
STRATEGI PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DIGITAL DI PT TELKOM INDONESIA DALAM MENGHADAPI TRANSFORMASI TEKNOLOGI

Rismawati¹, Chamim Ihwanudin², Dian Tri Utami Pangestu³, Nurfadiella Agustien Sumaryono⁴, Muhamad Fajar Oktara⁵

^{1,2,3,4,5}Universitas Pelita Bangsa

Email: risma@pelitabangsa.ac.id¹, lejjozboy@gmail.com², diantriutamipangestu@gmail.com³, nurfadiellagustin06@gmail.com⁴, muhamadfajaroktara123@gmail.com⁵

Abstrak

Perkembangan teknologi digital yang pesat telah mengubah lanskap bisnis global, termasuk industri telekomunikasi. Dalam menghadapi era disrupsi digital ini, perusahaan dituntut untuk mampu beradaptasi dengan cepat, salah satunya melalui penguatan strategi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang berorientasi pada transformasi digital. PT Telkom Indonesia, sebagai salah satu BUMN terbesar dan pemimpin industri telekomunikasi nasional, telah menginisiasi berbagai strategi untuk mendukung kesiapan SDM dalam menghadapi perubahan teknologi yang dinamis. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis strategi pengelolaan SDM digital yang diterapkan oleh PT Telkom Indonesia, serta mengevaluasi efektivitas strategi tersebut dalam mendukung proses transformasi teknologi perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, yang meliputi pengumpulan data melalui wawancara mendalam, studi dokumentasi, dan observasi langsung terhadap kebijakan dan implementasi di lingkungan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Telkom Indonesia menerapkan beberapa strategi kunci, seperti peningkatan literasi dan kompetensi digital karyawan melalui program pelatihan berkelanjutan, transformasi budaya kerja menuju budaya digital yang agile dan kolaboratif, pemanfaatan platform digital dalam proses manajemen SDM, serta inovasi dalam sistem rekrutmen dan pengembangan talenta berbasis teknologi. Strategi ini tidak hanya meningkatkan kesiapan individu dalam menghadapi era digital, tetapi juga memperkuat kapabilitas organisasi secara keseluruhan dalam menjalankan transformasi teknologi secara berkelanjutan. Penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi perusahaan lain yang sedang mengadopsi transformasi digital, terutama dalam memahami pentingnya peran SDM sebagai penggerak utama inovasi dan perubahan.

Kata Kunci: Sumber Daya Manusia Digital, Transformasi Teknologi, Strategi SDM, Budaya Digital, Telkom Indonesia.

Abstract

The rapid development of digital technology has changed the global business landscape, including the telecommunications industry. In facing this era of digital disruption, companies are required to be able to adapt quickly, one of which is through strengthening human resource (HR) management strategies that are oriented towards digital transformation. PT Telkom Indonesia, as one of the largest BUMN and the leader of the national telecommunications industry, has initiated various strategies to support HR readiness in facing dynamic

technological changes. This study aims to identify and analyze the digital HR management strategies implemented by PT Telkom Indonesia, as well as evaluate the effectiveness of these strategies in supporting the company's technological transformation process. This study uses a qualitative approach with a case study method, which includes data collection through in-depth interviews, documentation studies, and direct observation of policies and implementation in the work environment. The results of the study show that PT Telkom Indonesia implements several key strategies, such as increasing employee digital literacy and competence through ongoing training programs, transforming work culture towards an agile and collaborative digital culture, utilizing digital platforms in the HR management process, and innovation in technology-based recruitment and talent development systems. This strategy not only increases individual readiness in facing the digital era, but also strengthens the overall organizational capability in carrying out technological transformation sustainably. This research provides an important contribution to other companies that are adopting digital transformation, especially in understanding the importance of the role of HR as the main driver of innovation and change.

Keywords: Digital Human Resources, Technology Transformation, HR Strategy, Digital Culture, Telkom Indonesia.

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital yang semakin pesat menandai terjadinya revolusi industri 4.0, yang memengaruhi seluruh aspek kehidupan, termasuk dunia bisnis dan organisasi. Di tengah disrupsi digital, perusahaan dituntut untuk tidak hanya mengadopsi teknologi, tetapi juga melakukan transformasi organisasi secara menyeluruh, terutama dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM).

Transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan perangkat lunak dan keras, tetapi juga menyangkut pola pikir (mindset), kompetensi digital, serta budaya kerja yang adaptif dan inovatif. Dalam konteks ini, SDM menjadi faktor kunci dalam mendukung keberhasilan implementasi transformasi teknologi.

PT Telkom Indonesia sebagai salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) terbesar di sektor telekomunikasi dan teknologi informasi memiliki peran strategis dalam pembangunan infrastruktur digital nasional. Untuk menjawab tantangan globalisasi dan transformasi digital, Telkom telah meluncurkan berbagai inisiatif, mulai dari digitalisasi proses kerja, pembentukan

digital talent, hingga penerapan struktur organisasi berbasis agile.

Namun demikian, pengelolaan SDM digital bukan tanpa tantangan. Perbedaan generasi, kesenjangan kompetensi digital, resistensi terhadap perubahan, serta kebutuhan akan pemimpin dengan kapabilitas digital menjadi beberapa isu krusial yang dihadapi oleh perusahaan.

Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis strategi pengelolaan SDM digital di PT Telkom Indonesia serta bagaimana perusahaan menghadapi tantangan yang timbul selama proses transformasi digital berlangsung.

Definisi dan Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja organisasi agar dapat berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Beberapa konsep dasar dalam MSDM antara lain:

Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan tenaga kerja mencakup analisis kebutuhan karyawan yang

dibutuhkan oleh perusahaan serta menentukan langkah-langkah untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Perencanaan tenaga kerja adalah proses strategis yang dilakukan perusahaan untuk memastikan tersedianya jumlah dan kualitas tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi saat ini dan di masa mendatang. Perencanaan ini mencakup analisis mendalam terhadap kebutuhan tenaga kerja dan menentukan langkah-langkah untuk memenuhi kebutuhan tersebut secara efektif dan efisien. Menganalisis rencana bisnis dan strategi jangka panjang perusahaan untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja. Proses perencanaan SDM untuk masa kini dan masa datang sangat dipengaruhi oleh dua faktor penentu, yakni faktor internal dan faktor eksternal Perusahaan.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia Era Digital

Situasi tersebut mau tidak mau wajib direspon oleh perusahaan, khususnya dalam pen gelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimilikinya Kreativitas dan kemampuan belajar yang cepat dari generasi milenial sebenarnya menjadi keuntungan bagi perusahaan jika mampu mengakomodir karakter dan kemampuan mereka. Namun di sisi lain, para pekerja generasi milenial juga memiliki potensi mengi kuti panggilan jiwa dan idealismenya dalam bekerja. Para milenial juga tergolong idealis dengan pola relasi kerja yang humanis. Sebagai generasi yang tumbuh besar dengan keleluasaan informasi, mereka berkarakter open minded, menjunjung tinggi kebebasan, dan berani. Sehingga mereka cenderung responsif dan kritis jika sistem di tempat bekerjanya tidak men dukung aspek-aspek seperti keterbukaan infor masi atau malah mengekang kreativitas mereka.

Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi merupakan dua tahap penting dalam manajemen sumber daya

manusia (MSDM), yang bertujuan untuk menemukan, menarik, dan memilih kandidat yang sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Proses ini sangat penting karena menentukan kualitas tenaga kerja yang akan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan menjalankan proses rekrutmen dan seleksi yang efektif, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka memperoleh kandidat yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang sesuai untuk posisi yang dibutuhkan. Rekrutmen adalah tahap awal dalam mendapatkan calon karyawan. Tujuan utama dari rekrutmen adalah untuk menarik sebanyak mungkin kandidat yang memenuhi kualifikasi dan tertarik untuk bergabung dengan perusahaan. Rekrutmen dapat dilakukan baik secara internal (dari dalam organisasi) maupun eksternal (dari luar organisasi).

Pelatihan dan Pengembangan

Pengembangan keterampilan karyawan melalui pelatihan menjadi penting dalam menghadapi perubahan teknologi dan kebutuhan pasar. Di era digital yang berkembang pesat, perusahaan menghadapi tantangan yang terus meningkat dalam hal persaingan, perubahan kebutuhan pasar, dan perkembangan teknologi. Untuk tetap relevan dan kompetitif, organisasi perlu berinvestasi dalam pengembangan keterampilan karyawan melalui pelatihan yang berkelanjutan. Pelatihan ini tidak hanya membantu karyawan meningkatkan kualifikasi profesional mereka, tetapi juga mempersiapkan mereka untuk menghadapi perubahan dalam dunia kerja yang semakin terdigitalisasi.

Perubahan teknologi dan kebutuhan pasar telah mengubah cara perusahaan beroperasi dan mengelola bisnis mereka. Karyawan perlu terus meningkatkan keterampilan mereka agar dapat beradaptasi dengan perkembangan ini. Menghadapi Disrupsi Teknologi: Teknologi terus

berkembang dengan cepat, dari otomatisasi hingga kecerdasan buatan (AI). Karyawan harus memahami teknologi baru dan bagaimana mengintegrasikannya ke dalam pekerjaan mereka untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Pelatihan memungkinkan karyawan belajar keterampilan teknis baru yang dibutuhkan untuk mengoperasikan atau beradaptasi dengan teknologi ini.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Tujuan pendekatan ini adalah untuk mendeskripsikan secara mendalam strategi pengelolaan SDM digital yang dilakukan PT Telkom Indonesia dalam merespon transformasi teknologi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT Telkom Indonesia yang terlibat dalam proses transformasi digital, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Sampel dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu memilih responden yang dianggap memahami dan memiliki pengalaman dalam pelaksanaan strategi SDM digital.

Jumlah Sampel:

1. 10 orang dari Divisi Human Capital
2. 10 orang dari Divisi Digital Business
3. 5 orang manajer proyek transformasi digital
4. 5 orang dari Telkom Corporate University

Data yang diperoleh akan dianalisis menggunakan analisis tematik (thematic analysis), yang mencakup:

1. Transkripsi hasil wawancara
Langkah awal yang dilakukan adalah mentranskripsikan seluruh hasil wawancara dari bentuk audio ke dalam bentuk teks secara verbatim. Proses ini penting untuk memastikan bahwa

semua pernyataan informan terdokumentasi secara lengkap dan dapat dianalisis secara sistematis. Transkripsi juga membantu peneliti untuk melakukan penelaahan data secara lebih teliti dan berulang.

2. Koding tema utama (misal: digital talent, leadership, budaya organisasi)
Setelah data ditranskripsi, langkah berikutnya adalah melakukan *open coding*, yaitu pemberian label atau kode terhadap bagian-bagian data yang relevan dengan fokus penelitian. Koding ini dilakukan secara induktif, di mana tema-tema tidak ditentukan terlebih dahulu, tetapi muncul secara alami dari data yang dianalisis.
3. Kategorisasi dan interpretasi makna dari data
Setelah tema utama diidentifikasi, tahap selanjutnya adalah mengelompokkan kode-kode tersebut ke dalam kategori yang lebih luas dan melakukan interpretasi makna dari masing-masing kategori. Tahap ini bertujuan untuk menemukan hubungan antar-tema dan menarik kesimpulan tentang bagaimana strategi pengelolaan SDM digital diimplementasikan, serta tantangan dan peluang yang menyertainya. Interpretasi dilakukan dengan mengaitkan temuan lapangan dengan teori-teori relevan dan konteks organisasi PT Telkom Indonesia.
4. Penarikan kesimpulan dari pola yang ditemukan.

Untuk menjamin validitas data, dilakukan:

1. Triangulasi sumber
Triangulasi sumber dilakukan dengan cara membandingkan dan mengonfirmasi informasi yang diperoleh dari berbagai responden yang

memiliki latar belakang dan posisi berbeda di dalam organisasi. Misalnya, data dikumpulkan dari manajer HR, staf operasional, serta karyawan dari berbagai generasi dan divisi. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi konsistensi informasi serta memahami isu dari beragam perspektif, sehingga menghasilkan gambaran yang lebih objektif dan menyeluruh.

2. Triangulasi metode

Penelitian ini juga menerapkan triangulasi metode, yaitu dengan mengombinasikan wawancara mendalam dan analisis dokumentasi. Wawancara memberikan data kontekstual dan naratif secara langsung dari informan, sementara dokumentasi (seperti laporan internal, materi pelatihan, dan kebijakan SDM digital) digunakan untuk mengonfirmasi dan melengkapi data dari wawancara. Perpaduan metode ini memungkinkan peneliti untuk mengkaji keakuratan informasi dari dua pendekatan yang berbeda.

3. Member check

Langkah terakhir adalah melakukan member check, yakni proses di mana hasil interpretasi data dan kesimpulan sementara dikonfirmasi kembali kepada responden. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa temuan yang ditarik peneliti tidak menyimpang dari maksud atau realitas yang disampaikan oleh informan. Selain itu, member check juga menjadi sarana kolaboratif yang mendorong keterlibatan aktif responden dalam validasi hasil penelitian.

Penelitian ini berhasil mengidentifikasi berbagai strategi pengelolaan SDM digital yang diterapkan oleh PT Telkom Indonesia, tantangan yang dihadapi, serta pendekatan solutif yang digunakan dalam menghadapi era transformasi teknologi. Hasil wawancara dan dokumentasi menunjukkan bahwa Telkom Indonesia secara aktif membentuk ekosistem digital internal yang kuat dan berkelanjutan.

Pengembangan Kompetensi Digital

Salah satu temuan utama dalam penelitian ini adalah upaya sistematis PT Telkom Indonesia dalam meningkatkan kompetensi digital seluruh lapisan karyawan. Program pelatihan digital, seperti *Digital Talent Academy*, *Design Thinking Workshop*, serta pelatihan dalam bidang *Data Analytics*, *Cloud Computing*, dan *Cyber Security* telah dijalankan secara rutin. Selain pelatihan internal, Telkom juga menjalin kerja sama dengan platform belajar daring global seperti Coursera, Udemy, dan Google Digital Garage untuk memperluas akses terhadap materi pembelajaran berkualitas. Strategi ini menunjukkan kesadaran perusahaan bahwa penguasaan teknologi oleh SDM menjadi fondasi utama dalam mendukung akselerasi transformasi digital.

Digitalisasi Sistem Manajemen SDM

Implementasi berbagai platform digital seperti myHRIS, TALENTA, dan sistem performance appraisal berbasis Key Performance Indicators (KPI) digital telah memberikan kontribusi signifikan terhadap efisiensi pengelolaan sumber daya manusia di PT Telkom Indonesia. Platform myHRIS digunakan sebagai sistem informasi kepegawaian terintegrasi yang memungkinkan manajemen untuk mengakses data karyawan secara real-time, mulai dari absensi, mutasi jabatan, hingga riwayat pelatihan. Sementara itu, TALENTA mendukung proses pengelolaan administratif seperti pengajuan cuti, lembur, dan

HASIL DAN PEMBAHASAN
Strategi Pengelolaan SDM Digital

penggajian secara otomatis dan terdigitalisasi, sehingga meminimalisasi kesalahan manual serta meningkatkan transparansi. penerapan sistem performance appraisal berbasis KPI digital memungkinkan penilaian kinerja dilakukan secara objektif, terukur, dan berbasis data. Karyawan dapat mengetahui capaian kerja mereka secara berkala melalui dashboard digital, yang tidak hanya membantu dalam proses evaluasi kinerja tetapi juga menjadi dasar dalam penyusunan rencana pengembangan karier. Dengan demikian, proses penilaian tidak lagi bersifat subjektif dan administratif semata, melainkan diarahkan pada peningkatan kompetensi dan kontribusi nyata terhadap tujuan strategis perusahaan. Integrasi sistem-sistem ini mencerminkan komitmen PT Telkom Indonesia dalam membangun ekosistem kerja yang berbasis teknologi, data-driven, dan berorientasi pada hasil.

Penerapan Budaya Kerja Digital

PT Telkom Indonesia menyadari bahwa transformasi digital tidak hanya membutuhkan infrastruktur teknologi, tetapi juga perubahan pada pola pikir dan perilaku kerja. Oleh karena itu, perusahaan mendorong budaya kerja yang agile, kolaboratif, terbuka terhadap perubahan, dan berbasis pada data. Inisiatif seperti *Agile Team Implementation*, *Digital Ways of Working (DWoW)*, dan program *Employee Experience Digitalization* berhasil menciptakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel dan adaptif terhadap perkembangan teknologi. Hasil observasi menunjukkan bahwa penerapan budaya ini meningkatkan kepuasan kerja dan mempercepat pengambilan keputusan yang berbasis data.

Tantangan Pengelolaan SDM Digital

Tantangan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) di era digital sangat kompleks dan dinamis, terutama karena transformasi digital telah mengubah cara

kerja, ekspektasi karyawan, serta kebutuhan kompetensi. Berikut beberapa tantangan utama pengelolaan SDM digital:

Kesenjangan Kompetensi Digital

Salah satu tantangan utama dalam implementasi strategi pengelolaan SDM digital di PT Telkom Indonesia adalah adanya kesenjangan kompetensi digital di kalangan karyawan, terutama di antara generasi senior. Karyawan dengan latar belakang non-teknis atau yang telah lama bekerja di lingkungan yang sebelumnya belum terdigitalisasi sering kali menghadapi hambatan dalam mengikuti pelatihan teknologi terbaru. Gap ini tidak hanya disebabkan oleh perbedaan usia, tetapi juga oleh perbedaan eksposur terhadap teknologi, tingkat kenyamanan menggunakan perangkat digital, serta resistensi terhadap perubahan.

Karyawan senior umumnya memiliki pengalaman dan pengetahuan industri yang luas, namun tidak jarang mengalami kesulitan dalam memahami konsep-konsep baru seperti cloud computing, big data, atau penggunaan aplikasi berbasis AI yang kini mulai diterapkan dalam proses kerja. Meskipun perusahaan telah menyediakan berbagai pelatihan dan program peningkatan kompetensi digital, efektivitasnya tidak selalu optimal untuk kelompok ini, karena materi pelatihan kadang tidak disesuaikan dengan kebutuhan atau tingkat pemahaman mereka. Akibatnya, terjadi kesenjangan keterampilan antara karyawan yang lebih muda dan lebih akrab dengan teknologi, dengan karyawan senior yang memerlukan pendekatan pembelajaran yang berbeda.

Resistensi terhadap Perubahan

Dalam proses transformasi digital yang dijalankan oleh PT Telkom Indonesia, salah satu hambatan psikologis dan kultural yang cukup menonjol adalah resistensi dari sebagian karyawan terhadap perubahan sistem kerja yang kini semakin berbasis teknologi dan data. Perubahan ini mencakup

pergeseran dari proses manual ke otomatisasi, penggunaan platform digital dalam pelaksanaan tugas harian, serta penerapan manajemen kinerja yang berbasis data analitik dan dashboard digital. Meskipun perubahan ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas, tidak semua karyawan merasa siap dan nyaman untuk mengadopsinya.

Kebutuhan Akan Pemimpin Digital

Digital mindset merujuk pada pola pikir yang terbuka terhadap inovasi teknologi, kesadaran akan pentingnya data dalam pengambilan keputusan, serta kemampuan untuk mengintegrasikan teknologi digital dalam strategi operasional dan pengembangan bisnis. Sayangnya, tidak semua pemimpin di lingkungan Telkom memiliki kesiapan ini secara merata, terutama di lini manajerial menengah dan unit-unit yang sebelumnya tidak berfokus pada teknologi.

Ketidaksiapan ini berdampak langsung pada kecepatan adopsi teknologi, karena pemimpin yang tidak memiliki pemahaman digital yang memadai cenderung bersikap konservatif, enggan mengambil risiko teknologi baru, dan kurang mendorong timnya untuk berinovasi. Selain itu, keputusan strategis berbasis data tidak bisa diimplementasikan secara optimal jika pemimpinnya tidak memahami pentingnya analitik, otomasi proses, maupun pemanfaatan teknologi untuk efisiensi dan skalabilitas.

Solusi dan Inisiatif Perusahaan

Telkom mengatasi tantangan ini dengan:

1. Program mentoring antara generasi muda dan senior (reverse mentoring)
Telkom menerapkan program *reverse mentoring*, yaitu sistem pendampingan antara karyawan generasi muda yang memiliki kompetensi digital tinggi dengan karyawan senior yang memiliki pengalaman organisasi yang luas. Inisiatif ini memungkinkan pertukaran pengetahuan dua arah: generasi muda berbagi pemahaman teknologi terbaru, sementara generasi senior berbagi wawasan strategis dan nilai-nilai korporat. Program ini terbukti meningkatkan empati antar generasi, mempercepat adopsi teknologi, dan membangun lingkungan kerja yang lebih inklusif terhadap perubahan.
2. Insentif berbasis inovasi digital
Sebagai bentuk apresiasi terhadap kontribusi inovatif karyawan, Telkom memberikan insentif berbasis capaian digital. Karyawan atau tim yang berhasil mengembangkan solusi berbasis teknologi, memperbaiki proses kerja melalui otomasi, atau menciptakan produk digital baru diberikan penghargaan dalam bentuk bonus, pengakuan internal, dan peluang promosi. Skema ini mendorong munculnya budaya inovasi di berbagai lini organisasi dan memperkuat motivasi untuk aktif terlibat dalam proses transformasi digital.
3. Seleksi dan pengembangan Digital Leadership melalui *Talent Pooling Program*
Untuk memastikan keberlanjutan transformasi digital di level strategis, Telkom melaksanakan program *Talent Pooling* yang secara khusus menyeleksi dan mengembangkan calon pemimpin dengan orientasi digital. Kandidat dalam program ini dipilih berdasarkan potensi, kinerja, dan kesiapan mereka dalam mengelola perubahan berbasis teknologi. Mereka kemudian dibekali dengan pelatihan intensif di bidang *digital strategy*, *data-driven decision making*, dan *innovation management*. Tujuan utama dari program ini adalah menciptakan

generasi pemimpin baru yang tidak hanya memahami teknologi, tetapi juga mampu mengintegrasikannya dalam visi, misi, dan operasional perusahaan.

Hasil penelitian sejalan dengan teori Digital Human Resource Management (DHRM), di mana penggunaan teknologi informasi dalam manajemen SDM dapat meningkatkan efisiensi, akurasi, dan adaptabilitas organisasi terhadap perubahan.

Keunikan Telkom sebagai BUMN membuat transformasi digital lebih kompleks karena menyangkut birokrasi dan skala besar. Namun, inovasi-inovasi seperti agile team structure dan digital leadership pipeline menjadi contoh best practice yang dapat diadopsi oleh BUMN lain.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan beberapa poin penting berikut:

1. PT Telkom Indonesia telah menerapkan strategi pengelolaan SDM digital secara menyeluruh dan berkelanjutan. Strategi ini meliputi pengembangan kompetensi digital melalui Telkom Corporate University, penggunaan platform digital untuk manajemen SDM, serta penerapan struktur organisasi yang agile dan berbasis kolaborasi.
2. Tantangan utama dalam transformasi SDM digital adalah kesenjangan kompetensi digital antar generasi karyawan, resistensi terhadap perubahan budaya kerja, dan kebutuhan akan kepemimpinan digital yang kuat. Hal ini menjadi hambatan dalam percepatan transformasi teknologi apabila tidak ditangani dengan tepat.
3. Solusi yang diterapkan Telkom cukup progresif dan dapat dijadikan contoh untuk BUMN lain. Beberapa di antaranya adalah program mentoring

dua arah (reverse mentoring), insentif berbasis inovasi, serta talent development berbasis data.

4. Transformasi digital bukan hanya tentang adopsi teknologi, tetapi juga transformasi budaya kerja dan kepemimpinan. Keberhasilan pengelolaan SDM digital di Telkom menunjukkan pentingnya integrasi antara teknologi, manusia, dan budaya organisasi dalam menghadapi disrupsi digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Herawati, N., Mulyani, A. S., Ranteallo, A. T., Manajemen, P. S., & Ekonomi, F. (2024). *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep , Implementasi , Dan Tantangan Di Era Digital*. 4, 9633–9643.
- Perdana, A. K. (2019). *Generasi Milenial dan Strategi Pengelolaan SDM Era Digital*. 8, 75–80.
- Telkom Corporate University. (2023). *Learning & Development Strategy in Digital Era*. Diakses dari <https://www.telkom.co.id/corpu>
- Arifin, Z. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Mitra Wacana Media.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2016). *Aligning the organization for its digital future*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231.