

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi hal yang menarik untuk diperhatikan di era ekonomi digital. Terdapat sebuah paradigma yang menganggap bahwa sumber daya manusia (SDM) merupakan aset organisasi sehingga dapat didefinisikan bahwa investasi yang diperlukan mencakup pendidikan, pelatihan, kesehatan, dan investasi lainnya yang dapat meningkatkan produktivitas individu. Aset ini harus dikelola secara proaktif dan strategik karena SDM merupakan suatu hal dinamis dan tidak mudah untuk dihadapi (Goldin, 2016).

Saat ini peradaban manusia sedang dihadapkan dengan sebuah dorongan eksternal berupa perkembangan teknologi. Secara fundamental hal ini akan mengubah pola manusia sebagai individu untuk hidup, bekerja dan berkomunikasi. Perkembangan teknologi ini membawa organisasi menghadapi ekosistem yang dikenal dengan VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*) (Aribowo & Wirapraja, 2018). Ekosistem VUCA dengan berbagai skala, ruang lingkup, dan kompleksitas yang dimilikinya, membuat manusia menghadapi transformasi yang sebelumnya belum pernah dihadapi. Belum banyak masyarakat yang mengetahui dampak hal tersebut dalam mempengaruhi kehidupan sehari-hari. Namun satu hal yang pasti untuk menghadapi perubahan tersebut dibutuhkan kesadaran dan kolaborasi dari setiap *stakeholder* mulai dari pemerintahan, sektor pendidikan, sektor bisnis, sektor privat, dan juga masyarakat (Savitri, 2019).

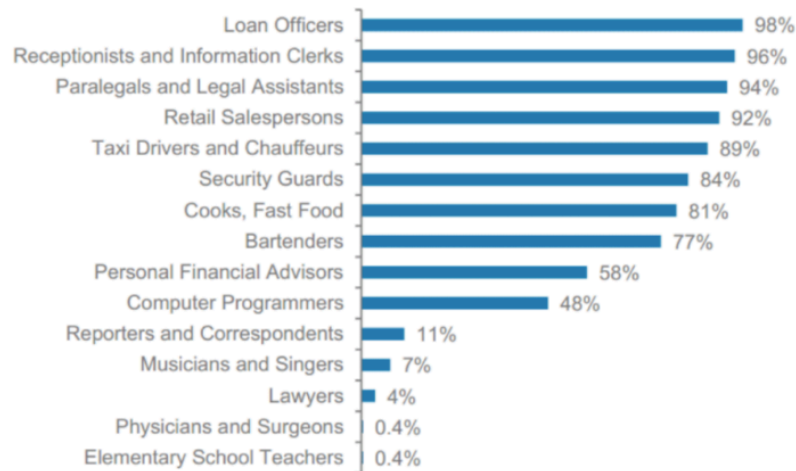
Mengacu pada sejarah manusia dimana terdapat transformasi besar yang dimulai di Britania Raya dan dikenal dengan nama Revolusi Industri dimana dunia mengalami perubahan industri besar-besaran pada tahun 1700 hingga awal tahun 1800. Revolusi industri pertama dipicu oleh pembangunan jalur kereta api dan penemuan mesin uap. Revolusi tersebut membawa dunia pada era produksi mekanis (Schwab, 2016).

Saat ini umat manusia berada pada Revolusi Industri 4.0 yang ditandai dengan perpaduan teknologi yang mengaburkan batasan fisik, digital, dan biologis. Revolusi Industri 4.0 atau *Fourth Industrial Revolution (4IR)* merupakan era industri keempat sejak revolusi industri pertama yang terjadi pada abad ke-18. Era ini ditandai dengan berkembang dan munculnya banyak terobosan teknologi terkini pada sejumlah bidang, termasuk robotika, kecerdasan buatan, nanoteknologi, komputasi kuantum, bioteknologi, *Internet of Things (IoT)*, pencetakan 3D, dan kendaraan otonom (*autonomous vehicles*). Erik Brynjolfsson dan Andrew McAfee dari Massachusetts Institute of Technology (MIT), dalam buku *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*, menyatakan bahwa dunia saat ini berada pada titik infleksi (*inflection point*) ditandai dengan otomatisasi dan penciptaan hal-hal yang belum pernah ada sebelumnya sebagai dampak dari perkembangan teknologi digital (Schwab, 2016).

Secara fundamental Industri 4.0 dapat menyatukan dunia digital dan fisik dengan perubahan yang cepat dan signifikan terhadap segala sektor kehidupan. Hal ini dapat mendorong inovasi manusia untuk melakukan berbagai pekerjaan dan meningkatkan efisiensi bisnis. Transformasi digital merupakan bagian dari

teknologi yang lebih besar dengan penerapan teknologi dalam aspek kehidupan manusia. Salah satu bidang teknologi yang menjadi penggerak utama dalam transformasi digital adalah bidang kecerdasan buatan atau *artificial intelligence* (AI). Kecerdasan buatan merupakan salah satu bidang ilmu komputer yang menekankan pada penciptaan mesin cerdas dengan kemampuan hampir menyerupai manusia (Devianto & Dwiasnati, 2020).

Perkembangan AI telah membuat kemajuan yang sangat pesat didorong dengan perkembangan kekuatan komputer serta ketersediaan data. Saat ini manusia sangat mudah untuk menemukan informasi terbaru, teknologi biologis, hingga algoritma yang mampu memprediksi keinginan manusia itu sendiri. Algoritma tersebut mampu mempelajari manusia dari riwayat aktivitas dan data yang ditinggalkan di dunia digital (Schwab, 2016). Dengan kemampuan tersebut, AI banyak digunakan dalam berbagai sektor seperti ekonomi, pemerintahan, bisnis, kesehatan, telekomunikasi, dan masih banyak lainnya. Banyak masyarakat yang berpikir bahwa AI membantu dan memudahkan berbagai pekerjaan (Pakpahan, 2021). Namun dengan perkembangannya AI sangat mungkin untuk menggeser manusia dalam beberapa sektor pekerjaan (Johannessen, 2019). Pada Gambar 1.2 memperlihatkan beberapa sektor pekerjaan yang paling mungkin digantikan dengan adanya perkembangan mesin otomatisasi, terkhusus AI.



Gambar 1.1 Probabilitas pekerjaan yang akan terotomatisasi

Sumber: The Future of Jobs Report (World Economic Forum, 2020)

Transformasi digital mengarahkan pada otomatisasi yang pada akhirnya membuat beberapa perusahaan tidak mengalami penurunan laba karena biaya produksi yang dikeluarkan semakin kecil. Sebagai contoh yaitu Detroit pada tahun 1990 dan *Silicon Valley* pada tahun 2014. Pada tahun 1990 terdapat tiga perusahaan besar di Detroit yang memiliki kapitalisasi pasar sebesar 36 miliar dolar AS, dengan pendapatan sebesar 250 miliar dolar AS, dan 1,2 miliar pekerja. Pada tahun 2014, tiga perusahaan di Silicon Valley mencatatkan kapitalisasi pasar yang lebih tinggi yaitu 1,09 triliun dolar AS, menghasilkan pendapatan yang kurang lebih sama sebesar 247 miliar dolar AS, namun tiga perusahaan tersebut memiliki pekerja hampir 10 kali lebih sedikit yaitu 137.000 orang (Schwab, 2016). Data tersebut menunjukkan bahwa jumlah kekayaan pada era saat ini dihasilkan oleh pekerja yang jauh lebih sedikit dibandingkan dengan 15 tahun yang lalu. Revolusi industri 4.0 akan mendorong perubahan terhadap dunia ketenagakerjaan (Schwab, 2016). Kemungkinan yang pasti terjadi adalah kebutuhan atas SDM dengan keterampilan

khusus yang sejalan dengan perkembangan Industri 4.0 akan mengalami peningkatan.

Pengembangan SDM menjadi salah satu proses dalam mengeluarkan kemampuan terbaik yang dimiliki oleh individu sebagai upaya peningkatan kinerja melalui pengembangan organisasi dan pelatihan serta pengembangan personal karyawan (Novelia et al., 2022). Dengan perubahan kondisi eksternal tersebut banyak perusahaan yang berfokus mengembangkan *talent development strategy* dan memastikan karyawan mendapatkan pelatihan yang diperlukan untuk mengurangi kesenjangan. Para karyawan wajib mendapatkan “*skills on demand*” untuk dapat beradaptasi dengan setiap peran dan tanggung jawab yang akan terus berkembang (Savitri, 2019). Kemampuan individu yang dimiliki dalam menguasai perkembangan teknologi dan informasi yang semakin cepat menjadi salah satu syarat sebagai digital talent. Dapat didefinisikan bahwa digital talent merupakan individu yang mempunyai kemampuan dengan kombinasi antara keterampilan digital keras (*digital hard skills*) dan kemampuan digital lunak (*digital soft skills*). Keterampilan digital keras dapat berupa analisis data, *programming*, kecerdasan buatan, dan *machine learning*. Sedangkan untuk keterampilan digital lunak dapat berupa kemampuan pemecahan masalah, keterampilan belajar, kolaborasi, dan *goal-centric thinking* (Nair, 2019).

Merujuk pada data Kementerian BUMN, pada tahun 2023 diperkirakan bahwa jumlah pemimpin dari kalangan muda akan meningkat 10%. Sedangkan data yang tercatat di Bank Dunia menunjukkan bahwa pertumbuhan sektor teknologi hingga tahun 2030 akan mengakibatkan Indonesia kekurangan sebanyak 9 juta

talenta digital. Sebagai upaya menciptakan ekosistem ekonomi digital, Indonesia harus menjadi pemain di berbagai segmen digital dan tidak hanya sebagai target pasar. Pernyataan tersebut ditegaskan oleh Presiden Republik Indonesia Ir. H. Joko Widodo yang pula menyebutkan bahwa percepatan transformasi digital dan pertumbuhan talenta digital menjadi faktor yang penting untuk mengantarkan Indonesia menuju ekosistem ekonomi digital di masa depan (Telkom Indonesia, 2022).

PT Telkom Indonesia sebagai perusahaan telekomunikasi digital terbesar, dengan visi “Menjadi Digital Telco Pilihan Utama untuk Memajukan Masyarakat”, diamanatkan untuk mengambil peran sebagai lokomotif digitalisasi yang terus fokus bertransformasi dari sisi bisnis dan pengembangan sumber daya manusia. Telkom menyadari bahwa perkembangan teknologi mendorong adanya tantangan baru dalam pasar tenaga kerja digital sehingga mengurangi *skill gap*, meningkatkan *employee engagement*, serta menjaga *competitiveness* perusahaan. Guna mewujudkan visi besar tersebut, Telkom Indonesia memiliki salah satu misi yang berfokus pada pengembangan talenta digital yaitu “Mengembangkan talenta digital unggulan yang membantu mendorong kemampuan digital dan tingkat adopsi digital bangsa”. Misi tersebut didukung dengan adanya strategi perusahaan berikut:

1. Bersiap untuk bertransformasi menjadi organisasi yang ramping dan siap digital.
2. Bertransformasi menjadi talenta telekomunikasi digital dan menggabungkan budaya digital.

3. Memperoleh kemampuan digital secara anorganik dan mempercepat ekosistem kerjasama.

Telkom Indonesia memiliki setidaknya tiga program yang dapat mewadahi talenta digital dari sisi internal maupun eksternal perusahaan untuk berkembang dan berinovasi. Ketiga program inisiatif tersebut bernama Tribe, Amoeba dan Indigo. Melalui ketiga program tersebut talenta digital dapat menyalurkan ide kreativitas serta inovasi untuk dikembangkan melalui startup. Melalui proses inkubasi, akselerasi, serta pengelolaan dana dan investasi yang didukung oleh MDI Ventures, Telkom percaya upaya tersebut akan memberikan dampak besar terhadap ekosistem digital Indonesia (Telkom Indonesia, 2022).

Sebagai BUMN yang bergerak di bidang telekomunikasi, Telkom menjadi salah satu perusahaan yang banyak diminati oleh para *fresh graduate* dan *jobseeker* lainnya. Berdasarkan artikel yang dirilis oleh Kumparan Bisnis (12/11), terdapat hasil survei yang menyebutkan bahwa PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk menempati posisi ketiga perusahaan yang paling diminati versi survei yang dilakukan oleh Job2Go bersama Surveygo.com. Survei tersebut diikuti oleh 426 responden pencari kerja dan pekerja dengan rentang usia 20 tahun sampai 41 tahun yang berada di sejumlah kota di Indonesia (Saputro, 2021).

Telkom Indonesia mendapatkan penghargaan bergengsi yaitu *The Best Company to Work For in Asia 2021* dari HR Asia Award (Daelami, 2022). Penghargaan tersebut diselenggarakan oleh Business Media International Singapore dan diterima oleh Direktur Human Capital Management Telkom, Afriawandi. Prestasi tersebut merupakan kali keempat Telkom dinobatkan sebagai

perusahaan yang paling disenangi karyawan sejak tahun 2017. Pada penerimaan penghargaan tersebut, Direktur HCM Telkom menyebutkan bahwa penekanan dewan juri menilai inisiatif strategis pada masa pandemi dalam membangun *engagement* karyawan. Selain itu, dilihat juga dari strategi Telkom dalam melakukan *employer branding* guna menarik minat *digital talent* terbaik bergabung bersama di Telkom (Astutik, 2021).

Brand Finance, konsultan *brand valuation* terkemuka, menguji dan memberikan evaluasi merek yang paling berharga dan paling kuat. Berdasarkan penilaian yang dilakukan Brand Finance Indonesia, PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk mendapatkan penghargaan sebagai *Most Valuable Brand* di Indonesia. Penghargaan tersebut menjadi prestasi Telkom Indonesia selama lima tahun berturut-turut (Theodora, 2022). Selain mengukur brand value, auditor Brand Finance menentukan indikator penilaian lainnya yaitu investasi pemasaran, *stakeholder equity*, dan kinerja bisnis. (*Indonesia 100 2021: The Annual Report on the Most Valuable and Strongest Indonesian Brands*, 2021).



Gambar 1.2 Top 10 Most Valuable Indonesian Brands di Indonesia

Sumber: Brand Finance (*Indonesia 100 2021: The Annual Report on the Most Valuable and Strongest Indonesian Brands*, 2021)

Penghargaan yang dimiliki Telkom Indonesia menjadi kebanggaan tersendiri bagi para karyawan Telkom Group. Dikutip dari investor.id, Direktur Utama Telkom Indonesia Ririek Adriansyah menyampaikan bahwa pencapaian tersebut menjadi kebanggaan sekaligus kehormatan bagi Telkom Indonesia. Telkom sedang gencar melakukan akselerasi transformasi perusahaan menjadi *digital telco* dan menata portofolio untuk *value creation* yang optimal bukan hanya untuk perseroan, tetapi juga untuk *stakeholder* dan negara. Direktur Utama Telkom Indonesia menyampaikan bahwa capaian tersebut tidak terlepas dari konsentrasi Telkom yang fokus dalam menjalankan tiga sektor bisnis digital yaitu *digital connectivity*, *digital platform*, dan *digital services*. Pada akhirnya infrastruktur yang menyebar di seluruh penjuru negeri menjadi salah satu nilai tambah bagi Telkom dalam memanfaatkan konektivitas (Daelami, 2022).

Di tahun 2022, sebanyak 51,15% dari total karyawan Telkom merupakan *top digital talent* yang merupakan generasi milenial (Telkom Indonesia, 2022). Berdasarkan survei yang diselenggarakan oleh Great Place to Work (GPTW) Institute pada tahun 2022, Telkom mendapatkan nilai 91% dan menjadi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pertama yang mendapatkan sertifikasi *Great Place to Work*. Survei tersebut dilakukan terhadap karyawan yang kemudian dapat disimpulkan bahwa Telkom merupakan perusahaan yang baik dalam pengelolaan sumber daya manusia. Selaras dengan amanat sebagai lokomotif digitalisasi, harapannya PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk dapat terus memberikan percontohan dalam transformasi ekonomi digital dan pengelolaan *digital talent* yang dinamis & strategis.

Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan, dilakukan penelitian berbasis analisis pada *talent development strategy* yang dilakukan oleh PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, khususnya yang berada di Regional IV meliputi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Pemilihan topik tersebut didasarkan pada pentingnya *talent development* yang dilakukan perusahaan kepada karyawan sebagai *digital talent* yang menjadi aset perusahaan (*human capital*) untuk dapat terus berjalan ditengah perkembangan ekosistem ekonomi digital. Penelitian ini berjudul “**Analisis Talent Development Strategy di Era Revolusi Industri 4.0 (Studi Kasus Pada Telkom Indonesia Regional IV Jateng-DIY)**”

1.2 Rumusan Masalah

Revolusi Industri 4.0 mengubah cara manusia hidup, bekerja dan berkomunikasi, serta membentuk ulang (*reshaping*) aspek kehidupan seperti sistem pendidikan, sistem pemerintahan, sistem kesehatan, sistem perdagangan, dan lainnya. Perubahan tersebut dapat menimbulkan perubahan jenis pekerjaan yang saat ini umum dilakukan, serta mengubah bagaimana pekerjaan tersebut dilakukan. Meskipun menawarkan banyaknya pekerjaan baru, namun jutaan hingga miliaran anak muda di seluruh dunia masih belum siap untuk menghadapi dunia kerja. Untuk mengatasi masalah tersebut, perlu diketahui jenis keterampilan seperti apa yang harus dimiliki generasi muda di masa depan serta merekomendasikan solusi bagi perusahaan-perusahaan untuk menjawab tantangan perubahan dan mencapai kesuksesan.

Talent development strategy yang tepat dapat membantu Telkom Indonesia untuk mengurangi *skill gap*, meningkatkan *employee engagement*, meningkatkan ketertarikan pencari kerja, hingga meningkatkan/menjaga keunggulan kompetitif perusahaan (Kagama Human Capital Team, 2021). Berdasarkan uraian tersebut, pokok-pokok pembahasan dari penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana *talent management framework* yang ada di Telkom Regional IV Jateng-DIY?
2. Bagaimana implementasi *talent development strategy* Telkom Regional IV Jateng-DIY di era Industri 4.0?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan upaya perusahaan telekomunikasi yaitu Telkom Indonesia Regional IV dalam merespon tantangan dunia kerja di era revolusi industri 4.0.
2. Menganalisis *talent development strategy* yang meliputi *employee development areas*, metode *employee development* dan *learning & development framework* yang dilakukan Telkom Indonesia Regional IV pada era Industri 4.0.
3. Memberikan gambaran bagi peneliti lainnya yang memiliki fokus penelitian pada sektor *Human Capital Management*, khususnya *talent development*, di era revolusi industri 4.0.

4. Membuka pemahaman terkait *talent development strategy* perusahaan yang bergerak beriringan dengan transformasi digital di era revolusi industri 4.0.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan hasil penelitian merupakan dampak (*outcome*) dari tercapainya tujuan penelitian. Dalam penelitian ini harapannya dapat memberikan manfaat bagi peneliti maupun perusahaan dalam hal strategi pengembangan karyawan guna menghadapi persaingan. Penelitian ini memiliki kegunaan sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Melalui penelitian ini, peneliti mampu memberikan telaah kritis secara langsung dalam pelaksanaan observasi dan penelitian terkait *talent development strategy* di era revolusi industri 4.0, khususnya pada Telkom Indonesia Regional IV (Jateng-DIY).

2. Bagi Telkom Indonesia Regional IV (Jateng-DIY)

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pengembangan Telkom Indonesia Regional IV (Jateng-DIY) dalam menerapkan *talent development* guna meningkatkan kualitas karyawan dalam menghadapi perubahan zaman di Era Industri 4.0.

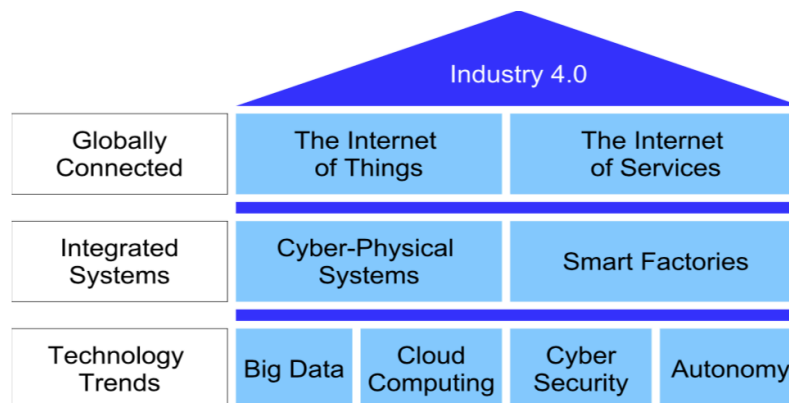
3. Bagi Peneliti Lainnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi peneliti lainnya yang memiliki fokus penelitian pada sektor *Human Capital Management* (HCM) serta menjadi salah satu referensi bagi perusahaan yang sedang/akan mengembangkan *talent development strategy*.

1.5 Kerangka Pemikiran Teoritis

1.5.1 Revolusi Industri 4.0

Revolusi Industri 4.0 atau *Fourth Industrial Revolution* (4IR) merupakan era industri keempat sejak revolusi industri pertama yang terjadi pada abad ke-18. Era ini ditandai dengan berkembang dan munculnya terobosan teknologi terkini pada sejumlah bidang, termasuk robotika, kecerdasan buatan atau *artificial intelligence* (AI), nanoteknologi, komputasi kuantum, bioteknologi, *Internet of Things* (IoT), pencetakan 3D, dan kendaraan otonom (*autonomous vehicles*) (Savitri, 2019). Ketua *World Economic Forum*, Klaus Schwab, menjelaskan dalam bukunya yang berjudul *The Fourth Industrial Revolution*, bahwa pada dasarnya 4IR berbeda dengan tiga revolusi sebelumnya, terutama kemajuan bidang teknologi yang menjadi ciri utamanya (Schwab, 2016).



Gambar 1.3 Visi Revolusi Industri 4.0

Sumber: (Flynn et al., 2017)

Frasa Revolusi Industri 4.0 pertama kali diciptakan oleh Schwab pada tahun 2016 kemudian diperkenalkan pada tahun yang sama di *World Economic Forum* (Savitri, 2019). Secara fundamental Industri 4.0 dapat menggabungkan dunia

digital dan fisik serta menawarkan peluang baru untuk mengumpulkan dan menggunakan informasi yang tersedia (Savitri, 2019). Terdapat beberapa perubahan yang terjadi pada era Industri 4.0 ini yaitu efisiensi operasional, peningkatan pemahaman terkait risiko, dan juga pertumbuhan ekonomi data yang baru. Berikut ini merupakan beberapa terobosan teknologi yang mulai terlihat jelas pada era industri 4.0 (Savitri, 2019):

1. *Artificial Intelligence* (AI) atau kecerdasan buatan adalah bidang ilmu komputer yang lebih menekankan pada penciptaan mesin cerdas yang bekerja dan bereaksi seperti manusia.
2. *Internet of Things* (IoT) secara sederhana dapat diartikan sebagai sebuah konsep yang pada intinya menghubungkan perangkat apa pun dengan tombol *on* dan *off* ke internet. Perangkat yang dimaksudkan yaitu *smartphone*, mesin pembuat kopi, kelistrikan rumah, *smartwatch*, dan lain sebagainya. IoT pun berlaku pada komponen mesin seperti contohnya mesin mobil, motor, pesawat terbang, dan lainnya.
3. Komputasi kuantum merupakan bidang studi yang berfokus pada pengembangan teknologi komputer yang berdasarkan pada prinsip-prinsip teori kuantum.
4. *Fifth-generation Wireless* (5G) adalah teknologi seluler terbaru yang dirancang untuk meningkatkan kecepatan dan daya tanggap jaringan nirkabel.

5. *Self-driving vehicles* atau kendaraan tanpa pengemudi merupakan kendaraan yang mampu mengenali dan merasakan lingkungannya dan dapat bergerak dengan sedikit atau tanpa bantuan dari manusia.

Industri 4.0 dengan berbagai teknologi yang baru menghadirkan beberapa konsep yang dapat mempengaruhi sistem manajemen perusahaan. Pertama, konsep pabrik cerdas (*smart factories*) yang menggunakan sistem siber-fisik dengan mengintegrasikan pemanfaatan mesin, internet dan digitalisasi dalam proses produksi. Kedua, konsep *big data* yang menggunakan media sosial, statistik internet, foto, video, blog, dan lainnya yang dapat dikonversi, dianalisis, dan dijadikan acuan dalam pengambilan keputusan serta manajemen resiko. Ketiga, konsep robot cerdas yang mana pada ekosistem tertentu akan saling berkomunikasi antar robot untuk mendukung proses produksi. Keempat, konsep komputasi awan (*cloud computing*) yang menyediakan pelayanan dengan beragam informasi antar berbagai perangkat komputer. Kelima, konsep Printer 3D yang mampu mencetak file tiga dimensi di komputer menjadi barang yang nyata seperti bunga, makanan, *sparepart* mesin, hingga senjata api. Keenam, revolusi industri 4.0 menghadirkan realitas dalam bentuk virtual (*virtual reality*). Masih banyak lagi konsep lainnya yang dihadirkan pada era industri 4.0

Kehadiran dari konsep industri yang baru menghadirkan tantangan dan kesulitan bagi setiap organisasi yang tidak siap. Perubahan di era industri 4.0 akan berdampak pada negara, masyarakat, perusahaan, pegawai, dan juga akan mempengaruhi pola manajemen sumber daya manusia secara mendasar. Terdapat

beberapa guncangan yang akan mempengaruhi tatanan sosio-ekonomi, teknologi, geopolitik, bisnis dan profesi yang sudah ada saat ini. Serupa seperti revolusi industri sebelumnya, era industri 4.0 akan menghilangkan sejumlah profesi dan pekerjaan (Kagama Human Capital Team, 2021).

Berdasarkan laporan yang diterbitkan oleh *World Economic Forum* (WEF), terdapat beberapa *skill* yang perlu menjadi perhatian khusus bagi setiap organisasi dalam mengembangkan karyawan untuk bersaing dan beradaptasi di era modern saat ini. Terdapat 10 skill teratas yang dinilai tepat untuk dipelajari oleh setiap individu yang ingin beradaptasi di era modern. Seperti yang terlihat pada Gambar 1.4, terdapat kemampuan mulai yang dibutuhkan mulai dari kemampuan *self-management*, bekerja sama, *problem solving*, hingga penggunaan & pengembangan teknologi.



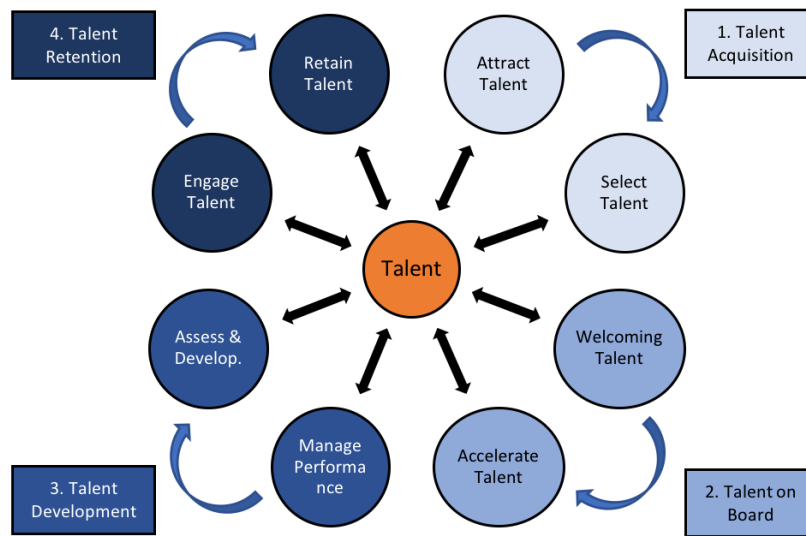
Gambar 1.4 Top 10 Skills 2025 by World Economic Forum (WEF)

Sumber: (World Economic Forum, 2020)

1.5.2 Human Capital Management

Sumber daya manusia (SDM) atau *human capital* (HC) merupakan elemen kunci sukses dalam implementasi strategi perusahaan di era dengan persaingan yang semakin keras (Soeharso & Tripomo, 2021). SDM tidak hanya terdiri dari karyawan sebagai seorang individu saja, namun lebih mendalam dan spesifik meliputi prestasi dan keterampilan potensial karyawan. Oleh karena itu manajemen SDM atau *Human Capital Management* (HCM) dianggap sebagai serangkaian cara yang diprioritaskan perusahaan untuk mendorong karyawan menuju kinerja optimal dan keterampilan potensial. Karyawan yang berada pada titik optimal akan mendorong perusahaan mencapai sasaran kinerja dan strategi bisnis. Ketika strategi bisnis berubah atau berkembang, strategi manajemen SDM juga akan berubah (Hendarman et al., 2020).

Talent management (TM) atau manajemen talenta merupakan pembahasan dalam manajemen SDM yang mencakup praktik, fungsi, aktivitas, atau area spesialisasi SDM yang lebih spesifik seperti rekrutmen, seleksi, pengembangan, serta manajemen karir dan suksesi (Beardwell & Thompson, 2017). Definisi manajemen talenta dengan pendekatan tradisional adalah sebuah proses di mana organisasi mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan akan bakat dalam pekerjaan yang strategis (Cappelli & Keller, 2014).



Gambar 1.5 Kerangka Kerja Talent Management

Sumber: (Putri et al., 2022)

Diungkapkan oleh Vaiman, Scullion, dan Collings (2012) dalam (Putri et al., 2022) bahwa terdapat empat tahap dalam praktik *talent management* yang dimulai dengan menarik, memiliki, mengembangkan, dan kemudian mempertahankan karyawan terbaik dengan peran penting. Berikut merupakan penjelasan lebih rinci dari tahapan praktik talent management:

1. *Talent Acquisition*, merupakan tahap dimana individu bergabung dengan organisasi kemudian dilakukan identifikasi bakat. Hasil identifikasi digunakan sebagai acuan organisasi untuk mengembangkan individu yang baru bergabung menjadi talenta terbaik dalam organisasi. Setidaknya terdapat dua proses dalam *talent acquisition* yaitu *attract talent* dalam bentuk *open recruitment* dan *select talent* dalam *recruitment process* yang ditetapkan organisasi.

2. *Talent on Board*. Pada tahap ini organisasi memiliki fokus kegiatan orientasi dengan memberikan pengetahuan nilai, visi dan misi organisasi yang juga terintegrasi dengan pengenalan individu ke dalam lingkungan kerja guna mendukung individu untuk di terima dan membangun relasi kerja secara efektif.
3. *Talent Development* merupakan proses mempersiapkan individual talenta menjadi kandidat yang potensial untuk masa depan kepemimpinan organisasi. Pada tahap ini talenta akan di bentuk, dikembangkan dan dilakukan assessmen sehingga semakin kompetitif. Setidaknya terdapat dua bagian pada tahap ini yaitu *Manage Performance (planning, coaching dan review)* dan *Assess & Development* yang didasarkan pada kepribadian, perilaku, kompetensi, pencapaian tujuan dan peningkatan potensi. Pada tahap ini dibutuhkan standar yang jelas untuk melihat kinerja setiap individu sehingga dapat dibandingkan mana individu yang memiliki kemampuan lebih dan mana yang tidak.
4. *Talent Retention* merupakan bentuk perhatian pada komitmen dan kepuasan kerja individu. Hal ini bertujuan untuk menjaga individu yang telah dikembangkan bakatnya tidak berpindah pada organisasi lain karena untuk menemukan dan mengembangkan individu *high potential* tidak mudah dan melalui proses yang panjang.

Pola hidup komunitas, karyawan dan bisnis turut mengalami perubahan dengan adanya perkembangan era industri 4.0. Kondisi tersebut mendorong negara,

pemerintah, industri, organisasi, dan individu untuk dapat menyesuaikan. Siapapun yang tidak dapat mengikuti perubahan, akan tertinggal, tidak relevan dan tidak sesuai dengan standar dunia ekonomi yang baru. Berdasarkan tantangan yang dihadirkan oleh era industri 4.0, terdapat perubahan sistem pada dunia HCM. Berikut ini merupakan karakteristik dan ciri mendasar HCM menurut (Kagama Human Capital Team, 2021):

1. Memiliki kemampuan untuk berinteraksi secara lokal, regional dan global.
2. Sistem HCM 4.0 memiliki sistem dan sumber daya terotomatisasi yang dikelola dengan menggunakan aplikasi.
3. Mengembangkan fitur pelayanan SDM yang didukung digitalisasi pada seluruh proses bisnis SDM.
4. Menghadirkan fungsi “*Smart Human Resources*” dengan mendukung pengambilan keputusan bisnis dengan cepat karena mengoptimalkan kemampuan *people analytic* dan *people predictive*.
5. Sistem HCM 4.0 yang mampu merealisasikan model bisnis baru dalam pengelolaan struktur dan status kepegawaian.
6. Mampu mengakomodasi pengaturan kerja yang memenuhi kebutuhan personal pegawai sesuai dengan kondisi faktual pegawai.
7. Memberikan refleksi pengaturan pelayanan dan imbal jasa serta memenuhi preferensi personal pegawai sesuai dengan kebutuhan pegawai.
8. Mampu melahirkan berbagai inovasi praktik teknologi yang mendukung pegawai untuk memiliki keseimbangan kerja-hidup yang lebih baik (*better work/life balance*).

9. Memiliki fungsi interaktif yang lebih tinggi antara pegawai, pengelola SDM, dan manajemen. Hal ini khususnya berkaitan dengan informasi, komunikasi, sharing ideas, serta semua upaya peningkatan kepuasan dan keterikatan pegawai (*employee engagement and satisfaction*).

Seiring perkembangan zaman, HCM telah menjadi salah satu kekuatan inti bagi organisasi untuk persaingan masa kini serta menjadi investasi modal manusia atau *human capital* yang menjanjikan di hari yang akan datang. Namun pada realitanya terdapat sebuah ketidakpastian permintaan dari kesulitan mengetahui permintaan konsumen, sehingga mengakibatkan kesulitan lainnya dalam memperkirakan kebutuhan SDM yang sesuai. Ketidakpastian yang muncul bersumber pada kesulitan dalam memprediksi keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan di masa depan. Jika terdapat perubahan secara drastis pada kebutuhan kompetensi masa depan, maka kumpulan talenta yang terlihat kuat saat ini dapat terlihat kurang di masa yang akan datang (Cappelli & Keller, 2014).

1.5.3 Talent Development

Talent Development (TD) sebagai salah satu bagian dari *talent management* (TM) yang saat ini banyak menjadi fokus organisasi. TD merupakan bagian penting dari karyawan tentang bagaimana perusahaan mengembangkan karyawan dengan kemampuannya sendiri untuk menciptakan suatu kreasi, mempelajari hal baru, dan memiliki keinginan untuk bekerja dan berkontribusi lebih baik lagi (Rawashdeh, 2018). Saat ini organisasi membuat TD menjadi hal yang sangat berharga bagi

pertumbuhan profesionalisme karyawan dan keunggulan kompetitif organisasi (Dachner et al., 2021). Perusahaan dapat menerapkan strategi pengembangan talenta yang mampu memberikan *improvement* kompetensi keterampilan, sikap dan pengetahuan karyawan dengan tujuan utama untuk menciptakan perkembangan kinerja positif (Rawashdeh, 2018).

Program *talent development* yang kuat merupakan hasil dari upaya penyelarasan manajemen talenta organisasi yang koheren. Dimulai dari perencanaan sumber daya strategis, rekrutmen, penilaian, perencanaan & pengembangan karir, keterlibatan pegawai, pendampingan, pembinaan, serta pembelajaran & perkembangan. Pada proses perencanaan sumber daya dan rekrutmen, organisasi perlu untuk melakukan analisis dasar kriteria SDM yang tepat dapat bagi organisasi (Pruis, 2011). Berikut manfaat analisis dasar pada proses perencanaan sumber daya dan rekrutmen:

1. Mendefinisikan peran untuk posisi kepemimpinan tertentu berdasarkan strategi dan penyesuaian kebutuhan masa depan.
2. Mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk setiap sektor pekerjaan
3. Menentukan tingkat kapasitas dasar untuk belajar, berpikir, berhubungan dan bertindak yang diperlukan untuk memperoleh standar kompetensi
4. Mendefinisikan nilai-nilai yang dibutuhkan untuk menunjukkan *culture* perusahaan yang diinginkan

5. Memungkinkan organisasi dan individu untuk membuat kontrak kerja yang dapat diterima bersama dan meletakkan dasar hubungan yang saling menguntungkan

Pada dasarnya semua karyawan akan mendapatkan manfaat dari pengembangan yang berkelanjutan terlepas dari apapun keahlian, spesialisasi, atau fokus pekerjaan. Organisasi akan mendapatkan manfaat yang sama besarnya dengan karyawan dari pengembangan yang berkelanjutan. Dengan kebutuhan organisasi untuk menjadi kompetitif dan tetap pada posisi yang menguntungkan menjadi hal pendorong perusahaan untuk berinvestasi pada karyawan mereka. Hal ini turut didorong oleh lingkungan dan teknologi yang berubah dengan cepat. Salah satu cara untuk mencapai kondisi yang ideal adalah dengan terus mengembangkan karyawan melalui pembelajaran berkelanjutan (Valamis, 2021a).

Valamis, perusahaan internasional asal Finlandia yang bergerak di bidang teknologi khususnya *digital learning*, menjelaskan bahwa terdapat 7 area yang menjadi fokus organisasi pada pengembangan karyawan yang berkelanjutan. Berikut ini merupakan rangkuman dan pembagian area dalam *employee development*:

Tabel 1.1 Employee Development Areas

<i>Development Areas</i>	<i>Sub-skills</i>	<i>Ways to improve</i>
<i>Flexibility</i>	<i>Ability to learn new skills</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cross-training</i> • <i>Rotasi tugas/pekerjaan</i> • <i>Perjalanan bisnis</i> • <i>Involve employees in making decisions</i>
	<i>Adaptif</i>	
	<i>Improvisasi</i>	
	<i>Ability to respond to new problems or issues</i>	

<i>Development Areas</i>	<i>Sub-skills</i>	<i>Ways to improve</i>
		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Explaining and understanding the big picture</i> • <i>Support networks</i> • <i>Formal studying</i> • <i>Learning from peers and knowledge sharing</i>
<i>Communication skills</i>	<u>Kerja sama</u> <u>Kolaborasi</u> <u>Interpersonal skills</u> <u>Empati</u> <u>Listening skills</u> <u>Public speaking</u> <u>Making presentation</u> <u>Relationship building</u>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Frequent meetings</i> • <i>Formal training</i> • <i>Assigning group projects</i> • <i>Cross-functional workshops</i> • <i>Feedback session</i> • <i>A common goal</i> • <i>Self-reflection</i> • <i>Observing others</i>
<i>Leadership</i>	<u>Management skills</u> <u>Self-confidence</u> <u>Strategic thinking</u> <u>Problem-solving</u> <u>Motivation</u> <u>Delegation</u> <u>Decision making</u> <u>Team management</u> <u>Team leadership</u> <u>Identifying problems</u> <u>Developing strategies</u> <u>Developmental planning</u> <u>Assessment and evaluation</u>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mentoring</i> • <i>Formal training</i> • <i>Volunteering</i> • <i>Task forces</i> • <i>Participation in working groups and committees</i> • <i>Change the way the responsibility is taken</i>
<i>Organizational skills</i>	<u>Prioritization</u> <u>Time management</u> <u>Multi-tasking</u> <u>Managing appointments</u> <u>Productivity</u> <u>Scheduling</u> <u>Meeting deadlines</u>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Unambiguous directions</i> • <i>Collaboration</i> • <i>Delegation</i> • <i>Training</i> • <i>Tracking & analyzing time</i> • <i>Technology</i>
<i>Creativity skills</i>	<u>Creative thinking</u>	

<i>Development Areas</i>	<i>Sub-skills</i>	<i>Ways to improve</i>
	<i>Brainstorming</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya menghargai pentingnya kreativitas
	<i>Conceptualization</i>	
	<i>Critical thinking</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Penggunaan kotak saran, diskusi kelompok, dan tamasya tim yang berfokus pada ide-ide baru.
	<i>Curiosity</i>	
	<i>Foresight</i>	
	<i>Identifying patterns</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rotasi tugas/pekerjaan • <i>Respect other ideas</i>
	<i>Imaginative</i>	
	<i>innovative</i>	

Sumber: (Valamis, 2021a)

Untuk mengembangkan area pengembangan yang menjadi tujuan perusahaan, terdapat 11 (sebelas) metode penerapan *employee development* yang dapat diterapkan. Berikut merupakan metode *employee development* yang dapat diterapkan organisasi:

1. *Training*, menjadi salah satu metode pengembangan karyawan yang paling umum dengan penerapan yang menggunakan pengajar, *hands-on-experience* (praktek), video, *podcast*, simulasi, dan penugasan dalam bentuk individu atau kelompok.
2. *Task/job rotations*, biasa dilakukan oleh manajemen untuk memberikan pengalaman baru bagi karyawan untuk mempelajari hal baru dari sebelumnya atau memberikan kesempatan untuk melakukan latihan atas apa yang sudah dipelajari. Metode pengembangan karyawan ini menjadi salah satu langkah terbaik untuk melatih kemampuan fleksibilitas dan adaptasi.
3. *Coaching*, merupakan metode pengembangan keterampilan yang biasanya melibatkan karyawan senior dengan sesi satu per satu dengan karyawan individu yang kurang berpengalaman. Metode ini dapat mempercepat

pemahaman karyawan terkait berbagai topik, namun metode ini dapat memakan waktu lebih lama.

4. *Mentoring*, melibatkan para pemimpin/manajemen senior yang membimbing staf junior untuk membantu mengembangkan keterampilan yang mungkin kurang dimiliki oleh individu yang dibimbing. Program mentoring yang lebih formal biasanya digunakan untuk peran eksekutif/pemimpin senior, sementara program yang non-formal dapat diimplementasikan manajemen junior. Mentoring biasanya digunakan untuk mengembangkan keterampilan tingkat tinggi seperti kepemimpinan, manajemen strategis, komunikasi, *critical thinking*, dan penerjemahan visi jangka panjang (*Long-term vision*).
5. *Workshops/committees/working-group*, merupakan metode yang memberikan kesempatan/akses kepada karyawan berupa forum untuk berinteraksi dengan rekan kerja dari dalam dan luar organisasi. Berbagai masukan dan pengetahuan yang terdapat dalam forum tersebut dapat berguna untuk mendapatkan wawasan baru, pemecahan masalah, dan membuka komunikasi terkait penerapan praktik terbaik. Metode ini ideal untuk melatih keterampilan komunikasi, kerja sama tim, presentasi, *public speaking*, *networking*, dan kepemimpinan serta dapat melatih kemampuan *research* dan *analytical*.
6. *Conferences* (konferensi). Sama seperti *workshop*, metode ini memberikan akses untuk membangun *networking* dan mempermudah dalam memahami pengetahuan yang luas baik dari interdisipliner maupun dari luar organisasi.

Tergantung pada penerapannya, pelatihan ini dapat digunakan untuk semua jenis keterampilan, termasuk *hard-skill* dan *soft-skills*. Selain itu, program ini juga dapat meningkatkan keterampilan komunikasi.

7. *Simulations* (simulasi), menjadi salah satu metode yang sangat populer, menarik dan efektif. Dalam bentuk sederhana, simulasi dapat berupa permainan peran dalam interaksi berkelompok. Pada tingkat tertinggi, simulasi dapat melibatkan dunia virtual, seperti pelatihan penerbangan di mana karyawan dapat mempelajari keterampilan yang diperlukan. Metode simulasi akan sangat membantu bagi karyawan dalam memperdalam pengetahuan konseptual dan menerapkannya di dunia nyata dengan tujuan akhir yaitu memberikan pengetahuan dan pengalaman dalam melaksanakan pekerjaan. Metode ini dapat digunakan untuk semua jenis keterampilan. Simulasi kelompok bahkan dapat digunakan untuk mengajarkan kemampuan sosial.
8. *On the job training* pada dasarnya adalah belajar sambil bekerja, yang biasanya dilakukan setelah dilakukannya *training*. Tujuan utama dari *on-the-job training* adalah memberikan segala sesuatu kepada karyawan untuk belajar mandiri saat bekerja. Karyawan belajar cara menggunakan sesuatu atau menerapkan metode saat mereka menyelesaikan tugas yang diberikan. Metode ini menjadi cara yang sangat populer untuk mengembangkan karyawan karena perusahaan biasanya tidak memiliki waktu untuk melatih setiap karyawan dalam setiap keterampilan, terutama jika keterampilan tersebut tidak memerlukan pengetahuan khusus atau lanjutan.

9. *Self-study* merupakan metode pembelajaran. dapat dicapai melalui berbagai cara mulai dari membaca/meneliti, mengikuti kelas, dan kegiatan lainnya yang berada di luar jam kerja. Subjek yang dipelajari tidak selalu berkaitan dengan keterampilan yang dibutuhkan organisasi, melainkan suatu hal baru yang karyawan yakini akan meningkatkan kinerjanya. Metode *self-study* merupakan cara yang tepat untuk mengembangkan kreativitas dan keingintahuan karena karyawan secara alami memutuskan apa yang diminati dan menajarnya secara mandiri.
10. *360-degree performance review* merupakan metode untuk mendapatkan umpan balik tentang seorang karyawan, dari berbagai macam rekan kerja, bawahan, supervisi, dan pihak eksternal, dan kemudian mengidentifikasi peluang pengembangan keterampilan berdasarkan masukan-masukan tersebut. Karena cakupan umpan balik yang cukup luas, metode ini sangat baik untuk mengidentifikasi kesenjangan keterampilan dalam peran yang berhubungan dengan orang lain seperti pemahaman akan konflik, komunikasi, kebijaksanaan, dan keterampilan interpersonal.
11. *Career planning* merupakan metode dimana karyawan dapat menyarankan jalur karir masa depan/alternatif untuk diri mereka kepada atasan/manajer, dan memulai diskusi perencanaan karir. Melalui diskusi dengan manajemen, karyawan dapat melakukan analisis kekuatan dan kekurangan mereka sendiri, dan secara sukarela mengambil beberapa peran tersebut. Rencana karir individu dapat dipetakan melalui konsultasi dengan Unit Human Capital.

Setiap metode memiliki karakteristik yang berbeda-beda, organisasi perlu mempertimbangkan waktu yang tepat untuk menerapkan setiap metode. Tujuan utama dari metode pengembangan karyawan yaitu untuk memperkuat berbagai keterampilan karyawan baik itu fleksibilitas, kemampuan berorganisasi, kreativitas, komunikasi, atau kepemimpinan. Dari metode yang diterapkan diharap organisasi dapat melakukan evaluasi dan menilai metode pengembangan terbaik untuk diterapkan pada karyawan (Valamis, 2021b).

1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan skripsi. Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang memiliki tema serupa dan menjadi acuan dalam menyusun penelitian ini, diantaranya yaitu:

1. Penelitian 1 – Sekar Widyasari Putri, Bulan Prabawani, Hari Susanta Nugraha (2022)

Tabel 1. 2 Penelitian Terdahulu 1

Judul Penelitian	Pengembangan Talent Management Untuk Membentuk Komitmen Organisasi (Studi Kasus Pada PT Bank Mega Tbk. Semarang Divisi Card Collection)
Publikasi Jurnal	FAIR VALUE: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan, Vol. 5, No. 1, Januari 2022
Penulis	Sekar Widyasari Putri, Bulan Prabawani, Hari Susanta Nugraha
Tujuan Penelitian	Untuk mengetahui praktik talent management dan bagaimana hasil pengembangan talent management untuk membentuk komitmen organisasi pada PT. Bank Mega Divisi Card Collection.
Metode Penelitian	Penelitian Kualitatif
Variabel	- <i>Talent management</i> - Komitmen organisasi
Teori Pendukung	- <i>Talent management</i>

(Putri et al., 2022) dengan judul “Pengembangan *Talent Management* Untuk Membentuk Komitmen Organisasi (Studi Kasus Pada PT Bank Mega Tbk. Semarang Divisi Card Collection)”. Terdapat temuan pada penelitian tersebut yang menunjukkan bahwa praktik talent management terfokus pada upaya pengembangan talent dengan proyeksi kedepannya dapat mengisi posisi sebagai *team leader*. Dengan adanya pendekatan eksklusif, organisasi hanya berfokus pada pengembangan individu yang memiliki potensi besar saja. Pendekatan eksklusif pada pengembangan karyawan dapat menurunkan motivasi dan komitmen karyawan yang kurang berbakat yang berujung pada pengunduran diri atau bahkan pemberhentian.

2. Penelitian 2 - Christian Wiradendi Wolor, Hera Khairunnisa, Dedi Purwana (2020)

Tabel 1. 3 Penelitian Terdahulu 2

Judul Penelitian	<i>Implementation Talent Management To Improve Organization's Performance In Indonesia To Fight Industrial Revolution 4.0</i>
Publikasi Jurnal	International Journal of Scientific & Technology Research Volume 9, Issue 01, January 2020
Penulis	Christian Wiradendi Wolor, Hera Khairunnisa, Dedi Purwana
Tujuan Penelitian	untuk mengetahui implementasi <i>talent management</i> dalam mengembangkan <i>performance</i> perusahaan
Metode Penelitian	<i>Qualitative research: literature review (in depth review)</i>
Variabel	- <i>Talent management</i> - Revolusi industri 4.0
Teori Pendukung	- <i>Talent management strategy</i> - <i>Career management</i>

Pada penelitian yang berjudul “*Implementation Talent Management To Improve Organization’s Performance In Indonesia To Fight Industrial Revolution 4.0*”, ditemukan bahwa *talent management* menjadi salah satu instrument bisnis yang sangat penting pada era industri 4.0. Penelitian yang dilakukan oleh (Wiradendi Wolor et al., 2020) tersebut menemukan bahwa sistem *talent management* yang tepat disertai dengan strategi investasi modal manusia (*human capital*) dapat menjadi salah satu kunci berkembangnya perusahaan. Investasi modal manusia yang dimaksud dapat berupa penyediaan program pengembangan karyawan yang komprehensif.

3. Penelitian 3 – Charles Kireru, Kabare Karanja, G.S Namusonge (2017)

Tabel 1. 4 Penelitian Terdahulu 3

Judul Penelitian	<i>Role of Talent Development Process on Competitive Advantage of Telecommunication Firms in Nairobi City County, Kenya</i>
Publikasi Jurnal	<i>International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)</i> . Volume 5, Issue 8, Agustus 2017
Penulis	Charles Kireru, Kabare Karanja, G.S Namusonge
Tujuan Penelitian	Untuk mengetahui peranan dari <i>talent development process</i> terhadap keunggulan kompetitif pada firma telekomunikasi di Kota Nairobi, Kenya
Metode Penelitian	<i>Mix method</i> (kuantitatif dan kualitatif)
Variabel	- <i>Talent development</i> - Keunggulan kompetitif
Teori Pendukung	- <i>Talent development</i> - Keunggulan kompetitif berbasis sumber daya

(Kireru et al., 2017) memiliki penelitian dengan judul “*Role of Talent Development Process on Competitive Advantage of Telecommunication Firms in Nairobi City County, Kenya*”. Penelitian tersebut menemukan bahwa proses pengembangan bakat memiliki peran positif terhadap keunggulan kompetitif perusahaan telekomunikasi di

Kabupaten Kota Nairobi di Kenya. Selain itu terdapat kesadaran bahwa diperlukannya tim yang bertugas untuk melakukan audit pada proses pengembangan bakat yang berlaku. Hal ini sangat penting karena akan memberikan kemudahan bagi perusahaan untuk mengidentifikasi kesenjangan bakat yang harus diisi untuk memenuhi tuntutan bisnis yang terus berkembang. Penelitian tersebut menegaskan bahwa organisasi menggunakan desain pengembangan bakat untuk memastikan arah gerak program pengembangan bakat bagi pekerja mereka. Dengan adanya strategi dan kerangka kebijakan pengembangan talenta akan menjadi hal utama dalam mendorong pengembangan talenta untuk memastikannya dapat berkontribusi optimal bagi keunggulan kompetitif perusahaan.

4. Penelitian 4 – Caesar Permata Sari dan Arik Prasetya (2017)

Tabel 1. 5 Penelitian Terdahulu 4

Judul Penelitian	Analisis Penerapan Strategi Dalam <i>Talent Management</i> Sebagai Upaya Perencanaan Suksesi dan <i>Retaining Talent</i> (Studi pada PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandara Juanda)
Publikasi Jurnal	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB). Vol. 50 No. 4 September 2017 diakses melalui administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id
Penulis	Caesar Permata Sari dan Arik Prasetya
Tujuan Penelitian	<ul style="list-style-type: none"> - Untuk mendeskripsikan dan menganalisis penerapan strategi <i>talent management</i> dalam upaya perencanaan suksesi dan <i>retaining talent</i> - Untuk mengetahui faktor pendukung serta penghambat penerapan strategi <i>talent management</i>
Metode Penelitian	Penelitian kualitatif
Variabel	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Talent Management</i> - Perencanaan Suksesi - <i>Retaining Talent</i>
Teori Pendukung	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Talent management</i> - Strategi <i>talent management</i>

Pada penelitian yang berjudul “Analisis Penerapan Strategi Dalam *Talent Management* sebagai Upaya Perencanaan Suksesi dan *Retaining Talent* yang dilakukan pada PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandara Juanda”, ditemukan bahwa perusahaan telah melaksanakan strategi dalam *talent management* untuk perencanaan suksesi dan retaining talent secara optimal. Terdapat berbagai program pengembangan yang meliputi program percepatan karir, pengkayaan pengalaman, *coaching* dan *mentoring*, sedangkan *retaining talent* dilakukan dengan cara pemberian *reward* kepada karyawan. Dari penelitian tersebut didapatkan beberapa saran terkait pengembangan *talent pool*, optimalisasi *Human Capital Information System* (HCIS) serta penerapan kebijakan pengembangan karir yang mengikat dan konsisten bagi seluruh.

5. Penelitian 5 – Veronica Novelia Pretty Puji Hartati dan Axel Giovanni (2022)

Tabel 1. 6 Penelitian Terdahulu 5

Judul Penelitian	Perspektif Pengembangan <i>Digital Talent</i> Era Industri 4.0
Publikasi Jurnal	Jurnal Akmenika Vol. 19 No.1 April 2022
Penulis	Veronica Novelia Pretty Puji Hartati dan Axel Giovanni
Tujuan Penelitian	Untuk memberikan konsep <i>framework</i> dari pengembangan <i>digital talent</i> di era industri 4.0
Metode Penelitian	Penelitian kualitatif
Variabel yang digunakan	- Revolusi Industri 4.0 - <i>Talent development framework</i>
Teori Pendukung	- Revolusi industri 4.0 - <i>Talent Management</i> - <i>Talent Development Framework</i>

Pada penelitian yang dilakukan oleh (Novelia et al., 2022) menunjukkan bahwa pengembangan tenaga kerja dalam menghadapi era 4.0 tidak hanya membutuhkan kebijakan menarik dan merekrut karyawan dengan bakat baru yang dibutuhkan, tetapi juga melatih karyawan yang ada dan mendesain ulang pekerjaan untuk menghilangkan ketimpangan keterampilan. Pendekatan manajemen yang tepat dapat memainkan peran penting dalam pengembangan kemampuan dinamis. Organisasi atau perusahaan harus menciptakan peluang pengembangan, membangun sistem keterlibatan yang kuat dan bersinergi untuk digunakan dalam praktik pengembangan bakat.

Terbukanya peluang dari perkembangan industri yang menuntut persaingan tenaga kerja, mengharuskan perusahaan untuk membidik dan mengelola SDM yang bertalenta digital. SDM yang berkompeten dalam bidang digital dapat terbentuk melalui strategi dan pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan terhadap asset. Era perubahan yang kompetitif pengembangan SDM yang memiliki talenta digital memainkan peranan penting, inovasi dan cara baru dalam peningkatan membutuhkan kesinambungan pemikiran yang terdepan.

Penelitian terdahulu yang disebutkan di atas digunakan sebagai landasan empiris untuk merumuskan pertanyaan penelitian ini. Terdapat beberapa aspek yang relevan dengan penelitian ini mulai dari variabel independent, variabel dependen, hingga subjek penelitian. Dari pembahasan penelitian terdahulu di atas

dapat disimpulkan bahwa pengembangan karyawan menjadi bidang yang banyak difokuskan manajemen dalam menjaga performa organisasi. Sebagai perusahaan yang bergerak pada bidang telekomunikasi, penting bagi Telkom Indonesia untuk dapat memberikan pengembangan karyawan sesuai dengan *skills on demand* di era digital saat ini. Telkom Indonesia membuktikan komitmen dengan beberapa penghargaan yang didapatkan pada beragam inisiatif yang berkaitan langsung dengan karyawan.

1.7 Definisi Operasional dan Konseptual

1.7.1 Definisi Konsep

Definisi konsep dimuat dengan maksud memberikan pengertian guna menjadi batasan dalam peneliti untuk membahas dan memecahkan masalah.

- *Talent development* adalah serangkaian proses yang dirancang secara sistematis, terukur, terencana, dan diarahkan untuk menarik kandidat yang berpotensi tinggi, memotivasi serta meningkatkan kualitas karyawan dalam aspek personal dan profesional capability, serta menciptakan organisasi yang berkinerja tinggi dan berkelanjutan guna memenuhi tujuan dan sasaran strategis dan operasionalnya.
- Industri 4.0 adalah industri yang menggabungkan teknologi otomatisasi dengan teknologi *cyber* ditandai dengan berkembang dan munculnya banyak terobosan teknologi terkini pada sejumlah bidang, termasuk robotika, kecerdasan buatan, nanoteknologi, komputasi kuantum, bioteknologi,

Internet of Things (IoT), pencetakan 3D, dan kendaraan otonom (*autonomous vehicles*).

1.7.2 Definisi Operasional

Definisi operasional bertujuan untuk mengidentifikasi kriteria yang dapat diteliti agar memudahkan dalam proses penelitian serta terdapat batasan yang jelas dalam pengukuran.

Tabel 1.7 Kriteria Talent Development Strategy

	Kriteria
<i>Talent Development Strategy</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kebijakan Telkom Indonesia - <i>Learning & development framemowrk</i> - <i>Employee development areas</i> - <i>Employee development methods</i>

Tabel 1.8 Kriteria Skills on demand Industry 4.0

	Kriteria
<i>Skills on demand Industry 4.0</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Problem-solving</i> - <i>Self-management</i> - <i>Working with people</i> - <i>Technology use and development</i>

1.8 Metode Penelitian

1.8.1 Tipe Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada riset ini merupakan jenis kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan metode yang biasa juga disebut sebagai metode artistik karena proses penelitiannya lebih bersifat seni atau kurang terpola. Penelitian yang dimaksudkan disini untuk memahami suatu peristiwa atau aktivitas yang dialami oleh subjek kajian (Sugiyono, 2015). Dalam kajian ini aktivitas yang dimaksud adalah *talent development* di era revolusi industri 4.0 dengan subjek PT Telkom Indonesia Regional IV. Dalam penyajiannya, peneliti menggambarkan melalui

deskripsi mengenai bagaimana *talent development strategy* di era revolusi industri 4.0 pada PT Telkom Indonesia Regional IV.

1.8.2 **Situs Penelitian**

Melalui penjelasan yang dijelaskan sebelumnya, penelitian ini menetapkan PT Telkom Indonesia Regional IV yang berlokasi di Kota Semarang sebagai situs penelitian.

1.8.3 **Subjek Penelitian**

Subjek penelitian pada penelitian ini sekurang-kurangnya terdiri dari empat unsur penting yang berkaitan dengan *talent development* di PT Telkom Indonesia Regional IV, yaitu:

1. *Officer* Telkom Corporate University (Corpu) Learning Area 4
2. *Officer Human Capital Development* Telkom Regional IV
3. *Officer Human Capital Service* Telkom Regional IV
4. Karyawan tetap Telkom Regional IV alumni program *management trainee*.

1.8.4 **Jenis Data**

Jenis data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu kata-kata dan tindakan, dan sumber data tertulis. Kedua jenis tersebut diperoleh peneliti melalui wawancara dan studi pustaka.

a. Kata-kata

Data berupa kata-kata dan tindakan yang diperoleh dari wawancara dan studi pustaka. Pada penelitian ini akan dilakukan perekaman wawancara yang juga disetujui oleh subjek wawancara. Rekaman wawancara kemudian

diolah dan ditulis ulang untuk menjadikan sebuah informasi yang dapat dipahami oleh pembaca.

b. Sumber data tertulis

Sumber data tertulis merupakan bahan tambahan yang berasal dari sumber tertulis seperti buku dan artikel ilmiah, sumber dari arsip, dokumen pribadi serta dokumen resmi. Dalam penelitian ini data yang dikumpulkan berupa profil perusahaan yang meliputi visi & misi perusahaan, *core value* perusahaan, logo & filosofi logo, *tagline*, serta struktur organisasi perusahaan.

1.8.5 Sumber Data

Sumber data adalah subjek dari mana suatu data dapat diperoleh. Pencatatan sumber data melalui wawancara atau pengamatan merupakan hasil gabungan dari kegiatan melihat, mendengar, dan bertanya . Sumber data yang dimanfaatkan dalam penelitian antara lain sebagai berikut:

a. Data Primer

Data primer adalah data yang didasarkan informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi. Data primer yang dibutuhkan peneliti pada penelitian ini yaitu pola *talent development* yang terdapat pada *employee journey* mulai dari proses rekrutmen, pengembangan, hingga upaya *talent retention*.

Untuk memenuhi kebutuhan data, peneliti akan melakukan wawancara secara langsung dengan manajemen Telkom Corporate

Universtity (Corpu) Learning Area 4, pelaksana tugas (*officer*) *Human Capital* PT Telkom Indonesia Regional IV, serta karyawan alumni program *Management Trainee*.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang didapat dari informasi yang telah dikumpulkan sebelumnya atau dapat dikatakan dari pihak kedua, ketiga, dan seterusnya. Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan peneliti berupa *annual report* perusahaan yang dipublikasikan PT Telkom Indonesia dan berita-berita terkait PT Telkom Indonesia.

1.8.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah beberapa cara yang digunakan peneliti untuk mendapatkan data. Dalam penelitian kualitatif pengumpulan data umumnya menggunakan metode observasi berperan serta (*participant observation*), wawancara mendalam (*in depth interview*) dan dokumentasi (Sugiyono, 2015).

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu:

a. Observasi

Nasution menyatakan bahwa observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan. Ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data yang mana merupakan fakta lapangan mengenai kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Observasi dapat diklasifikasikan menjadi tiga macam yaitu observasi partisipatif (*participant observation*), observasi terus terang & tersamar (*overt & covert observation*) dan observasi tak terstruktur (*unstructured observation*) (Sugiyono, 2015).

Pada penelitian ini akan diterapkan observasi partisipatif yang mana akan terlibat langsung dengan kegiatan dari objek penelitian selama kurang lebih 45 hari. Dalam penerapannya partisipasi yang dilakukan bersifat pasif karena peneliti datang di lokasi penelitian tetapi tidak ikut terlibat langsung dalam kegiatan yang ada (Sugiyono, 2015).

b. Wawancara

Wawancara dapat diartikan sebagai teknik pengambilan data dengan melakukan tanya jawab kepada narasumber dengan pertanyaan yang sesuai dengan tujuan serta rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2015). Terdapat beberapa macam wawancara yaitu wawancara terstruktur, semi terstruktur dan tidak terstruktur.

Wawancara dilakukan secara mendalam oleh peneliti kepada subjek penelitian dengan alasan karena untuk memperoleh realitas senyatanya. Oleh karena itu peneliti harus mendapatkan data langsung dari subjek penelitian agar mendapatkan data yang benar dan dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah. Hasil wawancara dilanjutkan kedalam proses transkripsi, dan pemahaman agar ada kejelasan antara bahasa non formal dengan bahasa literatur sehingga menghasilkan bahasa ilmiah yang tepat (Subadi, 2006). Pada penelitian ini dilakukan wawancara dengan Officer Telkom Corporate University (Corpu), *officer Human Capital* dan karyawan tetap Telkom Regional IV.

1.8.7 Analisis dan Interpretasi Data

Miles and Huberman (Sugiyono, 2015) mengemukakan bahwa dalam analisis data kualitatif, supaya data yang didapat jenuh, maka dalam aktivitasnya perlu dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas. Untuk mempermudah penyelesaian penelitian, maka penulis melakukan beberapa proses analisa data untuk mendukung penelitian. Berikut ini langkah-langkah analisis yang digunakan penulis, yaitu:

1. Reduksi Data (*data reduction*). Reduksi data merupakan proses pemilihan kata untuk menyederhanakan, mengabstrakkan, serta mentransformasi data “kasar” yang timbul dari beberapa catatan tertulis di lapangan (Sugiyono, 2015). Reduksi dalam pengumpulan data meliputi kegiatan menulis hasil penelitian secara rinci dan jelas serta membuat poin-poin penting hasil pengamatan di lapangan. Reduksi data sangat diperlukan untuk meminimalisir maupun menajamkan data yang diperoleh saat pengumpulan data.
2. Penyajian Data (*Data Display*). Penyajian data dilaksanakan setelah dilakukannya reduksi data atau penyederhanaan pada tahap sebelumnya. Tujuan dari adanya tahap penyajian data adalah agar data hasil penelitian yang diperoleh dari lapangan mudah dibaca dan dipahami. Dalam menyajikan data pada penelitian kualitatif, biasanya digunakan uraian singkat, *flowchart*, bagan, maupun teks naratif.
3. Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing/verification*). Penarikan kesimpulan yang dilakukan sebelumnya bersifat sementara dan dapat

berubah apabila ditemukan bukti-bukti temuan yang kuat dalam tahap pengambilan data. Dalam proses penarikan kesimpulan harus dilakukan verifikasi secara menyeluruh baik proses pengambilan data maupun data itu sendiri sehingga dapat dipertanggung jawabkan.

1.8.8 **Kualitas Data**

Pada penelitian kualitatif, kualitas data didapatkan dengan melangsungkan uji keabsahan data guna untuk menghindari kesalahan. Adanya pengujian keabsahan data juga digunakan untuk memperoleh hasil penelitian yang valid. Sebuah data dari penelitian kualitatif dapat dikatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang terjadi dilapangan dengan apa yang dituliskan dalam sebuah penelitian. Teknik pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan berbagai uji, antara lain:

a. Uji Kredibilitas

Menurut (Sugiyono, 2015) uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, dan *member check*. Pada penelitian ini penulis melakukan uji kredibilitas data menggunakan teknik sebagai berikut:

1. Triangulasi merupakan sebuah teknik pengecekan data dari berbagai sumber, cara dan waktu (Sugiyono, 2015). Dalam penelitian ini teknik triangulasi yang digunakan yaitu triangulasi sumber. Triangulasi sumber dilaksanakan melalui pengecekan hasil data yang diperoleh dari beberapa sumber guna menguji kredibilitas data.

2. *Member check* merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kaulitas data dalam penelitian kualitatif adalah dengan melibatkan *participant* (subjek) untuk mereview hasil penelitian, data/informasi dan interpretasi yang dibuat oleh peneliti. Jika subjek setuju dengan apa yang dilaporkan oleh peneliti maka kesimpulan hasil penelitian dapat dikatakan *credible* (Hardani, 2020).

b. Uji Transferability

Dalam (Sugiyono, 2015) uji transferability berfungsi untuk mengetahui sejauh mana hasil penelitian dapat dipahami atau bahkan diterapkan dalam kasus atau penelitian lain. Untuk mencapai hal tersebut maka peneliti harus menjelaskan hasil penelitiannya dengan rinci dan jelas sehingga mudah untuk dipahami. Apabila setelah membaca hasil penelitian mampu mengambil keputusan untuk menggunakan atau tidak dalam penelitian lanjutan, maka dapat dikatakan penelitian tersebut sudah memenuhi standar transferabilitas karena diibaratkan ilmu sudah dipahami oleh pembaca.

c. Uji Dependability

Uji Dependability dapat disebut pula uji reliabilitas. Apabila hasil dari penelitian atau proses penelitian dapat diulangi atau direplikasi oleh orang lain, maka penelitian dianggap reliabel. Reliabilitas juga berhubungan dengan stabilitas data, dimana apabila terdapat dua atau lebih peneliti yang melakukan penelitian dengan objek yang sama maka akan menghasilkan hasil yang sama pula. Uji dependability dilaksanakan dengan cara melangsungkan pengujian untuk seluruh proses penelitian. Pengujian atau

pemeriksaan tersebut dapat dilakukan oleh dosen pembimbing untuk menguji kebenaran seluruh aktivitas atau proses penelitian mulai dari peneliti menentukan masalah atau fokus sampai dengan membuat kesimpulan yang ditunjukkan oleh peneliti (Sugiyono, 2015).

d. Uji Konfirmability

Uji konfirmability adalah pengujian hasil penelitian yang dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Uji konfirmability sering dilaksanakan bersamaan dengan uji dependability karena proses uji yang hampir serupa. Hasil dari penelitian akan diuji apakah sudah selaras dengan fungsi dan proses penelitian yang telah dilakukan, apabila sesuai maka hasil penelitian dianggap lulus dalam tahap uji konfirmability (Sugiyono, 2015).