



Pusat Studi Bahasa dan Budaya

CENDEKIA

Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran

<https://cendekia.soloclcS.org/index.php/cendekia>

ISSN : 1978-2098

EISSN: 2407-8557

Month, Vol, No	: April, Vol.18 No.01
DOI	: doi.org/10.30957/cendekia.v18i1.965
Received	: September 2024
Accepted	: Desember 2024
Published	: Januari 2025

Eksplor Kesenjangan: Visi-Misi Dan Kinerja Organisasi Di PT Telkom Dari Sudut Pandang Pendidikan

Erlina Setiawati¹, Herna Fita Fitriana², Ayatulloh³, Munawaroh⁴

Universitas Bina Bangsa, Indonesia

Email: erlinasetiawati124@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kesenjangan antara Visi dan misi dengan kinerja organisasi di PT. Telkom melalui pendekatan kajian literature. Suatu visi misi adalah landasan strategis yang mendefinisikan arah dan tujuan jangka panjang organisasi. Tetapi seringkali terjadi ketidaksesuaian antara pernyataan visi-misi dengan implementasinya sering kali menjadi penghalang utama dalam mencapai kinerja yang optimal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor komunikasi internal, kepemimpinan, budaya organisasi dan sistem pengukuran kinerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keberhasilan implementasi visi-misi. Kesenjangan yang terjadi dapat mempengaruhi kepuasan karyawan, loyalitas pelanggan dan daya saing organisasi. Rekomendasi yang dapat diberikan melalui artikel ini adalah pentingnya evaluasi rutin visi-misi, melibatkan karyawan dalam perumusan strategi serta penerapan sistem pengukuran kinerja yang selaras dengan tujuan strategis. Dengan demikian penelitian ini memberikan wawasan yang relevan bagi praktisi dan akademisi untuk memahami dan mengatasi tantangan yang terkait dengan kesenjangan visi-misi pada organisasi besar seperti PT. Telkom.

Kata kunci : visi-misi, perspektif pendidikan, sumber daya manusia

Hak Cipta dan Lisensi

Penulis memegang hak cipta dan memberikan jurnal hak penerbitan pertama dengan karya yang dilisensikan secara bersamaan di bawah [Lisensi Internasional Creative Commons Atribusi-BerbagiSerupa 4.0](#).



Kutipan (APA) :

Setiawati, E. (2024). Eksplor Kesenjangan: Visi-Misi Dan Kinerja Organisasi Di PT Telkom Dari Sudut Pandang Pendidikan, 18 (1), 181-194. <https://doi.org/10.30957/cendekia.v18i1.965>

1. Pendahuluan

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, setiap organisasi diharapkan mampu menjalankan visi dan misinya dengan efektif untuk mencapai tujuan jangka panjang yang telah ditetapkan. Visi dan misi merupakan dua komponen krusial yang menjadi panduan dalam pengambilan keputusan strategis dan operasional. Namun, sering kali terdapat kesenjangan antara apa yang ingin dicapai oleh organisasi melalui visi dan misi serta kenyataan yang dihadapi di lapangan. Fenomena ini, yang dikenal dengan istilah *vision-mission gap*, dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara signifikan, baik dalam hal pencapaian tujuan jangka panjang maupun dalam pencapaian kinerja sehari-hari (Ummah, 2019).

PT. Telkom Indonesia sebagai salah satu perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia memiliki visi dan misi yang ambisius untuk terus menjadi pemimpin dalam industri teknologi informasi dan komunikasi. Visi dan misi perusahaan ini berfokus pada inovasi, pelayanan pelanggan yang lebih baik, serta pengembangan infrastruktur digital untuk mendukung kemajuan ekonomi Indonesia. Meskipun visi dan misi tersebut telah jelas dan terdefinisi dengan baik, sering kali terdapat ketidaksesuaian antara apa yang diprogramkan dalam strategi perusahaan dan apa yang tercapai dalam implementasi sehari-hari (Akbar & Saputra, 2023).

Tetapi pada perjalannya masih terdapat *vision-mission gap* yang muncul karena berbagai faktor internal maupun eksternal yang mempengaruhi pelaksanaan strategi organisasi. Salah satu faktor utama yang dapat menyebabkan kesenjangan ini adalah ketidakjelasan dalam pemahaman karyawan mengenai arah dan tujuan perusahaan, serta kesulitan dalam penerjemahan visi dan misi ke dalam kegiatan operasional yang konkret. Hal ini dapat menyebabkan inkonsistensi antara kebijakan yang diambil oleh manajemen dengan apa yang sebenarnya terjadi di tingkat operasional (Washillah et al., 2024).

Kesenjangan antara visi dan misi serta realisasi di lapangan ini dapat berdampak pada kinerja organisasi. Organisasi yang tidak dapat mengelola dengan baik perbedaan ini cenderung menghadapi tantangan dalam hal efisiensi operasional, pengelolaan sumber daya manusia, dan pemenuhan ekspektasi pelanggan. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana *vision-mission gap* dapat mempengaruhi kinerja organisasi dan bagaimana perusahaan seperti PT. Telkom dapat mengatasi perbedaan ini untuk meningkatkan hasil kerjanya (Sari et al., 2023).

Beberapa studi telah menunjukkan bahwa organisasi yang mampu menyelaraskan visi dan misinya dengan praktik-praktik operasional yang ada di lapangan akan lebih sukses dalam mencapai tujuan jangka panjangnya. Sebaliknya, ketidakselarasan antara visi-misi dan implementasi dapat menyebabkan penurunan motivasi karyawan, konflik internal, dan bahkan penurunan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, penting untuk mengeksplorasi lebih dalam mengenai fenomena ini dalam konteks PT. Telkom, untuk mengetahui penyebab, dampak, serta cara-cara untuk mengurangi kesenjangan yang ada (Mario et al., 2022).

Di lapangan, PT. Telkom menghadapi tantangan yang cukup besar dalam menyelaraskan visi dan misinya dengan kinerja operasionalnya. Sebagai perusahaan yang berfokus pada teknologi dan inovasi, Telkom harus memastikan bahwa setiap elemen dalam organisasi bekerja untuk mendukung pencapaian visi tersebut. Namun, dalam beberapa tahun terakhir, meskipun perusahaan telah mengimplementasikan berbagai inisiatif strategis, ada indikasi bahwa hasil yang tercapai masih belum sepenuhnya mencerminkan tujuan yang telah ditetapkan dalam visi dan misi (Laurentius & Situmorang, 2021).

Salah satu fenomena yang terlihat di lapangan adalah ketidaksesuaian antara program-program strategis yang diluncurkan oleh manajemen dengan implementasinya di tingkat operasional. Meskipun PT. Telkom telah menargetkan pengembangan produk dan layanan digital, terdapat kesenjangan dalam pemahaman dan penerapan inovasi teknologi di seluruh

unit bisnis. Hal ini menunjukkan adanya kesulitan dalam mentransformasikan visi dan misi menjadi tindakan yang konkrit dan terkoordinasi (Kusuma et al., 2020).

Selain itu, dalam praktiknya, banyak karyawan yang merasa kurang terlibat dalam proses pencapaian visi dan misi perusahaan. Hal ini berimbas pada tingkat motivasi yang rendah, di mana karyawan merasa tidak memiliki peran yang jelas dalam pencapaian tujuan perusahaan. Ketidakterlibatan karyawan ini sering kali menyebabkan ketidakpahaman terhadap arah dan strategi perusahaan, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja mereka di lapangan (Pratomo et al., 2024).

Dampak dari fenomena *vision-mission gap* ini dapat terlihat dalam beberapa aspek kinerja perusahaan, seperti ketidakmampuan untuk mencapai target pertumbuhan yang telah ditetapkan, stagnasi dalam pengembangan produk, serta penurunan kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh bagaimana visi dan misi tersebut dapat diterjemahkan ke dalam tujuan operasional yang jelas, serta bagaimana seluruh elemen dalam organisasi bergerak bersama untuk mencapainya (Fatonah & Sulistiani, 2022).

Fenomena ini juga dapat terlihat pada ketidakseimbangan antara upaya inovasi yang dilakukan oleh manajemen dengan kemampuan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Meskipun Telkom berfokus pada pengembangan infrastruktur digital dan layanan berbasis teknologi, implementasi di lapangan sering kali menemui hambatan, seperti keterbatasan sumber daya manusia yang terampil atau infrastruktur yang belum memadai di beberapa wilayah (Grace Haque & Sunarsi, 20 C.E.).

Oleh karena itu, penting bagi PT. Telkom untuk mengidentifikasi dan mengatasi *vision-mission gap* ini agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Salah satu solusi yang dapat diterapkan adalah dengan meningkatkan komunikasi internal antara manajemen dan karyawan, serta memastikan bahwa setiap elemen dalam organisasi memiliki pemahaman yang sama tentang visi dan misi perusahaan. Selain itu, perusahaan perlu memastikan bahwa strategi yang diambil tidak hanya berfokus pada tujuan jangka panjang, tetapi juga dapat diterjemahkan menjadi tindakan yang dapat diukur dan dicapai di tingkat operasional (Munawaroh et al., 2021).

2. Tinjauan Pustaka

Manajemen strategis

Manajemen strategis adalah proses sistematis yang melibatkan perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi untuk mencapai tujuan jangka panjang suatu organisasi. Menurut David (2011), manajemen strategis bertujuan untuk menciptakan kesesuaian antara sumber daya internal organisasi dengan peluang dan tantangan eksternal. Proses ini melibatkan tiga tahap utama: analisis strategis, formulasi strategi, dan implementasi strategi. Dalam tahap analisis strategis, organisasi menganalisis faktor internal dan eksternal menggunakan alat seperti SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Formulasi strategi berfokus pada pengembangan rencana untuk memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman, sedangkan implementasi strategi melibatkan pengorganisasian sumber daya untuk menjalankan rencana yang telah dirumuskan (Piccio et al., 2024).

Manajemen strategis memberikan kerangka kerja untuk menghadapi tantangan lingkungan bisnis yang dinamis. Mintzberg (1994) menyatakan bahwa strategi yang dirancang dengan baik membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan, seperti kemajuan teknologi, globalisasi, dan pergeseran preferensi konsumen. Selain itu, manajemen strategis mendukung pengambilan keputusan berbasis data dengan mengintegrasikan analisis lingkungan eksternal (seperti analisis pasar dan persaingan) dengan evaluasi kapabilitas internal. Dalam konteks organisasi seperti PT. Telkom, manajemen strategis dapat digunakan untuk memastikan bahwa visi perusahaan sebagai pemimpin industri digital diterjemahkan menjadi tindakan konkret yang mendukung keberlanjutan bisnis dan keunggulan kompetitif (Abdul Ghani et al., 2022).

Manajemen strategis memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi melalui pencapaian keselarasan strategis. Kaplan dan Norton (1996), dalam kerangka Balanced Scorecard, menjelaskan bahwa kinerja organisasi yang tinggi dicapai ketika visi, misi, dan strategi terintegrasi secara holistik dengan proses operasional. Dengan manajemen strategis yang efektif, organisasi dapat menetapkan prioritas, mengalokasikan sumber daya secara efisien, dan menciptakan nilai tambah bagi pemangku kepentingan. Selain itu, teori kinerja organisasi (Daft, 2015) menekankan bahwa manajemen strategis membantu mengukur keberhasilan organisasi berdasarkan indikator keuangan dan non-keuangan, seperti inovasi, kepuasan pelanggan, dan pertumbuhan pasar. Hal ini membuat manajemen strategis menjadi elemen penting untuk menjaga relevansi dan daya saing organisasi di tengah perubahan lingkungan bisnis (Johnson & Smith, 2023).

Kinerja organisasi

Kinerja organisasi merujuk pada tingkat efektivitas dan efisiensi suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Daft (2015), kinerja organisasi dapat diukur melalui berbagai indikator, baik finansial maupun non-finansial, seperti profitabilitas, produktivitas, inovasi, dan kepuasan pelanggan. Dimensi kinerja organisasi biasanya mencakup tiga aspek utama: hasil keuangan, hasil operasional, dan dampak sosial. Hasil keuangan mencerminkan keberhasilan organisasi dalam mengelola sumber daya untuk mencapai keuntungan, sedangkan hasil operasional fokus pada proses dan produktivitas. Dampak sosial menunjukkan sejauh mana organisasi memberikan kontribusi positif kepada masyarakat. Konsep ini menunjukkan bahwa kinerja organisasi tidak hanya berkaitan dengan hasil jangka pendek tetapi juga keberlanjutan jangka panjang (Girei, 2023).

Kinerja organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal. Secara internal, faktor seperti kepemimpinan, budaya organisasi, dan kemampuan sumber daya manusia sangat menentukan. Kepemimpinan transformasional, misalnya, memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Di sisi lain, faktor eksternal meliputi kondisi pasar, regulasi pemerintah, dan perkembangan teknologi. Teori Kontingensi (Fiedler, 1967) menjelaskan bahwa kinerja organisasi optimal dicapai ketika ada kesesuaian antara karakteristik internal organisasi dengan kondisi eksternal. Dalam konteks bisnis modern seperti PT. Telkom, kemampuan organisasi untuk merespons perubahan teknologi dan pasar menjadi kunci utama dalam menjaga kinerja yang kompetitif (Zeeman et al., 2024).

Kinerja organisasi tidak dapat dilepaskan dari strategi yang diimplementasikan untuk mencapai visi dan misi. Kaplan dan Norton (1996) dalam Balanced Scorecard menyatakan bahwa kinerja yang baik dicapai ketika visi dan misi organisasi diterjemahkan secara efektif ke dalam tujuan strategis dan diukur melalui indikator yang jelas. Selain itu, teori keselarasan strategis (Henderson & Venkatraman, 1993) menekankan pentingnya kesesuaian antara strategi bisnis, teknologi, dan operasional untuk mendukung pencapaian kinerja yang tinggi. Ketika ada kesenjangan antara visi-misi dan implementasi, seperti dalam fenomena *vision-mission gap* di PT. Telkom, hal ini dapat menghambat pencapaian kinerja optimal. Oleh karena itu, pengelolaan kinerja organisasi harus mencakup evaluasi berkelanjutan untuk memastikan bahwa semua elemen organisasi bergerak selaras menuju tujuan strategis (Anisa & Ali, 2021).

Komunikasi organisasi

Komunikasi organisasi adalah proses pertukaran informasi, ide, dan pesan antara individu atau kelompok dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins dan Judge (2017), komunikasi organisasi mencakup semua bentuk komunikasi formal dan informal yang terjadi di dalam struktur organisasi. Peran komunikasi sangat penting dalam mendukung koordinasi kerja, meningkatkan pemahaman antar individu, dan memastikan bahwa visi, misi, serta strategi organisasi dapat dipahami dan diimplementasikan secara efektif. Komunikasi yang baik menciptakan transparansi dan kepercayaan, sehingga meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan (Dona & Sugiman, 2021).

Berbagai teori telah dikembangkan untuk memahami dinamika komunikasi dalam organisasi. Model Shannon-Weaver menggambarkan komunikasi sebagai proses linier yang melibatkan pengirim, pesan, saluran, penerima, dan umpan balik. Dalam konteks organisasi, teori ini relevan untuk menjelaskan pentingnya pemilihan saluran komunikasi yang tepat untuk menyampaikan pesan strategis. Teori Komunikasi Dua Arah (Two-Way Communication Theory) menekankan pentingnya interaksi timbal balik antara pemimpin dan bawahan untuk memastikan pemahaman yang lebih baik. Selain itu, Teori Komunikasi Organisasi Modern menyoroti pentingnya komunikasi digital dan teknologi dalam mendukung kelancaran komunikasi di era globalisasi (Wenda & Ditlebit, 2021).

Komunikasi organisasi yang efektif memiliki dampak signifikan terhadap kinerja dan budaya organisasi. Menurut Robbins (2017), komunikasi yang jelas dan terbuka dapat mempercepat pengambilan keputusan, mengurangi konflik, dan meningkatkan kolaborasi antar tim. Dalam konteks budaya, komunikasi yang konsisten membantu menyebarkan nilai-nilai inti organisasi kepada seluruh anggota, menciptakan rasa kebersamaan dan komitmen. Dalam organisasi besar seperti PT. Telkom, komunikasi menjadi alat strategis untuk mengatasi kesenjangan antara visi dan implementasi, memastikan bahwa seluruh karyawan memahami peran mereka dalam mencapai tujuan strategis. Dengan memanfaatkan teknologi komunikasi modern, organisasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan memastikan penyampaian pesan strategis berjalan dengan efektif (Buntu, 2023).

3. Metode

Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini yaitu tinjauan literatur naratif dimana metode ini bertujuan untuk melakukan pemahaman dan kajian lebih intensif terhadap fenomena serta pengetahuan yang relevan dengan topik. Selain itu pendekatan ini berpotensi untuk menutupi kelemahan konsep atau teori yang layak untuk dilakukan penelitian lebih lanjut. Tujuan lain dari penelitian ini menekankan deskripsi terhadap kesenjangan visi-misi Pt.Telkom dan bagaimana implementasi visi-misi tersebut dapat berjalan sesuai dengan harapan, berdasarkan hal tersebut bisa didapatkan pemahaman yang lebih luas dan mendalam terhadap implementasi visi-misi yang tepat dengan menggunakan *library research* atau penelitian kepustakaan terhadap literatur kepustakaan dan dokumen penelitian sebelumnya (Akbar & Saputra, 2023).

4. Temuan dan Pembahasan

Visi Misi Organisasi

Visi dan misi organisasi adalah elemen fundamental yang menjadi panduan strategis dalam pencapaian tujuan jangka panjang. Visi merepresentasikan gambaran ideal mengenai masa depan yang ingin dicapai oleh organisasi, mencerminkan ambisi besar dan arah strategisnya. Sementara itu, misi adalah pernyataan yang menjelaskan alasan keberadaan organisasi, tujuan utama, dan nilai-nilai inti yang dipegang dalam menjalankan operasionalnya. Visi memberikan inspirasi dan motivasi bagi seluruh anggota organisasi untuk bergerak ke arah yang sama, sedangkan misi berfungsi sebagai pedoman dalam pengambilan keputusan sehari-hari dan penyelarasan tindakan strategis. Bersama-sama, visi dan misi memastikan bahwa seluruh upaya organisasi berjalan secara konsisten, terarah, dan mendukung pertumbuhan yang berkelanjutan. Dalam konteks modern, visi dan misi juga menjadi alat komunikasi strategis untuk membangun kepercayaan dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal (Washillah et al., 2024).

Visi PT. Telkom adalah menjadi "King of Digital in the Region," yang mencerminkan ambisi perusahaan untuk menjadi pemimpin dalam transformasi digital di kawasan Asia Tenggara. Visi ini menekankan pentingnya inovasi teknologi, keunggulan kompetitif, dan penguasaan pasar dalam industri digital. Dengan fokus pada layanan digital yang terintegrasi, PT. Telkom bertujuan untuk mendukung perkembangan ekonomi digital nasional sekaligus memperkuat posisinya di pasar global. Visi ini juga mengindikasikan komitmen perusahaan terhadap keberlanjutan bisnis melalui pengadopsian teknologi mutakhir dan peningkatan pengalaman pelanggan (Sari et al., 2023).

Misi PT. Telkom adalah menyediakan solusi layanan digital terbaik yang berbasis pada konektivitas, platform digital, dan layanan digital yang inovatif. Misi ini menegaskan tujuan utama perusahaan untuk menghadirkan layanan yang relevan dan bernilai tambah bagi pelanggan, baik di segmen individu, korporasi, maupun pemerintah. Dalam operasionalnya, PT. Telkom berupaya mengintegrasikan solusi teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan inklusivitas. Selain itu, misi ini juga mencerminkan aspirasi perusahaan untuk mendukung pengembangan ekosistem digital yang inklusif, sehingga mampu mendorong transformasi digital di berbagai sektor industry (Mario Jr et al., 2022).

Tujuan strategis PT. Telkom mencakup beberapa aspek utama, seperti peningkatan kepuasan pelanggan melalui layanan berkualitas tinggi, penguatan kapabilitas inovasi digital, dan pencapaian pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan. Dalam mewujudkan tujuannya, perusahaan mengedepankan nilai-nilai inti, seperti integritas, keunggulan, dan inovasi. Nilai-nilai ini diterapkan dalam budaya kerja perusahaan untuk memastikan bahwa setiap keputusan dan tindakan selaras dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. Selain itu, PT. Telkom juga menempatkan keberlanjutan dan tanggung jawab sosial sebagai bagian penting dari

strateginya, sehingga mampu memberikan dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan (Laurentius & Situmorang, 2021).

Keselarasan antara visi, misi, dan operasional organisasi sangat penting untuk memastikan bahwa tujuan jangka panjang yang diharapkan dapat tercapai melalui tindakan sehari-hari yang terencana dan terfokus. Dalam konteks PT. Telkom, visi dan misi perusahaan diterjemahkan ke dalam strategi dan operasional melalui beberapa langkah strategis yang spesifik, yang memastikan seluruh elemen organisasi bergerak menuju tujuan yang sama. PT. Telkom mengembangkan inisiatif digital yang sejalan dengan visinya untuk menjadi "King of Digital in the Region". Strategi jangka panjang perusahaan berfokus pada inovasi teknologi, seperti ekspansi infrastruktur digital, penyediaan solusi berbasis cloud, serta pengembangan platform digital terintegrasi. Dalam operasionalnya, PT. Telkom mengimplementasikan teknologi terkini untuk mendukung layanan internet, data center, dan komunikasi digital, yang berperan dalam meningkatkan efisiensi dan kepuasan pelanggan. Hal ini memastikan bahwa visi jangka panjang perusahaan tercermin dalam setiap keputusan operasional dan investasi yang dilakukan (Kusuma et al., 2020).

Misi perusahaan yang berfokus pada penyediaan solusi layanan digital terbaik terwujud dalam pengembangan produk dan layanan yang mendukung transformasi digital, baik untuk pelanggan individu maupun perusahaan. PT. Telkom menjalankan program-program yang memadukan konektivitas dan inovasi, seperti penyediaan layanan fintech, e-commerce, dan pendidikan digital. Setiap unit bisnis di dalam organisasi ini memiliki tujuan yang sejalan dengan misi untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya. Keselarasan ini tercermin dalam perencanaan produk dan peningkatan layanan berbasis teknologi yang terus berkembang (Pratomo et al., 2024).

PT. Telkom memastikan bahwa nilai-nilai inti perusahaan seperti integritas, keunggulan, dan inovasi diterapkan dalam budaya kerja dan proses pengambilan keputusan di setiap level organisasi. Melalui kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang fokus pada peningkatan kompetensi digital karyawan, PT. Telkom mampu memperkuat kapabilitas internal yang mendukung pencapaian visi dan misi. Dengan memastikan bahwa visi dan misi organisasi dipahami dan diterjemahkan ke dalam setiap aktivitas operasional, PT. Telkom dapat mempertahankan keunggulannya di pasar dan meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan (Fatonah & Sulistiani, 2022).

Vision-mission Gap

Meskipun Telkomsel memiliki visi yang ambisius untuk menjadi pemimpin dalam teknologi dan inovasi digital di Indonesia, terdapat beberapa kesenjangan yang dapat mempengaruhi pencapaian tersebut. Salah satu kesenjangan yang teridentifikasi adalah perbedaan antara visi yang lebih berfokus pada penguasaan pasar dan teknologi, dengan kenyataan di lapangan yang menunjukkan adanya keterbatasan dalam hal adopsi teknologi baru dan kecepatan transformasi digital. Meskipun Telkomsel telah berupaya memperkenalkan layanan 5G dan transformasi digital dalam jaringan mereka, penerapan teknologi ini masih terkendala oleh kesiapan infrastruktur dan kecanggihan sistem yang belum sepenuhnya terintegrasi dengan kebutuhan pasar yang berkembang pesat. Hal ini menunjukkan adanya gap antara visi untuk menjadi pemimpin digital dan realisasi yang lebih lambat dalam implementasi teknologi terkini di seluruh wilayah operasional (Grace Haque & Sunarsi, 20 C.E.).

Selain itu, kesenjangan dalam implementasi misi di tingkat layanan, misi Telkomsel untuk menyediakan solusi komunikasi yang lebih baik dan akses digital untuk masyarakat sering kali tidak sejalan dengan kenyataan dalam pengalaman pelanggan di beberapa daerah, terutama di wilayah terpencil atau dengan infrastruktur jaringan yang terbatas. Meskipun Telkomsel telah mencanangkan visi untuk meningkatkan kualitas layanan dan aksesibilitas digital, kenyataannya terdapat perbedaan signifikan dalam kualitas jaringan dan cakupan

layanan di daerah tertentu. Hal ini menciptakan kesenjangan antara misi yang berfokus pada penyediaan layanan terbaik untuk semua lapisan masyarakat dan pengalaman nyata pelanggan yang mungkin mengalami gangguan jaringan atau keterbatasan akses terhadap layanan digital Telkomsel (Munawaroh et al., 2021).

Selanjutnya kesenjangan dalam komunikasi internal dan eksternal, Selain itu, kesenjangan antara visi, misi, dan operasional Telkomsel juga dapat ditemukan dalam aspek komunikasi internal dan eksternal perusahaan. Walaupun Telkomsel memiliki visi dan misi yang jelas, sering kali terdapat kurangnya keselarasan antara pernyataan visi misi dan pemahaman serta pelaksanaan oleh seluruh elemen organisasi. Di tingkat operasional, karyawan atau bahkan mitra bisnis yang tidak sepenuhnya memahami tujuan jangka panjang atau bagaimana visi dan misi harus diterjemahkan ke dalam tindakan praktis dapat menyebabkan inefisiensi. Selain itu, dalam komunikasi eksternal, meskipun Telkomsel berkomitmen untuk menyediakan solusi komunikasi yang inovatif, kesenjangan antara janji layanan yang dipromosikan dan kenyataan yang dialami pelanggan sering kali menimbulkan ketidakpuasan. Hal ini mencerminkan adanya gap dalam eksekusi dan komunikasi yang konsisten antara apa yang dijanjikan oleh visi dan misi dengan apa yang diterima oleh pelanggan dan karyawan (Akbar & Saputra, 2023).

Salah satu bukti empiris adanya vision-mission gap di PT. Telkom dapat ditemukan melalui wawancara dengan karyawan dari berbagai level organisasi. Dalam wawancara yang dilakukan, sebagian besar karyawan mengungkapkan bahwa mereka memahami visi dan misi perusahaan secara umum, namun merasa kesulitan dalam mengimplementasikannya dalam pekerjaan sehari-hari. Meskipun PT. Telkom berfokus pada tujuan besar untuk menjadi pemimpin dalam teknologi digital di Indonesia, beberapa karyawan merasa bahwa tidak ada panduan yang jelas atau konsisten untuk mengintegrasikan visi tersebut dalam tugas-tugas operasional mereka. Selain itu, kurangnya pelatihan yang mendalam terkait teknologi terkini dan inovasi digital menjadi kendala dalam mendukung realisasi visi perusahaan, yang mengindikasikan adanya kesenjangan antara apa yang diharapkan dari visi dan apa yang sebenarnya dapat dicapai di lapangan (Washillah et al., 2024).

Selanjutnya melalui Survei kepuasan pelanggan juga memberikan bukti empiris mengenai adanya gap antara visi dan misi PT. Telkom dengan kenyataan yang dialami pelanggan. Dalam survei yang dilakukan terhadap pelanggan Telkomsel, banyak pelanggan yang mengungkapkan ketidakpuasan terkait kualitas layanan, terutama di daerah-daerah yang lebih terpencil. Meskipun Telkomsel mengklaim untuk memberikan solusi digital terbaik melalui jaringan yang kuat dan layanan inovatif, pelanggan di daerah tersebut sering kali mengeluhkan kualitas sinyal dan gangguan layanan yang menghambat pengalaman mereka. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara visi untuk memberikan layanan terbaik dan kenyataan yang diterima oleh pelanggan di lapangan, yang mencerminkan adanya gap dalam implementasi strategi dan pelayanan (Sari et al., 2023).

Berikutnya, Analisis data internal PT. Telkom juga mengungkapkan adanya vision-mission gap yang terlihat dalam pencapaian kinerja perusahaan. Data menunjukkan bahwa meskipun PT. Telkom telah mengalokasikan anggaran besar untuk investasi dalam teknologi baru seperti 5G dan pengembangan layanan berbasis cloud, hasil yang tercapai tidak secepat yang diharapkan. Beberapa daerah masih mengalami keterlambatan dalam adopsi teknologi baru ini, dengan infrastruktur yang belum sepenuhnya siap untuk mendukungnya. Hal ini mencerminkan adanya ketidaksesuaian antara ambisi perusahaan untuk menjadi pemimpin digital dan kenyataan operasional di lapangan, di mana pengembangan teknologi dan distribusi layanan digital masih terbatas pada beberapa area dan segmen pasar tertentu (Mario Jr et al., 2022).

Kinerja organisasi

Kesenjangan antara visi dan misi organisasi dapat memiliki dampak signifikan terhadap kinerja organisasi. Ketika visi dan misi tidak sepenuhnya terkomunikasikan atau diterjemahkan ke dalam tindakan yang jelas dan terukur, hal ini dapat menyebabkan kebingungan di seluruh organisasi, yang pada akhirnya memengaruhi fokus dan produktivitas karyawan (Kusuma et al., 2020).

Pertama, kurangnya fokus dan koordinasi, Visi dan misi yang jelas memberikan arah yang terfokus bagi seluruh organisasi. Ketika terdapat kesenjangan antara visi yang diungkapkan dan praktik operasional yang dilakukan, karyawan mungkin merasa tidak jelas mengenai tujuan jangka panjang perusahaan dan bagaimana peran mereka berkontribusi terhadap pencapaian tersebut. Tanpa koordinasi yang baik antara strategi dan eksekusi, masing-masing unit atau departemen dalam organisasi mungkin menjalankan prioritas yang berbeda-beda, yang mengarah pada inefisiensi dan ketidakterpaduan. Hal ini menyebabkan kinerja yang kurang optimal dan memperlambat pencapaian tujuan organisasi (Pratomo et al., 2024).

Kedua, penurunan kepuasan pelanggan, Kesenjangan antara visi-misi perusahaan dan implementasinya dalam operasional juga dapat mempengaruhi pengalaman pelanggan. Misalnya, jika perusahaan memiliki misi untuk memberikan layanan terbaik dan memanfaatkan teknologi digital terkini, namun infrastruktur dan proses internal yang mendasarinya tidak dapat mendukung misi tersebut, pelanggan akan merasakan ketidaksesuaian antara klaim perusahaan dan kenyataan yang diterima. Hal ini dapat menurunkan kepuasan pelanggan dan merusak reputasi perusahaan, yang berimbas langsung pada kinerja organisasi, baik dalam hal pendapatan maupun loyalitas pelanggan (Fatonah & Sulistiani, 2022).

Ketiga, ketidaksesuaian dalam pengelolaan sumber daya, visi dan misi yang tidak selaras dengan strategi operasional dapat menyebabkan penggunaan sumber daya yang tidak efisien. Misalnya, jika visi perusahaan berfokus pada digitalisasi dan inovasi, tetapi karyawan tidak dilatih dengan baik dalam teknologi terbaru atau perusahaan tidak memiliki sistem yang memadai untuk mendukung transformasi tersebut, maka investasi besar dalam teknologi dan pelatihan mungkin tidak memberikan hasil yang diharapkan. Hal ini akan mengakibatkan pemborosan sumber daya yang seharusnya digunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi, dan malah menyebabkan stagnasi atau bahkan penurunan kinerja. Kinerja yang buruk ini akan merugikan organisasi dalam jangka panjang, baik dari segi finansial maupun daya saing di pasar (Grace Haque & Sunarsi, 20 C.E.).

Secara keseluruhan, kesenjangan antara visi dan misi perusahaan yang tidak diterjemahkan dengan baik ke dalam strategi dan operasional yang terukur dapat menyebabkan ketidaksesuaian yang mengganggu kinerja organisasi, merusak hubungan dengan pelanggan, dan menghambat pencapaian tujuan jangka panjang (Munawaroh et al., 2021).

Hasil penelitian dari dona & sugiman (2021) menjelaskan bahwa dalam laporan tahunan PT. Telkom, meskipun perusahaan mencanangkan visi untuk menjadi pemimpin digital dan memajukan ekosistem digital di Indonesia, beberapa pencapaian yang tercatat tidak selalu menunjukkan kemajuan yang signifikan sesuai dengan harapan. Misalnya, meskipun telah dilakukan investasi besar dalam infrastruktur jaringan dan teknologi digital, masih ada daerah-daerah yang tertinggal dalam akses layanan, seperti layanan 4G atau 5G yang belum merata. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan antara visi perusahaan yang ambisius dan kenyataan operasional di lapangan, di mana adopsi teknologi baru masih terbatas, yang dapat memperlambat realisasi visi perusahaan dalam memberikan layanan digital terbaik kepada seluruh pelanggan (Dona & Sugiman, 2021).

Indikator kepuasan pelanggan PT. Telkom, terutama dari Telkomsel, sering menunjukkan adanya ketidakpuasan pelanggan terhadap kualitas layanan, khususnya di wilayah-wilayah yang lebih terpencil. Meskipun visi perusahaan menyebutkan untuk memberikan solusi digital terbaik, ketidaksesuaian antara harapan pelanggan dan kenyataan

yang diterima—seperti masalah jaringan, sinyal yang tidak stabil, dan kurangnya layanan pelanggan yang responsive menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan. Misalnya, laporan kepuasan pelanggan yang dilakukan oleh lembaga riset atau survei internal PT. Telkom dapat menunjukkan bahwa meskipun perusahaan mengklaim untuk menjadi pemimpin dalam teknologi digital, kualitas layanan yang diterima pelanggan tidak selalu mencerminkan klaim tersebut, yang mengindikasikan adanya gap antara visi dan implementasi nyata di lapangan (Wenda & Ditilebit, 2021).

Produktivitas karyawan di PT. Telkom juga dapat menjadi indikator yang menggambarkan adanya kesenjangan antara misi perusahaan dengan operasional di lapangan. Meskipun misi perusahaan mencakup pengembangan talenta dan peningkatan kemampuan karyawan untuk beradaptasi dengan teknologi terbaru, beberapa laporan internal mengenai tingkat pelatihan karyawan dan pemanfaatan teknologi dalam pekerjaan sehari-hari menunjukkan adanya kekurangan. Data yang mengungkapkan ketidakmampuan karyawan dalam menggunakan teknologi terkini atau penerapan yang tidak efektif dari sistem digital yang telah diperkenalkan menunjukkan adanya gap antara misi perusahaan untuk menjadi lebih digital-savvy dan kenyataan bahwa tidak semua karyawan memiliki keterampilan atau sumber daya yang cukup untuk mendukung pencapaian misi tersebut. Ketidaksiharian ini berdampak pada produktivitas karyawan, yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan (Buntu, 2023).

Secara keseluruhan, meskipun PT. Telkom memiliki visi dan misi yang jelas terkait dengan digitalisasi dan inovasi, tinjauan terhadap data kinerja yang relevan, seperti laporan tahunan, indikator kepuasan pelanggan, dan produktivitas karyawan, menunjukkan adanya kesenjangan yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Untuk itu, perusahaan perlu memperbaiki implementasi strategi dan memastikan keselarasan antara visi, misi, dan operasional sehari-hari untuk mengoptimalkan kinerja jangka panjang (Akbar & Saputra, 2023).

Komunikasi internal

Untuk meningkatkan komunikasi internal di PT. Telkom, perusahaan perlu mengimplementasikan beberapa langkah strategis yang dapat memperkuat alur informasi, membangun transparansi, dan menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif. Berikut adalah beberapa langkah strategis yang dapat diambil Pt. Telkom (Washillah et al., 2024):

PT. Telkom sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang teknologi seharusnya dapat memanfaatkan teknologi komunikasi dengan optimal untuk meningkatkan alur komunikasi internal. Salah satu langkah pertama adalah dengan memperbarui atau memanfaatkan sistem komunikasi internal yang lebih efisien, seperti intranet yang terintegrasi, aplikasi komunikasi berbasis tim (seperti Slack atau Microsoft Teams), atau platform kolaborasi lainnya yang memudahkan karyawan untuk berbagi informasi secara cepat dan terstruktur. Sistem komunikasi berbasis teknologi dapat memastikan bahwa setiap karyawan, dari level manajemen hingga staf, menerima informasi yang sama, mempercepat aliran informasi, serta meningkatkan kolaborasi lintas departemen. Dengan ini, setiap karyawan dapat dengan mudah mengakses informasi penting yang diperlukan untuk menjalankan tugas mereka (Sari et al., 2023).

Langkah strategis lainnya adalah meningkatkan transparansi dalam penyampaian informasi antara manajemen dan karyawan. PT. Telkom harus secara rutin mengadakan sesi komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan, seperti town hall meeting atau forum diskusi terbuka. Dalam forum ini, manajemen dapat menyampaikan pencapaian perusahaan, rencana strategis jangka panjang, serta isu-isu terkini yang dihadapi oleh perusahaan, sementara karyawan dapat memberikan masukan atau bertanya mengenai kebijakan yang diambil. Transparansi ini akan membantu karyawan merasa lebih terlibat dan memiliki

pemahaman yang lebih baik tentang tujuan perusahaan, serta menciptakan rasa kepemilikan yang lebih tinggi terhadap visi dan misi PT. Telkom (Mario Jr et al., 2022).

Selain memanfaatkan teknologi dan meningkatkan transparansi, PT. Telkom perlu menginvestasikan waktu dan sumber daya untuk melaksanakan pelatihan komunikasi bagi karyawan dan manajer. Pelatihan ini dapat berfokus pada keterampilan komunikasi yang efektif, baik secara lisan maupun tertulis, serta keterampilan mendengarkan yang aktif. Manajer perlu dilatih untuk menjadi komunikator yang baik, yang tidak hanya memberi arahan, tetapi juga mendengarkan masukan dari bawahannya. Pelatihan komunikasi juga akan membantu mengurangi kesalahpahaman dan meningkatkan kejelasan dalam penyampaian pesan. Selain itu, keterampilan komunikasi yang kuat dapat memperkuat hubungan interpersonal antar karyawan dan meningkatkan efisiensi dalam penyelesaian tugas (Laurentius & Situmorang, 2021).

Salah satu tantangan dalam organisasi besar seperti PT. Telkom adalah terjadinya silo antar departemen yang dapat menghambat alur informasi dan kolaborasi. Untuk itu, penting bagi perusahaan untuk menciptakan forum kolaborasi yang melibatkan berbagai departemen, baik secara formal maupun informal. Forum ini bisa berupa rapat rutin antar departemen atau grup diskusi khusus untuk membahas topik-topik strategis yang melibatkan banyak pihak. Dengan adanya forum kolaboratif ini, komunikasi menjadi lebih terbuka, dan tiap departemen bisa lebih memahami peran dan kontribusi masing-masing dalam mencapai tujuan perusahaan. Kolaborasi lintas departemen akan mengoptimalkan penggunaan pengetahuan dan sumber daya yang ada untuk memecahkan masalah bersama (Kusuma et al., 2020).

Langkah strategis lainnya adalah membangun budaya komunikasi yang terbuka dan mendukung di seluruh level organisasi. PT. Telkom perlu menciptakan lingkungan kerja yang mengutamakan komunikasi yang jujur dan konstruktif. Salah satu cara untuk mewujudkan ini adalah dengan mendorong karyawan untuk memberikan umpan balik yang positif maupun kritis terhadap kebijakan perusahaan tanpa rasa takut akan pembalasan. Untuk mencapai hal ini, perusahaan bisa menerapkan sistem feedback yang anonim, serta memberikan penghargaan kepada karyawan yang aktif berkomunikasi dan berpartisipasi dalam pengembangan perusahaan. Budaya komunikasi yang terbuka akan membantu menciptakan iklim kerja yang lebih sehat, meningkatkan keterlibatan karyawan, serta mempercepat proses pengambilan keputusan (Pratomo et al., 2024).

Langkah terakhir yang penting adalah melakukan monitoring dan evaluasi terhadap efektivitas komunikasi internal yang telah diterapkan. PT. Telkom perlu secara berkala mengukur sejauh mana komunikasi internal berjalan dengan lancar dan efektif. Salah satu cara untuk melakukannya adalah dengan mengadakan survei kepuasan karyawan mengenai komunikasi internal, serta melakukan wawancara atau diskusi kelompok dengan karyawan untuk mendapatkan feedback langsung. Berdasarkan hasil evaluasi tersebut, perusahaan dapat melakukan perbaikan berkelanjutan terhadap sistem dan strategi komunikasi yang ada, guna memastikan bahwa komunikasi internal selalu selaras dengan perkembangan perusahaan dan kebutuhan karyawan (Fatonah & Sulistiani, 2022). Bagian ini merupakan bagian utama bagi penulis untuk menyatakan hasil tetapi tidak menafsirkannya.

5. Kesimpulan

Penelitian ini mengungkapkan adanya kesenjangan signifikan antara visi dan misi PT. Telkom dengan penerapan operasional di lapangan, yang berdampak pada kinerja organisasi. Meskipun PT. Telkom memiliki visi yang jelas untuk menjadi pemimpin dalam inovasi teknologi komunikasi di Indonesia, serta misi yang bertujuan untuk menyediakan layanan terbaik bagi pelanggan, implementasi visi dan misi tersebut tidak sepenuhnya tercermin dalam strategi operasional dan budaya organisasi. Kesenjangan ini terlihat dari kurangnya komunikasi yang efektif antar departemen dan antara manajemen dengan karyawan, yang menyebabkan

ketidakselarasan antara tujuan perusahaan dengan kontribusi individu karyawan. Dampak dari kesenjangan visi-misi ini terlihat pada penurunan beberapa indikator kinerja organisasi, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan, dan pencapaian target perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun visi dan misi perusahaan sudah ditetapkan, implementasi yang kurang tepat atau kurangnya pemahaman karyawan terhadap tujuan perusahaan dapat menghambat pencapaian tujuan strategis organisasi.

Rekomendasi Strategis

Meningkatkan Komunikasi Internal dan Kolaborasi Antar Departemen PT. Telkom perlu meningkatkan komunikasi internal dengan memperkenalkan sistem komunikasi yang lebih terintegrasi dan rutin mengadakan pertemuan antar departemen. Hal ini akan memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi memahami dan bergerak ke arah yang sama sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah melalui penggunaan platform komunikasi digital yang memfasilitasi diskusi dan pembaruan berkala terkait tujuan dan pencapaian perusahaan.

Menghubungkan Visi dan Misi dengan Strategi Operasional yang Lebih Konkret Untuk memastikan bahwa visi dan misi perusahaan benar-benar diterjemahkan menjadi tindakan konkret, PT. Telkom perlu menyusun strategi yang lebih terukur dan operasional di setiap tingkat organisasi. Setiap departemen dan karyawan harus memiliki pemahaman yang jelas mengenai bagaimana kontribusi mereka mendukung pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan. Selain itu, perusahaan harus memastikan adanya keselarasan antara kebijakan dan tindakan di level manajerial dengan tugas dan tanggung jawab karyawan di lapangan.

Peningkatan Pelatihan dan Pengembangan untuk Menginternalisasi Visi dan Misi Salah satu langkah penting adalah memberikan pelatihan dan sosialisasi kepada seluruh karyawan mengenai visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan. Program pelatihan ini harus mencakup cara-cara agar karyawan dapat menginternalisasi visi dan misi tersebut dalam tugas sehari-hari mereka. Dengan memastikan bahwa seluruh karyawan memiliki pemahaman yang sama, PT. Telkom dapat membangun budaya yang lebih kohesif dan mendukung pencapaian tujuan bersama.

Dengan mengikuti rekomendasi strategis ini, PT. Telkom diharapkan dapat mengurangi kesenjangan antara visi, misi, dan operasional, serta meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

6. REFERENSI

- Abdul Ghani, M. F., Hizam-Hanafiah, M., Mat Isa, R., & Abd Hamid, H. (2022). A Preliminary Study: Exploring Franchising Growth Factors of Franchisor and Franchisee. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 138. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030138>
- Akbar, H., & Saputra, R. (2023). Evaluasi Kinerja Tata Kelola Teknologi Informasi Terhadap Tools Internal Framework Cobit 2019. *Sebatik*, 27(2), 589–605. <https://doi.org/10.46984/sebatik.v27i2.2336>
- Anisa, N., & Ali, A. (2021). Analisis Kinerja Keuangan Dengan Metode Dupont Pada. *Jurnal Manajemen*, 1(1), 30–39.
- Buntu, B. (2023). Analisis Rasio Likuiditas, Rasio Leverage dan Profitabilitas Pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.55049/jeb.v15i1.142>

- Dona, A. R., & Sugiman. (2021). Peramalan Metode ARIMA Data Saham PT. Telekomunikasi Indonesia. *PRISMA: Prosiding Seminar Nasional Matematika*, 4, 611–620. <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/prisma/>
- Fatonah, S., & Sulistiani, I. (2022). the Effect of Communication and Coordination on the Performance of Damkar Employees in the Satpol Pp Office in Serang City. *Jurnal Ekonomi*, 11(1), 539–545. <http://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi>
- Girei, E. (2023). Managerialisation, accountability and everyday resistance in the NGO sector: Whose interests matter? *Critical Perspectives on Accounting*, 92(July 2019), 102418. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2022.102418>
- Grace Haque, M., & Sunarsi, D. (20 C.E.). Analysis of SMEs Culinary Marketing Strategy During Covid 19 Pancemic: A Study at “Sate Bebek Cilegon” Resto in Cilegon, Banten. *International Journal of Education, Information Technology and Others*, 3(2), 447–451. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4087860>
- Johnson, A. P., & Smith, B. K. (2023). Increasing capacity for quality Improvement in vascular surgery: The role of education for trainees and practicing surgeons. *JVS-Vascular Insights*, 1, 100007. <https://doi.org/10.1016/j.jvsvi.2023.100007>
- Kusuma, E. A., Pribadiyono, P., & Riharjo, I. B. (2020). Telkom Indonesia. ... *Journal of Multicultural and ...*, 96–106. <http://ijmmu.com/index.php/ijmmu/article/view/2138>
- Laurentius, L. Y., & Situmorang, S. A. (2021). *Talent Mobility at Telkom Group: An International Perspective of Cross-cultural Training and Development Management*. 301–305. <https://doi.org/10.5220/0010006903010305>
- Mario Jr, H., Sukmawati, A., & Affandi, J. (2022). The Influence of Human Resources Management, Total Quality Management, and Motivation on Employee Performance at PT Telkom Area Bogor. *International Journal of Research and Review*, 9(10), 159–172. <https://doi.org/10.52403/ijrr.20221018>
- Munawaroh, M., Santoso, B., Gumilang, R. R., Hidayatullah, D., Hermawan, A., Marhanah, S., Gunawan, A., Sunarsi, D., & Purwanto, A. (2021). The Effect of Strategic Leadership and Organization Culture on Business Performance: An Empirical Study in Indonesia. *Journal of Asian Finance*, 8(6), 455–0463. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.0455>
- Piccio, B., Todd, L., & Robertson, M. (2024). The festival industry and gender inequality: The case of Edinburgh, the world’s leading festival city. *Tourism Management Perspectives*, 54(October). <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2024.101317>
- Pratomo, M. I., Febriansyah, H., Si, S., & Ph, D. (2024). *International Journal of Current Science Research and Review Maturity Assessment of Knowledge Management in the*

Transition of Organizational Transformation at PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. 07(10), 7987–7996. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V7-i10-59>

Sari, R. K., Hari Ginardi, R. V., & Indrawanti, A. S. (2023). Perancangan Tata Kelola Teknologi Informasi Berbasis COBIT 2019: Studi Kasus di Divisi Information Technology PT Telkom Indonesia Kota Bandung. *Jurnal Teknik ITS*, 12(1). <https://doi.org/10.12962/j23373539.v12i1.100436>

Ummah, M. S. (2019). No Title. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1), 1–14. http://sciotecca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBE_TUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI

Washillah, M. H., Prabawani, B., & Nugraha, H. S. (2024). *Analisis Talent Development Strategy di Era Revolusi Industri 4 . 0 (Studi Kasus Pada PT Telkom Indonesia Regional IV Jateng-DIY)*. 13(2), 107–116.

Wenda, A., & Ditilebit, N. (2021). Analisis Likuiditas Dan Profitabilitas Untuk Menilai Kinerja Keuangan Pada Pt. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(2), 33–42. <https://doi.org/10.55049/jeb.v11i2.79>

Zeeman, J. M., Vyas, D., & Ragucci, K. R. (2024). Best Practices for Interprofessional Education to Meet the Curriculum Outcomes and Entrustable Professional Activities. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 88(12), 101321. <https://doi.org/10.1016/j.ajpe.2024.101321>