau ‘terpenuhi’ dibanding kualitas output. Idealnya, dengan diberikannya tugas baru, karyawan berhak mendapatkan *handover* pekerjaan yang didukung dengan pelatihan. Rincian temuan dapat dilihat pada Lampiran 9 pada Tabel 6.8.

6.4.1 Ada Yang Tahu, Ada Yang Hanya Menjalani: Perbedaan Persepsi Mengenai Tersampainya Target Melalui *KPI*

Tidak semua karyawan PT WKB menerima informasi tentang *KPI* dengan cara yang sama. Ada yang mengetahui secara utuh apa yang dinilai, ada pula yang

hanya menjalankan melalui instruksi langsung dari atasan dan target pribadi tanpa pernah tahu apakah pekerjaan yang mereka lakukan sudah masuk ke dalam *KPI* resmi atau tidak. Jurang merupakan soal seberapa jauh informasi itu mengalir dari kepala divisi ke staf yang mengerjakannya setiap hari.

Mr. LN, sebagai kepala divisi membangun *KPI* bersama timnya, sehingga lebih mudah untuk memastikan seluruh anggota tim memahami apa yang harus mereka capai melalui *daily log*.

"Aku bikin *KPI* diskusi sama timku terus tak ajuin ke *CEO*, *CEO approve* dituangin ke *HR* terus di-brief. Kalau target mereka udah paham, mereka harus ngapain-ngapain kalau ngerjain *KPI* itu diri sendiri nya mereka udah paham kok. Karena *KPI* tertulis itu kan by angka."

Wawancara dengan Mr. LN, *Head of Performance and Growth Marketing*, 6 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Berdasarkan pernyataan di atas, kepala divisi yang membangun *KPI* bersama tim cenderung menciptakan pemahaman yang lebih merata, staf di bawahnya tahu target dan bisa melacak progres harian mereka.

Mr. FA memvalidasi pernyataan Mr. LN, penerimaan informasi *KPI* berlangsung melalui kepala divisinya dan bersifat terbuka.

"Dari *Head PGM* itupun masih transparan, jadi *Head PGM* bilang ini masih bisa negosiasi, kalau kayak gini kayaknya nggak *possible* deh." (Wawancara dengan FA, *Staff Performance Marketer*, 18 November 2025, via *Google Meet*)

Kondisi yang sangat berbeda dialami oleh Ms. FT. Kepala divisinya tidak pernah secara eksplisit menyampaikan isi *KPI*, yang ada hanya instruksi harian tanpa konteks yang lebih besar. Ms. FT akhirnya membuat target versinya sendiri, yang belum tentu selaras dengan *KPI* resmi yang dipegang atasannya.

"Kalau *headku* dia itu tidak memberikan, gak ngasih tau *KPI* kita tuh apa gitu... aku sama tim aku tuh gak pernah jadi tau yang aku kerjakan itu termasuk *KPI* atau gak. Kayanya tuh kaya Mba Mona, Mas Leon, sama *CEO* sekarang itu kayanya punya dashboard *KPI* gitu... nah itu tuh gak diinfokan ke aku. Jadi sebenarnya better kalau *KPI* itu dikasih tau ke kita kan kita juga jadi punya target tersendiri... tapi pada kenyataannya sih kita gak diinfokan gitu tentang *KPI-KPI* gitu."

(Wawancara dengan Mrs. FT, *Staff BD and Sales*, 7 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Berdasarkan pernyataan di atas, terkait perbedaan persepsi mengenai tersampainya target melalui *KPI*, ketika kepala divisi tidak meneruskan informasi *KPI* secara eksplisit, staf kehilangan konteks dan tujuan kerja, sehingga staf hanya mengerjakan tugas harian tanpa tahu apakah kontribusi yang dikerjakan sedang dihitung atau tidak dalam penilaian kinerja.

Dari perspektif manajemen, Mr. AD menilai bahwa kondisi ini berangsur membaik seiring dengan langkah manajemen untuk membuka ruang diskusi yang melibatkan *chief level* secara langsung.

“...yang aku lihat dari sisi keterbukaannya yaa, dari manajemen ke temen-temen, jadi transparansi itu sih kuncinya. Jadi sekarang manajemen sudah cukup transparansi dalam membuka apa yang saat ini terjadi, apa yang saat ini dilakukan, temen-temen diajak terlibat. ...ruang diskusi terbuka gitu ya, yang dimana *chief level* langsung terlibat.”

(Wawancara dengan Mr. AD, *Human Capital Officer*, 10 Juni 2025, via *Google Meet*)

Berdasarkan pernyataan di atas, terkait perbedaan persepsi mengenai tersampainya target melalui *KPI*, perusahaan melakukan upaya peningkatan transparansi melalui keterlibatan langsung *chief level* dalam forum diskusi sebagai cara untuk memberikan kejelasan informasi antara manajemen puncak dan karyawan di level pelaksana.

Dapat disimpulkan bahwa perbedaan cara penyampaian target *KPI* di PT WKB menciptakan pengalaman yang tidak seragam di antara karyawan. Sebagian merasakan kejelasan karena kepala divisinya membangun *KPI* secara partisipatif, dan hanya 1 divisi yang menjalani pekerjaan tanpa pernah tahu apakah yang dikerjakan sudah dihitung dalam penilaian resmi. Ketimpangan informasi ini bukan berasal dari ketiadaan sistem, melainkan dari cara sistem itu dikomunikasikan atau tidak dikomunikasikan oleh setiap kepala divisi kepada timnya masing-masing. Temuan ini berkaitan dengan hasil penelitian Danang *et al.* (2024) yang menemukan bahwa *KPI* yang tidak dikomunikasikan dengan baik

dapat berdampak negatif terhadap kinerja ketika dipersepsikan sebagai instrumen kontrol yang tidak sepenuhnya jelas bahkan hanya dirasakan sepihak.

6.4.2 Pengakuan Karyawan Mengenai Capaian Target *KPI* Yang Tetap Realistis

Setelah CEO menyelesaikan rancangan *KPI* baru, karyawan mengakui bahwa target yang diberikan masih dalam jangkauan yang bisa dicapai. Sebagai bukti, seorang *HR* yang membantu memvalidasi penyusunan *KPI* menyatakan:

"Menurutku, menurutku cocok-cocok aja. Jadi kalau misal, jadi kan *KPI* kalau misal, kenapa aku bilang cocok? Karena sampai sekarang ini tidak ada revisi *KPI*. Ya adalah sekali dua kali. Cuman bukan yang masif gitu. menurutku sih teman-teman udah bisa sampai ke angka itu."

(Wawancara dengan Mr. AD, *Human Capital Officer*, 10 Juni 2025, via *Google Meet*)

Penyesuaian ini dilakukan melalui proses diskusi dan validasi sebelum angka-angka itu diturunkan, sehingga beban target yang ada setidaknya sudah mempertimbangkan kapasitas orang yang menerimanya. Kondisi ini menggambarkan bahwa upaya pemerataan beban kerja divalidasi melalui pengisian *daily log* oleh karyawan, sebuah praktik di mana karyawan mengisi catatan kegiatan harian sebagai dasar terukurnya kinerja. Idealnya, target *KPI* yang realistis perlu diimbangi dengan adanya umpan balik positif berupa kompensasi yang sepadan. Rincian temuan dapat dilihat pada Lampiran 9 pada Tabel 6.7.

6.5 Terpantau Setiap Hari, Tanggung Jawab Tak Bisa Disembunyikan: Hasil Kerja Terlihat Jelas dan Transparan

Kejelasan dan keterukuran *KPI* di PT WKB terbentuk dari hasil indikator kinerja yang diturunkan menjadi rincian aktivitas operasional dan mudah dipantau.

Mr. AD selaku *Human Capital Officer* menjelaskan bahwa *KPI* dirancang sebagai panduan nyata bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya sehari-hari.

“*KPI* itu jadi panduan buat pegawai, aku tugasnya mau ngapain, targetnya apa, progresnya sudah sejauh mana. *KPI* kita bisa dilihat oleh pimpinan, bisa dilihat teman, jadi ada rasa tanggung jawab.”
(Wawancara dengan Mr. AD, *Human Capital Officer*, 10 Juni 2025, via *Google Meet*)

Berdasarkan pernyataan di atas, terkait kejelasan dan keterukuran *KPI*, perusahaan menerapkan sistem pemantauan yang merinci target ke dalam aktivitas terukur supaya setiap karyawan merasa bertanggung jawab atas progres yang dicapai.

Mr. AKB menilai bahwa arahan kerja yang rutin dan definisi tugas yang jelas, menegaskan batas tanggung jawab pekerjaannya. Mr. AKB merasa terbantu dengan kejelasan aktivitas melalui *stand up* harian:

“Sebenarnya cukup jelas ya... kita mulai pekerjaan itu dengan *stand up*... *Morning stand up* dikerjakan, apa saja yang masih *on going*... Kalau pemahaman yang aku yakin adalah jobdesk di *FAT* itu justru harus tidak fleksibel... pekerjaan yang berada di divisi seperti *FAT* harus didefinisikan dengan jelas... supaya bisa berjalan dengan sesuai.”
(Wawancara dengan Mr. AKB, *FAT Officer*, 8 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Mr. FA selaku *Staff Performance Marketer* mengapresiasi peningkatan transparansi pasca restrukturisasi.

“Bagusnya setelah restrukturisasi itu lebih transparan. Tapi memang lebih ketat. Secara *KPI* itu jelas.”
(Wawancara dengan Mr. FA, *Staff Performance Marketer*, 18 November 2025, via *Google Meet*)

Adapun format *KPI* yang berdampak positif dialami oleh Mr. RK *Junior Manager Product*. Menurutny, format *checklist* yang bisa diakses oleh semua pihak justru mendorong rasa kepemilikan terhadap pekerjaan, karena kemajuan setiap individu menjadi terlihat secara kolektif.

“Aku lebih suka format *KPI* yang *checklist* yang baru sih... itu sangat membantu banget kita itu hari ini ngapain aja... kelihatan progresnya... *KPI* kita bisa dilihat oleh pimpinan kita, bisa dilihat teman kita atau pun sesama pekerja... jadi *KPI*-nya kita transparan, semua orang bisa akses.”
(Wawancara dengan Mr. RK, *Jr. Manager Edspert*, 6 Januari 2026, via *Google Meet*)

Dapat disimpulkan bahwa pasca restrukturisasi, PT WKB menerapkan sistem pengukuran kinerja yang lebih transparan, dan dapat dipantau secara harian. Karyawan dari berbagai divisi merasakan peningkatan kejelasan arah kerja. Temuan ini selaras dengan hasil penelitian Hersusetyati *et al.* (2024) dan Haris & Sovia (2018) yang menunjukkan bahwa transparansi indikator dan mekanisme penilaian dapat memperkuat akuntabilitas serta motivasi, sepanjang sistem tersebut konsisten dengan peran dan terintegrasi dengan proses manajemen kinerja.

6.5.1 Hari Ini Ngapain Aja? *Daily Log* Yang Menjawab

Daily log, wujud nyata dari upaya PT WKB untuk menjadikan *KPI* pasca restrukturisasi lebih terukur dan transparan dengan mengimplementasikan pencatatan aktivitas kerja harian.

Mr. AD menjelaskan bagaimana mekanisme ini dirancang dan dijalankan:

“...aku mencoba membuat *track* ya, makanya kita bikin jadi *daily log* gitu, gimana mencari tahu teman-teman yang apa yang dikerjakan dalam satu hari ini menggunakan kode... Karena dalam satu bulan tuh fokusnya Akbar di kode ABC aja... Kode yang D, E, F, G itu kok nggak kesentuh sekali... Berarti kita perlu evaluasi... makanya *KPI* itu kita turunkin ke bentuk aktivitas harian, bukan cuma output bulanan.”

(Wawancara dengan Mr. AD, *Human Capital Officer*, 10 Juni 2025, via *Google Meet*)

Berdasarkan pernyataan di atas, terkait implementasi *daily log* sebagai bagian dari sistem *KPI*, perusahaan melakukan pemetaan aktivitas kerja melalui kode harian agar setiap kegiatan karyawan dapat ditelusuri dan dievaluasi secara berkala, sehingga *KPI* terhubung langsung dengan kegiatan operasional yang berjalan.

Dengan karyawan aktif mengisi *daily log*, maka karyawan lebih paham tentang apa yang harus dikerjakan untuk mencapai indikator kinerja masing-masing. Mr. LN mengakui pemahaman karyawan yang harus aktif mengisi *daily log*.

“Kalau target mereka udah paham mereka harus ngapain-ngapain kalau ngerjain *KPI* itu diri sendirinya mereka udah paham kok, dari *daily log* itu.”

(Wawancara dengan Mr. LN, *Head of Performance and Growth Marketing*, 06 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Di tim *sales*, praktik *daily log* berkaitan dengan progres *revenue* secara langsung.

Ms. FT menggambarkan bagaimana rutinitas ini berjalan dalam kesehariannya:

“...kita ada *daily jobdesk* gitu jadi tiap hari harus ngasih tau *jobdesk* kita apa, ada per hari, kayanya *KPI* nya itu tuh per kuartal deh setahuku, tapi ada yang jadi *daily log* ya kaya *revenue* itu kan jadi *daily* itu.”

(Wawancara dengan Mrs. FT, *Staff BD and Sales*, 7 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Berdasarkan pernyataan di atas, terkait implementasi *daily log* di tim *sales*, perusahaan menjadikan aktivitas harian sebagai bagian dari siklus evaluasi *KPI*.

Pada level koordinasi tim, *daily log* dijalankan beriringan dengan rutinitas *morning stand up* yang mempertemukan seluruh anggota tim di awal hari kerja.

Mr. AKB menyampaikan bahwa kombinasi keduanya membuat status pekerjaan menjadi lebih terbaca dan hambatan bisa segera diidentifikasi.

“Sebenarnya cukup jelas ya, kalau jelas itu karena sebenarnya kita mulai pekerjaan itu dengan *stand up*, di *daily* yang baru ya, jadi *meeting* harian di pagi hari. *Morning stand up* dikerjakan, apa saja yang masih *ongoing*.”

(Wawancara dengan Mr. AKB, *FAT Officer*, 8 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Mr. FA menambahkan bahwa *daily log* sudah menjadi model kerja yang konsisten setiap hari:

“Ya tetap sama... modelnya *daily log*.”

(Wawancara dengan Mr. FA, *Staff Performance Marketer*, 18 November 2025, via *Google Meet*)

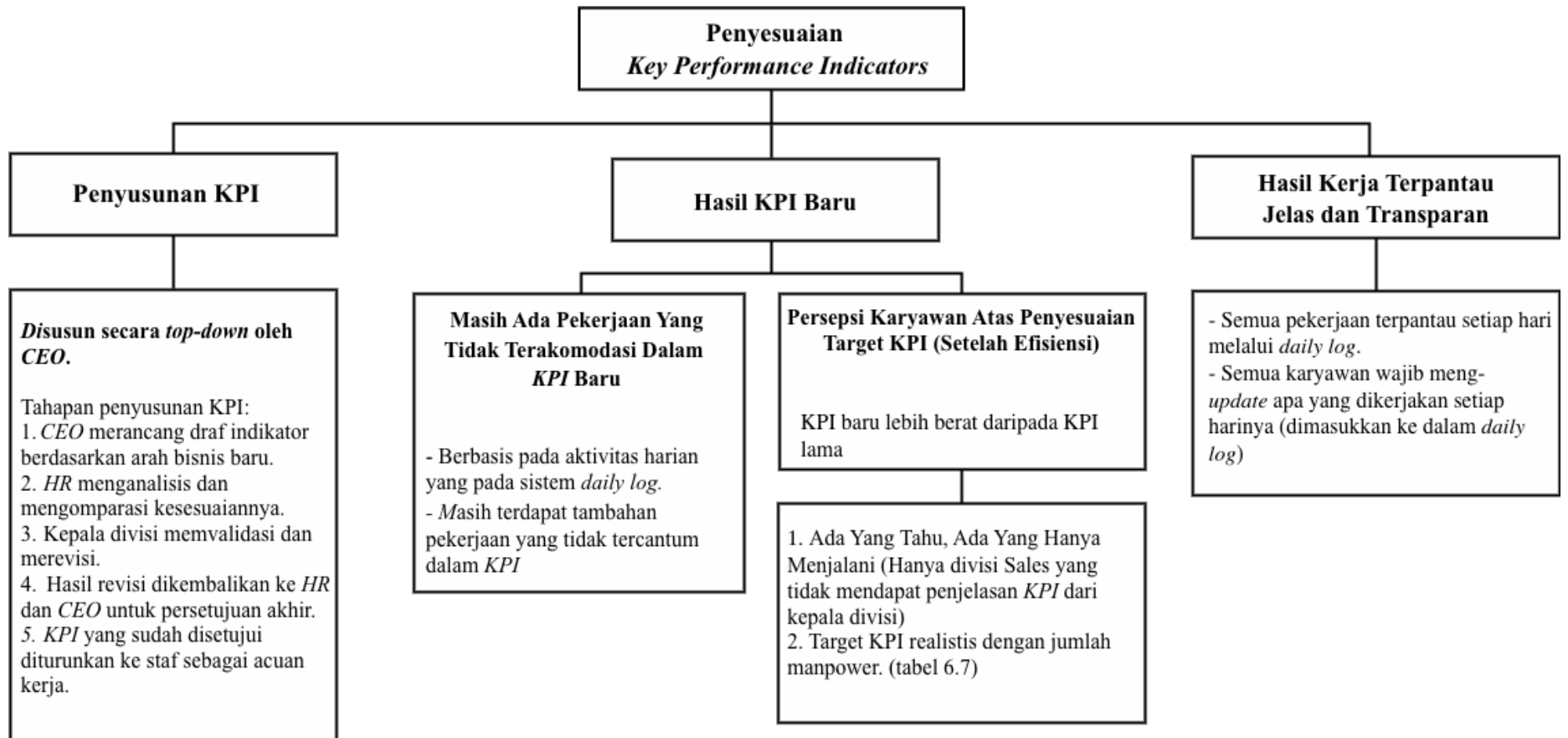
Mr. RK memvalidasi bahwa format *checklist* harian membuat karyawan lebih mudah melihat kontribusi hariannya dan menyadari mana pekerjaan yang belum terselesaikan:

“...setelah restrukturisasi itu kemarin *KPI* nya itu tuh ngapain dan apa yang dikerjakan kaya jadi ceklis gitu loh, ceklis harian itu, itu sangat membantu banget kita itu hari ini ngapain aja terus kaya apa yang belum dikerjakan terus apa yang udah dikerjakan itu kelihatan dan di situ kelihatan progresnya dimana, yang belum progres yang mana

gitu. Karena ada tambahan ceklis tadi jadi kaya setiap orang hari ini tuh ngapain aja jadi ke gitu.”
(Wawancara dengan Mr. RK, *Jr. Manager Edspert*, 6 Januari 2026, via *Google Meet*)

Berdasarkan pemaparan narasumber di atas maka dapat disimpulkan bahwa implementasi *daily log* di PT WKB pasca restrukturisasi berhasil menjawab kebutuhan akan pemantauan kerja yang lebih transparan dan dapat ditelusuri. Yakni, dengan cara menurunkan target *KPI* ke dalam aktivitas harian yang bisa diakses dan dievaluasi oleh semua pihak. Praktik ini mendorong tumbuhnya rasa tanggung jawab dan kesadaran kerja di level individu.

6.6 Ringkasan Hasil



Gambar 12. Pemaknaan Persepsi Karyawan Terhadap Penyesuaian Key Performance Indicators

Sumber: Data Diolah Primer 2026

6.7 Diskusi Hasil

Temuan penyusunan KPI secara *top-down* menunjukkan dominasi kontrol organisasi pada level manajemen puncak. Kondisi ini sejalan dengan teori Armstrong & Taylor (2014) bahwa KPI dapat menjadi alat kontrol strategis organisasi. KPI pasca restrukturisasi masih bersifat *trial and error* dan belum sepenuhnya stabil. KPI yang masih mengalami penyesuaian menunjukkan organisasi berada dalam fase transisi perubahan. Hal ini selaras dengan teori *manajemen perubahan* oleh Weick & Quinn (1999) bahwa perubahan organisasi bersifat dinamis dan berkelanjutan. Proses *trial and error* indikator mencerminkan proses adaptasi terhadap struktur dan strategi baru.

Penyesuaian KPI pasca restrukturisasi di PT WKB menunjukkan bahwa organisasi sedang melakukan transformasi menuju sistem manajemen kinerja yang lebih terstruktur, terukur, dan terintegrasi dengan aktivitas operasional melalui penggunaan *daily log*. *Daily log* berhasil meningkatkan keterukuran dan keterlacakan kinerja karyawan. Penggunaan *daily log* memperkuat sistem pengukuran kinerja berbasis aktivitas harian. Hal ini sesuai dengan Armstrong & Taylor (2014) bahwa KPI harus spesifik dan terukur. *Daily log* membantu menghubungkan aktivitas operasional dengan target kinerja. Temuan ini juga didukung oleh Haris & Sovia (2018) yang menekankan pentingnya indikator terukur dalam meningkatkan akuntabilitas. Hal ini sejalan dengan temuan Danang *et al.* (2024) bahwa KPI merupakan alat atau indikator terukur yang digunakan untuk mengevaluasi pencapaian target organisasi serta memastikan proses berjalan sesuai rencana.

Temua penelitian mengungkapkan bahwa masih terdapat pekerjaan tambahan yang tidak terakomodasi dalam KPI. Adanya gap antara pekerjaan aktual dan indikator formal menunjukkan ketidaksesuaian *job design*. Hal ini sejalan dengan Snell & Morris (2019) bahwa sistem kinerja harus mencerminkan seluruh kontribusi kerja. Ketidakterakomodasian *extra role behavior* berpotensi menurunkan persepsi keadilan. Temuan ini diperkuat oleh Greenberg (2011) bahwa kontribusi yang tidak diakui dapat menurunkan motivasi kerja.

Dalam temuan penyesuaian *KPI*, *KPI* baru dipersepsikan lebih berat akibat tugas baru yang belum familiar pasca restrukturisasi. Peningkatan beban kerja menunjukkan adanya fenomena *job enlargement* akibat efisiensi *manpower*. Hal ini sesuai dengan teori Greenberg (2011) terkait redistribusi tugas dalam restrukturisasi. Beban kerja yang meningkat tanpa penyesuaian sistem dapat menurunkan kualitas kerja. Temuan ini juga selaras dengan Lindawati & Susila (2022) yang menunjukkan restrukturisasi meningkatkan tekanan kerja.

Terdapat ketimpangan pemahaman *KPI* antar divisi akibat perbedaan komunikasi. Perbedaan cara penyampaian *KPI* menyebabkan tidak meratanya pemahaman karyawan. Hal ini sesuai dengan Armstrong & Taylor (2014) bahwa komunikasi menjadi kunci berhasilnya sistem kinerja. Informasi pekerjaan yang tidak tersampaikan memicu ambiguitas peran dan target kerja. Temuan ini diperkuat oleh Danang *et al.* (2024) bahwa *KPI* yang tidak dikomunikasikan dengan baik dapat menurunkan kinerja.

Transparansi *KPI* meningkat melalui akses terbuka dan sistem *monitoring* harian. Keterbukaan akses *KPI* memperkuat akuntabilitas dan kontrol sosial antar karyawan. Hal ini sejalan dengan teori perilaku organisasi bahwa transparansi membentuk norma kerja kolektif (Greenberg, 2011). Sistem ini juga meningkatkan disiplin dan tanggung jawab individu. Temuan ini konsisten dengan Hersusetiyati *et al.* (2024) yang menunjukkan transparansi meningkatkan tingkat pencapaian kerja.

Target *KPI* dinilai realistis meskipun beban kerja meningkat. Kesesuaian target menunjukkan adanya proses validasi dalam penyusunan *KPI*. Hal ini sejalan dengan prinsip SMART dalam *KPI* (Haris & Sovia, 2018). Target yang realistis membantu menjaga motivasi karyawan dalam kondisi perubahan. Temuan ini mendukung Snell & Morris (2019) bahwa *KPI* harus selaras dengan kapasitas tenaga kerja.

Penyusunan *KPI* secara *top-down* di PT WKB menunjukkan dominasi kontrol manajemen puncak. Pola ini sejalan dengan Armstrong & Taylor (2014), Snell & Morris (2019), serta Ulrich & Brockbank (2005) yang menekankan pentingnya penyelarasan indikator kinerja dengan arah strategis organisasi.

KPI yang masih bersifat *trial and error* mencerminkan bahwa PT WKB berada pada fase adaptif pasca perubahan. Fase ini sesuai dengan pandangan Weick & Quinn (1999) dan Hubbart (2023) bahwa organisasi yang sedang bertransisi perlu terus menyesuaikan sistem kerjanya secara bertahap. Snell & Morris (2019) menambahkan bahwa fleksibilitas dalam pengelolaan kinerja justru diperlukan ketika struktur organisasi masih dalam proses stabilisasi. Kondisi ini berbeda dengan temuan Hersusetiyati *et al.* (2024) yang mengkaji organisasi dalam kondisi yang sudah lebih stabil.

Implementasi *daily log* terbukti meningkatkan keterukuran kinerja harian karyawan. Praktik ini selaras dengan Armstrong & Taylor (2014) dan Snell & Morris (2019) yang menekankan pentingnya sistem pemantauan kinerja yang terstruktur dan berbasis data. Haris & Sovia (2018) juga menegaskan bahwa dokumentasi aktivitas harian mendukung penilaian kinerja yang lebih objektif. Temuan ini serupa dengan Hersusetiyati *et al.* (2024) dalam hal mendorong akuntabilitas individu melalui keterbacaan progres kerja.

Meski demikian, masih terdapat *gap* antara pekerjaan yang benar-benar dikerjakan dengan apa yang tercatat dalam *KPI*. Pekerjaan tambahan yang bersifat *extra role* belum terakomodasi dalam indikator kinerja resmi. Snell & Morris (2019) dan Armstrong & Taylor (2014) menegaskan bahwa sistem KPI yang baik harus mampu menangkap seluruh kontribusi nyata karyawan. Ulrich & Brockbank (2005) dan Greenberg (2011) menambahkan bahwa pengakuan atas *extra role behavior* penting untuk menjaga rasa keadilan kerja.

Peningkatan beban kerja akibat *job enlargement* pasca restrukturisasi juga menjadi tantangan bagi PT WKB. Greenberg (2011) dan Snell & Morris (2019) menjelaskan bahwa perluasan cakupan tugas tanpa penyesuaian indikator kinerja rentan memicu tekanan kerja yang berkepanjangan. Lindawati & Susila (2022) memvalidasi temuan ini dengan menunjukkan bahwa beban kerja yang meningkat pasca restrukturisasi berpotensi menurunkan kesejahteraan karyawan.

Ketimpangan pemahaman *KPI* antar divisi menunjukkan adanya masalah dalam alur komunikasi organisasi. Armstrong & Taylor (2014) menegaskan bahwa *KPI* hanya bisa berfungsi sebagai panduan kerja ketika dikomunikasikan

secara konsisten hingga ke level pelaksana. Snell & Morris (2019) dan Greenberg (2011) menambahkan bahwa ambiguitas peran akibat informasi yang tidak mengalir merata menjadi sumber tekanan kerja. Danang *et al.* (2024) memperkuat temuan ini dengan menunjukkan bahwa sistem *KPI* yang tidak dikomunikasikan dengan baik justru menghambat pencapaian target.

Meskipun demikian, transparansi *KPI* melalui akses terbuka dan pemantauan harian berhasil mendorong akuntabilitas personal karyawan. Greenberg (2011) dan Armstrong & Taylor (2014) menjelaskan bahwa keterbukaan sistem penilaian menciptakan standar yang diakui bersama dan mendorong karyawan bekerja lebih bertanggung jawab. Snell & Morris (2019) menambahkan bahwa sistem yang bisa dipantau bersama membangun iklim kerja yang lebih adil dan terbuka. Temuan ini serupa dengan Hersusetiyati *et al.* (2024) dan Haris & Sovia (2018) yang menemukan bahwa transparansi *KPI* berkontribusi pada peningkatan akuntabilitas tim.

Target *KPI* yang dinilai realistis karyawan yang mencerminkan upaya manajemen untuk menyesuaikan indikator dengan kapasitas aktual yang tersedia. Haris & Sovia (2018) menegaskan bahwa *KPI* yang efektif harus memenuhi prinsip *SMART* agar dapat diterima dan dijalankan dengan baik oleh karyawan. Armstrong & Taylor (2014) dan Snell & Morris (2019) menambahkan bahwa kesesuaian antara target dan kapasitas kerja merupakan prasyarat bagi sistem penilaian yang adil dan berkelanjutan. Danang *et al.* (2024) memperkuat pandangan ini dengan menunjukkan bahwa keseimbangan antara target dan sumber daya yang tersedia menjadi penentu utama berhasilnya sistem *KPI* dalam organisasi yang sedang bertransisi.

BAB VII

MERAIH EFISIENSI ADALAH TARGET, NAMUN BEBAN KERJA ADALAH KENYATAAN YANG BERAT

7.1 Pendahuluan

Restrukturisasi organisasi merupakan salah satu strategi yang umum digunakan perusahaan dalam menghadapi tekanan lingkungan bisnis yang dinamis, terutama dalam kondisi keterbatasan sumber daya dan tuntutan efisiensi yang semakin tinggi. Di PT WKB, restrukturisasi yang dilakukan pada tahun 2025 tidak hanya berfokus pada perubahan struktur organisasi, tetapi juga membawa implikasi yang luas terhadap sistem kerja, pembagian tugas, serta mekanisme penilaian kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian pada Bab IV, V, dan VI, ditemukan bahwa restrukturisasi di PT WKB tidak dapat dipahami sebagai perubahan yang berdiri sendiri, melainkan sebagai suatu rangkaian transformasi organisasi yang saling terhubung. Perubahan struktur organisasi berdampak langsung pada penyesuaian *job description*, yang kemudian berimplikasi pada perubahan sistem *Key Performance Indicators* (KPI) sebagai alat ukur kinerja. Ketiga aspek ini membentuk satu kesatuan sistem yang memengaruhi cara karyawan bekerja, beradaptasi, serta memaknai perubahan yang terjadi.

Restrukturisasi tidak hanya berdampak pada aspek struktural dan teknis, tetapi juga menyentuh aspek psikologis dan sosial karyawan, seperti persepsi terhadap beban kerja, kejelasan peran, serta keadilan dalam sistem penilaian kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan restrukturisasi tidak hanya diukur dari efisiensi organisasi, tetapi juga dari sejauh mana karyawan mampu beradaptasi dan tetap produktif dalam sistem kerja yang baru.

Pembahasan umum ini bertujuan untuk mengintegrasikan temuan dari ketiga bab tersebut guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai dampak restrukturisasi terhadap persepsi karyawan. Fokus utama

pembahasan diarahkan pada bagaimana upaya efisiensi yang dilakukan perusahaan melalui restrukturisasi memengaruhi struktur organisasi, memperluas peran karyawan, serta membentuk sistem penilaian kinerja yang baru. Dengan demikian, pembahasan ini tidak hanya menjelaskan perubahan yang terjadi, tetapi juga menyoroti dinamika dan konsekuensi yang muncul baik dari sisi organisasi maupun individu.

7.2 Struktur Menyusut, Tanggung Jawab Membesar

Restrukturisasi di PT WKB menunjukkan adanya pergeseran signifikan dari organisasi dengan struktur yang relatif kompleks menuju struktur yang lebih ramping dan sederhana. Perubahan ini dilakukan melalui pengurangan jumlah tenaga kerja, penghapusan beberapa posisi strategis, serta penyederhanaan jalur pelaporan. Langkah ini mencerminkan upaya perusahaan dalam meningkatkan efisiensi operasional dan mempercepat proses pengambilan keputusan.

Berdasarkan hasil wawancara, sebelum restrukturisasi jumlah karyawan berada pada kisaran lebih dari dua puluh orang, namun setelah restrukturisasi jumlah tersebut menyusut drastis menjadi sekitar tujuh hingga delapan orang. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Mr. RK:

“...dari restrukturisasi yang awalnya masih sekitar dua puluhan orang tiba-tiba di perkecil... sekitar tujuh atau delapan orang... jadi emang udah gak ada kaya CPO atau COO...”
(Wawancara dengan Mr. RK, *Jr. Manager Edspert*, 6 Januari 2026, via *Google Meet*)

Pengurangan jumlah tenaga kerja ini tidak hanya berdampak pada struktur organisasi, tetapi juga pada distribusi pekerjaan yang harus ditanggung oleh karyawan yang tersisa. Dalam kondisi ini, setiap individu dituntut untuk mengambil peran yang lebih luas dan fleksibel dalam menjalankan fungsi organisasi. Dengan kata lain, efisiensi yang dicapai melalui pengurangan jumlah tenaga kerja secara langsung diimbangi dengan peningkatan kontribusi individu.

Dari perspektif manajemen, restrukturisasi dipandang sebagai upaya untuk mengefektifkan penggunaan sumber daya yang ada serta menyelaraskan aktivitas

kerja dengan tujuan strategis perusahaan. Hal ini tercermin dalam pernyataan Mr. AD berikut:

“...kita efektifkan dengan sumber daya yang ada... ada beberapa beban kerja yang mungkin kita petakan...”
(Wawancara dengan Mr. AD, *Human Capital Officer*, 10 Juni 2025, via *Google Meet*)

Namun demikian, efisiensi yang dicapai secara struktural tidak serta-merta mengurangi kompleksitas pekerjaan di tingkat operasional. Sebaliknya, pengurangan tenaga kerja justru meningkatkan intensitas kerja serta memperbesar tanggung jawab individu. Kondisi ini juga diperkuat oleh adanya perubahan gaya kepemimpinan yang menjadi lebih terpusat dan cenderung mengarah pada praktik *micro-management*, sebagai bentuk kontrol terhadap kinerja dalam kondisi sumber daya yang terbatas.

Sebagaimana diungkapkan oleh Ms. FT:

“...efisiensinya udah berjalan tapi *micro manage*-nya malah mulai...”
(Wawancara dengan Ms. FT, *Staff BD and Sales*, 7 Oktober 2025, via *Google Meet*)

Fenomena ini menunjukkan bahwa restrukturisasi tidak hanya mengubah struktur formal organisasi, tetapi juga memengaruhi pola interaksi kerja, tingkat kontrol, serta otonomi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Dalam jangka pendek, kondisi ini dapat meningkatkan disiplin dan pengawasan kerja, namun dalam jangka panjang berpotensi memengaruhi motivasi dan kepercayaan diri karyawan.

Dapat disimpulkan bahwa, restrukturisasi di PT WKB menghasilkan dua konsekuensi utama, yaitu peningkatan efisiensi organisasi di satu sisi, serta meningkatnya tekanan kerja di sisi lain. Hal ini menunjukkan adanya *trade-off* antara efisiensi struktural dan kenyamanan kerja karyawan yang perlu dikelola secara seimbang oleh manajemen. Temuan ini sejalan dengan teori perilaku organisasi yang menyatakan bahwa perubahan struktur akan memengaruhi pola kerja individu dan kelompok dalam organisasi (Greenberg, 2011), serta sesuai dengan Armstrong & Taylor (2014) yang menegaskan bahwa desain organisasi

berperan dalam menentukan distribusi tugas dan efektivitas kerja. Selain itu, temuan ini juga selaras dengan teori manajemen perubahan oleh Weick & Quinn (1999) dan Hubbart (2023) yang menjelaskan bahwa restrukturisasi merupakan proses adaptif yang membawa konsekuensi pada perubahan sistem kerja dan perilaku karyawan. Temuan mengenai peningkatan beban kerja akibat pengurangan tenaga kerja juga serupa dengan penelitian Lindawati & Susila (2022) serta Nastiti *et al.* (2025) yang menunjukkan bahwa restrukturisasi mampu meningkatkan efisiensi operasional, namun sekaligus memunculkan tekanan kerja, kebutuhan adaptasi tinggi, dan potensi penurunan kenyamanan kerja karyawan.

7.3 Tugas Baru Di Tangan, Beratnya Di Kepala, Tetapi Tetap Semangat Tak Menyerah

Perubahan struktur organisasi yang terjadi pascarestrukturisasi secara langsung memengaruhi penyesuaian *job description* karyawan. Dalam kondisi sebelum restrukturisasi, pembagian tugas cenderung lebih spesifik dan terfokus sesuai dengan fungsi masing-masing posisi. Namun setelah restrukturisasi, batasan peran menjadi lebih fleksibel dan cenderung melebar. Hal ini terlihat dari fenomena di mana satu individu harus menangani beberapa fungsi pekerjaan sekaligus, terutama pada posisi yang sebelumnya didukung oleh lebih dari satu orang. Sebagaimana diungkapkan oleh Mr. RK:

“...*finance* juga tinggal satu orang... yang itu ngerapel di beberapa *job*...”

(Wawancara dengan Mr.. RK, *Jr. Manager Edspert*, 6 Januari 2026, via *Google Meet*)

Kondisi tersebut menunjukkan adanya fenomena *job enlargement*, yaitu perluasan tugas yang tidak selalu diikuti dengan penyesuaian kapasitas atau sumber daya yang memadai. Akibatnya, karyawan dituntut untuk memiliki kemampuan multitasking serta adaptasi yang tinggi terhadap berbagai jenis pekerjaan. Di sisi lain, dari perspektif manajemen, penyesuaian *job description* dipandang sebagai langkah untuk memastikan bahwa pekerjaan yang dilakukan tetap relevan dengan kebutuhan perusahaan. Dalam hal ini, terdapat upaya untuk

mengeliminasi tugas-tugas yang dianggap tidak lagi relevan serta memfokuskan pekerjaan pada aktivitas yang memiliki kontribusi langsung terhadap tujuan organisasi.

Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa pada praktiknya, penyesuaian *job description* tidak selalu berjalan secara ideal. Meskipun terdapat kejelasan peran pada beberapa aspek pekerjaan, karyawan juga mengalami penambahan tugas di luar deskripsi formal yang telah ditetapkan. Hal ini menimbulkan ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dengan kapasitas individu.

Kondisi ini diperkuat oleh adanya peningkatan beban kerja yang dirasakan karyawan, serta munculnya tekanan dalam menjalankan tugas yang semakin kompleks. Selain itu, perluasan tugas yang tidak selalu terdokumentasi secara formal juga berpotensi menimbulkan ambiguitas peran (*role ambiguity*), yang berpengaruh pada kepuasan karyawan.

Di balik meningkatnya beban kerja dan kompleksitas tugas, temuan penelitian ini juga mengungkap adanya sikap adaptif karyawan yang tercermin dalam munculnya *willing to learn*. Karyawan menunjukkan kesadaran untuk terus belajar dan mengembangkan kemampuan sebagai respons terhadap tuntutan pekerjaan yang semakin beragam dan tidak selalu sesuai dengan pengalaman sebelumnya.

Mr. FA mengungkapkan adanya manfaat dan kesadaran *willing to learn*:

“Manfaatnya ya itu banyak sekali, ya dari *time allocation*, munculnya rasa *willing to learn*.”

(Wawancara dengan Mr. FA, *Staff Performance Marketer*, 18 November 2025, via *Google Meet*)

Mr. AD selaku *human capital officer* memvalidasi adanya pembelajaran baru diantara karyawan:

“Dampak positifnya yang pasti, pertama temen - temen menjadi lebih akrab yaa satu sama lain, begitu, bukan hanya obrolan diluar jam kerja aja, tetapi obrolan itu juga bisa dibawa kedalam ruang lingkup saat berdiskusi. jadi, cukup bisa membangun ruang diskusi yang sehat. malah jadi gotong royong. mau belajar hal yang baru. Secara tidak langsung ini jadi *internal development*.”

(Wawancara dengan Mr. AD, *Human Capital Officer*, 10 Juni 2025, via *Google Meet*)

Kondisi adanya minat belajar karena karyawan merasa perlu menguasai pekerjaan tersebut agar tidak berdampak pada kinerja secara keseluruhan. Selain itu, fenomena ini juga diperkuat oleh dinamika tim yang menunjukkan adanya inisiatif saling membantu dan gotong royong antar karyawan lintas divisi. Dalam kondisi keterbatasan sumber daya, karyawan tidak hanya berfokus pada tugas individu, tetapi juga mulai memahami pekerjaan rekan kerja lain dan terlibat dalam proses pembelajaran kolektif. Dengan demikian, tekanan kerja yang muncul tidak sepenuhnya berdampak negatif, melainkan juga menjadi pemicu terbentuknya *internal development* secara mandiri dalam organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa meskipun tugas baru yang diberikan pascarestrukturalisasi menimbulkan tekanan dan beban kerja yang lebih tinggi, kondisi tersebut secara simultan memunculkan sikap *willing to learn* pada karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tantangan kerja tidak hanya menjadi sumber stres, tetapi juga berfungsi sebagai katalis dalam proses pembelajaran dan pengembangan diri, yang pada akhirnya mendukung adaptasi karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi.

Temuan ini memiliki keselarasan dengan teori perilaku organisasi yang menyatakan bahwa perubahan struktur akan memengaruhi cara individu merespons tuntutan kerja serta mendorong penyesuaian perilaku dalam sistem kerja yang baru (Greenberg, 2011). Selain itu, fenomena perluasan tugas (*job enlargement*) yang diikuti dengan tuntutan *multitasking* juga sejalan dengan pandangan Greenberg (2011) bahwa restrukturalisasi sering kali mendorong redistribusi pekerjaan kepada karyawan yang tersisa sebagai konsekuensi efisiensi organisasi. Temuan *job description* tidak selalu mampu mengakomodasi dinamika pekerjaan yang berkembang, sehingga muncul ambiguitas peran dan ketidaksesuaian antara tugas formal dengan praktik kerja nyata. Hal ini juga memperkuat temuan Amal & Idris (2024) yang menunjukkan bahwa *job description* tidak selalu menjadi faktor dominan dalam menentukan kinerja apabila tidak diimbangi dengan kesesuaian kompetensi dan kondisi kerja aktual.

temuan mengenai munculnya *willing to learn* dan pembelajaran kolektif antar karyawan juga sejalan dengan konsep pengembangan sumber daya manusia yang menekankan pentingnya pembelajaran berkelanjutan sebagai respon terhadap perubahan organisasi (Snell & Morris, 2019).

7.4 Terukur dan Transparan, Namun Belum Sepenuhnya Mewakili Pekerjaan Nyata

Seiring dengan perubahan struktur organisasi dan *job description*, PT WKB juga melakukan penyesuaian terhadap sistem *Key Performance Indicators* (KPI) sebagai alat ukur kinerja karyawan. KPI yang diterapkan pascarestrukturisasi dirancang untuk lebih terstruktur, terukur, dan transparan, sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi.

Salah satu perubahan utama dalam sistem KPI adalah peningkatan frekuensi evaluasi, dari yang sebelumnya bersifat bulanan menjadi mingguan. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Mr. FA:

“Sekarang KPI lebih transparan, tapi juga lebih ketat. Dulu per bulan, sekarang per minggu...”

(Wawancara dengan Mr. FA, *Staff Performance Marketer*, 18 November 2025, via *Google Meet*)

Perubahan ini menunjukkan adanya peningkatan kontrol dan monitoring terhadap kinerja karyawan, yang bertujuan untuk memastikan bahwa target kerja dapat dicapai secara lebih konsisten. Selain itu, penggunaan daily log juga menjadi instrumen penting dalam mendukung transparansi dan keterukuran kinerja.

Sebagaimana disampaikan oleh Mr. RK:

“...itu sangat membantu banget kita itu hari ini ngapain aja... kelihatan progresnya...”

(Wawancara dengan Mr. RK, *Jr. Manager Edspert*, 6 Januari 2026, via *Google Meet*)

Namun demikian, sistem KPI yang diterapkan belum sepenuhnya mampu mencerminkan pekerjaan aktual yang dilakukan karyawan. Hal ini disebabkan

oleh adanya tugas tambahan yang muncul akibat restrukturisasi, namun tidak tercantum dalam indikator kinerja formal.

Sebagaimana diungkapkan oleh Mr. FA:

“...*jobdesc*-nya ternyata bertambah, nggak masuk KPI... kerjaan nambah, tekanan juga tambah...”

(Wawancara dengan Mr. FA, *Staff Performance Marketer*, 18 November 2025, via *Google Meet*)

Temuan ini menunjukkan adanya gap antara pekerjaan nyata dengan sistem penilaian kinerja. Di satu sisi, KPI memberikan kejelasan dan keterukuran, namun di sisi lain belum sepenuhnya mampu mengakomodasi kompleksitas pekerjaan yang berkembang di lapangan. Kondisi ini berpotensi memengaruhi persepsi keadilan karyawan terhadap sistem penilaian kinerja, terutama ketika kontribusi tambahan tidak mendapatkan pengakuan yang sebanding.

Selain itu, proses penyusunan KPI yang dilakukan secara top-down juga membatasi keterlibatan karyawan dalam menentukan indikator kinerja mereka sendiri. Hal ini dapat menyebabkan ketidaksesuaian antara ekspektasi manajemen dengan realitas pekerjaan yang dihadapi karyawan sehari-hari.

Dengan demikian, sistem KPI di PT WKB dapat dikatakan berhasil dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas kinerja, namun masih memerlukan penyempurnaan agar lebih selaras dengan realitas pekerjaan yang dihadapi karyawan pascarestrukturisasi. Penyelarasan antara *job description* dan KPI menjadi kunci penting agar sistem penilaian kinerja tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga mencerminkan kontribusi nyata karyawan secara menyeluruh.

Temuan penelitian ini menunjukkan adanya keselarasan dengan teori dan penelitian terdahulu terkait pentingnya evaluasi dan monitoring dalam sistem kinerja. Peningkatan frekuensi evaluasi KPI dari bulanan menjadi mingguan serta penggunaan *daily log* mencerminkan praktik pengendalian dan pemantauan kinerja yang lebih intensif. Hal ini sejalan dengan konsep yang dikemukakan oleh Armstrong & Taylor (2014) bahwa KPI tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai mekanisme pemantauan berkelanjutan (*continuous monitoring*) yang membantu organisasi memastikan ketercapaian target secara

lebih terukur dan sistematis. Dengan kata lain, sistem KPI di PT WKB telah mengadopsi prinsip dasar manajemen kinerja yang menekankan transparansi, akuntabilitas, dan pengukuran berbasis hasil. temuan mengenai adanya gap antara pekerjaan aktual dengan indikator KPI juga memiliki kesesuaian dengan pandangan Greenberg (2011) serta Ulrich & Brockbank (2005) yang menyatakan bahwa dalam praktik organisasi, seringkali muncul *extra role behavior* yang tidak terdokumentasi dalam sistem penilaian formal. Kondisi ini menyebabkan kontribusi nyata karyawan tidak sepenuhnya terakomodasi dalam sistem evaluasi, sehingga berpotensi menimbulkan persepsi ketidakadilan. Temuan ini juga diperkuat oleh penelitian Hersusetiyati *et al.* (2024) dan Haris & Pramudita (2018) yang menunjukkan bahwa meskipun KPI mampu meningkatkan akuntabilitas dan produktivitas, efektivitasnya sangat bergantung pada kesesuaian antara indikator yang ditetapkan dengan realitas pekerjaan di lapangan.

Peneliti mengambil kesimpulan yaitu **Meraih Efisiensi Adalah Target, Namun Beban Kerja Adalah Kenyataan yang Berat**, yang mana meraih efisiensi mencerminkan upaya perusahaan dalam menyederhanakan struktur organisasi dan mengoptimalkan sumber daya yang ada. Namun, dalam proses tersebut, karyawan dihadapkan pada kenyataan meningkatnya beban kerja akibat perluasan peran dan tanggung jawab yang tidak selalu diimbangi dengan penyesuaian kapasitas maupun sistem pendukung yang memadai. Dalam temuan restrukturisasi di PT WKB, efisiensi organisasi tidak hanya dimaknai sebagai pengurangan jumlah tenaga kerja, tetapi juga sebagai perubahan sistem kerja yang menuntut adaptasi tinggi dari karyawan melalui *job enlargement* dan sistem KPI yang lebih transparan. Peran penting dalam menghadapi kondisi ini terletak pada kemampuan organisasi dalam mempertahankan keseimbangan beban kerja dan persepsi keadilan di dalam organisasi.

BAB VIII

PENUTUP

8.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan umum yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Restrukturisasi PT WKB

Proses restrukturisasi organisasi di PT WKB pada tahun 2025 dilaksanakan sebagai upaya untuk meningkatkan efisiensi operasional perusahaan melalui pengurangan jumlah tenaga kerja dan penyederhanaan struktur organisasi. Sebelum restrukturisasi, jumlah karyawan berada pada kisaran lebih dari dua puluh orang dengan struktur organisasi yang relatif kompleks dan memiliki beberapa posisi manajerial. Setelah restrukturisasi, jumlah tersebut berkurang menjadi sekitar tujuh hingga delapan orang dengan struktur yang lebih ramping serta berkurangnya beberapa jabatan strategis. Perubahan ini dinilai oleh karyawan sebagai langkah yang efektif dalam mempercepat koordinasi dan pengambilan keputusan. Namun demikian, di sisi lain, restrukturisasi juga dipersepsikan meningkatkan tekanan kerja serta memperkuat kontrol manajemen, sehingga meskipun efisiensi tercapai, terdapat konsekuensi terhadap kenyamanan dan pola kerja karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori perilaku organisasi dan manajemen perubahan yang menyatakan bahwa perubahan struktur formal akan memengaruhi pola kerja, koordinasi, dan distribusi otoritas dalam organisasi (Greenberg, 2011; Armstrong & Taylor, 2014). Restrukturisasi di PT WKB juga mencerminkan praktik downsizing untuk meningkatkan efisiensi dan sesuai dengan tujuan restrukturisasi dalam meningkatkan efektivitas organisasi (Greenberg, 2011; Hardjoeno, 2024). Hasil ini sejalan dengan penelitian Lindawati & Susila (2022) dan Nastiti *et al.* (2025) yang menemukan peningkatan efisiensi dan percepatan pengambilan keputusan, tetapi juga munculnya beban kerja dan kesulitan adaptasi. Selain itu, peningkatan tekanan kerja yang dirasakan

karyawan mendukung hasil penelitian oleh Christiana *et al.* (2022) mengenai meningkatnya *job demands* selama restrukturisasi.

2. Penyesuaian *Job Description*

Persepsi karyawan terhadap penyesuaian *job description* pascarestrukturisasi menunjukkan adanya perubahan signifikan, terutama dalam bentuk pengurangan tugas lama yang tidak lagi relevan dan penambahan tugas baru yang lebih beragam. Karyawan mengalami perluasan tanggung jawab (*job enlargement*), di mana satu individu harus menangani beberapa fungsi pekerjaan sekaligus akibat berkurangnya jumlah tenaga kerja. Kondisi ini meningkatkan tuntutan multitasking dan fleksibilitas kerja, namun juga berdampak pada meningkatnya beban kerja dan tekanan dalam menyelesaikan tugas. Meskipun dari sisi manajemen perubahan ini dianggap sebagai bentuk optimalisasi sumber daya, karyawan memandang bahwa penyesuaian tersebut belum sepenuhnya diimbangi dengan pembagian beban kerja yang proporsional, sehingga menimbulkan ketidakseimbangan antara kapasitas kerja dengan tuntutan pekerjaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori *job analysis* dan *job design* yang menjelaskan bahwa restrukturisasi mendorong penataan ulang tugas dan tanggung jawab untuk mencapai efisiensi (Snell & Morris, 2019). *Job enlargement* yang muncul juga sejalan dengan konsep Greenberg (2011), di mana karyawan menerima tambahan tugas untuk menggantikan fungsi yang hilang akibat *downsizing*. Hasil ini mendukung penelitian Lindawati & Susila (2022) dan Christiana *et al.* (2022) yang menunjukkan bahwa restrukturisasi meningkatkan beban kerja dan tuntutan *multitasking*. Hasil penelitian ini juga melengkapi penelitian Putri & Gaol (2021) serta Aldi & Yusman (2022), dengan menunjukkan bahwa kejelasan *job description* tidak hanya penting untuk kinerja, tetapi juga harus diimbangi dengan distribusi beban kerja yang adil agar dapat dipersepsikan positif oleh karyawan.

3. Penyesuaian *KPI*

Persepsi karyawan terhadap sistem *Key Performance Indicators* (KPI) pascarestrukturisasi menunjukkan bahwa sistem yang diterapkan menjadi

lebih terstruktur, transparan, dan memiliki tingkat keterukuran yang lebih baik, terutama dengan adanya peningkatan frekuensi evaluasi serta penggunaan *daily log* dalam memantau pekerjaan. Karyawan dapat lebih memahami target kerja dan progres yang dicapai secara berkala. Namun demikian, ditemukan bahwa sistem KPI belum sepenuhnya relevan dengan pekerjaan aktual di lapangan, khususnya karena adanya tugas tambahan akibat restrukturisasi yang tidak tercantum dalam indikator penilaian. Hal ini menyebabkan adanya ketidaksesuaian antara kontribusi nyata karyawan dengan sistem evaluasi yang digunakan, sehingga berpotensi memengaruhi persepsi keadilan dalam penilaian kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa KPI merupakan alat ukur kinerja yang harus relevan, terukur, dan konsisten dengan tugas aktual karyawan (Snell & Morris, 2019; Armstrong & Taylor, 2014). Ketidaksesuaian antara KPI dan pekerjaan aktual juga sesuai dengan konsep *extra role behavior* yang sering tidak tercatat dalam sistem penilaian formal (Greenberg, 2011; Ulrich & Brockbank, 2005). Hasil ini mendukung penelitian Hersusetiyati *et al.* (2024) dan Haris & Sovia (2018) yang menunjukkan bahwa KPI meningkatkan keterukuran dan akuntabilitas kinerja, tetapi sekaligus memperluas temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa relevansi indikator menjadi faktor kunci dalam persepsi keadilan. Hasil penelitian ini juga berkaitan dengan penelitian Danang *et al.* (2024), yang menegaskan bahwa efektivitas KPI sangat bergantung pada kesesuaian antara sistem pengukuran dan kondisi kerja nyata karyawan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa restrukturisasi organisasi di PT WKB berhasil menciptakan efisiensi yang signifikan melalui pengurangan jumlah tenaga kerja dan penyederhanaan struktur organisasi, yang berdampak pada peningkatan efektivitas koordinasi dan pengambilan keputusan. Namun, efisiensi tersebut juga memunculkan konsekuensi berupa peningkatan beban kerja, perluasan tanggung jawab karyawan, serta ketidaksesuaian antara *job description* dan sistem KPI. Dengan demikian, terdapat *trade-off* antara efisiensi organisasi dan keseimbangan beban kerja karyawan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi yang menekankan bahwa restrukturisasi meningkatkan efisiensi tetapi juga memengaruhi perilaku dan persepsi karyawan (Snell & Morris, 2019; Greenberg, 2011; Armstrong & Taylor, 2014). Hasil ini juga sejalan dengan penelitian terdahulu yang menunjukkan dampak ganda restrukturisasi (Lindawati & Susila, 2022; Nastiti *et al.*, 2025; Christiana *et al.*, 2022). Penelitian ini memberikan kontribusi tambahan dengan menyoroti pentingnya keselarasan antara struktur baru, *job description*, dan KPI, sehingga keberhasilan restrukturisasi tidak hanya ditentukan oleh efisiensi struktural, tetapi juga oleh keadilan dan keseimbangan dalam pengelolaan beban kerja karyawan.

8.2 Saran

Saran yang disusun berikut ini merujuk langsung pada temuan penelitian dan diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pihak terkait.

1. Bagi manajemen PT WKB

Manajemen PT WKB disarankan memperkuat kembali tahapan *job analysis* dan perencanaan beban kerja sebelum menetapkan penugasan lintas fungsi, terutama pada unit yang mengalami pengurangan manpower paling besar. Penyusunan *job description* perlu diperbarui secara berkala sehingga uraian tugas tertulis benar benar mencerminkan pekerjaan riil, termasuk tugas tambahan yang muncul akibat restrukturisasi. Penyesuaian *KPI* sebaiknya mempertimbangkan keseimbangan antara target angka dan kualitas proses, serta memasukkan secara eksplisit *kontribusi extra role* yang selama ini dibutuhkan untuk menjaga kelancaran operasional, agar persepsi keadilan dan relevansi penilaian kinerja dapat meningkat.

2. Bagi peneliti

Penelitian ini masih terbatas pada satu konteks organisasi dengan jumlah informan yang kecil, sehingga temuan belum dapat digeneralisasikan ke berbagai jenis perusahaan. Peneliti selanjutnya dapat melakukan studi komparatif lintas perusahaan dengan metode campuran untuk menguji

hubungan restrukturisasi, penyesuaian *job description* dan *KPI*, beban kerja, serta dukungan organisasi terhadap keterikatan dan niat bertahan karyawan.

3. Bagi pembaca dan pemangku kepentingan lain

Penelitian ini diharapkan memberi gambaran konkret mengenai bagaimana restrukturisasi, penyesuaian *job description* , dan perubahan *KPI* dialami karyawan di tingkat operasional, sehingga dapat menjadi bahan refleksi bagi pengambil keputusan maupun pelaksana kebijakan. Bagi pengembang ilmu dan praktisi MSDM, uraian ini dapat menjadi ilustrasi penerapan teori restrukturisasi, *job design*, dan manajemen kinerja dalam praktik sekaligus memantik diskusi dan penelitian lanjutan terkait desain kerja dan pengalaman subjektif karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifuddin & Saebani. (2012). Metodologi penelitian kualitatif. Bandung: Pustaka Setia.
- Agboola, A., & Tsai, KC (2012). Bring character education into classroom. *European Journal of Educational Research*, 1 (2), 163-170.
- Ahmadi, A.(2003). Psikologi umum. Jakarta: Rineka Cipta. *European Journal of Educational Research*, 1(2), 163–170.
- Aldi, G., & Yusman. (2022). Pengaruh Job Description, Key performance Indicator, dan Kepuasan Kerja Terhadap Tingkat Produktivitas pada Perusahaan Properti di Tangerang. In *Prosiding: Ekonomi dan Bisnis* (Vol. 2, Number 2). <https://jurnal.ubd.ac.id/index.php/pros>
- Amal, G., & Idris, M. (2024). *Journal Of Economy Business Development. Pengaruh Job Description Dan Job Specification Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Gusti Aroma Aksiri Celebes Kabupaten Bulukumba The Influence of Job Description and Job Specification on Employee Performance at PT Gusti Aroma Aksiri Celebes, Bulukumba Regency.* <https://journal.unibos.ac.id/jebd>
- Ardana, K. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Arikunto, S. (1983). *Prosedur penelitian: suatu pendekatan praktik*. PT. Bina Aksara, Jakarta. <https://books.google.co.id/books?id=6PKbAQAAAJ>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Limited. <https://books.google.co.id/books?id=BSNEngEACAAJ>
- Balogun, J. (2007). The Practice of Organizational Restructuring:.. From Design to Reality. *European Management Journal*, 25(2), 81–91. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.02.001>
- Candela, A. G. (2019). Exploring the function of member checking. *The Qualitative Report*, 24(3), 619–628.
- Christiana, Y., Tommy, P., Suyasa, Y. S., & Tumanggor, O. (2022). Pentingkah Efikasi Diri dalam Mempertahankan Keterikatan Kerja Saat Terjadi Restrukturisasi ? Is It Important to have Self-efficacy in Maintaining Work Engagement During Restructuring? *Jurnal Psikologi Teori Dan Terapan Tahun*, 14(1), 105–113.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2017). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE Publications. <https://books.google.co.id/books?id=gX1ZDwAAQBAJ>
- Danang, F., Asmoro, D., & Nazar, S. (2024). Pengaruh Key Performance Indicator Dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Bisnis*, 2(3), 2024. <https://jurnal.ittc.web.id/index.php/jakbs/index>

- Hakim, D & Sudaryo, S. (2024). *Corporate Restructuring*. Penerbit Andi.
<https://books.google.co.id/books?id=KPAQEQAQBAJ>
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations*. Pearson.
<https://books.google.co.id/books?id=OL-8cQAACAAJ>
- Handoko, H. T. (2012). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE.
- Hardjoeno, D. R. (2024). *Strategi Perencanaan Korporasi: Tantangan Transformasi Digital setelah Pandemi*. Penerbit Andi.
<https://books.google.co.id/books?id=UX0YEQAQBAJ>
- Haris, R. F., & Sovia, A. (2018). Pendekatan Difotai (Studi Kasus: PT Wira Logitama Saksama). In *Jurnal Logistik Bisnis* (Vol. 10, Number 2).
- Hasibuan, M. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
<https://books.google.co.id/books?id=ZQk0tAEACAAJ>
- Herdiansyah, H. (2019). Metode Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial (Second Edi). *Salemba Humanika*.
- Hersusetiyati, H., Febrianti, W., Sari, R. D., & Yanshah, A. P. (2024). Analisis Kinerja Karyawan Melalui Penerapan Key Performance Indicator (KPI) di PT Jasa dan Kepariwisata Jawa Barat (Perseroda). *Jurnal Digital Bisnis, Modal Manusia, Marketing, Entrepreneurship, Finance, & Strategi Bisnis (DImmensi)*, 4(1), 14. <https://doi.org/10.32897/dimmensi.v4i1.3411>
- Hubbart, J. A. (2023). Organizational Change: The Challenge of Change Aversion. *Administrative Sciences*, 13(7).
<https://doi.org/10.3390/admsci13070162>
- Kaswan. (2019). *Perubahan dan Pengembangan Organisasi*. Yrama Widya.
<https://books.google.co.id/books?id=iQ2WEAAAQBAJ>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Management*. London: Prentice.
- Lubis, P. I., & Kusumanto, I. (2018). *Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Key Performance Indicators (KPI) (Studi Kasus : Cv . Bunda Bakery Pekanbaru) CV . Bunda Bakery is a long established cake manufacturer . The process of making cakes in*. 15(2), 37–45.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. SAGE Publications.
https://books.google.co.id/books?id=U4IU_-wJ5QEC
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2013). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.
<https://books.google.co.id/books?id=p0wXBAAAQBAJ>
- Naamy, N. (2022). Metodologi Penelitian Kualitatif Dasar-Dasar & Aplikasinya. *Rake Sarasin (Issue Maret)*. [https://Repository.Uinmataram.Ac.Id/2853/1/Buku Metode Penelitian. Pdf](https://Repository.Uinmataram.Ac.Id/2853/1/Buku%20Metode%20Penelitian.Pdf).

- Lindawati, N. & Susila, B. (2022). Restrukturisasi Organisasi Sebagai Upaya Peningkatan Efektifitas Kerja Karyawan Ak. Mapindo. *Journal of Applied Management and Accounting Science*, 4(1), 46–59. <https://jamas.triatmamulya.ac.id/index.php/AMAS/article/view/70>
- Nastiti, N., Wolor, C., & Utari, E. (2025). Analisis Dampak Restrukturisasi Organisasi pada PT X. *Maslahah : Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Syariah*, 3(3), 40–51. <https://doi.org/10.59059/maslahah.v3i3.2383>
- Parmenter, & David. (2007). *Mengembangkan, Mengimplementasikan dan Menggunakan Key Performance Indicators*.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Putri, N. W., & Gaol, P. L. (2021). Pengaruh Persepsi Job Description Terhadap Kinerja Karyawan Pada Direktorat Jenderal Penguatan Inovasi Kementerian Riset Dan Teknologi/Brin. *Jurnal Sumber Daya Aparatur*, Vol. 3.
- Abubakar, M. A. (2021). *Pengantar Metodologi Penelitian*. SUKA-Press UIN Sunan Kalijaga. <https://books.google.co.id/books?id=5ijKEAAQBAJ>
- Fiantika, F., Wasil, M., & Jumiyati, S. (2022). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Retrieved www.globaleksekitifteknologi.co.id
- Robbins, S., & Coulter, M. (2016). *Manajemen, Jilid I Edisi 13, Alih. Bahasa: Bob Sabran dan Devri Bardani P. Jakarta : Erlangga*.
- Sahir, S. H. (2021). *Metodologi penelitian*. Penerbit KBM Indonesia.
- Snell, S. A., & Morris, S. S. (2019). Managing human resources 18th edition. In *Managing Human Resources, 18th edition*.
- Sugiyono, P. D. (2017). Metode penelitian bisnis: pendekatan kuantitatif, kualitatif, kombinasi, dan R&D. *Penerbit CV. Alfabeta: Bandung*, 225(87), 48–61.
- Switasarra, A. V., & Astanti, R. D. (2021). Literature Review of Job Description: Meta-analysis. *International Journal of Industrial Engineering and Engineering Management*, 3(1), 33–41. <https://doi.org/10.24002/ijieem.v3i1.4923>
- Twinamasiko, F. (2025). Clarifying Roles, Enhancing Results: Job Descriptions and Employee Performance. *East African Journal of Business and Economics*, 8(2), 90–101. <https://doi.org/10.37284/eajbe.8.2.3312>
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business School Press.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry And Research Design Choosing Among Five Approaches*.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). *Organizational Change And Development*. In *Annu. Rev. Psychol* (Vol. 50).

Zhang, Y. (2019). *Research on Employee Pressure and Resistance Caused by Organizational Change—A Case Study of Jingyi Network Co., Ltd.* *Open Journal of Social Sciences*, 07(05), 72–85.
<https://doi.org/10.4236/jss.2019.75005>

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1: Surat Penerimaan Magang

**Surat Keterangan
Penerimaan Internship
15.001/WE-SK/01/2025**

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : **Muhammad Irshadi Nur Amri Wardhana**
Jabatan : **Chief Executive Officer**

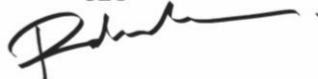
Dalam hal ini bertindak untuk dan atas nama PT. Widya Kreasi Bangsa, dengan ini menyatakan bahwa :

No.	Nama	NIM	Prodi	Posisi Intern	Mentor	Jabatan Mentor
1	Zahrannisa Nur Tresnantari	22311170	Manajemen	Human Capital	Aditya Rahadian	Human Capital Officer
2	Wafda Taqiyya Al Haddar	22311110	Manajemen	Digital Marketing	Anindya Salsabila	Social Media Specialist
3	Dicki Oktatri Jaya	22311451	Manajemen	Digital Marketing	Farid Kybernanta	Ads Specialist
4	Muhammad Zidane	22311377	Manajemen	BD & Sales	Fatiha Mutia Dina	BD & Sales

Yang bersangkutan di atas sebagai Mahasiswa Program Studi Manajemen Universitas Islam Indonesia diterima dengan baik sebagai peserta internship di perusahaan kami. Sebagai syarat menjalankan proses internship ini, untuk kemudian disertakan Surat Tugas dari Universitas Islam Indonesia kepada yang bersangkutan. Demikian surat keterangan penerimaan internship ini dibuat agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Sleman, 22 Januari 2025

CEO



Muhammad Irshadi Nur Amri Wardhana

LAMPIRAN 2: Laporan Daftar Hadir Magang

Lampiran 2.a Laporan Daftar Hadir Magang Bulan Februari

DAFTAR HADIR MAGANG

Bulan/Tahun: Februari/2025

Nama Instansi : Widya SEIA (PT Widya Kreasi Bangsa)

Nama Mahasiswa : Zahrannisa Nur Tresnantari

Asal Perguruan Tinggi : Prodi Manajemen Universitas Islam Indonesia

No	Tanggal	Lama kerja (jam)	Deskripsi Singkat Aktivitas
1	03/02/2025	6 jam	Pelaksanaan <i>onboarding</i> dan pemaparan <i>jobdesk</i> dilakukan secara terstruktur untuk memastikan pemahaman awal yang komprehensif. Pada tahap ini saya diperkenalkan dengan visi dan misi perusahaan, budaya perusahaan yang menjadi pedoman dalam bekerja, tim terkait (struktur organisasi), serta tanggung jawab spesifik yang mencakup peran dan target kerja. Selanjutnya, saya menyimak pemaparan konsep SOP (Standar Operasional Prosedur), saya dijelaskan mulai dari tujuan, ruang lingkup, isi prosedur, hingga evaluasi. Dan juga elemen penting seperti kejelasan bahasa, format yang menjadi acuan, dan penyesuaian dengan kebutuhan operasional perusahaan, setiap SOP wajib dilengkapi dengan <i>flowchart</i> untuk memudahkan implementasi.
2	04/02/2025	7 jam	Saya terlibat dalam kegiatan pembuatan Standar Operasional Prosedur Internal Development Program Untuk Tim Human Capital. Kegiatan dimulai dengan menganalisis dan <i>me-review</i> dokumen contoh SOP yang sudah ada, kemudian menyusun rancangan awal berdasarkan temuan dan standar yang ditetapkan. Setelah itu, saya mengevaluasi dan merevisi dari umpan balik yang diberikan mentor saya.
3	05/02/2025	8 jam	Saya berdiskusi dengan Supervisor untuk merencanakan proyek dan kegiatan yang akan saya lakukan selama bulan Februari. Kemudian saya berkoordinasi dengan Tim Human Capital untuk menyelaraskan isi SOP dengan kebutuhan Perusahaan. Selain itu juga mengobservasi proses interview kandidat Back-End Developer, termasuk teknik wawancara dan aspek penilaian oleh Tim Talent Acquisition, saya juga menganalisis respon kandidat, dan menilai kesesuaiannya dengan kebutuhan Perusahaan dan budaya kerja di Perusahaan Widya SEIA.
4	06/02/2025	7 jam	Menyelesaikan pembuatan Standar Operasional Prosedur Internal Development Program Untuk Tim Human Capital dan Standar Operasional Prosedur Internal Development Program Untuk Peserta Magang. Saya juga terlibat dalam observasi wawancara kandidat <i>Machine Learning Engineer</i> ,

			manfaat dari wawancara itu saya dapat mengetahui apa saja teknik penilaian kompetensi teknis, karakteristik kandidat yang ideal, serta strategi penggalian informasi selama sesi wawancara. Observasi ini memberikan gambaran tentang bagaimana perusahaan menyeleksi talenta yang sesuai dengan visi tim. Kemudian saya juga menyusun materi mengenai HR untuk dipresentasikan kepada <i>COO</i> , <i>Direct Manager</i> , dan <i>Human Capital Officer</i> pada Jumat, 7 Februari.
5	07/02/2025	8 jam (WFC)	Saya melakukan presentasi mengenai materi HR serta progress yang telah dicapai selama 5 hari magang. Kemudian menyimak breakdown alur magang dengan yang nantinya akan mengobservasi jobdesk dari berbagai divisi seperti FAT (Finance, Accounting and Tax), Legal, PGM (Performance and Growth Marketing), dan Sales dalam perspektif HR. Selain itu, saya juga memahami materi HR Overview yang mencakup dasar-dasar HR, Talent Acquisition, dan People Engagement yang sesuai dengan budaya Perusahaan Widya SEIA.
6	10/02/2025	6 jam	Saya merevisi dokumen SOP <i>Internal Development Program for HC</i> dan SOP <i>Internal Development Program for Internship</i> agar lebih terstruktur. Selain itu, saya juga menyicil dan menyusun draft laporan bulan pertama, merangkum pencapaian dan evaluasi dari pekerjaan yang sudah dilakukan.
7	11/02/2025	7 jam	Saya melanjutkan revisi dokumen SOP <i>Internal Development Program for HC</i> dan SOP <i>Internal Development Program for Internship</i> yang sudah direview oleh Tim Human Capital. Selain itu, saya juga terlibat dalam wawancara kandidat magang dari UII untuk divisi Operations dan Finance guna menilai kesesuaian mereka dengan kebutuhan perusahaan. Kemudian, saya juga menyusun RPS Pelaksanaan Magang.
8	12/02/2025	8 jam	Saya terlibat dalam wawancara kandidat magang dari UII untuk divisi HR dan Digital Marketing, mengobservasi dan menilai kesesuaian mereka dengan kebutuhan perusahaan. Selain itu, saya mendapatkan pemaparan breakdown alur cara pembuatan BPJS Ketenagakerjaan dan Kesehatan. Saya juga melakukan zoom meeting dengan Mas Rafi (Tim Product and Tech) untuk membahas penyusunan SOP produk Edspert, yaitu bootcamp dan pengajuan pembayaran vendor.
9	13/02/2025	6 jam	Saya mendapatkan pemaparan penjelasan tentang SOP penggajian karyawan dan penjurnalan oleh Tim Finance. Selain itu, saya juga mengerjakan Flowchart Internal Development Program for HC and Internship.
10	14/02/2025	6 jam (WFH)	Menyelesaikan dokumen Flowchart Internal Development Program for HC and Internship. Kemudian, saya juga

			mengerjakan draft SOP pelaksanaan Bootcamp untuk produk Edspert.
11	17/02/2025	6 jam	Melanjutkan pengerjaan dokumen Flowchart Internal Development Program for HC and Internship. Kemudian, saya juga mengerjakan draft SOP pelaksanaan Bootcamp untuk produk Edspert.
12	18/02/2025	6 jam	Melanjutkan pengerjaan SOP pelaksanaan Bootcamp untuk produk Edspert, merevisi struktur dan detail prosedur dari hasil review user agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
13	19/02/2025	6 jam	Berkonsultasi dengan dosen (Bu Istyakara) terkait pelaksanaan magang untuk mendapatkan arahan dan masukan. Selain itu, saya juga mengerjakan draft SOP Pengajuan Pembayaran Vendor untuk produk Edspert.
14	20/02/2025	6 jam	Melanjutkan pengerjaan SOP Pengajuan Pembayaran Vendor untuk produk Edspert yang sudah direview oleh Tim Finance, serta menginput presensi karyawan bulan Januari untuk memastikan data kehadiran tercatat dengan akurat.
15	21/02/2025	6 jam (WFH)	Merevisi SOP Produk Edspert Pelaksanaan Bootcamp dan melanjutkan menyusun draft SOP Pengajuan Pembayaran Vendor. Saya juga berdiskusi dengan <i>ex-COO</i> dan Mas Arif (Talent Acquisition) melalui Google Meet untuk membahas efisiensi workflow, peningkatan prosedural operasional, serta pemahaman peran setiap divisi guna memastikan kinerja karyawan lebih terstruktur dan terawasi dengan baik.
16	24/02/2025	6 jam	Melanjutkan pengerjaan SOP Pengajuan Pembayaran Vendor (Produk Edspert) dan menginput presensi karyawan bulan Februari untuk memastikan kehadiran tercatat dengan akurat.
17	25/02/2025	6 jam	Merevisi dokumen SOP Pengajuan Pembayaran Vendor (Produk Edspert) yang sudah direview Tim Finance dan Tim Product and Tech, memastikan prosedurnya lebih akurat dan sesuai standar perusahaan. Kemudian, saya juga menginput presensi karyawan untuk memastikan data kehadiran tersimpan di dokumen.
18	26/02/2025	7 jam	Saya menginput presensi karyawan dan menyusun draft Flowchart SOP Pengajuan Pembayaran Vendor (produk Edspert) sebagai kelengkapan dokumen. Selain itu, saya terlibat dalam project Tim PGM (Performance and Growth Marketing) dalam pengambilan konten untuk unggahan sosial media akun Edspert.
19	27/02/2025	8 jam	Saya mendapatkan pemaparan materi serta berdiskusi dalam kegiatan Internal Development Program untuk memperdalam pemahaman terkait internal perusahaan. Kemudian, saya

			melanjutkan menyusun draft Flowchart SOP Pengajuan Pembayaran Vendor (produk Edspert).
20	28/02/2025	6 jam (WFH)	Melanjutkan penyusunan Flowchart SOP Pengajuan Pembayaran Vendor (produk Edspert) serta mengerjakan laporan pelaksanaan magang bulan pertama, merangkum kegiatan serta pencapaian yang telah dilakukan.

Catatan dari supervisor:

1. Setiap tugas yang diberikan dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu.
2. Perlu ditingkatkan kembali sikap proaktif untuk melatih improvisasi.

Yogyakarta, 28 Februari 2025



Zahrannisa Nur Tresnantari



Aditya Rahadian

Lampiran 2.b Laporan Daftar Hadir Magang Bulan Maret

DAFTAR HADIR MAGANG

Bulan/Tahun: Maret/2025

Nama Instansi : Widya SEIA (PT Widya Kreasi Bangsa)

Nama Mahasiswa : Zahrannisa Nur Tresnantari

Asal Perguruan Tinggi : Prodi Manajemen Universitas Islam Indonesia

No	Tanggal	Lama kerja (jam)	Deskripsi Singkat Aktivitas
1	03/03/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Menyelesaikan Mengerjakan dokumen Flowchart SOP Pelaksanaan Bootcamp (Produk Edspert). - Memeriksa dokumen SOP yang harus disesuaikan dengan perubahan penandatanganan pihak atasan.
2	04/03/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Hand over SOP Produk Edspert yang terkait Pelaksanaan Bootcamp dan Pengajuan Pembayaran Vendor kepada Human Capital Officer untuk diperiksa. - Breakdown task oleh Human Capital Officer (Supervisor) mengenai SOP Sanksi serta pembuatan SK Authority Sanksi Kedisiplinan dan Sanksi Kinerja. - Mengerjakan draft Sanksi Kedisiplinan dan Sanksi Kinerja serta draft SOP-nya bersama Team People & Operations.
3	05/03/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mengerjakan draft Sanksi Disiplin dan Performance serta draft SOP-nya bersama Team People & Operations. - Berpartisipasi dalam take content sosial media Aikrut bersama Tim Performance and Growth Marketing.
4	6/03/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mengerjakan draft Sanksi Disiplin dan Performance serta draft SOP-nya bersama Team People & Operations.
5	7/03/2025	WFH	- Mengerjakan draft Sanksi Disiplin dan Performance serta draft SOP-nya bersama Team People & Operations.
6	10/03/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mengerjakan draft Sanksi Disiplin dan Performance serta draft SOP-nya bersama Team People & Operations.

			- Bertugas mewawancara kandidat peserta magang susulan dari UII serta menyeleksi apakah kandidat tersebut sesuai kebutuhan perusahaan atau tidak.
7	11/03/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mengerjakan draft Sanksi Disiplin dan Performance serta draft SOP-nya bersama Team People & Operations. - Hand over SOP Produk Edspert kepada HC Officer. - Checking Dokumen pada Internal Memo SEIA (SOP InSEIght, penomoran SOP Pembayaran Gaji dan Flowchartnya, Flowchart SOP Penjumlahan, penomoran SOP Laporan Keuangan dan Flowchartnya).
8	12/03/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mengerjakan draft Sanksi Disiplin dan Performance serta draft SOP-nya bersama Team People & Operations. - Mengerjakan Flowchart SOP Alur Pembayaran Gaji Karyawan Widya SEIA
9	13/03/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mengerjakan Flowchart SOP Alur Penyusunan Laporan Keuangan Widya SEIA - Hand over SOP Pelaksanaan Bootcamp dan SOP Pengajuan Pembayaran Vendor Product Edspert ke CEO untuk di setuju dan ditandatangani.
10	14/03/2025	WFH	- Zoom Bersama Supervisor dan Dosen Pembimbing - Merancang topik TA
11	19/03/2025	WFH	- Melanjutkan mengerjakan SOP Pemberian Sanksi Bagi Karyawan - Mengerjakan SOP Pengambilan Kelas Pelatihan Bagi Karyawan Widya SEIA
12	20/03/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Shooting konten sosial media - Hand over SOP dan Flowchart untuk Penjumlahan Pembayaran Gaji, Laporan Keuangan, dan InSEIght ke Human Capital Officer dan CEO untuk disetujui dan ditandatangani. - Diskusi bersama Mas Odi (CEO) mengenai topik TA yang akan diambil.
13	21/03/2025	WFH	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Melanjutkan Mengerjakan SOP Pemberian Sanksi Bagi Karyawan - Mengerjakan SOP Pengambilan Kelas Pelatihan Bagi

			Karyawan Widya SEIA
14	24/03/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Melanjutkan Mengerjakan SOP Pemberian Sanksi Bagi Karyawan - Mengerjakan SOP Pengambilan Kelas Pelatihan Bagi Karyawan Widya SEIA
15	25/03/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mengerjakan Flowchart SOP Pemberian Sanksi Bagi Karyawan - Mengerjakan SOP Pengambilan Kelas Pelatihan Bagi Karyawan Widya SEIA
16	26/03/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mengerjakan Flowchart SOP Pemberian Sanksi Bagi Karyawan - Mengerjakan SOP Pengambilan Kelas Pelatihan Bagi Karyawan Widya SEIA
17	27/03/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Notulensi one-on-one dari diskusi Tim PGM untuk bahan evaluasi Tim Human Capital - Mengerjakan Flowchart SOP Pemberian Sanksi Bagi Karyawan.

Catatan dari supervisor:

Ybs sudah menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai peserta magang dengan baik. Perlu ditingkatkan sisi proaktif dan memperluas kembali dalam memberikan ide, saran dan gagasan.

Yogyakarta, 31 Maret 2025



Zahrannisa Nur Tresnantari



Aditya Rahadian

Lampiran 2.c Laporan Daftar Hadir Magang Bulan April

DAFTAR HADIR MAGANG

Bulan/Tahun: April/2025

Nama Instansi : Widya SEIA (PT Widya Kreasi Bangsa)

Nama Mahasiswa : Zahrannisa Nur Tresnantari

Asal Perguruan Tinggi : Prodi Manajemen Universitas Islam Indonesia

No	Tanggal	Lama kerja (jam)	Deskripsi Singkat Aktivitas
1	04/04/2025	WFH	Mengerjakan laporan magang bulan 2
2	08/04/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Sharing knowledge dan Reading mengenai Job Analysis - Mengerjakan laporan untuk bimbingan magang bulan 2
3	09/04/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Drafting Job Analysis Departemen People and Operations - Mewawancara Human Capital Officer mengenai alasan/faktor keterlambatan pengerjaan KPI - Mengerjakan laporan untuk bimbingan magang bulan 2
4	10/04/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Zoom bimbingan bersama Bu Trias (Presentasi topik TA) - Drafting Job Analysis Departemen People and Operations
5	11/04/2025	WFH	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mengerjakan Job Analysis Departemen Performance and Growth Marketing - Mengerjakan Job Analysis Departemen Business Development and Sales
6	14/04/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Diskusi dan menanyakan kepada Mas Leon (Head of PGM) mengenai Employee's Job Description Departemen Performance and Growth Marketing - Menanyakan Head of BD and sales mengenai Employee's Job Description Departemen Business Development and Sales
7	15/04/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mengerjakan Job Analysis untuk Departemen Performance and Growth Marketing dan Departemen Business Development and Sales. - Diskusi bersama Tim Performance and Growth Marketing terkait pengajuan kerjasama kegiatan Bootcamp Edspert dengan Prodi Manajemen UII.

8	16/04/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Take content bersama team sosmed - Diskusi singkat bersama CEO membahas materi perkuliahan apa yang selama ini diimplementasikan dan yang bisa diimplementasikan di kemudian hari. - Mengerjakan Job Analysis termasuk Key Behavioral dan mengisi Employee's current qualification.
9	17/04/2025	WFH	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mengerjakan Job Analysis untuk Departemen Performance and Growth Marketing dan Departemen Business Development and Sales.
10	18/04/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mengerjakan Job Analysis untuk Departemen Performance and Growth Marketing, Departemen Business Development and Sales, Departemen People and Operations, dan Departemen Product and Tech.
11	21/04/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mengerjakan Job Analysis untuk Departemen Performance and Growth Marketing, Departemen Business Development and Sales, Departemen People and Operations, dan Departemen Product and Tech.
12	22/04/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mengerjakan Job Analysis untuk Departemen Performance and Growth Marketing, Departemen Business Development and Sales, Departemen People and Operations, dan Departemen Product and Tech.
13	23/04/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mengerjakan Job Analysis untuk Departemen Performance and Growth Marketing, Departemen Business Development and Sales, Departemen People and Operations, dan Departemen Product and Tech. - Diskusi dengan supervisor mengenai topik TA - Mengikuti bootcamp Excel
14	24/04/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mengerjakan Job Analysis untuk Departemen Performance and Growth Marketing, Departemen Business Development and Sales, Departemen People and Operations, dan Departemen Product and Tech. - Take content bersama team sosmed
15	25/04/2025	WFH	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mengikuti bootcamp Excel - Mengerjakan Job Analysis untuk Departemen

			Performance and Growth Marketing, Departemen Business Development and Sales, Departemen People and Operations, dan Departemen Product and Tech.
16	28/04/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Diskusi bersama Human Capital Officer mengenai kasus-kasus rekrutmen yang pernah terjadi di perusahaan. - Mengerjakan Job Analysis untuk Departemen Performance and Growth Marketing, Departemen Business Development and Sales, Departemen People and Operations, dan Departemen Product and Tech.
17	29/04/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mengerjakan Job Analysis untuk Departemen Performance and Growth Marketing, Departemen Business Development and Sales, Departemen People and Operations, dan Departemen Product and Tech. - Riset kandidat di linkedin - Diskusi kesediaan karyawan untuk di wawancara oleh mahasiswa FBE UII
18	30/04/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Riset kandidat di linkedin - Membuat wording penawaran posisi kerja - Mengisi data spreadsheet tracker, kontak profile, link cv, justifikasi kandidat - Mengobservasi kegiatan wawancara mahasiswa FBE UII mengenai Manajemen Kinerja pada perusahaan

Catatan dari supervisor:

Setiap tugas yang diberikan dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu.

Yogyakarta, 05 Mei 2025



Zahrannisa Nur Tresnantari



Aditya Rahadian

Lampiran 2.d Laporan Daftar Hadir Magang Bulan Mei

DAFTAR HADIR MAGANG

Bulan/Tahun: Mei/2025

Nama Instansi : Widya SEIA (PT Widya Kreasi Bangsa)

Nama Mahasiswa : Zahranisa Nur Tresnantari

Asal Perguruan Tinggi : Prodi Manajemen Universitas Islam Indonesia

No	Tanggal	Lama kerja (jam)	Deskripsi Singkat Aktivitas
1	05/05/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mencari kandidat potensial dan menghubungi mereka melalui LinkedIn - Menyusun dan menyelesaikan laporan tengah
2	06/05/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Menyusun dan menyelesaikan laporan tengah - Mencari kandidat potensial dan menghubungi mereka melalui LinkedIn
3	07/05/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mencari kandidat potensial dan menghubungi mereka melalui LinkedIn
4	08/05/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mencari kandidat potensial dan menghubungi mereka melalui LinkedIn
5	09/05/2025	WFH	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mencari kandidat potensial dan menghubungi mereka melalui LinkedIn
6	13/05/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mencari kandidat potensial dan menghubungi mereka melalui LinkedIn - Mengerjakan draft Sanksi Disiplin dan Performance serta draft SOP-nya bersama Team People & Operations.
7	14/05/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mencari kandidat potensial dan menghubungi mereka melalui LinkedIn - Mengerjakan draft Sanksi Disiplin dan Performance serta draft SOP-nya bersama Team People & Operations.
8	15/05/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mencari kandidat potensial dan menghubungi mereka

			melalui LinkedIn - Mengerjakan draft Sanksi Disiplin dan Performance serta draft SOP-nya bersama Team People & Operations.
9	16/05/2025	WFH	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mencari kandidat potensial dan menghubungi mereka melalui LinkedIn - Mengerjakan draft Sanksi Disiplin dan Performance serta draft SOP-nya bersama Team People & Operations.
10	19/05/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mencari kandidat potensial dan menghubungi mereka melalui LinkedIn - Mengerjakan draft Sanksi Disiplin dan Performance serta draft SOP-nya bersama Team People & Operations.
11	20/05/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mencari kandidat potensial dan menghubungi mereka melalui LinkedIn - Mengerjakan draft Sanksi Disiplin dan Performance serta draft SOP-nya bersama Team People & Operations.
12	21/05/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mencari kandidat potensial dan menghubungi mereka melalui LinkedIn - Mengerjakan draft Sanksi Disiplin dan Performance serta draft SOP-nya bersama Team People & Operations.
13	22/05/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mencari kandidat potensial dan menghubungi mereka melalui LinkedIn - Mengerjakan Job Analysis untuk Departemen Performance and Growth Marketing, Departemen Business Development and Sales, Departemen People and Operations, dan Departemen Product and Tech.
14	23/05/2025	WFH	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mencari kandidat potensial dan menghubungi mereka melalui LinkedIn - Mengerjakan Job Analysis untuk Departemen Performance and Growth Marketing, Departemen Business Development and Sales, Departemen People and Operations, dan Departemen Product and Tech.

15	26/05/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mencari kandidat potensial dan menghubungi mereka melalui LinkedIn - Mengerjakan Job Analysis untuk Departemen Performance and Growth Marketing, Departemen Business Development and Sales, Departemen People and Operations, dan Departemen Product and Tech.
16	27/05/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mencari kandidat potensial dan menghubungi mereka melalui LinkedIn - Mengerjakan Job Analysis untuk Departemen Performance and Growth Marketing, Departemen Business Development and Sales, Departemen People and Operations, dan Departemen Product and Tech.
17	28/05/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mengerjakan Job Analysis untuk Departemen Performance and Growth Marketing, Departemen Business Development and Sales, Departemen People and Operations, dan Departemen Product and Tech.
18	29/05/2025	6 jam	- Notulensi Kehadiran Karyawan - Mengerjakan Job Analysis untuk Departemen Performance and Growth Marketing, Departemen Business Development and Sales, Departemen People and Operations, dan Departemen Product and Tech.

Catatan dari supervisor:

Setiap tugas yang diberikan dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu.

Yogyakarta, 02 Juni 2025



Zahrannisa Nur Tresnantari



Aditya Rahadian

LAMPIRAN 3: Dokumentasi *Job Description* dan *Key Performance Indicators*

1. Tampilan *KPI Divisi Performance and Growth Marketing*

Draft KPI General & KPI Divisi [Q1 - 2025]

.XLSX

File

Edit

View

Insert

Format

Data

Tools

Help

50%

\$

%

.0

.00

123

Default...

-

10

+

B

I

Q10

fx

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	KPI General								
2	No	Key Performance Indicator General	Detail	Weight	Actual Output	Output Description	Score		
3	1	Attendance	Track daily attendance via company system (Odoo)	10%	0				
4			Submit timely daily	5%	0				
5	2	Reporting	Weekly Report	5%	0				
6			Monthly Report	5%	0				
7	3	Meeting	Active attendance and contributions in team or division meetings	10%	0				
8	4	Budgeting	Adherence to budgeting processes	5%	0				
9	Maximum Weight Accumulation is 100				40%			0	
10									
11	KPI Divisi : Head of Performance and Growth Marketing								
12	No	Key Performance Indicator	Detail	Weight	Plan Output	Output Description	Actual Output	Link Doc	Score
13	1	Campaign Strategy	Develop and oversee one major campaign per month	20%	1		0		0
14	2	Collaboration with Sales	Conduct weekly alignment meetings with sales teams for Edspert, Edscorp, Aikrut	15%	1		0		0
15	3	Performance Monitoring	Create/Monitor dashboard for PGM team	15%	1		0		0
16	4	SLA Compliance	Content request for creative related finished within SLA (1 working day)	15%	1		0		0
17	5	Team Management	Team member's KPI Achievement above 95% on average	25%	1		0		0
18	6	Social Media Improvement	Spend over minimum 20 hours a week collaborating with Social Media Specialist	10%	1		0		0
19	Maximum Weight Accumulation is 100				100%				0
20									
21	KPI Divisi : Ads Specialist								
22	No	Key Performance Indicator	Detail	Weight	Plan Output	Output Description	Actual Output	Link Doc	Score
23	1	CTR Maintenance	Maintain a 1% or higher CTR across all campaigns	25%	1		0		0
24			Edspert : Ensure ad spend is within ±10% of planned budgets (incl. Tax) Rp. 15.000.000		1		0		0
25	2	Ad Budget Optimization	Aikrut : Ensure ad spend remains within ±10% of the allocated budget of Rp 5,000,000 (including tax)	25%	1		0		0
26			Run at least 3 A/B tests monthly for performance improvement		1		0		0
27	3	A/B Testing	Run Aikrut A/B testing campaigns on other platforms (e.g., Google Ads, LinkedIn) as needed.	20%	1		0		0
28			Conduct at least 3 A/B tests with allocate 10% of the total ad budget (Creative Variations, Copy		1		0		0
29			Excel: Generate a minimum of 128 leads		1		0		0
30	4	Leads Target (Monthly)	IoT: Generate a minimum of 66 leads	10%	1		0		0
31			Aikrut : Generate a minimum 30 leads		1		0		0
32			Share daily campaign performance metrics, including CTR, CPC, and CPL, with a focus on identifying		1		0		0
33	5	Reporting Metrics (Daily Report)	Highlight immediate optimization actions taken, if any		1		0		0

+

≡

Simulasi Komisi

KPI_PGM

KPI_BD & Sales

KPI_Product - EdsCorp

2. Tampilan *KPI Divisi Business Development and Sales*

<

3. Tampilan *KPI Divisi Product*

Draft KPI General & KPI Divisi [Q1 - 2025] .XLSX

File Edit View Insert Format Data Tools Help

50% 123 Calibri 10 B

A1 KPI General

No	KPI General	Detail	Weight	Actual Output	Output Description	Score
1	Attendance	Track daily attendance via company system (Odoo)	10%	0		
2	Reporting	Submit timely daily	5%	0		
3	Meeting	Weekly Report	5%	0		
4	Budgeting	Monthly Report	5%	0		
		Active attendance and contributions in team or division meetings	10%	0		
		Adherence to budgeting processes	5%	0		
		Maximum Weight Accumulation is 100	40%			0

KPI : EdsCorp Product Manager

No	Key Performance Indicator	Detail	Weight	Plan Output	Output Description	Actual Output	Link Doc	Score
1	Class Delivery	Ensure more than 90% activity checklist crossed off	40%	1		0		0
2	Team Coordination	Conduct at least 1 check-ins monthly with Facilitators	20%	1		0		0
3	Content Quality Checks	Verify all materials meet QC standards before class	20%	1		0		0
4	IoT Kit Complaints	Make sure 100% complaints on IoT Kit Procurement	20%	1		0		0
		Maximum Weight Accumulation is 100	100%					0

Achievement

No	Achievement	Detail
1	Cost Savings	Achieve 25% miss on COGS/PAAR (IoT Kit, Monitor, Pad), zoom meeting
2	Class Delivery	Successfully deliver all requested project
3	Satisfaction	Achieve average satisfaction score above 4.8 out of 5

KPI_BD & Sales KPI_Product - EdsCorp KPI_Product - Edspert.ic

4. Tampilan *KPI Divisi People and Operations*

Draft KPI General & KPI Divisi [Q1 - 2025] .XLSX

File Edit View Insert Format Data Tools Help

50% 123 Calibri 10 B

A1 KPI General

No	KPI General	Detail	Weight	Actual Output	Output Description	Score
1	Attendance	Track daily attendance via company system (Odoo)	10%	0		
2	Reporting	Submit timely daily	5%	0		
3	Meeting	Weekly Report	5%	0		
4	Budgeting	Monthly Report	5%	0		
		Active attendance and contributions in team or division meetings	10%	0		
		Adherence to budgeting processes	5%	0		
		Maximum Weight Accumulation is 100	40%			0

KPI : Finance and Tax

No	Key Performance Indicator	Detail	Weight	Plan Output	Output Description	Actual Output	Link Doc	Score	Remark
1	Tax Compliance	Laporan Pajak	30%	1		0		0	
2	Financial Reporting	Laporan Bulanan	25%	1		0		0	
		Vendor list (update)	10%	1		0		0	
		Vendor Cooperation	10%	1		0		0	
		Vendor Relations	15%	1		0		0	
		Negosiasi Vendor	10%	1		0		0	
		Pagu // HPS	10%	1		0		0	
		Maximum Weight Accumulation is 100	100%					0	

KPI : HR

No	Key Performance Indicator	Detail	Weight	Plan Output	Output Description	Actual Output	Link Doc	Score	Remark
1	Recruitment	Time to Hire / SLA	0%	1		0		0	Hold
		Turn Over Rate	0%	1		0		0	
		Payroll	10%	1		0		0	
		BPJS Kesehatan : Pendaftaran & Penomokasian	10%	1		0		0	
		BPJS Kesehatan : Pengajuan Pembayaran Iuran	5%	1		0		0	
		BPJS Ketenagakerjaan : Pendaftaran & Penomokasian	5%	1		0		0	
		BPJS Ketenagakerjaan : Pengajuan Pembayaran Iuran	10%	1		0		0	
		Contract & NDA for Internal New Joiner (Employee, Intern, Freelance)	5%	1		0		0	
		Contract & NDA for External New Joiner (Monitor, Narsum, Psdi)	5%	1		0		0	
		Amendemen Contract for Internal	5%	1		0		0	
		Amendemen Contract for External	4%	1		0		0	

5. Tampilan Contoh Kode Pada *KPI Personal Tracking*

KPI Personal Tracking -

File Edit View Insert Format Data Tools Extensions Help

100% 123 Calibri 9 B I A

A1:F1 KPI Code - Q1 2025

	A	B	C	D	E	F
1	KPI Code - Q1 2025					
2	Position	Codes	KPI Personal	Detail KPI Personal		
3	Human Capital Officer	HCO001	Compensation and Benefit	Payroll Processing (Penawaran, Perhitungan, Pengajuan, Slip)		
4	Human Capital Officer	HCO002	Compensation and Benefit	BPJS Kesehatan : Pendaftaran, Penonaktifan, Finalisasi Pembayaran		
5	Human Capital Officer	HCO003	Compensation and Benefit	BPJS Ketenagakerjaan : Pendaftaran, Penonaktifan, Finalisasi Pembayaran		
6	Human Capital Officer	HCO004	Administrative Expert	Contract & NDA for Internal New Joiner (Employee, Intern)		
7	Human Capital Officer	HCO005	Administrative Expert	Contract & NDA for External New Joiner (Mentor, Narsum, Facil, Freelance)		
8	Human Capital Officer	HCO006	Administrative Expert	Amandemen Contract for Internal		
9	Human Capital Officer	HCO007	Administrative Expert	Amandemen Contract for External		
10	Human Capital Officer	HCO008	Administrative Expert	Kebutuhan Surat Menyurat		
11	Human Capital Officer	HCO009	Administrative Expert	Sertifikat Mentor		
12	Human Capital Officer	HCO010	Administrative Expert	Notification for End of Contract (Employee)		
13	Human Capital Officer	HCO011	Learning and Development	Drafting & Sosialisasi KPI for employee - Rekapitulasi for All KPI Employee		
14	Human Capital Officer	HCO012	Learning and Development	Presensi, Sanksi, Training dll		
15	Human Capital Officer	HCO013	Offboarding	Handover Monitoring		
16	Human Capital Officer	HCO014	Offboarding	Clearance Sheet		

+ KPI Code Q1 Daily Log Q1 KPI Code Q2 Daily Log Q2

6. Tampilan *Daily Log*

A1

</

7. Tampilan *Job Analysis*


[Planning] Job Analysis - 2025



File Edit View Insert Format Data Tools Extensions Help





75%



\$ % 0.00 123 Calibri





9

E15

	A	B	C	D
1				
2	No	Alur Proses Job Analysis - 2025	Keterangan / Maksud & Tujuan	Check List
3	1	Mengidentifikasi jabatan yang Akan Dianalisis		
4		-Jabatan baru	Mengidentifikasi posisi baru yang perlu diintegrasikan ke dalam struktur organisasi.	☒
5		-Jabatan yang mengalami perubahan	Memfokuskan pada jabatan yang memiliki perubahan tugas, tanggung jawab, atau struktur seiring perkembangan organisasi.	☒
6		-Jabatan yang strategis/kritis	Menitikberatkan pada jabatan kunci yang berpengaruh besar terhadap kinerja dan rencana strategis perusahaan.	☒
7		- Semua jabatan di organisasi	Melakukan analisis menyeluruh guna mendapatkan gambaran kondisi dan kebutuhan di setiap lini jabatan untuk peningkatan kinerja.	☒
8	2	Metode Pengumpulan Data		
9		-Wawancara (dengan pemangku jabatan atau atasan)	Mengajukan pertanyaan tentang detail pekerjaan dan rinciannya secara langsung	☒
10		-Kuesioner (Job Analysis Questionnaire)	Penggunaan kuesioner untuk mengumpulkan data secara sistematis dari banyak pihak sekaligus, yang mendukung pengumpulan informasi.	☒
11		-Observasi langsung (melihat karyawan melakukan pekerjaan)	Mengamati pelaksanaan tugas secara langsung untuk mendapatkan data objektif tentang proses kerja dan kondisi yang mungkin terjadi.	☒
12		-Catatan harian kerja (employee log)	Catatan setiap pekerjaan/kegiatan yang dilakukan selama bekerja	☒
13		-Studi dokumen (analisis dokumen kerja, SOP, struktur organisasi)	Mengaji dokumen resmi dan pedoman kerja untuk memastikan informasi yang diperoleh selaras dengan standar operasional dan kebijakan perusahaan.	☒
14	3	Melakukan Pengumpulan Data		
15		-Tugas dan tanggung jawab	Mendata secara rinci aktivitas harian dan fungsi utama yang dijalankan dalam setiap posisi jabatan.	☒
16		-Proses kerja	Memetakan tahapan dan alur proses yang harus dijalankan, serta mengevaluasi efisiensi operasional.	☒



Alur & Proses
People and Operations
Product and Tech
Performance and Growth

[illegible][illegible]

LAMPIRAN 4: Panduan Wawancara

Pertanyaan Bagi *Human Capital Officer*

1. Bagaimana pengalaman Anda dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan beban kerja setelah restrukturisasi?
2. Apa saja bentuk perubahan peran dan tanggung jawab yang Anda rasakan setelah struktur organisasi diubah?
3. Tantangan pribadi apa yang paling terasa selama proses adaptasi tersebut?
4. Bagaimana Anda memaknai perubahan sistem kerja yang terjadi setelah restrukturisasi?
5. Menurut Anda, apakah restrukturisasi ini membuat beban kerja menjadi lebih berat, lebih ringan, atau justru lebih relevan?
6. Bagaimana restrukturisasi memengaruhi pola kerja tim di departemen Anda?
7. Adakah perubahan budaya kerja atau komunikasi internal yang signifikan setelah restrukturisasi?
8. Apakah koordinasi antar tim menjadi lebih efektif atau justru menimbulkan hambatan baru?
9. Menurut Anda, faktor apa yang membuat komunikasi di tim menjadi lebih terbuka setelah restrukturisasi?
10. Bagaimana peran kerja sama tim dalam menjaga motivasi dan produktivitas pasca restrukturisasi?
11. Bagaimana proses penyusunan *KPI* dilakukan di PT WKB setelah restrukturisasi?
12. Siapa saja pihak yang terlibat langsung dalam penyusunan *KPI* baru?
13. Apakah Anda merasa dilibatkan secara langsung dalam penetapan *KPI* tersebut?
14. Menurut Anda, sejauh mana *KPI* baru mencerminkan karakter pekerjaan dan kemampuan karyawan?
15. Bagaimana respon karyawan terhadap sistem *KPI* yang baru diterapkan?
16. Apakah *KPI* baru membantu mengukur kinerja secara lebih objektif dan terukur?

17. Apa kendala utama yang muncul dalam penerapan *KPI* setelah restrukturisasi?
18. Bagaimana perusahaan memperkenalkan dan menggunakan tes DISC kepada karyawan?
19. Seberapa relevan hasil tes DISC digunakan dalam proses evaluasi kinerja atau penempatan posisi?
20. Apakah hasil tes DISC pernah dipertimbangkan dalam penyusunan *KPI* atau pembagian tugas?
21. Menurut Anda, siapa saja yang sebaiknya dilibatkan dalam integrasi DISC ke sistem manajemen kinerja?
22. Apa manfaat yang paling dirasakan dari penerapan tes DISC di lingkungan kerja Anda?
23. Kendala apa yang muncul dalam implementasi hasil DISC di manajemen SDM?
24. Apakah hasil DISC dapat membantu menjaga kestabilan tim di masa perubahan organisasi?
25. Bagaimana cara terbaik agar manajer dapat memanfaatkan hasil DISC secara efektif dalam membina timnya?
26. Bagaimana bentuk dukungan yang diberikan manajemen kepada karyawan selama masa transisi restrukturisasi?
27. Bagaimana peran pimpinan (chief level) dalam memfasilitasi proses adaptasi dan komunikasi perubahan?
28. Menurut Anda, sejauh mana transparansi manajemen memengaruhi penerimaan karyawan terhadap perubahan?
29. Dukungan seperti apa yang Anda butuhkan agar dapat tetap produktif dalam situasi restrukturisasi?
30. Jika diberi kesempatan, rekomendasi apa yang akan Anda berikan kepada perusahaan agar proses restrukturisasi dan sistem *KPI* ke depan menjadi lebih efektif dan adil?

Pertanyaan Bagi *Head of Performance and Growth Marketing*

1. Bagaimana Anda menanggapi kalau perusahaan belum lama restrukturisasi?
2. Setelah Anda bergabung, bagaimana kesan Anda terhadap beban kerja tim saat ini?
3. Apakah menurut Anda tugas-tugas yang dijalankan oleh tim sudah seimbang dengan jumlah orang yang ada?
4. Dari pengamatan Anda, apakah anggota tim terlihat kewalahan, atau justru sudah bisa mengatur pekerjaannya dengan baik?
5. Apakah karyawan pernah bercerita kepada Anda tentang bagaimana beban kerja mereka berubah setelah restrukturisasi?
6. Menurut Anda, apakah pembagian kerja antaranggota tim sudah jelas, atau masih tumpang tindih?
7. Apakah Anda merasa sistem kerja sekarang sudah efisien, atau masih ada bagian yang terasa berat untuk tim?
8. Menurut Anda, apa tantangan utama yang dihadapi karyawan dalam menjalankan tugas mereka saat ini?
9. Setelah Anda bergabung, bagaimana pemahaman Anda terhadap sistem *KPI* (penilaian kinerja) yang diterapkan di perusahaan ini?
10. Apakah menurut Anda sistem *KPI* sekarang sudah cukup jelas dan bisa diikuti oleh tim?
11. Apakah anggota tim Anda memahami apa saja target atau ukuran kinerja mereka?
12. Dari cerita karyawan, apakah mereka merasa *KPI* sekarang lebih mudah, lebih sulit, atau sama saja dibanding sebelumnya?
13. Menurut Anda, apakah target yang ditetapkan realistis dengan kondisi kerja yang ada sekarang?
14. Apakah Anda melihat sistem *KPI* ini membantu meningkatkan fokus kerja tim, atau justru membuat tekanan kerja lebih tinggi?
15. Bagaimana cara perusahaan menjelaskan *KPI* baru kepada Anda saat pertama kali bergabung?

16. Apakah menurut Anda *KPI* yang berlaku sekarang sudah mencerminkan hasil kerja yang sebenarnya?
17. Saat pertama kali Anda masuk, apakah job description untuk setiap posisi di tim sudah tertulis dan dijelaskan dengan jelas?
18. Bagaimana penilaian Anda terhadap kesesuaian antara job description dengan pekerjaan yang benar-benar dilakukan karyawan?
19. Apakah Anda menemukan karyawan yang masih belum paham sepenuhnya dengan tugas barunya?
20. Menurut Anda, apakah job description sekarang sudah sesuai dengan kemampuan dan peran masing-masing orang?
21. Apakah Anda merasa job description di struktur baru ini terlalu luas, terlalu sempit, atau sudah pas?
22. Bagaimana cara Anda membantu tim agar lebih memahami dan menyesuaikan diri dengan job description mereka?
23. Apakah Anda melihat adanya tugas yang tumpang tindih antara satu posisi dan posisi lain?
24. Bagaimana suasana kerja yang Anda rasakan di tim setelah bergabung?
25. Apakah komunikasi antarbagian menurut Anda sudah berjalan lancar, atau masih perlu diperbaiki?
26. Dari cerita karyawan lama, bagaimana suasana kerja sebelum restrukturisasi dibanding sekarang (kalau pernah mereka ceritakan)?
27. Apakah Anda merasa budaya kerja di perusahaan ini terbuka untuk diskusi dan masukan?
28. Bagaimana hubungan antara Anda sebagai manajer baru dengan anggota tim yang sudah lebih dulu ada di perusahaan?
29. Menurut Anda, apakah restrukturisasi membuat kerja sama tim menjadi lebih kuat atau masih butuh waktu untuk menyesuaikan diri?
30. Apa hal positif dan tantangan yang Anda rasakan dalam beradaptasi dengan struktur dan budaya kerja yang baru ini?

Pertanyaan Bagi Staff

1. Sudah berapa lama Anda bekerja di PT WKB, dan bagaimana perjalanan karier Anda selama di sini?
2. Bisa diceritakan proses restrukturisasi yang dilakukan?
3. Dulu sebelum restrukturisasi, posisi dan tanggung jawab utama Anda seperti apa? Apakah sempat mengalami pergantian atasan atau sistem kerja juga?
4. Bagaimana Anda pertama kali mengetahui adanya restrukturisasi? Apakah diumumkan secara resmi atau lebih lewat obrolan internal?
5. Saat pertama mendengar kabar restrukturisasi, apa yang Anda rasakan? Apakah lebih kaget, khawatir, atau justru antusias karena ada perubahan baru?
6. Kalau diingat kembali, perubahan paling awal apa yang langsung terasa waktu restrukturisasi mulai diterapkan?
7. Kalau dibandingkan sebelum restrukturisasi, menurut Anda beban kerja sekarang terasa lebih berat, lebih ringan, atau justru berbeda bentuknya?
8. Bisa diceritakan contoh pekerjaan yang berubah atau bertambah setelah restrukturisasi dilakukan?
9. Apakah perubahan itu terjadi karena efisiensi jumlah karyawan, atau karena cara kerja yang berbeda dari sebelumnya?
10. Apakah ada pekerjaan lama yang sekarang sudah tidak Anda tangani lagi, atau justru ada tambahan tugas baru di luar tanggung jawab lama?
11. Saat awal transisi, apakah Anda sempat merasa kewalahan menyesuaikan diri dengan sistem dan alur kerja yang baru?
12. Bagaimana pembagian kerja di tim sekarang apakah terasa lebih adil, efisien, atau justru ada beban yang tidak seimbang?
13. Kalau menilai secara pribadi, restrukturisasi ini lebih banyak membawa efisiensi kerja atau malah menambah tekanan psikologis bagi tim?
14. Apakah perubahan jumlah *manpower* di tim berdampak langsung pada performa kerja dan hasil yang dicapai?
15. Sebelum restrukturisasi, apakah sistem *KPI* sudah diterapkan secara jelas?

16. Bagaimana sistem *KPI* yang baru menurut Anda? Apakah lebih terstruktur atau justru kurang transparan dibanding sebelumnya?
17. Apakah target *KPI* yang sekarang terasa lebih tinggi, lebih rendah, atau justru tidak terlalu jelas?
18. Apakah Anda merasa *KPI* yang baru ini sudah sesuai dengan peran dan tanggung jawab sekarang?
19. Bagaimana Anda biasanya mengetahui atau menerima informasi tentang target *KPI* apakah dari HR, atasan langsung, atau sistem tertentu?
20. Apakah sistem baru ini memunculkan rasa motivasi, atau justru membuat Anda merasa bingung karena kurang arahan?
21. Menurut Anda, apakah sistem penilaian *KPI* yang sekarang sudah lebih adil dan objektif dibanding sistem sebelumnya?
22. Apakah perusahaan menyediakan dukungan nyata (seperti pelatihan, mentoring, evaluasi rutin, atau pemberian insentif) untuk membantu pencapaian target *KPI*?
23. Kalau dibandingkan dengan periode sebelum restrukturisasi, hal apa yang paling berubah dalam cara penilaian kinerja?
24. Kalau dibandingkan dengan sebelum restrukturisasi, apakah tugas dan tanggung jawab Anda berubah banyak?
25. Bisa diceritakan contoh konkret perbedaan tugas sebelum dan sesudah restrukturisasi?
26. Menurut Anda, apakah job description yang baru sudah sesuai dengan kemampuan dan pengalaman Anda?
27. Saat awal perubahan, apakah ada sosialisasi atau penjelasan resmi dari manajemen terkait pembagian peran baru?
28. Perubahan Job Description membuat pekerjaan terasa lebih menantang atau malah menimbulkan kebingungan?
29. Apakah sistem pembagian tugas sekarang sudah fleksibel, atau justru terasa kaku karena masih beradaptasi dengan struktur baru?
30. Jika diberi kesempatan untuk menyarankan perbaikan, apa yang ingin Anda ubah dari sistem pembagian atau pengawasan tugas saat ini?

31. Setelah restrukturisasi, bagaimana hubungan kerja antara rekan-rekan tim dan atasan menurut Anda?
32. Apakah komunikasi di tim terasa lebih terbuka, transparan, atau justru lebih tertutup dan berhati-hati setelah perubahan struktur?
33. Saat transisi restrukturisasi, apakah Anda sempat merasa bingung karena perubahan arah atau arahan kerja yang sering berubah?
34. Bagaimana cara manajemen menyampaikan informasi atau keputusan baru apakah terencana, mendadak, atau berubah-ubah setiap saat?
35. Menurut Anda, apakah restrukturisasi ini menciptakan suasana kerja yang lebih profesional dan produktif, atau malah membuat hubungan antar anggota tim lebih renggang?
36. Bagaimana kondisi kolaborasi dan semangat kerja tim sekarang dibanding sebelum restrukturisasi?
37. Kalau Anda menilai secara keseluruhan, restrukturisasi ini lebih banyak membawa manfaat atau tantangan bagi karyawan?
38. Apa harapan Anda agar sistem kerja, pembagian tugas, dan penetapan *KPI* ke depan bisa lebih efektif dan adil?

LAMPIRAN 5: Transkrip Wawancara

TRANSKRIP WAWANCARA

INFORMAN SATU

Identitas Narasumber : Mr. AD

Jabatan : HC Officer

Tanggal dan Waktu Wawancara : Selasa, 10 Juni 2025, Pukul 14.00

Tempat Wawancara : *Google Meet*

Transkrip Wawancara	
ZR	Baik, Assalamualaikum Wr. Wb. Sebelumnya, terima kasih atas waktu yang sudah disempatkan ya Mas Adit. Jadi saya sedang dalam tahap pengumpulan data yang nantinya masih akan di reduksi. Wawancara hari ini akan membahas mengenai Penyesuaian Pascarestrukturisasi, <i>KPI</i> dan Beban Kerja, Implementasi Tes DISC termasuk Manfaat, Kendala, dan Strategi Penggunaan, dan Dinamika Tim di PT WKB yang khususnya terhadap Upaya Optimalisasi Kinerja Karyawan Pasca Restrukturisasi.
AD	Walaikumsalam. Wr. Wb. Oh iya, selamat siang Mbak Ara. Saya beberapa waktu lalu kita sudah sempat ngobrol ya terkait <i>KPI</i> itu ya. Oke, jadi gimana Mbak Ara?
ZR	Baik, Bisa diceritakan dulu, bagaimana pengalaman Mas Adit dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan beban kerja setelah restrukturisasi di periode Januari - Oktober awal ini? dan Apakah Mas Adit merasa terjadi perubahan dalam peran dan tanggung jawab sehari-hari setelah struktur organisasi diubah?
AD	Oke.. penyesuaian.. pastinya untuk restrukturisasi ini kan kita menyesuaikan ya apa yang harus kita.. mungkin bahasanya lebih tepat kita efektifkan, dengan sumber daya yang ada terus planning dan goals perusahaan atau manajemen kedepannya itu seperti apa pasti ada beberapa beban kerja yang mungkin kita petakan satu satu. jadi, misal si A ini beban kerjanya kita kurangi, karena apa, karena dianggap sudah tidak relevan untuk kita lanjutkan. jadi perubahan ini bukan serta merta menjadi beban kerja baru, bisa jadi justru mengurangi beban kerja, karena beban kerja yang sebelum sebelumnya itu kurang sesuai, jadi jika kita implementasikan di quartal awal tahun ini tuh sudah tidak relevan untuk kita kejar. bukan kita tinggalkan tapi kita freeze dulu. mungkin aku ambil contoh di HR, di tahun-tahun sebelumnya kita getol tuh melakukan program - program pengembangan karyawan yang dimana disitu kan kita juga membutuhkan biaya yang harus dikeluarkan, cuma ketika saat ini dengan kondisi perusahaan, dari segi manpower, segi finansial, apakah relevan.. mungkin iya.. temen temen butuh pengembangan secara softskillnya gitu ya, cuma itu bukan menjadi urgensi utamanya, karena kita mau me-reset perusahaan, produk, dan sebagainya untuk kedepannya jadi itu yang mungkin beban kerja di HR yang kita freeze terlebih dahulu, mungkin nanti kalau memang setting goalsnya ini sudah 80% tercapai kemungkinan beban itu akan kita kembalikan lagi ke posisi awal. oh kira kira ini kita butuhkan nih, kemarin kita udah punya program-program seperti ini, oke yang tadinya kita freeze kita unlock lagi, kita bahas kira-kira apa yang harus kita jalankan. jadi, mungkin untuk menyikapi perubahannya sih tidak terlalu menyulitkan, cuman, merubah mindsetnya aja sih, karena yang dipikirkan teman-teman mungkin salah satunya “ah aku bakal ketambahan beban ini ini ini, cuman tanpa disadari, ketika beban baru datang itu beban lama juga kita kurangi.
ZR	Jadi itu tadi yaa mas, dengan dipetakan itu bisa membuat karyawan merasa ditambah atau dikurangi beban kerjanya ya?
AD	Dari perusahaan berpikirnya, dan mengusahakannya, bagaimana teman-teman itu tidak overwhelmed. dengan skema struktur yang baru gitu, dengan cara apa, oke ini kita ada beban kerja baru, akan kita masukkan ke Si A misalnya, cuman si A ini kayaknya bebannya sudah

	banyak banget, nggak mungkin kita tambahkan gitukan, nah baru kita petakan si A ini kira kira ngerjain apa aja ya, a, b, c, d, e. oh ternyata yang d sama e inituh sudah tidak relevan, maka kita freeze dulu aja, kita masukkan ke beban yang baru. ternyata pas kita memasukkan beban yang baru pekerjaannya agak keteteran nih, oke, yang beban c kita kurangi proporsinya. jadi, sebisa mungkin teman-teman tidak ditambahkan porsi kerja baru, tapi ada penambahan beban kerja untuk disesuaikan supaya relevan dengan target dan atasan. misalnya ya hanya contoh saja, ada struktur baru nih, yang kemungkinan besar kamu akan ketambahan beban kerja sebanyak 3, kalau diakumulasikan dengan yang 5 tadi jadi 8, nah itu kita petakan dulu nih, oh kamu ada beban kerja 5, ternyata 4 sama 5 kita ilangin nih jadi cuma ada 3, kita masukin lagi 3, jadi 6. oh ternyata kamu masih merasa overwhelmed nih, oke kita kurangi lagi 2 jadi 4, jadi kamu malah ringan sebenarnya pekerjaannya. cuman karena ada beberapa pekerjaan yang kurang familiar, itu yang menjadi pemicu rasa overwhelmed “ah kerjaanku jadi ketambahan ini” padahal sebenarnya itu lebih ringan secara kuantitas. namun, karena ada pekerjaan yang mungkin kurang familiar itu tadi yang menjadi perasaan overwhelmed itu.
ZR	Dalam proses penyesuaian itu, tantangan apa saja yang paling terasa secara pribadi?
AD	Ya, jadi ini dari sudut pandangku ya, aku malah dapet tantangannya 2, pertama terkait pekerjaan yang mungkin itu tadi, beban kerjaku tidak menambah tetapi ada hal yang baru yang masuk ke pekerjaanku. yang jelas dengan ini aku beradaptasi dengan pekerjaan itu. terus yang kedua, gimana aku menyampaikan ke teman-teman ya terkait kondisinya, yang mengharuskan teman-teman berjumpa dengan kondisi seperti ini, contohnya struktur baru kayak gini. mungkin lebih disitu ya tantanganku untuk pertama menyikapi dengan adaptasi dengan pekerjaan yang baru, kedua itu tadi menyampaikan ke temen-temen. yang dimana menyampaikannya tidak harus seperti robot ya, harus gini, harus gini, gitu, ya enggak.. cuman kita harus melakukan pendekatan-pendekatan kenapa ini terjadi. pendekatan yang lebih perorang gitu, sampai akhirnya teman-teman itu bisa tau, “mengapa aku harus menerima ini, pekerjaan baru ini”, dan aku harus meyakinkan sampai akhirnya teman-teman bisa sedikit tau kenapa ini terjadi, gitu. mungkin bebannya bukan secara fisik, cuman secara pikiran yaa..
ZR	Menurut Mas Adit, bagaimana perubahan tersebut berdampak pada pola kerja tim secara umum?
AD	Dampaknya yaa.. mungkin lebih ke mengukur efektivitasnya. jadi, ketika belum ada perubahan pun kita mengukurnya belum maksimal, jadi yang diukurkan sebenarnya bukan hanya outputnya aja yaa. tapi, makin kesinikan kita pengen data yang bisa kita ukur, dari efektivitasnya dalam 1 hari, teman-teman melakukan pekerjaan apa saja. nah, terkait adanya perubahan itu pasti ada perubahan dengan sistem yang sudah kita buat terus ada perubahan baru, kita harus ada penyesuaian secara sistem juga, nah disitu terdapat perubahan pola yang cukup signifikan, jadi temen temen kan butuh penyesuaian yaa dengan bagian yang barunya, dan itu membutuhkan waktu. jadi mau tidak mau, dengan adanya perubahan pola ini ya kita bertarung dengan waktu.
ZR	Apakah ada perubahan budaya kerja atau komunikasi internal yang Mas Adit rasakan setelah restrukturisasi berlangsung?
AD	Nah, menurutku ini unikny disini. secara pribadi, dengan perubahan struktur yang sekarang dengan adanya dinamika dinamika didalamnya, tapi secara komunikasi itu malah lebih baik daripada sebelum sebelumnya. contoh, drama itu minim sekali. justru minim, tidak ada drama drama yg aneh gitu ya. jadi karakteristik orang-orang itu kan beda ya, jadi dulu itu like and dislike itu cukup tinggi ya, jadi kayak antara si A dan si B itu ada masalah dan sebagainya lah, terus malah jadi nggak mau berkomunikasi ya otomatis jadi nggak kondusif yaa. nah, unikny sekarang itu di kondisi seperti ini yang serba membingungkan membuat pusing, dengan pola bagan baru, tapi malah nggak ada drama, malah bisa saling back up, jadi unikny disitu.
ZR	Jadi unikny itu adalah justru malah bisa saling membahu gitu yaa mas?
AD	Iyaa, malah jadi gotong royong yaa klo dirasa rasa. malah awalnya itu aku takutnya temen-

	temen akan demotivasi gitu dengan kondisi ketidakstabilan ini, terus adanya pola kerjaan baru, terus nanti jadi malah nggak optimal, kayaknya ketakutanku itu malah terbantahkan. komunikasinya oke, malah mau belajar hal yang baru. kalau ngeluh pasti ada, kan manusiawi, cuman tidak yang terlalu gitu, persentase 1-10 mungkin angka 2 gitu.
ZR	Oiya mas, 2 minggu terakhir aku disana kan lagi sering-seringnya meeting di ruangan ceo yaa, mas odi, gitu, nah dampak positif yang paling dirasa dari meeting tersebut apa sih mas?
AD	Oke, dampak positifnya yang pasti, pertama temen - temen menjadi lebih akrab yaa satu sama lain, begitu, bukan hanya obrolan diluar jam kerja aja, tetapi obrolan itu juga bisa dibawa kedalam ruang lingkup saat berdiskusi. jadi, cukup bisa membangun ruang diskusi yang sehat. terus yang kedua aku lihat positifnya, temen-temen ada sisi antusias yaa, jadi kalau orang yang bodoamat “aku ngerjain kerjaanku aja ah aku gaperlu tau kerjaan si B”. cuman ketika ada ruang diskusi tersebut, sesi kerja bareng di ruang <i>CEO</i> saat itu, temen-temen jadi tau kerjaannya si A ini tuh ngapain aja, jadi ada antusias aku pengen tau nih. terbukti dengan temen-temen tuh proaktif nanya, “coba dong diulang aku pengen tau tentang ini nih”, nah ada pertanyaan pertanyaan yang dilontarkan temen-temen dan itu bukan 1-2 orang aja, hampir semuanya. jadi mungkin secara nggak langsung ini menjadi internal development secara mandiri gitu yaa.
ZR	Oo jadi karena tumbuhnya willing to learn itu tadi yaa mas?
AD	Yes betul.
ZR	Kalau dari sisi manajemen, bentuk dukungan apa yang paling Mas Adit rasakan selama masa transisi tersebut?
AD	Dukungan yaa, mungkin bukan secara finansial yaa. pertama yang aku lihat dari sisi keterbukaannya yaa, dari manajemen ke temen-temen, jadi transparansi itu sih kuncinya. jadi sekarang manajemen sudah cukup transparansi dalam membuka apa yang saat ini terjadi, apa yang saat ini dilakukan, temen-temen diajak terlibat. walaupun kalau di perusahaan perusahaan besar level staff yaa tidak perlu tau gitu yaa, cuman aku melihatnya jadi kayak 2 sisi, kenapa temen-temen harus tau, selain informasi penting yang menjadi bahan pertimbangan temen-temen, tapi juga dapat terlibat menjadi seseorang yang berpikir strategis.
ZR	Menurut Mas Adit, bagaimana peran manajemen atau chief level dalam memfasilitasi proses adaptasi pascarestrukturalisasi?
AD	Mungkin lebih tepatnya, kayak yaitu tadi, dari sisi manajemen mungkin lebih transparansi dan keterbukaan itu, jadi aku melihatnya mas odi memfasilitasinya itu lebih ke langsung turun ke lapangan. jadi, seharusnya chief level itu tidak, dia hanya melihat dari ibaratnya helikopter viewnya gitu ya. jadi mas odi selain dia ingin memastikan yang dibawah itu bekerja secara optimal, dia juga ingin memastikan pesan apa yang sudah disampaikan itu berjalan dengan baik. nah, dalam bentuk memfasilitasi itu dalam bentuk, misal, perdivisi di dudukkan bareng di ruangnya mas odi gitu ya selaku ceo. misal mas odi bilang, oke aku mau bahas ini ini ini, yaitu jadi kayak private class. jadi temen-temen di fasilitas itu dari segi waktu ya dan ilmu terutama. bukan mas odi yang mengajari, jadi jatuhnya kayak sharing session, sharing knowledge, si A punya input apa, terus disanggan sama si B, terus di sanggah lagi sama si A, sampai akhirnya nemu titik idealnya seperti apa. jadi mungkin tepatnya fasilitasnya itu dalam bentuk ruang diskusi terbuka gitu ya, yang dimana chief level langsung terlibat.
ZR	Baik, kalau Secara umum, bagaimana proses penyusunan <i>KPI</i> dilakukan di PT Widya Kreasi Bangsa setelah restrukturalisasi ini? Apakah Mas Adit merasa dilibatkan secara langsung dalam proses penyusunan <i>KPI</i> atau penyesuaian beban kerja baru? contohnya keterlibatan?
AD	Jadi, setahuku kan sebenarnya HR itu bukan yang membuat <i>KPI</i> . Siapa yang penting untuk membuat <i>KPI</i> itu? Ya, itu head-head di setiap departemen. Nah, kemarin itu karena restrukturalisasi organisasi yang baru, head juga masih pada baru, akhirnya <i>KPI</i> yang membuat langsung dari Mas Odi. Mas Odi mencoba membuat <i>KPI</i> , riset, sampai akhirnya mas Odi coba riset ke aku tuh. <i>KPI-KPI</i> dari mas Odi. Aku disitu kayak, apa ya, mungkin

	bukan memfilter ya, aku mencoba melihatnya, membaca, melihatnya gitu, kira-kira menganalisa ini ideal nggak nih kita terapkan gitu. Jadi aku mencoba mengkomparasi dengan tujuannya mas Odi apa, terus <i>KPI</i>-nya dibuat seperti apa, dan kondisinya seperti apa, kita coba komparasi itu. Nah, kita sudah merasa antara aku dan mas Odi, ini sudah oke kayaknya mas gitu. Baru kita turunkan tuh ke head-nya untuk coba divalidasi. Ini mas Leon, <i>KPI</i> untuk tim PGM, coba kamu koreksi, kira-kira make sense nggak dilakukan di kuartal pertama, walaupun misal ada yang nggak make sense kamu revisi, kalau ada yang kurang bisa kamu tambahkan, kayak gitu. Nah, kita kasih waktu tuh di head. Ketika head sudah selesai, kembalikan ke kita. Nah, baru sampai situ, aku mencoba membuat track ya, makanya kita bikin jadi daily log gitu, gimana mencari tahu teman-teman yang apa yang dikerjakan dalam satu hari ini menggunakan kode. Jadi dari kode itu kita bisa tahu ya, oh misal mas Farid atau Akbar seharian itu habis 6 jam untuk dikode ABC aja, kayak gitu. Karena dalam satu bulan tuh fokusnya Akbar di kode ABC aja. Kode yang D, E, F, G itu kok nggak kesentuh sekali, kenapa ya? Berarti kita perlu evaluasi.
ZR	Kalau boleh tahu, apakah <i>KPI</i> yang baru menurut Mas Adit sudah cukup relevan dengan karakter kerja dan kemampuan pribadi?
AD	Sudah cukup relevan. Sudah cukup relevan untuk pekerjaan. Walaupun masih banyak yang perlu kita ubah ya. Ada beberapa poin-poin gitu yang setelah kita running ternyata, oh ini ketinggian angkanya, kayak gitu. Cuman ya itu menurutku satu hal yang wajar ya, karena kita di manajemen yang baru, kondisi yang baru, ya kita perlu trial and error nih setelah di <i>KPI</i>.
ZR	Dalam pengalaman Mas Adit, bagaimana pelibatan karyawan dalam proses tersebut? Apakah mereka diberi ruang untuk memberi masukan?
AD	Enggak sih. Kalau itu kan, kalau misalnya kita gandeng ke staff, nanti jatuhnya, kemungkinan terburuk staff akan menego. Wah nggak mau mas, nggak mau mas, nggak mau mas, nggak mau mas, kayak gitu kan. Jadi ya kita sampai, sudah sampai staff. Jadi bisa jadi staff, dalam satu divisi ada dua staff, yang satu dia merasa mampu, yang satu nggak. Ya itu nanti jadi pertikaian kan. Jadi kita nggak sampai turunkan ke staff. Jadi staff langsung perlu jadi <i>KPI</i> mu ini, ini, ini, ini. Yaudah. Jalankan. Nanti kan kelihatan tuh. Si A, Si B. Si A-nya ngerjain ini terus nih. Yang ini nggak. Padahal Si B-nya ngerjain semuanya. Kenapa ya? Oh berarti kan Si A memang tidak ada concern di <i>KPI</i> ini. Kenapa? Jadi fokus baru ya lah ya. Jadi isu baru kayak gitu. Jadi kalau misalnya kita turunkan sampai ke staff, kita buka diskusi, wah itu nanti terlalu panjang. Mungkin input-inputannya, misalnya cukup dari staff ke head. Misalnya si Mas Farid, Mbak Shelo, ngedumel nih ke Mas Leon. Mas Leon itu ini, ini, ini. <i>KPI</i> itu nggak ini, ini, ini. Nah baru nanti Mas Leon yang bisa merumuskan. Kira-kira, masukannya ini, berdasarkan realitas pekerjaan beneran, atau emang dari sisi negatifnya, memang teman-teman nggak mau ngerjain. Itu kita kasih kuasa penuh ke head-nya. Kalau misalnya ke head-nya mau merevisi <i>KPI</i> itu, ya nanti kita head harus memberikan laporan ke si level sama ke HR, justifikasinya apa, kalau si <i>KPI</i> ini harus dihilangkan, kayak gitu. Jadi harus ada perdebatan baru lagi di situ.
ZR	Menurut pengamatan Mas Adit, apakah mayoritas karyawan merasa <i>KPI</i> baru tersebut cocok dengan kapabilitas mereka?
AD	Karyawan itu ngerasa nggak <i>KPI</i> yang baru itu tuh cocok dengan kapabilitas mereka? Menurutku, menurutku cocok-cocok aja. Jadi kalau misal, jadi kan <i>KPI</i> kalau misal, kenapa aku bilang cocok? Karena sampai sekarang ini tidak ada revisi <i>KPI</i>. Ya adalah sekali dua kali. Cuman bukan yang masif gitu. Kalau bulan pertama minta revisi, bulan kedua minta revisi, bulan ketiga minta revisi, setiap bulannya tuh ada revisi. Enggak. Revisi ada, tapi itu dari Mas Odi, misalnya kayak gitu. Ini perlu ditambahkan ini. Kenapa perlu ditambahkan? Ya karena dengan angka segini aja tercapai, masa nggak mau dinaikin? Nah kayak gitu-gitu. Cuman dari teman-teman tuh nggak ngerasa kayak apa ya, menurutku sih teman-teman udah bisa sampai ke angka itu. Cuman ada beberapa hal yang mungkin harus memang dioptimalkan. Kayak gitu, Nah, yang lebih PR, itu sebenarnya kita belum sampai ke ranah itu. Kayak nge-breakdown <i>KPI</i> mana aja yang belum terlalu efektif dan kenapa. Jadi, secara secara inklusif, aku melihat teman-teman yang sebenarnya sudah bisa di situ. Cuman masih

	kayak kurang dipoles aja. Oh, ya. Mungkin teman-teman ada ngerasa kebingungan. Sebenarnya bisa, tapi bingung ini mulai dari mana. Sampai akhirnya di lapangan pendekaran reketnya langsung. Aku melihat Mas Odi, dia itu bisa berjalan dengan ya, better lah dari sebelumnya.
ZR	Oke baik, saya masuk ke pembahasan mengenai tes DISC yaa Mas. Bagaimana perusahaan memulai memperkenalkan tes DISC kepada karyawan? Jadi, tes DISC ini kan karyawan itu hanya taunya sekadar te-tes untuk seleksi pada saat rekrutmen ya, Mas. Selain dengan melakukan atau mengerjakan tes tersebut, itu gimana caranya perusahaan itu bisa memulai memperkenalkan tes DISC itu kepada mereka pada saat mereka sudah masuk ke perusahaan?
AD	DISC itu kan ketika sedang rekrutmen, seperti kalau teman-teman lakukan rekrutmen itu, hasilnya akan bisa berubah ketika memang teman-teman sudah bekerja. Apa yang mempengaruhi perubahan itu, banyak. Misal, faktor lingkungan, atasan, dan sebagainya. Nah, ketika teman-teman melakukan rekrutmen, dia melakukan tes DISC, pasti kan teman-teman ini masih belum ada beban pekerjaan atau mungkin faktor X, ya. Faktor X dari lingkungan atau atasan. Nah, itu bisa jadi jawabannya hasilnya itu secara natural, seperti itu. Tapi ketika misal masuk ke ruang lingkup pekerjaannya sebagai karyawan, kan timbul itu faktor X. Terus bisa mempengaruhi gaya dia berbicara, pekerjaannya dan sebagainya. Nah, sebenarnya ketika memang teman-teman sudah masuk di kenyataan sebagai karyawan, apa yang penting diketahui itu teman-teman harus bisa menyadari juga. Oh, ketika aku tes di DISC, ketika saya sudah di nyatakan sebagai karyawan, saya seorang yang tipe pekerjaannya itu seperti apa, misal saya lebih ke leadership dan sebagainya. Nah, gimana, sebenarnya itu sebagai kayak guide gitu loh, gimana aku menyikapi hasil DISC ini untuk menerapkan di kegiatanku keseharian. keseharian dalam arti waktu kerja, ya. Nah, untuk memperkenalkannya itu sebenarnya kita harusnya ya, harusnya idealnya kita ada asesmen ulang. Jadi misal per 6 bulan, per 6 bulan ketika performance review, itu kita akan asesmen ulang. Gunanya apa? Kita dari HR juga perlu data, ya. Oh, ternyata si mas akbar ini hasilnya tidak jauh berbeda dengan ketika recruitment. Oh, berarti memang kriteria untuk di posisi seperti ini itu idealnya, itu hasil DISC-nya seperti apa, kayak gitu. Dibandingkan lagi dengan hasil performance kerjanya. Oh, oke, ternyata performance kerjanya itu mas aktor sudah diangka 85% dengan skor DISC-nya seperti ini, ya gitu. Nah, itu bisa jadi kita jadikan patokan awal ketika nanti selanjutnya kita melakukan recruitment, kita mencari kandidat tidak jauh dari hasil seperti ini, kayak gitu. Nah cara memperkenalkannya, dulu itu waktu proses asesmen, Mbak Villa kan sudah bikin room link untuk teman-teman mengerjakan psikotestnya, kita kasih waktu, tenggat waktu kurang lebih sih 2-3 hari kemudian mau diisi kapan yang penting tidak melebihi dari waktu yang sudah kita tentukan. karena teman-teman sudah mengisi terus habis itu, dulu ya Tim HR dan Mbak Ica selaku COO setelah kita kumpulkan data-datanya, baru itu kita panggil satu-satu misalnya si Akbar datang terus kita bantu menjelaskan atau mengartikan ya hasil dari assessmentnya itu seperti apa jadi tujuannya sih biar teman-teman juga paham nih oh ternyata assessment kemarin itu hasilnya seperti ini cara bacanya seperti apa dan harapannya selain bekal untuk Tim HR dan Tim people itu juga bisa jadi data setidaknya acuan untuk teman-teman jadi ya peruntutan prosesnya cara memperkenalkannya sih sebenarnya kemarin ketika proses assessment performance review gitu.
ZR	Oh berarti waktu masih ada Mbak Ica itu sempat ada review dengan masing-masing karyawan gitu ya Mas?
AD	Iya, waktu proses job analysis itu. dulu waktu job analisis awal awal dirangkai itu berawal dari job analisis, setelah job analisis itu momentumnya bersamaan ya dengan performance review akhirnya yaudah langsung kita jalankan aja tuh sekalian semuanya kita assessment ulang.
ZR	Review performance itu dijalaninnya setelah berapa bulan setelah si karyawan itu melakukan assessment DISC pertama kali Mas?
AD	Kalau idealnya setelah enam bulan cuma kalau kemarin kita ngikutin dari kontrak teman-teman otomatis tidak merata kan ada yang udah lebih ada yang udah lebih setahun mungkin

	dan akhirnya kemarin kita mengasumsikan dengan cara yaudah semua teman-teman di kuartal kedua kalau gak salah ya kuartal kedua tahun kemarin itu baru kita masuk ke semester pertama ya nah itu baru kita proses semuanya kayak gitu jadi tidak ada patokan dari setelah kontrak berapa kontrak cuman idealnya sih per enam bulan kayak gitu.
ZR	Hingga saat ini, apakah hasil tes DISC pernah benar-benar digunakan dalam evaluasi atau penetapan <i>KPI</i> ?
AD	Oh enggak-enggak untuk kesitu jalurnya beda cuman untuk kalau yang saat ini ya lebih untuk ini sih jadi pertimbangan dari acuan sebelumnya di job analysis itu misalkan kita udah asumsikan posisi A yang kita asumsikan idealnya itu dengan hasil seperti ini berdasarkan data apa namanya performance teman-teman sebelumnya jadi itu jadi acuan untuk mencari kondisi yang cocok ya kayak gitu sih. kalau untuk <i>KPI</i> sih belum sampai ke situ, karena nanti agak susah juga karena apa ya memastikan antara kriteria personality sampai ke data pekerjaan cukup susah ya jadi untuk di awal acuannya sih untuk di proses berikutnya aja kayak gitu jadi kayak misalkan kita mau cari orang finance, berarti kita harus cari orang yang detailed jadi harus kita cari dengan kriteria personalitas DISC-nya yang apa, itu kan bukan jadi patokan utama ya, tapi sebagai alat bantu aja, kayak gitu kalau kita luruskan lagi sampai ke <i>KPI</i> wah itu bakal susah nantinya bisa jadi di satu divisi orang yang satu yang perform tapi DISC-nya sedikit melenceng jadi kayaknya masih belum bisa sampai ke arah sana jadi kan kita harus seragam banget gitu kan rekrutmen udah dapet nih orang-orang DISC-nya yang satu-satu seragam nih, cuma ketika nanti di 6 bulan selanjutnya kita asesmen ulang yang ternyata berubah karena faktor X kayak gitu. malah jadi agak bias ya kalau diarahkan ke <i>KPI</i> .
ZR	Oh berarti DISC-nya ini cuma sekedar untuk asesmen saat job analysis aja gitu ya mas?
AD	Iya, job analisis sama buat bantu menganalisa kenapa sih misal si A atau si B ini tidak perform di satu posisi, nah ketika kita proses asesmen kita lihat tuh, oh hasilnya ternyata berubah, yang pertamanya dia orang yang dominan, terus ternyata setelah tugasnya 6 bulan, kok dia orangnya jadi yang steady nih gitu kan, yang tidak aktif, kenapa gitu kan, padahal dia di posisi sales nih, harusnya dia lebih-lebih bisa dominan dan influence gitu kan terus kita cek kita lakukan pendekatan dengan hasil performannya dan hasil DISC-nya, nah dari situ juga cari jalan bantu apakah memungkinkan orang ini akan dipindah ke posisi lain, misalnya kalau kita pindah ke orang yang posisi yang hasil DISC-nya tidak terlalu tinggi dominannya di-admin misalnya dibutuhkan hanya dia orang yang fokus sama teliti oh kebetulan setelah 6 bulan ini apa namanya kita asesmen ulang, oh lebih ke situ, kayak gitu yaudah, kita coba bisa berikan tawaran, kenapa karena waktu di asesmen kok performannya turun oh ternyata saya tidak pede ketemu sama orang terus dan sebagainya blablabla, tapi ternyata saya lebih nyaman tuh di back office, oh berarti jadi lebih valid tuh sama hasilnya kan baru kita berikan tawaran kalau dipaksakan kira-kira gimana, daripada nggak nyaman kita berikan opsi ini kita pindah ke posisi lain yang sekiranya menurut kami lebih cocok nih, lebih fit nah, kalau yang bersangkutan bersedia, yaudah kita lanjut tuh, kita proses nah nanti 6 bulan selanjutnya, gimana apakah performanya bagus atau tidak, ya opsi yang bagus berarti penempatannya sesuai kan, kita berhasil tuh, masalahnya ternyata performanya sama aja, tidak ada yang perubahan yang signifikan atau bahkan turun nah itu menjadi case baru lagi kenapa, bisa jadi orang yang tidak berkompeten atau orang yang ada masalah di luar kantor atau sebagainya, itu kan jadi case baru lagi.
ZR	Oh jadi setidaknya itu jadi alat bantu di step pertama lah berarti lebih sebagai pendukung aja, intinya gitu ya?
AD	Iya betul
ZR	Bila ke depan ingin digunakan, siapa saja yang menurut Mas Adit perlu dilibatkan dalam merancang strategi penyesuaian beban kerja berbasis DISC?
AD	Oke, kalau misal kita berbicara di perusahaan yang besar ini sudah ada sudah ada sudah ada berbagai departemen sendiri yang mengurus hal-hal seperti ini jadi untuk misalnya melibatkan, yang pertama dari orang-orang people mereka yang akan mempunyai rancangannya seperti apa gambaran kerangka ya dibantu oleh tim-tim mungkin bisa jadi tim

	bisnis atau produk gitu ya kenapa? karena tim bisnis ini nanti yang akan memberikan apa ya ikut membantu eksekusi kerangkanya jadi kalau misalnya itu sepenuhnya dari tim HR atau tim people dan tanpa ada bantuan dari tim produk atau tim bisnis, takutnya nanti akan malah menjadi mengganggu jalannya bisnis, harusnya A tapi tim people bikin kaya gini lebih bagus nih, karena tim people melihat dari jurnal, dari apapun itu, dari perusahaan lain, itu berhasil tapi kan belum tentu di perusahaan ini apakah bisa atau tidak, makanya harus dilibatkan dari tim-tim produk, tim-tim bisnis kalau misalnya di skema misalnya menggunakan DISC untuk jadi pembagian kerja nanti outputnya lebih jauh lagi bisa sampai ke kompetensi yang benar, kenapa, masuk akal lah enggak kalau misalnya kita rangkai seperti ini kaya gitu, wah ternyata kalau kaya gini selalu berat mas, karena nanti di lapangan itu teman-teman masih harus gini, gini, gini itu, itu, itu, itu, oke, maksudnya itu masih ada perdebatan lah, masih harus ada dirancangan ulang dan sebagainya jadi kalau misalnya dilibatkan mungkin banyak stakeholder yang harus terlibat sih gitu
ZR	Berarti dengan struktur yang sekarang ini kira-kira berarti mungkin kurang kurang efektif gitu ya mas apa kaya gimana kalau dengan struktur yang sekarang
AD	Kalau untuk menyambung ya dari pertanyaannya Ara tadi, untuk di saya sendiri ya mungkin yang terlibat pasti ada di tim HR terus di setiap departemen karena kita perlu validasi apakah memungkinkan atau tidak harus kita butuh masukan, kita butuh justifikasi dari teman-teman kenapa tidak bisa, kenapa bisa, gitu, nah kalau sekarang sebetulnya sebenarnya sudah apa ya aku melihatnya teman-teman di Departemen Head itu sudah berpikirnya sudah apa ya bukan sebagai eksekutor lagi, tapi sudah sedikit berpikir strategis, mereka sudah bisa melihat pola-pola di luar ya kalau dunia seperti ini kondisi perusahaan seperti ini kita terus manajemen perusahaan inginnya seperti ini nah dari teman-teman Head itu aku melihatnya mereka sudah bisa melihat jalur tengahnya seperti itu apa yang bisa diambil oleh teman-teman Head yang sekiranya tidak merugikan teman-teman dan sekiranya tidak merugikan keputusan perusahaan juga aku melihatnya sudah sampai ke arah situ, jadi ya kalau dibilang sekarang efektif atau tidak ya mungkin masih setengah-setengah karena teman-teman masih belajar, terus dari perusahaan juga masih berusaha untuk menstabilkan kondisi. jadi beda cerita ketika perusahaannya ini sudah stabil sudah oke secara finansial tapi teman-teman Headnya, teman-teman Head dan HR yang belum bisa build, nah jadi permasalahan di situ nih, bukan di perusahaannya jadi kenapa dibilang setengah-setengah ya mungkin itu karena dari tim HR mau build, tapi kondisinya belum memungkinkan, dari tim Head pun juga sama, dari tim perusahaan itu juga sedang menstabilkan kondisi jadi kita masih antara di fase saling menunggu.
ZR	Menurut Mas Adit, apakah ada pertimbangan khusus yang perlu diperhatikan jika akan menyusun <i>KPI</i> berdasarkan tipe kepribadian DISC?
AD	Sebenarnya, selama ini aku membantu membuat <i>KPI</i> itu tidak berdasarkan di DISC, nah cuman aku itu selalu berusaha membuat <i>KPI</i> itu langsung outputnya angka, pokoknya angka-angka entah itu per angka atau skor mungkin kalau DISC itu bisa aku masukkan ke <i>KPI</i> mungkin <i>KPI</i> general ya, jadi kan teman-teman ada 2 <i>KPI</i>, <i>KPI</i> general sama personal. general itu seperti apa mungkin kayak misalnya tingkat kehadirannya, tingkat support sama teman-teman 1 divisi atau 2 divisi, terus excellent servicenya antara sesama, nah itu mungkin DISC bisa aku masukkan ke situ jadi mungkin dampaknya tidak langsung ke teman-teman, cuman itu bisa jadi alat bantu lagi, jadi alat bantu aja untuk memvalidasi oh ternyata Mbak Fatimah atau Mbak Vila hasil DISC seperti ini ketika kita terapkan di <i>KPI</i> untuk <i>KPI</i> general terkait absensi terus kerjasamanya itu tipe orang seperti Mbak Fatimah dan DISCnya itu ternyata skor <i>KPI</i>nya seperti ini, nah itu nanti akan menjadi nilai akumulasi ketika balik lagi ke pertimbangan mencari rekrutmen, oh nih Mbak Fatimah, tidak berubah-ubah hasil DISC-nya selama 6 bulan ditambah dengan performance di <i>KPI</i>-nya umumnya juga baik jadi itu menjadi menguatkan alat bantu ketika di proses rekrutmen selanjutnya, untuk mencari di posisi yang sama, aku tidak jauh beda mencari minimal seperti Mbak Fatimah kalau dari situ.
ZR	Bagaimana sebaiknya peran tim HR, khususnya HC, dalam proses integrasi hasil DISC ke sistem kerja atau manajemen kinerja?

AD	Ya itu tadi jadi kan <i>KPI</i> general itu kan sebenarnya ini belum aku jalankan, cuma aku terbesit di bayanganku ya cara mengintegrasikan ya itu tadi dengan <i>KPI</i> general itu jadi ada beberapa data-data yang sudah dikumpulkan ya seperti Ara kemarin setiap pagi isi presensi terus kedua mungkin dengan catatan catatan sanksi di sanksi ini apa namanya yang membuat kegaduhan atau apa sampai harus dipanggil oleh HR dan sebagainya dari beberapa data itu yang di bayanganku akan diolah terus menjadi beberapa angka output jadi rata-rata sih bayanganku, jadi dari <i>KPI</i> generalnya berapa, terus hasil jadi DISC-nya itu apa terus dari hasil berapa saat selama satu semester itu yang menjalankan, mungkin ada sanksi teguran apa saja SP-1 sudah ada apa tidak, dan sebagainya jadi itu, jadi satu orang itu penilainya bukan hanya satu untuk <i>KPI</i> di performance-nya aja, makanya kemarin bayanganku juga itu sedikit melebar ya, jadi dari DISC, terus ada <i>KPI</i> performance, dan ada sanksi, kenapa di sanksi juga aku pecahkan ada sanksi kedisiplinan dan sanksi performance ini pun menurutku juga akan menjadi satu-kesatuan nih, ketika misal orang ini sudah mendapatkan sanksi disiplin, nanti kan kita juga bisa mengerucut, ini orangnya kok bebel banget sih DISC-nya apa sih kita cek, oke, jadi data baru oke, kok beberapa orang yang gini ternyata DISC-nya seperti ini ya terus, ke sanksi performance ini orang kalau nggak perform kita kasih sanksi, dan kita ada kasih beberapa catatan dan sebagainya ini orangnya seperti apa sih DISC-nya, nah bukan terus kita menjudge ya menjudge orang dengan kriteria seperti ini seperti itu cuma dengan beberapa data ini kan jadi bisa dengan mitigasi ya mitigasi dari tim HR ya besok mau nyari orang, jangan yang seperti ini nih, kayak gitu dengan DISC seperti ini nih, gitu tapi itu juga tidak saklek pasti ada pertimbangan-pertimbangannya misal DISC-nya kok kayak gini ya, seperti catatan blacklist kita, misal kasarnya kayak gitu cuman dari proses interview dan sebagainya, orangnya meyakinkan, jadi untuk kemungkinan kita coba kayak gitu, cuman ya itu tadi dari beberapa sumber, sumber itu nanti yang kita coba bayanganku akan kita kumpulkan dalam satu dashboard untuk menjadi satu data yang outputnya jadi satu apa ya itu, outputnya itu final di pertimbangan sih, dari DISC scoring ya, mungkin scoring per orang dengan DISC sekian itu apa aja, data-data nyari konten seperti apa.
ZR	Oh ya, berarti dari scoring itu bisa digunakan untuk mempertimbangkan dalam apa ya, pembagian tugas dan peran di dalam tim itu ya mas?
AD	Iya, betul, kemungkinan untuk proses mutasi, promosi bahkan ke demosi misalnya nanti itu DISC
ZR	Apa saja kendala utama yang mungkin dihadapi dalam implementasi hasil DISC untuk pengelolaan kinerja dan pembagian tugas?
AD	Tantangannya itu, menurut aku khawatirnya ketika teman-teman mengisi DISC itu dia mengisi dengan cara tidak jujur jadi dia mungkin sekarang kan internet sudah gampang diakses, mereka sudah bisa cari ya, bagaimana cara mengisi DISC dan sebagainya, mungkin bisa dibantu dengan ChatGPT dan sebagainya di proses ketika teman-teman ingin tahu ya, hasilnya itu biar fit dengan posisinya atau sebagainya nah itu kan jadi suatu hal yang bias ya, untuk kita kita tangani disitu berarti sangat besar kemungkinannya itu hasilnya itu dimanipulasi jadi makanya aku masih belum bisa berani DISC itu jadi alat patokan jadi hanya sekedar alat bantu.
ZR	Dalam situasi yang tidak stabil seperti pascarestrukturisasi, apakah DISC bisa membantu menjaga kestabilan tim? Bagaimana caranya?
AD	Bisa-bisa aja, jadi mungkin malah di kondisi seperti ini kita mencoba mencari optimalisasi untuk resource yang ada dengan cara apa itu tadi kita masih menunggu dari pihak manajemen itu arah bisnisnya mau dibuat seperti apa kalau mau dibuat seperti ini fokusnya disini ok otomatis gameplay berubah ketika gameplay berubah otomatis orang orang terpengaruh secara sistem kerjanya nah harusnya kita bisa sampai ke arah situ untuk melakukan penempatan-penempatannya kira-kira kita mungkin mengulangi pembahasan yang kemarin jadi ya terkait perbandingan kerja bisa kita kurangi, bisa kita lebihkan nah terus bisa kita tambahkan juga dengan DISC-nya, kira-kira Mas Adit kayaknya kalau ngobrol sama teman-teman lancar deh, coba kita DISC Mas Adit, nah aku DISC, ikut deh, ok Mas kamu poin I (influence) bagus, kamu bisa ngga nyoba bantu tim salah untuk

	approach keluar, kayak gitu akan jadi opsi baru kan nah harus jadi kondisi seperti ini untuk membantu menstabilkan bisa jadi kayak menjadi menjadi alat bantu untuk memvalidasi perusahaan ketika sebelum memberikan tax baru ke teman-teman kondisi seperti ini
ZR	Apakah perlu pembekalan khusus bagi manajer agar mereka bisa menggunakan hasil DISC secara lebih efektif?
AD	Kalau di tempatku dulu itu harus harus, setidaknya minimal dia bisa baca hasil reportnya. kenapa akan membantu kita sebagai tim HR itu apalagi untuk di perusahaan yang karyawannya banyak ya akhirnya ngga mungkin bisa langsung mengontrol seribu karyawan atau 500 orang kayak gitu pasti dibantu oleh tim-tim yang di regional atau yang di cabang kayak gitu. Kenapa aku bilang perlu, nah setidaknya tim manajer atau head yang mereka sebagai user yang akan di-charge langsung dengan karyawan mereka sudah punya taste sendiri, aku lebih cocok menghandle timku dengan kriteria seperti ini. Jadi ketika proses rekrutmen, mereka juga request-nya enak. Mas aku cariin orang, aku coba orang itu yang secara hard skill-nya ini, ini, ini. Secara soft skill-nya orangnya kayak gini, gini, gini. Terus aku cocok dengan scoring assessment-nya tuh seperti ini, ini, ini. Jadi itu memudahkan kita seperti tim HR untuk proses rekrutmen. Wah ini CV-nya oke, interview-nya oke. Pas psikotest ternyata hasilnya sesuai. Wah mantep, ini langsung lolos kayak gitu. Jadi kita lebih mudah untuk screening kayak gitu. Jadi yang pertama. Yang kedua, kenapa manajer atau head harus bisa membaca itu? Itu buat memudahkan, apa ya, mengurangi ini juga sih, turnover ya. Di bawahnya turnover. Jadi kalau misalnya memang dari atasnya sudah cocok, dengan kriteria yang memang sudah dia inginkan, otomatis cara handling-nya dari head atau manajer ke tim juga sudah searah kayak gitu. Jadi seminimal mungkin, dia sudah tahu cara membaca report DISC seperti apa. Yang kedua, seminimal mungkin dia sudah punya taste ya atau preferensi, gitu.
ZR	Bagaimana DISC dapat dimanfaatkan untuk membentuk strategi kerja tim yang lebih sinkron atau efektif? misalnya dengan kegiatan apa?
AD	Oke, aku sudah kepikiran langsung nih. Dari data yang ada di sebelumnya, kita langsung bikin secara inklusif, kita patok aja. PGM, DISC-nya harus ini. Operations, DISC-nya harus ini. Produk harus ini. Lalu kita asesmen tuh, assessment.. semuanya bareng-bareng. Hasilnya sudah keluar, langsung kita bentuk. Langsung kita bentuk nih. Mungkin agendanya dalam satu minggu, satu tim dengan yang satu DISC.
ZR	Oh ya, tapi dengan tim yang berbeda gitu mas?
AD	Iya, siapa tau kan aku DISC, ternyata DISC-ku mengarah ke tim PGM. Satu minggu di tim PGM tuh. Nanti aku entah jadi sosmed kah, atau jadi ads. Nah itu nanti, kita dikumpulin nih yang DISC-nya masuk ke PGM ada siapa aja misalnya aku, Akbar, atau misalnya sama Mbak Vila. Terus kita bertiga-tiga misalnya, siapa yang jadi headnya. Itu kita role-play selama satu minggu. Kalau memang itu efektif, ternyata revenue-nya bagus dari situ, ya kita lanjutin. Ternyata kalau makin menurun ya, kita balikin ke semula aja. Itu yang pertama. Untuk coba trial and error ya. Departemen yang kita rombak secara ekstrim, apakah berjalan atau tidak. Itu yang pertama. Yang kedua, mungkin manfaatnya itu, ilmunya kita jadi tahu kan, selama satu minggu itu apa yang kita kerjakan dan sebagainya. Dengan catatan ya itu, kalau perusahaan itu memang sudah berlawanan ya berbeda risiko.
ZR	Dalam praktiknya, bagaimana tim menghadapi perbedaan gaya kerja antar karyawan dengan tipe DISC yang berbeda?
AD	Gayanya ya, kalau gayanya ya, karena kita sudah punya, apa namanya, kalau value, ya kita harus menerapkan gitu. Di core value-nya kita yang RAISE, itu kan di Respect gitu. Ada atau tidaknya DISC, cuma karena kita sudah ada core value ya, itu yang bisa jadi dipegangan kita, kita harus mengingat di situ.
ZR	Menurut Mas Adit, apakah profil DISC tertentu membantu dalam komunikasi dan kolaborasi antar tim?
AD	Kalau aku meyakini, iya, bisa ya. Bisa ada karakter tertentu dari area sub-DISC itu yang memang dia bisa menjadi seorang center dalam sebuah kelompok yang bisa menetralkan

	kondisi, mengkondusifkan sebuah kondisi dan sebagainya. Sepertinya ada beberapa kriteria yang mungkin bisa menjadi sedikit code-encode benalu. Yang tadinya orangnya netral-netral aja terus ke bawah lingkungan menjadi seorang yang toxic, memungkinkankah, Cuma kalau dari kebanyakan arah itu, aku meyakini ada ya, orang yang bisa menetralkan sebuah kondisi ya di dalam sebuah team dan organisasi itu pasti ada.
ZR	Tapi itu nantinya bakal nimbulin persepsi/stigma tertentu nggak sih Mas?
AD	Ya balik lagi, ini bukan jadi yang utama. Misal si A itu orangnya asyik gitu ya, asyik menjadi center, tidak ada negatifnya lah, kalau dia mau memberikan, mau ngelead itu pasti dia meminta perizinan ke tim HR atau atasan dan sebagainya. Itu ideal-nya seperti itu. Ada juga yang dengan DISC yang sama, ya masuknya ada kriteria, itu tadi yang Ara sampaikan, bossy-lah dan sebagainya, ada juga. Tapi kan pertanyaannya Ara, apakah memungkinkan dari satu kriteria DISC itu menjadi orang yang mendamaikan dan sebagainya? Jadi saya bilang kayak gitu, ya memungkinkan. Tapi yang itu tadi, tidak semua, walaupun DISC-nya sama, tapi kan balik lagi ke individu, kayak gitu sih. Memungkinkan, pasti memungkinkan ada, pasti ada, tapi di setiap kepala individunya itu akan berbeda, walaupun dengan hasil DISC yang sama.
ZR	Secara pribadi, bagaimana Mas Adit memaknai potensi penggunaan DISC sebagai alat bantu dalam manajemen kinerja?
AD	Walaupun sehari-hari aku tidak terlalu menggunakan itu ya, jujur. Kenapa? Balik lagi, aku meyakini DISC itu akan berubah ketika orang sudah masuk kolam ibaratnya. Kayak gitu. Ara misalkan, waktu magang mau masuk ke kita, kan kita tes DISC, hasilnya mungkin I sama C gitu ya. Ketika masuk, sudah sebagai karyawan, masuk ketemu Mas Leon, ketemu Mbak Novia, ketemu Mbak Shelo, Mbak Fatiha, kayak gitu. Terus sudah jadi suatu ekosistem yang baru, asik, kayak gitu. Apakah berubah? Bisa jadi, iya. Jadi ya, aku melihatnya untuk sehari-hari itu tidak terlalu ke situ. Karena terlalu adjust banget gitu, untuk men-DISC kan per orang. Cuma aku melihatnya ketika nanti ini, misal, si A kenapa ya ini ya, yang awalnya performance-nya dia achieve terus, tapi kok 3 bulan terakhir ini kok dia turun? Kayak gitu. Apakah ada masalah dan sebagainya? Dan ternyata kok momentum-nya ada 5-6 orang, kok pada collapse semua nih, performance-nya. Baru di situ, langkah-langkah di asesmen ulang, untuk melihat keseharian, ah enggak deh, kayaknya aku belum sampai ke situ. Aku malah takutnya jadi bahan jokes gitu loh, jadi bahan celahan itu. Orang-orangnya kayak gini, jadi negatif, stigma negatif nantinya. Jadi aku membatasi sih. Gitu.
ZR	Karena justru yang paling ditakutkan itu stigma itu ya, Mas?
AD	Iya, jadi stigma itu. Nah, kalau jadi awal dari stigma itu kan nanti, kalau memang stigma itu jadi sesuatu yang eksis gitu ya, di kalangan umum, makin banyak nanti orang yang akan mengakali itu, ketika harus masuk ke perusahaan. Dia paling tahu nih, oke, stigma itu orang D dan I ini kok jelek ya, gitu. Terus dia ChatGPT gimana caranya melakukan tes DISC agar terindah dari hasil D, gitu.
ZR	Jadi dimanipulasi itu ya, Mas?
AD	Iya, jadi kan malah, ya kayak circle aja nanti maksudnya. Berputar-putar di situ aja, dengan hasil yang tidak valid. Jadi ya, aku pengguna DSJ itu bukan sesuatu yang mayor, harus, harus, harus, kayak gitu. Kalau memang perlu digunakan, kita gunakan. Tapi selagi memang belum, belum perlu dan belum bisa diterapkan, ya tidak aku paksakan deh, gitu.
ZR	Apakah Mas Adit merasa hasil tes DISC cukup akurat mencerminkan gaya kerja dan kebutuhan Mas Adit sendiri?
AD	Aku di asesmen terakhir itu tuh, hasilnya jujur aku manipulasi, Ra. Ya, kenapa? Pertama, aku pengen ngetes, ngetes web Aikrut gitu ya. Yang kedua, waktu itu memang aku tau ya, aku tau mengarahnya kemana ketika diadakan asesmen itu oleh Mbak Ica. Dan aku tau arahnya itu akan memberatkan diriku, gitu.
ZR	Karena apa, Mas?
AD	Karena aku membacanya, ada beberapa pekerjaan dari Mbak Ica yang akan diserahkan ke

	aku, kayak gitu. Ya, secara kasarnya akan sedikit lepas tangan lah beliau, kayak gitu. Arahnya ke sana. Nah, terus aku secara verbal sudah aku sampaikan, kayak gitu. Cuma untuk cara meyakinkan lagi, karena momentumnya dengan DISC ya, yaudah, oh yaudah, ini coba lah. Aku cocokkan dan sekiranya aku tidak, hasilnya itu tidak mengarah ke hasil yang menguatkan itu. Jadi ya, sedikit aku belokkan.
ZR	Jadi itu sengaja kayak dibelokin supaya nggak dapet apa yang nantinya akan diberikan Mbak Ica itu, gitu, Mas?
AD	Iya, betul. Kayak gitu. Jadi itu tadi. Karena aku sudah melakukan hal itu, kekhawatiranku ya itu juga. Ketika nanti sebagai orang yang mungkin sudah tahu peluang celahnya di situ, ya itu aku akan memanipulasi ya proses rekrutmen atau apapun itu. Begitu sih, Ra. Jadi ya, makanya aku berulang kali menyampaikan itu bukan jadi yang utama ya, menurutku, bisa jadi nanti hal lain. Kalau menurutku pribadi, itu bukan jadi prioritas ya.
ZR	Dalam menghadapi beban kerja yang terus berkembang, dukungan seperti apa yang Mas Adit butuhkan dari perusahaan agar tetap produktif?
AD	Oke, Kalau untuk aku, apa ya, ini sih, sebenarnya, bisa berkata work-life balance, gitu ya kira-kira. Menurutku di sini sudah cukup work-life balance. Jadi, dukungan apa yang sekiranya perusahaan bisa diberikan ke aku supaya tidak overwhelmed, dan itu sudah diberikan oleh perusahaan ketika aku tidak diganggu di luar jam kerja. Bukan aku terus kolot ya, nggak mau sama sekali, nggak begitu. Cuman di luar jam kerja ketika aku masih dicari pun, aku masih bersedia untuk membantu. Tapi dengan kuantiti beban yang tidak terlalu tinggi. Dan itu sudah terjadi. Kenapa? Kenapa aku meminta itu? Ya, karena dari pagi sampai sore, kepala sudah cukup panas ya, seperti di ruang isolasi, ngadep laptop terus. Selain aku mengecekseksi, aku juga dituntut berpikir. Jadi, kayak pulang itu sudah capek banget. Ketika pulang kantor, waktunya istirahat di Sabtu-Minggu. Itu kan waktuku untuk nge-manage ke usahaku. Di kondisi seperti ini, aku minta supportnya itu saja. Misalnya di waktu. Ketika jam 9 sampai jam 5, ternyata kurang. Nyari akunya kurang. Jadi, salahnya bukan di aku dong. Aku kembalikan untuk orang-orang yang nyari aku di luar jam itu. Kenapa nggak nyari aku di jam 2 atau 3? Kalau misalnya disitunya akunya nggak bisa, nah, berarti ada salahnya di aku.
ZR	Terakhir, jika Mas Adit diberi ruang untuk memberi masukan, apa rekomendasi Mas Adit terkait penerapan DISC agar bisa lebih optimal dalam pengelolaan SDM di SEIA masa depan?
AD	Sebenarnya harapan aku ke depan itu, DISC bukan sekadar alat bantu di SEIA ya, di situ sebagai data bank. Data bank dari berbagai orang-orang yang pernah diasses menggunakan platform kita. Dari data bank itu semua, secara otomatis bisa memberikan rekomendasi hasil itu bukan hanya hasil output, I atau S atau C. Tapi outputnya itu lebih luas lagi. Bisa memberikan saran. Si A ini hasil setelah pelakon. Si SC hasilnya seperti ini. Nah, sistem akan bisa memberikan saran untuk hasil kriteria seperti ini. Itu lebih cocok ditempatkan untuk di posisi ini, ini, ini. Pertimbangannya apa ini, ini, ini, dan sebagainya. Harapan aku itu. Jadi, bukan sekadar hanya hasilnya saja dan report secara personality. Tapi sebagai data bank, data bank merekomendasikan ketika kita mencari sebuah satu posisi tapi hasilnya tidak sesuai, tapi sistem ini bisa membantu kita. Kandidat ini tidak cocok di posisi ini karena hasilnya ini, ini, ini. Tapi dari kami menyarankan hasil ini dan riset kami yang kesakan lebih cocok untuk mendapatkan posisi seperti ini dengan reason blablabla. Nah, itu lebih menarik lagi.
ZR	Jadi, bisa memberikan solusi gitu ya Mas, Misalnya lagi rekrutmen gitu. Terus, dari 10, yang diterima cuma 2. Nah, yang 8 lainnya itu diberikan solusi lain dan saran lain dari hasil DISC-nya itu, begitu ya Mas?
AD	Ya, harapan aku itu. Bukan di rekrutmen saja, tapi ada 2 pilihan. Asesmen ini adalah untuk apa? Rekrutmen apa? Untuk performance kah? Atau untuk promosi jabatan kah? Jadi, setiap asesmen itu hasilnya juga berbeda. Jadi, tidak terlalu template. Jika kita mau melakukan promosi jabatan, misal Mas Leon ini cocok nggak ya dari head kita ajukan lagi. Kalau dari manajer ke head, kita lakukan asesmen. Terus, kita pilih asesmen ini digunakan untuk

	promosi jabatan. Jadi, jawabannya itu, ketika hasilnya tidak sama dengan hasil rekrutmen, lebih progresif lagi nanti. Jadi, ya itu sih masukanku. Jadi, bukan hanya sekedar untuk hasil DISC, formalitas DISC saja, tapi membantu analisisnya yang lebih kompleks lagi. Selain membantu HR secara internal, yang bisa secara digital di luar juga lebih oke juga.
ZR	Oke, kira-kira Mas Adit ada tambahan lagi mungkin?
AD	Udah deh cukup kayaknya, Mba Ara.
ZR	Oke, Mas Adit. Terima kasih banyak ya Mas Adit atas waktu, jawaban, dan rekomendasinya.
AD	Ya mba Ara, sama-sama.
ZR	Mungkin saya izin tutup ya, mas. Karena semua pertanyaan sudah terjawab oleh Mas Adit. Terima kasih banyak. Sekian wawancara pada hari ini. Terima kasih atas waktunya. Izin saya tutup. Wassalamualaikum Wr. Wb.
AD	Waalaikumsalam Wr. Wb.

TRANSKRIP WAWANCARA

INFORMAN SATU

Identitas Narasumber : Mr. AD

Jabatan : HC Officer

Tanggal dan Waktu Wawancara : Rabu, 9 April 2025

Tempat Wawancara : Kantor PT WKB

Transkrip Wawancara	
ZR	ZR: Baik, Assalamualaikum Mas, sebelumnya, terima kasih ya Mas sudah menyempatkan waktu untuk menjadi informan pertama terkait <i>KPI</i> . Jadi kan kan kalau yang aku dengar dari mas mbak itu kan banyak yang sering bilang kaya <i>KPI</i> nya itu terlambat dikerjain itu kendalanya apa mas?
AD	Aspek <i>KPI</i> terlambat, ooh gini jadi kan kita itu masuk di Januari 2025 itu kan dengan struktur manajemen yang baru, ada pergantian di direktur utamanya kan dari mas Didin ke mas Audi itu yang pertama, yang kedua ada pembaruan struktur organisasi, ada di satu divisi yang diefisiensikan, ada beberapa divisi yang difokuskan jadi utama jadi otomatis struktur organisasi berubah. Terus yang ketiga dari dua komponen itu tadi mempengaruhi game play atau mungkin klausa ya untuk pencapaian target perusahaan dengan adanya skema berubah struktur otomatis target berbeda. Nah otomatis ini akan mempengaruhi dengan <i>KPI</i> nya teman-teman nah kenapa terlambat? Itu kalau misal kita menggunakan <i>KPI</i> yang lama itu tidak relevan untuk digunakan di tahun ini, karena apa? Karena ada perubahan di struktur organisasinya kaya gitu otomatis kita melakukan perubahan <i>KPI</i> kan, nah dalam perancangan perubahan <i>KPI</i> itu kan tidak bisa satu hari dua hari gitu kan nah kita harus menentukan dulu nih target perusahaan dalam satu kuartal itu apa itu dari faktor internal, terus yang kedua itu dari faktor eksternalnya misal dari pihak investor pinginnya apa nih, apa yang akan difokuskan ketiga produk yang kita miliki, apakah kita akan fokus di edspert kaya gitu, kalau yang ini kemarin ada perubahan fokus dari pihak investor, investor pengennya produk ini nih yang akan difokuskan otomatis kalau kita menggunakan kembali lagi <i>KPI</i> yang lama tidak relevan, tidak akan aktif kan karena ada perubahan permintaan ya dari pihak eksternal, nah dari internalnya otomatis kita harus melakukan perubahan itu semua nih, nah perubahan itu kan tidak bisa satu hari dua hari, kita udah punya rancangan draft nya nih <i>KPI</i> ini tapi itu kan masih mentah, kita perlu memikirkan nih ini kira-kira relevan gak ya untuk dilakukan satu dua orang wah kayanya terlalu berat nih, kita kurangiin lagi, itu baru satu posisi.
ZR	Satu posisi itu misalnya head nya gitu?
AD	Iya itu baru head nya misal atau mungkin baru Mba Selo sosmed gitu, mba Selo selesai satu hari dua hari lanjut ke mas Farid, mas Farid selesai dua hari tiga hari lanjut ke sales. Nah kenapa itu menjadi terlambat karena itu ada faktor dari eksternal dan internal yang ada perubahan-perubahan struktur manajemen yang baru. Nah kalau misal nanti kita akan lakukan penerapannya misal dari departemen sales <i>KPI</i> udah jadi tapi dari departemen lain belum jadi nanti penilaiannya gak rata, otomatis kita lakukan kesepakatan dulu nih semua udah selesai draftnya <i>KPI</i> itu yang dibuat dari <i>CEO</i> itu pun belum langsung kita laporkin ke teman-teman, kita panggil dulu headnya, kita kasih draftnya ini kira-kira ini di tim mu <i>KPI</i> kaya gini itu make sense gak, kalau misal ada yang kurang tambahi, kalau ada yang kelebihan atau tidak make sense bisa diimprove, jadi kan kemarin pembuatan <i>KPI</i> nya dari up ke down nah itu jadi lambat plus ini kan juga masih baru ya, manajemen baru, kuartal pertama, nah di kuartal kedua ini kita balik pembuatan <i>KPI</i> nya dari down ke up karena headnya kan udah tau gambaran <i>KPI</i> nya seperti apa. Makanya di Januari ini kenapa lama ya itu kita ada tekanan dari pihak eksternal, kita melakukan perombakan setengah sistem, kita membuatnya, kita ngedraftingnya, kita ngeflowin ke headnya, dari headnya itu juga masih

	mundur-mundur, mereka juga butuh riset kira-kira ini bagus gak ya, make sense gak ya, bisa gak ya anak-anaknya, mereka sudah sepakati dibalikin lagi ke HR atau ke <i>CEO</i> , begitu oke baru kita flowin.
ZR	Bentuk <i>KPI</i> itu gimana sih mas boleh tau gak?
AD	<i>KPI</i> itu sebenarnya sederhana misal kaya gampangnyah di sales gitu ya, sales-sales ekskop untuk targetnya dia itu anggap lah lima puluh juta dalam satu bulan, nah itu nanti di drop dulu kegiatannya apa aja dalam mencapai waktu, misal pertama dia harus mencari klien, prospeknya dalam satu hari sepuluh klien kaya calling, menawarkan, kaya gitu itu yang dari ads gitu, terus ada <i>KPI</i> yang non ads misalnya dia harus nyari target satu bulan sepuluh klien baru tanpa bantuan dari ads, nah dia mau kunjungan ke perusahaan-perusahaan, menawarkan door to door dan sebagainya ya itu salah satu rangkaian kegiatannya apa aja tapi dengan target utamanya itu diangka lima puluh juta.
ZR	Itu berarti bentuk penilaian itu berupa angka?
AD	Progres, progresnya misal kaya tadi itu dalam satu hari meeting sepuluh kali dengan klien kaya gitu, makanya kita ada dalam satu hari itu misal tanggal 9 jam sekian sampai jam sekian meeting dengan PT apa, durasinya berapa menit gitu, nah itu kan terakumulasi tuh dalam satu hari itu 8 jam oke benar nih misal Ara sama Rahma satu hari 8 jam meeting nya sama A, B, C, D, E nah itu nanti masih bisa di drop baru lagi hasil dari meetingnya apa gitu.
ZR	Jadi dirinciin ya?
AD	Dirinciin lagi.
ZR	Jadi <i>KPI</i> itu kasarnya buat bentuk yang dia lakuin buat mencapai lima puluh jutanya itu?
AD	Iya dan mencapai targetnya dia, kaya misalnya performance indikator kan, kalau di HR juga banyak misal di rekrutmen target <i>KPI</i> nya itu 100% fulfillment ya kan jadi misal Rahma sebagai rekrutmen ditarget dalam satu bulan itu melakukan pemenuhan 100%, misal ada open rekrutmen tiga posisi disitu kan, jadi tiga posisinya keisi dalam satu bulan berapa nih kalau baru satu kan berarti gak 100%.
ZR	Oh kaya misalnya kemarin butuh posisi backend gitu mas terus yang diterima cuma satu misalnya berarti itu gak memenuhi fulfillment itu?
AD	Iya, kalau backend kemarin butuhnya tiga ya?
ZR	Iya.
AD	Tiga dan yang baru terpenuhi baru satu berarti belum 100% tapi ada catatan-catatan kalau bisa ditengah-tengah jalan kita gak jadi tiga tapi satu jadi 100% itu pun masih belum 100% itu baru satu poin aja, yang kedua nanti dalam memenuhi posisi itu SLA nya berapa lama.
ZR	SLA apa ya?
AD	SLA itu kaya misal patokan durasi jangka waktu, jadi misal yang udah disepakati oleh perusahaan dalam rekrutmen itu, proses dari job posting sampai dapet itu anggap lah tiga minggu, nah si Ara baru bisa memenuhi bulan kedua ya <i>KPI</i> nya anjlok, nah nanti dari beberapa komponen itu ada 100%, ada yang 80%, ada yang 50%, ada yang 20%, itu nanti dijumlah baru kita rata-rata, terus ketemu nih nilai performancenya Ara dalam satu kuartal itu apa gitu. Hasil itu yang aku cari cuma kalau dari sisi pegawai biasanya itu sebagai panduan, aku tugasnya itu mau apa sih mau nyari apa sih, targetnya apa sih, oh iya targetku lima puluh juta, per hari ini aku baru dapat 500 ribu kaya gitu, jadi harus mikir nih gimana diminggu kedua atau minggu ketiga aku udah dapat sekian juta misalnya gitu.
ZR	Berarti ada kaya termasuk strategi-strategi yang bakal dijadikan refleksi nya si employee nya itu ya mas?
AD	Iya strategi itu nanti kita lemparkan headnya, kalau dari HR udah kita lepas tangan, karena yang tau divisi kan lebih ke teknis ya itu langsung ke departemennya takutnya kalau kita yang mencawe-cawe, kita gak tau teknis, kita gak berpengalaman disitu malah bubar kan, yang penting ya <i>KPI</i> sudah sepakati kita libatkan pembuatan <i>KPI</i> itu di headnya, harunya yang membuat <i>KPI</i> itu dari headnya, kita hanya membantu untuk melakukan evaluasi aja.

ZR	Berarti alasannya kaya telat gitu apa dibidang kaya kok telat sih <i>KPI</i> nya gini-gini-gini misalkan udah dari kemarin gini gini gitu berarti itu pertimbangan masing-masing yang dinilai kan beda-beda gitu mas?
AD	Iya beda-beda, takutnya kalau kita dengan egois misal aku yang bikin <i>KPI</i> ya udah aku seratus juta gak mau tau pokoknya seratus juta gitu, make sense gak kalau diterapkan? Gak kan nanti kalau misalnya ada yang tau “gak bisa mas uang adsnya gak sampai sekian” gitu untuk menyentuh diangka itu kaya berat banget, terus sehari kaya harus meeting dengan beberapa klien itu kayanya berat banget gitu dan sebagainya. Nah itu ya salah satu faktornya kenapa <i>KPI</i> itu terlambat karena kita mencoba meraba-raba kira-kira mana yang masuk akal buat diterapkan atau tidak, yang sudah diterapkan pun ini masih banyak dievaluasi gitu, jadi sebenarnya <i>KPI</i> itu yang membuat dari headnya bukan dari HR, dari pihak head ajukan ke HR, ini <i>KPI</i> akan diterapkan dikuartal tiga, kita cek dari sisi manajemennya kita cek kira-kira inikaya gini gini dapatnya sekian ah masih kurang naikin lagi. Kalau dibalik dari HR, HR emang teknisnya sama teman-teman gak tau apa yang dikerjakan mas Farid, gak tau apa yang dikerjakan Selo.
ZR	Oh iya jadi transparansi emang lebih enak emang dari headnya gitu?
AD	Iya kalau misal dari aku bisa-bisa aja aku tinggal cari di chat gpt “Buatkan saya <i>KPI</i> untuk posisi ini ini ini” tapi apakah itu bisa diimplementasikan?
ZR	Gak.
AD	Belum tentu.
ZR	Kalau tentang di dua industri ya mas, jadi ada rencana buat planning aksi atau penerapan buat ningkatin hubungan industri ada gak mas disini?
AD	Contoh misal gimana?
ZR	Kaya misalnya sama siapa, sama perusahaan mana kah atau rencana hubungan industrial itu nanti diterapinnya sama para sales-sales gitu untuk menggaet?
AD	Oke kalau misal yang dimaksud Ara itu lebih ke PR mungkin Public Relation kaya gitu kalau hubungan industrial itu lebih secara gampangnya ya menjaga tidak adanya konflik, konflik internal misal demo kaya gitu, kita demo nih kita ada satu dua orang yang di phk kaya gitu, nah itu maksudnya hubungan industrial kaya gitu, kalau misalnya membangun hubungan dengan perusahaan lain, bekerja sama, dan sebagainya itu lebih ke mungkin marketing komunikasi mungkin atau PR nya public relation itu, jadi bukan hubungan industrial gitu tapi menjaga relasi, mungkin tidak adanya kejadian demo misalnya atau mungkin dari segi HR memastikan nih regulasi yang sudah dijalankan oleh perusahaan itu apakah sudah sesuai belum nih dengan undang-undang ketenagakerjaan atau cipta kerja kaya gitu, misal undang-undang mewajibkan perusahaan untuk pegawai atau pekerjanya yang sudah berstatus PKWT atau PKWTTT itu untuk didaftarkan BPJS kesehatan dan ketenagakerjaannya kaya gitu, nah itu tugas HR harus memastikan tuh karyawan kita sudah terdaftar belum statusnya di perusahaan, kalau misal ada yang belum terus itu udah nyalahin peraturan undang-undang kaya gitu, sudah ditentukan undang-undang cipta kerja wajib untuk didaftarkan, kalau misal ada yang menyalahi ya Disnaker nanti akan memberikan sanksi.
ZR	Berarti yang udah dikerjain mas Adit kemarin yang BPJS berarti itu nanti udah tercantum kaya di sistemnya sini dan nanti misalnya ada yang belum dibuat gitu berarti itu nanti Disnakernya
AD	Iya biasanya Disnaker akan melakukan audit untuk dilakukan pengecekan, kemarin kita pernah kok diaudit kaya gitu aku datang ke BPJS sana, dimintain beberapa suruh ngisi dokumen dikirim via email itu dokumen-dokumennya apa aja terus suruh melampirkan slip gaji terakhir, nama-nama karyawannya siapa aja, terus komponen gajinya juga harus dilampirkan itu akan diaudit sama mereka nanti nama-namanya sudah sesuai atau belum, karyawannya sudah terdaftar belum semuanya gitu sih, terus kemarin ada yang belum terdaftar juga ini kok kenapa belum didaftarkan kaya gitu, kalau kaya si mas Akbar itu kan dia statusnya masih ikut PNS nya bapaknya, dia masih kuliah, kalau misal didaftarkan nanti

	kecabut kan sayang kan kalau dia misal nanti udah gak kerja disini akhirnya aku minta negosiasi, minta nego ke pihak BPJS nya kalau mas Akbar itu statusnya masih kuliah.
ZR	Oalahh iya paham mas. Itu aja sih mas pertanyaanku hari ini, terima kasih banyak sudah bersedia meluangkan waktu dan terima kasih untuk jawaban-jawabannya juga.
AD	Iya Ara, sama-sama.

TRANSKRIP WAWANCARA

INFORMAN DUA

Identitas Narasumber : Mr. LN

Jabatan : Head of PGM

Tanggal dan Waktu Wawancara : Senin, 06 Oktober 2025, Pukul 14.00

Tempat Wawancara : *Google Meet*

Transkrip Wawancara	
ZR	Baik, Assalamualaikum Wr. Wb. Sebelumnya, terima kasih atas waktu yang sudah disempatkan ya Mas. Jadi Ara sedang dalam tahap pengumpulan data untuk Tugas Akhir, untuk wawancara hari ini akan membahas mengenai Penyesuaian Pascarestrukturasasi, <i>KPI</i> dan Beban Kerja yaa Mas.
LN	Waalaikumsalam Ra, Oke, siap Ra silakan.
ZR	Sama aku izin rekam ya Mas buat nanti ditranskrip?
LN	Oke siap.
ZR	Oke jadi kemarin kan Mas Leon itu Masuk ke SEIA kan setelah restrukturasasi jadi gimana tanggapannya Mas Leon waktu tau kalau perusahaan itu baru saja melakukan restrukturasasi gitu dan Mas Leon langsung jadi manajer dan head disana?
LN	Oke lumayan challenging sih karena kalau posisi head atau manajer kan emang aku ada pengalaman sebelumnya nah yang challenging adalah ketika Masuk ke perusahaan itu terus ternyata tim nya memang tidak sekompleks yang aku bayangin kan aku membayangkannya bakal ada cukup banyak orang yang ada di tim ku tapi ternyata hasil dari restrukturasasi nya adalah ternyata itu hasil dari efisiensi di bulan sebelum aku Masuk, challengingnya disitu karena walaupun ada efisiensi di bulan sebelum aku Masuk itu ternyata jobdesknya atau beban kerjanya itu Masih sama gitu, itu cukup challenging.
ZR	Terus setelah Mas Leon bergabung itu kan kesannya terhadap beban kerja itu ternyata sama ya dan mungkin dari tim HC sama dari <i>CEO</i> mungkin membuat <i>KPI</i> nya itu untuk mengefisienkan disesuaikan dengan bagian yang sudah di restrukturasasi itu jadi sehingga rasanya itu ya sama aja karena tidak ditambah tapi memang disesuaikan gitu ya Mas?
LN	Benar nah itu udah kejawab.
ZR	Iya ini soalnya itu kan kemarin udah yang interview Mas Adit kan jadi untuk memvalidasi data lainnya juga gitu. Jadi lanjut menurut Mas Leon tugas-tugas yang dijalankan sama tim Mas Leon ini udah seimbang belum ya dengan jumlah orang yang ada?
LN	Udah cukup kalau berdasarkan ini ya berdasarkan yang normalnya itu tidak seimbang karena wajarnya adalah satu susunan mejanya itu memang harusnya dipegang oleh satu orang sosmed, satu orang editor minimal seperti itu nah ini kan aku juga mengerti karena memang ada kondisi perusahaan yang memang ya tau sendiri lah ya seperti apa itu yang membuat yang harusnya satu sosial media contoh ya yang harusnya satu sosial media ini dipegang oleh satu orang sosmed spesialis sama satu editor itu malah satu sosmed ada satu editor ini kadang lebih dari satu bahkan sampai tiga sampai empat gitu.
ZR	Oh oke kalau dari pengamatannya Mas Leon nih setiap anggota tim itu apakah terlihat kewalahan atau sangat malah menikmati pekerjaan itu dan malah bisa mengatur pekerjaannya dengan baik?
LN	Dibilang kewalahan gak, dibbilang menikmati juga gak begitu karena strategi yang diambil oleh mereka ya atau beberapa orang itu malah lebih ke yang penting kerjaanku beres, ini sih ini mungkin jadi pembelajaran juga karena dengan adanya beban kerja yang sama tapi tim nya tetap ada efisiensi itu mereka malah mikir oke deh yang penting kerjaanku selesai tanpa

	mikirin kualitas demi output yang mereka keluarkan gitu jadi tantangannya adalah mereka mikirin kuantitas dan <i>KPI</i> tanpa memikirkan kualitas yang seharusnya itu mereka juga pikirkan gitu.
ZR	Oh padahal di <i>KPI</i> itu kan ada beberapa hal-hal yang harus dicapai ya Mas nah itu bagaimana dengan hal-hal yang harus dicapai itu?
LN	Iya itu dia kalau <i>KPI</i> tertulis itu kan by angka nih tapi kualitas atau outputnya itu kan seringkali atau kadang itu tidak dituangkan dalam <i>KPI</i> yang by angka jadi kualitas itu kan kebanyakan secara kualitatif nah itu sih.
ZR	Oh iya aku mau tanya Mas <i>KPI</i> yang di kasih ke Mas Adit sama pas Odi itu berupa angka atau yang naratif ya?
LN	Naratif tapi ada angkanya.
ZR	Oh gitu oke, ada gak dari tim nya Mas Leon itu yang pernah cerita ke Mas Leon tentang bagaimana dia menghadapi atau bagaimana dia mengerjakan pekerjaan mereka yang berubah setelah restrukturisasi itu?
LN	Sebenarnya keluhan-keluhan itu dialami setiap minggu ya karena dari <i>CEO</i> sendiri pun tiap minggu berubah, gak usah tiap minggu jadi tiap hari berubah jadi yaudah aku ngadepinnya dengan ini sih maksudnya kalau dari <i>CEO</i> nya kan juga agak sedikit plin plan ya tiap hari berubah tiap minggu berubah aku lebih mengkomunikasikannya ke tim ku adalah mana yang bisa dilanjutkan dan mana yang memang benar-benar menurutku itu urgent diubah jadi gak semata-mata perubahan yang diminta <i>CEO</i> itu gak mentang-mentang langsung aku acc gitu.
ZR	Menurut Mas Leon pembagian kerja antar anggota tim itu sebenarnya udah jelas belum sih atau kadang Masih tumpang tindih gitu?
LN	Pas aku masuk aku langsung rombak semua <i>KPI</i> dan sebagainya karena sepengalamanku jadi leader aku nentuin jobdesk dan <i>KPI</i> itu ada banyak variabel, yang pertama variabelnya pengalaman kerja mereka terus ini yang penting sih aku selalui aware jangan sampai jobdesk dan <i>KPI</i> yang mereka lakukan atau yang mereka kejar itu terlalu tinggi dibanding dengan salary mereka jadi aku pas masuk itu selalu nanya ke HR gaji nya tim ku berapa-berapa aja nah itu tuh bukannya apa-apa tapi aku lebih kepada aku harus nentuin beban kerja nya itu disesuaikan dengan salary yang mereka dapat jangan sampai gajinya segini oh ternyata beban kerjanya terlalu ringan atau malah sebaliknya gitu.
ZR	Nah dari hal yang sudah dilakukan Mas Leon itu tantangan yang paling dirasakan dalam menghadapi tim Mas Leon selama menjalankan tugas itu kaya gimana Mas?
LN	Tantangan yang pertama itu tadi perubahan yang dalam tanda kutip agak gak ngotak menurutku jadi kaya hari ini diinfo apa besok baru dijalanin besoknya baru berubah lagi kaya gitu-gitu sih itu lebih ke arahan dari atasan, terus yang kedua mungkin aku gak tau nih apakah ini semua sepakat seperti ini atau gak tapi ternyata pas aku kerja di Jogja itu hampir sama lah caranya kaya di Jakarta jadi dalam tanda kutip cari muka terus saling ngejelekin satu sama lain maksudnya di akun-akun mereka tuh satu sama lain juga dalam tanda kutip kaya mencoba cari muka ke aku gitu loh nah aku mikirnya oh ternyata ini di Jakarta doang nah pas nyampe Jogja lah ternyata orang-orang yang notabenenya berpengalaman kerja juga ternyata sama aja lebih ke situ sih tapi hal itu gak aku ambil pusing karena memang pada dasarnya aku lumayan cukup bisa memahami ya karakter orang yang seperti ini tuh pada gitu dan aku orangnya cukup objektif jadi bisa melihat mana yang hal-hal yang profesional, mana yang hal pribadi gitu.
ZR	Kalau dari hal-hal yang udah Mas Leon sebutin tadi tuh ada gak yang sampai memengaruhi kinerjanya mereka Mas?
LN	Bukan mempengaruhi sih tapi lebih kepada mereka ditegur tapi gak langsung ke mereka jadi lewatnya ke aku, contoh aja ketika jadi waktu itu aku ada anak intern dan sebagainya nah karena si anak intern nya ini itu bisa ekspektasinya itu dia pengen belajar di dua bidang itu sosmed sama digital marketing which is fokus marketing lah dan sebagainya terus aku bilang nih ke anak itu waktu itu dia dikasih waktu sama kampusnya itu 3 bulan nah aku bilang satu

	setengah bulan belajar sosmed, satu setengah bulan belajar marketer atau digital marketing udah tuh nah satu setengah bulan belajar lah sosmed dan sebagainya ini ternyata dipantau sama atasanku si <i>CEO</i> ini, <i>CEO</i> bilang itu kok malah semua pekerjaan sosmed dipegang ke anak intern si officer nya ngapain pokoknya di matanya <i>CEO</i> adalah anak intern itu tugasnya bukan mengambil alih pekerjaan officer atau jangan sampai anak intern itu dalam tanda kutip dijadiin budaknya di officer tapi lebih kepada ya anak intern belajar apa yang bisa dipelajari jangan sampai dia disuruh dan sebagainya itu sih, jadi ini yang lebih tegurannya itu si officernya tapi gak langsung ke officernya tapi lewat aku gitu makanya pas belajar digital marketing dan sebagainya aku lebih ke langsung ke anak internnya gitu. nah aku mikirnya itu positif thinkingnya itu adalah mungkin si officer-officer ini kan bisa dibilang baru ya atau fresh graduate atau paling pengalaman kerja satu sampai dua tahun jadi mungkin mereka belum bisa gimana caranya mengelola teman-teman intern gitu.
ZR	Oke selanjutnya aku mau tau persepsinya Mas Leon tentang <i>KPI</i> tadi dan sistem penilaian pekerjaannya gitu. Nah setelah Mas Leon bergabung itu gimana dari sisi pemahamannya atau yang senanggapnya Mas Leon terhadap sistem <i>KPI</i> yang berlaku gitu yang diterapkan di SEIA itu.
LN	Oh oke menurutku terlalu manual, manualnya adalah apa ya aku kan cukup lama ya berpengalaman di Jakarta dengan sistem <i>KPI</i> yang pasti udah tersistem gitu dari HR nya dan sebagainya which is walaupun <i>KPI</i> adalah hasil diskusi antara atasan dan bawahan tapi hal teknisnya itu adalah udah tersistem misal kita udah mengerjakan hal A nih yaudah kita tinggal report, reportnya juga by sistem nanti misalnya presentase dan sebagainya itu ya by sistem, sistem disini bukan dalam arti prinsip atau apa ya tapi literally sistem benar-benar sistem gitu loh.
ZR	Jadi kaya Odoo gitu ya?
LN	Iya semacam itu tapi kan bisa pakai platform lain atau apa lah dan menurutku perusahaan sebesar UMG Indonesia si media asing ini kan udah masuk di UMG Indonesia menurutku udah saatnya mereka apa-apa by sistem gitu gak yang manual-manual perperusahaan gitu gak itu sih, report nya adalah ketika manlimiting atau quarterly report, reportnya adalah di para leadernya ngumpulin <i>KPI</i> lah dari tim nya lah dan sebagainya gitu.
ZR	Nah kalau menurut Mas Leon nih sistem <i>KPI</i> yang manual ini sebenarnya malah jadi memperlambat kinerja gak sih Mas jadi malah susah diikutin gitu atau kaya gimana karena masih manual itu?
LN	Aku bukan susah diikutin cuma memperlambat kerja jadi pekerjaan yang lebih penting malah tidak terkerjakan dengan optimal.
ZR	Kalau dari anggota tim nya Mas Leon dari persepsi Mas Leon apa yang udah mereka pahami atau mereka tuh paham target apa saja yang harus dilakukan gitu untuk ukuran kinerja mereka Masing-Masing?
LN	Oh kalau target mereka udah paham mereka harus ngapain-ngapain kalau ngerjain <i>KPI</i> itu diri sendiri nya mereka udah paham kok.
ZR	Yang ada dailylog itu ya Mas?
LN	Yes benar.
ZR	Oke kalau dari tim nya Mas Leon kan ada yang join di SEIA sebelum restrukturisasi kemarin nah Mas Leon pernah mendengar dari mereka gak apakah <i>KPI</i> yang sekarang itu lebih mudah, lebih sulit, atau sama saja dibanding yang sebelumnya?
LN	Lebih ke sama aja terus mereka juga dengan perubahan-perubahan yang suka-suka <i>CEO</i> ya itu mereka kaya udah ah yaudah lah kaya lebih ke memaklumi gitu sih.
ZR	Berarti sebenarnya tuh kalau misalnya diberikan ruang diskusi gitu dan mungkin kan para orang-orang yang di divisi ini pasti bisa memberikan saran ke <i>CEO</i> gitu ya, apa saran dari Mas Leon sendiri seperti itu Mas?
LN	Ini lebih kepada yang aku temukan adalah pak Kiwi ini mencari <i>CEO-CEO</i> buat media grup ini adalah dari istilahnya kolam yang dia bikin gitu jadi kaya ada inkubasi kepemimpinan

	atau apa nah <i>CEO</i> adalah salah satu orang yang ada dalam inkubasi tersebut nah jadi pak Kiwi ini yaudah kalau memilih <i>CEO</i> atau leader untuk memimpin suatu startup yang di bawah Pak Kiwi ini adalah diambil inkubasi jadi tidak melihat latar belakang nya oh ini orang udah pernah memimpin dimana, udah pernah berhasilnya ngapain aja dan sebagainya nah aku lebih kepada menyoroti, aku baru pertama kali nemu seorang <i>CEO</i> itu basic nya bukan di penjualan maksudnya bukan deskriptif atau gimana ya sepengalamanku itu mostly perusahaan-perusahaan gede atau start up-start up atau agensi-agensi gitu itu pasti leadernya adalah yang minimal punya pengalaman jualan atau dibidang marketing atau sales. Jarang aku bahkan malah gak pernah nemu leader itu basic nya dari orang produk nah selama 8 bulan, di bidang <i>CEO</i> ini terbukti bahwa menurutku gak cocok aja orang produk jadi leader karena ya let say ini gak ada penjualan terus gak ada buka pintu ke perusahaan gede dan sebagainya itu sih mungkin lebih kepada better kalau semisal mau jadi leader atau apa minimal apalagi di perusahaan atau start up yang memang fokusnya ke cari pendapatan itu better punya pengalaman di marketing and sales dulu jangan tiba-tiba dari produk atau apa lah itu langsung jadi leader pimpinan tertinggi suatu perusahaan itu kayanya agak berat juga sih gitu.
ZR	Berarti kalau karena beliau ini dari produk ya jadi mungkin fokusnya itu lebih selalu fokus ke RnDnya gitu ya Mas jadi malah penjualannya itu dia gak yang bisa menunjang penjualan itu tadi gitu ya?
LN	Benar, dan banyak orang yang bilang <i>CEO</i> ini kan tipikal orang yang intimidatif kan jadi ketika dia ketemu client atau apa aku mikirnya ini pasti clientnya pasti bakal takut dengan cara ngobrolnya beliau gitu ya kan makanya ini kayanya yang menyebabkan tidak ada closingan ya.
ZR	Kalau secara realita nih Mas target yang udah ditetapkan itu realistis gak dengan kondisi kerja, dengan kondisi perusahaan kaya gitu itu realistis gak sebenarnya?
LN	Cukup realistis aku no issue karena <i>KPI</i> atau beban kerja itu aku yang diskusi sama timku gitu jadi gak semata-mata aku bikin sendiri langsung approve ke atasan gitu gak tapi aku langsung dan aku juga diskusi sama tim ku.
ZR	Oke kalau melihat sistem <i>KPI</i> yang seperti itu apakah membantu meningkatkan fokus kerja tim atau justru membuat tekanan kerja tuh lebih tinggi?
LN	Lumayan sih aku lebih bisa enak ngontrolnya sih dengan adanya <i>KPI</i> .
ZR	Nah pertama kali dijelaskan oleh <i>CEO</i> atau Mas Adit tentang <i>KPI</i> itu kaya gimana Mas sistematikanya?
LN	Gak ada penjelasan secara gamblang cuma ya tinggal aku bikin <i>KPI</i> diskusi sama tim ku terus tak ajuin ke <i>CEO</i> , <i>CEO</i> approve dituangin ke Mas Adit di brief.
ZR	Oh berarti <i>KPI</i> ini kan dipegang sama semua head berarti para head ini yang membuat target gitu ya Mas?
LN	Benar tapi kalau aku diskusi sama timku ya.
ZR	Oh oke, nah dari pekerjaan yang sudah dilakukan selama Mas Leon 8 bulan di SEIA itu sudah mencerminkan hasil kerja yang memuaskan belum Mas?
LN	Hasilnya memuaskan tapi cuma penjualan dari salesnya tidak memuaskan dan sales atau penjualan kan memang bukan jadi bola panasku cuma ya itu tadi kalau hasil secara jobdesk atau <i>KPI</i> di timku itu memuaskan cuma resultnya itu result di divisi lainnya yang agak kurang memuaskan.
ZR	Oh Iya waktu pertama kali Mas Leon masuk sebelum on boarding itu ada gak dijelaskan atau dipaparkan tentang mengenai job description untuk posisinya Mas Leon dan tim-tim nya Mas Leon gitu?
LN	Ada.
ZR	Itu dijelasinnya tertulis atau langsung sama Mas Arif gitu Mas?
LN	Pas onboarding sih.

ZR	Oke menurut penilaiannya Mas Leon tentang kesesuaian antara jobdesk sama pekerjaan yang benar-benar dilakuin di kantor itu kaya gimana Mas?
LN	Sangat tidak sesuai ya karena itu tadi kami bekerja dengan sifat volunteering jadi ketika CEO minta apa hal-hal diluar jobdesk pasti selalu kami kerjakan.
ZR	Nah dengan volunteering itu sebenarnya ada gak hal-hal positif yang bisa diambil?
LN	Hal positif yang bisa diambil ya itu aku bisa belajar diluar dari bidangku sih.
ZR	Oh iya selama 8 bulan di SEIA Mas Leon apakah pernah nemuin karyawan yang sebenarnya Masih belum paham betul gitu, belum paham sepenuhnya tentang tugas yang harus dikerjakan?
LN	Bukan belum paham tugasnya tapi belum paham produknya gitu karena kan ada satu produk yang memang benar-benar baru didevelop dan develop-develop terus ada pembaruan-pembaruan itu.
ZR	Oke menurut Mas Leon nih jobdesk-jobdesk yang sudah dilakukan itu sesuai gak dengan kemampuan atau peran Masing-Masing orang?
LN	Lumayan cukup sesuai kok.
ZR	Kalau dari pandangannya Mas Leon jobdesk yang ada di struktur baru ini sebenarnya Masih terlalu luas atau udah pas atau malah sendirinya Masih sempit?
LN	Masih terlalu luas karena kekurangan orang.
ZR	Berarti mungkin pekerjaan-pekerjaan ini masih bisa diuraikan mungkin kalau memang open karyawan baru berarti pekerjaan yang sebenarnya bisa dilakukan oleh misalnya yang tadinya satu orang itu bisa di dua orang sebenarnya bisa diuraikan gitu ya Mas?
LN	Yes benar.
ZR	Nah gimana caranya Mas Leon itu membantu tim biar mereka ini lebih memahami dan bisa menyesuaikan diri dengan jobdesk nya mereka?
LN	Caraku aku membiasakan untuk tidak terlalu mikro manage nah aku mikro manage nya itu kita memang mereka ada kendala baru aku keep in touch langsung tapi aku tapi di awal-awal aku selalu membiarkan mereka berkreasi dan berkreatifitas sesuai dengan KPI atau jalur yang memang sudah kita tentukan bareng-bareng nanti kalau misalnya kita ditengah atau menjelang akhir itu ada blockers-blockers yang memang aku harus turun tangan aku pasti turun tangan langsung.
ZR	Oke berarti sebenarnya tugas ini gak ada yang tumpang tindih gitu ya Mas berarti udah sebenarnya udah ya bisa dikatakan berjalan dengan baik gitu?
LN	Sejauh ini iya.
ZR	Oke selanjutnya aku mau tanya tentang persepsinya Mas Leon terkait komunikasi dan budaya kerja yang ada di SEIA setelah restrukturisasi ini, gimana suasana kerja yang Mas Leon rasakan setelah bergabung delapan bulan dari yang awalnya rame sampai sesepi itu Mas?
LN	Suasana kerja lebih ke so so sih biasa aja jujur.
ZR	Kalau dengan adanya anak intern dan setelah kita selesai internship itu kaya gimana Mas?
LN	Aku no issue sama anak intern aku malah lebih mau dibanyakin anak intern, karena menurutku teman-teman intern itu jiwa belajar nya masih tinggi dan mereka masih memiliki rasa empati yang cukup tinggi ya dibanding dengan officer-officer yang dalam tanda kutip kayak tidak mau bekerja sama kaya gitu sih.
ZR	Berarti anak intern ini masih punya perasaan untuk willing to learn gitu ya Mas?
LN	Benar.
ZR	Mungkin Mas Leon ada kenal sama karyawan lama yang di SEIA gak Mas selain mbak Fatiha? Nah pernah dengar gak cerita dari mba Ica tentang suasana kerja sebelum restrukturisasi dibanding dengan yang sekarang gitu?

LN	Ada Mba Ica. Tapi gak pernah dengar ya.
ZR	Oke baik, nah setelah bulan puasa itu kan jadi sering ke ruangnya <i>CEO</i> nah dengan adanya ruang diskusi atau ruang kerja yang seperti itu menurut Mas Leon gimana apakah lebih menyenangkan atau Mas Leon lebih nyaman kalau diluar dan tidak bersama <i>CEO</i> ?
LN	Iya yang kedua ra lebih nyaman kalau diluar.
ZR	Apa alasannya Mas?
LN	Ya itu tadi menurutku ketika sama <i>CEO</i> itu adalah 30% ngomongin kerjaan, 70% ngomongin hal lain.
ZR	Baik, ini tiga pertanyaan lagi sih Mas, gimana hubungan Mas Leon sebagai manajer itu dengan teman rekan kerja Mas Leon yang sudah bekerja dari sebelum restrukturisasi?
LN	Maksudnya aku sebagai manajer dengan?
ZR	Dengan misalnya Mas Leon ini gimana hubungan baiknya dengan mba Fatiha yang staff sales yang sudah bekerja dari sebelum restrukturisasi?
LN	Oh ya fine-fine aja karena kan masing-masing punya <i>KPI</i> sendiri-sendiri nah kebetulan kan memang antara aku sama tim sales itu kan ada kesinambungan <i>KPI</i> juga kan jadi fine-fine aja sih.
ZR	Pernah berdiskusi apa Mas yang mungkin selinear gitu?
LN	Kualitas script sih yang paling sering.
ZR	Oke nah dari restrukturisasi yang mungkin sebagai bentuk efisiensi ini sebenarnya bikin kerja sama tim itu jadi lebih kuat atau kadang Masih butuh waktu buat menyesuaikan gitu Mas?
LN	Kalau butuh waktu untuk menyesuaikan kayanya gak mungkin karena kita tidak ada waktu untuk itu jadi tetap langsung dijalankan kalau jadi lebih kuat sih sebenarnya so so Ra lebih kepada bingung sih dengan arahan yang berubah-ubah.
ZR	Berarti yang benar-benar mempengaruhi itu justru ini ya apa yang disampaikan oleh <i>CEO</i> gitu ya berarti?
LN	Iya benar.
ZR	Oke terakhir nih Mas, hal positif apa dan tantangan apa yang Mas Leon rasain selama beradaptasi 8 bulan dengan budaya kerja yang jauh berbeda ketika Mas Leon kerja di Jakarta?
LN	Hal positif yang aku rasain ini sih lebih ke banyak kesempatan aku buat belajar dibidang lain sih yang belum pernah aku temuin gitu, belajar secara teknis loh ya kalau strategis udah lumayan paham tapi kalau secara teknis yang awalnya aku belum ada kesempatan buat melakukan hal itu tapi di SEIA dikasih kesempatan buat melakukan itu.
ZR	Kaya yang ads gitu ya Mas?
LN	Iya bisa tuh ads, terus meriset produk.
ZR	Oh iya kan itu sebenarnya pekerjaan yang dilakukan oleh expertnya gitu Mas Farid gitu ya tapi Mas Leon harus memahami dan mempelajari tentang ads itu sedangkan kalau ada orang yang bisa melakukan itu kenapa gak orang itu aja tapi Mas Leon ini malah alhamdulillahnya bisa menganggap hal-hal itu untuk wadah untuk belajar gitu ya Mas?
LN	Yes benar itu terjawab Ra.
ZR	Oke, kira-kira Mas Leon ada tambahan lagi atau ada yang mau disampaikan mungkin?
LN	Udah deh cukup kayaknya, Ra. Semangat mengerjakan tugas akhirnya ya.
ZR	Iya terima kasih banyak ya Mas Leon atas waktu dan jawabannya juga.
LN	Ya Ara, sama-sama.
ZR	Izin Ara tutup ya Mas. Wassalamualaikum Wr. Wb.

LN	Waalaikumsalam Wr. Wb.
----	------------------------

TRANSKRIP WAWANCARA

INFORMAN TIGA

Identitas Narasumber : Mrs. FT

Jabatan : Staf BD and Sales

Tanggal dan Waktu Wawancara : Selasa, 07 Oktober 2025, Pukul 21.00

Tempat Wawancara : *Google Meet*

Transkrip Wawancara	
ZR	Baik Mba, Assalamualaikum Wr. Wb. Sebelumnya, terima kasih atas kesediaan waktunya ya Mas Fatiha. Jadi Ara sedang dalam tahap pengumpulan data untuk Tugas Akhir, untuk wawancara hari ini akan meMbahas mengenai Penyesuaian Pascarestrukturasasi, <i>KPI</i> dan Beban Kerja yaa Mba.
FT	Waalaikumsalam.. Baik silakan Ara..
ZR	Baik Mba, sebelumnya aku izin meMastikan, Mba Fatiha itu udah berapa tahun ya di SEIA?
FT	Sekitar tiga tahunan lah. Dari <i>CEO</i> yang pertama, iya dari <i>CEO</i> yang pertama kali aku sampai sekarang tuh merasakan empat kali pergantian <i>CEO</i> .
ZR	Gimana tuh Mba rasanya setiap pergantian itu?
FT	Kalau secara tentang <i>KPI</i> dan lain-lain itu pastinya berbeda-beda karena yang pertama itu kan aku gak begitu ngerasain karena aku Masuk sehari itu besoknya dia langsung resign <i>CEO</i> yang pertama. Nah <i>CEO</i> yang kedua kan Mba Ica waktu Mba Ica itu kan pergantian sistem ya jadi empat perusahaan kan jadi satu tuh jadi pastinya ada beberapa hal yang berubah gitu terkait dengan jam masuk kerja juga terus apa lagi ya dulu itu kaya dari stand up nya itu berubah terus macam-macam lah, terus habis itu Mba Ica ganti kan ganti ke Mas Didin nah Mas Didin ini menurut aku <i>KPI</i> nya malah lebih santai tapi tetap harus kelihatan bedanya gitu loh maksudnya, apalagi kalau aku sebagai sales ya maksudnya tetap harus ada peningkatan gitu lah cuma tidak se dar der dor itu gitu loh sebelum Mba Ica karena waktu Mba Ica kan waktu jadiin satu empat perusahaan itu kan jadi itu lumayan membuat kita semua sih gak cuma aku kaya harus beradaptasi lagi gitu loh dengan kan penyatuan sistem dari ini ditaro sini, sistem yang dari perusahaan sana ditaro sini jadi agak lumayan penyesuaian gitu. Terus nah kalau <i>CEO</i> sekarang itu ini aku jadi ngerasanya apa gimana ya? Lebih ke mikro manage gitu loh kalau <i>CEO</i> sekarang jadi terlalu apa ya kesannya itu jadi tidak percaya dengan timnya gitu jadi dia terlalu ya mikro manage tadi jadi kita tuh sebagai karyawan tuh kadang jadi gak percaya diri gitu karena kayanya apa yang salah ya padahal kita mungkin disitu malah lebih pengalaman dari <i>CEO</i> sekiranya gitu kaya aku kan sebagai sales tuh masih dikasih tau caranya balas ini gimana padahal kan aku udah megang ini dari sebelum <i>CEO</i> sekarang kaya gitu loh. Karena kan memang dia jadi ini ya kaya jadi tau semuanya gitu kan cuma kan menurut ku sebagai seorang <i>CEO</i> kan harusnya ya mempercayakan aja dan itu tuh bukan jadi ranahnya dia untuk ngatur yang ini itu karena biar dia gak stres juga kan harusnya kaya gitu.
ZR	Kalau dulu sebelum restrukturasasi posisi dan tanggung jawab utama yang dilakuin Mba Fatiha apa aja?
FT	Sebenarnya sama sih. Kalau secara tugas karena kalau aku tuh karena dari dulu sales ya itu aku gak ada perubahan ya paling yang berubah cuma tanggung jawab di kelas bootcampnya jadi misalnya waktu Mba Ica itu kan kelasnya lumayan banyak, waktu Mas Didin juga lumayan banyak jadi satu orang tuh bisa pegang beberapa kelas tiga sampai empat kelas terus habis itu semakin kesini kan kelasnya juga semakin sedikit nah paling perubahannya cuma di tanggung jawab kelas sih kalau secara beban kerja, secara target misalnya, secara jobdesk, <i>KPI</i> , gitu-gitu semuanya sama di aku ya tapi dibeberapa karyawan tuh ada beda juga setelah restrukturasasi tadi karena misalnya ada yang dulunya di marcomm terus di

	pindah di PGM atau di marcomm dipindah jadi asisten <i>CEO</i> itu juga pernah ada gitu.
ZR	Oke waktu sebelum Mba Ica itu waktu pertama kali tau waktu dengar ganti dari Mas Didin ke <i>CEO</i> sekarang itu apa yang dirasakan dan apa yang dipikirin sama Mba Fatiha gitu?
FT	Eh bentar aku lupa tadi ada salah satu <i>CEO</i> yang gak ku sebut jadi yang pertama kan Mas Fatin Naufal namanya, habis itu ganti to Mas Alwi, nah baru Mas Alwi itu baru ke Mba Ica, Mba Ica baru ke Mas Didin, Mas Didin baru ke Mas Odi <i>CEO</i> sekarang berarti lima pergantian <i>CEO</i> .
ZR	Itu yang pendirinya bareng pak Kiwi?
FT	Iya yang robotik, jadi dia kan <i>CEO</i> nya robotik tapi waktu itu kan karena Mas Fatin Naufal itu sepertinya keluarnya juga lumayan terburu-buru gitu loh jadi kan kosong nah kosong tuh akhirnya Mas Alwi dulu yang jadi <i>CEO</i> nya tapi paling dia cuma tiga-empat bulanan tapi dipegang dia itu kita lumayan jalan karena dia itu kan bawaan sales ya jadi dari stand up nya pagi itu dia selalu kaya reminder kita tuh sekarang baru segini kita harus ngapain gitu-gitu. jadi ya waktu Mas Alwi itu lumayan tegas nah yang paling tegas diantara itu tuh Mas Alwi.
ZR	Kemudian bagaimana perasaan dan apa yang dipikirkan Mba Fatiha atau persepsinya itu gimana waktu awal tahun ganti <i>CEO</i> ke <i>CEO</i> sekarang?
FT	Perasaannya waktu pindah ke <i>CEO</i> sekarang secara pekerjaan tuh kalau perasaan pertamanya sebenarnya agak lumayan biasa aja ya karena kan aku udah ngerasain pergantian <i>CEO</i> itu udah beberapa kali nah tapi mungkin yang berbeda adalah di <i>CEO</i> sekarang itu jadi lebih sempit lebih tertata gitu jadi waktu <i>CEO</i> sekarang itu sempit insentif kita itu kebayar gitu beberapa bulan karena kan sebelumnya terhutang terus tuh waktu kepemimpinannya sebelumnya, tapi <i>CEO</i> sekarang itu jadi ada restrukturisasi terkait dengan pembayaran insentif jadi kaya diubah perhitungannya terus diubah juga pembayarannya seperti apa jadi yang sebelumnya insentif itu perbulan waktu <i>CEO</i> sekarang itu dihitungnya per projek jadi kalau misalnya dari yang excel batch tiga enam selesai baru dibayarin terus kalau batch nya tiga tujuh udah selesai baru dibayarin kaya gitu sedangkan kelas kan gak mesti awal bulan jadi memang gak pasti tiap bulan gitu apalagi ada kelas yang per dua bulan sekali kan gitu ini dari sisi sales ya.
ZR	Oke setelah beberapa bulan berjalan itu perubahan apa yang paling terasa bagi Mbak sendiri?
FT	Perubahan yang paling terasa itu <i>CEO</i> sekarang itu lumayan lebih berani untuk mengambil keputusan misalnya kaya resistensi karyawan itu terjadi di <i>CEO</i> sekarang jadi waktu per akhir tahun 2024 itu kan kita efisiensinya lumayan ya setengahnya sampai aku tuh efisiensi itu kayanya dari Desember ke Januari terus di bulan waktu kamu mau selesai magang itu kan juga itu ada efisiensi lagi kan untuk yang kaya Mario keluar, Mas Farid keluar nah itu secara ini tuh dia berani ngambil keputusan untuk efisiensi itu jadi <i>CEO</i> sekarang itu benar-benar ngelihat best revenue kita gitu jadi mengambil keputusannya itu lumayan tegas sedangkan yang sebelum-sebelumnya itu kaya kurang tegas gitu.
ZR	Kalau dibandingin sama yang sebelum restrukturisasi kan beban kerjanya tuh rasanya tetap sama aja gitu ya Mba?
FT	Oke kalau beban kerja itu sebenarnya kalau dari sebelum ke <i>CEO</i> sekarang itu sebenarnya masih sama tapi ketika masa kepemimpinan <i>CEO</i> sekarang tadi karena efisiensi tadi yang efisiensi yang akhir tahun nah itu beban kerjanya jadi lebih banyak karena kan orangnya semakin sedikit tuh jadi mulai berubahnya itu bukan habis banget habis pergantian itu, gak, jadi setelah efisiensi yang pertama karena waktu pergantian awal kan gak langsung efisiensi nah akhir tahun sedangkan <i>CEO</i> sekarang itu kayanya menjabat bulan September/Okttober kalau gak salah.
ZR	Contoh pekerjaan yang mungkin beda atau bertambah pada awal tahun itu apa aja Mba?
FT	Pertama kan awalnya aku punya head kan head CRM yang menjembatani antara aku dan digital marketing seperti kaya ads terus desain grafis gitu pokoknya PGM lah gitu tapi kan setelah efisiensi kan head of CRMnya gak ada tuh jadi akhirnya aku yang langsung berkomunikasi dengan PGM gitu terkait dengan adsnya itu pertama, kedua juga dulu kan

	headku juga menjembatani aku dengan tim produk, tim produk itu misalnya dulu kaya Mas Rafi yang ngatur kelas nah jadi karena sudah gak ada jadi aku beban kerjanya itu ada ke PGMnya, ada juga ke tim produk jadi lebih besar.
ZR	Menurut Mba sendiri perubahan ini tuh lebih karena penyesuaian karena efisiensi atau karena perubahan cara kerja nya?
FT	Efisiensi sih sebenarnya cara kerja tuh juga iya termasuk cuma bukan cara kerja sih tapi lebih ke iya cara kerja <i>CEO</i> sekarang itu yang jadi bikin merubah semuanya gitu karena kan dia jadi brand efisiensi dan gimana ya kayanya karena ini deh karena orangnya jadi semakin dikit aja jadi tenaga kita untuk bekerja lebih besar.
ZR	Oke ada gak pekerjaan lama yang setelah restrukturisasi itu udah gak ditangani sama Mbak Fatiha lagi?
FT	Kalau itu malah gak ada tapi kalau terus malah jadi ngurusin itu malah ada.
ZR	Apa tuh Mba?
FT	Yang tadi itu jadi kaya aku jadi harus ngatur campaign juga kan dulu kan ngatur campaign sama strategi jadi kan kalau campaign sama strategi kan dulu harusnya ada head of CRMnya ya tapi karena setelah itu tidak ada headnya jadi aku sendiri yang harus mikir strategi caranya seperti apa untuk mencapai target terus campaign apa yang harus aku sampaikan ke PGM buat mencapai target juga, terus bagaimana serviceku juga bagus ke staf-staf itu jadi aku bantu tim produk buat memberikan service excellence gitu loh ke mereka karena kan udah gak ada yang ngurusin itu lagi gitu.
ZR	Oke dengan adanya yang kaya gitu Mba Fatiha ngerasa kewalahan gak untuk menyesuaikan diri dengan sistem yang kaya gitu?
FT	Kalau kewalahan itu sebenarnya iya tapi masih bisa diatasi lah sebenarnya jadi kalau menurut aku juga sebenarnya dari dulu tuh sebenarnya bisa mungkin diatasi kita sendiri gitu loh tapi karena dulu manpowernya banyak kan jadinya ya akhirnya ada jobdesk nya sendiri-sendiri gitu tapi sebenarnya tuh kalau ini dilakukan dari dulu pun sebenarnya gak masalah gitu karena dulu manpower nya kaya terlalu banyak gitu loh jadinya tuh jobdesknya itu terlalu kaku, terlalu satu orang tuh harus ngerjain ini jadi gak fleksibel gitu karena kan itu udah ada manpowernya ngapain kita ngerjain gitu tapi setelah restrukturisasi itu jadi lebih fleksibel karena orangnya udah gak ada kan jadi kita harus ya kalau ini membutuhkan ya kita saling bantu kaya gitu.
ZR	Oke berarti apakah dengan pembagian kerja di tim yang sekarang itu Mba Fatiha merasa apakah lebih adil dan merata dibandingkan yang dulu?
FT	Bisa jadi iya lebih adil dan lebih efisien.
ZR	Kalau misalnya Mba Fatiha menilai nih dengan restrukturisasi ini tuh membuat pekerjaan jadi antara lebih banyak tekanan atau gimana Mba?
FT	Kalau tekanan pastinya iya ya karena semakin yang bertanggung jawab atas perusahaan kan semakin dikit karena orang-orangnya juga dikit tapi kalau secara hasil pekerjaan tuh sebenarnya tidak mempengaruhi karena sebenarnya kalau dihitung rata-rata nya itu sebenarnya hasil kerjanya sama aja misalnya dulu waktu sebelum restrukturisasi itu orangnya ada lima puluhan misalnya revenue nya seratus juta tapi kan orangnya lima puluh nih tapi setelah restrukturisasi misalnya orangnya cuma kemarin tuh berapa sih lima belas misalnya tapi revenuenya memang cuma tiga puluh-empat puluh tapi kan orangnya semakin sedikit gitu jadi sebenarnya sama aja.
ZR	Oke dulu sebelum restrukturisasi Mba Fatiha ada <i>KPI</i> atau target kerja spesifik apa yang harus dicapai?
FT	Kalau sebelum restrukturisasi itu dulu ada <i>KPI</i> , <i>KPI</i> nya itu hitungannya tuh kaya misalnya sehari harus progress berapa gitu, sehari harus revenue berapa kaya gitu tapi setelah restrukturisasi malah <i>KPI</i> tuh tidak begitu dibuat acuan sih karena sudah gak ada yang ngurusin itu.

ZR	Kalau sistem <i>KPI</i> yang baru ini menurut Mba Fatiha gimana yang dengan headnya yang bikin <i>KPI</i> itu?
FT	Aku tuh lupa <i>KPI</i> nya waktu Mba Mona tuh apa sih jadi waktu Mba Mona itu dia itu tidak memberikan, gak ngasih tau <i>KPI</i> kita tuh apa gitu jadi dia hanya memberi tahu misalnya kamu harus ini ya kamu harus itu ya sedangkan ini itu tuh aku gak tau kalau aku tuh ternyata bagian dari <i>KPI</i> kaya gitu jadi aku sama tim aku tuh gak pernah jadi kayanya tuh kaya Mba Mona, Mas Leon, sama <i>CEO</i> sekarang itu kayanya punya dashboard kan kaya dashboard <i>KPI</i> gitu kaya diinfokan tuh harus ngapain aja gitu nah itu tuh gak diinfokan ke tim nya dari head sendiri waktu Mba Mona ya ini jadi aku juga gak ngerti yang termasuk yang aku kerjakan itu termasuk <i>KPI</i> atau gak tapi kita ada daily jobdesk gitu jadi tiap hari harus ngasih tau jobdesk kita apa tapi itu tuh aku juga gak tau yang ngerjain sehari-hari itu juga termasuk ke <i>KPI</i> nya yang ditentukan Mba Mona atau gak gitu.
ZR	Jadi sebenarnya better kalau Mba Mona ini kaya briefing gitu ya kaya apa saja <i>KPI</i> yang harus dicapai?
FT	Iya <i>KPI</i> itu kan dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan yang lebih bagus pasti kan yang menuju ke revenue yang lebih baik gitu kan nah jadi kan kalau misalnya <i>KPI</i> nya di kasih tau ke kita kan kita juga jadi punya target tersendiri kan oh harus seratus juga misalnya gitu, ini sekarang tanggal segini masih lima puluh juta berarti kan kita harus kejar di kelas lain untuk mencapai <i>KPI</i> itu gitu. Tapi pada kenyataannya sih kita gak di infokan gitu tentang <i>KPI-KPI</i> gitu.
ZR	Oke berarti target <i>KPI</i> nya itu jadi kurang tau ya apakah rasanya tuh lebih tinggi atau rasanya kaya lebih rendah gitu ya?
FT	Kalau waktu Mba Mona iya tapi kalau sebelum restrukturisasi waktu Masih ada Mba Ica dan lain-lain itu <i>KPI</i> nya ada karena kan ada penilaiannya kaya raport gitu kan.
ZR	Waktu yang Mba Ica itu rasanya yang harus dicapai itu apakah lebih mudah gitu Mba atau bagaimana?
FT	Sebenarnya dulu itu penyetelan <i>KPI</i> nya itu kurang efektif dan efisien gitu loh karena gak kelihatan gak ada bukti kalau dia itu mencapai <i>KPI</i> gitu loh jadi kaya sebenarnya <i>KPI</i> nya itu bisa kita edit sendiri gitu, ini ya tergantung headnya sih cuma menurut aku dulu <i>KPI</i> nya itu gak transparansi gitu jadi gimana ya soalnya tujuan <i>KPI</i> nya itu gak tercapai jadi <i>KPI</i> nya itu 100% tapi hasilnya gak ada gitu. Jadi misalnya kalau di sales ya <i>KPI</i> nya misalnya harus 2000 gitu itu kan kenapa kok harus 2000 karena biar tercapai <i>KPI</i> revenue seratus juta misalnya gitu tapi itu tercapai datanya gak nyampe.
ZR	Karena?
FT	Nah itu jadi yang salah antara pembuat <i>KPI</i> nya mungkin ya. Karena itu kan harusnya untuk mencapai itu, tapi <i>KPI</i> nya mencapai 100% itu dilakukan semua nah itu tidak ada hasilnya gitu jadi itu dulu lumayan jadi perbincangan ya karena <i>KPI</i> nya rata-rata pada mencapai tapi tujuannya gak tercapai gitu.
ZR	Karena Mba Fatiha tidak diberitahu gak di brief dulu tentang <i>KPI</i> yang baru itu gimana caranya Mba Fatiha untuk menjalankan jobdesk untuk mencapai target gitu Mba?
FT	Akhirnya kita mempunyai <i>KPI</i> atau target sendiri sih yang itu gak tau sama atau gak dengan <i>KPI</i> yang dipunyai headnya kita gitu jadi aku cuma ngikutin headnya aja misalnya kan <i>KPI</i> nya gak dikasih tau ke kita nih sedangkan headnya mungkin tetap bilang oh sehari kamu harus lima belas ribu ooh yaudah aku lakuin apa yang headnya suruh aja.
ZR	Oh gitu berarti per harinya gitu ya Mba?
FT	Iya ada per hari, kayanya <i>KPI</i> nya itu tuh perkuartal deh setahuku, tapi ada yang jadi daily ya kaya revenue itu kan jadi daily.
ZR	Oke dengan hal-hal yang seperti itu apakah Mba Fatiha itu lebih termotivasi atau justru merasa lebih challenging gitu Mba?
FT	Lebih challenging karena lebih ke gak jelas aja jadi aku gak ngerti tujuannya apa disuruh

	atasan ini yaudah mau aja gitu.
ZR	Oke berarti kalau dibandingkan yang dulu tuh sebenarnya yang lebih transparan dan yang terasa lebih adil itu dari sisi apanya Mba?
FT	Kalau yang dulu itu kan lebih dikasih tau ya kita <i>KP</i> nya suruh ngapain jadi ketika town hall itu kan dikasih tau <i>KP</i> nya apa nah <i>KP</i> nya itu dibahas bareng-bareng satu tim kaya gitu kalau dulu yang sampai tahun 2024 ya, nah Mba Mona kan 2025, nah 2025 ke sini itu kita gak pernah tau <i>KP</i> nya apa.
ZR	Ooo gitu dari hal-hal yang setelah restrukturisasi ini sebenarnya ada gak dukungan yang terasa banget bagi Mba Fatiha dari perusahaan buat bantu staf-stafnya untuk mencapai target gitu Mba?
FT	Kalau misalnya waktu awal-awal pergantian ke <i>CEO</i> sekarang itu dukungannya lebih ke menjanjikan kalau insentifnya itu terbayarkan gitu tapi itu cuma berjalan sampai tiga bulan doang setelah itu ya gak jalan lagi gitu.
ZR	Oke kalau terkait jobdesk apakah Mba Fatiha itu ngerasa udah sesuai belum dengan kemampuan dan pengalaman Mba selama bertahun-tahun itu?
FT	Kalau jobdesk sih menurut aku dari dulu sampai kemarin-kemarin itu menurutku sesuai aja sih sesuai dengan kaya itu pekerjaanku ya sebagai CRM tuh semua sesuai kaya gitu apalagi waktu sebelum restrukturisasi yang ini ya karena orangnya masih banyak kan tapi ternyata ketika setelah efisiensi karyawan ini ternyata sebenarnya semua pekerjaan itu dilakukan satu orang gitu tapi kan itu setelah efisiensi tapi sebelumnya itu menurut aku sesuai dengan jobdesknya sih kalau aku.
ZR	Oke waktu setiap pergantian <i>CEO</i> itu apakah ada penjelasan atau kaya sosialisasi dari manajemennya gitu gak Mba?
FT	Sebenarnya sih setauku ada sih jadi tapi adanya itu tuh juga waktu town hall aja gitu maksudnya pengumumannya itu ya hari itu juga gitu maksudnya gak yang terus dikasih tau seminggu sebelumnya bakal ada pergantian <i>CEO</i> itu gak cuma kan kalau misalnya pergantian kaya gitu kan tetap ada serba serbi hembas hembus gitu ya cuma kalau secara formal itu selalu dikasih taunya pas town hall dan town hall itu ya langsung pergantian orangnya aja gitu.
ZR	Oke kalau ada kesempatan untuk menyarankan perbaikan Mba hal apa yang pengen Mba Fatiha ubah dari sistem jobdesk yang periode sekarang gitu?
FT	Kalau yang waktu <i>CEO</i> sekarang itu kurangi mikro manage tadi ya karena itu juga bikin karyawannya itu jadi gak pede terus kita juga jadi apa salahnya ya dilakuin gitu karena terlalu dikasih tahu gitu percayakan aja sama tim nya gitu karena kita kan dibayar juga untuk kerja gitu jadi yaudah percaya aja sama timnya jadi jangan terlalu mikro manage, juga ini jadinya malah kaya ini sih ke Mas Odi karena <i>CEO</i> sekarang manajemennya <i>CEO</i> sekarang doang ya posisinya.
ZR	Oke baik..
FT	Kalau yang kedua itu jangan terlalu sering untuk pergantian strategi gitu jadi misalnya strategi satu minggu udah ganti lagi strateginya jadi kan kita sebagai karyawan juga bingung untuk ngikutinya gitu. Yang ketiga itu jangan keburu-buru untuk mengambil keputusan yang sifatnya itu juga tegas gitu kan tadi aku bilang <i>CEO</i> sekarang itu memang tegas gitu untuk mengambil keputusan yang mungkin besar tapi karena ketegasan itu jadi kadang tuh terlalu gampang untuk mengambil keputusan gitu jadi kaya gak dipikir matang-matang gitu. tapi ada beberapa hal yang mungkin itu baik dan ada beberapa hal yang malah itu jadi malah boomerang buat diri sendiri gitu contohnya adalah ketika awal tahun disuruh untuk less effort gitu maksudnya gak perlu terlalu diplanin, gak perlu terlalu di jual, gak perlu terlalu dibikin kontennya tapi pada kenyataannya kita jadi kelimpungan sendiri karena ternyata yang menghasilkan adalah expert kaya gitu sih kalau yang kemarin itu.
ZR	Oke selanjutnya aku mau tanya tentang komunikasi sama budaya kerja di SEIA. Menurut Mba Fatiha hubungan kerja antar rekan sama atasan itu kaya gimana Mba?

FT	Sebenarnya sekarang itu ada sedikit hal-hal kaya misalnya gini karena kita di perusahaan start up ya yang mungkin umurnya itu hampir sama semua gitu jadi ya jadi kaya teman semua kan nah jeleknya adalah kita itu sama atasan kita tuh berani gitu loh kaya tidak ada kaya menghargainya gitu loh jadi kadang tuh jadi ini loh harusnya kalau kita tuh laporannya ke headnya kita nah kita itu laporannya malah selalu ke atas selalu <i>CEO</i> jadi kaya skip gitu loh. Nah itu sering terjadi gitu waktu sebenarnya walaupun sebelum kepemimpinan <i>CEO</i> sekarang itu udah terjadi nah pas <i>CEO</i> sekarang itu juga udah pasti terjadi ketika orangnya masih banyak tadi karena kan masih ada layer-layer levelnya ya kalau waktu kamu masuk yang waktu 2025 kan orangnya udah dikit jadi layernya itu langsung ke <i>CEO</i> sekarang semua kaya gitu nah kalau sebelum <i>CEO</i> sekarang kan banyak layernya itu kaya aku, atasku Masih ada head CRM nya, head CRM nya atasan lagi masih ada head of sales nya, dari head of salesnya baru ke <i>CEO</i> kaya gitu nah dulu itu ada beberapa masalah yang staf yang sekelas aku CRM itu langsung laporannya ke <i>CEO</i> , yang head-head atasan ini kan gak tau apa-apa gitu loh nah itu kan jadi masalah juga tuh.
ZR	Berarti komunikasi di tim ini rasanya kalau Mba Fatiha merasakan sendiri itu lebih terbuka atau?
FT	Jadi lebih tertutup gak sih maksudnya jadi kaya misalnya aku dulu CRM nya ada dua kadang yang CRM yang satu tuh ngomong ke head itu tuh secara pribadi gitu loh gak di grup jadi kan kita gak tau apa yang diomongin jadinya tertutup kan atau malah itu dia laporannya ke atasnya langsung gitu jadinya kita kan gak tau ya masalah dia itu apa kalau misalnya ada masalah kan diomongin dulu sama staf nya nih misalnya terus baru kita laporin ke head of CRM kalau gak bisa memutuskan head of salesnya, head of salesnya gak bisa memutuskan baru ke <i>CEO</i> gitu loh jadinya kan tertutup ya gak transparan.
ZR	Waktu benar-benar pertama kali ganti <i>CEO</i> dari awal sekali sampai sekarang apakah sempat merasa bingung apa kaya gimana Mba?
FT	Kalau bingung iya karena perbedaannya lumayan jauh jadi kalau Mas Alwi itu temponya cepat gitu loh kaya tek-tek-tek-tek kalau ini ya ini, kalau itu ya itu gitu terus revenue harus begini harus begitu, terus kelas baru ya kaya ayo dikerjain gitu, kalau Mas Fatin Naufal itu mungkin karena dia waktu itu masih awal-awal widya edu ya jadi mungkin dia masih pelan-pelan kaya gitu nah sewaktu Mas Alwi itu langsung jadi lari gitu tapi masih bisa ngikutin sih pada saat itu.
ZR	Berarti kalau menurut Mba Fatiha sendiri dengan komunikasi yang karena seumuran dann santai itu justru malah jadi gak ada gap nya banget gitu?
FT	Iya tadi kalau atasanku itu umurnya dibawahmu gitu kan ada beberapa sekali jadi seperti itu ya tapi ketika atasan masih diatasmu itu kadang masih ada tapi kan akhir-akhir ini jadi atasan kita tuh umurnya tuh seumuran gitu loh, terus habis itu diluar kantor kan berteman jadi gak profesional juga pada saat di kantor gitu.
ZR	Malah justru gak profesional itu Mba?
FT	Iya gitu jadi kalau yang aku lihat di kantor ya mungkin ditempat lain bisa jadi ada yang malah lebih profesional juga kalau misalnya seumuran gitu tapi yang terjadi di SEIA itu beberapa kali kaya gitu dan jadinya tuh karena ini berteman terus jadi kaya gak adil gitu loh memperlakukannya gitu.
ZR	Karena merasa oh aku lebih dekat sama ini gitu ya?
FT	Iya betul itu kan banyak terjadi.
ZR	Gimana caranya atasan atau <i>CEO</i> itu menjelaskan atau membriefting gitu atas perubahan-perubahan strategi yang berubah-ubah itu?
FT	Iya itu ini sih kalau <i>CEO</i> sekarang itu dia itu ngasih taunya ya hampir setiap pagi tuh berubah gitu kalau kan kita ada daily stand up kan kalau pagi nah kadang itu tiap pagi berubah gitu, kemarin suruh ngapain hari ini suruh ngapain kaya gitu jadi benar-benar yang kaya apa ya kadang dia fomo gitu loh misalnya nih kemarin sore keputusannya upgradenya yang tentang ini gitu kan terus mungkin nanti malam tuh dia lihat punya orang lain terus

	kayanya kaya gini bagus deh nah besok pagi terus diubah gitu. terus dia itu pasti ada disclaimer kata-kata kaya gini eh ini aku ada masukan tapi kalau misalnya gak bagus bilang aja ya nah itu kan malah jadi bikin kita kaya sebenarnya itu kan kaya malah bikin gimana gitu loh itu sih.
ZR	Lalu, dengan adanya restrukturisasi itu sebenarnya membawa suasana kerja yang lebih baik gak Mba atau kadang malah renggang?
FT	Kalau pergantian <i>CEO</i> sekarang sih menurutku itu kaya mau gak mau kaya harus dilakukan ya karena memang harus ada perubahan gitu di kantor terkait dengan sistem, terkait dengan perusahaan secara umum kaya gitu jadi menurut aku bagus gak bagus kayanya itu restrukturisasi kaya yang waktu itu harus terjadi gitu.
ZR	Kan kemarin itu udah mulai sering ada yang kerjanya didalam sama <i>CEO</i> sekarang itu, itu kalau dari Mba Fatiha sendiri merasanya bagaimana?
FT	Oh menurut aku sendiri merasanya itu jadi tegang sih jadi kita ya bayangin aja walaupun misalnya cuma <i>CEO</i> sekarang cuma kan kita jadi satu ruangan sama sekelas <i>CEO</i> ya padahal aku kelasnya staf gitu ketika kita kerjanya satu ruangan dengan <i>CEO</i> kan kita jadi apa ya jadi kaya bingung, tegang, jadi gak luwes gitu loh.
ZR	Jadi malah kaya muncul rasa ga enakan gitu ya Mba?
FT	Iyaa terus jadi apa-apa yang dia katakan jadi kita iya in padahal bisa jadi kan itu perlu kita pikirin dulu kan yang dia bilang itu perlu kita lakukan atau gak gitu tapi karena posisinya kita satu ruangan kita kaya harus langsung nagmbil keputusan pada saat itu juga gitu.
ZR	Oke, kalau Mba Fatiha diminta untuk menilai adanya restrukturisasi ini secara keseluruhannya itu lebih banyak membawa manfaat atau tantangan buat setiap karyawannya?
FT	Bisa dibilang tetap manfaat sih karena kaya harus terjadi aja gitu. Kalau tantangan sih ya tadi kaya lebih harus mengikuti keputusan-keputusan <i>CEO</i> sekarang yang berubah-ubah itu dan mikro manage nya dia itu.
ZR	Berarti dengan mikro manage itu sebenarnya malah karyawan itu gak nyaman gitu ya Mba?
FT	Mungkin ada beberapa yang suka tapi kalau buat aku pribadi itu tuh bikin aku gak nyaman karena buat aku tuh jadi lebih gak pede gitu loh karena ya kita gak dipercaya kan untuk mengerjakan sesuatu dia masih ngasih tahu gitu sedangkan <i>CEO</i> itu kan hanya satu orang manusia yang mungkin dia fokus di semua hal gitu loh pasti dia punya kelebihan dibidang gak semuanya gitu kan maksudku berarti kan misalnya oke kalau dia kelebihanannya dibidang CRM gapapa dia ngasih tau aku sedangkan dia kan gak, dia belum pernah CRM in orang, dia belum pernah megang penjualan yang gitu-gitu kan dia belum pernah tapi dia ngasih tau aku gitu jadi seakan-akan aku tuh kaya apa aku salah ya selama ini gitu loh. Beliau kan orang produk sedangkan dia itu belum pernah melakukan penjualan sedangkan aku kan sudah sebelum <i>CEO</i> sekarang pun aku udah pegang 2 tahun tuh tentang kelas excel kaya gitu-gitu kan udah aku pegang duluan ya mau gak mau aku lebih tau kan customernya kaya apa.
ZR	Oke jadi harapan Mba Fatiha kedepannya untuk SEIA dan untuk sistem kerja maupun pembagian tugas, dan juga <i>KPI</i> supaya lebih baik lagi itu apa Mba?
FT	Kalau dari gambaran SEIA terakhir ya itu pasti manajemennya dibenarin dulu, ditentukan lagi, jobdesk setiap orang tuh apa aja gitu jadi sebagai <i>CEO</i> kan juga pasti punya jobdesknya sendiri nih jadi biar dia itu gak malah bingungi karyawannya gitu. Jadi biarkan kamu mengerjakan tugas dan jobdeskmu sebagai <i>CEO</i> dan berikan kepercayaan kepada tim-timmu itu untuk melakukan jobdesk yang kamu berikan kaya gitu toh lagian tiap minggu itu kan juga ada laporan gitu loh jadi kalau memang misalnya tidak berjalan dengan baik kan bisa diomongin waktu meeting mingguan jadi gak harus setiap hari dinilai, setiap hari diberi masukan gitu kita sebagai karyawan kan juga bingung jadinya harus melakukan yang mana dulu karena kan ketika kita membuat strategi itu kan gak juga dalam waktu sehari langsung kelihatan ya tetap harus ada beberapa waktu buat ngelihat strategi ini jalan atau gak kaya gitu itu pertama. Terus kedua mungkin lebih memikirkan lagi tentang efisiensi karyawan gitu jadi

	maksudnya dulu kan sempat kesalahannya SEIA adalah terlalu banyak manpower gitu kan yang harapannya itu sebenarnya biar revenue nya itu semakin naik gitu tapi kan ternyata tidak berjalan seperti yang apa dipikirkan gitu, tidak berjalan seperti apa yang dibayangkan gitu loh nah itu tuh perlu dipikirin matang-matang lagi seperti manajemen terutama HR gitu untuk ini perlu gak sih nambah manpower gitu, di efektif dan efisienkan setiap manpower itu jobdesknya seperti apa gitu itu yang terjadi di SEIA, jadi melihat juga revenue yang ada, melihat juga manpower yang ada itu cukup atau gak gitu keuangannya itu jadi tidak meninggalkan ya seperti hutang di manajemen gitu lah jadi sebenarnya permasalahan yang di SEIA itu balik lagi ke orang-orangnya sih sebenarnya kalau masalah penjualan kalau misalnya SEIA ini dari dulu gak sebanyak itu terus penjualannya masih tetap berjalan itu sebenarnya Masih berjalan dengan lancar gitu. Jadi kalau start up itu kan kaya ngerasa kalau masih ada uang dari investor itu kaya pengennya ngeborong lagi ngeborong lagi kaya gitu nah itu lebih di matengin lagi lah kalau mau nambah manpower gitu kita sebenarnya tuh masalahnya cuma disitu aja.
ZR	Berarti itu gak semua perusahaan itu cocok dengan jumlah karyawan yang banyak gitu ya Mba?
FT	Iya itu iya tapi balik lagi kalau misalnya ternyata itu apa namanya ya jadi gini mungkin iya sebagai manajemen itu mereka nyoba untuk banyakin manpower itu kan untuk nambah revenue tapi kalau ternyata memang itu tidak bekerja dengan baik ya segera kamu lakukan sesuatu gitu kan untuk ya itu tadi kalau misalnya manpower ini tidak mengerjakan jobdesk dengan baik yaudah tegaskan untuk selesain gitu nah itu kan terjadi di <i>CEO</i> sekarang ya dibandingkan berani memutuskan untuk mengefisiensikan karyawan gitu yang sebelumnya kan tidak setegas itu gitu. nah yang di <i>CEO</i> sekarang akhirnya ketika efisiensi itu terjadi beliau ini malah mikro manage gitu jadinya kan ya namanya pemimpin gak ada informasi memang cuma akhirnya jadi Masalah baru lagi gitu loh efisiensinya udah berjalan tapi mikro managenya malah mulai kalau yang dulu waktu Mba Ica itu sama sekali gak ada mikro manage, Mas Didin itu gak ada mikro manage, dia percaya banget sama tim nya itu seperti apa, nah sangking percayanya dia jadi gak tegas kan untuk efisiensi gitu.
ZR	Oke, kira-kira Mba ada tambahan lagi atau ada yang mau disampaikan mungkin?
FT	Udah cukup kayaknya, Ra. Semangat yaa Ara mengerjakan tugas akhirnya.
ZR	Iya terima kasih banyak ya Mba Fatiha atas waktu dan jawabannya juga.
FT	Ya Ara, sama-sama.
ZR	Izin Ara tutup ya Mba. Wassalamualaikum Wr. Wb.
FT	Waalaikumsalam Wr. Wb.

TRANSKRIP WAWANCARA

INFORMAN EMPAT

Identitas Narasumber : Mr. AKB

Jabatan : *FAT Officer*

Tanggal dan Waktu Wawancara : Rabu, 08 Oktober 2025, Pukul 13.00

Tempat Wawancara : *Google Meet*

Transkrip Wawancara	
ZR	Assalamualaikum Wr. Wb. Sebelumnya, terima kasih ya Mas sudah menyempatkan waktu untuk menjadi informan wawancara hari ini. Jadi Ara sedang dalam tahap mengumpulkan data untuk Tugas Akhir, pada wawancara hari ini akan membahas mengenai penyesuaian pascarestrukturalisasi, <i>KPI</i> dan beban kerja yaa Mas.
AKB	Waalaikumsalam Ara, dengan senang hati, silakan Ra.
ZR	Baik, sebelumnya Ara izin bertanya Mas, Mas Akbar sudah berapa lama bekerja di PT WKB, dan bagaimana perjalanan karier Anda selama di sini?
AKB	Ya, jadi di sini aku sebagai staff FAT ya, <i>FAT Officer</i> , terkait dengan perjalanannya, ya ini pengalaman pertama aku bekerja ya, dan pengalaman profesional selama 2 tahun itu di sini ada dibebankan tanggung jawab untuk mengurus terkait dengan keuangan secara general gitu ya. Pengalaman ini so far nggak ada isu yang sangat spesifik ya, mungkin kalau dari pengalaman pribadinya aku ya, cukup banyak insight untuk diri pribadi terhadap dengan dunia kerja ataupun pengalaman profesional gitu, dengan mengintegrasikan pengalaman belajar baik secara akademis maupun non-akademis gitu.
ZR	Oke, dulu sebelum restrukturalisasi, posisi dan tanggung jawabnya Mas Akbar yang utama itu apa aja, Mas? Apakah sempat mengalami pergantian atasan juga atau sistem kerjanya juga?
AKB	Ya, pertama, tentang perubahan job description itu, pasti ada ya, yang disampaikan akibat dari restrukturalisasi, manpower ya terutama secara posisi ataupun secara politis sesuai dengan target manajemen untuk menjalankannya dalam periode tertentu gitu. Jadi kan disitu ada perpindahan pimpinan dan targetnya juga cukup berbeda, jadi dua arah berpengaruh secara struktural, yang sifatnya politis sampai dengan teknis gitu ya. Kalau dari tim people ops, secara spesifiknya dari aku sendiri ya, sebagai <i>FAT Officer</i> , itu pasti ada yang pertama pastinya ada perubahan struktur tim di FAT itu sendiri ada terjadi pengurangan manpower. Jadi, pertama aku kan di periode, sebut aja periode A ya, di periode A itu aku disupervisi langsung oleh lead FAT, jadi tugas dan tanggung jawabku itu secara hierarkis ada di bawah lead FAT. Sedangkan di periode B itu, aku ada perpindahan tanggung jawab yaitu directly langsung ke Mas Odi sebagai <i>CEO</i> . Jadi di situ ada perpindahan fokus disupervisi yang cukup signifikan di antara dua periode yang berbeda, seperti itu.
ZR	Waktu setiap ganti <i>CEO</i> itu, itu apakah dijelaskan dulu atau <i>CEO</i> -nya langsung hadir pada saat hari pertama beliau masuk kerja gitu?
AKB	Ya, jadi pergantian <i>CEO</i> itu atau manajemen ya, sebenarnya kan banyak ya apa namanya skemanya yang bisa terjadi gitu, apakah memang masa jabatannya sudah habis, ataupun resign, ataupun juga dipindahkan secara politis oleh misal di dalam struktur yang lebih tinggi ada keterlibatan investor misalnya, untuk digantinya seorang <i>CEO</i> gitu ya. Jadi kalau in case yang aku alami ya, jadi aku baru bekerja di bawah dua <i>CEO</i> dan perpindahannya itu akibat dari <i>CEO</i> yang pertama itu resign. Jadi katakanlah ada transfer knowledge ya, antara <i>CEO</i> yang sebelumnya ke <i>CEO</i> yang baru dan itu diturunkan ke tim. Itu ada pasti, dan itu juga disampaikan secara spesifik terkait dengan teknisnya kepada semua tim, untuk ke visi <i>CEO</i> yang baru, visi secara umum.

ZR	Waktu pertama dengar tentang pergantian manajemen itu, dari Mas Akbar sendiri apa yang dirasakan? Apakah antusias atau bagaimana Mas?
AKB	Antusias.. bagaimana ya, mungkin mencoba objektif saja ya, karena ini di dunia profesional jadi ya sesuatu yang harus dihadapi oleh kita sebagai staf gitu ya. Jadi ya sebisa mungkin dijalani secara profesional saja.
ZR	Kalau diingat kembali, perubahan paling awal apa yang langsung terasa ketika restrukturisasi itu mulai diterapkan?
AKB	Ya, perubahan yang signifikan itu kan itu yang jadi rencana efisiensi, untuk perusahaan itu secara politik, dan secara spesifik di tim yang ada di sana pun juga terlibat langsung didalam planning untuk restruktur secara spesifik di terkait finansial isunya.
ZR	Next, aku mau tahu persepsinya Mas Akbar dan menggali detail tentang apakah meningkat atau berkurang beban kerja dan bagaimana adaptasi sebagai karyawan. Jadi kalau dibandingkan sebelum restrukturisasi, menurut Mas Akbar itu beban kerja yang sekarang apakah terasa lebih berat atau ringan atau bagaimana?
AKB	Ya, karena di kepemimpinan <i>CEO</i> yang baru itu fokusnya efisiensi ya jadi itu ada perubahan manpower dan itu juga terjadi di dalam divisi ops ya, dan di FAT juga terjadi, jadi untuk beban kerja itu disitu semakin bertambah. Walaupun, ada beberapa beban kerja yang dikurangi juga, dalam arti kita akan tetapkan dari yang paling urgent sampai mana yang bisa di cut menurut pekerjaan, tetapi ya secara general, beban kerja bertambah terutama karena hilangnya lead ya, jadi secara struktur itu seperti semua langsung ke <i>CEO</i> . Jadi ada beberapa, jobdesk yang sifatnya itu reporting ataupun yang sifatnya cukup urgent. Jadi itu langsung turun ke aku gitu.
ZR	Oke, bisa diceritakan contoh pekerjaan yang berubah atau bertambah setelah restrukturisasi itu?
AKB	Ya, jadi dari itu menurut aku ke dalam pengadaan, kita ambil contoh penyusunan laporan keuangan, disitu aku di periode yang sebelumnya, tanggung jawabku itu hanya sebatas meneruskan laporan keuangan, setelah berpindah manajemen, kalau yang paling beda itu terkait dengan tugas itu yang pertama mengerjakan laporan keuangan terus melaporkan keuangan secara langsung ke investor, kemudian yang berikutnya kita melaporkan ke investor soal update.
ZR	Apakah perubahan itu terjadi hanya karena efisiensi jumlah karyawan atau juga karena cara kerjanya mungkin berbeda dari sebelumnya?
AKB	Itu kayaknya lebih ke manpower ya, lebih ke saling berkaitan sebenarnya dengan rancangan strategis manajemen, kemudian dari efisiensi, kemudian berpengaruh ke beban kerja seperti itu. Dan kalau bisa dikerahin, itukan dari report dari satu orang, seperti di dalam tim FAT ya, itu tidak bisa di handover langsung kepada <i>CEO</i> . Jadi ya, disitu ada perubahan yang cukup spesifik dari restrukturisasi.
ZR	Ada tidak mas, pekerjaan lama yang sekarang itu sudah tidak ditangani lagi atau justru ada tambahan tugas baru yang diluar tanggung jawab lama itu apa saja Mas?
AKB	Sebenarnya tetap ada sih pekerjaan-pekerjaan yang diambil dari jobdesk, tapi secara langsung tidak ada yang dihapus ya, tapi mungkin lebih bisa dikesampingkan. Seperti pengelolaan aset, kalau di FAT itu kan pengelolaan aset itu mengelola aset secara administrasi. Pengelolaan secara administrasi dari sebuah aset. Nah, dari situ mungkin pekerjaan terkait dengan pengelolaan aset jadi lebih berkurang.
ZR	Waktu masa awal-awal menyesuaikan diri itu apakah Mas Akbar merasakan kewalahan atau biasa saja dengan sistem dan alur kerja yang baru daripada sebelumnya?
AKB	Mungkin bisa dibilang kayak gitu ya, kewalahan, cuma itu kan bagian dari adaptasi dari sebuah restrukturisasi di dalam organisasi atau perusahaan. Jadi ya, bisa dibilang seperti itu. Cuma ada beberapa hal yang bisa di manage, dengan cara kerja yang baru.
ZR	Dengan pembagian kerja di tim People Ops yang periode sekarang itu, apakah Mas Akbar merasakan lebih adil atau ada beberapa beban yang tidak seimbang?

AKB	Jadi perubahan secara struktur itu membuat beberapa pekerjaan yang dulunya itu diluar tim FAT itu sekarang menjadi tanggung jawab tim FAT, karena sebenarnya tugas itu sangat urgent, karena ada kebijakan efisiensi di divisi tersebut jadi itu harus di tinggalkan, tapi masih memiliki hubungan dengan tim FAT.
ZR	Kalau Mas Akbar menilai secara pribadi restrukturisasi ini lebih membawa efisiensi yang memudahkan pekerjaan atau malah justru menambah tantangan Mas?
AKB	Ya ini satu sisi mungkin pada pekerjaan iya, walaupun kalau secara pribadi itu sebagai pembelajaran, terkait jobdesk baru ya menjadi perjalanan, ya tetap ada hal-hal baru yang menjadi tantangan di awal gitu ya.
ZR	Tantangannya apa saja yang Mas Akbar paling rasakan?
AKB	Oke, misal kita ambil contoh pekerjaan mengenai tanggung jawab atau compliance ya kebutuhan hubungan industrial di dalam perusahaan. Misal di dalam compliance BPJS, jadikan perusahaan itu wajib mendaftarkan karyawannya di sistem database BPJS ketenagakerjaan, nah disitu karena manpower di dalam HR itu berkurang, beberapa tugasnya dipindahkan ke tim FAT. Nah terkait dengan BPJS itu pada awalnya kita hanya berusaha untuk membayarkan setiap bulan ya, itu bertambah menjadi untuk memahami sistematis bagaimana kita pertama mendaftarkan karyawan, kemudian mengaktifkan karyawan kemudian untuk tagihan-tagihan terkait. Jadi disitu ada ya bisa kita bilang tambahan jobdesk.
ZR	Selanjutnya, aku mau tau tentang persepsinya Mas Akbar tentang target kerja, kemudian transparansi tentang <i>KPI</i> , dan motivasi kerja setelah restrukturisasi. Sebelum restrukturisasi itu apakah sistem <i>KPI</i> yang berjalan itu sudah diterapkan secara jelas atau belum?
AKB	Kalau sistem yang berjalan itu karena kita berusaha bertahap ya bisa dibilang sekarang masih kurang kan, karena omset per tahun itu masih kurang, jadi kalau bisa dibilang, belum jelas. Karena, kita masih mengusahakan untuk sustain, yang mana harusnya itu sudah memiliki SOP yang sudah berjalan menjadi pakem. Tetapi pada perusahaan WKB ini kita masih mengembangkan paling nggak dari setiap periode kepemimpinan itu pasti ada berubah-ubah terkait dengan sistem kerja.
ZR	Menurut Mas Akbar, bagaimana sistem <i>KPI</i> yang periode Januari sampai September kemarin Mas? apakah lebih terstruktur atau ada beberapa kekurangan yang mungkin sama dengan yang sebelumnya?
AKB	<i>KPI</i> ya, itu kan secara metode penilaian kinerja varian. Sebenarnya sih ada perubahan penggunaan metode di antara <i>CEO A</i> dan <i>CEO B</i> . Jadi ada perubahan metode, kalau yang di periode sebelumnya itu, kita menggunakan metode OKR, Objective Key Result. Di periode setelah itu baru menggunakan <i>KPI</i> , jadi perbedaannya kalau secara hasil aku kurang tahu ya, karena itu kan langsung diolah oleh tim people, cuman dalam berjalannya itu ada perbedaan secara praktik mungkin ya, jadi dulu itu penilaian karyawan itu dinilai langsung oleh Direct Supervisor, dinilai langsung oleh atasan. Sedangkan kalau di periode setelahnya itu, kita setiap harinya kita mengupdate apa hasil kegiatan kita, kita membuat report setiap minggunya, habis itu kita terjemahkan dalam numbers ya, jadi sejauh mana saja pekerjaan ini sudah selesai, ataupun ongoing, apapun yang menjadi blockers, bisa dijadikan basis untuk penilaian karyawan secara periodik gitu ya.
ZR	Kalau di tim FAT sendiri, itu ada target yang di brief dulu sama <i>CEO</i> atau tidak? dan apakah ada target yang sulit atau biasa saja? Bagaimana Mas Akbar biasanya mengetahui atau menerima informasi tentang target <i>KPI</i> apakah dari HR, atasan langsung, atau sistem tertentu?
AKB	Jadi karena penerapan target di tim FAT ini high, jadi perlu ada di klasifikasikan ya. Di tim operation, misalnya ada FAT, HR, legal, dan GA, jadi disini ada perbedaan sudut pandang dalam menilai sebuah kinerja dan penerapan target dengan bisnis dan marketing maupun product. Jadi dalam prinsip itu diskusi sih sebenarnya apa saja kewajiban-kewajiban yang harus dilakukan oleh tim FAT, kebanyakan itu tugasnya bersifat compliance, jadi targetnya

	itu bukan sesuatu perkembangan yang bisa dinilai oleh kuantitas, tapi lebih ke kewajiban-kewajiban administrasi yang harus diselesaikan di dalam periode. Di tim FAT itu sendiri sifatnya seperti bisa support ya kalau di dalam sebuah perusahaan, jadi kita mem-provide banyak hal terkait dengan administrasi. Terkait informasi itu dilakukan dengan diskusi dan compliance.
ZR	Dengan sistem manajemen yang baru ini, apakah Mas Akbar merasa arahan itu cukup atau kurang atau bahkan bisa memunculkan motivasi?
AKB	Sebenarnya cukup jelas ya, kalau jelas itu karena sebenarnya kita mulai pekerjaan itu dengan stand up, di daily yang baru ya, jadi meeting harian di pagi hari. Morning stand up dikerjakan, apa saja yang masih ongoing. Kalau terkait motivasi ya cukup stagnan, di periode yang baru menurutku pribadi ya cukup berkurang.
ZR	Oke mas, aku izin lanjut. Menurut mas Akbar, sistem penilaian kinerja yang sekarang itu sudah lebih adil dan objektif belum dibanding sistem yang sebelumnya?
AKB	Ya, kalau menurutku ya mungkin di tim kami itu ada beberapa cara kerja dan income itu ada yang berubah. jadi kadang perlu untuk mensupport pekerjaan - pekerjaan yang sifatnya cross division itu berimbas pada cara bekerja.
ZR	Dengan adanya perubahan manajemen yang sekarang apakah perusahaan itu juga menyediakan dukungan seperti misalnya evaluasi rutin atau pemberian insentif juga untuk mencapai target-target yang ada?
AKB	Kalau dari perubahan dengan insentif itu belum ada khususnya di tim FAT ya itu belum ada
ZR	Sejauh mana perubahan peran dan tanggung jawab itu terjadi dalam perubahan job description Mas? kalau dibandingkan dengan sebelum restrukturisasi tugas dan tanggung jawab yang berubah banyak itu apa?
AKB	Secara job descriptionnya ya manpower itu berubah, dan secara hierarki juga berubah banyak, job descriptionnya berubah juga jadi bagi masalah tugas-tugas yang sifatnya reporting ini bisa jadi tanggung jawabku secara semoga efektif gitu ya
ZR	Menurut Anda, apakah job description yang setelah pergantian manajemen ini sudah sesuai dengan kemampuan dan pengalaman Anda?
AKB	Kalau secara pengalaman sih belum ya karena itu pengalaman baru sih beberapa pekerjaan yang aku kerjakan di masa setelah restrukturisasi itu bisa dikatakan sebagai pengalaman baru, aku secara pribadi pun belum ada pengalaman praktis yang langsung melakukan job desc baru itu ya.
ZR	Waktu awal perubahan itu dari tim manajemen apakah ada penjelasan atau semacam sosialisasi terkait peran-peran yang baru itu?
AKB	Ada karena pada awalnya CEO yang baru itu menjelaskan misi dan target - target secara quarterly atau secara per kuartal atau per 3 bulan itu pasti disitu ada sosialisasi terkait itu, terkait tugas - tugas yang baru dalam tim, terutama bagi aku sendiri di tim Finance itu juga berdampak.
ZR	Baik, selanjutnya, dengan adanya tambahan-tambahan pekerjaan itu apakah kemudian pernah mengalami kebingungan dan bagaimana Mas menghadapi hal-hal yang challenging itu?
AKB	Pernah, kalau itu pasti pernah karena aku belum ada ilmunya secara teori maupun secara praktisnya, tapi untuk CEO itu bisa untuk berkomunikasi dan keep in touch dengan atasan, ya pekerjaan ini bisa langsung komunikasi atau diskusi untuk pekerjaan-pekerjaan yang menjadi blocker di FAT sendiri.
ZR	Sistem pemberian tugas yang sekarang itu sebenarnya fleksibel belum mas atau justru kadang itu terasa mungkin kaku karena masih adaptasi dengan manajemen yang baru?
AKB	Kalau di FAT itu aku gak tahu idealnya bagaimana ya cuman kalau pemahaman yang aku yakin adalah jobdesk di FAT itu justru harus tidak fleksibel sih, jadi harus fix jobdesknya.

	Karena kalau FAT itu fleksibel dalam arti dipindah-pindahkan, malah memunculkan kemungkinan kesalahan, jadi ya balik ke poinnya pekerjaan yang berada di divisi seperti FAT harus didefinisikan dengan jelas sih, kalau bisa dalam long term itu ya, supaya bisa berjalan dengan sesuai.
ZR	Baik, perbaikan apa yang mau Mas Akbar ubah atau beri saran dari sistem pemberian tugas maupun pengawasan tugas yang sudah berjalan?
AKB	Jadi kalau dari aku mungkin sistem pembagian atau pemberian tugas itu perlu diklasifikasikan ya paling tidak dari yang paling prioritas sampai dengan yang bukan prioritas. Jadi di situ perlu ada yang mungkin bukan prioritas bisa dikesampingkan. Kedua, mungkin dari mikro manage, ya dari pihak atasan dalam bekerja. Yang ketiga, adanya evaluasi rutin, secara periodik.
ZR	Selanjutnya saya akan menggali bagaimana persepsinya Mas Akbar terkait perubahan dinamika tim kepemimpinan dan profesionalitas kerja setelah restrukturisasi, jadi bagaimana hubungan kerja antara rekan-rekan tim dan atasan apakah komunikasinya terasa lebih terbuka atau malah justru lebih berhati-hati karena struktur manajemennya berubah?
AKB	Kalau komunikasi iya menjadi lebih terbuka karena dengan tim yang semakin cantik secara kuantitas jadi di situ ada lebih banyak tugas-tugasnya yang sifatnya itu cross-divisional, cukupnya kita lakukan untuk lebih berkelanjutan secara periodik, seperti itu.
ZR	Setelah transisi ini apakah Mas Akbar merasa bingung atau bagaimana dengan arah kerja yang sering berubah? kalau kemarin kan aku tanya juga ke mas mbak yang lain itu dengan arahan kerja yang sering berubah dengan strategi yang berubah juga itu mereka sedikit kurang nyaman gitu mas, kalau Mas Akbar sendiri bagaimana?
AKB	Sebenarnya ini menyangkut poin yang sebelumnya ya, aku punya keyakinan yang paling penting di FAT itu tidak fleksibel, pekerjaan itu seharusnya diperhatikan jadi gak perlu sampai tahunan atau sesuai tahun yang berlaku, jadi pertanyaan tentang perubahan itu ketika itu sifatnya secara general ya itu di aku masih belum ada isu yang cukup signifikan. Cuma kalau itu sih sudah turun ke teknis pekerjaan-pekerjaan yang ada di FAT.
ZR	Dengan caranya dengan cara <i>CEO</i> yang mengadakan bekerja secara forum diskusi seperti yang terjadi pada kuartal 2 kemarin apakah Mas Akbar setuju dengan caranya ataukah ada saran lain?
AKB	Dalam konteks perusahaan kita itu aku cukup setuju sih, kita bekerja dengan memperbanyak jumlah diskusi gitu ya, meskipun perlu di garis bawahi jumlahnya perlu disesuaikan juga agar pekerjaan kita itu bisa efektif bisa efisien juga sampai ke target-target. Mungkin kalau masukan, diskusi itu bisa lebih diatur lagi apakah perlu setiap hari apakah cukup tiap minggu saja mungkin cukup tiap bulan saja, jadi menurutku mungkin kita harus forum diskusi itu ya seminggu sekali, supaya juga tidak mengganggu pekerjaan kita, jadi ya kurang lebih per minggu.
ZR	Dengan adanya hal-hal yang sudah mas sebutkan tadi, apakah itu menciptakan suasana kerja yang lebih produktif atau bagaimana mas?
AKB	Bisa jadi, cuman kan itu usulan yang perlu di uji, jadi ya paling nggak aku bisa lebih efisien ya daripada setiap hari seperti sekarang, jadi menurutku lebih diperbanyak forum informalnya, nggak perlu banyak forum formalnya.
ZR	Kalau dengan yang sudah dilakukan selama periode di sekarang itu menurut pendapat Mas Akbar seperti apa?
AKB	Jujur kalau yang diterapkan sekarang itu dalam beberapa hal itu justru menyita waktu sih, maksudnya forum meeting setiap hari itu kan ada jamnya ya.. awal hari sampai dan akhir hari, nah disitu itu aku tetap mengurangi waktu untuk aku itu menyelesaikan satu persatu pekerjaan. Maksudnya kan gini, kalau misal ada report tuh, kan paling nggak ada tahap persiapannya dulu, kemudian reporting, kemudian ada evaluasi. Jadi forum itu sebenarnya memakan waktu untuk tiga hal tersebut, ya itu bisa saja dibutuhkan untuk pekerjaan.
ZR	Menurut Mas Akbar sendiri kondisi atau suasana kolaborasi tim yang sekarang itu apakah

	semangat kerjanya rendah atau biasa saja dibanding sebelum restrukturisasi?
AKB	Kalau suasana sih aku nggak ada ada kapasitas baik aku secara pribadi, semangat kerja itu cenderung dikatakan dengan ada banyak faktor, baik suasana tim kerja itu interaksi antar rekan ya seperti contoh kita industri bisnis edutech, mengikuti tren edutech semakin hari semakin dibutuhkan, faktor apa yang yang memotivasi kerja.
ZR	Selanjutnya ini lebih ke reflektif sih, kalau Mas menilai secara keseluruhan restrukturisasi ini lebih banyak membawa manfaat yang seperti apa dan tantangan apa saja kalau dari Mas Akbar sendiri?
AKB	Oke manfaat ya, kalau manfaat dari diriku sendiri lebih efisien, dari sisi keuangan dan perusahaan jadi lebih dinamis untuk antara bisnis perusahaan dan fungsi kepemimpinan bisa lebih leluasa. Ada beberapa hal yang menjadi kekurangan, dari manpower itu sih, jadi ada pertindihan pekerjaan ke beberapa karyawan jadi semakin banyak di kecenderungan bagi karyawan untuk overwhelm itu semakin tinggi, itu berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan yang menurun.
ZR	Apa harapan Mas Akbar agar sistem kerja, pembagian tugas, dan juga terkait target <i>KPI</i> itu bisa lebih adil, efektif, atau mungkin supaya target itu jelas kedepannya?
AKB	Jadi, manager bisa memetakan visi dan misinya itu dari yang paling general sampai yang paling spesifik. Mungkin yang paling general itu bisa membaca atau melihat dan menafsirkan tren industri di dalam bisnis edutech ini, apakah akan naik atau turun. Jadi ya perlu perencanaan yang matang, mulai dari hal yang sifatnya itu urgent sih, jadi, apa ya, ketika kita menjalankan bisnis dan ada restrukturisasi itu pemetaan visi dan misi itu perlu digarap secara matang. Jadi perlu melihat tren di industri tersebut. Apakah trennya itu sedang naik atau turun, atau di jangka panjang akan naik, atau justru di jangka panjang industri ini akan mengalami penurunan. Ini bisa menjadi bahan untuk pertimbangan ke dalam pekerjaan-pekerjaan teknis yang ada di dalam teknologi. Atau secara jangka panjang trennya akan menjadi positif atau trennya justru menjadi negatif. Jadi disitu bisa dibuat bahan kajian ya, misalnya dibuat untuk bisa memetakan pekerjaan yang ada di dalam bisnis tersebut secara spesifiknya. Yang kedua, mungkin perlu adanya mitigasi risiko ketika tren itu tidak berjalan sesuai dengan realitas yang terjadi di kemudian hari. Di situ mungkin ada poin untuk manajemen krisis juga. Dari poin-poin yang cukup general ini mungkin bisa menjadi bahan kajian untuk manajemen dalam mendistribusikan pekerjaan-pekerjaan yang nantinya akan dikerjakan secara teknis di dalam target yang tiap perusahaan miliki.
ZR	Baik, kira-kira dari Mas Akbar ada tambahan lagi atau mungkin ada yang mau disampaikan?
AKB	Sudah cukup sih, sekian dari aku, dan semangat untuk tugas akhirnya ya.
ZR	Baik Mas, sekali lagi terima kasih banyak sudah bersedia meluangkan waktu dan terima kasih untuk jawaban-jawabannya juga.
AKB	Iya Ara, sama-sama.
ZR	Izin Ara tutup ya Mas. Wassalamualaikum Wr. Wb.
AKB	Waalaikumsalam Wr. Wb.

TRANSKRIP WAWANCARA

INFORMAN LIMA

Identitas Narasumber : Mr. FA

Jabatan : *Performance Marketer*

Tanggal dan Waktu Wawancara : Selasa, 18 November 2025

Tempat Wawancara : *Google Meet*

Transkrip Wawancara	
ZR	Assalamualaikum Wr. Wb. Sebelumnya, terima kasih ya Mas sudah menyempatkan waktu untuk menjadi informan wawancara hari ini. Jadi Ara sedang dalam tahap mengumpulkan data untuk Tugas Akhir, pada wawancara hari ini akan membahas mengenai penyesuaian pasca restrukturisasi yaa Mas.
FA	Waalaikumsalam Ara, oke siap silakan
ZR	Sudah berapa lama Mas bekerja di PT WKB, dan bagaimana perjalanan karier Anda selama di sini?
FA	Sudah dari bulan Oktober 2024, dan jobdesc-ku itu performance marketer, scoop of work-nya itu ya mengiklankan, riset creative, sama koordinasi dengan customer service. Koordinasinya itu tentang campaign, sama reporting untuk ke Head dan ke <i>CEO</i> .
ZR	Dulu sebelum restrukturisasi, posisi dan tanggung jawab utama Mas seperti apa? Apakah sempat mengalami pergantian atasan atau sistem kerja juga?
FA	Porsi pekerjaan dan scoop of worknya masih sama, masih performance marketer, mungkin beda pada beberapa kebijakan tentang matrik, kemudian <i>KPI</i> yang berubah disesuaikan sama kondisi perusahaannya.
ZR	Bagaimana Mas pertama kali mengetahui adanya restrukturisasi? Apakah diumumkan secara resmi atau lebih lewat obrolan internal?
FA	Kalau perubahan manajemen itu secara resmi, ada meeting bersama kalau kemarin, dengan anak PGM, sales, divisi lainnya dan C-level. Semi Formal sih, bukan one on one, ngasih tau plannya gimana, karena ada kebijakan yang mungkin berubah karena keadaannya sudah beda.
ZR	Saat pertama mendengar kabar restrukturisasi, apa yang Mas rasakan? Apakah lebih kaget, khawatir, atau justru antusias karena ada perubahan baru?
FA	Kalau kekhawatiran sih lebih ke apakah perusahaannya masih bisa survive itu ada, tapi lebih intens ke plotnya, ke pekerjaannya, aku udah tau nih apakah aku performance marketer. Nah setelah kemarin itu ternyata ada penambahan jobdesc, kayak jadi moderator, dan lain lain. Terutama juga itu ga ada timbal baliknya, contoh kita kerja sampai malam, jadi moderator bootcamp, yang jelas itu sudah out of jobdesc gitu ya. Kok jadi gini, dan mereka pun nggak ada apresiasi juga, dan modelnya minta instan, udah yang advertising aku, yang handle siswanya aku, yang ngeklik juga aku, nah yang atas itu ngapain?
ZR	Kalau diingat kembali, perubahan paling awal apa yang langsung terasa waktu restrukturisasi mulai diterapkan?
FA	Yang pertama, yang jelas dari jam kerja yang fleksibel habis perubahan itu jadi WFO, biasanya jumat itu WFH atau bisa WFA, soalnya dulu hari kerja WFO-nya itu jadwalnya Senin-Selasa, Rabu sampai Jumat itu WFA, sebenarnya nggak masalah, tapi ternyata pas WFO tu kayaknya juga sama aja, performa kita tetap sama, kita harus gini biar kelihatan, sama mereka itu lebih banyak waktu untuk fokus ke marketing. Padahal disitukan banyak divisinya, karna ngga tau kalau sales itu nggak terjadi di marketing tapi entah kenapa kalau yang meeting itu pasti kayak seakan-akan anak marketinglah yang paling depan gitu, padahal yang provide audiens dan memproses audiens itu anak sales. Ya kayak ketimpangan lah, biasanya

	itu ada yang bisa nge-backup kita, dari marketing, dan sakleknya itu lebih bisa didengarlah. Ya kayak berat sebelah begitu.
ZR	Kalau dibandingkan sebelum restrukturisasi, menurut Mas beban kerja sekarang terasa lebih berat, lebih ringan, atau justru berbeda bentuknya?
FA	Kalau tentang beban kerja sih ya aku bisa bilang, ada tambahan jobdesk lain, tapi kalau aku hitung dengan yang dulu, target itu tetap sama. Tapi semua divisi itu hasil evaluasinya itu kacau, kayak nggak berani salah, tapi bilang kayak marketing udah naik budget, berarti harusnya udah kayak gini gini gini. Kalau setelah restrukturisasi itu ya bedalah pola pikirnya, kayak kita cuma punya uang ya harus balik, nggak serta merta gitu sih. Targetnya pun sama, ya pressure-nya lah yang lebih gede.
ZR	Bisa diceritakan contoh pekerjaan yang berubah atau bertambah setelah restrukturisasi dilakukan?
FA	Sebelumnya itu harusnya kan dari Head Ads dan partnerku saat itu kebanyakan ada jobdesk-jobdesk anak lain yang sudah resign itu dilimpahkan, contoh, ads score itu campaign, nah di campaign itu harusnya di anak marketing, tapi di anak ads itu juga ikut, dan juga pas itu kita semua yang eksekusi, tapi nggak ada tektokan sama-sama, seharusnya kalau dikerjakan berlima itu harus ada tektokan, nggak kita semua. Bahkan untuk bikin harga atau budget dan lain-lain itu dari kita, harusnya tu nggak. Harusnya kita cukup diskusi sama tim sales. Kedua, kalau ada event-event harusnya itu anak media partner atau partnership, kayak webinar dan lain-lain. Event itu harusnya bukan di anak marketing, di anak partnership begitu. Tapi, waktu itu untuk webinar, terus izinnya, atau event lain itu di kita, padahal harusnya enggak. Terus bikin kelasnya juga, terus kontrolnya. Lalu, operator pun harusnya ada sendiri, yang kadang kita dimintain, dari jam 9 malam sampai jam 10 itu. Itu harusnya nggak di marketing. Dan itu memunculkan tumpang tindih kan.
ZR	Apakah perubahan itu terjadi karena efisiensi jumlah karyawan, atau karena cara kerja yang berbeda dari sebelumnya?
FA	Kalau itu iya betul dari efisiensi yang di awal tahun, jadi siapapun yang sekiranya mampu nanti akan ditambah jobdesknya. Kalo bisa sih ga usah nolak ya, apalagi kita bisa. Tapi ternyata feedbacknya kurang okelah.
ZR	Apakah ada pekerjaan lama yang sekarang sudah tidak Mas tangani lagi, atau justru ada tambahan tugas baru di luar tanggung jawab lama?
FA	Kerjaan lama masih tetap, karena itu kan yang utama, kalau ads sama handle campaign mungkin tetap jalan, tapi ya itu paling ada tambahan dari kayak tambahan sampai malam itu tadi.
ZR	Saat awal transisi, apakah Mas sempat merasa kewalahan menyesuaikan diri dengan sistem dan alur kerja yang baru?
FA	Kewalahan sih nggak, pertama tu aku mencoba challenge diriku sendiri, kayak ya aku pasti bisa. Tapi ternyata makin berjalan waktu, makin tambahlah disitu, awal-awalnya tu sesuai, dibilangin kamu nanti tambahannya ini ini ini, okelah aku masih bisa nih nge-handle, tapi ternyata kelewat. Jadi kurang optimal gitu kerjanya.
ZR	Bagaimana pembagian kerja di tim sekarang apakah terasa lebih adil, efisien, atau justru ada beban yang tidak seimbang?
FA	Kalau dibilang adil juga enggak, karena kita nggak dapat feedback itu tadi.
ZR	Kalau menilai secara pribadi, restrukturisasi ini lebih banyak membawa efisiensi kerja atau malah menambah tekanan psikologis bagi tim?
FA	Kalau bisa kita bilang, itu kerjaan nambah, tekanan juga tambah. Soalnya gini, yang biasanya semua dapet budget yang lebih besar dan <i>KPI</i> nya itu udah sepasang. Waktu restrukturisasi itu, kita dikasih budget yang lumayan besar tapi sama target yang sama. <i>KPI</i> -nya lebih tinggilah, dan banyak skala-skala bagi kita itu kurang nekan.
ZR	Apakah perubahan jumlah manpower di tim berdampak langsung pada performa kerja dan hasil yang dicapai?

FA	Kalau aku selama tap in sama tim sales iya banget, soalnya gini dulu kan perproduk ada 1 sales yang handle, jadi nggak disambi, contoh, dulu kan ada webinar, IoT, sama bootcamp, tapi sales-nya satu, jadi sales B2B satu B2C satu, nah disitu aku yakin kerjaan mereka banyak, dan itu nggak optimal. Soalnya fokus kita bakal B2B, dan ternyata emang mereka pun liatnya kayak gitu. Ya bilang “aku gabisa deh kalau banyak-banyak kayak gitu”.
ZR	Sebelum restrukturisasi, apakah sistem <i>KPI</i> sudah diterapkan secara jelas?
FA	Sudah jelas, sudah bagus juga. Tapi lebih ketat di restrukturisasinya. Bisa dibilang lebih bisa dicapai lah, lebih possible, dan angkanya itupun juga akan di counter atau nembak kayak “yaudah kalau bisa kayak gini aku mau lepas segini”, lebih termufakat juga.
ZR	Bagaimana sistem <i>KPI</i> yang baru menurut Mas? Apakah lebih terstruktur atau justru kurang transparan dibanding sebelumnya?
	Nah, bagusnya setelah restrukturisasi itu lebih transparan. Tapi memang lebih ketat. <i>KPI</i> -nya kan jadi di kita tuh, ada yang perminggu, ada yang perbulan. Kalau dulu tuh <i>KPI</i> -nya kita perbulan.
ZR	Apakah target <i>KPI</i> yang sekarang terasa lebih tinggi, lebih rendah, atau justru tidak terlalu jelas?
FA	<i>KPI</i> -nya lebih tinggi, karna kan beberapa di marketing itu <i>KPI</i> -nya naiknya sampai 3 kali lipat.
ZR	Apakah Mas merasa <i>KPI</i> yang baru ini sudah sesuai dengan peran dan tanggung jawab sekarang?
FA	Secara <i>KPI</i> itu jelas, tapi secara jobdesc ternyata enggak. <i>KPI</i> ya aku cuma di scoop performance, tapi jobdesc nya ternyata bertambah, ngga masuk <i>KPI</i> , jadi <i>KPI</i> kayak aku ngurusin webinar, atau jobdesc-jobdesc yang lain mungkin nggak dihitung kan.
ZR	Bagaimana Mas biasanya mengetahui atau menerima informasi tentang target <i>KPI</i> apakah dari HR, atasan langsung, atau sistem tertentu?
FA	<i>Dari Head PGM</i>
ZR	Jadi ada diskusi gitu ya Mas di dalam tim?
FA	Iya, dan itupun masih transparan, jadi Head PGM bilang ini masih bisa negosiasi, kalau kayak gini kayaknya nggak possible deh.
ZR	Apakah sistem baru ini memunculkan rasa motivasi, atau justru membuat Mas merasa bingung karena kurang arahan?
FA	Kalau menurut aku lebih enggak jelas dan bingung, karna gini, dari Head PGM ‘A’ mintanya, tapi ternyata dari C-level mintanya beda lagi, nah jadi kayak ada dua arah gitu, yang entah itu salah dari Head-nya atau emang <i>CEO</i> nya itu berubah pikiran, mestinya yang diminta ‘A’ ya tak berikan ‘A’, tapi ternyata nggak gini.
ZR	Menurut Mas, apakah sistem penilaian <i>KPI</i> yang sekarang sudah lebih adil dan objektif dibanding sistem sebelumnya?
FA	Wah lebih detail lagi, kalau yang sebelumnya itu kita cuma daily performance, jadi dilihat tiap mau awal bulan itu pasti semua Head meeting. Nah juga pasti mengabari, meeting-nya modelnya langsung seminggu sekali, kita mesti targetnya segini. Kalau dulu tuh yaudah, kalau udah on track udah. Nah disini sekarang terlalu micro manage istilahnya.
ZR	Apakah perusahaan menyediakan dukungan nyata (seperti pelatihan, mentoring, evaluasi rutin, atau pemberian insentif) untuk membantu pencapaian <i>KPI</i> ?
FA	Untuk mentoring sih ada, tapi itu personal dan nggak formal, terus kalau yang lain sih kurang, terus juga insentif itu juga sebulan sekali.
ZR	Kalau dibandingkan dengan periode susunan manajemen yang sebelumnya, hal apa yang paling berubah dalam cara penilaian kinerja?
FA	Kalau dari yang sebelumnya itu penilaiannya itu nggak cuma tentang resolve tapi tentang

	proses juga. Tapi kalau disini yang sekarang itu kita dituntut proses yang tepat tapi dengan sumber daya yang kurang. Kalau dulu kita modelnya masih bisalah, kita dari segi tim, sumber daya manusianya, itu bisa kita eksplor bebas itu bisa.
ZR	Menurut Mas, apakah job description yang baru sudah sesuai dengan kemampuan dan pengalaman Anda?
FA	Kalau sesuai pengalaman itu juga enggak, tapi itu bagian baru buat aku. Jadi aku ambil positifnya aja, yaudah gapapa, toh aku jadi bisa belajar, untuk nge-handle kerjaan. Ya aku gapapa yang penting entah itu bisa buat jobdesc-ku, bisa buat lebih bagus di perusahaan, kayak manage waktu, terus tentang performance.
ZR	Dengan adanya tambahan pekerjaan diluar pekerjaan utama itu apakah memunculkan rasa willing to learn dari pribadi Mas sendiri?
FA	Iya benar sekali, di satu sisi aku mencoba untuk menjalani dan disatu sisi aku jadi minat learning-nya itu tinggi. Mau ga mau aku harus belajar soalnya kalau itu enggak dieksekusi dengan cantik atau bagus ya pasti merembet ke yang lain juga.
ZR	Saat awal perubahan, apakah ada sosialisasi atau penjelasan resmi dari manajemen terkait pembagian peran baru?
FA	Tentu ada, tapi kalau yang dadakan misalnya formal, 'bisa nggak kamu nge-handle ini?' 'bisa nggak kamu nge-handle itu?'. Contoh, ketika deadline-nya udah mau tercapai nah biasanya itu informal. Kalau yang 'nantu kamu kemungkinan bakal ditambahin ini' itu udah nonformal.
ZR	Perubahan Job Description membuat pekerjaan terasa lebih menantang atau malah menimbulkan kebingungan?
FA	Ada, kalau yang menantang itu jadi waktu itu dimintanya mau mimpin audiens yang yang spesifik harus menyorot ini. Nah, disatu sisi kalau kita sebagai telemarketer, untuk menunggu orang yang spesifik satu itu kemungkinannya sangat kecil dan budget yang dikeluarkan itu akan sangat besar. Contoh, ini kalau semakin miss itu bakal lebih tinggi lagi, misal aku nyari audiens orang yang suka main bola tapi orang yang suka juga dengan fight, jadi orang itu udah suka main bola tapi harus self fight, nah itu kan miss banget. Nah pasti dari pertama kali dapet itu cuma segelintir orang, jadi buat menuhin orang-orang itu pasti butuh biayanya lebih tinggi tapi dengan talents. Gimana kalau kita deadline-nya kayak gini, bisa nggak? Itu tantangannya disitu.
ZR	Apakah sistem pembagian tugas sekarang sudah fleksibel, atau justru terasa kaku karena masih beradaptasi dengan struktur baru?
FA	Kalau di aku lebih terasa kaku, soalnya juga akunya dari segi finding-nya CEO dia juga kurang flawless, 'kayak gimana?', dianya juga malah bingung. Jadi kita awalnya juga ikut 'lah kok gini', ya kita kan ya ngapain kalo atasannya kayak gitu. Tapi kalau aku sendiri aku jadi bingung.
ZR	Jika diberi kesempatan untuk menyarankan perbaikan, apa yang ingin Mas ubah dari sistem pembagian atau pengawasan tugas saat ini?
FA	Dari aku, kalau kita itu atasnya atau line up-nya bilang 'A' kita nggak cuma dapet cerita dari HR, ya dari CEO langsung ke aku, terus ada dari Head of Sales langsung ke aku, harusnya tetep dari atas ke Head-ku, atau dari CEO ke Head-ku, nggak langsung di istilahin atau langsung ke staf, itu jadi miskomunikasi. Contoh, dari CEO langsung ke aku bilang 'B', tapi dari Head ternyata mintanya 'C', nah kalau beda gitu kan jadi kurang, jadi lebih diperbaiki dari segi jalur komunikasinya lah.
ZR	Setelah restrukturisasi, bagaimana hubungan kerja antara rekan-rekan tim dan atasan menurut Mas?
FA	Sebenarnya itu nggak ada masalah yang gimana, mungkin cuma miskomunikasi itu aja, tapi emang kalau di PGM kita lebih terbuka, misal 'kok kalau kayak gini kurang pas ya' jadi kita lebih ke diskusi aja kalau ada yang salah atau kurang, kalau diterapin ini nanti bakal lebih optimal kayak gitu ya.
ZR	Apakah komunikasi di tim terasa lebih terbuka, transparan, atau justru lebih tertutup dan

	berhati-hati setelah perubahan struktur?
FA	Ya tetep sama, tapi cuma style-nya beda, contoh, si A kan modelnya daily log, kalau si B lebih ke detail. Si B kontrolnya lebih ketat.
ZR	Saat transisi restrukturisasi, apakah Mas sempat merasa bingung karena perubahan arah atau arahan kerja yang sering berubah?
FA	Ya awalnya bingung tapi aku juga nebak memang kayak gini, atau kalau nggak bikin campaign itu kayak gini, apakah udah oke, terus juga atau mau kayak gini udah bener belum, 'kalau dari pihak A itu mintanya gini, apakah udah bener?'.
ZR	Bagaimana Mas cara menghadapi manajemen yang dalam menyampaikan informasi atau keputusan baru ketika mendadak, atau berubah-ubah?
FA	Kalau di aku concern-nya ini, habis concern terus kalau emang deadline atau informasinya mendadak, atau nggak possible buat kekejar, ya aku nggak nolak tapi aku bilang 'ini kayaknya nggak possible deh kalau langsung hari ini atau besok jadi' 'ini waktunya butuh segini harinya, belum lagi publish-nya' itu jadi concern-nya disitu.
ZR	Menurut Anda, apakah restrukturisasi ini menciptakan suasana kerja yang lebih profesional dan produktif, atau malah membuat hubungan antar anggota tim lebih renggang?
FA	Kadang di beberapa waktu itu aku rasa kurang profesional, misalnya, kita itu kan biasanya ada meeting, nah kalau meeting yaudah kita fokus ke target atau pencapaian, nah disitu biasanya malah kebanyakan out of topic gitu, terus yang gaperlu dibahas itu juga ada.
ZR	Bagaimana kondisi kolaborasi dan semangat kerja tim sekarang dibanding sebelum restrukturisasi?
FA	Kalau dulu itu ada kayak grupnya anak marcomm dan marketing, dan disitu kalau ada postingan ada apresiasi dari pihak tim marketing atau dari pihak tim sales atau teman-teman yang lain lah. Jadi ada apresiasi semua apapun pencapaiannya hari itu, dan kedekatan intimate-nya itu kerasa. Setelah restrukturisasi itu kayaknya hal-hal yang kayak gitu aku emang ada sih, tapi niatnya besar, contoh kita lebih sering interaksi.
ZR	Kalau Mas menilai secara keseluruhan, restrukturisasi ini lebih banyak membawa manfaat atau tantangan bagi karyawan?
FA	Manfaatnya ya itu banyak sekali, ya dari time allocation, munculnya rasa willing to learn, tantangannya itu ya pressure.
ZR	Apa harapan Mas agar sistem kerja, pembagian tugas, dan penetapan <i>KPI</i> ke depan bisa lebih efektif dan adil?
FA	Kalau dari aku lebih ke jalur komunikasinya diperbaiki, jangan loncat-loncat, soalnya semakin banyak loncatan antar lini akan banyak miskomunikasi, terus juga misalnya kalau ada yang mau disampaikan ya disampaikan. Terus juga 'waktu' itu penting juga, terus apakah lebih detail atau ketat atau gimananya juga harus jelas.
ZR	Baik, kira-kira dari Mas adakah tambahan lagi?
FA	Sudah cukup
ZR	Baik Mas, sekali lagi terima kasih banyak sudah bersedia meluangkan waktu dan terima kasih untuk jawaban-jawabannya juga.
FA	Iya Ara, sama-sama.
ZR	Izin Ara tutup ya Mas. Wassalamualaikum Wr. Wb.

TRANSKRIP WAWANCARA INFORMAN ENAM

Identitas Narasumber : Mr. RK

Jabatan : *Jr. Manager Edspert*

Tanggal dan Waktu Wawancara : Selasa, 6 Januari 2026

Tempat Wawancara : *Google Meet*

Transkrip Wawancara	
ZR	Assalamualaikum Wr. Wb. Sebelumnya, terima kasih ya Mas sudah menyempatkan waktu untuk menjadi informan wawancara, jadi Ara sedang dalam tahap mengumpulkan data untuk Tugas Akhir, pada wawancara hari ini akan membahas mengenai penyesuaian pasca restrukturisasi, <i>KPI</i> dan beban kerja, begitu Mas.
RK	Walaikumsalam Ara, oke silakan bisa dimulai Ra.
ZR	Baik, bisa diceritakan sudah berapa lama Anda bekerja di PT WKB, dan bagaimana perjalanan karier Anda selama di sini? Dan Bisa diceritakan proses restrukturisasi yang dilakukan?
RK	Oke awal-awal saya restrukturisasi itu mungkin di mulai sejak awal 2025 ya, dari bulan Desember 2024 pun itu udah mulai restrukturisasi atau pengurangan tenaga kerja yang mana tenaga kerjanya itu sebagian udah dirumahkan atau udah tidak diperpanjang gitu kan. Nah akhirnya dari situ aku sempat khawatir juga mungkin aku diperpanjang atau gak gitu kan atau masih di SEIA atau gak, tapi ternyata masih lanjut sampai di bulan Maret waktu itu perpanjangannya, nah after bulan Maret itu ada perpanjangan lagi sampai di bulan Juni, nah setelah Juni itu tuh udah dari SEIA sendiri dari perusahaan itu udah kaya gonjang-ganjing gitu antara masih lanjut atau gak karena sampai di bulan itu tuh kita sudah di tahap restrukturisasi tinggal tujuh orang, sekitar tujuh atau delapan orang sama Mas X ya itu. Nah akhirnya dari restrukturisasi itu aku digantikan jabatannya yang awalnya dari junior produk jadi produk manajer, jadi kaya dari restrukturisasi yang awalnya masih sekitar dua puluhan orang tiba-tiba di perkecil atau dipersempit scoop tenaga kerjanya itu di sekitar tujuh orang yang mana setiap satu orang itu handle dari satu job desk nya masing-masing, jadi emang udah gak ada kaya CPO nya atau pun COO nya itu juga udah gak ada, HR pun tinggal satu orang gitu kan, finance juga tinggal satu orang yang itu ngerapel di beberapa job misal kaya jadi admin tambahan gitu kan, nah dari restrukturisasi ya seperti itu.
ZR	Oke kalau sebelum restrukturisasi itu posisi dan tanggung jawab utamanya Mas itu apa saja?
RK	Oke sebelum di restrukturisasi itu tanggung jawabnya aku kan sebagai junior produk ya itu di bawahnya mba Novia sebagai senior aku yang mana itu aku dulu fokusnya di scope, di scope for corporation yang mana bantuin mba Novia buat prepare atau pun merunning sebuah proyek yang klien nya scope sendiri gitu.
ZR	Gimana dulu mas itu pertama kali mendengar adanya restrukturisasi, apakah itu diumumkan secara resmi atau hanya lewat obrolan internal saja mas?
RK	Kalau restrukturisasi itu gak langsung diobrolin secara terbuka ya, waktu itu one on one jadi kaya satu orang satu gitu dipanggil-panggil gitu loh kaya kita one on one antara aku sebagai karyawannya dengan mas Audi sebagai pimpinannya atau <i>CEO</i> nya jadi kaya after itu baru kita di ceritain gitu loh gimana adanya sebuah restrukturisasi atau pun pengurangan tenaga kerja jadi kaya yang masih stay itu akan dilanjutkan tapi kalau yang udah gak dilanjut berarti udah diberhentikan di waktu itu gitu.
ZR	Oke dengan adanya perubahan itu apa yang dirasakan atau menurut mas itu setuju atau apakah kontra?
RK	Oke adanya restrukturisasi itu bagi aku ya sebenarnya aku senang aja restrukturisasi, kenapa? Karena jobdesk yang aku pegang itu jadi gak tumpang tindih karena awalnya aku sebagai junior produk ya yang harus handle proyeknya scope waktu itu tuh masih harus ngerjain di scope juga karena itu masa transisi jadi kaya after transisi dan akhirnya dapat jabatan baru mungkin akan lebih jelas lagi posisi aku tuh sebagai apa nah dari situ jobdesk aku tuh jadi lebih terstruktur atau lebih jelas jadi aku harus ngapain, aku handle nya apa aja, proyeknya apa aja jadi aku lebih nyaman waktu aku udah dapat restrukturisasi karena ya itu jobdesk aku jauh lebih jelas dibandingkan sebelumnya karena aku harus handle dua produk ya di

	edsperit maupun di scope waktu itu.
ZR	Kalau dibandingkan dengan sebelum restrukturisasi dengan yang sesudahnya, yang sebelum itu beban kerjanya terasa lebih berat atau lebih ringan mas dengan yang setelahnya?
RK	Kalau beban kerjanya menurut aku sebelum itu gak begitu berat karena ya jobdesknya masih dipegang sama mbak Novia ya karena aku sebagai juniornya jadi aku dapat deliver projeknya itu ya dari mbak Novia gitu kan jadi kaya gak begitu berat tapi kalau after restrukturisasi ya beban kerjanya di aku semua kan jadi tanggung jawabnya lebih banyak gitu.
ZR	Boleh diceritakan contoh pekerjaan apa saja yang berubah atau bertambah setelah restrukturisasi itu dilakukan?
RK	Kalau berubah nya pasti, kalau bertambahnya itu fleksibel sebenarnya, kalau yang beban kerjanya sebelumnya itu kan karena ya itu beban administrasi atau pun corporate trainingnya itu kan dari mbak Novia jadi kaya aku gak begitu banyak ngehandel langsung ya PIC nya kan bukan aku tapi kalau yang di esperit itu yang nambah itu ya pasti kaya beban kerja yang sebelumnya udah ada itu ditambahin kaya aku harus ngeriset market lagi gitu kan karena ada permintaan market terus ada penyesuaian dengan bootcamp nya lagi gitu kan yang awalnya udah ada bootcamp nya yang running tapi pas di jamannya aku atau aku yang pegang itu tuh diubah, sebulan itu ada running empat bootcamp dan yang berbeda-beda padahal biasanya cuma satu bootcamp aja satu bulan atau mungkin dua bootcamp satu bulan yang running dan itu tuh kalau semisal after restrukturisasi aku harus ngehandel empat-empatnya dan setiap minggu itu ganti dan itu cukup memakan waktu mungkin ya dan juga tenaga pikiran untuk merunning bootcamp yang berbeda-beda di setiap minggu nya gitu.
ZR	Kalau pekerjaan yang sudah tidak ditangani lagi ada gak mas yang setelah restrukturisasi?
RK	Iya aku kalau setelah restrukturisasi yang ditinggalkan itu paling pekerjaan dari scope sih jadi kan aku udah gak begitu pegang di scope ya mungkin di awal-awal masih kepegang karena masih ada keterkaitan projek ya antara aku sama mbak Novia jadi kaya masih ada beberapa projek yang harus aku handlein, namun setelah restrukturisasi dan juga projeknya udah selesai aku udah fokus sama produknya sendiri esperit dan juga aku udah gak ada ngebantuin mba Novia buat ngerunning pekerjaannya di scope contohnya kaya TTA dulu yang mana aku masih sering ngebantuin buat notulensi atau pun pengurusan administrasi, namun after itu aku udah gak ngurusin itu lagi tapi fokus di edspert gitu.
ZR	Oke waktu ketika transisi itu bagaimana caranya mas Rifki itu untuk menyesuaikan diri dengan sistem atau pun alur kerja yang baru?
RK	Oke untuk penyesuaian ya sebenarnya mungkin diawal-awal kaget ya karena dulu handover nya itu cuma sekali dan itu benar-benar online, nah itu cukup berat bagi aku karena aku belum begitu tau terkait produknya ya, produk knowledge nya atau pun handovernya yang belum clear tapi beban kerjanya itu harus aku yang ngerjain gitu kan karena yang sebelumnya si mas Rafi itu kan dulu yang pegang produknya esperit id tapi dia kan udah selesai duluan kontraknya gak lanjut akhirnya beban kerja yang tanggung jawabnya Rafi itu di handover ke aku, nah mungkin penyesuaiannya disitu kan kaya gara-gara handovernya belum begitu clear tapi beban kerjanya harus segera dijalankan nah itu cukup berat sih bagi aku karena ya harus belajar mandiri ya mungkin di awal-awal aku juga masih sering ngerepotin Rafi buat tanya-tanya terkait pekerjaan yang mungkin aku masih belum clear untuk memahami nya atau kaya aku masih ini gimana ya, after ini gimana ya gitu nah itu aku nanya ke produk manajer sebelumnya gitu.
ZR	Oke nah kan man power nya kan berkurang ya waktu restrukturisasi itu nah kalau di tim produk sendiri itu pengurangan jumlah manpower itu berdampak langsung pada performa kerja dan hasil yang dicapai gitu gak mas?
RK	Kalau pengurangan karena tim produknya itu dari jaman ya pas aku masuk itu kan tinggal di scope itu kan aku sama mbak Novia, terus di esperit itu tinggal mas Rafi doang nah after restrukturisasi kan tinggal dua orang jadi aku sama mbak Novia, nah akhirnya untuk mendeliskasikan atau di deliver lagi produknya itu mbak Novia fokus di scope, aku fokus di esperit id tapi untuk beban kerjanya yang cukup banyak di satu orang itu cukup menguras

	waktu sih sebenarnya, menguras pikiran karena awalnya dari dua orang misalkan di restrukturisasi tinggal satu orang jadi kaya bebannya nambah yang awalnya dua orang jadi tinggal satu gitu sih jadi kaya bebannya yang awal nya dua orang jadi satu orang aja gitu.
ZR	Oke mas, terkait sistem <i>KPI</i> , sebelum restrukturisasi itu <i>KPI</i> nya diterapkannya seperti apa ya mas?
RK	<i>KPI</i> nya sebelum restrukturisasi itu tuh ya kaya ini sih tapi dulu tuh adakaya kode-kodenya setiap pekerjaannya apa itu ada tapi setelah restrukturisasi itu kemarin <i>KPI</i> nya itu beda jadi kaya hari ini tuh ngapain dan apa yang dikerjakan kaya jadi ceklis gitu loh, ceklis harian itu yang after restrukturisasi, tapi kalau sebelumnya itu ada poin-poinnya kaya gitu sih.
ZR	Dari situ tanggapannya mas sendiri bagaimana?
RK	Aku lebih ke format <i>KPI</i> yang ceklis yang baru sih karena itu sangat membantu banget kita itu hari ini ngapain aja terus kaya apa yang belum di kerjakan terus apa yang udah dikerjakan itu kelihatan dan disitu kelihatan progres nya dimana, yang belum progres yang mana gitu, kalau <i>KPI</i> sebelumnya itu tuh masih kaya terlalu general dan masih ambigu karena yang menentukan itu adalah kita.
ZR	Kalau terkait <i>KPI</i> yang sebelum restrukturisasi itu targetnya itu kalau dibandingkan dengan yang setelah restrukturisasi itu apakah lebih tinggi, lebih rendah atau bagaimana mas?
RK	Kalau yang benar-benar restrukturisasi itu tuh beban kerjanya itu katakanlah 100% tapi pas aku dulu itu sampai berapa ya lebih dari seratus persen kalau gak salah karena punya mbak Novia itu bahkan sampai 200%, tapi pas kemarin restrukturisasi itu kemarin <i>KPI</i> nya gak terukur secara kuantitatif ya karena kemarin kaya kamu misal katakanlah ceklis bootcamp itu ada 70 ceklis gitu kan nah semisal itu udah tercekis semua berarti ya udah itu 100% gitu loh berarti kan bootcamp nya udah selesai gitu kan, itu sih lebih kelihatannya kaya gitu.
ZR	Dengan adanya sistem yang lebih transparan atau clear ini apakah sebenarnya tuh memunculkan rasa motivasi gitu gak mas?
RK	Pasti ya itu akan memunculkan rasa tanggung jawab kita ya karena <i>KPI</i> nya kita kelihatan untuk semua orang jadi kaya semua orang bisa ngakses dan semua orang bisa lihat <i>KPI</i> nya kita, nah jadi kaya kita punya rasa tanggung jawab untuk achieve atau bisa menyelesaikan tanggungjawab itu dengan baik karena ya <i>KPI</i> kita bisa dilihat oleh pimpinan kita, bisa dilihat teman kita atau pun sesama pekerja gitu.
ZR	Oke nah karena dari bisa dilihat oleh banyak orang terkait transparansi itu apakah itu bisa bernilai objektif kalau menurut mas sendiri?
RK	Itu objektif sih karena setiap orang kan punya ceklisnya masing-masing misal kaya tadi aku tuh ngerunning hari ini empat bootcamp terus atau hari ini dua bootcamp nah itu nanti ada kuantitatif nya tapi kuantitatif nya itu tuh kaya cuma satu, dua misal terus ada chat masuk misalkan atau aku bisa handling komplain dari peserta bootcamp nah itu dihitung misal hari ini ternyata ada lima belas complain nah katakanlah lima belas itu udah solve semua atau pun mungkin ada komplain yang masih belum tersolve gitu kan jadi itu nanti akan ceklis untuk hari selanjutnya gitu loh.
ZR	Oke terkait pencapaian target <i>KPI</i> itu dari perusahaan sendiri apakah pernah menyediakan dukungan mas contohnya misal mentoring atau pemberian insentif?
RK	Oh selama ini belum ada sih.
ZR	Oke next menurut mas apakah jobdesk yang setelah restrukturisasi itu tuh sudah sesuai belum dengan kemampuan dan pengalaman mas sebelumnya?
RK	Oke untuk penyesuaian jobdesk ya awalnya mungkin aku akan belum sesuai sama pengalaman aku karena antara expert id sama scope itu kan cukup beda karena scope itu handling langsung kliens nya tapi kalau semisal expert id kan online bootcamp dan itu cukup beda ya antara sistem kerjanya gitu kan nah tapi after restrukturisasi itu kan kita punya jobdesk masing-masing akhirnya ya aku disitu belajar sama ngembangin lagi apa yang semisal ini bisa disederhanakan atau bisa di update lagi sistemnya mungkin aku update secara mandiri gitu.

ZR	Dengan jumlah manpower yang setelah restrukturisasi itu menurut mas Rifki apakah sistem pembagian tugasnya atau misalnya ketika di hand over tugas atau pekerjaan itu apakah fleksibel atau bagaimana mas?
RK	Setelah itu ya untuk pembagian job nya itu lebih fleksibel sih, aku bisa mengatur jam kerjaku sendiri atau kaya tugasku sendiri atau pekerjaan apa yang harus dilakukan di hari ini itu lebih fleksibel karena ya yang menentukan aku sendiri bukan orang lain yang menentukan gitu. Nah hal ini akan bertanggungjawab ya tanggung jawab aku terhadap membinaanya gitu kan langsung ke <i>CEO</i> nya bukan lagi ke manajernya atau pun seniornya, kalau dulu kan aku menunggu pekerjaannya apa hari ini pekerjaannya, nah kalau semisal after restrukturisasi itu aku bisa menentukan pekerjaan apa aja yang harus aku lakukan hari ini gitu.
ZR	Dari sistem pemberian tugas atau handover jobdesk itu apakah mas Rifki punya saran perbaikan?
RK	Oke mungkin kalau handover ya karena yang aku alami kemarin handovernya cuma sekali dan itu online nah mungkin next kedepannya kalau ada handover itu tuh minimal H-seminggu gitu kan sebelum dia berakhir atau pun dia itu bisa ngerasain langsung kaya kita tuh kerja bareng gitu loh, misal aku harus dipindah tugaskan ke divisi lain atau pun produk lain harusnya aku bisa belajar sama orang yang bersangkutan. Nah kalau semisal hand overnya lebih lama itu kan akan jauh lebih efektif ya dibandingkan hand over sekali dan itu online jadi kaya gak ngeribetin di akhir gitu kan karena aku sering banget ngehubungin yang bersangkutan karena masih ada belum pekerjaan yang terdeliver dengan baik gitu loh atau belum di hand over secara baik karena waktu itu waktunya masih kurang jadi saran perbaikannya ya itu kita misal seminggu kerja bareng sama orang yang bersangkutan jadi kalau semisal ada masalah atau pun pekerjaan apa yang masih belum paham itu bisa langsung ditanyakan kepada pihak yang bersangkutan gitu.
ZR	Terkait hubungan kerja dan komunikasi di dalam tim, setelah restrukturisasi itu bagaimana hubungan kerja antara rekan tim atau lintas tim gitu mas?
RK	Oke karena waktu itu tuh cuma tinggal tujuh orang ya itu ada namanya yang kaya office online gitu secara virtual nah itu jauh lebih efektif karena kita kan kalau semisal mau meeting atau pun mau ngobrol sama rekan kita yang ada di room itu itu tuh tinggal datengin aja gitu kan, kita mau ngobrol juga kan ya kaya jadi avatar nya gitu nah kita bisa langsung meeting disitu jadi komunikasinya akan jauh lebih efektif, lalu kita juga ada yang namanya grup ya pasti ada grup kerja, disitu kita ada telegram jadi kaya semua komunikasi itu akan jauh lebih efektif jika nanti kalau semisal dari office online nya gak on kita bisa ngehubungin via chat ataupun via call dari telegram nya itu sendiri gitu jadi efektif aja sih.
ZR	Waktu setelah restrukturisasi arahan kerja yang dilakukan oleh pimpinan atau manajemen itu menurut tanggapan mas itu bagaimana?
RK	Setelah restrukturisasi ya arahan kerjanya itu kadang sering berubah gitu loh karena misal pekerjaannya yang sudah selalu dilakukan ataupun udah ada jadwalnya itu tuh seperti ini gitu kan tapi arahannya waktu itu tuh malah nambah job gitu kan, awalnya yang pas waktu aku di edspert itu nambah jadi kaya research market gitu loh, itu aja sih jadi kaya gak konsisten atau pun mungkin itu ada tambahan yang tiba-tiba ditambahkan untuk kerjanya gitu.
ZR	Cara manajemen untuk menyampaikan informasi-informasi tersebut itu apakah sebenarnya terencana atau kadang mendadak mas?
RK	Kalau ini versinya aku ya, kalau dari aku itu cukup dadakan karena misal terlintas hari itu ya mungkin dimintanya hari itu gitu loh jadi kaya cukup dadakan aja sih permintaannya dan kadang deadlinennya juga cukup mepet ya jadi kaya gedebak gedebuk gitu loh.
ZR	Oke menurut mas restrukturisasi ini tuh sebenarnya suasana kerjanya itu jauh lebih profesional dan produktif gak kalau dibanding yang sebelumnya?
RK	Kalau dilihat dari scope kerjanya ya itu jauh lebih efisien karena setiap orang itu kan udah punya jobdesknya masing-masing dan itu akan jauh lebih efisien karena kalau semisal kita kebanyakan orang juga tugasnya yang awalnya cuma gak banyak itu tuh harus dibagi-bagi akhirnya kaya ada yang gabut mungkin gitu loh tapi after restrukturisasi itu tuh kerjaan kita

	jauh lebih efektif aja gitu kan karena jauh lebih jelas, karena ada tambahan ceklis tadi jadi kaya setiap orang hari ini tuh ngapain aja jadi ke track gitu.
ZR	Terkait kolaborasi dan lintas tim, bagaimana kondisi atau suasana kolaborasi atau kerja sama lintas tim itu dibanding dengan yang sebelum restrukturisasi?
RK	Kalau yang kolaborasi mungkin jauh lebih efektif karena kalau aku sendiri itu langsung berhubungan sama orang yang bersangkutan jadi kaya tanggung jawabnya misal terhadap peserta bootcamp itu biasanya kan ke CRM nya ya contohnya ke kak F (sales), jadi kaya kalau semisal ngobrol atau pun berkolaborasi pasti sama kak Fatia karena hubungannya langsung sama customernya, yang berhubungan sama customer kan dari CRM nya gitu jadi kaya efektif juga karena kita gak ngelewatkan banyak orang gitu loh.
ZR	Oke berarti dari komunikasi nya itu langsung gitu ya mas?
RK	Jadi gak kebanyakan alur.
ZR	Kalau mas menilai secara keseluruhan manfaat dan tantangan apa yang dirasakan oleh mas sendiri saat terjadi restrukturisasi ini?
RK	Oke kalau manfaat ataupun tantangan pasti ada ya, manfaatnya pasti aku kerjanya lebih efisien karena pekerjaannya itu kan aku sendiri yang bikin atau kaya prioritas apa yang harus aku lakukan. Nah pasti untuk tantangannya ya karena sering terjadinya perubahan yang terlalu cepat itu harus kita harus cepat beradaptasi juga gitu loh, dari adanya restrukturisasi ini kalau semisal tantangan ya kaya gitu tadi kaya kita harus segera adaptasi karena adanya permintaan yang baru atau pun pekerjaan yang baru terus yang awalnya hal ini dikerjakan lebih dari satu orang tiba-tiba harus di handle oleh satu orang gitu. kerja yang awalnya dikerjakan oleh lebih dari satu orang mungkin bisa dikembalikan lagi ke beban kerja yang tidak menumpuk di satu orang karena itu cukup memberatkan bagi kita sebagai karyawan, yang awalnya kita harus mengerjakan sepuluh tiba-tiba ditambahkan pekerjaan orang lain sehingga beban kita jadi dua puluh katakanlah nah itu kan cukup menguras tenaga, pikiran, dan juga mental kita ya karena mental kita jadi gila lah gitu nah itu sih sama karena di espart sendiri itu kan aku ngerasainnya yang namanya kerja harus di office delapan jam tapi setelahnya itu tuh malemnya kalau semisal ada bootcamp itu harus stay gitu loh, nah itu yang membuat kadang tuh kok gini ya kerjaanku gitu kan harusnya kan aku tadi udah delapan jam di kantor tiba-tiba malamnya masih ada kerjaan lagi gitu loh, itu sih yang harus disesuaikan lagi mungkin terkait jam kerja nya dan juga <i>KPI</i> nya.
ZR	Baik, kira-kira dari Mas apakah ada tambahan lagi atau mungkin ada yang mau disampaikan?
RK	Sudah cukup sih, sekian dari aku, semangat yaa mengerjakan TA-nya ya.
ZR	Baik Mas, sekali lagi terima kasih banyak sudah bersedia meluangkan waktu dan terima kasih untuk jawaban-jawabannya juga.
RK	Iya Ara, sama-sama.
ZR	Izin Ara tutup ya Mas. Wassalamualaikum Wr. Wb.

LAMPIRAN 6: Tabel Reduksi Data

TABEL REDUKSI

TABEL REDUKSI DATA (Identifikasi Mengenai Restrukturisasi Organisasi PT WKB)								
Kode	Masalah yang diteliti	Narasumber						Analisis
		Mr. AD	Mr. LN	Mrs. FT	Ms. AKB	Mr. FA	Mr. RK	
4.2	Latar Belakang Restrukturisasi	"Restrukturisasi ini kan kita menyesuaikan... kita efektifkan dengan sumber daya yang ada. Jadi perubahan ini bukan serta merta menjadi beban kerja baru, bisa jadi justru mengurangi beban kerja, karena beban kerja yang sebelum-sebelumnya itu kurang sesuai.. jadi di evaluasi dari segi manpower, segi finansial, apakah relevan. Program-program pengembangan karyawan... dan yang	"Masuk ke perusahaan itu terus ternyata tim nya memang tidak sekompleks yang aku bayangin kan aku membayanginnya bakal ada cukup banyak orang yang ada di tim ku tapi ternyata hasil dari restrukturisasi nya adalah ternyata itu hasil dari efisiensi di bulan sebelum aku Masuk, challengingnya disitu karena walaupun ada efisiensi di bulan sebelum aku Masuk itu ternyata jobdesknya atau beban kerjanya itu Masih sama gitu, itu cukup challenging."	"CEO sekarang itu jadi ada restrukturisasi terkait dengan pembayaran insentif jadi kaya diubah perhitungannya terus diubah juga pembayarannya seperti apa jadi yang sebelumnya insentif itu perbulan waktu CEO sekarang itu dihitungnya per projek. kalau dihitung rata-rata nya itu sebenarnya hasil kerjanya sama aja misalnya dulu waktu sebelum restrukturisasi itu orangnya ada lima puluhan misalnya revenue nya seratus juta tapi kan orangnya lima puluh nih tapi setelah restrukturisasi misalnya orangnya cuma kemarin tuh berapa sih lima belas misalnya tapi revenuennya memang cuma tiga puluh-empat puluh tapi kan orangnya semakin sedikit gitu jadi sebenarnya sama	"...perubahan yang signifikan itu kan itu yang jadi rencana efisiensi, untuk perusahaan itu secara politik, dan secara spesifik di tim yang ada di sana pun juga terlibat langsung didalam planning untuk restruktur secara spesifik di terkait finansial isunya."	"... ada meeting bersama kalau kemarin, dengan anak PGM, sales, divisi lainnya dan C-level. Semi Formal sih, bukan one on one, ngasih tau plannya gimana, karena ada kebijakan yang mungkin berubah karena keadaannya sudah beda."	"Di mulai sejak awal 2025 ya, dari bulan Desember 2024 pun itu udah mulai restrukturisasi atau pengurangan tenaga kerja yang mana tenaga kerjanya itu sebagian udah dirumahkan atau udah tidak diperpanjang gitu kan. Nah akhirnya dari restrukturisasi itu aku digantikan jabatannya yang awalnya dari junior produk jadi produk	1. Restrukturisasi di PT WKB tidak semata-mata dimaknai sebagai pengurangan tenaga kerja, melainkan sebagai bentuk penyesuaian strategis terhadap kondisi sumber daya (manpower dan finansial) dengan prioritas baru perusahaan. Proses ini dilakukan dengan mengevaluasi ulang beban

		membutuhkan biaya... saat ini bukan menjadi urgensi utama. Kita mau me-reset perusahaan, produk, dan sebagainya untuk kedepannya, bukan kita tinggalkan tapi kita freeze dulu, kalau setting goalsnya sudah 80% tercapai... beban itu akan kita kembalikan lagi"		aja."			manajer, jadi kaya dari restrukturisasi yang awalnya masih sekitar dua puluhan orang tiba-tiba di perkecil atau dipersempit scoop tenaga kerjanya itu di sekitar tujuh orang yang mana setiap satu orang itu menhandle dari satu job desk nya masing-masing, jadi emang udah gak ada kaya CPO nya atau pun COO nya itu juga udah gak ada, HR pun tinggal satu orang gitu kan, finance juga tinggal satu orang yang itu ngerapel di beberapa job misal kaya jadi admin tambahan	kerja yang dianggap tidak lagi relevan dengan target kuartal dan arah reset bisnis. Beberapa aktivitas – seperti program pengembangan karyawan – sementara waktu dihentikan (freeze) hingga kondisi organisasi stabil kembali.
--	--	--	--	-------	--	--	--	--

							gitu kan, nah dari restrukturisasi ya seperti itu."	
4.3.1	Struktur Menjadi Lebih Pendek	"Perubahan ini bukan serta-merta menjadi beban kerja baru, melainkan bisa mengurangi beban kerja yang sebelumnya kurang sesuai atau tidak relevan untuk dikejar pada kuartal awal tahun ini sehingga dilakukan kebijakan freeze. Dari perusahaan berpikirnya, dan mengusahakannya, bagaimana teman-teman itu tidak overwhelmed dengan skema struktur yang baru."	"...timnya memang tidak sekompleks yang aku bayangin... ternyata timnya kecil. "	"Beberapa karyawan tuh ada yang dulunya di marcomm terus dipindah ke PGM. Dulu CRM ada dua, sekarang hanya aku... dulu ada layer: CRM > head CRM > head sales > CEO, sekarang langsung ke CEO. Waktu Mba Ica itu kan kelasnya banyak, jadi satu orang bisa pegang 3-4 kelas, sekarang kelasnya jadi sedikit."	"...di periode A itu aku disupervisi langsung oleh lead FAT... di periode B... langsung ke Mas Odi sebagai CEO. Perubahan secara struktur itu membuat beberapa pekerjaan yang dulunya itu diluar tim FAT... sekarang menjadi tanggung jawab tim FAT."	"...dulu per produk ada 1 sales yang handle... sekarang disambi... Dulu ada media partner, operator, sekarang beberapa fungsi itu masuk ke marketing."	"Nah akhirnya dari restrukturisasi itu aku digantikan jabatannya yang awalnya dari junior produk jadi produk manajer. ...udah gak ada CPO, COO. ...struktur sebelumnya banyak orang, tapi kerjaannya terbagi-bagi... setelah restrukturisasi, jobdesc jadi jauh lebih jelas."	1. Setelah restrukturisasi, beberapa lapisan posisi dihapus, seperti CPO, COO, dan beberapa head level. Misalnya, fungsi CRM yang sebelumnya memiliki struktur berlapis (CRM → Head CRM → Head Sales → CEO) kini langsung melapor ke CEO. Demikian pula, supervisi di unit FAT yang awalnya dilakukan oleh lead kini langsung di bawah CEO. Penyederhanaan ini menunjukkan pergeseran ke arah struktur yang lebih datar (flat

organization)
 untuk
 meningkatkan
 efisiensi
 pengambilan
 keputusan.
 2. Restrukturisasi
 juga ditandai
 dengan realokasi
 fungsi dan
 penggabungan
 tugas. Beberapa
 pegawai
 dipindahkan antar
 divisi, seperti dari
 marcomm ke
 PGM, dan fungsi
 operator serta
 media partner
 dialihkan ke tim
 marketing.
 Kondisi ini
 memperlihatkan
 integrasi peran
 untuk
 memaksimalkan
 fungsi tim yang
 lebih kecil,
 walaupun berisiko
 membebani unit
 yang menerima
 limpahan tugas.

1. Setelah
 restrukturisasi,

**4.3.2 Pelaporan
 Langsung** "kita lakukan "...teguran itu tidak " ...awalnya aku punya head "...karena "...sistem baru "...akhirnya
 kesepakatan dulu langsung ke officernya CRM... setelah efisiensi... hilangnya lead terlalu micro pembagian jadi:

**dari
Karyawan ke
CEO**

nih semua udah selesai draftnya KPI itu yang dibuat dari CEO itu pun belum langsung kita laporkin ke teman-teman, kita panggil dulu headnya, kita kasih draftnya. Dari sisi manajemen mungkin lebih transparansi dan keterbukaan itu, jadi aku melihatnya Mas Odi memfasilitasinya itu lebih ke langsung turun ke lapangan... jadi Mas Odi selain dia ingin memastikan yang di bawah itu bekerja secara optimal, dia juga ingin memastikan pesan apa yang sudah disampaikan itu berjalan dengan baik. Jadi temen-temen

tapi lewat aku."

aku yang langsung berkomunikasi dengan PGM. Headku juga menjembatani aku dengan tim produk... karena sudah gak ada jadi aku langsung ke mereka. Dari karyawan langsung lapor ke CEO, dulu ada struktur pelaporan bertingkat... sekarang semua langsung ke CEO. Terus nah kalau CEO sekarang itu ini aku jadi ngerasanya apa gimana ya? Lebih ke mikro manage gitu loh kalau CEO sekarang jadi terlalu apa ya kesannya itu jadi tidak percaya dengan timnya gitu jadi dia terlalu ya mikro manage tadi.."

ya, jadi secara struktur itu seperti semua langsung ke CEO. Jadi ada beberapa, jobdesk yang sifatnya itu reporting ataupun yang sifatnya cukup urgent. Jadi itu langsung turun ke aku gitu. Beberapa tugasnya dipindahkan ke tim FAT. Pekerjaan mengenai tanggung jawab atau compliance... sekarang dilakukan langsung oleh aku... karena sebelumnya melalui tim HR. Dulu itu penilaian karyawan itu dinilai langsung oleh

manage. Dulu feedback datang dari Head dan semua diarahkan... sekarang informasi mendadak, atau berubah-ubah. ...struktur sebelumnya lebih mufakat dan transparan... sekarang lebih ketat dan top-down, ...mungkin dari mikro manage, ya dari pihak atasan dalam bekerja. "

Mbak Novia fokus edscorp, aku fokus edspert. Aku bisa menentukan pekerjaan apa aja yang harus aku lakukan hari ini... langsung ke CEO, bukan ke manajer atau senior. Dulu menunggu perintah... sekarang lebih otonom. Handover hanya sekali dan online... setelah itu harus langsung jalan. Dulu pekerjaan diarahkan bertahap, sekarang lebih langsung dan tidak konsisten"

posisi-posisi kunci seperti Head CRM, Lead FAT, dan Direct Supervisor dihilangkan. Hal ini membuat staf yang sebelumnya berada di bawah supervisi menengah kini harus berinteraksi langsung dengan CEO atau pimpinan tertinggi. Struktur pelaporan menjadi lebih singkat tetapi membawa konsekuensi berupa peningkatan intensitas kontrol dari atasan, serta hilangnya lapisan mediasi dan klarifikasi. 2. Informasi, umpan balik, dan perintah kerja didistribusikan secara top-down dan sering berubah secara

		difasilitasi dari segi waktu ya dan ilmu terutama... jadi jatuhnya kayak sharing session. nah baru sampai situ, aku mencoba membuat track ya, makanya kita bikin jadi daily log gitu, gimana mencari tahu teman-teman yang apa yang dikerjakan dalam satu hari ini menggunakan kode."			Direct Supervisor, dinilai langsung oleh atasan. Sedangkan kalau di periode setelahnya itu, kita setiap harinya kita mengupdate apa hasil kegiatan kita, kita membuat report setiap minggunya, habis itu kita terjemahkan dalam numbers ya, jadi sejauh mana saja pekerjaan ini sudah selesai, ataupun ongoing, apapun yang menjadi blockers, bisa dijadikan basis untuk penilaian karyawan secara periodik gitu ya"			mendadak. CEO terlibat langsung dalam operasional, termasuk melakukan teguran dan penilaian kinerja harian melalui sistem pelaporan seperti daily log dan weekly report.

4.3.3	Munculnya Job Enlargement	“...ada beberapa beban kerja yang mungkin kita petakan satu satu... jadi perubahan ini bukan serta merta menjadi beban kerja baru, bisa jadi justru mengurangi beban kerja... ...ketika beban baru datang itu beban lama juga kita kurangi...”	“...walaupun ada efisiensi... ternyata jobdesknya atau beban kerjanya itu masih sama...yang harusnya satu sosmed dipegang satu orang... ini malah satu orang bisa pegang lebih dari satu”	“...setelah efisiensi kan head of CRMnya gak ada... jadi aku yang langsung berkomunikasi dengan PGM...aku beban kerjanya itu ada ke PGMnya, ada juga ke tim produk jadi lebih besar...”	“...karena manpower di dalam HR itu berkurang, beberapa tugasnya dipindahkan ke tim FAT...itu bertambah menjadi untuk memahami sistematika”	“...ada penambahan jobdesc, kayak jadi moderator, dan lain...yang advertising aku, yang handle siswanya aku”	“...jadi sekarang satu orang bisa ngerjain beberapa pekerjaan sekaligus...ada tambahan tugas yang sebelumnya bukan tanggung jawab utama”	- Tenaga kerja yang terbatas harus melakukan pekerjaan yang masih relevan dari fungsi jabatan yang dihapus. - Volunteering pada pelaksanaan program bootcamp excel, termasuk moderator dan operator.
4.4	Pengawasan Berlebih oleh Chief Level	"...seharusnya chief level itu tidak, dia hanya melihat dari ibaratnya helikopter viewnya gitu ya. Jadi CEO selain dia ingin memastikan yang dibawah itu bekerja secara optimal, dia juga	"Sebenarnya keluhan-keluhan itu dialami setiap minggu ya karena dari CEO sendiri pun tiap minggu berubah, gak usah tiap minggu jadi tiap hari berubah. Jadi yaudah aku ngadepinnya dengan ini sih... maksudnya kalau dari CEO-nya kan juga agak sedikit plin-plan ya, tiap hari berubah... Bukan mempengaruhi	"Kalau CEO sekarang itu ini aku jadi ngerasanya apa gimana ya? Lebih ke mikro manage gitu loh kalau CEO sekarang jadi terlalu apa ya kesannya itu jadi tidak percaya dengan timnya gitu jadi dia terlalu ya mikro manage tadi jadi kita tuh sebagai karyawan tuh kadang jadi gak percaya diri gitu karena kayanya apa yang salah ya padahal kita mungkin disitu malah lebih punya pengalaman dibanding	"...jadi secara struktur itu seperti semua langsung ke CEO. Jadi ada beberapa, jobdesk yang sifatnya itu reporting ataupun yang sifatnya cukup urgent. Jadi itu langsung turun ke aku gitu. ...dari mikro	"Kalau dulu tuh yaudah, kalau udah on track udah. Nah disini sekarang terlalu micro manage istilahnya. ...terus juga misalnya kalau ada yang mau disampaikan ya disampaikan. Terus juga 'waktu' itu penting juga,	"...karena di edspert sendiri itu kan aku ngerasainnya yang namanya kerja harus di office delapan jam tapi setelahnya itu tuh malemnya kalau semisal ada bootcamp itu harus stay gitu loh, nah itu yang membuat	1. CEO terlalu dominan dalam operasional harian, mengabaikan batas peran strategisnya. Intervensi CEO mencakup hal-hal teknis yang menciptakan rasa tidak dipercaya dan mengganggu rasa percaya diri karyawan.

	ingin memastikan pesan apa yang sudah disampaikan itu berjalan dengan baik. ...jadi jatuhnya kayak sharing session. ...sampai sekarang ini tidak ada revisi KPI. Ya adalah sekali dua kali. Cuma bukan yang masif gitu. ...revisi ada, tapi itu dari CEO... ini perlu ditambahin ini. Kenapa perlu ditambahin? Ya karena dengan angka segini aja tercapai, masa nggak mau dinaikin?"	sih tapi lebih kepada mereka ditegur tapi gak langsung ke mereka jadi lewatnya ke aku... CEO bilang itu kok malah semua pekerjaan sosmed dipegang ke anak intern, si officernya ngapain... tapi lebih kepada ya anak intern belajar... tapi lebih ke tegurannya itu si officernya, tapi gak langsung ke officernya tapi lewat aku.	yang dari CEO sekarang itu belum pernah berkecimpung. Aku kan sebagai sales tuh masih dikasih tau caranya balas ini gimana padahal kan aku udah megang ini dari sebelum CEO sekarang kaya gitu loh... sedangkan aku kan sudah sebelum CEO sekarang pun aku udah pegang 2 tahun tuh tentang kelas excel kaya gitu-gitu kan udah aku pegang duluan. Kalau yang waktu CEO sekarang itu kurangin mikro manage tadi ya karena itu juga bikin karyawannya itu jadi gak pede... percayakan aja sama timnya gitu karena kita kan dibayar juga untuk kerja gitu jadi yaudah percaya aja sama timnya jadi jangan terlalu mikro manage.	manage, ya dari pihak atasan dalam bekerja."	terus apakah lebih detail atau ketat atau gimananya juga harus jelas. ...kontrolnya lebih ketat."	kadang tuh kok gini ya kerjaanku gitu kan harusnya kan aku tadi udah delapan jam di kantor tiba-tiba malamnya masih ada kerjaan lagi... ...kerja yang awalnya dikerjakan oleh lebih dari satu orang mungkin bisa dikembalikan lagi ke beban kerja yang tidak menumpuk di satu orang karena itu cukup memberatkan bagi kita sebagai karyawan."	2. Pola kontrol vertikal menyebabkan beban emosional dan waktu kerja berlebih. Pegawai melaporkan tekanan akibat jam kerja yang melebihi batas formal serta keputusan dan teguran yang disampaikan secara tidak langsung, memperkuat nuansa kontrol.
4.5 Arahan Yang Sering Berubah dari Chief Level	"...gameplay berubah ketika gameplay berubah otomatis orang	"Tantangan yang pertama itu tadi perubahan yang dalam tanda kutip agak gak	"...jangan terlalu sering untuk pergantian strategi gitu jadi misalnya strategi satu seminggu udah ganti lagi	"...jadi menurutku mungkin kita harus forum	"...tapi kalau yang dadakan misalnya formal, 'bisa	"Setelah restrukturisasi ya arahan kerjanya itu	1. Arahan kerja sering berubah secara tiba-tiba dan tidak

orang terpengaruh secara sistem kerjanya. ...kita harus melakukan perubahan itu semua nih, nah perubahan itu kan tidak bisa satu hari dua hari, kita udah punya rancangan draft nya nih KPI ini tapi itu kan masih mentah, kita perlu memikirkan nih ini kira-kira relevan gak ya,"

ngotak menurutku. Jadi kaya hari ini diinfo apa, besok baru dijalanin, besoknya berubah lagi. Dengan adanya beban kerja yang sama tapi timnya tetap ada efisiensi, itu mereka malah mikir: 'oke deh yang penting kerjaanku selesai', tanpa mikirin kualitas... jadi tantangannya adalah mereka mikirin kuantitas dan KPI tanpa memikirkan kualitas. CEO sendiri pun tiap minggu berubah... jadi aku lebih mengkomunikasikannya ke timku mana yang bisa dilanjutkan dan mana yang memang menurutku urgent diubah, jadi gak semata-mata semua perubahan CEO aku acc."

strateginya jadi kan kita sebagai karyawan juga bingung untuk ngikutinya. Kalau CEO sekarang itu dia itu ngasih taunya ya hampir setiap pagi tuh berubah... kemarin suruh ngapain hari ini suruh ngapain kaya gitu. Kadang dia fomo gitu loh... malam lihat punya orang lain, besok pagi langsung diubah. Karena kita satu ruangan sama CEO... jadi apa-apa yang dia katakan jadi kita iya in padahal bisa jadi itu perlu kita pikirin dulu. Lebih harus mengikuti keputusan-keputusan CEO sekarang yang berubah-ubah itu dan mikro manage nya dia itu."

diskusi itu ya seminggu sekali, supaya juga tidak mengganggu pekerjaan kita, jadi ya kurang lebih per minggu ...jujur kalau yang diterapkan sekarang itu dalam beberapa hal itu justru menyita waktu sih, maksudnya forum meeting setiap hari itu kan ada jamnya ya... jadi forum itu sebenarnya memakan waktu."

nggak kamu nge-handle ini?' 'bisa nggak kamu nge-handle itu? ...dari Head PGM 'A' mintanya, tapi ternyata dari C-level mintanya beda lagi... mestinya yang diminta 'A' ya tak berikan 'A', tapi ternyata nggak gini. ...kalau emang deadline atau informasinya mendadak, atau nggak possible buat kekejar, ya aku nggak nolak tapi aku bilang 'ini kayaknya nggak possible deh kalau langsung hari ini atau besok jadi'."

kadang sering berubah gitu loh karena misal pekerjaannya yang sudah selalu dilakukan ataupun udah ada jadwalnya itu tuh seperti ini gitu kan tapi arahnya waktu itu tuh malah nambah job gitu kan, awalnya yang pas waktu aku di edspert itu nambah jadi kaya research market gitu loh, itu aja sih jadi kaya gak konsisten atau pun mungkin itu ada tambahan yang tiba-tiba ditambahkan untuk kerjanya gitu. ah pasti untuk tantangannya ya karena sering terjadinya perubahan yang

konsisten. Strategi dan instruksi dari CEO sering berganti dalam hitungan hari, bahkan jam, menimbulkan kebingungan 2. Beberapa karyawan mengalami kebingungan akibat arah kerja yang sering berubah dan minimnya konsistensi dalam pengambilan keputusan. Meski demikian, CEO memfasilitasi dengan kegiatan seperti sharing session atau transparansi KPI melalui pelibatan langsung CEO.

							terlalu cepat itu harus kita harus cepat beradaptasi juga gitu loh, dari adanya restrukturisasi ini kalau semisal tantangan ya kaya gitu tadi kaya kita harus segera adaptasi karena adanya permintaan yang baru atau pun pekerjaan yang baru. ...cukup dadakan karena misal terlintas hari itu ya mungkin dimintanya hari itu gitu loh jadi kaya cukup dadakan aja sih permintaannya dan kadang deadlinennya juga cukup mepet ya jadi kaya gedebak gedebuk gitu loh. "	

4.6	Dukungan dari perusahaan	“...kalau dari sisi manajemen sebenarnya ada upaya untuk memberikan dukungan, tapi memang tidak semuanya dalam bentuk material, lebih ke arah bagaimana kita dibantu untuk beradaptasi dengan perubahan yang ada, termasuk arahan dari atasan langsung dan koordinasi yang lebih intens...”	“...dukungan itu ada tapi kadang tidak merata, jadi tergantung dari masing-masing divisi, kalau di tim saya sendiri lebih banyak belajar mandiri dan sharing dengan rekan kerja dibandingkan program mentoring resmi...”	“...sebenarnya ada bantuan dari atasan, terutama dalam bentuk arahan dan koordinasi, tapi karena posisi juga berubah, jadi kita dituntut lebih mandiri dan cepat menyesuaikan...mentoring itu ada tapi lebih ke komunikasi informal, bukan program khusus, jadi kita banyak belajar sambil jalan”	“...di HR sendiri kita berusaha memberikan dukungan terutama dalam bentuk fasilitasi dan informasi, tapi memang karena keterbatasan manpower jadi belum bisa maksimal...”	“...mentoring ada tapi tidak formal, lebih ke sharing sama senior atau tim lain...”	“...untuk mentoring sebenarnya lebih banyak inisiatif pribadi, jadi kita aktif bertanya atau belajar dari rekan kerja”	- Mentoring dilakukan melalui komunikasi informal dan pengalaman kerja langsung. - Insentif
4.7	Persepsi Positif dari Karyawan	“...walaupun ada perubahan, saya melihat ini sebagai kesempatan untuk belajar hal baru dan memahami proses bisnis	“...kalau dilihat dari sisi positif, kita jadi punya kesempatan untuk berkembang karena harus mengerjakan lebih dari satu fungsi...”	“...walaupun awalnya berat, tapi lama-lama jadi terbiasa dan malah menambah pengalaman...”	“...secara positif, restrukturisasi ini membuat proses kerja jadi lebih efisien dan tidak terlalu banyak	“...menurut saya ini bagus untuk pengembangan diri, karena kita jadi belajar hal baru yang sebelumnya	“...kalau dari sisi positif, perubahan ini membuat kita jadi lebih fleksibel dan punya banyak skill tambahan...”	- Karyawan melihat restrukturisasi sebagai kesempatan pengembangan diri.

		secara lebih luas...”			layer...”	tidak kita kerjakan, jadi lebih terbuka juga untuk mencoba peran lain...”		
--	--	-----------------------	--	--	-----------	---	--	--

TABEL REDUKSI DATA (Identifikasi Penyesuaian Job Description (Peremberian tugas baru, Beban Kerja Baru, Kesadaran Willing to learn)								
Kode	Masalah yang diteliti	Narasumber						Analisis
		Mr. AD	Mr. LN	Mrs. FT	Ms. AKB	Mr. FA	Mr. RK	
5.2	Pemetaan Beban Kerja Baru	"...kita efektifkan, dengan sumber daya yang ada... pasti ada beberapa beban kerja yang mungkin kita petakan satu satu ...si A ini beban kerjanya kita kurangi, karena dianggap sudah tidak relevan... bukan kita tinggalkan tapi kita freeze dulu, di HR, program pengembangan karyawan kita freeze terlebih	"Pas aku Masuk aku langsung rombak semua KPI dan sebagainya karena sepengalamanku jadi leader, aku nentuin jobdesk dan KPI itu ada banyak variabel. Yang pertama variabelnya pengalaman kerja mereka. Terus ini yang penting sih, aku selalu aware jangan sampai jobdesk dan KPI yang mereka lakukan atau yang	"Kalau jobdesk sih menurut aku dari dulu sampai kemarin-kemarin itu menurutku sesuai aja sih sesuai dengan kaya itu pekerjaanku ya sebagai CRM tuh semua sesuai kaya gitu apalagi waktu sebelum restrukturisasi yang ini ya karena orangnya masih banyak kan tapi ternyata ketika setelah efisiensi karyawan ini ternyata sebenarnya semua pekerjaan itu dilakukan satu orang gitu tapi kan itu	"Kalau dari tim people ops, secara spesifiknya dari aku sendiri ya, sebagai FAT officer, itu pasti ada yang pertama pastinya ada perubahan struktur tim di FAT itu sendiri ada terjadi pengurangan manpower. Jadi, pertama aku kan di periode A itu aku disupervisi langsung oleh	"Porsi pekerjaan dan scoop of work-nya masih sama, masih performance marketer, mungkin beda pada beberapa kebijakan tentang matrik, kemudian KPI yang berubah disesuaikan sama kondisi perusahaannya. Kalau sesuai pengalaman itu juga enggak, tapi itu bagian baru buat aku.	"Adanya restrukturisasi itu bagi aku sebenarnya aku senang aja, karena jobdesk yang aku pegang itu jadi nggak tumpang tindih. Karena awalnya aku sebagai junior produk ya, yang harus meng-handle proyeknya scope waktu itu masih harus ngerjain di edspert juga karena itu masa	1. Proses freezing tugas non-prioritas memperjelas batas tanggung jawab agar selaras dengan target organisasi dan menunjukkan adanya job redesign untuk menyelaraskan beban kerja dengan tujuan strategis. 2. Penataan ulang dilakukan melalui pemetaan beban kerja untuk mengidentifikasi bagian yang tidak relevan 3. Klarifikasi tugas meningkatkan role clarity

		dahulu... nanti kalau setting goalsnya sudah 80% tercapai kemungkinan beban itu akan kita kembalikan lagi. Kita petakan si A ini kira-kira ngerjain apa aja... ternyata yang d sama e ini sudah tidak relevan, maka kita freeze dulu, bukan sebatas menambah kerjaan baru, tapi menyesuaikan supaya relevan dengan target dan atasan, job analysis itu momentumnya bersamaan dengan performance review."	mereka kejar itu terlalu tinggi dibanding dengan salary mereka. Jadi aku pas masuk itu selalu nanya ke HR gajinya timku berapa-berapa aja. Nah itu tuh bukannya apa-apa, tapi aku lebih kepada: aku harus nentuin beban kerjanya itu disesuaikan dengan salary yang mereka dapat. Jangan sampai gajinya segini, oh ternyata beban kerjanya terlalu ringan atau malah sebaliknya. Kalau dari pandanganku, jobdesk yang ada di struktur baru ini sebenarnya masih terlalu luas karena kekurangan orang. Caraku,	setelah efisiensi tapi sebelumnya itu menurut aku sesuai dengan jobdesknya sih kalau aku. Kalau dari gambaran SEIA terakhir ya itu pasti manajemennya dibenarin dulu, ditentukan lagi, jobdesk setiap orang tuh apa aja gitu jadi sebagai CEO kan juga pasti punya jobdesknya sendiri nih jadi biar dia itu gak malah bingungin karyawannya gitu."	lead FAT, jadi tugas dan tanggung jawabku itu secara hierarkis ada di bawah lead FAT. Sedangkan di periode B itu, aku ada perpindahan tanggung jawab yaitu directly langsung ke Mas Odi sebagai CEO. Jadi di situ ada perpindahan fokus disupervisi yang cukup signifikan di antara dua periode yang berbeda. Secara job description-nya ya manpower itu berubah, dan secara hierarki juga berubah	Jadi aku ambil positifnya aja, yaudah gapapa, toh aku jadi bisa belajar, untuk nge-handle kerjaan. Ya aku gapapa yang penting entah itu bisa buat jobdesc-ku, bisa buat lebih bagus di perusahaan, kayak manage waktu, terus tentang performance. Kalau di aku lebih terasa kaku, soalnya juga akunya dari segi finding-nya CEO dia juga kurang flawless, 'kayak gimana?', dianya juga malah bingung. Jadi kita awalnya juga ikut 'lah kok	transisi. Jadi setelah transisi dan akhirnya dapat jabatan baru, posisi aku jadi lebih jelas sebagai apa. Dari situ jobdesk aku jadi lebih terstruktur atau lebih jelas, jadi aku harus ngapain, aku handle apa aja, proyeknya apa aja. Nah akhirnya dari restrukturisasi itu aku digantikan jabatannya yang awalnya dari junior produk jadi produk manajer. Setelah restrukturisasi, aku udah nggak begitu pegang di scope, dan fokus di produknya	4. Jobdesk menjadi lebih terstruktur dan memudahkan individu dalam mengidentifikasi prioritas kerjanya
--	--	---	--	---	---	---	--	---

			aku membiasakan untuk tidak terlalu mikro manage. Nah aku mikro manage-nya itu memang mereka ada kendala baru aku keep in touch langsung. Tapi di awal-awal aku selalu membiarkan mereka berkreasi dan berkeaktivitas sesuai dengan KPI atau jalur yang memang sudah kita tentukan bareng-bareng. Nanti kalau misalnya di tengah atau menjelang akhir itu ada blockers-blockers yang memang aku harus turun tangan, aku pasti turun tangan langsung."		banyak, job description-nya berubah juga jadi bagi masalah tugas-tugas yang sifatnya reporting ini bisa jadi tanggung jawabku secara semoga efektif gitu ya. Kalau di FAT itu aku gak tahu idealnya bagaimana ya, cuma kalau pemahaman yang aku yakin adalah jobdesk di FAT itu justru harus tidak fleksibel sih, jadi harus fix jobdesknya. Karena kalau FAT itu fleksibel dalam arti dipindah-pindahkan, malah memunculkan kemungkinan	gini', ya kita kan ya ngapain kalo atasannya kayak gitu. Tapi kalau aku sendiri aku jadi bingung."	sendiri, edspert. Jadi aku udah nggak bantuin lagi pekerjaan di scope seperti notulensi atau pengurusan administrasi."	
--	--	--	---	--	--	--	--	--

					kesalahan."			
5.3	Pemberian tugas baru	"jadi, misal si A ini beban kerjanya kita kurangi, karena apa, karena dianggap sudah tidak relevan untuk kita lanjutkan. jadi perubahan ini bukan serta merta menjadi beban kerja baru, bisa jadi justru mengurangi beban kerja, karena beban kerja yang sebelum sebelumnya itu kurang sesuai, jadi jika kita implementasikan di quartal awal tahun ini tuh sudah tidak relevan untuk kita kejar."	"yang challenging adalah ketika Masuk ke perusahaan itu terus ternyata tim nya memang tidak sekompleks yang aku bayangin kan aku membayangkannya bakal ada cukup banyak orang yang ada di tim ku tapi ternyata hasil dari restrukturisasi nya adalah ternyata itu hasil dari efisiensi di bulan sebelum aku Masuk, challengingnya disitu karena walaupun ada efisiensi di bulan sebelum aku Masuk itu ternyata jobdesknya atau beban kerjanya itu Masih sama gitu"	"Oke kalau beban kerja itu sebenarnya kalau dari sebelum ke CEO sekarang itu sebenarnya masih sama tapi ketika masa kepemimpinan CEO sekarang tadi karena efisiensi tadi yang efisiensi yang akhir tahun nah itu beban kerjanya jadi lebih banyak karena kan orangnya semakin sedikit tuh"	"Ya, karena di kepemimpinan CEO yang baru itu fokusnya efisiensi ya jadi itu ada perubahan manpower dan itu juga terjadi di dalam divisi ops ya, dan di FAT juga terjadi, jadi untuk beban kerja itu disitu semakin bertambah. Walaupun, ada beberapa beban kerja yang dikurangi juga, dalam arti kita akan tetapkan dari yang paling urgent sampai mana yang bisa di cut menurut pekerjaan, tetapi ya secara general, beban kerja bertambah	"Kalau tentang beban kerja sih ya aku bisa bilang, ada tambahan jobdesk lain, tapi kalau aku hitung dengan yang dulu, target itu tetap sama. "	"Kalau beban kerjanya menurut aku sebelum itu gak begitu berat karena ya jobdesknya masih dipegang sama mbak Novia ya karena aku sebagai juniornya jadi aku dapat deliver proyeknya itu ya dari mbak Novia gitu kan jadi kaya gak begitu berat tapi kalau after restrukturisasi ya beban kerjanya di aku semua kan jadi tanggung jawabnya lebih banyak gitu."	- Tanggung jawab penuh ditanggung satu orang - Tugas baru belum relevan dengan Job Specification

					terutama karena hilangnya lead ya, jadi secara struktur itu seperti semua langsung ke CEO. Jadi ada beberapa, jobdesk yang sifatnya itu reporting ataupun yang sifatnya cukup urgent. Jadi itu langsung turun ke aku gitu."			
5.4.1	Tekanan Beban Kerja dan Overwhelmed	"Cuman karena ada beberapa pekerjaan yang kurang familiar, itu yang menjadi pemicu rasa overwhelmed. 'Ah kerjaanku jadi ketambahan ini', padahal sebenarnya itu lebih ringan secara kuantitas. Namun karena kurang familiar, itu yang bikin overwhelmed.	"Challenging-nya adalah ketika masuk ke perusahaan, ternyata timnya tidak sekompleks yang aku bayangin... hasil dari efisiensi di bulan sebelum aku masuk... jobdesknya atau beban kerjanya itu masih sama, itu cukup challenging. Yang harusnya	"...setelah efisiensi kan head of CRMnya gak ada tuh jadi akhirnya aku yang langsung berkomunikasi dengan PGM gitu terkait dengan adsnya itu pertama, kedua juga dulu kan headku juga menjembatani aku dengan tim produk, tim produk itu misalnya dulu kaya Mas Rafi yang ngatur kelas nah jadi karena sudah gak ada	"Mungkin bisa dibilang kewalahan, cuma itu kan bagian dari adaptasi dari sebuah restrukturisasi di dalam organisasi atau perusahaan. Ada pertindihan pekerjaan ke beberapa karyawan jadi semakin	"Setelah kemarin itu ternyata ada penambahan jobdesc, kayak jadi moderator, dan lain-lain. Terutama juga itu ga ada timbal baliknya... sudah out of jobdesc... kerja sampai malam... advertising aku, yang	"...dari restrukturisasi yang awalnya masih sekitar dua puluhan orang tiba-tiba dipersempit... jadi sekitar tujuh atau delapan orang... setiap satu orang itu handle dari satu job desk-nya masing-masing...	1. Jobdesk bertambah dan makin melebar akibat pemangkasan tim, menimbulkan kelelahan kognitif dan emosional Restrukturisasi membuat satu orang menangani beban kerja yang sebelumnya dikerjakan oleh dua hingga empat orang. Hal ini menyebabkan karyawan harus

		Aku dapet tantangannya dua, pertama adaptasi dengan pekerjaan yang baru... kedua menyampaikan ke teman-teman kondisi ini, yang mengharuskan mereka menghadapi perubahan struktur dan pekerjaan baru. Mungkin bebannya bukan secara fisik, cuman secara pikiran ya. Dukungan agar tidak overwhelmed itu sudah diberikan oleh perusahaan ketika aku tidak diganggu di luar jam kerja... Dari pagi sampai sore, kepala sudah cukup panas, seperti di ruang isolasi, ngadep laptop terus."	satu sosial media dipegang oleh satu orang sosmed spesialis sama satu editor... malah satu editor kadang harus pegang lebih dari satu, bahkan sampai tiga sampai empat akun. Strategi yang diambil oleh mereka itu yang penting kerjaanku selesai tanpa mikirin kualitas... jadi tantangannya adalah mereka mikirin kuantitas dan KPI tanpa memikirkan kualitas. Kita bekerja dengan sifat volunteering... ketika CEO minta hal-hal di luar jobdesk, pasti selalu kami kerjakan. Jobdesk dalam struktur baru ini masih terlalu luas karena	jadi aku beban kerjanya itu ada ke PGMnya, ada juga ke tim produk jadi lebih besar. Kalau pekerjaan lama yang gak ditangani lagi itu gak ada, malah jadi nambah. Aku juga ngatur campaign, bikin strategi buat capai target, dan bantu tim produk kasih service excellence, karena udah gak ada yang urus itu."	banyak, di kecenderungan bagi karyawan untuk overwhelm itu semakin tinggi, itu berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan yang menurun. ...karena di kepemimpinan CEO yang baru itu fokusnya efisiensi, jadi itu ada perubahan manpower dan itu juga terjadi di dalam divisi ops ya, dan di FAT juga terjadi... terutama karena hilangnya lead, jadi secara struktur itu seperti semua langsung ke CEO. Jadi ada beberapa	handle siswa aku, yang ngeklik juga aku, nah yang atas itu ngapain? Kerjaan lama masih tetap... tapi ya itu paling ada tambahan... sampai malam itu tadi... kerjaan nambah, tekanan juga tambah... KPI-nya naiknya sampai 3 kali lipat... target tetap sama, pressure-nya yang lebih gede. ...jobdesk-jobdesk anak lain yang sudah resign itu dilimpahkan... webinar, izinnya, event itu di kita... operator pun harusnya ada	finance juga tinggal satu orang... jadi kaya bebannya yang awalnya dua orang jadi satu orang aja gitu....yang awalnya hal ini dikerjakan lebih dari satu orang tiba-tiba harus di handle oleh satu orang... beban kita cukup menguras tenaga, pikiran, dan juga mental... aku ngerasainnya yang namanya kerja harus di office delapan jam tapi setelahnya itu tuh malemnya kalau semisal ada bootcamp itu harus stay... itu sih yang harus disesuaikan lagi."	menangani pekerjaan baru yang tidak selalu mereka kuasai, seperti menjadi moderator, mengatur kampanye iklan, dan menjalankan operasional malam hari, yang sebelumnya bukan tanggung jawab mereka. 2. Tekanan kerja meningkat karena ketidakseimbangan antara tanggung jawab dan sumber daya Walau target KPI tidak berubah, ekspektasi output meningkat hingga tiga kali lipat. Tekanan kerja tidak hanya berasal dari volume tugas, tetapi juga dari kondisi kerja yang berubah, seperti jam kerja panjang tanpa jeda memadai, tidak adanya kompensasi tambahan, dan
--	--	--	--	---	---	---	---	--

			kekurangan orang."		jobdesk yang sifatnya reporting ataupun yang sifatnya cukup urgent langsung turun ke aku."	sendiri... dari jam 9 malam sampai jam 10 itu. Itu harusnya nggak di marketing."		kondisi kerja yang menuntut multitasking. 3. Adaptasi terhadap pekerjaan baru tanpa pelatihan cukup mempercepat risiko burnout. Karyawan mengaku menghadapi tantangan adaptasi yang berat, terutama karena proses handover minim (sering hanya sekali dan online), serta minimnya dukungan teknis atau emosional dari atasan dalam tahap transisi kerja.
5.4.2	Meningkatnya kesadaran Willing to learn dan Rasa Gotong Royong	"oke, dampak positifnya yang pasti, pertama temen - temen menjadi lebih akrab yaa satu sama lain, begitu, bukan hanya obrolan diluar jam kerja aja, tetapi obrolan itu juga bisa dibawa	"Hal positif yang aku rasain ini sih lebih ke banyak kesempatan aku buat belajar di bidang lain yang belum pernah aku temuin gitu. Belajar secara teknis loh ya, kalau strategis udah lumayan paham. Tapi	"Sekarang karena orangnya gak ada, jadi lebih fleksibel. Kita jadi saling bantu, kalau dibutuhkan ya kerjain bareng-bareng. Dulu jobdesk udah dibagi-bagi, sekarang malah harus mikir campaign dan strategi sendiri, atur komunikasi dengan PGM, sampai bantu	"Kalau secara pengalaman sih belum ya karena itu pengalaman baru... beberapa pekerjaan yang aku kerjakan di masa setelah restrukturisasi itu bisa dikatakan	"Kalau sesuai pengalaman itu juga enggak, tapi itu bagian baru buat aku. Jadi aku ambil positifnya aja, yaudah gapapa... toh aku jadi bisa belajar, untuk nge-handle kerjaan. Aku	"...akhirnya ya aku disitu belajar sama ngembangin lagi apa yang semisal ini bisa disederhanakan atau bisa di update lagi sistemnya mungkin aku update secara mandiri.	1. Willing to learn muncul dari ruang diskusi terbuka; karyawan menunjukkan antusiasme belajar hal baru 2. Willing to learn melalui fleksibilitas dan saling bantu 3. Adaptasi positif terhadap keterbatasan

		kedalam ruang lingkup saat berdiskusi. jadi, cukup bisa membangun ruang diskusi yang sehat. malah jadi gotong royong. Ketakutanku teman-teman akan demotivasi... malah terbantahkan. Komunikasi oke, malah mau belajar hal yang baru. Kalau ngeluh pasti ada, tapi persentasenya kecil. Temen-temen ada sisi antusias, yang tadinya bodo amat jadi penasaran kerjaan orang lain. Banyak yang proaktif bertanya. Secara tidak langsung ini jadi internal	kalau secara teknis yang awalnya aku belum ada kesempatan buat melakukan hal itu, tapi di SEIA dikasih kesempatan buat melakukan itu. Kayak yang ads gitu ya, bisa tuh ads, terus meriset produk, yang sebelumnya belum pernah aku lakukan. Aku membiasakan tidak terlalu mikro-manage, di awal mereka aku biarkan berkreasi sesuai jalur KPI, baru kalau ada blockers aku turun tangan."	tim produk. Jadi ya walau kewalahan, ini memaksa aku buat lebih aktif dan berpikir strategi."	sebagai pengalaman baru... aku belum ada ilmunya secara teori maupun secara praktis. Kewalahan, cuma itu kan bagian dari adaptasi dari sebuah restrukturisasi di dalam organisasi atau perusahaan. Jadi ya bisa dibilang seperti itu. Cuma ada beberapa hal yang bisa di-manage, dengan cara kerja yang baru."	mencoba untuk challenge diriku sendiri... disatu sisi aku jadi minat learning-nya itu tinggi... mau nggak mau aku harus belajar... kalau itu enggak dieksekusi dengan bagus ya pasti merembet ke yang lain juga."	...KPI-nya kita kelihatan untuk semua orang... kita punya rasa tanggung jawab untuk achieve... karena KPI kita bisa dilihat oleh pimpinan kita, bisa dilihat teman kita..."	manpower
--	--	---	---	---	--	---	---	----------

		development secara mandiri. Chief level memfasilitasi diskusi terbuka, bukan ngajari tapi jadi sharing session, jadi tempat saling sampaikan input dan sanggahan, sampai ketemu titik ideal. Ini membangun ruang diskusi sehat dan memperluas wawasan antar tim."						
--	--	---	--	--	--	--	--	--

TABEL REDUKSI DATA (Identifikasi Penyesuaian Key Performance Indicators (Relevansi pekerjaan aktual di lapangan dengan KPI, Kejelasan dan Keterukuran, Transparansi))

Kode	Masalah yang diteliti	Narasumber						Analisis
		Mr. AD	Mr. LN	Mrs. FT	Ms. AKB	Mr. FA	Mr. RK	
6.2	Mekanisme Penyusunan KPI secara Top-Down	"...karena restruktur organisasi yang baru, head juga masih pada baru, akhirnya KPI yang membuat langsung dari	"...aku bikin KPI diskusi sama timku terus tak ajuin ke CEO, CEO approve dituangin ke HR terus di brief. KPI yang di kasih ke	"...jadi waktu Mba Mona itu dia itu tidak memberikan, gak ngasih tau KPI kita tuh apa gitu jadi dia hanya memberi	"Jadi ada perubahan metode, kalau yang di periode sebelumnya itu, kita menggunakan metode OKR, Objective Key	"KPI-nya lebih tinggi, karna kan beberapa di marketing itu KPI-nya naiknya sampai 3 kali lipat. Kalau bisa kita bilang, itu kerjaan	"Kalau sebelumnya itu ada poin-poinnya, KPI sebelumnya itu tuh masih kayak terlalu general dan masih	1. Proses penyusunan KPI dikendalikan langsung oleh CEO dan bersifat hierarkis. Head hanya berperan menyaring dan

		CEO. CEO mencoba membuat KPI, riset, sampai akhirnya CEO coba riset ke aku tuh. KPI-KPI dari CEO.. Aku disitu kayak, apa ya, mungkin bukan memfilter ya, aku mencoba melihatnya, membaca, melihatnya gitu, kira-kira menganalisa ini ideal nggak nih kita terapkan... Baru kita turunkan tuh ke head-nya untuk coba divalidasi, Ini mas Leon, KPI untuk tim PGM, coba kamu koreksi, kira-kira make sense nggak dilakukan di kuartal pertama, walaupun misal ada yang nggak make sense kamu	HR sama CEO itu berupa naratif tapi ada angkanya,...KPI dibuat langsung dari CEO, terus disaring, lalu diturunkan ke head. Staff gak terlalu diajak diskusi karena takutnya malah nego."	tahu misalnya kamu harus ini ya kamu harus itu ya sedangkan ini itu tuh aku gak tau kalau aku tuh ternyata bagian dari KPI kaya gitu jadi aku sama tim aku tuh gak pernah jadi kayanya tuh kaya Mba Mona, Mas Leon, sama CEO sekarang itu kayanya punya dashboard kan kaya dashboard KPI gitu kaya diinfokan tuh harus ngapain aja gitu nah itu tuh gak diinfokan ke tim nya dari head sendiri waktu Mba Mona ya ini jadi aku juga gak ngerti yang	Result. Di periode setelah itu baru menggunakan KPI... Penilaian karyawan itu dinilai langsung oleh Direct Supervisor... Sedangkan di periode setelahnya itu, kita setiap harinya kita mengupdate apa hasil kegiatan kita, kita membuat report setiap minggunya... habis itu kita terjemahkan dalam numbers, jadi sejauh mana pekerjaan ini sudah selesai, ongoing, apapun yang menjadi blockers, bisa dijadikan basis untuk penilaian karyawan secara periodik"	nambah, tekanan juga tambah. Soalnya gini, yang biasanya semua dapet budget yang lebih besar dan KPI-nya itu udah sepasang. Waktu restrukturisasi itu, kita dikasih budget yang lumayan besar tapi sama target yang sama. KPI ya aku cuma di scoop performance, tapi jobdesc-nya ternyata bertambah, nggak masuk KPI, jadi KPI kayak aku ngurusin webinar, atau jobdesc-jobdesc yang lain mungkin nggak dihitung kan."	ambigu karena yang menentukan itu adalah kita."	memvalidasi, bukan merumuskan secara kolaboratif. Hal ini memperlambat proses dan menurunkan sense of ownership di level bawah. 2. Informasi KPI tidak tersosialisasi secara merata, menimbulkan kebingungan di level staf. Minimnya komunikasi dua arah menyebabkan staf tidak memahami target yang mereka jalankan, bahkan menciptakan KPI sendiri berdasarkan arahan informal. Hal ini memperbesar risiko bias dalam penilaian kinerja.
--	--	--	--	--	--	--	---	---

		revisi, kalau ada yang kurang bisa kamu tambahkan, kayak gitu. ... kemarin pembuatan KPI nya dari up ke down nah itu jadi lambat... jadi kita panggil dulu headnya, kita kasih draftnya ini kira-kira ini di tim mu KPI kaya gini itu make sense gak. Kalau misalnya kita gandeng ke staff, nanti jatuhnya staff akan menego... "		termasuk yang aku kerjakan itu termasuk KPI atau gak. Akhirnya kita mempunyai KPI atau target sendiri sih yang itu gak tau sama atau gak dengan KPI yang dipunyai headnya kita... jadi aku cuma ngikutin headnya aja misalnya kan KPInya gak dikasih tau ke kita nih sedangkan headnya mungkin tetap bilang oh sehari kamu harus lima belas ribu ooh yaudah aku lakuin apa yang headnya suruh aja."				
6.3	Pekerjaan Yang Tidak Terakomodasi Dalam	"jadi satu orang itu penilaiannya bukan hanya satu untuk KPI di	"Iya itu dia kalau KPI tertulis itu kan by angka nih tapi kualitas atau	"Mba Mona itu dia itu tidak memberikan, gak ngasih tau	"Oke, misal kita ambil contoh pekerjaan mengenai	"Secara KPI itu jelas, tapi secara jobdesc ternyata enggak. KPI ya	"arahannya waktu itu tuh malah nambah job gitu kan,	Pekerjaan yang tidak terakomodasi dalam KPI baru menunjukkan

	KPI Baru	performance-nya aja, makanya kemarin bayanganku juga itu sedikit melebar ya"	outputnya itu kan seringkali atau kadang itu tidak dituangkan dalam KPI yang by angka jadi kualitas itu kan kebanyakan secara kualitatif nah itu sih."	KPI kita tuh apa gitu jadi dia hanya memberi tahu misalnya kamu harus ini ya kamu harus itu ya sedangkan ini itu tuh aku gak tau kalau aku tuh ternyata bagian dari KPI kaya gitu. waktu Mba Mona ya ini jadi aku juga gak ngerti yang termasuk yang aku kerjakan itu termasuk KPI atau gak tapi kita ada daily jobdesk gitu jadi tiap hari harus ngasih tau jobdesk kita apa tapi itu tuh aku juga gak tau yang ngerjain sehari-hari itu juga termasuk ke KPI nya yang	tanggung jawab atau compliance ya kebutuhan hubungan industrial di dalam perusahaan. Misal di dalam compliance BPJS, jadikan perusahaan itu wajib mendaftarkan karyawannya di sistem database BPJS ketenagakerjaan, nah disitu karena manpower di dalam HR itu berkurang, beberapa tugasnya dipindahkan ke tim FAT. Nah terkait dengan BPJS itu pada awalnya kita hanya berusaha untuk membayarkan setiap bulan ya, itu bertambah menjadi untuk memahami sistematika	aku cuma di scoop performance, tapi jobdesc nya ternyata bertambah, ngga masuk KPI, jadi KPI kayak aku ngurusin webinar, atau jobdesc-jobdesc yang lain mungkin nggak dihitung kan."	awalnya yang pas waktu aku di edspert itu nambah jadi kaya research market gitu loh, itu aja sih jadi kaya gak konsisten atau pun mungkin itu ada tambahan yang tiba-tiba ditambahkan untuk kerjanya gitu."	adanya ketidaksesuaian antara penilaian kinerja berbasis angka dengan realitas pekerjaan karyawan, di mana banyak tugas tambahan dan jobdesk yang berkembang tidak tercantum secara jelas dalam KPI.
--	-----------------	--	--	---	--	--	---	--

				ditentukan Mba Mona atau gak gitu."	bagaimana kita pertama mendaftarkan karyawan, kemudian mengaktifkan karyawan kemudian untuk tagihan-tagihan terkait. Jadi disitu ada ya bisa kita bilang tambahan jobdesk."			
6.4.1	Transparansi Penyampaian KPI	"...yang aku lihat dari sisi keterbukaannya yaa, dari manajemen ke temen-temen, jadi transparansi itu sih kuncinya. Jadi sekarang manajemen sudah cukup transparansi dalam membuka apa yang saat ini terjadi, apa yang saat ini dilakukan, temen-temen diajak terlibat. ...ruang diskusi terbuka gitu ya,	"Transparansi iya, tapi menurutku terlalu manual... KPI adalah hasil diskusi antara atasan dan bawahan tapi hal teknisnya itu belum tersistem. Misal kita udah mengerjakan hal A, ya tinggal report. Tapi sekarang semuanya manual dan harus dikumpulin ke leader."	"Kalau headku dia itu tidak memberikan, gak ngasih tau KPI kita tuh apa gitu... aku sama tim aku tuh gak pernah jadi tau yang aku kerjakan itu termasuk KPI atau gak. Kayanya tuh kaya Mba Mona, Mas Leon, sama CEO sekarang itu kayanya punya dashboard KPI gitu... nah itu	"Jadi karena penerapan target di tim FAT ini high, jadi perlu ada diklasifikasikan ya... Terkait informasi itu dilakukan dengan diskusi dan compliance. ...kita setiap harinya kita mengupdate apa hasil kegiatan kita, kita membuat report setiap minggunya, habis itu kita terjemahkan dalam numbers ya, jadi sejauh mana saja	"...bagusnya setelah restrukturisasi itu lebih transparan. Tapi memang lebih ketat. KPI-nya kan jadi di kita tuh, ada yang perminggu, ada yang perbulan. ...itu pun masih transparan, jadi Head PGM bilang ini masih bisa negosiasi, kalau kayak gini kayaknya nggak possible deh. ...Kalau dari aku lebih ke jalur komunikasinya	"Pasti ya itu akan memunculkan rasa tanggung jawab kita ya karena KPI nya kita kelihatan untuk semua orang jadi kaya semua orang bisa ngakses dan semua orang bisa lihat KPI nya kita, nah jadi kaya kita punya rasa tanggung jawab untuk achieve atau bisa menyelesaikan tanggungjawab itu dengan baik	1. Penerapan sistem pelaporan harian meningkatkan keterbukaan dan rasa tanggung jawab. Format KPI berbasis ceklis harian dipandang memudahkan pelacakan progres dan mendorong akuntabilitas karena dapat diakses semua pihak. 2. Ketimpangan akses dan komunikasi memunculkan ketidakjelasan. Beberapa karyawan tidak mendapatkan

		yang dimana chief level langsung terlibat. Waktu proses job analysis itu...bersamaan ya dengan performance review akhirnya yaudah langsung kita jalankan aja tuh sekalian semuanya kita assessment ulang."		tuh gak diinfokan ke aku. Jadi sebenarnya better kalau KPI itu dikasih tau ke kita kan kita juga jadi punya target tersendiri... tapi pada kenyataannya sih kita gak diinfokan gitu tentang KPI-KPI gitu. "	pekerjaan ini sudah selesai, ataupun ongoing, apapun yang menjadi blockers, bisa dijadikan basis untuk penilaian karyawan secara periodik."	diperbaiki, jangan loncat-loncat... semakin banyak loncatan antar lini akan banyak miskomunikasi."	karena ya KPI kita bisa dilihat oleh pimpinan kita, bisa dilihat teman kita atau pun sesama pekerja gitu. Itu objektif sih karena setiap orang kan punya ceklisnya masing-masing."	informasi tentang KPI atau target yang sebenarnya sedang diterapkan, menunjukkan bahwa transparansi masih belum merata dan bergantung pada posisi atau atasan langsung.
6..5	Kejelasan, Keterukuran, Transparansi	" ...KPI itu sebenarnya sederhana... targetnya lima puluh juta, tapi diturunkan lagi kegiatannya apa aja... meeting berapa kali, durasinya berapa menit, itu nanti dijumlah, dirata-rata, terus ketemu nilai performance dalam satu kuartal. KPI itu jadi panduan buat pegawai, aku	"Kalau KPI tertulis itu kan by angka nih, tapi kualitas atau outputnya itu kadang tidak dituangkan dalam KPI yang by angka. Menurutku terlalu manual. KPI harusnya by sistem. Harusnya ada platform... KPI diturunkan ke aktivitas harian, dilaporkan mingguan. Tapi ini malah	"Lebih challenging karena lebih ke gak jelas aja jadi aku gak ngerti tujuannya apa disuruh atasan ini yaudah mau aja gitu. Kalau yang dulu itu kan lebih dikasih tau ya kita KPI-nya suruh ngapain... KPInya itu dibahas bareng-bareng satu tim	"Sebenarnya cukup jelas ya... kita mulai pekerjaan itu dengan stand up, di daily yang baru ya, jadi meeting harian di pagi hari. Morning stand up dikerjakan, apa saja yang masih ongoing. ...beberapa pekerjaan yang aku kerjakan di masa setelah restrukturisasi itu bisa dikatakan	"Bagusnya setelah restrukturisasi itu lebih transparan. Tapi memang lebih ketat. Secara KPI itu jelas... tapi secara jobdesk ternyata enggak. Tentu ada (sosialisasi), tapi kalau yang dadakan misalnya formal, 'bisa nggak kamu nge-handle ini?' 'bisa nggak kamu nge-handle itu?' ... itu udah nonformal.	"Aku lebih suka format KPI yang checklist yang baru sih karena itu sangat membantu banget kita itu hari ini ngapain aja... terus apa yang belum dikerjakan... kelihatan progresnya... kalau KPI sebelumnya itu terlalu general dan ambigu. KPI kita bisa dilihat	1. KPI pasca-restrukturisasi lebih terukur secara kuantitatif tetapi belum sepenuhnya konsisten dalam eksekusi. Format checklist dan pelaporan berkala memberikan kejelasan tugas dan progres. Namun, tidak semua indikator memuat aspek kualitas, serta masih terdapat ketidaksinkronan antara jobdesc dan

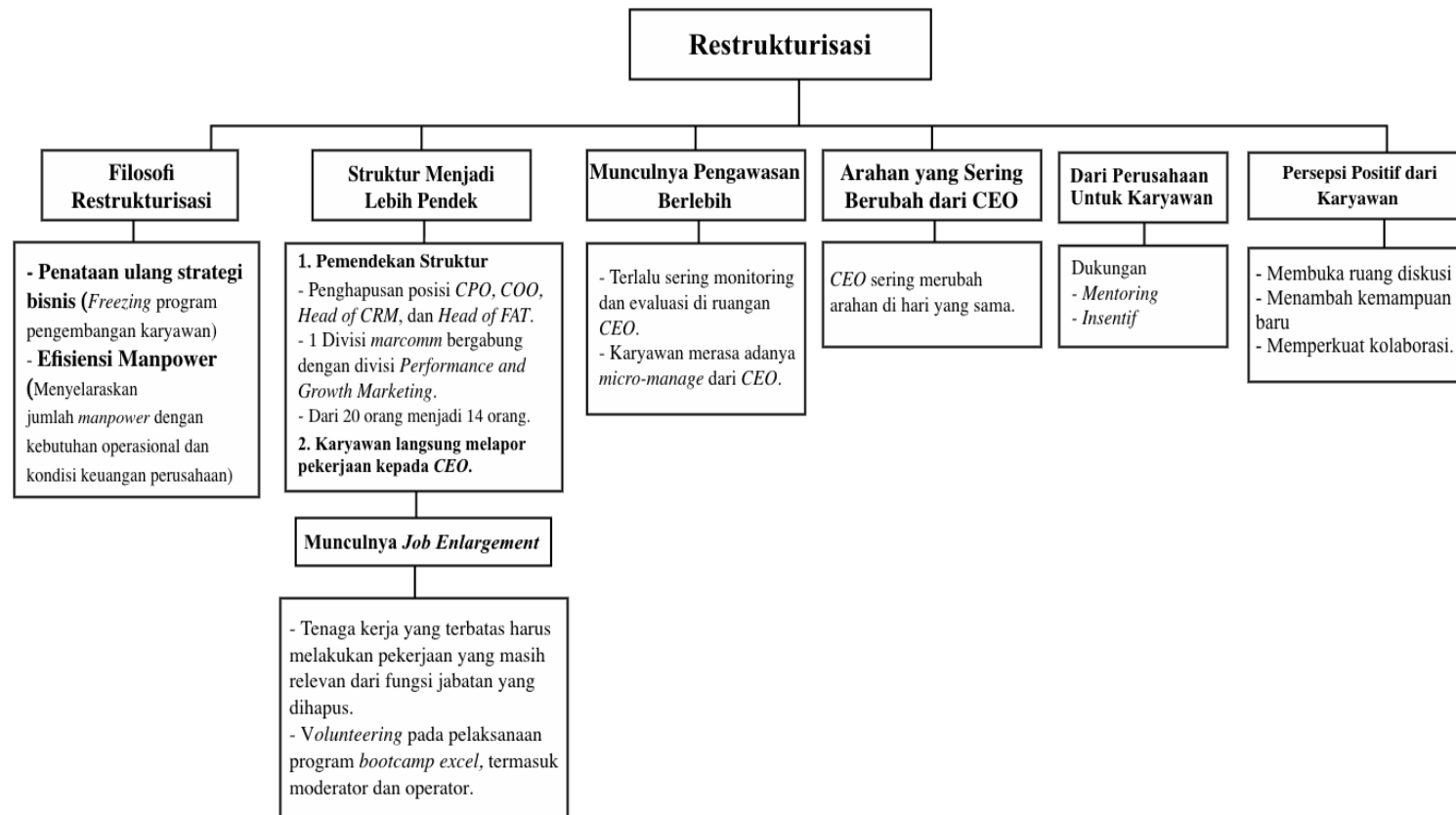
		tugasnya mau ngapain, targetnya apa, progresnya sudah sejauh mana. KPI kita bisa dilihat oleh pimpinan, bisa dilihat teman, jadi ada rasa tanggung jawab."	ngumpulin report manual dari para head, terus baru disampaikan ke atasan. Kalau target mereka udah paham mereka harus ngapain... KPI itu mereka kerjain sendiri-sendiri. KPI itu cukup memudahkan aku buat ngontrol tim. Mereka juga udah paham targetnya."	kayak gitu kalau dulu yang sampai tahun 2024 ya... Tapi 2025 ke sini itu kita gak pernah tau KPI-nya apa. KPI itu kan dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan... jadi kalau misalnya KPI-nya dikasih tau ke kita, kita juga jadi punya target tersendiri kan... Ini sekarang tanggal segini masih lima puluh juta berarti kita harus kejar di kelas lain untuk pencapaian KPI itu... Tapi pada kenyataannya sih kita gak diinfokan."	sebagai pengalaman baru... aku belum ada pengalaman praktis yang langsung melakukan job desc baru itu ya. Kalau pemahaman yang aku yakin adalah jobdesk di FAT itu justru harus tidak fleksibel... pekerjaan yang berada di divisi seperti FAT harus didefinisikan dengan jelas... supaya bisa berjalan dengan sesuai."	Kalau di aku lebih terasa kaku, soalnya juga akunya dari segi finding-nya CEO dia juga kurang flawless... Jadi kita awalnya juga ikut 'lah kok gini', ya kita kan ya ngapain kalo atasannya kayak gitu. Kalau dari aku lebih ke jalur komunikasinya diperbaiki, jangan loncat-loncat... dari CEO langsung ke aku bilanganya 'B', tapi dari Head ternyata mintanya 'C', nah kalau beda gitu kan jadi kurang, jadi lebih diperbaiki dari segi jalur komunikasinya lah."	oleh pimpinan kita, bisa dilihat teman kita atau pun sesama pekerja... jadi KPI-nya kita transparan, semua orang bisa akses."	KPI yang diberlakukan. 2. Akses terbuka terhadap KPI oleh atasan dan rekan kerja mendorong tanggung jawab individu. Meski demikian, komunikasi top-down yang tidak terkoordinasi dengan baik menyebabkan kebingungan antara instruksi CEO dan arahan langsung dari kepala divisi.
6.5.1	Implementasi Daily Log	"...aku mencoba membuat track ya, makanya kita	"Kalau target mereka udah paham mereka	"...tapi kita ada daily jobdesk gitu jadi tiap	"Sebenarnya cukup jelas ya, kalau jelas itu	"Ya tetap sama... modelnya daily log"	"...setelah restrukturisasi itu kemarin KPI nya	1. Penggunaan daily log meningkatkan

		bikin jadi daily log gitu, gimana mencari tahu teman-teman yang apa yang dikerjakan dalam satu hari ini menggunakan kode. Jadi dari kode itu kita bisa tahu ya, oh misal mas Farid atau Akbar seharian itu habis 6 jam untuk dikode ABC aja, kayak gitu. Karena dalam satu bulan tuh fokusnya Akbar di kode ABC aja. Kode yang D, E, F, G itu kok nggak kesentuh sekali, kenapa ya? Berarti kita perlu evaluasi. ...makanya KPI itu kita turunkin ke bentuk aktivitas harian, bukan cuma output bulanan."	harus ngapain-ngapain kalau ngerjain KPI itu diri sendiri nya mereka udah paham kok, dari daily log itu."	hari harus ngasih tau jobdesk kita apa, ada per hari, kayanya KPI nya itu tuh perkuartal deh setahuku, tapi ada yang jadi daily ya kaya revenue itu kan jadi daily itu."	karena sebenarnya kita mulai pekerjaan itu dengan stand up, di daily yang baru ya, jadi meeting harian di pagi hari. Morning stand up dikerjakan, apa saja yang masih ongoing."		itu tuh ngapain dan apa yang dikerjakan kaya jadi ceklis gitu loh, ceklis harian itu, itu sangat membantu banget kita itu hari ini ngapain aja terus kaya apa yang belum di kerjakan terus apa yang udah dikerjakan itu kelihatan dan disitu kelihatan progres nya dimana, yang belum progres yang mana gitu. Karena ada tambahan ceklis tadi jadi kaya setiap orang hari ini tuh ngapain aja jadi ke track gitu."	visibilitas dan tracking pekerjaan secara mikro. Aktivitas harian karyawan didokumentasikan dalam format checklist atau log, sehingga memudahkan evaluasi ketercapaian tugas dan alokasi waktu. Hal ini menjadi dasar monitoring mingguan dan bahan penilaian performa kuantitatif. 2. Sistem pelaporan harian memperkuat akuntabilitas individual. Dengan stand-up meeting atau pencatatan tugas rutin, karyawan memahami prioritas dan tanggung jawab hariannya. Daily log juga membantu manajemen dalam mengidentifikasi progres dan
--	--	--	--	---	--	--	---	--

								blockers yang perlu ditindaklanjuti segera.
--	--	--	--	--	--	--	--	---

LAMPIRAN 7: Display Data

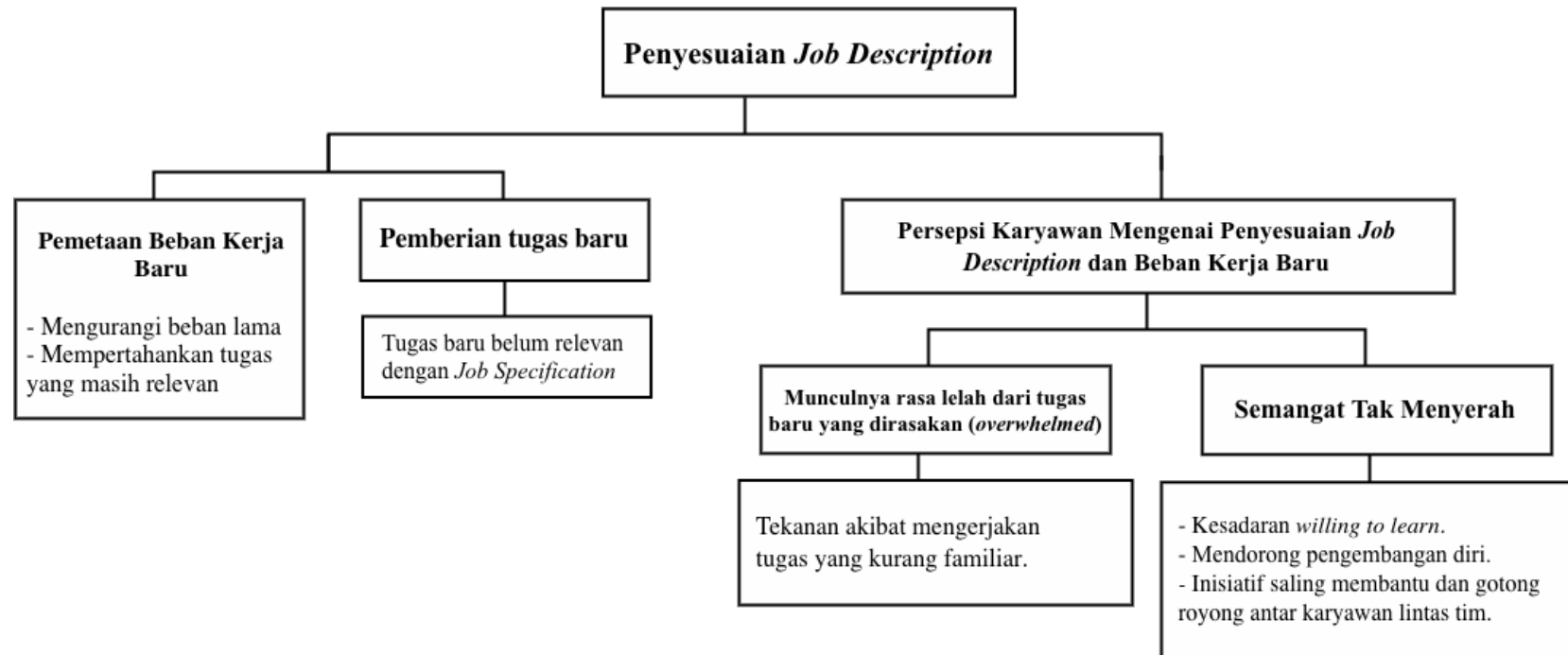
Display Data Filosofi dan Dampak Restrukturisasi PT WKB



Gambar Filosofi dan Dampak Restrukturisasi PT WKB

Sumber: Data Diolah Primer 2026

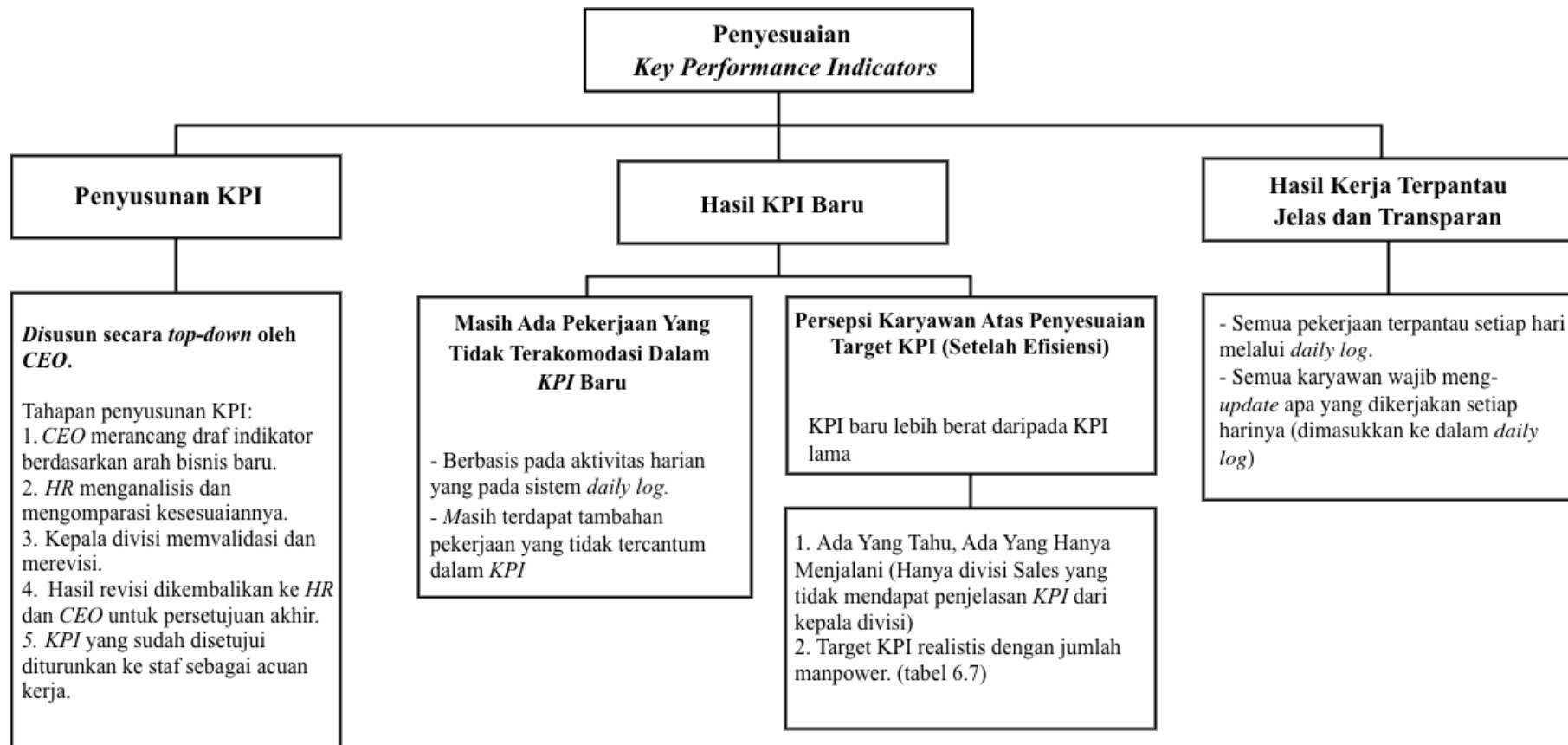
Display Data Persepsi Karyawan Terhadap Penyesuaian *Job Description*



Gambar Persepsi Karyawan Terhadap Penyesuaian *Job Description*

Sumber: Data Diolah Primer 2026

Display Data Persepsi Karyawan Terhadap Penyesuaian *Key Performance Indicators*



Gambar Persepsi Karyawan Terhadap Penyesuaian Key Performance Indicators
Sumber: Data Diolah Primer 2026

LAMPIRAN 8: Hasil Obsevasi

No	Identitas Observasi	Data Observasi	Hasil Observasi
1	Rabu, 09 April 2025 Jam 09.00-15.00 Lokasi Kantor PT WKB	Observasi pertama Tujuan penelitian Mengetahui terkait <i>KPI</i>	<i>KPI</i> disusun sesuai target baru perusahaan perkuartal, job analysis disusun bersamaan dengan performance review, job description disusun sesuai kapasitas karyawan
2	Rabu, 23 April 2025 Jam 09.00-15.00 Lokasi Kantor PT WKB Metode Observasi dan diskusi	Observasi kedua Tujuan penelitian Mengetahui pandangan mereka terkait restrukturisasi, penyesuaian pekerjaan dan target <i>KPI</i>	1. Mrs. FT dan Mr. FA menegaskan bahwa penambahan jobdesk seperti menjadi moderator, mengelola event, dan menangani fungsi operator. 2. Tim sales tidak mendapat transparansi <i>KPI</i> oleh headnya.
3	Selasa 01 April 2025 - Rabu, 04 Juni 2025 Jam 09.00-15.00 Lokasi Kantor PT WKB	Observasi ketiga Tujuan penelitian Mengetahui situasi lapangan	1. Pada bulan April-Mei para karyawan rutin duduk di satu ruangan untuk diskusi bersama <i>CEO</i> (membahas target, kinerja, dan laporan harian maupun mingguan). 2. Perusahaan memfokuskan program <i>bootcamp excel</i> dan <i>Aikrut</i> , dan melakukan <i>freezing</i> pada program kerja bimbel sekolah.

LAMPIRAN 9: Tabel Klasifikasi Data

Tabel 4.7 Klasifikasi Data Persepsi Karyawan Mengenai Restrukturisasi Yang Dilakukan PT WKB

NO	NAMA	LAMA BEKERJA	NEGATIF	NETRAL	POSITIF
1	Mr. AD	2 Tahun			
2	Mrs. FT	3 Tahun			
3	Mr. FA	9 Bulan			
4	Mr. AKB	2 Tahun			
5	Mr. LN	8 Bulan			
6	Mr. RK	10 Bulan			

Temuan: Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, karyawan memaknai restrukturisasi sebagai hal positif. *CEO* tetap bertanggung jawab dengan memfasilitasi diskusi bersama secara terbuka didalam ruangan. Restrukturisasi berdampak positif karena berhasil memberikan pembelajaran baru sehingga karyawan mendapat kompetensi yang sebelumnya belum terdali. Kondisi ini menunjukkan bahwa restrukturisasi dapat membuka ruang belajar dan memperkuat kolaborasi. Struktur baru yang lebih ramping mendorong koordinasi lintas tim yang lebih sering, komunikasi cenderung lebih terbuka, serta tercipta pola saling bantu (gotong royong) agar pekerjaan tetap berjalan. Idealnya, restrukturisasi disertai dengan dukungan adaptasi seperti ruang diskusi, pelatihan, maupun insentif.

Sumber: Data Diolah Primer dari Hasil Observasi 2025

Tabel 5.5 Klasifikasi Data Persepsi Karyawan Mengenai Penyesuaian *Job Description* Atas Tingkat Beban Kerja Yang Baru

NO	NAMA	LAMA BEKERJA	BERKURANG	TETAP SAMA	BERTAMBAH
1	Mr. AD	2 Tahun			
2	Mrs. FT	3 Tahun			
3	Mr. FA	9 Bulan			
4	Mr. AKB	2 Tahun			
5	Mr. LN	8 Bulan			
6	Mr. RK	10 Bulan			

Temuan: Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, mayoritas karyawan mengungkapkan bahwa pemetaan jumlah indikator kinerja cenderung tidak jauh berbeda dengan *job description* sebelumnya karena tugas baru sudah dipetakan sesuai kemampuan dan kualifikasi karyawan. Mayoritas karyawan mengakui bahwa beban kerja terasa berat dikarenakan terbatasnya jumlah *manpower*, serta pekerjaan karyawan yang sudah dihapus dipindahtangankan kepada karyawan yang bertahan, sehingga menimbulkan *job enlargement*. Maka dari itu, beban kerja terasa bertambah akibat dari tugas baru yang belum familiar. Perluasan tanggung jawab yang diluar tugas utama, diantaranya adalah *FAT Officer* yang mengurus *compliance* BPJS, *Performance Marketer* yang menjadi operator *bootcamp* malam hari tanpa kompensasi, menjalankan empat *bootcamp* berbeda setiap minggu dengan *handover* minim, serta *staff sales* yang merancang strategi *campaign* tanpa jembatan koordinasi dengan *Head of CRM*. Implikasinya terlihat pada munculnya rasa lelah dan kewalahan (*overwhelmed*) karena karyawan harus menjalankan tugas baru yang kurang familiar tanpa pelatihan memadai. Idealnya, redistribusi beban kerja akibat

pengurangan karyawan harus diperhitungkan kesesuaiannya dengan kompetensi, kapasitas waktu, dan kompensasi, bukan sekadar penambahan tugas yang bersifat *ad hoc*.

Sumber: Data Diolah Primer dari Hasil Observasi 2025

Tabel 5.6 Klasifikasi Data Perbandingan Tingkat Beban Kerja Berdasarkan *Job Description* (Lama - Baru)

NO	NAMA	LAMA BEKERJA	LAMA			BARU		
			RINGAN	BIASA	BERAT	RINGAN	BIASA	BERAT
1	Mr. AD	2 Tahun						
2	Mrs. FT	3 Tahun						
3	Mr. FA	9 Bulan						
4	Mr. AKB	2 Tahun						
5	Mr. LN	8 Bulan						
6	Mr. RK	10 Bulan						

Temuan: Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, mayoritas karyawan mengungkapkan bahwa tingkat beban kerja pasca restrukturisasi cenderung meningkat, yang semula dipersepsikan ‘biasa’ menjadi ‘berat’ karena pengurangan *manpower* membuat pekerjaan yang sebelumnya dibagi per peran kini dirapel oleh individu yang sama, termasuk tugas lintas fungsi dan jam kerja yang melebar (misalnya operasional *bootcamp* malam hari). Implikasinya terlihat pada meningkatnya risiko kelelahan atau *overwhelmed*, serta kecenderungan kerja berorientasi “yang penting selesai” sehingga kualitas output berisiko tidak optimal. Secara ideal, penyesuaian *job description* seharusnya didahului pemetaan beban kerja berbasis kapasitas dan kompetensi, disertai penetapan prioritas, mekanisme dukungan seperti *handover* secara rinci, pelatihan, serta pengaturan redistribusi sumber daya agar beban tambahan tidak menumpuk pada individu tertentu.

Sumber: Data Diolah Primer dari Hasil Observasi 2025

Tabel 6.6 Klasifikasi Data Penilaian Karyawan Mengenai Relevansi Pekerjaan Aktual Di Lapangan Dengan KPI Baru

NO	NAMA	LAMA BEKERJA	KURANG SESUAI	SEBAGIAN SESUAI	SESUAI
1	Mr. AD	2 Tahun			
2	Mrs. FT	3 Tahun			
3	Mr. FA	9 Bulan			
4	Mr. AKB	2 Tahun			
5	Mr. LN	8 Bulan			
6	Mr. RK	10 Bulan			

Temuan: Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, penilaian karyawan mengenai KPI baru menunjukkan bahwa KPI yang diterapkan pascarestrukturisasi dinilai telah selaras dengan pekerjaan utama karyawan karena berbasis pada aktivitas harian yang dilaporkan melalui sistem *daily log*. Namun, dalam praktiknya terdapat ketidaksesuaian antara KPI dengan pekerjaan aktual di lapangan, di mana karyawan yang menyatakan ‘sebagian sesuai’ menjalankan tugas tambahan seperti menjadi operator dan moderator dalam kegiatan *bootcamp* yang ternyata tidak tercantum dalam indikator KPI. Sehingga, karyawan menilai tugas tersebut bersifat *volunteering*, karena tidak terakomodasi dalam penilaian kinerja, padahal pekerjaan tambahan pun tetap memerlukan waktu dan kontribusi tenaga dari karyawan. Implikasinya terlihat pada terukurnya pekerjaan melalui *daily log*. Idealnya, *KPI* tidak hanya mengukur pekerjaan inti

yang tercatat dalam *daily log* dan hasil kuantitatif, tetapi juga memasukkan indikator kontribusi tambahan pascarestrukturisasi melalui *support task* agar penilaian kinerja lebih adil dan mencerminkan beban kerja aktual.

Sumber: Data Diolah Primer dari Hasil Observasi 2025

Tabel 6.7 Klasifikasi Data Terkait Persepsi Karyawan Atas Realistis Capaian Target KPI (Setelah Efisiensi)

NO	NAMA	LAMA BEKERJA	KURANG REALISTIS	TETAP SAMA	LEBIH REALISTIS
1	Mr. AD	2 Tahun			
2	Mrs. FT	3 Tahun			
3	Mr. FA	9 Bulan			
4	Mr. AKB	2 Tahun			
5	Mr. LN	8 Bulan			
6	Mr. RK	10 Bulan			

Temuan: Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, mayoritas karyawan menilai porsi target tetap realistis karena target baru sudah di selaraskan dengan jumlah *manpower* yang ada, dan satu karyawan menilai kurang adil karena walaupun target memang masih sama, tetapi tidak mendapat *feedback* yang baik atas pekerjaan tambahan yang dilakukan. Kondisi ini menunjukkan efisiensi hampir sepenuhnya diiringi pemerataan kerja dan keadilan pengukuran kinerja. Implikasinya terlihat pada terukurnya pekerjaan melalui pengisian kegiatan setiap hari melalui *daily log*. Idealnya, target KPI yang realistis perlu diimbangi dengan pembagian tugas yang proporsional sesuai kapasitas *manpower*, serta adanya kompensasi sebagai *feedback* positif bagi karyawan, dan pemberian tugas dapat dinilai adil.

Sumber: Data Diolah Primer dari Hasil Observasi 2025

**Tabel 6.8 Klasifikasi Data Perbandingan Tingkat Kesulitan Capaian *KPI*
(Lama - Baru)**

NO	NAMA	LAMA BEKERJA	LAMA			BARU		
			RINGAN	BIASA	BERAT	RINGAN	BIASA	BERAT
1	Mr. AD	2 Tahun						
2	Mrs. FT	3 Tahun						
3	Mr. FA	9 Bulan						
4	Mr. AKB	2 Tahun						
5	Mr. LN	8 Bulan						
6	Mr. RK	10 Bulan						
Temuan: Berdasarkan hasil observasi dan wawancara, mayoritas karyawan menilai capaian KPI setelah restrukturisasi terasa lebih sulit karena adanya tugas baru yang kurang familiar dan tambahan pekerjaan diluar fungsi utama akibat efisiensi <i>manpower</i>, sehingga karyawan cenderung kehilangan fokus dan menurunkan standar kualitas kerja demi mengejar penyelesaian. Dua informan lainnya, menilai tingkat kesulitan capaian KPI yang baru tetap sama dengan target yang sebelumnya. Implikasinya terlihat pada perubahan orientasi kerja yang menekankan pencapaian kuantitatif (sekadar “selesai/terpenuhi”) dibanding kualitas output. Idealnya, dengan diberikannya tugas baru, karyawan berhak mendapatkan <i>handover</i> pekerjaan yang didukung dengan pelatihan.								

Sumber: Data Diolah Primer dari Hasil Observasi 2025

LAMPIRAN 10: Surat Pernyataan Wawancara

1. Surat Pernyataan Wawancara Narasumber 1

SURAT PERNYATAAN TELAH DIWAWANCARA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mr. AD
Pekerjaan : *Human Capital Officer*
Alamat Kantor : Jl. Sukoharjo No.KM 12,5, Klidon, Sukoharjo, Kec.
Ngaglik, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55581.

Telah diwawancarai oleh:

Nama : Zahrannisa Nur Tresnantari
NIM : 22311170
Tempat dan Tanggal Lahir : Yogyakarta, 02 Januari 2004

Dalam rangka memenuhi Tugas Akhir Magang dengan judul penelitian **Analisis Dampak Restrukturisasi Terhadap Persepsi Karyawan Atas Penyesuaian *Job Description* dan *Key Performance Indicator (KPI)* Di PT WKB** dan mengizinkan data wawancara untuk dipublikasikan.

Yogyakarta, 09 April 2025



(Mr. AD)

2. Surat Pernyataan Wawancara Narasumber 2

SURAT PERNYATAAN TELAH DIWAWANCARA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

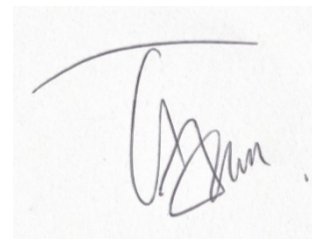
Nama : Mrs. FT
Pekerjaan : *Staff Business Development and Sales (Customer Relationship Management)*
Alamat Kantor : Jl. Sukoharjo No.KM 12,5, Klidon, Sukoharjo, Kec. Ngaglik, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55581.

Telah diwawancarai oleh:

Nama : Zahrannisa Nur Tresnantari
NIM : 22311170
Tempat dan Tanggal Lahir : Yogyakarta, 02 Januari 2004

Dalam rangka memenuhi Tugas Akhir Magang dengan judul penelitian **Analisis Dampak Restrukturisasi Terhadap Persepsi Karyawan Atas Penyesuaian Job Description dan Key Performance Indicator (KPI) Di PT WKB** dan mengizinkan data wawancara untuk dipublikasikan.

Yogyakarta, 07 Oktober 2025



(Mrs. FT)

3. Surat Pernyataan Wawancara Narasumber 3

SURAT PERNYATAAN TELAH DIWAWANCARA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mr. LN
Pekerjaan : *Head of Performance and Growth Marketing*
Alamat Kantor : Jl. Sukoharjo No.KM 12,5, Klidon, Sukoharjo, Kec.
Ngaglik, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55581.

Telah diwawancarai oleh:

Nama : Zahrannisa Nur Tresnantari
NIM : 22311170
Tempat dan Tanggal Lahir : Yogyakarta, 02 Januari 2004

Dalam rangka memenuhi Tugas Akhir Magang dengan judul penelitian **Analisis Dampak Restrukturisasi Terhadap Persepsi Karyawan Atas Penyesuaian *Job Description* dan *Key Performance Indicator (KPI)* Di PT WKB** dan mengizinkan data wawancara untuk dipublikasikan.

Yogyakarta, 06 Oktober 2025



(Mr. LN)

4. Surat Pernyataan Wawancara Narasumber 4

SURAT PERNYATAAN TELAH DIWAWANCARA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mr. FA
Pekerjaan : *Staff Performance Marketer*
Alamat Kantor : Jl. Sukoharjo No.KM 12,5, Klidon, Sukoharjo, Kec.
Ngaglik, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55581.

Telah diwawancarai oleh:

Nama : Zahranisa Nur Tresnantari
NIM : 22311170
Tempat dan Tanggal Lahir : Yogyakarta, 02 Januari 2004

Dalam rangka memenuhi Tugas Akhir Magang dengan judul penelitian **Analisis Dampak Restrukturisasi Terhadap Persepsi Karyawan Atas Penyesuaian *Job Description* dan *Key Performance Indicator (KPI)* Di PT WKB** dan mengizinkan data wawancara untuk dipublikasikan.

Yogyakarta, 18 November 2025



(Mr. FA)

5. Surat Pernyataan Wawancara Narasumber 5

SURAT PERNYATAAN TELAH DIWAWANCARA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mr. RK
Pekerjaan : *Junior Manager Product Edspert*
Alamat Kantor : Jl. Sukoharjo No.KM 12,5, Klidon, Sukoharjo, Kec.
Ngaglik, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55581.

Telah diwawancarai oleh:

Nama : Zahrannisa Nur Tresnantari
NIM : 22311170
Tempat dan Tanggal Lahir : Yogyakarta, 02 Januari 2004

Dalam rangka memenuhi Tugas Akhir Magang dengan judul penelitian **Analisis Dampak Restrukturisasi Terhadap Persepsi Karyawan Atas Penyesuaian *Job Description* dan *Key Performance Indicator (KPI)* Di PT WKB** dan mengizinkan data wawancara untuk dipublikasikan.

Yogyakarta, 06 Januari 2026



(Mr. RK)

6. Surat Pernyataan Wawancara Narasumber 6

SURAT PERNYATAAN TELAH DIWAWANCARA

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mr. AKB
Pekerjaan : *Finance, Accounting, and Tax Officer*
Alamat Kantor : Jl. Sukoharjo No.KM 12,5, Klidon, Sukoharjo, Kec.
Ngaglik, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55581.

Telah diwawancarai oleh:

Nama : Zahrannisa Nur Tresnantari
NIM : 22311170
Tempat dan Tanggal Lahir : Yogyakarta, 02 Januari 2004

Dalam rangka memenuhi Tugas Akhir Magang dengan judul penelitian **Analisis Dampak Restrukturisasi Terhadap Persepsi Karyawan Atas Penyesuaian *Job Description* dan *Key Performance Indicator (KPI)* Di PT WKB** dan mengizinkan data wawancara untuk dipublikasikan.

Yogyakarta, 08 Oktober 2025



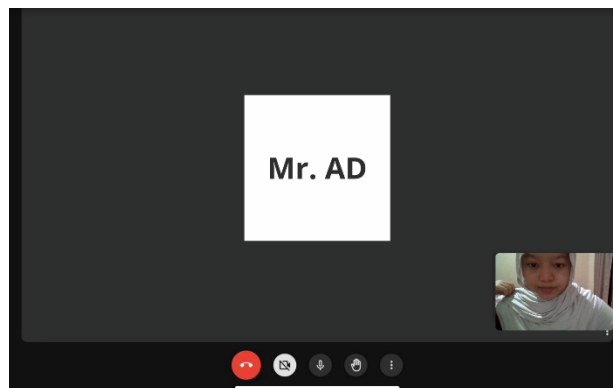
(Mr. AKB)

LAMPIRAN 11:

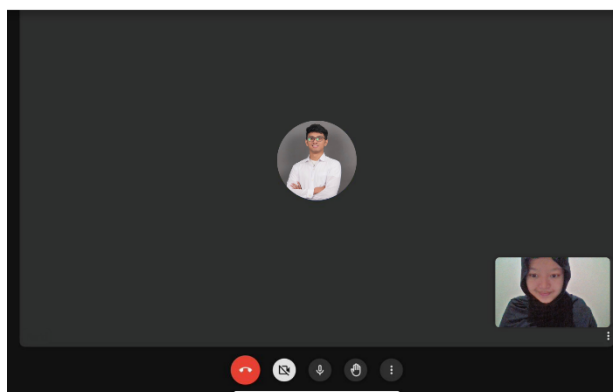
Wawancara, Dokumentasi Magang, Bootcamp, Foto *Company*



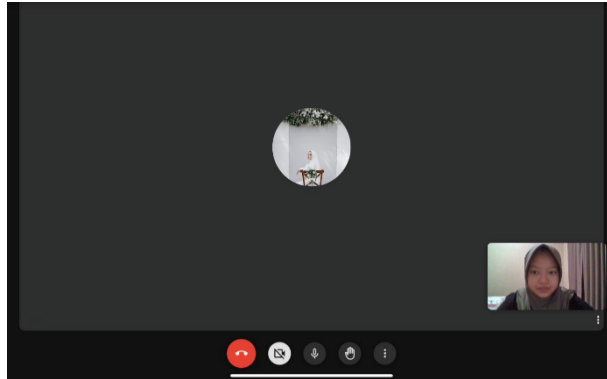
Gambar 3 Observasi dan Wawancara Dengan *Human Capital Officer*
(Dok.Peneliti 2025)



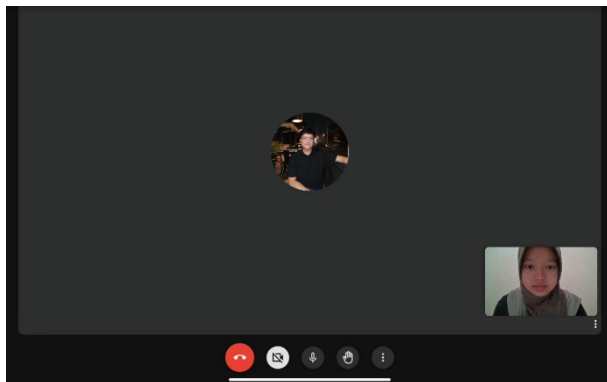
Gambar *Google Meet*: Mr. AD, *Human Capital Officer* (Dok.Peneliti 2025)



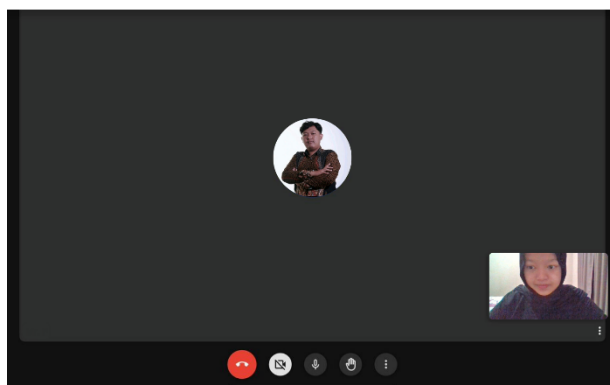
Gambar *Google Meet*: Mr. LN, *Head of Performance and Growth Marketing*
(Dok.Peneliti 2025)



Gambar *Google Meet*: Mrs. FT, *Business Development and Sales Staff* (*Customer Relationship Management*) (Dok.Peneliti 2025)



Gambar *Google Meet*: Mr.AKB, *Finance, Accounting, and Tax Officer* (Dok.Peneliti 2025)



Gambar *Google Meet*: Mr. FA, *Performance Marketer Officer* (Dok.Peneliti 2025)



Gambar *Google Meet*: Mr. RK, *Junior Product Manager* (Dok.Peneliti 2025)



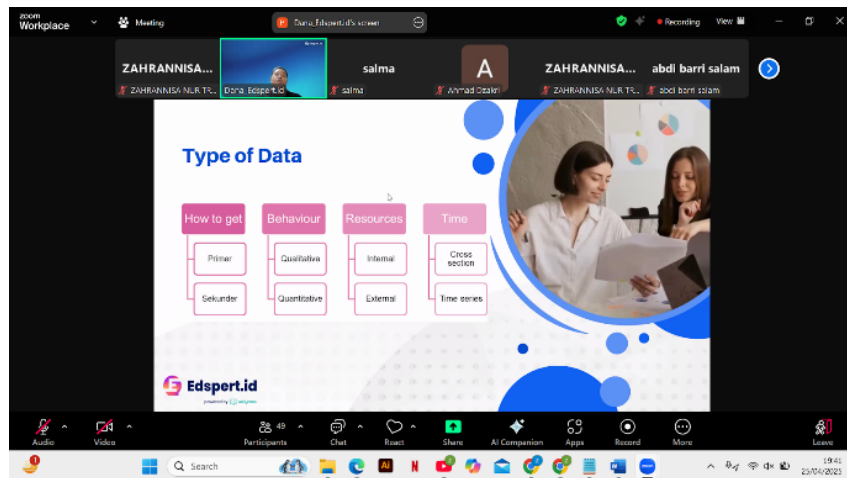
Gambar *Onboarding* PT WKB 03 Februari 2025 (Dok.Peneliti 2025)



Gambar *Internship Development Program* PT WKB (Dok.Peneliti 2025)



Gambar Foto Bersama Karyawan PT WKB dan Teman-Teman Magang
(Dok.Peneliti 2025)



Gambar *Google Meet: Bootcamp Excel* (Dok.Peneliti 2025)



Gambar logo PT WKB (Data Sekunder yang di dapat dari foto profil *linkedin* Widya Edu, diperoleh dari sesi *onboarding* karyawan baru, 3 Februari 2025)



Gambar Kantor PT WKB (Data Sekunder yang di dapat dari *screenshot google maps*, diperoleh dari sesi *onboarding* karyawan baru, 3 Februari 2025)



Gambar Beranda *Website Bootcamp Edspert* (Data Sekunder yang diperoleh dari *screenshot website edspert.id*, di akses pada tanggal 17 April 2026)

LAMPIRAN 12: Biodata Penulis

BIODATA PENULIS



Nama	: Zahranisa Nur Tresnantari
Tempat Tanggal Lahir	: Yogyakarta, 02 Januari 2004
Jenis Kelamin	: Perempuan
Institusi	: Universitas Islam Indonesia
NIM	: 22311170
Jurusan	: Manajemen
Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia
Alamat	: Ngebo RT 08/RW 23, Sukoharjo, Ngaglik, Sleman, Yogyakarta
Email	: zahranisanur@gmail.com

Riwayat Pendidikan

- 1 2010 – 2016 : SD Model Sleman
- .
- 2 2016 – 2019 : SMP Negeri 4 Pakem
- .
- 3 2019 – 2022 : SMA Negeri 1 Depok Sleman
- .
- 4 2022 – 2026 : S1 Universitas Islam Indonesia
- .