

BAB III

ANALISIS TALENT DEVELOPMENT STRATEGY DI ERA REVOLUSI INDUSTRI 4.0 STUDI KASUS PADA PT TELKOM INDONESIA REGIONAL IV (JATENG-DIY)

Setelah melalui proses observasi dan wawancara kepada informan penelitian mengenai *talent development strategy* pada PT Telkom Indonesia Regional IV (Jateng-DIY), dilakukan proses analisis terkait kerangka kerja *talent management* dan penyesuaian *talent development strategy* di era revolusi industri 4.0. Data didapatkan melalui proses *in-depth interview* kepada pihak yang berkaitan dengan *talent development* pada PT Telkom Indonesia Regional IV Jateng-DIY. Pada bab ini akan disajikan dan dipaparkan data penelitian terkait kerangka kerja *talent management* PT Telkom Indonesia Regional IV seperti proses *talent acquisition*, *talent on board*, *talent development*, dan *talent retention*. Kemudian pembahasan dilanjutkan dengan menelaah lebih dalam strategi *talent development* karyawan PT Telkom Indonesia Regional IV di era industri 4.0.

3.1 Kerangka Kerja *Talent Management*

Talent management merupakan strategi yang diterapkan oleh organisasi untuk mendapatkan keunggulan bersaing serta sebagai kunci kesuksesan organisasi. Armstrong (2014) dalam (Beardwell & Thompson, 2017) melihat bahwa *talent management* merupakan seperangkat kegiatan yang terintegrasi yang bertujuan untuk mengamankan aliran talenta di dalam perusahaan, mengingat bahwa talenta/karyawan merupakan sumber daya utama perusahaan. Terdapat beberapa

tahapan dalam praktik *talent management* yang dimulai dengan menarik, memiliki, mengembangkan, dan kemudian mempertahankan karyawan terbaik (Putri et al., 2022).

Berdasarkan temuan di lapangan, menunjukkan bahwa Telkom Indonesia memiliki sistem *talent management* yang terstruktur dan terarah dari setiap aktivitas di dalamnya. Aktivitas *talent management* perusahaan dimulai dari *talent acquisition*, *talent on board*, *talent development*, dan *talent retention*. Telkom Regional IV sebagai lini organisasi di tingkat regional memiliki peranan penting dalam *talent management* perusahaan. Berikut merupakan kerangka kerja *talent management* Telkom Regional IV Jateng-DIY:

Tabel 3.1 Kerangka Kerja Talent Management

Fokus	Operasional	Program	Penerapan	Sumber Data
<i>Talent Acquisition</i>	Terdapat beberapa jalur rekrutmen karyawan yang dikelola oleh Direktorat HCM Telkom Indonesia.	• Great People Trainee Program (GPTP) • Seleksi Disabilitas • Outsource	• Seleksi terpusat pada HCM Telkom Indonesia • Pemanfaatan platform media sosial sebagai upaya <i>attract talent</i>. • Optimalisasi upaya <i>employer branding</i> dengan mengangkat citra Telkom Indonesia sebagai korporasi yang memiliki cara kerja seperti perusahaan rintisan (start-up).	Wawancara
<i>Talent on Board</i>	Secara sepenuhnya agenda kegiatan dirancang dan dilaksanakan oleh HC Telkom Regional	• Welcoming • KDMP (Karyawan Dalam Masa Percobaan)	• Pengenalan unit, pengenalan <i>business process</i>, pengenalan budaya Telkom Regional IV, serta games & gimmick sebagai upaya bonding. • Rolling Unit, Project individu, Project Kelompok, Project Angkatan	Wawancara
<i>Talent Development</i>	Penyusunan kurikulum dan pelaksanaan program menjadi tanggung jawab dari Telkom Corpu. HC Regional bertanggung jawab sebagai penyedia data kebutuhan	• Training • AFRAM • Hack Idea • Telkom Athon • MyDigiLearn	• Upaya <i>talent development</i> terpadu dengan Telkom Corpu sebagai learning unit yang bertugas menjadi penggerak utama pengembangan karyawan. • Validasi keterbutuhan pengembangan karyawan dilakukan oleh HC Telkom Regional per triwulan. • Upaya peningkatan self-learning didukung dengan <i>corporate culture</i> yang	Wawancara

	development karyawan.		mendorong karyawan untuk mengembangkan diri. • Penyediaan program pengembangan <i>digital skills</i> yang komprehensif. • Menyediakan program pelatihan AFRAM sebagai bentuk adaptasi bagi karyawan dalam menjalankan peranan pasca transformasi organisasi.	
Talent Retention	Telkom Regional IV mengedapankan keamanan, kenyamanan, dan bentuk service lainnya yang dapat diupayakan untuk karyawan.	• INGENIUM (<i>integrated talent management system</i>) • Serikat Karyawan (Sekar) • Komunitas olahraga, seni dan rohani • Digismart	• Komitmen nyata perusahaan untuk memberikan keamanan, kenyamanan dan bentuk service lainnya untuk karyawan. • Pemanfaatan aplikasi sebagai <i>integrated talent management system</i> (INGENIUM) • Menghadirkan Serikat Karyawan (Sekar) yang dekat dan menjadi pendengar keluhan karyawan. • Komunitas sebagai wadah bersosialisasi yang aktif • Wadah <i>sharing session insightful</i>	Wawancara

Sumber: Data primer yang diolah (2023)

Kerangka kerja diatas menunjukkan bahwa kegiatan *talent management* tidak menjadi tanggung jawab sepenuhnya dari Telkom Regional IV Jateng-DIY. Sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, Telkom Indonesia mempunyai tujuh kantor regional dan Telkom Regional IV menjadi regional yang berfokus pada Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) yang berpusat di Kota Semarang. Sama halnya dalam pelaksanaan *talent management*, Direktorat *Human Capital Management* (HCM) Telkom Indonesia berkordinasi dengan Unit *Human Capital* (HC) Telkom Regional IV untuk menjalankan setiap inisiatif yang ada. Berdasarkan data yang didapatkan di lapangan, Telkom Regional IV sebagai perusahaan di level regional bekerja sama dengan Telkom Coporate University sebagai *learning unit* yang menjadi penggerak program-program pengembangan karyawan yang strategis.

3.1.1 Kebijakan *Talent Management* Telkom Indonesia

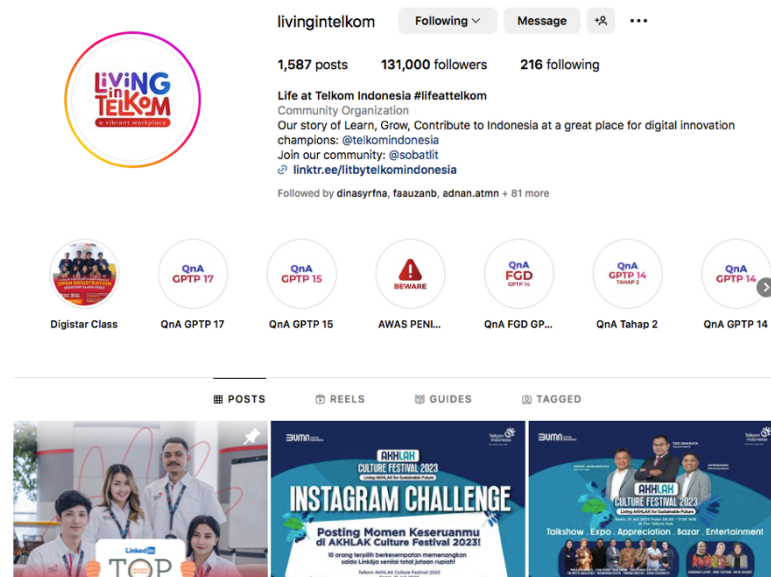
Talent management akan menjadi tantangan bagi semua organisasi khususnya pada sektor ekonomi bisnis di seluruh penjuru dunia, terlebih bagi pasar tenaga kerja di negara berkembang (Vaiman et al., 2012). Manajemen talenta mencakup seluruh aktivitas organisasi dengan tujuan menarik, memilih, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan terbaik dalam peran strategis atau peranan yang diperlukan untuk mencapai prioritas strategis organisasi, baik dalam skala regional dan global. Sehubungan dengan itu, penting bagi Telkom Indonesia untuk dapat menerapkan strategi *talent management* yang memperhatikan dan mengintegrasikan dengan beberapa faktor internal dan faktor eksternal.

Berdasarkan data yang di dapatkan pada penelitian ini memberikan indikasi bahwa praktik talent management diterapkan dengan baik dalam rekrutmen dan orientasi, tetapi belum efektif dalam development terkhusus bagi karyawan yang berada di kantor-kantor wilayah. Salah satu narasumber menyebutkan bahwa padatnya operasional di kantor wilayah mengakibatkan karyawan kurang memiliki waktu untuk mengikuti program development yang sudah disediakan perusahaan. Melalui hal tersebut, diperlukan strategi *talent management* perusahaan yang dikembangkan kembali untuk memberikan program pengembangan kepada karyawan di kantor-kantor regional. Program talent development berguna untuk mendukung transformasi digital yang pada dasarnya tidak bisa dihindari oleh organisasi agar tetap kompetitif dalam lanskap bisnis saat ini.

3.2 Talent Acquisition

3.2.1 Attract Talent

Apabila dikaji melalui sudut pandang manajemen pemasaran, pelanggan cenderung akan memilih produk yang terkenal (Ekhsan et al., 2022). Sebagai upaya menarik minat calon karyawan potensial, Telkom Indonesia menjalankan upaya *employer branding* melalui berbagai platform seperti Instagram, LinkedIn, YouTube, hingga Tiktok. Banyak dari calon karyawan yang memperhitungkan beberapa hal yang berkaitan dengan perusahaan yang akan dituju untuk melamar pekerjaan. Melalui upaya *employer branding*, Telkom Indonesia mampu untuk menyuguhkan konten-konten yang memberikan sorotan langsung pada prestasi-prestasi perusahaan. Begitupun dengan calon karyawan yang cenderung akan memilih perusahaan berprestasi dan tergabung dalam daftar perusahaan terbaik.



Gambar 3.1 Akun Instagram @livingintelkom sebagai *employer branding*

Sumber: Media sosial perusahaan, Telkom Indonesia @livingintelkom

Berdasarkan informasi yang diperoleh, *platform* media sosial Instagram Telkom Indonesia dengan nama pengguna @livingintekom menjadi salah satu *platform* dengan pengikut lebih dari 130 ribu pengguna yang mampu memberikan beragam informasi kepada target pasar tenaga kerja. Terdapat kategorisasi konten *employer branding* yang menjadi daya tarik bagi karyawan dan pihak eksternal perusahaan. Berikut merupakan kategori konten yang banyak menjadi perhatian calon karyawan yang berminat bergabung bersama Telkom Indonesia:

Tabel 3.2 Katergori Konten Employer Branding PT Telkom Indonesia

Kategori Konten	Bentuk Konten
Informasi Rekrutmen PT Telkom Indonesia	• Informasi Rekrutmen Terbuka • Informasi alur rekrutmen • Linimasa rekrutmen • <i>Reminder</i> rekrutmen
Tips Rekrutmen	• Tips personal branding • Tips wawancara • Informasi event sharing session persiapan seleksi
<i>Corporate branding</i>	• Penghargaan perusahaan • Pencapaian perusahaan • Aktivasi budaya perusahaan • Informasi kegiatan diluar kegiatan operasional (komunitas perusahaan)
<i>Employee Experience</i>	• Konten perjalanan karir karyawan • Konten aktivitas sehari-hari karyawan
Informasi event eksternal	• Informasi roadshow kampus melalui program Digistar Connect • Bootcamp digital skills
Informasi umum	• <i>People empowerment</i> • <i>Knowledge sharing</i> • Perayaan hari raya

Sumber: Data primer yang diolah (2023)

Melalui konten *employer branding* yang disuguhkan oleh Unit Human Capital (HC) Communication & Employer Branding Telkom Indonesia, pasar tenaga kerja potensial mengaku mendapatkan banyaknya informasi bermanfaat. Terdapat narasumber yang menuturkan bahwa media sosial @livingintelkom memberikan banyak informasi bermanfaat yang membantu proses rekrutmen, tahapan seleksi, hingga proses penyesuaian ketika sudah bergabung sebagai karyawan Telkom Indonesia.



Gambar 3.2 Employer branding Telkom Regional IV dengan konten sharing session bersama karyawan

Sumber: Media sosial perusahaan, Telkom Regional IV @telkom_regional4

Selain itu upaya *employer branding* juga diterapkan oleh kantor Telkom yang berada di setiap regional, salah satunya Telkom Regional IV dengan teritori wilayah Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Diakui oleh narasumber lainnya bahwa tidak sedikit karyawan yang memberikan pujian

pada upaya *employer branding* perusahaan. Dengan adanya konten *employer branding*, karyawan merasakan bahwa perusahaan memberikan wadah bagi karyawan untuk *sharing experience* sekaligus wadah meningkatkan personal branding karyawan itu sendiri. Berdasarkan temuan di lapangan, *employer branding* Telkom Indonesia menjadi salah satu media yang memiliki kekuatan besar dalam menarik minat calon karyawan potensial pada pasar tenaga kerja.

3.2.2 *Select Talent*

Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa Telkom Indonesia menerapkan sistem rekrutmen terpusat yang menjadi tanggung jawab dari Direktorat Human Capital Management (HCM) Telkom Indonesia. Terdapat beberapa jalur atau *channel* rekrutmen yang pernah digunakan perusahaan untuk merekrut karyawan mulai dari program *management trainee* yang disebut Great People Trainee Program (GPTP), FHCI, seleksi disabilitas, seleksi kampus, seleksi bakat, dan rekrutmen *outsourcing*. Dari banyaknya *channel* rekrutmen perusahaan, setiap tahun perusahaan menerapkan kebijakan rekrutmen karyawan yang disesuaikan dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan.

Berdasarkan informasi yang diperoleh, saat ini rekrutmen karyawan Telkom Indonesia terfokus pada jalur GPTP, jalur *pro hire* dan jalur seleksi disabilitas. Program GPTP merupakan jalur rekrutmen *management trainee* incaran pasar tenaga kerja dengan tingkat keketatan tinggi di Indonesia. Salah satu narasumber, Ibu Ester, membagikan pengalaman ketika beliau menjalankan proses seleksi GPTP angkatan 13 pada awal tahun 2021 dan akhirnya bergabung menjadi karyawan

Telkom Indonesia. Proses seleksi program GPTP-13 dijalankan secara *online* karena kondisi pandemi Covid-19 yang memaksa adanya batasan dalam beraktivitas. Pada tahun 2021 banyak perusahaan yang melakukan perubahan kebijakan seleksi karyawan dikarenakan kondisi yang tidak memungkinkan untuk adanya kontak fisik langsung.

Narasumber lainnya yaitu Bapak Arrazi, memberikan gambaran proses seleksi program GPTP angkatan 15 pada awal tahun 2022. Beliau menjelaskan bahwa proses seleksi program GPTP-15 berbeda dengan proses seleksi tahun 2021. Pada tahun 2022 terdapat kondisi dimana banyak perusahaan yang mulai terbiasa dalam melakukan adaptasi program dalam format *online*. Pada tahun 2022 proses seleksi GPTP berlangsung secara online namun dengan beberapa tahapan seleksi yang berbeda. Selain itu, terhitung sejak tahun 2022 Telkom Indonesia menjalankan program GPTP yang terintegrasi dengan program dari Forum Human Capital Indonesia (FHCI) yang disebut Rekrutmen Bersama BUMN (RBB).



Gambar 3.3 Informasi Rekrutmen Bersama BUMN Tahun 2022

Sumber: Media sosial perusahaan, Telkom Indonesia @livingintelkom

Berikut merupakan tabel perbandingan pelaksanaan seleksi program GPTP di tahun 2021 dan tahun 2022 berdasarkan hasil wawancara bersama Ibu Ester dan Bapak Arrazi:

Tabel 3.3 Perbandingan Pelaksanaan Seleksi GPTP		
	GPTP Tahun 2021	GPTP Tahun 2022
Pelaksana	Direktorat HCM Telkom Indonesia	Forum Human Capital Indonesia (FHCI) dan Direktorat HCM Telkom Indonesia
Tahapan Seleksi	1. Seleksi Berkas Administrasi 2. Tes Kemampuan Dasar (TKD) 3. Tes Bahasa Inggris. 4. Focus Group Discussion (FGD) 5. Tes Bidang 6. Interview 7. Tes Kesehatan.	- Seleksi FHCI 1. Tes Kemampuan Dasar (TKD) 2. Tes Bahasa Inggris - Seleksi GPTP 1. Tes Kemampuan Bidang 2. Tes Bahasa Inggris 3. Tes Bidang Pilihan 4. Assessment Day 5. Personality Test 6. Online interview 7. Tes Kesehatan

Sumber: Data primer yang diolah (2023)

Berdasarkan temuan di lapangan, diketahui bahwa Telkom Indonesia menerapkan sistem rekrutmen terpusat yang menjadi tanggung jawab di bawah Direktorat Human Capital Management (HCM) Telkom Indonesia. Melalui sistem rekrutmen yang terintegrasi dengan FHCI, Telkom Indonesia sebagai perusahaan di bawah naungan Kementerian BUMN turut berkontribusi dalam menerapkan strategi pembentukan karyawan yang sesuai dengan standar BUMN. Setelah pendaftar melalui proses seleksi FHCI, calon karyawan akan menjalankan tahapan seleksi lanjutan berdasarkan dengan yang diterapkan oleh perusahaan masing-masing. Berdasarkan informasi yang didapatkan, pada tahap seleksi GPTP tahun 2022 terdapat tahapan seleksi yang menjadi pembeda dengan program seleksi GPTP sebelumnya yaitu Assessment Day. Pada tahap seleksi tersebut calon

karyawan diminta untuk memberikan solusi berupa *strategic planning & action* atas kasus yang diberikan. Perubahan tahap seleksi tersebut bergantung pada kebijakan perusahaan pada periode tertentu yang turut menyesuaikan dengan kondisi internal maupun eksternal perusahaan.

3.3 *Talent on Board*

Setelah terpilihnya talent yang sesuai dengan kriteria, perusahaan akan berfokus pada kegiatan orientasi dengan memberikan pemahaman-pemahaman dasar serta mengintegrasikan dalam praktik operasional kerja (Putri et al., 2022). Berdasarkan hasil penelitian, kegiatan *onboarding* karyawan baru menjadi tanggung jawab dari Unit Human Capital (HC) di masing-masing Telkom Regional. Pada Telkom Regional IV, kegiatan *onboarding* yang bertajuk “Welcoming” memiliki *journey* satu minggu dan dikemas dengan beragam agenda pengenalan disertai *gimmick* dan games menarik. Selama satu minggu karyawan baru diberikan kesempatan untuk mengenal Telkom Regional IV dimulai dengan berkenalan dengan *senior leader* (SL), mengenal setiap divisi & unit, serta memahami *business process* pada lingkup regional.

Selanjutnya karyawan baru akan menjalankan masa *probation* yang dikenal dengan program Karyawan Dalam Masa Percobaan (KDMP) selama tiga bulan. Program KDMP akan memberikan pengalaman langsung bagi karyawan dalam mengenal unit terkait. Selain mengikuti aktivitas harian, peserta KDMP diwajibkan untuk melakukan analisis *pain problem* yang ada pada setiap unit dan memberikan solusi atas permasalahan tersebut. Pada akhir masa KDMP, karyawan baru

diwajibkan untuk memilih satu solusi terbaik untuk selanjutnya dilakukan pitching kepada Executive Vice President (EVP) Telkom Regional IV Jateng-DIY. Program KDMP yang disusun oleh HC Telkom Regional IV merupakan pembeda dengan Telkom Regional lainnya di seluruh Indonesia. Beberapa Telkom Regional memberikan tanggung jawab KDMP langsung kepada Kantor Witel di daerah penempatan karyawan tersebut dengan pengawasan langsung dari manajer Witel.



Gambar 3.4 Peserta KDMP bersama Senior Leaders Telkom Regional IV

Sumber: Dokumen perusahaan (2022)

Karyawan baru yang sudah menyelesaikan program KDMP akan langsung mendapatkan Surat Keputusan (SK) terkait penempatan lokasi tugas. Karyawan baru yang bertugas di daerah penugasan akan mendapatkan *buddy* atau mentor yang bertugas untuk membantu karyawan baru dalam beradaptasi. Buddy merupakan karyawan organik Telkom Indonesia yang berada di lokasi terdekat dari lokasi penugasan karyawan baru. Masa kerja seorang karyawan organik dalam menjadi *buddy* tidak terpaut oleh waktu. Ketika karyawan baru dirasa mampu mengerjakan pekerjaan operasional dengan baik maka peranan dapat mulai dilepaskan. Namun,

karyawan baru masih bisa untuk selalu beriteraksi bersama dengan *buddy* sebagai rekan kerja.

3.4 *Talent Development*

Talent development menjadi salah satu proses suksesi karir untuk menciptakan individu *talent* menjadi kandidat yang tepat dalam melanjutkan manajerial (Putri et al., 2022). Guna menciptakan individu yang mampu bersaing, Telkom Indonesia membentuk unit fungsional bernama Telkom Corporate University (Corpu) yang berfokus pada program pengembangan karyawan. Sebagai unit yang bergerak dengan fungsi Human Capital Mangement (HCM), HC Telkom Regional IV memiliki banyak koordinasi langsung dengan Telkom Corpu dalam pelaksanaan program-program pengembangan karyawan. Penemuan di lapangan menunjukan bahwa hampir setiap program pengembangan karyawan Telkom Regional IV, terintegrasi dengan Telkom Corpu sebagai learning unit dan Telkom Learning Area 4 sebagai fasilitas yang tersedia di ranah regional.

Dijelaskan oleh narasumber bahwa HC Telkom Regional IV memiliki fungsi utama sebagai *supporting system* dalam memberikan dorongan kepada setiap karyawan untuk belajar dan mengembangkan diri. Ketika karyawan memulai karirnya di Telkom Indonesia, maka karyawan itu sendiri yang akan menentukan *journey* karir seperti apa yang akan disiapkan. HC Telkom Regional berfokus pada memberikan support bagi karyawan tersebut untuk dapat mencapai goals individu. Telkom Corpu sebagai *learning unit* menyuguhkan kurikulum dan silabus pengembangan karyawan yang disesuaikan dengan keterbutuhan direktorat dan unit

di perusahaan. Ketika terdapat aspirasi dari karyawan, HC Telkom regional bertugas untuk melakukan validasi kepada manajer unit terkait kemudian mengajukan kepada Telkom Corpu.

Melalui penerapan *corporate university*, Telkom Indonesia berkomitmen untuk memberikan lingkungan organisasi yang belajar, bertumbuh, dan berkembang bersama karyawan. Menurut penuturan narasumber yaitu Ibu Cana yang merupakan Officer Learning Area 4 Telkom Corpu, Telkom Indonesia memiliki komitmen tinggi pembentukan *culture innovation* sebagai modal pembentukan sumber daya manusia yang sesuai tuntutan era digital. “*We don't create product. We build people who built product*” merupakan salah satu *tagline* yang memberikan pernyataan kuat bahwa Telkom Indonesia memberikan investasi yang besar pada pengembangan modal manusia perusahaan.

3.5 Talent Retention

Program retensi karyawan menjadi bentuk perhatian manajemen terhadap komitmen dan kepuasan kerja setiap individu, sehingga individu yang telah dikembangkan bakatnya tidak berpindah pada organisasi lain (Putri et al., 2022). *Talent management* berperan untuk membantu individu menjadi termotivasi dan mengeluarkan seluruh potensi yang dimilikinya. Pada temuan di lapangan, Telkom Regional IV memberikan banyak perhatian pada aspek retensi karyawan seperti penghargaan pada hasil kerja, kesempatan pengembangan diri, keterbukaan terhadap aspirasi karyawan, hingga kesempatan untuk melanjutkan studi.

Berdasarkan penuturan narasumber yaitu Ibu Naurah, salah satu bentuk pengawasan HC Telkom Regional IV terhadap karyawan yaitu melalui aplikasi bernama INGENIUM. Aplikasi tersebut yang merupakan *integrated talent management system* yang dikembangkan oleh anak perusahaan Telkom Indonesia yaitu Telkom Sigma. Melalui INGENIUM perusahaan dapat melihat seluruh profil karyawan mulai dari foto, visi misi karyawan, *track record*, *hasil assessment*, *training history*, pengalaman *volunteering*, dan pengalaman lainnya. Dalam INGENIUM karyawan dapat mencurahkan aspirasi terkait jenjang karir yang menjadi minat dari karyawan tersebut. Selain bentuk pengawasan melalui aplikasi, HC Telkom Regional memberikan *service* kepada karyawan seperti pengajuan cuti, permintaan pelatihan pengembangan diri, hingga pengajuan program beasiswa studi lanjutan.

Untuk menghadirkan kenyamanan secara langsung bagi karyawan, HC Telkom Regional memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk bersosialisasi lebih melalui beragam komunitas seperti komunitas musik, komunitas rohani dan komunitas olahraga. Selain itu HC Telkom Regional menyediakan forum *sharing session* bernama DIGISMART yang akan membahas topik berdasarkan hasil survei minat karyawan. Dengan adanya program DIGISMART karyawan menjadi lebih *insightful* terkait hal-hal baru baik di internal maupun eksternal perusahaan. Sebagai salah satu upaya menjaga dinamika internal karyawan, Telkom Indonesia memiliki Serikat Karyawan (Sekar) yang aktif mengayomi karyawan. Peranan Sekar dalam Telkom, khususnya Telkom Regional IV, cukup penting dalam mendengarkan keluhan kesah dari karyawan dan menjaga keharmonisan ekosistem

internal perusahaan. Penggerak Sekar merupakan karyawan yang juga merasakan segala dinamika organisasi dengan harapan mampu memberikan saran dan masukan yang juga dirasakan secara langsung oleh karyawan penggerak Serikat Karyawan (Sekar).



Gambar 3.5 Poster Informasi Program Digismart Telkom Regional IV

Sumber: Dokumen Perusahaan (2021)

3.6 Analisis *Talent Development* Telkom Regional IV

Talent development menjadi salah satu bagian penting dalam menjaga modal manusia organisasi dapat berkembang dan unggul untuk mencapai tujuan. Organisasi mampu memperkirakan permintaan akan pasokan talent yang memadai untuk menjalankan roda bisnis di masa mendatang. PT Telkom Indonesia berupaya untuk menjaga standar mutu dalam proses seleksi karyawan melalui proses rekrutmen dan orientasi terpusat. Berdasarkan temuan di lapangan, Telkom Regional IV, dinilai mampu memberikan pengembangan karyawan sebagai bentuk program lanjutan yang menjadi investasi modal manusia. Berikut merupakan analisis *talent development* Telkom Regional 4:

Tabel 3.4 Program Talent Development Berdasarkan Status Kepegawaian

Status Kepegawaian	Program	Sifat	Penerapan	PIC
Karyawan baru	Welcoming	Wajib	• Pengenalan unit, <i>business process</i> dan budaya Telkom Regional IV. • Games & <i>gimmick</i> sebagai upaya bonding antar karyawan baru.	HC Telkom Regional IV
	KDMP (Karyawan Dalam Masa Percobaan)	Wajib	• Rolling Unit: Selama masa KDMP, peserta dibagi dalam beberapa kelompok kemudian mengikuti aktivitas harian setiap unit bisnis yang ada di Telkom Regional IV. • Project KDMP: Karyawan baru akan diberikan beberapa project mulai dari project individu, kelompok dan angkatan KDMP. • Pitching Project: Pada akhir masa KDMP, karyawan baru diwajibkan untuk melakukan pitching project kepada Executive Vice President (EVP) Telkom Regional IV Jateng-DIY. • Mentoring buddy: Setelah mendapatkan SK penempatan tugas, karyawan baru akan memiliki buddy yang mana merupakan karyawan organik di lokasi penempatan terdekat.	HC Telkom Regional IV
Karyawan Tetap	Training	Wajib, bagi karyawan yang mendapatkan nota dinas.	• Upaya perusahaan untuk memberikan peningkatan <i>fundamental skills</i> yang tepat dan sesuai dengan <i>role</i> tugas karyawan. • Proses pemilihan peserta <i>training</i> berdasarkan pada <i>talent mapping</i> dan prioritas unit/karyawan yang membutuhkan karyawan terkait.	Telkom Corpu, HC Telkom Regional IV

AFRAM	Wajib, bagi karyawan yang mendapatkan nota dinas.	• Bertujuan untuk membentuk Account Manager (AM) yang bertugas sebagai <i>frontliner</i> perusahaan pada model bisnis perusahaan B2B. • Pemilihan peserta berdasarkan pada <i>talent mapping</i> karyawan yang dirasa tepat untuk menjadi Account Manager (AM). • Penggunaan sistem <i>batch</i> dengan durasi setiap <i>batch</i> selama satu bulan. • <i>Kick off</i> AFRAM dimulai dengan pembekalan materi selama satu minggu yang terpusat di Telkom Learning Area 4. • Project kelompok dengan OKR sebagai indikator keberhasilan. Metode evaluasi <i>Sprint</i> dengan durasi setiap sprint selama satu minggu. • Pada akhir batch terdapat agenda <i>pitching</i> hasil project lapangan kepada panelis yang merupakan pimpinan perusahaan. • Dengan adanya AFRAM, manajemen perusahaan dapat menentukan karyawan potensial untuk menjadi Account Manger (AM).	Telkom Corpu, HC Telkom Regional IV
Hack Idea	Opsional	• Program aktivasi budaya perusahaan dengan penggunaan design thinking, eksperimentasi dan kolaborasi yang menjadi wadah menampung inovasi karyawan Telkom Indonesia. • Terdapat tahapan <i>idea development</i> yaitu <i>pre-customer validation</i> serta <i>customer validation</i> yang meliputi pre-product validation dan product validation.	Telkom Corpu, AMOEBA

Telkom Athon	Opsional	• Program bootcamp bagi karyawan yang ingin mempelajari digital skills lebih dalam. Terdapat beberapa stream digital skills seperti UI/UX, <i>project management</i>, <i>Data Science</i>, <i>React Native</i>, <i>Front End</i>, <i>Back End</i>, dan <i>cyber security</i>. • rangkaian kegiatan selama kurang lebih 5-6 bulan dilaksanakan after office hours • Disertai dengan materi, tugas dan diakhiri melalui kompetisi pengujian product • Alumni Telkom Athon diproyeksikan menjadi <i>digital talent</i> yang dapat diberdayakan kembali di program inkubasi lainnya.	Telkom Corpu, AMA Management
MyDigiLearn	Wajib	• <i>Corporate learning solution</i> yang memberi karyawan program pembelajaran lengkap dan terorganisir • Upaya efisiensi pada inisiatif <i>talent development</i> yang menjadi salah satu fungsi Human Capital Management • 5000+ materi pembelajaran dengan beragam konten pengembangan yang dapat karyawan pilih • Terdapat beberapa kategori materi pembelajaran seperti <i>artificial intelligence</i>, <i>business & industry acumen</i>, <i>corporate enabler</i>, <i>data science</i>, <i>deployment tips</i>, <i>digital network & connectivity</i>, <i>finance</i>, <i>human capital</i> dan lainnya	Telkom Corpu

Sumber: Data primer yang diolah (2023)

Sebagai perusahaan yang bergerak selaras dengan perkembangan teknologi, *talent development* Telkom Indonesia dirancang seefektif dan seefisien mungkin dalam memberikan pengembangan yang optimal bagi karyawan. Berdasarkan hasil penelitian yang didapatkan, terdapat bentuk pengembangan dapat dikategorikan berdasarkan status kepegawaian yaitu karyawan baru dan karyawan tetap. Berikut merupakan program pengembangan karyawan yang turut menjadi perhatian Unit Human Capital Telkom Regional IV Jateng-DIY:

3.6.1 Welcoming

Berdasarkan informasi yang di dapatkan, agenda *onboarding* karyawan baru merupakan tanggung jawab dari Unit Human Capital (HC) di masing-masing regional. Pada Telkom Regional IV, agenda *onboarding* yang bertajuk “Welcoming” memiliki *journey* selama satu minggu. Selama periode *welcoming* tersebut, karyawan baru diberikan kesempatan untuk mengenal lingkungan kerja Telkom Regional IV dimulai dengan berkenalan dengan senior leader (SL) Telkom Regional IV, mengenal setiap divisi & unit, serta memahami *business process* pada lingkup regional. Untuk memberikan kesan yang hangat kepada karyawan baru, HC Telkom Regional mengemas agenda *welcoming* disertai dengan games dan *gimmick* menarik.

3.6.2 Program Karyawan Dalam Masa Percobaan (KDMP)

Selanjutnya karyawan baru akan menjalankan masa *probation* yang dikenal dengan program Karyawan Dalam Masa Percobaan (KDMP) selama tiga bulan. Dalam

waktu tiga bulan, peserta KDMP akan dibagi berkelompok dan mengikuti aktivitas harian setiap unit bisnis yang ada di Telkom Regional IV. Hal ini akan memberikan pengalaman langsung bagi karyawan dalam mengenal unit terkait. Selain mengikuti aktivitas harian, peserta KDMP diwajibkan untuk melakukan analisis *pain problem* yang ada pada setiap unit dan memberikan solusi atas permasalahan tersebut. Pada akhir masa KDMP, karyawan baru diwajibkan untuk memilih satu solusi terbaik untuk selanjutnya dilakukan pitching kepada *Executive Vice President* (EVP) Telkom Regional IV Jateng-DIY. Program KDMP yang disusun oleh HC Telkom Regional IV merupakan pembeda dengan Telkom Regional lainnya di seluruh Indonesia. Beberapa Telkom Regional memberikan tanggung jawab KDMP langsung kepada Kantor Witel di daerah penempatan karyawan tersebut dengan pengawasan langsung dari manajer Witel.



Gambar 3.6 Pitching Project KDMP kepada EVP Telkom Regional IV

Sumber: Dokumen perusahaan (2022)

Karyawan baru yang sudah menyelesaikan program KDMP akan mendapatkan Surat Keputusan (SK) terkait penempatan lokasi tugas. Setiap

karyawan baru akan mendapatkan *buddy* atau mentor yang bertugas untuk membantu proses beradaptasi. *Buddy* merupakan karyawan Telkom Indonesia yang berada di lokasi penugasan yang sama atau lokasi terdekat. Ketika karyawan baru dirasa mampu menjalankan pekerjaan operasional dengan baik maka peranan *buddy* dapat mulai dilepaskan.

3.6.3 Training

Sebagai upaya untuk meningkatkan kapasitas diri dari setiap karyawan, Telkom Indonesia melalui Telkom Corpu memiliki inisiatif untuk selalu memberikan pelatihan terbaru kepada karyawan. Berdasarkan data yang diperoleh, peserta *training* merupakan karyawan yang mendapatkan nota dinas atau surat tugas. Penugasan kepada karyawan untuk mengikuti training merupakan salah satu upaya memberikan pelatihan yang efisien dan tepat sasaran. Narasumber penelitian menjelaskan bahwa terdapat *talent mapping* yang diselaraskan dengan kebutuhan organisasi dalam memberikan pelatihan kepada karyawannya.

Setiap triwulan Unit HC Telkom Regional IV berkoordinasi dengan Telkom Corpu untuk membahas terkait rencana pelatihan (*training*) yang akan diberikan kepada karyawan. Telkom Corpu sebagai *corporate learning unit* memiliki daftar kebutuhan pelatihan dari setiap Telkom Regional yang merupakan hasil dari validasi kebutuhan karyawan yang diselaraskan goals unit terkait. Pada pelaksanaan *training*, Telkom Corpu yang akan bertanggung jawab penuh mulai dari pengiriman nota dinas hingga koordinasi dan kolaborasi bersama dengan

vendor. HC Telkom Regional IV berfokus pada penyediaan data peserta pelatihan serta data lainnya yang dibutuhkan dalam *training* terkait.

3.6.4 Agile for B2B Regional Account Management (AFRAM)

Berdasarkan kondisi di lapangan, saat ini PT Telkom Indonesia sedang melakukan transformasi model bisnis dari Business to Customer (B2C) menjadi Business to Business (B2B). Adanya transformasi organisasi turut mempengaruhi human capital management perusahaan. Telkom Corpu menghadirkan program bernama Agile for B2B Regional Account Management (AFRAM) sebagai salah satu upaya pengembangan karyawan untuk menjalankan bisnis B2B dengan efektif. AFRAM menjadi salah satu wadah untuk membentuk Account Manager (AM) yang bertugas sebagai frontliner perusahaan pada model bisnis B2B. Peserta AFRAM merupakan karyawan terpilih melalui *talent mapping* yang dinilai dapat menjadi Account Manager (AM).



Gambar 3.7 Kunjungan Direktur Digital Business Telkom Indonesia pada Kegiatan AFRAM Telkom Regional IV

Sumber: Dokumen perusahaan (2023)

Dalam keberlangsungannya program AFRAM menerapkan *dynamic curriculum* 10:20:70 yang mana 10% *formal training* melalui sesi materi, 20% *informal training* dengan pengelompokan peserta & interaksi sosial, serta 70% *experimental* melalui project lapangan. Berdasarkan penuturan narasumber, sesi materi AFRAM Telkom Regional 4 dilaksanakan secara terpusat di kantor Telkom Learning Area 4, Kota Semarang. Peserta AFRAM dibagi menjadi beberapa kelompok yang kemudian dibekali project dengan *objectives & key results* (OKR) yang harus dicapai oleh setiap kelompok. Di akhir kegiatan dari AFRAM terdapat agenda *pitching* hasil project kelompok kepada panelis yang merupakan pimpinan perusahaan. Dengan AFRAM, manajemen perusahaan kemudian dapat menentukan karyawan potensial untuk menjadi Account Manager (AM).



Gambar 3.8 Pitching progress Project AFRAM pada agenda Sprint Review

Sumber: Dokumen perusahaan (2023)

3.6.5 Hack Idea

Dewasa ini perkembangan teknologi semakin menuntut untuk selalu beradaptasi dengan segala perubahan. Sebuah inovasi merupakan yang penting untuk

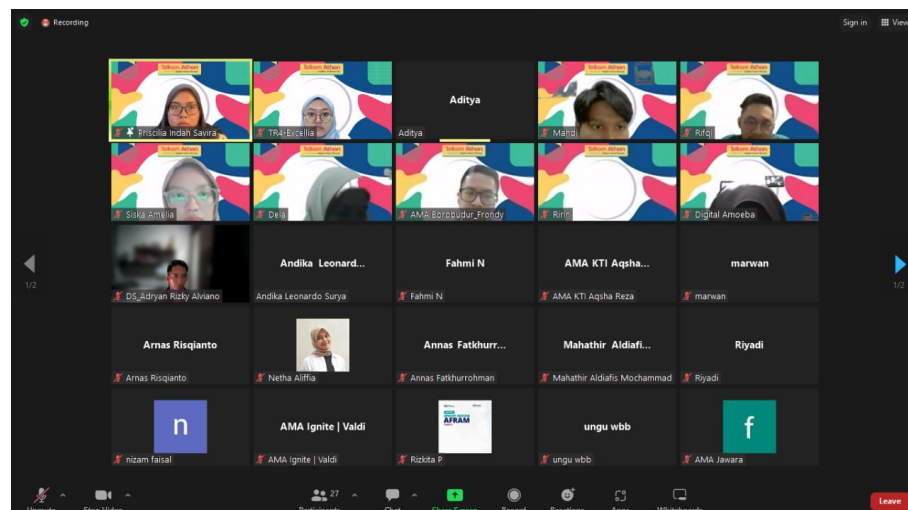
menjawab berbagai persoalan yang nantinya akan kita hadapi. Tidak dipungkiri lagi saat ini banyak perusahaan yang memerlukan berbagai ide dan inovasi dari karyawan. PT Telkom Indonesia melalui AMOEBA sebagai *coprorate innovation lab* menghadirkan inkubasi dan akselerasi ide dari karyawan yang menciptakan inovasi digital dan mengembangkan digital talent itu sendiri.

Hack Idea memberikan kesempatan bagi karyawan Telkom untuk mengeksplorasi berbagai ide yang dimilikinya. Dengan aktivasi *design thinking*, eksperimentasi dan kolaborasi, Hack Idea dapat menjadi wadah karyawan dalam berkreasi, berkolaborasi antar unit, divisi, atau regional. Berdasarkan data yang penulis kumpulkan, terdapat beberapa tahap *idea development* yang perlu diikuti para inovator yaitu *pre-customer validation* serta *customer validation* yang meliputi *pre-product validation* dan *product validation*. Setelah melalui *idea development*, para inovator akan menjalankan Sidang Komite Amoeba untuk menentukan apakah inovasi yang ada dapat dilanjutkan atau terhenti.

3.6.6 Telkom Athon

Telkom Athon merupakan program bootcamp khusus untuk karyawan yang ingin mempelajari *digital skills* lebih dalam. Telkom Athon mempunyai beberapa *stream* pelatihan *digital skills* seperti *UI/UX*, *project management*, *Data Science*, *React Native*, *Front End*, *Back End*, dan *cyber security*. Telkom Athon mempunyai beberapa rangkaian kegiatan mulai dari tahapan seleksi pendaftar dengan aspek *golden circle*, *logic test*, *softskill test*, kemudian *commitment letter*. Para peserta lolos seleksi dapat mengikuti *journey* berikutnya yang meliputi *online course*,

community, coach & mentor bersama dengan expert pada bidang-bidang terkait. Di akhir journey, peserta Telkom Athon akan dievaluasi melalui sistem kompetisi dengan memberikan *use case* nyata terkait perusahaan. Para peserta diwajibkan untuk melakukan *pitching* di hadapan top manajemen PT. Telkom Indonesia. Peserta Telkom Athon didominasi oleh karyawan generasi muda yang berkeinginan untuk mengembangkan digital skills dengan memanfaatkan fasilitas perusahaan. Para alumni dari Telkom Athon diproyeksikan untuk menjadi *digital talent* yang nantinya dapat diberdayakan kembali oleh Telkom Group.



Gambar 3.9 Rapat Koordinasi Telkom Regional IV, AMA Borobudur, dan Telkom Corporate Universty dalam pelaksanaan Telkom Athon #4 2023

Sumber: Dokumen perusahaan (2023)

Berdasarkan hasil wawancara bersama dengan Ibu Excellia sebagai Officer HC Service Telkom Regional IV, Telkom Athon pada level regional dikelola oleh AMA Satelit (AMOEBAs Regional). Untuk Regional 4 memiliki Amoeba Management bernama AMA Borobudur. Dalam program Telkom Athon, peranan yang dimiliki oleh HC Regional IV adalah menyebarkan informasi rekrutmen & memberikan dorongan kepada karyawan yang ingin bergabung Telkom Athon.

Selain itu bekerja sama dengan AMA dalam melakukan *controlling* terkait karyawan Telkom Regional 4 yang mengikuti kegiatan Telkom Athon. HC Telkom Regional IV berfungsi sebagai observer karyawan yang mengikuti Telkom Athon. Ketika karyawan tersebut mengalami kesulitan, HC Telkom Regional dapat memberikan bantuan kepada karyawan karyawan terkait untuk melakukan *problem solving* atas kendala yang dihadapi.

3.6.7 MyDigiLearn

Berdasarkan hasil wawancara yang bersama dengan Ibu Ester, Telkom Indonesia melalui Telkom Corpu mencoba menyediakan media *e-learning* bernama MyDigiLearn sebagai media pengembangan karyawan yang mudah di akses dimana saja. MyDigiLearn menyediakan lebih dari 5000+ materi pembelajaran dengan beberapa kategori pembelajaran seperti *artificial intelligence, business & industry acumen, corporate enabler, data science, deployment tips, digital network & connectivity, finance, human capital* dan lainnya yang dapat karyawan akses. Dengan penerapan media e-learning MyDigiLearn, terdapat peningkatan efisiensi pada penerapan *talent development* yang menjadi salah satu fungsi Human Capital Management.

Berdasarkan penuturan salah satu narasumber, metode pembelajaran *e-learning* melalui MyDigiLearn sangat membantu karyawan untuk belajar dimanapun. Setiap karyawan yang mengikuti *e-learning* MyDigiLearn akan mendapatkan materi dan soal-soalnya untuk dijawab. Pada akhir dari setiap paket pembelajaran, karyawan sebagai peserta pembelajaran akan mendapatkan sertifikat

berdasarkan kategori materi pembelajaran sebagai bukti keikutsertaan. Melalui aplikasi INGENIUM yang berfungsi sebagai *integrated talent management system*, sertifikat yang menjadi bukti pembelajaran karyawan dalam program MyDigiLearn dapat menjadi point tambahan ketika karyawan tersebut sedang membangun jenjang karir di perusahaan.

Penerapan *e-learning* MyDigiLearn diharapkan dapat upaya penerapan ekosistem pengembangan karyawan yang memberikan dampak besar dalam mempersiapkan digital talent dan meningkatkan kapabilitas inovasi karyawan. Melalui Telkom Corpu, MyDigiLearn dikembangkan menjadi *software as a service* dan *content library* yang kedepannya dapat memberikan kemudahan bagi setiap organisasi yang menggunakan platform *e-learning* tersebut. Dengan inovasi MyDigiLearn akselerasi perusahaan untuk mempersiapkan *digital talent* dapat dilakukan serta membuka peluang dalam peningkatan ekonomi digital Indonesia.

3.7 Analisis Strategi Talent Development Telkom Regional IV

3.7.1. Kebijakan Korporasi

Talent development menjadi salah satu proses suksesi karir untuk menciptakan individu *talent* menjadi kandidat yang tepat dalam melanjutkan manajerial (Putri et al., 2022). Berdasarkan data wawancara yang diperoleh di lapangan, Telkom Indonesia menerapkan konsep *corporate university* dengan Telkom Corporate University (Corpu) sebagai *learning unit* yang bertugas mendorong upaya-upaya aktivasi *learning organization*. Konsep *corporate university* merupakan implementasi dari konsep *learning organization* yang disampaikan oleh Peter

Senge pada buku *The Fifth Discipline, The Art and Practice of Learning Organization* (NF, 2021). Konsep *corporate university* mencoba untuk mentransformasikan pendekatan pembelajaran tradisional pada *training center* menjadi pendekatan strategis. Di Indonesia, PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) menjadi pelopor dalam adopsi dan implementasi konsep *corporate university* pada tahun 2000-an (Wu, 2015). Disajikan pada Tabel 3.3, terdapat perbedaan yang menjadi pembandingan antara pendekatan tradisional dan pendekatan strategis.

Tabel 3.5 Perbandingan pendekatan pembelajaran tradisional dan strategis

Pendekatan Tradisional	Pendekatan Strategis
Reaktif	Proaktif
Taktis	Strategis
Pengembangan individu	Kompetensi organisasi
Orientasi pada tujuan pelatihan	Mencari solusi bagi organisasi
Tanggung jawab sendiri	Kemitraan dengan pengguna
Terpisah antar pengguna	Terintegrasi
Kesempatan pendidikan terbatas	Kesempatan pendidikan luas
Kebutuhan tertentu	Kebutuhan menyeluruh
Tidak ada evaluasi	Evaluasi sebagai <i>feedback</i> utama
Biaya tinggi	Prioritas/Efisiensi
Pelatihan sebagai produk	Pelatihan adalah proses
Berdiri sendiri	Bersinergi

Sumber: (Wu, 2015)

Pendekatan tradisional hanya berfokus pada pemenuhan kesenjangan kompetensi individu, sedangkan *corporate university* dengan pendekatan strategis memiliki fokus pada isu strategis dari organisasi dan proses bisnis. Berdasarkan hasil analisis dari temuan di lapangan, Telkom Indonesia, melalui Telkom Copu, menerapkan prinsip-prinsip pendekatan strategis yang terlihat pada program-program pelatihan yang diberikan kepada karyawan. Berikut merupakan implementasi pendekatan strategis yang didapatkan pada penelitian ini:

Tabel 3.6 Bentuk Implementasi Pendekatan Strategis

Karakter Pendekatan Strategis	Penerapan
Proaktif	• Pengembangan kurikulum pelatihan yang dilakukan Telkom Corpu berdasarkan pada kondisi internal dan eksternal perusahaan • Koordinasi rutin antara Telkom Corpu dengan HC Telkom Regional sebagai upaya validasi keterbutuhan pelatihan karyawan
Strategis	• Penyelarasan antara produk pembelajaran dengan visi, misi dan sasaran kinerja setiap direktorat • Perancangan <i>action learning</i> • Perancangan <i>learning impact measurement</i>
Kompetensi organisasi	• Pembentukan <i>operating model</i> setiap unit disertai dengan <i>fundamental skills</i> yang dibutuhkan karyawan
Mencari solusi bagi organisasi	• Analisis <i>pain problem</i> pada project yang diberikan melalui program KDMP Telkom Regional IV • <i>Real work study case</i> dalam beberapa program pengembangan karyawan seperti AFRAM, Telkom Athon dan Hack Idea
Kemitraan dengan pengguna	• Pemberian nota dinas atau surat tugas kepada karyawan untuk mengikuti program pelatihan
Terintegrasi	• Telkom Corporate University sebagai penyedia kurikulum pengembangan karyawan dan program pelatihan dan pengembangan karyawan
Kesempatan pendidikan luas	• Perusahaan memberikan kesempatan studi lanjutan kepada karyawan melalui program Great People Scholarship Program (GPSP) • MyDigiLearn sebagai media <i>e-learning</i> yang memudahkan karyawan untuk belajar dimanapun dan kapanpun
Kebutuhan menyeluruh	• Penerapan <i>training needs analysis</i> (TNA) sebagai upaya validasi kebutuhan pelatihan kepada karyawan perusahaan
Evaluasi sebagai <i>feedback</i> utama	• Penerapan <i>participants feedback</i> pada setiap agenda kegiatan pelatihan sebagai salah satu indikator <i>learning impact measurement</i> • Pengembangan program KDMP Telkom Regional IV berdasarkan hasil evaluasi tahun sebelumnya serta penyesuaian atas perkembangan kondisi internal dan eksternal

Prioritas/Efisiensi	• Validasi keterbutuhan training per triwulan yang dilakukan oleh Telkom Corpu dan HC Telkom Regional IV • Penerapan <i>talent mapping</i> yang diselaraskan dengan keterbutuhan organisasi dalam memberikan <i>training</i> kepada karyawan Telkom Regional IV • Eksklusivitas <i>training</i> bagi karyawan yang mendapatkan nota dinas atau surat tugas
Pelatihan adalah proses	• Penerapan <i>dynamic curriculum</i> 10:20:70 pada program AFRAM sebagai bentuk <i>bootcamp</i> bagi calon account manager B2B business • <i>Competition</i> dalam <i>journey</i> Telkom Athon yang mendorong peserta untuk berpartisipasi dalam proses pengembangan ide menjadi <i>innovation product</i>
Bersinergi	• Telkom Corpu menggandeng stakeholder internal maupun eksternal untuk menghadirkan program pelatihan karyawan • HC Telkom Regional sebagai <i>supporting partner</i> dalam meningkatkan budaya belajar di lingkungan karyawan

Sumber: Data primer yang diolah (2023)

Dilihat dari tabel 3.7, pendekatan strategis dalam pengembangan karyawan diterapkan dalam strategi pengembangan karyawan Telkom Indonesia, salah satunya di Telkom Regional IV Jateng-DIY. Sebagai perusahaan yang menggunakan pendekatan strategis pada strategi *talent development*, setiap unit yang ada di Telkom Regional IV sudah memiliki *operating model* yang berisi kerangka tujuan atau *goals* yang kemudian didefinisikan dalam *objectives & key results* (OKR) serta *fundamental skills* yang dibutuhkan karyawan. Perusahaan berkomitmen untuk menciptakan program pengembangan karyawan yang terintegrasi dan selaras dengan arah gerak perusahaan itu sendiri. Telkom Corpu sebagai *learning unit* menghadirkan beragam inisiatif pengembangan karyawan,

baik *soft skills* maupun *hard skills*, yang dapat dipilih dan disesuaikan dengan kebutuhan dari setiap direktorat dan unit. Namun, perlu untuk dilakukan validasi kembali kepada manajer unit terkait aspirasi karyawan mengenai keterbutuhan *training*.

Berdasarkan hasil analisis data lapangan, penelitian ini menemukan bahwa terdapat proses pembelajaran dalam konsep *coporate university* yang diterapkan Telkom Regional IV dan Telkom Corpu melalui program pengembangan karyawan yang ada, berikut tahapannya:

- a. Input, diawali dengan proses identifikasi kebutuhan pembelajaran dengan melihat *gap*, kinerja organisasi, formulasi kurikulum, perancangan *action learning*, dan perancangan *learning impact measurement*.
- b. Proses pembelajaran, dilakukan dengan metode yang paling efektif dan efisien dengan pemanfaatan sumber daya seoptimal mungkin.
- c. Output, pembelajaran diharapkan dapat memberikan dampak (*impact*) sebesar mungkin bagi kinerja organisasi yang diukur dengan beberapa metode seperti evaluasi teknis pasca pelaksanaan, *participants feedback*, dan *action learning application*.

Berdasarkan proses pembelajaran diatas, penelitian ini menyimpulkan bahwa terdapat karakter yang menjadi kerangka pembelajaran dalam pendekatan strategis yang diterapkan Telkom Regional IV dan Telkom Corpu, sebagai berikut:

- a. *Applicable*, yaitu mudah untuk dipelajari, diajarkan dan diterapkan melalui penyusunan *action learning application*.

- b. *Relevant*, yaitu dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan, tepat sasaran, dan mengikuti perkembangan kondisi eksternal (*update*).
- c. *Impactful*, yaitu memberikan dampak langsung pada peningkatan kinerja organisasi yang kemudian dapat diukur dengan *learning impact measurement*.
- d. *Accesible*, yaitu mudah untuk diakses dimana, kapan dan dari mana saja.

Dengan adanya revolusi industri 4.0, Telkom Regional IV dan Telkom Corporate University menerapkan strategi *talent development* yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam menciptakan modal manusia yang mumpuni. Selain itu pemanfaatan *design thinking process* sebagai bentuk eksperimentasi, program pengembangan karyawan menjadi lebih komprehensif sehingga karyawan mampu untuk menerapkan dalam menerapkan pengetahuan baru yang dipelajari. Diakui oleh narasumber lainnya bahwa bentuk program pengembangan karyawan yang dihadirkan mampu memberikan pengalaman pelatihan yang komprehensif bagi karyawan. Namun, menjadi catatan untuk dikembangkan yaitu masih banyaknya karyawan Telkom Regional IV yang belum bisa mengikuti program-program pelatihan tertentu dikarenakan keterbatasan akses dan padatnya pekerjaan operasional.

3.7.2. Fokus Area dan Metode *Talent Development*

Selaras dengan penerapan pendekatan strategis dalam pengembangan karyawan, PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom), melalui Telkom Corporate University

(Corpu), perusahaan mencoba menerapkan strategi pengembangan karyawan yang terintegrasi dan memfokuskan pada kompetensi organisasi itu sendiri. Berdasarkan temuan di lapangan, Unit HC Telkom Regional IV menerapkan *training needs analysis* (TNA) sebagai upaya validasi kebutuhan pelatihan karyawan melalui survei kepada karyawan. Hasil dari survei menjadi data untuk kemudian dilakukan validasi dan konfirmasi kepada manajer unit. Melalui hasil validasi, HC Telkom Regional IV dapat melakukan koordinasi dengan Telkom Corpu untuk membahas prioritas pelaksanaan training karyawan berdasarkan data-data yang ada. Pada pelaksanaan *training*, Telkom Corpu yang akan bertanggung jawab penuh mulai dari pengiriman nota dinas hingga koordinasi dan kolaborasi bersama dengan vendor. HC Telkom Regional IV yang turut mengemban fungsi *employee services*, berfokus pada pendampingan, penyedia konsultasi karir, dan membantu Telkom Corpu terkait data-data pelatihan.

Telkom Indonesia berkomitmen nyata dengan melakukan investasi pengembangan modal manusia pada program pengembangan karyawan. Telkom Corpu, AMOEBA, dan Unit HC Telkom Regional menjadi pelaksana inisiatif perusahaan dalam *talent development*. Berdasarkan temuan di lapangan, terdapat fokus area pengembangan dengan beragam metode yang diterapkan pada program-program *talent development*. Berikut merupakan data hasil pengelompokan terkait area dan metode pengembangan karyawan yang ada didapatkan dalam wawancara:

Tabel 3.7 Hasil Analisis Area & Metode Talent Development

Program	Operasional	Fokus area pengembangan	Metode penerapan
KDMP (Karyawan Dalam Masa Percobaan)	Program <i>on the job training</i> dimana peserta dibagi dalam beberapa kelompok kemudian mengikuti aktivitas harian setiap unit bisnis yang ada di Telkom Regional IV. Peserta akan diberikan beberapa project mulai dari project individu, kelompok dan angkatan KDMP. Pada salah satu <i>project</i> , peserta KDMP diwajibkan untuk melakukan analisis <i>pain problem</i> yang ada pada setiap unit dan memberikan solusi atas permasalahan tersebut.	• <i>Basic operational knowledge</i> • <i>Creativity, originality and initiative</i> • <i>Reasoning, problem-solving and ideation</i> • <i>Resilience, stress tolerance and flexibility</i> • <i>Leadership, social influence and working with people</i> • <i>Technology use, monitoring and control</i>	• <i>Class learning</i> • <i>Coaching/mentoring</i> • <i>On the job training</i> • <i>Sharing knowledge</i> • <i>Community of practice</i>
<i>Training Skills</i>	Upaya perusahaan untuk memberikan peningkatan <i>fundamental skills</i> yang tepat dan sesuai dengan <i>role</i> tugas karyawan. Proses pemilihan peserta training berdasarkan pada <i>talent mapping</i> dan prioritas unit/karyawan yang membutuhkan.	• <i>Basic fundamental and operational skills</i> • <i>Active learning and learning strategies</i>	• <i>Class learning</i> • <i>Sharing knowledge</i>
AFRAM (Agile for B2B Regional Account Management)	Bertujuan untuk membentuk Account Manager (AM) yang bertugas sebagai <i>frontliner</i> perusahaan pada model bisnis perusahaan B2B. Pemilihan peserta berdasarkan pada <i>talent mapping</i> karyawan yang dirasa tepat untuk menjadi Account Manager (AM).	• <i>Analytical thinking, creativity and innovation</i> • <i>Reasoning, problem-solving and ideation</i> • <i>Active learning and learning strategies</i>	• <i>Class learning</i> • <i>Informal training</i> • <i>Experimental project</i>

		• <i>Leadership and social influence</i>	
Hack Idea	Program aktivasi budaya perusahaan dengan penggunaan <i>design thinking</i> , eksperimentasi dan kolaborasi yang menjadi wadah menampung inovasi karyawan Telkom Indonesia. Terdapat tahapan <i>idea development</i> yaitu <i>pre-customer validation</i> serta <i>customer validation</i> yang meliputi <i>pre-product validation</i> dan <i>product validation</i> .	• <i>Analytical thinking, creativity and innovation</i> • <i>Reasoning, problem-solving and ideation</i> • <i>Active learning and learning strategies</i> • <i>Leadership and social influence</i> • <i>Technology use, monitoring and control</i> • <i>Technology design and programming</i>	• <i>Class learning</i> • <i>Experimental project</i> • <i>Coaching/mentoring</i>
Telkom Athon	Program bootcamp yang disediakan untuk mempelajari <i>digital skills</i> lebih dalam. Telkom Athon punya beberapa stream digital skills seperti UI/UX, <i>project management</i> , <i>Data Science</i> , <i>React Native</i> , <i>Front End</i> , <i>Back End</i> , dan <i>cyber security</i> . Rangkaian kegiatan selama kurang lebih 5-6 bulan dengan kelas yang dilaksanakan <i>after office hours</i> . Peserta diberikan dengan materi dan tugas yang sesuai. Pada rangkaian terdapat kompetisi untuk menguji output <i>product</i> . Alumni Telkom Athon diproyeksikan menjadi talent untuk	• <i>Analytical thinking and innovation</i> • <i>Complex problem solving</i> • <i>Critical thinking and analysis</i> • <i>Creativity, originality and initiative</i> • <i>Reasoning, problem-solving and ideation</i> • <i>Active learning and learning strategies</i> • <i>Leadership and social influence</i>	• <i>Class learning</i> • <i>E-learning</i> • <i>Coaching/mentoring</i> • <i>Sharing knowledge</i> • <i>Community of practice</i> • <i>Competition</i>

	diberdayakan kembali melalui program Hack Idea dari AMOEBA.	• <i>Technology use, monitoring and control</i> • <i>Technology design and programming</i>	
MyDigiLearn	Upaya <i>corporate learning solution</i> yang memberi karyawan program pembelajaran lengkap dan terorganisir melalui media <i>e-learning apps</i> . Memuat 5000+ materi pembelajaran dengan beragam konten pengembangan yang dapat karyawan pilih. Terdapat beberapa kategori materi pembelajaran seperti <i>artificial intelligence, business & industry acumen, corporate enabler, data science, deployment tips, digital network & connectivity, finance, human capital management</i> , dan lainnya.	• <i>Analytical thinking and innovation</i> • <i>Complex problem solving</i> • <i>Critical thinking and analysis</i> • <i>Creativity, originality and initiative</i> • <i>Reasoning, problem-solving and ideation</i> • <i>Active learning and learning strategies</i> • <i>Resilience, stress tolerance and flexibility</i> • <i>Leadership and social influence</i> • <i>Technology use, monitoring and control</i> • <i>Technology design and programming</i>	• <i>E-learning</i> • <i>Knowledge Managemenet System</i>

Sumber: Data primer yang diolah (2023)

Berdasarkan data yang ditemukan di lapangan, Telkom Regional IV saat ini berfokus pada upaya *culture activation* perusahaan yang disebut “*The Telkom Way*” dengan pemanfaatan *design thinking process*, eksperimentasi dan kolaborasi. Melalui program pengembangan karyawan yang disediakan oleh Telkom Corpu, Unit HC Telkom Regional IV memiliki fungsi untuk memberikan dorongan kepada karyawan untuk turut berpartisipasi. Sebagai contoh terdapat program bernama Telkom Athon yang berfokus pada area pengembangan *digital skills* karyawan. Telkom Athon memberikan karyawan pilihan untuk mengembangkan minat pada digital skills seperti UI/UX, *project management*, *data science*, *react native*, *front end*, *back end*, hingga *cyber security*. *Stream* pembelajaran yang disajikan oleh Telkom Athon memiliki keselarasan dengan *technology trends* di era industri 4.0. Melalui pendekatan 4C yaitu *online course*, *community activation*, *coach & mentor* serta *challenge/competition*, karyawan yang mengikuti program Telkom Athon dapat mengembangkan kapasitas diri pada ranah digital serta menciptakan inovasi melalui *design thinking process*.

Karyawan yang menjadi alumni dari Telkom Athon memiliki jejaring komunitas sesama alumni program. Sebagai upaya lanjutan, AMOEBA yang merupakan *digital innovation lab* perusahaan, memiliki program bernama Hack Idea. Mengingat banyaknya perubahan yang sangat cepat terjadi di era industri 4.0, harapannya Hack Idea menjadi program aktivasi budaya perusahaan sekaligus wadah pengembangan inovasi. Setiap ide gagasan yang masuk harapannya dapat menjadi produk atau solusi dengan harapan dapat memberikan manfaatnya bagi perusahaan dan masyarakat secara luas.

3.7.3. Pembeda *Talent Development Strategy* Telkom Indonesia

Untuk menjaga agar organisasi tetap kompetitif dalam kondisi bisnis saat ini, transformasi digital tidak dapat dihindari. Pada kenyataannya organisasi sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusianya untuk mencapai tujuan transformasi digital. Dengan perkembangan teknologi yang begitu pesat, terdapat beberapa perusahaan yang dapat bertahan pada posisi teratas persaingan pasar masing-masing. Google dan Microsoft adalah dua dari beberapa nama perusahaan yang paling dikenal di dunia.

Google menjadi salah satu perusahaan yang mendominasi hampir setiap sektor tempat mereka beroperasi. Banyak orang yang mengetahui bahwa kantor Google memiliki tampilan yang lebih terlihat seperti taman bermain dibandingkan perusahaan teknologi tempat bekerja. Selain desain kantor yang menarik, terdapat beberapa pendekatan *learning & development* yang unik diterapkan oleh Google. Salah satu program L&D dari Google bernama Googler-to-Googler (g2g) yang menjadi fundamental pelatihan dengan berfokus pada interaksi antar karyawan. Terdapat data yang bahwa hingga 80% dari seluruh aktivitas pembelajaran di Google disampaikan dengan penerapan g2g. Program tersebut membantu perusahaan menciptakan budaya yang menjunjung tinggi pembelajaran. Google mengakui hak karyawannya untuk belajar dan mengizinkan mereka melakukannya saat bekerja, serta mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang sama kepada rekan kerja. Bukan menjadi rahasia bahwa Google mempekerjakan karyawan profesional dengan standar yang paling dicari di dunia. Itu menunjukkan bahwa Google memiliki spesialis paling berpengetahuan di industrinya, dan

perusahaan mendorong karyawannya untuk berbagi pengetahuan (Titus Learning LTD, 2023).

Di perusahaan lainnya yaitu Microsoft, terdapat pandangan yaitu pada saat ini inovasi menjadi salah satu hal paling berharga. Microsoft memiliki beberapa focus transformasi digital yaitu *modern workplace, business applications, apps & infrastructure*, serta *data & Artificial Intelligence (AI)*. Focus transformasi tersebut direalisasikan melalui upaya *employee empowerment, engaging customers, optimize operations*, dan *products transformation*. Berdasarkan strategi yang disiapkan Microsoft terdapat pendekatan komprehensif yang melibatkan manusia, teknologi, dan bisnis organisasi. Seperti diucapkan oleh Satya Nadella, Chief Executive Officer Microsoft, organisasi melakukan upaya pengolahan kultur perusahaan untuk mencapai misi perusahaan. Upaya pengolahan kultur perusahaan dimulai dengan aktivasi *growth mindset* sebagai upaya mendorong gairah untuk selalu belajar dan melakukan upaya terbaik setiap harinya.

Secara sekilas, strategi talent development yang diterapkan Microsoft cukup serupa dengan apa yang diterapkan oleh Telkom Indonesia. Sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia yang juga merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Telkom Indonesia saat ini dijalankan oleh tenaga kerja multi generasi dengan nilai-nilai dan keterampilan yang berbeda-beda. Selain itu bisnis perusahaan diatur oleh berbagai peraturan perundang-undangan yang didominasi oleh pola pikir birokrasi pemerintah. Telkom Corp dihadirkan sebagai *learning unit* yang bertanggung jawab untuk menghadirkan program-program pengembangan karyawan yang disesuaikan pula dengan *corporate strategy* dari

perusahaan. Melalui Telkom Corpu, setiap transformasi organisasi dapat dibarengi dengan upaya pengembangan karyawan yang relevan pada perubahan yang ada. Pendekatan strategis pada konsep *corporate university* menjadi upaya untuk menciptakan *learning organization* yang siap dengan perubahan industri digital.

Dengan penerapan konsep *corporate university*, organisasi dapat memprediksi dan memfasilitasi karyawan sebagai upaya *check and balance* transformasi digital dengan program *talent development* dan *talent retention* perusahaan. Hal tersebut akan memberikan manfaat bagi talent-talenta perusahaan dan talenta masa depan untuk mempersiapkan diri guna memenuhi kebutuhan mendasar sebelum bergabung dengan ekosistem industri digital. Konsep *corporate university* memiliki peranan sentral pada transformasi individu yang mengikuti perubahan organisasi. Dengan talent development strategy yang komprehensif akan mengisi kesenjangan mengenai cara seorang talenta perusahaan memberikan kontribusi lebih besar terhadap proses transformasi organisasi dengan menunjukan reaksi kognitif terhadap perubahan itu sendiri.

BAB IV

PENUTUP

4.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai *talent development strategy* di era revolusi industri 4.0 dengan studi kasus pada PT Telkom Indonesia Regional IV (Jateng-DIY), dapat di ambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Telkom Corporate University (Corpu) merupakan bentuk komitmen nyata Telkom Indonesia dalam menghadirkan learning unit yang berfokus membangun sistem pengembangan individu perusahaan. Melalui pendekatan strategis, Telkom Corpu berupaya menyelaraskan antara produk pembelajaran dengan visi, misi dan sasaran kinerja organisasi. Selain itu Telkom Corpu menjadi katalisator pengembangan karyawan yang berkolaborasi dengan Unit Human Capital di setiap Telkom Regional serta pihak eksternal lainnya. Hadirnya program-program talent development yang dengan pendekatan strategis menjadi kunci berhasilnya menciptakan *digital talent* dengan *skills on demand* yang relevan.
2. Sebagai kantor tingkat teritori, Telkom Regional IV memberikan konsep yang berbeda pada beberapa bentuk pengembangan karyawan, khususnya bagi karyawan baru. Terdapat Program Karyawan Dalam Masa Percobaan (KDMP) dengan journey kegiatan yang jelas, terstruktur dan komprehensif. Sebagai upaya meningkatkan kedekatan emosional antara pegawai dan perusahaan, HC Telkom Regional IV menciptakan kehangatan bagi karyawan baru sejak awal bergabung bersama Telkom Regional IV.

3. Telkom Regional IV saat ini berfokus pada upaya *culture activation* perusahaan yang disebut “The Telkom Way” dengan pemanfaatan *design thinking process*, eksperimentasi dan kolaborasi. Melalui program pengembangan karyawan yang disediakan oleh Telkom Corpu, Unit HC Telkom Regional IV memiliki fungsi untuk memberikan dorongan kepada karyawan untuk turut berpartisipasi. Terdapat beberapa fokus area pengembangan *digital skills* seperti UI/UX, *project management*, *data science*, *react native*, *front end*, *back end*, hingga *cyber security*. Terdapat metode pengembangan dengan pendekatan 4C yaitu *online course*, *community activation*, *coach & mentor* serta *challenge/competition*.
4. Dengan pendekatan strategis yang diterapkan Telkom Corpu dalam program-program talent development, karyawan dapat mengembangkan kapasitas diri untuk berkontribusi secara profesional dan membantu perusahaan berkembang secara kompetitif. Selain itu dengan banyaknya program development pada ranah digital karyawan memiliki wadah untuk menciptakan inovasi atas permasalahan yang ditemui melalui *design thinking process*.

4.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang sudah dijabarkan sebelumnya dapat dibuat beberapa saran yang dapat bermanfaat dan berguna bagi perusahaan maupun pihak lainnya dalam upaya *talent development* karyawan. Adapun saran yang diberikan sebagai berikut:

1. Dengan banyaknya perkembangan teknologi, penting bagi Telkom Indonesia khususnya Telkom Regional IV untuk dapat selalu menjaga budaya inovasi perusahaan di kalangan karyawan.
2. Sebagai perusahaan besar dengan jumlah karyawan yang banyak, sangat penting bagi Telkom Indonesia dapat menciptakan aktivasi budaya perusahaan yang dapat menjangkau seluruh lapisan karyawan hingga lapisan akar yang merupakan karyawan di kantor-kantor wilayah.
3. Sebagai *learning unit* yang bergerak dengan konsep *corporate university*, Telkom Corpu diharapkan dapat memberikan *benchmarking* yang baik dalam menerapkan pengembangan karyawan di perusahaan maupun instansi lainnya. Telkom Corpu dapat membagikan pengetahuan yang dimiliki kepada organisasi lain demi mendukung iklim pengembangan karyawan yang baik.
4. Pada penelitian selanjutnya, peneliti dapat memberikan perhatian lebih pada keterkaitan antara budaya inovasi perusahaan dan perkembangan kemampuan karyawan. Peneliti juga dapat memperdalam strategi penerapan budaya organisasi yang baik bagi *talent development* organisasi.
5. Bagi perusahaan atau organisasi lainnya, penerapan *talent development* yang didukung oleh investasi besar sangat membutuhkan sistem human capital management yang jelas dan terukur. Aktivitas talent development yang diterapkan oleh PT Telkom Regional IV dapat menjadi salah satu percontohan *best practice* yang dapat ditiru dan dikembangkan menjadi lebih baik.