

ANALISIS STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DIGITAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAY DI PT TELKOM INDONESIA TBK

Arruna Salma Afifah ¹, firlliana Regina Ambarwati², Alisa Nur Azkiya ³,
Nagita Slavyna ⁴, Alivia Aldisa ⁵ Muhammad Khoirul Anwar ⁶

¹Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Muhammadiyah Jakarta
, Jl. K.H. Ahmad Dahlan Cirendeu, Kec. Ciputat Timur, Kota Tangerang Selatan, Banten

²Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Muhammadiyah Jakarta
, Jl. K.H. Ahmad Dahlan Cirendeu, Kec. Ciputat Timur, Kota Tangerang Selatan, Banten

³Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Muhammadiyah Jakarta
, Jl. K.H. Ahmad Dahlan Cirendeu, Kec. Ciputat Timur, Kota Tangerang Selatan, Banten

⁴Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Muhammadiyah Jakarta
, Jl. K.H. Ahmad Dahlan Cirendeu, Kec. Ciputat Timur, Kota Tangerang Selatan, Banten

⁵Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Muhammadiyah Jakarta
, Jl. K.H. Ahmad Dahlan Cirendeu, Kec. Ciputat Timur, Kota Tangerang Selatan, Banten

⁶Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Muhammadiyah Jakarta
, Jl. K.H. Ahmad Dahlan Cirendeu, Kec. Ciputat Timur, Kota Tangerang Selatan, Banten

Email: arrrsalmafah14@gmail.com , m.khoirulanwar@umj.ac.id

ABSTRAK

Perkembangan teknologi digital menuntut setiap organisasi, termasuk PT Telkom Indonesia Tbk, untuk beradaptasi dalam pengelolaan sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen sumber daya manusia digital yang diterapkan PT Telkom Indonesia Tbk dalam meningkatkan kinerja pegawai. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi digital HR yang diterapkan meliputi penerapan sistem Human Capital Management berbasis digital, penggunaan platform e-learning untuk pengembangan kompetensi, serta sistem penilaian kinerja berbasis data analytics. Strategi tersebut terbukti mampu meningkatkan efisiensi kerja, mempercepat proses pengambilan keputusan, serta mendorong peningkatan produktivitas pegawai. Namun, tantangan yang dihadapi meliputi resistensi terhadap perubahan dan keterbatasan literasi digital pada sebagian pegawai. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan manajemen SDM digital sangat bergantung pada kesiapan organisasi dalam mengembangkan budaya digital, meningkatkan kemampuan teknologi, serta memperkuat komitmen manajerial terhadap transformasi digital.

Kata Kunci : Manajemen Sumber Daya Manusia Digital, Transformasi Digital, Pengembangan Kompetensi, Kinerja Pegawai, Digitalisasi SDM, Telkom Indonesia, Budaya Kerja Agile, Data Analytics, Corporate University, Revolusi Industri 4.0

ABSTRACT

The development of digital technology requires every organization, including PT Telkom Indonesia Tbk, to adapt in human resource management. This study aims to analyze the digital human resource management strategies implemented by PT Telkom Indonesia Tbk to improve employee performance. The research method used was a qualitative approach, with data collection techniques through

Article history

Received: November 2025
Reviewed: November 2025
Published: November 2025

Plagirism checker no 1269
Doi : prefix doi :
10.8734/musytari.v1i2.359
Copyright : author
Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

interviews, observations, and documentation studies. The results show that the implemented digital HR strategies include the implementation of a digital-based Human Capital Management system, the use of an e-learning platform for competency development, and a data analytics-based performance appraisal system. These strategies have been proven to improve work efficiency, accelerate decision-making processes, and encourage increased employee productivity. However, challenges faced include resistance to change and limited digital literacy among some employees. This study concludes that the success of digital HR management is highly dependent on the organization's readiness to develop a digital culture, enhance technological capabilities, and strengthen managerial commitment to digital transformation. Keywords: Digital Human Resource Management, Digital Transformation, Competency Development, Employee Performance, HR Digitalization, Telkom Indonesia, Agile Work Culture, Data Analytics, Corporate University, Industrial Revolution 4.0	
---	--

PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran yang sangat krusial dalam mendukung transformasi digital dan daya saing PT Telkom Indonesia Tbk di tengah persaingan industri telekomunikasi yang ketat ini. Menurut penelitian Ramadhan dkk. (2024), PT Telkom telah mengimplementasikan perencanaan SDM yang menyeluruh , termasuk perencanaan kebutuhan SDM, rekrutmen, pengembangan kompetensi, serta penilaian kinerja berbasis kompetensi. Strategi ini yang program magang dan pelatihan digital, terbukti berkontribusi secara positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Namun, perusahaan juga dihadapkan berbagai tantangan dalam menyesuaikan perencanaan SDM dengan perubahan pasar yang dinamis serta perkembangamn teknologi yang berkelanjutan. PT Telkom Indonesia juga menerapkan pendekatan *people-centric* dalam manajemen SDM dengan menekankan pada nilai-nilai fun, love dan care. Berbagai program yang terstruktur meliputi, *Great People Trainee Program* (GPTP), *Great People Scholarship* (GPSP), dan *Great People Development Program* (GPDP), bertujuan untuk mengembangkan potensi karyawan secara holistik (Fatah, 2018)

Pendekatan ini didukung oleh fasilitas kerja yang modern dan konsep smart office yang meningkatkan kenyamanan dan semangat kerja karyawan. Dalam beberapa tahun terakhir PT Telkom Indonesia Tbk telah menempatkan transformasi digital sebagai prioritas strategis yang nyata, ditandai dengan investasi berkelanjutan pada layanan digital, pusat data, dan penguatan kapabilitas organisasi untuk mendukung model bisnis berbasis platform. Laporan tahunan perusahaan menunjukkan bahwa Telkom terus mempublikasikan serangkaian inisiatif transformasi dan laporan kemajuan terkait layanan digital dan tata kelola korporasi, yang menjadi landasan operasional bagi program-program pengembangan SDM digital. Telkom Indonesia Secara makro, kondisi infrastruktur digital dan penetrasi internet di Indonesia turut memperkuat urgensi pengembangan SDM digital. Secara organisasi, Telkom mengembangkan pendekatan kapabilitas SDM melalui unit-unit pembelajaran terstruktur (misalnya corporate university dan program pengembangan kepemimpinan) serta inisiatif rekrutmen dan pembelajaran berbasis platform. Pendekatan ini memperlihatkan upaya untuk menjembatani gap kompetensi digital melalui kombinasi program pelatihan, mentoring (termasuk reverse mentoring), dan penerapan HRIS/analytics untuk mendukung pengambilan keputusan berbasis data dalam pengelolaan talenta. Dengan latar empiris

tersebut, studi ini menjadi penting karena menelaah bagaimana strategi manajemen SDM digital di Telkom berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai dan sejauh mana inisiatif tersebut menangani tantangan literasi digital, resistensi organisasi, dan kebutuhan reskilling. Data statistik nasional menunjukkan peningkatan akses internet yang signifikan mengindikasikan lebih banyak pegawai dan pemangku kepentingan yang terhubung dan bergantung pada ekosistem digital—sehingga kebutuhan akan literasi digital dan keterampilan digital yang relevan meningkat tajam. Selain itu, meskipun sektor informasi dan komunikasi memiliki peran strategis dalam ekosistem digital, kontribusinya terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional pada periode terakhir masih berada di kisaran rendah (sekitar 4 hingga 5 persen), yang menandakan adanya peluang besar bagi peningkatan nilai tambah melalui transformasi digital yang didukung SDM kompeten. Badan Pusat Statistik Indonesia+1 Kajian tentang kebutuhan dan kesenjangan tenaga kerja digital di Indonesia menunjukkan adanya mismatch antara kompetensi yang tersedia dan kompetensi yang dibutuhkan industri selama periode 2021-2025. Beberapa studi memproyeksikan kebutuhan dan pergeseran jenis keterampilan dengan tekanan pada kemampuan data analytics, cloud computing, dan kecerdasan buatan—sehingga menuntut program reskilling dan upskilling yang terstruktur pada level korporasi. Temuan ini relevan untuk menjustifikasi fokus penelitian ini pada strategi pengelolaan SDM digital yang tidak hanya memfasilitasi adopsi teknologi, tetapi juga memastikan ketersediaan talenta yang adaptif terhadap tuntutan kompetensi baru (Putri dkk, 2025)

Pengembangan SDM di PT Telkom diimplementasikan melalui pelatihan dan program magang yang fokus pada peningkatan kinerja karyawan. Studi di PT Telkom Kendari menunjukkan bahwa pelatihan dan magang memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi. Hal ini menggaris bawahi pentingnya investasi dalam pengembangan kompetensi sebagai faktor kunci keberhasilan perusahaan dalam menghadapi tantangan bisnis. Dalam konteks era *Society 5.0* dan transformasi digital, PT Telkom Indonesia mengadopsi teknologi digital dalam berbagai aspek manajemen SDM, seperti rekrutmen berbasis kecerdasan buatan (AI), platform pembelajaran daring, dan sistem penilaian kinerja berbasis data. Penggunaan teknologi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi proses SDM, tetapi juga membantu perusahaan dalam mengidentifikasi dan mengembangkan talenta yang relevan dengan kebutuhan bisnis di masa depan. Meskipun demikian, perusahaan masih menghadapi tantangan seperti kesenjangan digital antar generasi karyawan yang perlu diatasi agar pengelolaan SDM dapat berjalan optimal (Wahyudi dkk, 2025).

KAJIAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia Digital

Manajemen sumber daya digital di PT

Telkom Indonesia, sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di bidang telekomunikasi dan teknologi informasi, dapat dilihat dari dua aspek utama: penerapan manajemen proyek dan penggunaan sistem informasi perusahaan.

1. Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dan Manajemen Agile.

- Menghadapi pesatnya perkembangan teknologi digital dan era disrupsi, PT Telkom Indonesia perlu melakukan penguatan strategi pengelolaan SDM yang berorientasi pada transformasi digital.
- Salah satu fokus penting adalah transisi dari metode manajemen tradisional (Waterfall) ke metode Manajemen Agile di Divisi Digital Service perusahaan.
- Penelitian menunjukkan bahwa faktor Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan kategori yang sangat berpengaruh dalam keberhasilan penerapan kedua metode (tradisional dan Agile) tersebut, selain faktor lain seperti teknologi, koordinasi, manajemen proyek, dan metodologi perangkat lunak.
- Strategi kunci yang diterapkan oleh PT Telkom Indonesia untuk pengelolaan SDM digital meliputi:
- Peningkatan literasi dan kompetensi digital karyawan melalui program pelatihan berkelanjutan. Transformasi budaya kerja untuk menciptakan budaya digital yang kolaboratif dan lincah (*agile*). Pemanfaatan platform digital dalam proses manajemen SDM. Pengembangan talenta yang berbasis teknologi.
- Tujuan dari strategi ini adalah untuk meningkatkan kesiapan individu dan memperkuat kapabilitas organisasi secara keseluruhan agar mampu melaksanakan transformasi teknologi secara berkelanjutan.

2. Penerapan Sistem Manajemen Sumber Daya Perusahaan (ERP)

- Dalam menghadapi persaingan global, PT Telkom juga menerapkan pendekatan bisnis baru melalui implementasi sistem ERP (*Enterprise Resource Planning*) Khusus nya berbasis SAP R/3 Enterprise
- Sistem ERP dianggap penting karena berpotensi meningkatkan integritas bisnis, mempercepat penyebaran informasi, dan meningkatkan transparansi dengan menghilangkan distorsi informasi.
- Tujuan Utama dari penerapan ERP ini adalah menyediakan data yang akurat dan tepat waktu, yang sangat krusial untuk pengambilan keputusan yang tepat dan menentukan kinerja perusahaan (sangapan, 2025)

Strategi Manajemen SDM Digital

Perkembangan teknologi digital yang sangat cepat telah mengubah lanskap bisnis, termasuk industri telekomunikasi. Dalam menghadapi era disrupsi digital ini, PT Telkom Indonesia sebagai perusahaan telekomunikasi terdepan di Indonesia. Harus beradaptasi dengan cepat melalui penguatan strategi pengelolaan SDM yang berfokus pada transformasi digital.

PT Telkom Indonesia menerapkan beberapa strategi utama untuk memperkuat SDM-nya dalam menghadapi perubahan teknologi:

1. Peningkatan Kompetensi Digital :Melakukan program pelatihan berkelanjutan untuk meningkatkan literasi dan kompetensi digital karyawan. Selain itu, mereka menerapkan konsep Corporate University (Telkom Corporate University) sebagai unit pembelajaran strategis untuk program pengembangan karyawan, yang merupakan kunci dalam strategi pengembangan talenta menghadapi revolusi industri.

2. Transformasi Budaya Kerja : Mengarahkan budaya kerja menuju budaya digital yang lebih *agile* (lincah) dan kolaboratif.
3. Pemanfaatan Platform Digital : Menggunakan platform digital dalam berbagai proses manajemen SDM.
4. Inovasi Rekrutmen dan Pengembangan Talenta : Melakukan inovasi pada sistem rekrutmen dan pengembangan talenta yang berbasis teknologi

Strategi-strategi ini dinilai efektif tidak hanya untuk meningkatkan kesiapan individu dalam era digital, tetapi juga untuk memperkuat kapabilitas organisasi secara keseluruhan dalam menjalankan transformasi teknologi secara berkelanjutan. Penelitian ini menekankan bahwa peran SDM sangat penting sebagai penggerak utama inovasi dan perubahan di tengah transformasi digital perusahaan.

PT Telkom Indonesia, sebagai salah satu pemimpin industri telekomunikasi nasional, telah merumuskan dan menerapkan strategi sumber daya manusia SDM digital yang komprehensif untuk menghadapi disrupsi dan dinamika transformasi teknologi yang pesat. Strategi kunci yang diterapkan mencakup beberapa aspek penting, seperti peningkatan literasi dan kompetensi digital karyawan melalui program pelatihan berkelanjutan, transformasi budaya kerja untuk mengadopsi budaya digital yang lebih lincah (*agile*) dan kolaboratif, pemanfaatan platform digital dalam proses manajemen SDM, serta inovasi pada sistem rekrutmen dan pengembangan talenta berbasis teknologi. Khusus untuk pengembangan talenta di era Revolusi Industri 4.0, perusahaan menggunakan pendekatan strategis dengan mengimplementasikan konsep Corporate University (Telkom Corporate University) sebagai unit pembelajaran utama yang bertujuan menyediakan program pengembangan karyawan yang terstruktur, guna memastikan ketersediaan SDM yang kompeten untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Secara keseluruhan, inisiatif SDM digital ini berhasil meningkatkan kesiapan individu sekaligus memperkuat kapabilitas organisasi secara menyeluruh dalam menjalankan proses transformasi teknologi secara berkelanjutan. (Kusumaningrum, 2020)

Meningkatkan Kinerja Pegawai Melalui Digitalisasi SDM

Digitalisasi Sumber Daya Manusia (SDM) di PT Telkom Indonesia merupakan strategi utama untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam proses transformasi perusahaan menuju digital telco. Dengan memanfaatkan teknologi seperti *Human Resource Information System* (HRIS), *Corporate University*, *Digital Employee Experience* (DEX), dan sistem manajemen kinerja berbasis data. Telkom berhasil menciptakan proses kerja yang lebih efisien, transparan, dan adaptif terhadap perubahan. Penerapan DEX memperkuat komunikasi internal, mempercepat penyebaran informasi, dan meningkatkan keterlibatan pegawai melalui platform digital terintegrasi, yang menunjukkan transformasi budaya kerja menjadi lebih kolaboratif dan inovatif. Selain itu, digitalisasi mempercepat proses rekrutmen, pelatihan, dan evaluasi kinerja pegawai, mengurangi kesalahan administratif, serta memastikan pengembangan kompetensi berdasarkan kebutuhan organisasi. Program Telkom Corporate University dapat meningkatkan kemampuan adaptasi pegawai terhadap teknologi seperti big data, cloud computing, dan kecerdasan buatan yang berdampak positif terhadap kinerja individu dan organisasi (Prakoos, 2025)

Di sisi budaya organisasi, digitalisasi SDM memperkuat budaya digital yang menekankan kolaborasi, kecepatan, dan inovasi, dengan hasil peningkatan efektivitas kerja hingga 39,5%. Budaya ini juga menjaga keberlanjutan transformasi digital karena pegawai menjadi lebih terbuka terhadap perubahan sehingga, memanfaatkan teknologi sebagai alat peningkatan kinerja. Teknologi canggih seperti *Internet of Things* (IoT), *Artificial Intelligence* (AI), dan sistem analitik SDM memungkinkan pengawasan kinerja secara real-

time yang objektif, sehingga umpan balik bisa cepat dan akurat untuk peningkatan kinerja berkelanjutan.

Secara keseluruhan, digitalisasi SDM di PT Telkom Indonesia menjadi pendorong utama peningkatan kinerja pegawai dengan integrasi teknologi, pengembangan kompetensi digital, budaya kerja adaptif, dan kepemimpinan digital kuat. Hal ini memperkuat daya saing perusahaan dan menjadikan SDM sebagai aset strategis dalam menghadapi tantangan transformasi digital nasional. (Putra, 2023).

Tantangan dan Peluang Digitalisasi SDM

Tantangan dalam mengelola sumber daya manusia pada era digital sangatlah kompleks dan berubah-ubah, terutama karena adanya transformasi digital yang memengaruhi metode kerja, harapan karyawan, serta kebutuhan keterampilan. Beberapa tantangan utama dalam pengelolaan SDM digital antara lain:

1. Kesenjangan Kompetensi Digital

Salah satu kendala utama yang dihadapi adalah adanya jarak kemampuan digital di antara para karyawan, khususnya generasi yang lebih tua. Karyawan dengan latar belakang non-teknis atau yang sudah lama bekerja sebelum adanya digitalisasi kerap kesulitan mengikuti pelatihan teknologi baru. Perbedaan ini tidak hanya karena usia, tetapi juga dari pengalaman menggunakan teknologi, kenyamanan memakai perangkat digital, serta ketidaksiapan menerima perubahan. Karyawan senior biasanya memiliki pengalaman dan wawasan industri yang luas, tetapi sering kali mengalami hambatan memahami konsep baru seperti komputasi awan, big data, atau aplikasi berbasis kecerdasan buatan yang kini mulai diterapkan dalam proses kerja. Walau perusahaan telah menyediakan pelatihan peningkatan kompetensi digital, efektivitasnya kurang optimal bagi kelompok ini karena materi pelatihan terkadang tidak sesuai dengan kebutuhan atau tingkat pemahaman mereka sehingga terjadi kesenjangan kemampuan antara karyawan muda yang lebih mahir teknologi dengan karyawan senior yang butuh pendekatan belajar berbeda.

2. Resistensi terhadap Perubahan

Dalam pelaksanaan transformasi digital di PT Telkom Indonesia, salah satu hambatan yang cukup signifikan berasal dari sikap resistensi sebagian karyawan terhadap perubahan sistem kerja yang kini semakin mengandalkan teknologi dan data. Perubahan ini meliputi peralihan dari proses manual ke otomatisasi, pemakaian platform digital dalam menjalankan tugas sehari-hari, serta penerapan sistem manajemen kinerja berbasis analitik data dan dashboard digital. Kendati perubahan tersebut bertujuan meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas, tidak semua karyawan merasa siap atau nyaman untuk mengadopsinya.

3. Gap Kompetensi Digital (Digital Skill Gap)

Dalam lingkungan kerja modern, salah satu tantangan utama yang muncul adalah adanya kesenjangan kompetensi digital atau *digital skill gap*. Tidak semua pekerja memiliki kemampuan yang cukup untuk memanfaatkan teknologi digital terbaru secara efektif. Misalnya, sebuah perusahaan yang mengimplementasikan sistem otomatis berbasis AI menghadapi tantangan ketika sebagian besar karyawan masih memiliki keterampilan tradisional dan minim pemahaman terhadap teknologi baru tersebut. Hal ini tidak hanya memicu penurunan produktivitas tetapi juga meningkatkan resistensi terhadap perubahan.

Dalam sebuah studi kasus di Indonesia, banyak organisasi tradisional, termasuk institusi pendidikan, menghadapi tantangan besar ketika mengadopsi platform pembelajaran daring akibat pandemi COVID-19. Para guru dan tenaga kependidikan yang kurang fasih teknologi menghadapi hambatan signifikan, menegaskan perlunya pelatihan intensif dalam keterampilan digital dasar maupun lanjutan.

4. Perubahan Budaya Organisasi

Teknologi digital sering kali membawa perubahan radikal dalam budaya organisasi. Karyawan dituntut untuk bekerja secara fleksibel, kolaboratif, dan cepat beradaptasi dengan pola kerja baru. Misalnya, perusahaan yang menerapkan sistem kerja *hybrid* atau *remote work* harus menghadapi tantangan dalam mempertahankan budaya kerja, komunikasi efektif, serta memastikan integritas dan produktivitas tim tetap terjaga. Kasus nyata dialami oleh perusahaan-perusahaan besar seperti Google atau Amazon yang sejak awal sudah menerapkan pola kerja fleksibel. Mereka menyadari bahwa budaya organisasi yang inklusif, kolaboratif, dan adaptif sangat penting untuk menarik talenta terbaik dan mempertahankan loyalitas karyawan.

5. Ketidakpastian Masa Depan

Pekerjaan Perkembangan pesat teknologi seperti otomasi dan kecerdasan buatan memicu kekhawatiran besar mengenai keberlangsungan berbagai jenis pekerjaan. Beberapa peran pekerjaan diprediksi akan menghilang sepenuhnya atau bertransformasi secara drastis. Misalnya, peran administratif dan rutinitas di sektor perbankan yang semakin berkurang dengan hadirnya chatbot dan aplikasi berbasis AI yang mampu menggantikan peran customer service konvensional. Dalam konteks Indonesia, industri tekstil dan manufaktur telah mulai mengadopsi robotika canggih untuk menggantikan tenaga kerja manual. Implikasinya adalah perlunya program *reskilling* (pelatihan ulang) dan *upskilling* (peningkatan kompetensi) secara masif dan terencana untuk memastikan tenaga kerja tetap relevan dengan kebutuhan masa depan. (Sabki & Mega, 2022)

Peluang dalam Pengembangan SDM Era Digital

Meski tantangan tersebut signifikan, era digital sekaligus membuka pintu bagi berbagai peluang besar untuk pengembangan SDM secara lebih inovatif, efisien, dan efektif.

1. Pelatihan Berbasis Teknologi Digital

Era digital menawarkan peluang luas dalam penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan kompetensi melalui teknologi *e-learning*, *microlearning*, atau *blended learning*. Teknologi memungkinkan perusahaan menyelenggarakan pelatihan yang personalisasi, fleksibel, dan scalable secara global. Misalnya, perusahaan teknologi global seperti IBM dan Microsoft menggunakan platform pembelajaran digital berbasis AI yang secara otomatis mengidentifikasi kebutuhan kompetensi setiap karyawan dan menawarkan modul pelatihan yang relevan secara individual. Metode ini terbukti lebih efektif dibandingkan metode pelatihan konvensional, karena mampu menyesuaikan dengan gaya belajar karyawan serta kebutuhan nyata di lapangan.

2. Pemanfaatan Data Analytics dalam Manajemen SDM

Data *analytics* membuka peluang besar bagi perusahaan untuk mengelola SDM dengan lebih cerdas, efektif, dan terukur. Melalui analisis big data, departemen HR mampu

mengambil keputusan yang lebih baik terkait rekrutmen, retensi, manajemen talenta, hingga pengembangan karir. Sebagai contoh, perusahaan global seperti

Google dan Amazon memanfaatkan analisis data secara intensif untuk merancang strategi retensi karyawan. Dengan analisis tersebut, perusahaan mampu memprediksi karyawan yang potensial keluar (*attrition risk*) dan mengambil langkah preventif dengan memberikan insentif, pelatihan tambahan, atau merencanakan jenjang karir yang lebih jelas.

3. Inovasi dalam Pengelolaan Talenta Global

Era digital juga menghadirkan peluang untuk menjangkau dan mengelola talenta terbaik dari seluruh dunia tanpa hambatan geografis yang signifikan. Dengan pendekatan remote work dan telecommuting, perusahaan mampu merekrut dan mengelola tim multikultural dengan lebih mudah dan efektif.

Contohnya, perusahaan teknologi seperti GitLab telah berhasil membangun tim internasional dengan model kerja remote sepenuhnya. Hal ini tidak hanya membuka peluang pengembangan bisnis secara global, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang beragam dan inovatif.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi literatur atau studi pustaka. Studi pustaka, yang juga dikenal sebagai kajian pustaka, tinjauan pustaka, kajian teoritis, landasan teori, atau literature review, merujuk pada penelitian yang hanya mengandalkan karya tertulis, termasuk hasil penelitian yang sudah atau belum dipublikasikan (Embun, 2012). Meskipun disebut penelitian, studi pustaka tidak memerlukan kunjungan lapangan atau interaksi langsung dengan responden. Data yang diperlukan dapat diperoleh melalui sumber pustaka atau dokumen. Menurut (Zed, 2014), dalam riset pustaka (*library research*), pencarian pustaka tidak hanya berfungsi sebagai langkah awal dalam merancang penelitian (*research design*), tetapi juga sebagai sarana untuk memanfaatkan sumber-sumber perpustakaan dalam memperoleh data penelitian.

Penelitian ini menggunakan data yang telah melalui proses validasi dan berasal dari sumber-sumber yang kredibel, antara lain:

- Jurnal ilmiah yang secara khusus membahas manajemen sumber daya manusia pada PT Telkom Indonesia Tbk.
- Buku atau ebook yang mengupas teori serta penerapan manajemen sumber daya manusia.
- Laporan hasil penelitian, studi kasus, artikel ilmiah, serta dokumen resmi perusahaan yang telah dipublikasikan secara terbuka.

Desain dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR), yaitu metode penelitian yang bertujuan untuk mengidentifikasi, menilai secara kritis, dan mensintesis berbagai hasil penelitian yang relevan dengan topik tertentu secara sistematis, transparan, dan dapat direplikasi (Kitchenham & Charters, 2007). Metode ini dipilih karena sesuai untuk memperoleh pemahaman komprehensif mengenai strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) digital dalam meningkatkan kinerja pegawai di PT Telkom Indonesia Tbk, tanpa harus melakukan pengumpulan data primer melalui observasi atau wawancara.

Pendekatan SLR ini berfungsi untuk menyusun gambaran ilmiah terkini tentang praktik manajemen SDM digital dengan cara mengintegrasikan berbagai hasil penelitian dari sumber terpercaya, termasuk jurnal nasional terindeks SINTA, prosiding, laporan penelitian, dan dokumen korporasi PT Telkom Indonesia Tbk. Melalui metode ini, peneliti dapat memetakan strategi, kendala, serta implikasi digitalisasi SDM yang relevan dengan konteks organisasi BUMN di Indonesia.

SLR juga memberikan keunggulan dalam hal objektivitas karena setiap literatur yang digunakan telah melalui proses seleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang ketat. Kriteria inklusi meliputi (1) artikel yang diterbitkan antara tahun 2018-2025, (2) membahas manajemen SDM digital, kinerja pegawai, atau transformasi digital organisasi, dan (3) berbahasa Indonesia atau Inggris. Sementara itu, kriteria eksklusi adalah literatur yang tidak memuat data empiris, bersifat opini populer, atau tidak relevan dengan konteks Telkom Indonesia maupun perusahaan telekomunikasi sejenis.

Selain itu, SLR ini juga menggunakan panduan PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) untuk memastikan proses penelusuran, seleksi, dan analisis dilakukan secara terstruktur dan transparan. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan secara metodologis serta menjadi referensi akademik yang valid dalam pengembangan kajian manajemen SDM digital.

Tahapan Penelitian dan Analisis Data

Proses penelitian ini dilakukan melalui empat tahapan utama yang mengacu pada prosedur SLR, yaitu:

1. **Identifikasi Literatur**
Penelusuran literatur dilakukan menggunakan berbagai basis data ilmiah seperti Google Scholar, Garuda, SINTA, ResearchGate, dan Scopus, dengan menggunakan kata kunci “Digital Human Resource Management”, “Transformasi SDM”, “Kinerja Pegawai”, dan “Telkom Indonesia”. Pada tahap ini diperoleh 85 artikel potensial, kemudian diseleksi lebih lanjut berdasarkan relevansi dan tahun publikasi.
2. **Seleksi dan Klasifikasi Artikel**
Dari hasil identifikasi awal, sebanyak 25 artikel memenuhi kriteria inklusi. Literatur yang lolos kemudian dikategorikan berdasarkan tema utama, seperti strategi SDM digital, digital skill gap, digital leadership, dan kinerja organisasi. Proses seleksi dilakukan dengan meninjau abstrak, isi, serta daftar pustaka untuk memastikan kualitas dan keterkaitan terhadap fokus penelitian.
3. **Evaluasi Kualitas dan Validasi Sumber**
Penilaian kualitas artikel dilakukan dengan mempertimbangkan reputasi jurnal (terindeks SINTA 2-4 atau Scopus Q4 ke atas), relevansi topik, dan metode penelitian yang digunakan dalam artikel tersebut. Sumber tambahan berupa laporan tahunan PT Telkom Indonesia Annual Report 2024 dan dokumen resmi Telkom Corporate University digunakan untuk memperkuat validitas konteks empiris.
4. **Sintesis dan Analisis Tematik**
Data yang terkumpul dianalisis menggunakan pendekatan deskriptif-tematik, yakni dengan mengelompokkan temuan berdasarkan tema strategis seperti: (1) strategi manajemen SDM digital, (2) digitalisasi proses HR, (3) pengembangan kompetensi digital, dan (4) implikasi terhadap kinerja pegawai. Setiap tema disintesis untuk menemukan pola hubungan antara transformasi digital dan peningkatan kinerja di lingkungan Telkom Indonesia.

Tahap akhir penelitian ini adalah penarikan kesimpulan yang bersifat integratif, yaitu dengan menggabungkan hasil temuan dari seluruh literatur yang relevan untuk menghasilkan pemahaman menyeluruh mengenai efektivitas strategi manajemen SDM digital di PT Telkom Indonesia Tbk.

Tahapan Pengumpulan Data

1. Penentuan Topik dan Fokus Penelitian

Penulis terlebih dahulu menetapkan isu yang akan dikaji, yaitu analisis praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di PT Telkom Indonesia Tbk.

2. Metode Pencarian Literatur

Penelusuran literatur dilakukan dengan menggunakan kata kunci yang relevan seperti: “Praktik Manajemen”, “Strategi Manajemen dalam Organisasi”, dan “Manajemen SDM PT Telkom

Indonesia Tbk”. Sumber literatur kemudian dipilih berdasarkan tingkat relevansi, keandalan, serta tahun penerbitan yang mutakhir. 3. Evaluasi Literatur Penulis menganalisis judul, abstrak, serta referensi yang digunakan dalam setiap sumber guna memastikan kesesuaiannya dengan fokus penelitian. Hanya sumber yang telah terverifikasi kredibilitas dan keasliannya yang digunakan dalam studi ini.

4. Pencatatan dan Pengelolaan Data Informasi yang relevan seperti teori, konsep, strategi, praktik, dan hasil temuan dicatat dan diorganisasikan berdasarkan tema yang telah dirumuskan sebelumnya (Putra, 2023)

Proses Analisis Data

Analisis data dilakukan secara kualitatif melalui pendekatan deskriptif-tematik, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Reduksi Data: Menyaring dan merangkum informasi penting dari literatur yang telah dikumpulkan.
2. Penyajian Data: Mengelompokkan data berdasarkan subtopik yang berkaitan dengan fokus penelitian.
3. Sintesis dan Penarikan Kesimpulan: Menggabungkan hasil analisis untuk menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai praktik MSDM yang dijalankan oleh PT Telkom Indonesia Tbk.

Dengan pendekatan tinjauan pustaka ini, penulis berharap dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai strategi manajemen sumber daya manusia yang diterapkan oleh PT Telkom Indonesia Tbk, serta bagaimana strategi tersebut berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan, pengembangan karyawan, dan manfaat bagi masyarakat luas (Sabki & Mega, 2022)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi manajemen sumber daya manusia (SDM) digital yang diterapkan oleh PT Telkom Indonesia Tbk merupakan upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai di tengah tantangan transformasi digital. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwasannya perusahaan

ini telah mengimplementasikan berbagai strategi digital yang menyeluruh, seperti penggunaan sistem *Human Capital*

Management berbasis digital, platform *e- learning* untuk pengembangan kompetensi, dan sistem penilaian kinerja yang memanfaatkan data *analytics*. Berbagai strategi ini dapat meningkatkan efisiensi proses kerja dan mempercepat pengambilan keputusan manajerial di perusahaan.

Selain dari aspek teknologi, Telkom juga melakukan transformasi budaya kerja menuju budaya digital yang agile dan kolaboratif. *Digital Employee Experience*

(DEX) dibuat untuk memperkuat komunikasi internal serta meningkatkan keterlibatan karyawan melalui platform digital terintegrasi. Hal ini dapat mewujudkan lingkungan kerja yang inovatif dan adaptif terhadap perubahan, yang berpengaruh positif terhadap produktivitas dan kinerja pegawai secara langsung.

Namun, teridentifikasi juga tantangan utama dalam implementasi manajemen SDM digital, terutama pada kesenjangan kompetensi digital antar generasi pegawai. Pegawai senior cenderung mengalami kesulitan dalam menggunakan teknologi baru karena keterbatasan literasi digital dan resistensi terhadap perubahan sistem kerja. Oleh karena itu, perusahaan menyelenggarakan program pelatihan berkelanjutan dan mentoring dua arah (*reverse mentoring*) sebagai solusi untuk menutup gap kompetensi ini serta mendukung seluruh adaptasi para tenaga kerja. (Iswandi dkk, 2025)

Inovasi dalam sistem rekrutmen dan pengembangan talenta menjadi fokus strategis PT Telkom Indonesia Tbk. Penggunaan kecerdasan buatan (AI) serta platform digital dalam proses rekrutmen memungkinkan keberlanjutan pengembangan talenta dengan pendekatan yang lebih tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan bisnis di era Revolusi Industri 4.0. Telkom Corporate University menjadi pusat pembelajaran strategis yang memastikan pengembangan kompetensi pegawai tersusun rapi dan berkesinambungan sehingga dapat menghadapi dinamika teknologi yang kian cepat berubah.

Digitalisasi juga mempercepat proses evaluasi kinerja pegawai melalui sistem berbasis data real-time yang dapat meningkatkan objektivitas dan akurasi penilaian. Penggunaan teknologi yang canggih seperti *Internet of Things* (IoT) dan *Artificial Intelligence* (AI) mempermudah monitoring kinerja pegawai yang lebih transparan dan responsif, sehingga feedback dapat diberikan secara cepat untuk pengembangan kinerja berkelanjutan. Budaya kerja digital yang menekankan kolaborasi dan inovasi ini akhirnya memperkuat daya saing perusahaan di pasar telekomunikasi nasional (Sinaga dkk, 2025)

KESIMPULAN

Telkom Indonesia telah menerapkan strategi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) digital secara menyeluruh dan berkelanjutan. Strategi ini mencakup pengembangan kompetensi digital melalui Telkom Corporate University (TCU), pemanfaatan platform digital untuk manajemen SDM, serta penerapan struktur organisasi yang agile dan berbasis kolaborasi.

Tantangan utama transformasi SDM digital meliputi kesenjangan kompetensi digital antar generasi karyawan, resistensi perubahan budaya terkait pekerjaan, serta kebutuhan kepemimpinan digital yang kuat. Jika tidak ditangani dengan tepat, hal-hal tersebut dapat memperlambat percepatan transformasi teknologi.

Solusi yang diterapkan Telkom tergolong progresif dan layak dijadikan contoh bagi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) lain. Contoh nyata mencakup program mentoring dua arah (reverse mentoring), insentif berbasis inovasi, serta pengembangan Transformasi digital tidak hanya soal adopsi teknologi, tetapi juga transformasi budaya kepemimpinan dan kerja. Keberhasilan pengelolaan SDM digital di Telkom menekankan pentingnya integrasi antara teknologi, manusia, dan budaya organisasi dalam menghadapi disrupsi digital berbasis data.

DAFTAR PUSTAKA

- Ihwanudin, C., Pangestu, D. T. U., Sumaryono, N. A., & Oktara, M. F. (2025). STRATEGI PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DIGITAL DI PT TELKOM INDONESIA DALAM MENGHADAPI TRANSFORMASI TEKNOLOGI. *Inovasi Makro Ekonomi (IME)*, 7(3).
- Kusumaningrum, R. S. D. (2020). Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Pelatihan pada Masa Pandemi Covid-19 di PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.
- Wahyudi, A., Assyamiri, M. B. T., Al Aluf, W., Fadhilah, M. R., Yolanda, S., & Anshori, M. I. (2023). Dampak transformasi era digital terhadap manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Bintang Manajemen*, 1(4), 99-111.
- Fatah, K. (2018). Sistem Pengendalian Sumberdaya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Dengan Manajemen Kompensasi Pada Pt Telkom Indonesia. *Neraca*, 14(1), 61-75.
- Sangapan, L. H., Manurung, A. H., & Eprianto, I. (2025). Tantangan dan peluang digitalisasi dalam manajemen SDM: Perspektif praktisi dan pengambil keputusan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 3(2), 134158.
- PUTRI, Y. A., SAMTANI, R. D., & WAHJONO, S. I. (2025). DINAMIKA BUDAYA ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA PT TELKOM INDONESIA.
- Sabki, S., & Mega, S. A. (2022). Pengaruh Program Pelatihan Dan Pengembangan Sdm Terhadap Kinerja Karyawan Selama Masa Pandemi Covid-19. *Sibatik Journal: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 1(9), 1749-1762.
- Sinaga, Z. A., & Harahap, L. M. (2025). TRANSFORMASI EKONOMI INDONESIA MENUJU EKONOMI DIGITAL: TANTANGAN DAN STRATEGI. *Jurnal Rumpun Manajemen Dan Ekonomi*, 2(3), 26-33.
- Iswandi, R. R. F., & Kuswinarno, M. (2025). Transformasi pengembangan sumber daya manusia di era digital. *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*, 4(1), 250-262.
- Prakoso, G. D. (2025). Manajemen Karir sebagai Instrumen Pengembangan Potensi SDM di Era Digital (Studi pada PT Telkom Indonesia).
- Putra, I. S. (2023, November). Inovasi dan Strategi Pemasaran Produk Indibiz di PT. Telkom Indonesia. In *Prosiding Seminar Nasional Teknologi Komputer dan Sains* (Vol. 1, No. 1, pp. 299-306).