



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 19107-19119

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Peran Sumber Daya Manusia dalam Manajemen Perubahan Organisasi (Studi Kasus Transformasi Digital PT Telkom Indonesia)

Selviyani¹, Intan Nurhayati², Dana Budiman³

^{1,2,3}Magister Manajemen, Universitas Nusa Putra

selviyani@nusaputra.ac.id, intan.nurhayati_mm25@nusaputra.ac.id

Abstrak

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis akibat perkembangan teknologi digital menuntut organisasi untuk melakukan transformasi secara berkelanjutan. Dalam konteks ini, sumber daya manusia (SUMBER DAYA MANUSIA) memegang peran strategis sebagai penggerak utama keberhasilan manajemen perubahan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran Sumber daya manusia dalam manajemen perubahan organisasi melalui studi kasus transformasi digital yang dilakukan oleh PT Telkom Indonesia. Transformasi digital yang dijalankan PT Telkom Indonesia tidak hanya mencakup aspek teknologi dan proses bisnis, tetapi juga perubahan budaya kerja, kompetensi karyawan, serta pola kepemimpinan organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data diperoleh melalui studi dokumentasi terhadap laporan tahunan perusahaan, kebijakan internal, publikasi resmi, serta literatur akademik yang relevan dengan manajemen perubahan dan pengelolaan sumber daya manusia. Analisis data dilakukan secara deskriptif-analitis untuk mengidentifikasi peran strategis fungsi SUMBER DAYA MANUSIA dalam setiap tahapan perubahan, mulai dari perencanaan, implementasi, hingga evaluasi perubahan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SUMBER DAYA MANUSIA berperan penting dalam memastikan keberhasilan transformasi digital PT Telkom Indonesia melalui pengembangan kompetensi digital, manajemen talenta, komunikasi perubahan, serta penguatan budaya organisasi yang adaptif dan inovatif. Selain itu, peran kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan terbukti menjadi faktor kunci dalam meminimalkan resistensi terhadap perubahan dan meningkatkan kesiapan organisasi. Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan manajemen perubahan tidak hanya ditentukan oleh kesiapan teknologi, tetapi sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola aspek manusia secara strategis. Implikasi dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi praktisi dan akademisi dalam merancang strategi manajemen perubahan yang berfokus pada penguatan peran SUMBER DAYA MANUSIA guna mendukung transformasi digital dan keberlanjutan organisasi.

Kata Kunci: Sumber Daya Manusia; Manajemen Perubahan; Transformasi Digital; Budaya Organisasi; Kepemimpinan Transformasional; PT Telkom Indonesia.

1. Latar Belakang

Perkembangan teknologi digital yang cepat dan penetrasi teknologi informasi dalam berbagai sektor industri telah mendorong organisasi untuk melakukan transformasi digital secara menyeluruh guna mempertahankan daya saing dan kelangsungan operasional di era globalisasi. Transformasi digital tidak hanya mengubah proses bisnis dan teknologi, tetapi juga mengubah cara organisasi mengelola sumber daya manusianya (human resources), termasuk fungsi Human Resource Management (HRM) yang kini harus mampu merespons dinamika digital yang terus berkembang (Mijarisman et al., 2025).

Transformasi digital dalam praktik manajemen SUMBER DAYA MANUSIA menuntut pergeseran peran dari fungsi administratif tradisional menjadi peran strategis yang mampu mendukung perubahan organisasi melalui pengembangan kompetensi digital, penggunaan teknologi HR berbasis data, serta pembentukan budaya organisasi yang adaptif dan inovatif. Penerapan digital HR seperti Human Resource Information Systems (HRIS), teknologi kecerdasan buatan, dan people analytics semakin penting untuk meningkatkan efektivitas proses rekrutmen, pengembangan kompetensi, serta pengambilan keputusan berbasis data (data-driven decision making) (Bawamenewi, 2025).

Perubahan peran SUMBER DAYA MANUSIA dalam konteks transformasi digital bukanlah fenomena yang terjadi secara otomatis tanpa tantangan. Karyawan sering mengalami resistensi terhadap perubahan teknologi, ketidakpastian terhadap peran baru, serta kesenjangan kompetensi digital yang diperlukan dalam era digital. Hal ini menuntut fungsi SUMBER DAYA MANUSIA untuk tidak hanya fokus pada implementasi teknologi, tetapi

juga pada strategi pengembangan kompetensi, komunikasi perubahan, dan penguatan budaya organisasi agar kerja sama tim serta adaptasi terhadap perubahan dapat berjalan efektif (Utami & Very, 2025).

Dalam konteks perusahaan besar seperti PT Telkom Indonesia, transformasi digital merupakan suatu keniscayaan strategis yang harus dijalankan untuk merespons tantangan disrupsi di industri telekomunikasi. Transformasi ini mencakup perbaikan model bisnis, penggunaan kapabilitas digital, serta perubahan pola kerja yang membutuhkan keterlibatan SUMBER DAYA MANUSIA secara komprehensif. Keberhasilan manajemen perubahan organisasi sangat bergantung pada kemampuan SUMBER DAYA MANUSIA untuk beradaptasi, berinovasi, dan memberi kontribusi strategis terhadap arah perubahan yang diinginkan (Mijarisman et al., 2025).

Penelitian akademik sebelumnya telah menekankan pentingnya peran HR sebagai strategic partner dalam transformasi organisasi, terutama dalam mengelola kompetensi digital dan budaya organisasi adaptif agar tujuan perubahan dapat tercapai. Namun, kajian empiris yang mengkaji secara spesifik kontribusi SUMBER DAYA MANUSIA dalam konteks transformasi digital pada organisasi besar seperti PT Telkom Indonesia masih relatif terbatas, sehingga penelitian ini penting untuk dilakukan guna memberikan kontribusi teori dan praktik manajemen perubahan yang relevan dan kontekstual di era digital (Pahlan et al., 2025).

2. Kajian Pustaka

Manajemen Perubahan Organisasi

Manajemen perubahan merupakan proses terstruktur untuk membantu individu dan organisasi beralih dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diinginkan (Kotter, 2021). Model perubahan klasik yang banyak digunakan adalah model tiga tahap Kurt Lewin, yaitu unfreeze, change, dan refreeze, yang menekankan pentingnya kesiapan, implementasi, dan penguatan perubahan.

Penelitian terkini menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen perubahan sangat bergantung pada kepemimpinan dan keterlibatan karyawan (Mattajang, 2024). Tanpa dukungan SUMBER DAYA MANUSIA yang efektif, perubahan berpotensi menimbulkan resistensi dan penurunan kinerja.

Manajemen sumber daya manusia strategis berfokus pada penyelarasan kebijakan dan praktik SUMBER DAYA MANUSIA dengan strategi organisasi. SUMBER DAYA MANUSIA berperan dalam memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi, motivasi, dan komitmen yang diperlukan untuk mendukung perubahan organisasi (Pahlan et al., 2025).

Peran SUMBER DAYA MANUSIA dalam Manajemen Perubahan

Dalam perubahan organisasi, SUMBER DAYA MANUSIA berperan sebagai agen perubahan yang memfasilitasi komunikasi, pelatihan, dan pengembangan budaya organisasi. SUMBER DAYA MANUSIA juga berperan dalam merancang sistem penghargaan dan penilaian kinerja yang mendukung tujuan perubahan (Manikam et al., 2025).

3. Metode Penelitian

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Objek kajian adalah PT Telkom Indonesia sebagai perusahaan yang sedang dan telah menjalankan transformasi digital secara berkelanjutan.

Data kajian terdiri dari data sekunder yang diperoleh melalui jurnal ilmiah nasional dan internasional dalam kurun 5 tahun terakhir serta publikasi resmi PT Telkom Indonesia.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi literatur. Data dianalisis secara deskriptif-kualitatif dengan mengaitkan konsep manajemen perubahan dan peran SUMBER DAYA MANUSIA dengan praktik yang diterapkan di PT Telkom Indonesia.

4. Hasil dan Diskusi

Peran Sumber Daya Manusia dalam Tahapan Manajemen Perubahan

Pada tahap *unfreeze*, sumber daya manusia berperan membangun kesadaran karyawan terhadap urgensi perubahan melalui komunikasi yang terbuka dan transparan. Pada tahap *change*, sumber daya manusia memfasilitasi pelatihan dan pengembangan kompetensi yang relevan dengan perubahan. Pada tahap *refreeze*, sumber daya manusia memastikan perubahan terinternalisasi dalam sistem kerja dan budaya organisasi (Kotter, 2021).

Studi Kasus: Manajemen Perubahan dan Peran Sumber Daya Manusia di PT Telkom Indonesia

PT Telkom Indonesia melakukan transformasi digital secara berkelanjutan sebagai respons terhadap disrupsi teknologi dan perubahan lanskap industri telekomunikasi. Transformasi ini diarahkan untuk mendukung visi

perusahaan menjadi digital telecommunication company yang berdaya saing global. Perubahan tersebut tidak hanya menasar aspek teknologi dan model bisnis, tetapi juga aspek sumber daya manusia dan budaya organisasi.

a. Peran Sumber Daya Manusia dalam Transformasi Digital

Sumber daya manusia PT Telkom Indonesia berperan strategis sebagai agen perubahan melalui pengembangan kapabilitas digital karyawan. Program reskilling dan upskilling difokuskan pada kompetensi digital seperti data *analytics*, *cloud computing*, *cyber security*, dan *digital marketing*. Program ini bertujuan untuk memastikan kesesuaian kompetensi SUMBER DAYA MANUSIA dengan arah strategis perusahaan.

Selain itu, sumber daya manusia Telkom melakukan penyesuaian sistem manajemen kinerja dengan mengintegrasikan indikator kinerja utama (*Key Performance Indicator/KPI*) yang selaras dengan target transformasi digital. KPI karyawan tidak hanya diukur berdasarkan output kerja tradisional, tetapi juga berdasarkan inovasi, kolaborasi lintas fungsi, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan.

b. Penguatan Budaya Kerja AKHLAK

Sebagai bagian dari BUMN, PT Telkom Indonesia menginternalisasikan nilai budaya kerja AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif) dalam seluruh proses manajemen sumber daya manusia. Nilai Adaptif dan Kolaboratif menjadi elemen kunci dalam mendukung manajemen perubahan, khususnya dalam menghadapi tantangan transformasi digital.

Sumber daya manusia Telkom berperan dalam mengintegrasikan nilai AKHLAK ke dalam proses rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan pengembangan karier. Internalisasi budaya ini dilakukan melalui program komunikasi internal, pelatihan kepemimpinan, serta employee engagement program yang mendorong partisipasi aktif karyawan dalam proses perubahan.

c. Dampak terhadap Kinerja Organisasi

Implementasi manajemen perubahan berbasis sumber daya manusia di PT Telkom Indonesia menunjukkan dampak positif terhadap kinerja organisasi. Peningkatan kesiapan sumber daya manusia terhadap perubahan tercermin dari meningkatnya adopsi teknologi digital, efektivitas kolaborasi lintas unit, serta penguatan budaya inovasi. Peran aktif sumber daya manusia dalam mengelola perubahan juga berkontribusi terhadap keberlanjutan transformasi organisasi dan pencapaian kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Tantangan dan Strategi Pengelolaan Perubahan

Tantangan utama dalam manajemen perubahan meliputi resistensi karyawan, ketidakpastian peran, dan keterbatasan kompetensi. Strategi SUMBER DAYA MANUSIA untuk mengatasi tantangan tersebut antara lain melalui kepemimpinan partisipatif, komunikasi dua arah, dan pembelajaran berkelanjutan (Mattajang, 2024).

Pendalaman Pembahasan Peran Sumber Daya Manusia dalam Transformasi Digital

Temuan penelitian memperlihatkan bahwa transformasi digital PT Telkom Indonesia perlu dipahami sebagai perubahan organisasi yang menyentuh strategi, struktur, proses kerja, kompetensi, pola kepemimpinan, dan budaya. Pemahaman ini penting karena transformasi digital tidak cukup dimaknai sebagai pengadaan aplikasi, otomatisasi layanan, atau pembaruan infrastruktur teknologi. Transformasi baru menghasilkan nilai ketika teknologi dihubungkan dengan perubahan cara organisasi mengambil keputusan, melayani pelanggan, mengembangkan produk, dan mengoordinasikan pekerjaan. Literatur juga menegaskan bahwa transformasi digital merupakan perubahan menyeluruh yang menggabungkan teknologi digital dengan penciptaan nilai dan penataan ulang organisasi (Gong & Ribiere, 2021; Verhoef et al., 2021). Dengan demikian, SDM menjadi penghubung antara arah strategis perusahaan dan pelaksanaan perubahan dalam aktivitas sehari-hari.

Dalam konteks perusahaan telekomunikasi besar, perubahan tersebut berlangsung pada banyak unit, jenjang jabatan, dan kelompok profesi. Sebagian karyawan berhadapan langsung dengan pengembangan layanan digital, sedangkan kelompok lain harus menyesuaikan proses administrasi, tata kelola, pemasaran, pelayanan, keuangan, dan pengambilan keputusan. Perbedaan posisi ini menimbulkan kebutuhan perubahan yang tidak seragam. Fungsi SDM karena itu perlu memetakan kelompok karyawan berdasarkan tingkat dampak perubahan, kesenjangan kompetensi, kesiapan psikologis, serta peran yang diharapkan setelah transformasi. Pendekatan yang seragam berisiko menghasilkan program pelatihan dan komunikasi yang kurang relevan. Hanelt et al. (2021) menunjukkan bahwa transformasi digital berkaitan erat dengan perubahan strategi dan desain organisasi, sehingga pengelolaan manusia harus disesuaikan dengan konteks perubahan yang dihadapi setiap unit.

Transformasi digital juga bersifat berkelanjutan. Setelah satu sistem atau cara kerja diterapkan, organisasi masih harus melakukan penyempurnaan berdasarkan umpan balik pengguna, kebutuhan pelanggan, perubahan regulasi, serta perkembangan teknologi. Sifat berkelanjutan ini membuat peran SDM tidak berhenti ketika proyek dinyatakan selesai. SDM harus menjaga pembelajaran, mobilitas talenta, penyesuaian kompetensi, serta pembaruan indikator kinerja agar perilaku baru tidak kembali pada pola lama. Nadkarni dan Prügl (2021) menekankan bahwa transformasi digital merupakan proses dinamis yang memadukan dimensi teknologi dan organisasi. Oleh sebab itu, keberhasilan Telkom lebih tepat dinilai dari kemampuan organisasi membangun kapasitas adaptasi jangka panjang, bukan hanya dari penyelesaian implementasi teknologi dalam jangka pendek.

Laporan perusahaan Telkom menunjukkan bahwa agenda transformasi terus ditempatkan sebagai bagian dari penguatan bisnis, tata kelola, dan keberlanjutan. Dalam kerangka ini, investasi pada manusia perlu disejajarkan dengan investasi pada teknologi. Sistem yang canggih tidak akan memberikan manfaat optimal apabila karyawan tidak memahami tujuan perubahan, tidak memiliki kompetensi untuk menggunakannya, atau tidak memperoleh dukungan ketika mengalami kesulitan. Sebaliknya, karyawan yang siap berubah dapat mempercepat adopsi teknologi, menemukan cara penggunaan yang lebih efektif, serta mengidentifikasi risiko operasional sejak awal. Hal tersebut menegaskan bahwa fungsi SDM merupakan bagian dari arsitektur transformasi, bukan sekadar fungsi pendukung administratif (Telkom Indonesia, 2024; Telkom Indonesia, 2025a).

Sumber Daya Manusia sebagai Mitra Strategis dan Arsitek Perubahan

Peran strategis SDM dalam manajemen perubahan dimulai dari keterlibatan sejak tahap perumusan agenda transformasi. Keterlibatan tersebut memungkinkan fungsi SDM memahami perubahan model bisnis, kebutuhan kapabilitas baru, posisi yang berpotensi berubah, serta konsekuensi perubahan terhadap beban dan hubungan kerja. Apabila SDM baru dilibatkan pada tahap pelaksanaan, kebijakan rekrutmen, pengembangan, penilaian kinerja, dan penghargaan berisiko tertinggal dari kebutuhan organisasi. Temuan Nicolás-Agustín et al. (2022) menunjukkan bahwa praktik SDM dapat menjembatani penyelarasan strategis dengan pelaksanaan transformasi digital. Karena itu, pada kasus Telkom, SDM semestinya menjadi mitra yang menerjemahkan strategi digital ke dalam kebutuhan talenta, kompetensi, struktur peran, dan perilaku kerja yang terukur.

Sebagai arsitek perubahan, SDM perlu menyusun peta dampak yang menjelaskan siapa yang terdampak, perubahan apa yang dialami, kemampuan apa yang harus dikembangkan, serta dukungan apa yang diperlukan. Peta tersebut dapat digunakan untuk menentukan prioritas intervensi. Unit yang mengalami perubahan teknologi tinggi mungkin membutuhkan pelatihan teknis dan pendampingan intensif, sedangkan unit yang mengalami perubahan koordinasi lebih membutuhkan penguatan kolaborasi, komunikasi, dan penataan tanggung jawab. Dengan peta dampak, pengelolaan perubahan menjadi lebih berbasis bukti dan tidak hanya mengandalkan kegiatan sosialisasi umum. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan bahwa pengelolaan talenta dalam transformasi digital harus menangani kompleksitas pekerjaan, struktur yang lebih cair, dan kebutuhan belajar yang cepat (Fernandez-Vidal et al., 2022).

Peran arsitek perubahan juga mencakup konsistensi antarpraktik SDM. Program pelatihan akan kehilangan pengaruh apabila sistem penilaian masih memberi penghargaan pada perilaku lama. Ajakan berkolaborasi tidak akan kuat apabila target unit mendorong persaingan internal yang berlebihan. Dorongan untuk berinovasi juga sulit tumbuh apabila kesalahan yang wajar dalam proses eksperimen selalu diperlakukan sebagai kegagalan individu. Oleh karena itu, rekrutmen, orientasi, pengembangan, manajemen kinerja, penghargaan, promosi, dan perencanaan suksesi harus diarahkan pada kompetensi dan perilaku yang mendukung transformasi. Konsistensi ini merupakan bentuk penyelarasan vertikal antara strategi dengan kebijakan SDM dan penyelarasan horizontal antarsistem SDM.

Pada tingkat tata kelola, fungsi SDM perlu memiliki forum koordinasi dengan pimpinan bisnis, teknologi informasi, manajemen risiko, hukum, serta unit transformasi. Forum tersebut dapat membahas kebutuhan kompetensi, risiko perubahan, tingkat adopsi sistem, umpan balik karyawan, dan tindakan korektif. Pengelolaan perubahan tidak dapat dibebankan hanya kepada satu unit karena keputusan teknologi dapat memengaruhi desain pekerjaan, privasi data, keamanan informasi, hubungan industrial, dan pengalaman karyawan. Dengan koordinasi lintas fungsi, organisasi dapat mengurangi keputusan yang saling bertentangan dan memastikan bahwa dimensi manusia dipertimbangkan dalam setiap tahapan transformasi.

Keterkaitan Peran SDM dengan Tahap Unfreeze, Change, dan Refreeze

Pada tahap unfreeze, prioritas SDM adalah membangun kesiapan dan pemahaman bersama mengenai alasan perubahan. Karyawan perlu memperoleh penjelasan tentang masalah yang dihadapi organisasi, peluang yang ingin dicapai, risiko apabila perubahan tidak dilakukan, dan dampaknya terhadap pekerjaan. Komunikasi pada tahap ini harus menghindari bahasa yang terlalu teknis dan menggantinya dengan penjelasan yang dekat dengan pengalaman

kerja. SDM juga perlu mengidentifikasi kekhawatiran karyawan melalui survei, diskusi kelompok, forum pimpinan, dan kanal umpan balik. Informasi tersebut menjadi dasar untuk menyesuaikan pesan, pelatihan, serta dukungan perubahan. Kotter (2021) menempatkan rasa urgensi dan koalisi penggerak sebagai elemen penting agar perubahan tidak berhenti pada instruksi formal.

Tahap unfreeze bukan berarti menciptakan ketakutan, melainkan membantu karyawan melihat hubungan antara perubahan dan keberlanjutan organisasi. Kesiapan yang dibangun melalui tekanan semata cenderung menghasilkan kepatuhan sementara. Sebaliknya, kesiapan yang didukung kejelasan tujuan, rasa adil, dan kesempatan berpartisipasi lebih mungkin menghasilkan komitmen. Kebede dan Wang (2022) menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi berkaitan dengan kesiapan berubah melalui dukungan organisasi yang dirasakan karyawan. Implikasinya bagi Telkom adalah pentingnya menjelaskan dasar keputusan, kriteria pemilihan peserta program, perubahan peran, dan kesempatan pengembangan secara transparan agar perubahan tidak dipersepsikan sebagai ancaman yang tidak terkendali.

Pada tahap change, SDM memfasilitasi perpindahan dari cara kerja lama menuju cara kerja baru. Fasilitasi tidak cukup berupa pelatihan satu kali, tetapi mencakup praktik langsung, pendampingan, akses pada materi belajar, komunitas praktisi, dan dukungan atasan. Karyawan perlu diberi ruang untuk mencoba, bertanya, dan melakukan koreksi tanpa takut dipermalukan. Pemimpin lini berperan penting karena mereka menerjemahkan kebijakan transformasi ke dalam prioritas kerja, pembagian tugas, dan respons terhadap kesalahan. Trenerry et al. (2021) menekankan bahwa kesiapan tempat kerja digital dibentuk oleh faktor individu, kelompok, dan organisasi. Oleh sebab itu, intervensi pada tahap change harus berlangsung pada ketiga tingkat tersebut.

Pada tahap refreeze, perilaku dan proses baru perlu dilembagakan. SDM dapat mengintegrasikan kompetensi digital dan perilaku adaptif ke dalam standar jabatan, indikator kinerja, promosi, penghargaan, serta program pengembangan kepemimpinan. Dokumentasi proses juga perlu diperbarui agar praktik baru tidak bergantung pada individu tertentu. Refreeze dalam lingkungan digital tidak berarti membekukan organisasi secara permanen, melainkan membangun standar baru yang cukup stabil sekaligus tetap terbuka untuk perbaikan. Penguatan perubahan dapat dilakukan melalui pengakuan terhadap unit yang berhasil, penyebaran praktik baik, pengukuran adopsi, dan evaluasi dampak. Dengan demikian, siklus perubahan berikutnya dimulai dari fondasi organisasi yang lebih matang.

Pengembangan Arsitektur Kompetensi Digital

Pengembangan kompetensi digital perlu dimulai dari definisi kemampuan yang relevan dengan strategi perusahaan. Kompetensi digital tidak hanya mencakup kemampuan teknis seperti analitik data, komputasi awan, keamanan siber, dan pemasaran digital, tetapi juga kemampuan memahami proses, memecahkan masalah, berkolaborasi melalui platform digital, serta mengambil keputusan berbasis data. Pembagian kompetensi dapat disusun dalam tingkat dasar, menengah, dan lanjutan sesuai kebutuhan jabatan. Tingkat dasar dibutuhkan seluruh karyawan agar mampu menggunakan sistem dan memahami keamanan informasi, sedangkan tingkat lanjut diperuntukkan bagi profesi yang mengembangkan solusi digital. Arsitektur kompetensi membantu Telkom menghindari program pelatihan yang terlalu umum dan memastikan keterkaitan antara pembelajaran dengan kebutuhan pekerjaan.

Analisis kesenjangan kompetensi sebaiknya menggunakan lebih dari satu sumber. Penilaian mandiri memberikan gambaran persepsi karyawan, tetapi perlu dilengkapi dengan penilaian atasan, tes kemampuan, data kinerja, portofolio proyek, dan kebutuhan unit. Penggunaan beberapa sumber mengurangi bias dan membantu organisasi membedakan antara kekurangan pengetahuan, kurangnya kesempatan praktik, dan hambatan sistem kerja. Hasil analisis dapat digunakan untuk menyusun jalur belajar personal. Karyawan yang telah memiliki kemampuan dasar tidak perlu mengulang seluruh materi, sedangkan karyawan dengan kesenjangan besar mendapat program yang lebih intensif. Pendekatan ini membuat investasi pembelajaran lebih efisien dan meningkatkan relevansi bagi peserta.

Program reskilling dan upskilling perlu dihubungkan dengan peluang penerapan nyata. Pembelajaran yang tidak segera digunakan cenderung mudah dilupakan. Karena itu, setelah mengikuti pelatihan, karyawan dapat ditempatkan dalam proyek lintas fungsi, penugasan sementara, laboratorium inovasi, atau komunitas praktik. Kegiatan tersebut memberi kesempatan untuk mengubah pengetahuan menjadi kemampuan kerja. Pengakuan terhadap hasil belajar, seperti sertifikasi internal, portofolio, atau kredit pengembangan karier, juga dapat meningkatkan motivasi. Strohmeier (2020) menjelaskan bahwa digital HRM bukan sekadar pemindahan proses SDM ke media elektronik, tetapi bagian dari perubahan yang lebih luas. Dengan perspektif tersebut, pembelajaran digital harus memperkuat kemampuan organisasi, bukan hanya menambah jumlah kegiatan pelatihan.

Evaluasi pelatihan perlu bergerak dari ukuran partisipasi menuju perubahan perilaku dan hasil. Jumlah peserta, jam belajar, dan tingkat kelulusan tetap berguna, tetapi belum menunjukkan apakah kemampuan baru digunakan dalam pekerjaan. SDM dapat mengukur peningkatan kecepatan proses, kualitas keputusan, pengurangan kesalahan, peningkatan kolaborasi, atau kontribusi pada inovasi setelah program. Evaluasi juga perlu mempertimbangkan dukungan lingkungan kerja. Karyawan yang telah terlatih mungkin tidak dapat menerapkan kemampuan apabila sistem, kewenangan, atau target kerja tidak mendukung. Oleh sebab itu, efektivitas pengembangan kompetensi merupakan tanggung jawab bersama antara SDM, atasan, dan unit bisnis.

Manajemen Talenta, Mobilitas Internal, dan Perencanaan Tenaga Kerja

Transformasi digital mengubah kebutuhan tenaga kerja, baik dari sisi jumlah, jenis keahlian, maupun pola penempatan. Fungsi SDM perlu melakukan perencanaan tenaga kerja berbasis skenario agar organisasi tidak hanya bereaksi setelah kekurangan talenta terjadi. Skenario dapat memuat pertumbuhan layanan digital, otomatisasi proses, konsolidasi fungsi, atau munculnya kebutuhan keahlian baru. Setiap skenario diterjemahkan menjadi proyeksi jabatan kritis, kompetensi yang langka, dan pilihan pemenuhan melalui pengembangan internal, rekrutmen, kemitraan, atau penataan ulang pekerjaan. Pendekatan ini membantu Telkom menjaga keseimbangan antara kecepatan mendapatkan kompetensi dan keberlanjutan karier karyawan yang telah ada.

Mobilitas internal merupakan instrumen penting karena transformasi sering menciptakan kelebihan kapasitas pada satu area dan kekurangan talenta pada area lain. Sistem pasar talenta internal dapat mempertemukan kebutuhan proyek dengan profil kompetensi karyawan. Agar berjalan adil, informasi peluang harus terbuka, kriteria seleksi jelas, dan atasan tidak boleh menghambat perpindahan hanya karena ingin mempertahankan karyawan berkinerja baik. Mobilitas juga dapat berbentuk penugasan proyek, rotasi, atau kontribusi paruh waktu pada tim lintas unit. Melalui mobilitas, organisasi mempercepat transfer pengetahuan dan memberi karyawan kesempatan melihat jalur karier di tengah perubahan struktur.

Manajemen talenta dalam transformasi digital perlu menghindari fokus yang terlalu sempit pada kelompok berkinerja tinggi. Organisasi tetap membutuhkan strategi untuk meningkatkan kemampuan mayoritas karyawan, terutama mereka yang pekerjaannya paling terdampak otomatisasi atau perubahan proses. Pendekatan inklusif dapat mengurangi kesenjangan digital dan resistensi. Program transisi karier, konseling, pemetaan kemampuan yang dapat dialihkan, serta pelatihan dasar menjadi penting bagi kelompok yang membutuhkan waktu lebih panjang untuk beradaptasi. Fernandez-Vidal et al. (2022) menekankan kompleksitas talenta dan pentingnya prioritas belajar dalam transformasi. Artinya, keberhasilan tidak hanya ditentukan oleh perekrutan ahli digital, tetapi juga kemampuan menggerakkan tenaga kerja yang sudah ada.

Perencanaan suksesi juga perlu diperbarui. Kandidat pemimpin masa depan tidak cukup dinilai dari pencapaian operasional, tetapi juga dari kemampuan memimpin perubahan, menggunakan data, membangun kolaborasi, dan mengembangkan orang lain. Pengalaman dalam proyek transformasi dapat dijadikan salah satu indikator kesiapan kepemimpinan. Dengan cara ini, organisasi memastikan bahwa pemimpin yang dipromosikan mampu menjaga kesinambungan agenda digital. Selain itu, pengembangan suksesi dapat memasukkan mentoring terbalik, yaitu karyawan yang memiliki literasi digital kuat berbagi pengetahuan dengan pemimpin senior, sementara pemimpin senior memberikan pemahaman bisnis dan jejaring organisasi.

Kepemimpinan Transformasional dan Peran Manajer Lini

Kepemimpinan menjadi penghubung antara narasi transformasi di tingkat korporasi dan pengalaman perubahan di tingkat karyawan. Pesan pimpinan puncak dapat membangun arah, tetapi perilaku manajer lini menentukan apakah arah tersebut terlihat konsisten dalam pembagian tugas, prioritas, pengambilan keputusan, dan dukungan harian. Apabila manajer menyampaikan pentingnya inovasi tetapi menghukum setiap percobaan yang gagal, karyawan akan memilih perilaku aman. Apabila manajer meminta kolaborasi tetapi hanya menilai hasil individu, kerja lintas fungsi akan melemah. Oleh karena itu, SDM perlu menyiapkan manajer lini sebagai pemimpin perubahan melalui pelatihan, panduan percakapan, coaching, dan akses pada informasi yang memadai.

Kepemimpinan transformasional relevan karena perubahan membutuhkan visi, inspirasi, perhatian individual, dan stimulasi intelektual. Namun, transformasi digital juga membutuhkan orientasi pada tugas, disiplin eksekusi, dan kemampuan membuat keputusan teknis. Weber et al. (2022) menemukan bahwa orientasi pada manusia penting untuk mengurangi respons negatif karyawan terhadap kepemimpinan yang terlalu berfokus pada transformasi digital. Implikasinya adalah perlunya keseimbangan: pemimpin harus tegas terhadap tujuan dan standar, sekaligus peka terhadap kekhawatiran, beban belajar, dan dampak perubahan terhadap identitas profesional karyawan. Keseimbangan tersebut meningkatkan kemungkinan karyawan mengikuti perubahan secara aktif, bukan sekadar patuh.

Pengembangan kepemimpinan dapat menggunakan kasus nyata dari proyek transformasi. Manajer dilatih mendiagnosis resistensi, memberikan umpan balik, memfasilitasi diskusi, mengelola konflik lintas fungsi, dan menindaklanjuti masalah adopsi teknologi. Simulasi dan action learning lebih sesuai daripada ceramah semata karena kepemimpinan perubahan membutuhkan keterampilan situasional. Setelah pelatihan, perilaku manajer dapat dievaluasi melalui umpan balik karyawan, tingkat keterlibatan tim, keberhasilan adopsi sistem, dan kemampuan mengembangkan kompetensi anggota. Pengukuran ini menghindari penilaian kepemimpinan yang hanya berbasis hasil bisnis jangka pendek.

Pimpinan juga perlu membentuk koalisi perubahan yang melibatkan figur formal dan informal. Dalam organisasi besar, karyawan sering lebih percaya kepada rekan yang memahami pekerjaan teknis sehari-hari daripada pesan korporat yang bersifat umum. Agen perubahan lokal dapat membantu menjelaskan manfaat, mengumpulkan masalah, serta memberi contoh penggunaan sistem baru. SDM perlu memilih agen perubahan berdasarkan kredibilitas, kemampuan komunikasi, dan kemauan membantu, bukan hanya jabatan. Mereka harus memperoleh pelatihan, akses informasi, waktu, dan pengakuan agar peran tersebut tidak menjadi beban tambahan tanpa dukungan.

Komunikasi Perubahan dan Keterlibatan Karyawan

Komunikasi perubahan yang efektif bersifat dua arah, konsisten, dan berulang. Satu kali sosialisasi tidak cukup karena pemahaman karyawan berkembang seiring munculnya pengalaman baru. Pesan perlu menjawab empat pertanyaan utama: mengapa perubahan dilakukan, apa yang berubah, bagaimana dampaknya terhadap pekerjaan, dan dukungan apa yang tersedia. Informasi yang belum pasti sebaiknya diakui sebagai hal yang masih diproses daripada ditutupi. Transparansi mengenai ketidakpastian dapat menjaga kepercayaan apabila disertai komitmen memberikan pembaruan. SDM dapat menyusun kalender komunikasi yang membedakan pesan korporat, pesan unit, panduan manajer, dan materi pendukung untuk memastikan konsistensi tanpa menghilangkan konteks lokal.

Keterlibatan karyawan meningkatkan kualitas keputusan karena karyawan memahami hambatan operasional yang mungkin tidak terlihat pada tahap perencanaan. Organisasi dapat melibatkan pengguna dalam desain proses, uji coba sistem, penyusunan prosedur, dan evaluasi. Keterlibatan tidak berarti semua keputusan harus diputuskan bersama, tetapi karyawan memperoleh kesempatan yang nyata untuk memberi masukan dan melihat tindak lanjutnya. Apabila masukan tidak dapat diterapkan, organisasi perlu menjelaskan alasannya. Praktik ini mengurangi kesan bahwa partisipasi hanya bersifat simbolis dan memperkuat rasa memiliki terhadap perubahan.

Kanal komunikasi perlu disesuaikan dengan kebutuhan. Pertemuan langsung berguna untuk isu yang kompleks dan emosional, sedangkan platform digital efektif untuk pembaruan, materi belajar, dan pertanyaan berulang. Forum kecil dapat membantu karyawan yang enggan menyampaikan kekhawatiran di ruang besar. SDM juga perlu memantau kesenjangan informasi antara kantor pusat, unit regional, anak perusahaan, dan kelompok kerja dengan akses digital yang berbeda. Kecepatan informasi yang tidak merata dapat memunculkan rumor dan persepsi ketidakadilan. Oleh sebab itu, strategi komunikasi harus memastikan akses yang setara dan memberi peran jelas kepada manajer sebagai sumber informasi.

Kualitas komunikasi dapat diukur melalui tingkat pemahaman, kepercayaan, dan kemampuan karyawan menjelaskan perubahan, bukan hanya jumlah pesan yang dikirim. Survei singkat, analisis pertanyaan yang sering muncul, dan diskusi kelompok dapat menunjukkan area yang belum dipahami. Data tersebut digunakan untuk memperbaiki pesan berikutnya. Komunikasi yang adaptif juga perlu membedakan resistensi yang bersumber dari kurangnya informasi, kurangnya kemampuan, kekhawatiran kehilangan status, atau pengalaman buruk pada perubahan sebelumnya. Setiap sumber resistensi memerlukan respons berbeda.

Budaya AKHLAK sebagai Penguat Perubahan

Nilai AKHLAK dapat berfungsi sebagai kerangka perilaku untuk memperkuat transformasi apabila diterjemahkan ke dalam praktik yang konkret. Nilai Kompeten berkaitan dengan pembelajaran berkelanjutan dan peningkatan kemampuan digital. Adaptif mendorong keterbukaan terhadap perubahan, eksperimen, dan penyesuaian. Kolaboratif menekankan kerja lintas fungsi dan berbagi pengetahuan. Amanah berkaitan dengan penggunaan data, teknologi, dan kewenangan secara bertanggung jawab. Harmonis dan Loyal membantu menjaga hubungan kerja dan komitmen terhadap tujuan perusahaan selama periode perubahan. Dengan pemaknaan tersebut, AKHLAK tidak berhenti sebagai slogan, tetapi menjadi bahasa bersama untuk menjelaskan perilaku yang diharapkan.

Internalisasi budaya harus didukung oleh keteladanan pimpinan. Karyawan akan menilai keseriusan nilai dari keputusan yang dibuat organisasi. Apabila kolaborasi dinyatakan penting, tetapi penghargaan hanya diberikan pada unit tertentu tanpa mengakui kontribusi lintas fungsi, pesan budaya menjadi lemah. Apabila adaptasi didorong, tetapi prosedur persetujuan terlalu panjang, karyawan akan melihat ketidaksesuaian antara nilai dan

sistem. Karena itu, SDM perlu melakukan audit keselarasan budaya dengan kebijakan, proses, dan perilaku pimpinan. Hasil audit dapat menunjukkan area di mana sistem organisasi justru menghambat perilaku yang diinginkan.

Budaya inovasi juga membutuhkan keamanan psikologis. Karyawan perlu merasa aman untuk mengajukan ide, menyampaikan risiko, dan mengakui kesalahan sebelum masalah membesar. Keamanan psikologis bukan berarti tidak ada akuntabilitas, tetapi membedakan kesalahan karena kelalaian dengan kesalahan wajar dalam proses pembelajaran. Pemimpin dapat memperkuat keamanan psikologis dengan meminta pendapat, mengakui keterbatasan pengetahuan, dan merespons kritik secara konstruktif. Dalam transformasi digital, praktik ini penting karena teknologi dan proses baru selalu mengandung ketidakpastian. Organisasi yang menekan semua berita buruk mungkin terlihat tenang, tetapi kehilangan informasi penting untuk perbaikan.

Penguatan budaya dapat dilakukan melalui cerita perubahan, pengakuan terhadap perilaku, dan pembelajaran dari kasus. Kisah tentang tim yang berhasil berkolaborasi, karyawan yang mempelajari kompetensi baru, atau unit yang memperbaiki layanan berdasarkan data memberikan contoh konkret. Namun, cerita harus autentik dan tidak hanya menampilkan keberhasilan. Pembelajaran dari tantangan dan kegagalan juga perlu dibahas agar karyawan memahami bahwa transformasi merupakan proses. Dengan pendekatan ini, budaya berfungsi sebagai mekanisme koordinasi yang membantu karyawan membuat keputusan ketika prosedur belum mencakup semua situasi.

Digital HR, HRIS, People Analytics, dan Kecerdasan Buatan

Transformasi fungsi SDM dapat diperkuat melalui HRIS, platform pembelajaran, layanan mandiri karyawan, people analytics, dan kecerdasan buatan. Teknologi tersebut dapat mengurangi pekerjaan administratif, meningkatkan akses informasi, dan mendukung keputusan berbasis data. Namun, digitalisasi proses SDM tidak otomatis menghasilkan peran strategis. Strohmeier (2020) membedakan digitalisasi aktivitas SDM dengan transformasi digital SDM yang mengubah cara fungsi tersebut menciptakan nilai. Oleh karena itu, implementasi teknologi perlu dimulai dari masalah yang ingin diselesaikan, bukan dari keinginan mengikuti tren. Setiap sistem harus memiliki tujuan, pengguna, pemilik proses, indikator manfaat, dan mekanisme evaluasi.

People analytics dapat digunakan untuk memetakan kesenjangan kompetensi, memantau mobilitas, mengidentifikasi risiko kehilangan talenta, dan mengevaluasi efektivitas program perubahan. Data juga dapat membantu melihat perbedaan kesiapan antarunit dan kelompok karyawan. Namun, analitik harus digunakan sebagai dukungan keputusan, bukan pengganti pertimbangan manusia. Model dapat mengandung bias karena data historis mencerminkan keputusan masa lalu. SDM perlu menguji kualitas data, menjelaskan batas penggunaan, dan memastikan bahwa hasil analitik tidak digunakan secara diskriminatif. Tata kelola yang baik mencakup kontrol akses, dokumentasi model, validasi berkala, serta mekanisme koreksi bagi karyawan.

Penggunaan kecerdasan buatan dalam rekrutmen, pembelajaran, dan manajemen kinerja perlu memperhatikan transparansi dan akuntabilitas. Karyawan berhak mengetahui ketika keputusan penting didukung oleh sistem otomatis dan faktor apa yang dipertimbangkan. Keputusan akhir yang berdampak pada karier sebaiknya tetap memiliki pengawasan manusia. Selain itu, data yang dikumpulkan harus proporsional dengan tujuan. Pengumpulan data berlebihan dapat menurunkan kepercayaan dan menciptakan persepsi pengawasan. Prinsip amanah dalam AKHLAK dapat menjadi dasar etis untuk memastikan bahwa teknologi digunakan untuk meningkatkan kualitas keputusan dan pengalaman karyawan, bukan hanya memperluas kontrol.

Adopsi sistem digital SDM juga membutuhkan desain pengalaman pengguna. Sistem yang rumit akan mendorong karyawan mencari jalan pintas atau kembali pada proses manual. Sebelum peluncuran, organisasi perlu melibatkan pengguna, melakukan uji kegunaan, dan menyediakan dukungan. Data pertanyaan dan kendala setelah peluncuran dapat digunakan untuk perbaikan. Keberhasilan sistem tidak cukup diukur dari status implementasi, tetapi dari tingkat penggunaan, waktu penyelesaian proses, kualitas data, kepuasan pengguna, dan kontribusi terhadap keputusan. Dengan demikian, teknologi SDM menjadi bagian dari perubahan proses yang terukur.

Manajemen Kinerja dan Sistem Penghargaan

Sistem manajemen kinerja perlu mencerminkan tujuan transformasi. Indikator tradisional yang hanya menekankan output rutin dapat membuat karyawan mengabaikan kegiatan belajar, inovasi, dan kolaborasi yang diperlukan untuk perubahan. Telkom dapat menyeimbangkan indikator hasil bisnis dengan indikator kemampuan dan perilaku, seperti adopsi proses digital, kontribusi pada perbaikan, kualitas kolaborasi, pengembangan anggota tim, dan penggunaan data. Indikator harus tetap sederhana dan relevan agar tidak menciptakan beban administrasi. Penetapan target juga perlu mempertimbangkan tahap perubahan; pada tahap awal, pembelajaran dan adopsi mungkin lebih penting daripada efisiensi maksimal.

Penilaian kinerja perlu membedakan hasil individu dan hasil tim. Transformasi digital sering membutuhkan kontribusi lintas unit, sehingga penekanan berlebihan pada hasil individu dapat mendorong penahanan informasi dan konflik prioritas. Sebagian target dapat ditetapkan sebagai target bersama untuk menumbuhkan tanggung jawab kolektif. Umpan balik dari mitra lintas fungsi juga dapat digunakan untuk menilai kualitas kolaborasi. Namun, mekanisme ini harus dirancang secara jelas agar tidak berubah menjadi penilaian popularitas. Kriteria perilaku, bukti kontribusi, dan proses kalibrasi membantu menjaga objektivitas.

Penghargaan tidak selalu harus berbentuk finansial. Kesempatan mengikuti proyek strategis, akses pelatihan, pengakuan publik, perluasan tanggung jawab, dan jalur karier dapat menjadi penguat perilaku. Pengakuan perlu diberikan tidak hanya pada hasil akhir, tetapi juga pada kontribusi penting dalam proses perubahan, seperti membantu rekan belajar, mengidentifikasi risiko, atau memperbaiki prosedur. Apabila hanya keberhasilan besar yang dihargai, kontribusi kecil tetapi konsisten akan terabaikan. Sistem penghargaan yang proporsional mendorong partisipasi yang lebih luas.

Proses kalibrasi kinerja penting untuk mencegah perbedaan standar antarunit. Manajer perlu mendiskusikan bukti, konteks perubahan, dan kontribusi karyawan secara bersama. SDM dapat menyediakan panduan agar kegagalan yang berasal dari eksperimen terkontrol tidak dinilai sama dengan kelalaian. Pada saat yang sama, budaya inovasi tidak boleh digunakan untuk membenarkan kurangnya disiplin. Kejelasan kriteria membantu menjaga keseimbangan antara keberanian mencoba dan tanggung jawab terhadap risiko.

Resistensi, Keadilan, dan Kesiapan Berubah

Resistensi merupakan respons yang dapat dipahami ketika karyawan menghadapi ketidakpastian mengenai kompetensi, status, beban kerja, atau keamanan pekerjaan. Melabeli semua resistensi sebagai sikap negatif dapat membuat organisasi kehilangan informasi. Sebagian penolakan mungkin menunjukkan kelemahan desain sistem, ketidaksesuaian proses, atau risiko yang belum diperhitungkan. SDM perlu membedakan resistensi berdasarkan sumbernya. Resistensi karena kurang informasi membutuhkan komunikasi; resistensi karena kurang kemampuan membutuhkan pelatihan; resistensi karena dampak karier membutuhkan dialog dan dukungan transisi; sedangkan resistensi karena ketidakadilan membutuhkan perbaikan proses keputusan.

Wang (2022) menunjukkan bahwa resistensi terhadap inovasi dapat menghambat hubungan antara orientasi digital dan kinerja inovatif. Temuan tersebut menguatkan pentingnya membangun kemampuan dan pengetahuan digital, bukan hanya menambah tekanan untuk berubah. Karyawan yang merasa mampu akan lebih mungkin melihat perubahan sebagai tantangan yang dapat dikelola. Sebaliknya, tuntutan digital yang tinggi tanpa dukungan dapat menimbulkan kecemasan dan perilaku menghindar. Oleh karena itu, beban belajar perlu diperhitungkan dalam target kerja, dan karyawan harus memperoleh waktu untuk berlatih.

Keadilan prosedural sangat penting pada keputusan yang memengaruhi jabatan, penempatan, promosi, atau akses pelatihan. Kriteria harus jelas, konsisten, dan dapat dijelaskan. Karyawan juga perlu memiliki mekanisme untuk meminta klarifikasi atau mengoreksi data. Kebede dan Wang (2022) menekankan hubungan keadilan dengan kesiapan berubah. Dalam praktiknya, keadilan tidak selalu berarti semua orang menerima perlakuan yang sama, tetapi perbedaan perlakuan memiliki dasar yang relevan dan transparan. Komunikasi yang baik tidak dapat menggantikan proses yang tidak adil; keduanya harus berjalan bersama.

Kesiapan berubah dapat dipantau melalui dimensi pemahaman, keyakinan terhadap manfaat, kepercayaan pada pimpinan, kemampuan, dan niat untuk mendukung. Survei singkat secara berkala dapat memberikan gambaran perubahan sikap, tetapi hasilnya perlu dianalisis per unit dan kelompok agar masalah spesifik terlihat. Narbariya et al. (2022) menunjukkan bahwa sistem kerja berkinerja tinggi dapat memperkuat kesiapan perubahan melalui hasil positif bagi karyawan. Dengan demikian, kesiapan tidak hanya dibentuk oleh komunikasi proyek, tetapi oleh pengalaman karyawan terhadap praktik SDM secara keseluruhan.

Kolaborasi Lintas Fungsi, Cara Kerja Agile, dan Berbagi Pengetahuan

Transformasi digital menuntut koordinasi antara bisnis, teknologi, operasi, pemasaran, layanan, keuangan, risiko, dan SDM. Struktur yang terlalu terpisah dapat memperlambat keputusan dan membuat solusi digital tidak sesuai kebutuhan pengguna. Tim lintas fungsi dapat mempercepat pemecahan masalah karena berbagai perspektif hadir sejak awal. Namun, pembentukan tim saja tidak cukup. Anggota perlu memiliki tujuan bersama, kewenangan yang jelas, waktu yang dialokasikan, dan mekanisme penyelesaian konflik. SDM dapat mendukung melalui desain peran, pengembangan fasilitasi, dan pengakuan terhadap kontribusi lintas unit.

Cara kerja agile menekankan iterasi, umpan balik cepat, dan penyesuaian berdasarkan hasil. Dalam konteks SDM, prinsip ini dapat diterapkan pada pengembangan program pelatihan, penyempurnaan sistem, atau desain pengalaman karyawan. Program dapat diuji pada kelompok kecil, dievaluasi, kemudian diperluas. Pendekatan ini

mengurangi risiko investasi besar pada solusi yang belum teruji. Namun, agile tidak berarti tanpa dokumentasi atau kontrol. Organisasi tetap membutuhkan tujuan, standar keamanan, dan tata kelola yang sesuai, terutama dalam industri telekomunikasi yang memiliki tuntutan keandalan tinggi.

Berbagi pengetahuan menjadi kunci karena kompetensi digital sering tersebar pada individu atau unit tertentu. Komunitas praktik, sesi berbagi, repositori pengetahuan, dan mentoring dapat mempercepat penyebaran pengalaman. Sistem penghargaan perlu mencegah pengetahuan diperlakukan sebagai sumber kekuasaan pribadi. Pimpinan dapat memberi contoh dengan membagikan pembelajaran, termasuk kesalahan dan perbaikannya. Pengetahuan yang terdokumentasi juga mengurangi ketergantungan pada individu, mendukung mobilitas, dan mempercepat orientasi anggota baru.

Kolaborasi perlu dievaluasi dari hasil, bukan hanya jumlah rapat. Indikator dapat mencakup waktu penyelesaian masalah lintas unit, kepuasan pengguna internal, jumlah hambatan yang diselesaikan, atau kualitas implementasi. Analisis jaringan organisasi dapat membantu melihat unit yang menjadi penghubung atau titik hambatan, tetapi penggunaannya harus memperhatikan privasi. Tujuan pengukuran adalah memperbaiki aliran kerja, bukan mengawasi hubungan personal.

Kesejahteraan Karyawan dan Keberlanjutan Perubahan

Transformasi digital dapat meningkatkan fleksibilitas dan efisiensi, tetapi juga menambah tuntutan kognitif, kecepatan kerja, serta tekanan untuk selalu terhubung. Karyawan harus mempelajari sistem baru sambil mempertahankan target operasional. Apabila beban ini tidak dikelola, perubahan dapat menimbulkan kelelahan dan menurunkan kualitas keputusan. Trenerry et al. (2021) menempatkan kesejahteraan dan ketahanan karyawan sebagai bagian penting dari kesiapan tempat kerja digital. Oleh karena itu, SDM perlu memasukkan risiko psikososial dalam perencanaan perubahan, termasuk beban belajar, ketidakjelasan peran, dan konflik antara pekerjaan rutin dengan proyek transformasi.

Dukungan kesejahteraan dapat berupa penataan prioritas, waktu belajar yang dilindungi, akses konseling, pelatihan manajemen energi, serta aturan komunikasi di luar jam kerja. Manajer perlu mampu mengenali tanda kelelahan dan melakukan penyesuaian sebelum kinerja menurun. Dukungan ini bukan bentuk penurunan standar, tetapi investasi agar perubahan dapat berlangsung secara berkelanjutan. Program kesejahteraan akan lebih efektif apabila akar masalah pada desain kerja juga diperbaiki. Aplikasi kesehatan atau seminar tidak cukup apabila beban dan target tetap tidak realistis.

Pola kerja hibrida dan penggunaan platform kolaborasi juga memerlukan kebijakan yang jelas. Karyawan membutuhkan kesepakatan mengenai waktu respons, dokumentasi keputusan, keamanan data, dan kesempatan berinteraksi. Kelompok yang bekerja jarak jauh tidak boleh kehilangan akses terhadap informasi, pengembangan, atau peluang karier. Narbariya et al. (2022) memperlihatkan relevansi sistem kerja berkinerja tinggi terhadap kesiapan digital dalam konteks kerja dari mana saja. Implikasinya adalah praktik fleksibel perlu diimbangi dengan dukungan, kejelasan, dan keadilan.

Keberlanjutan perubahan juga bergantung pada kemampuan organisasi menjaga ritme. Terlalu banyak inisiatif secara bersamaan dapat menimbulkan kelelahan perubahan. Portofolio transformasi perlu diprioritaskan dan disusun berdasarkan kapasitas organisasi. SDM dapat menyediakan data mengenai beban perubahan per unit, kebutuhan pelatihan, dan tingkat kesiapan. Informasi tersebut membantu pimpinan menentukan urutan implementasi agar karyawan tidak menerima tuntutan yang saling bertabrakan.

Pengukuran Keberhasilan dan Evaluasi Transformasi Berbasis SDM

Evaluasi transformasi perlu menggabungkan indikator proses, manusia, dan hasil organisasi. Indikator proses mencakup penyelesaian pelatihan, penggunaan sistem, dan kepatuhan pada prosedur baru. Indikator manusia mencakup kesiapan, keterlibatan, kompetensi, kesejahteraan, dan mobilitas. Indikator hasil dapat berupa peningkatan kualitas layanan, kecepatan proses, inovasi, produktivitas, atau pengurangan risiko. Hubungan antarindikator perlu dianalisis agar organisasi memahami bagaimana intervensi SDM berkontribusi terhadap hasil. Hanya mengukur hasil akhir dapat membuat organisasi terlambat mengetahui masalah, sedangkan hanya mengukur aktivitas tidak menunjukkan manfaat.

Pengukuran harus memiliki garis dasar sebelum perubahan. Tanpa data awal, peningkatan sulit dibuktikan. SDM dapat bekerja sama dengan unit bisnis dan teknologi untuk menentukan indikator, sumber data, frekuensi, dan penanggung jawab. Data kuantitatif perlu dilengkapi dengan wawancara, observasi, dan umpan balik pengguna. Pendekatan campuran membantu menjelaskan mengapa angka meningkat atau menurun. Contohnya, rendahnya penggunaan sistem mungkin disebabkan kurang kompetensi, desain yang sulit, atau proses yang tidak relevan.

Evaluasi juga perlu memperhatikan perbedaan antarunit. Rata-rata korporat dapat menyembunyikan unit dengan masalah serius. Dashboard perubahan dapat menampilkan tingkat adopsi, kesiapan, pelatihan, dan isu utama berdasarkan unit tanpa membuka data pribadi yang tidak perlu. Pimpinan kemudian dapat menyesuaikan dukungan. Unit yang berhasil dapat menjadi sumber praktik baik, sedangkan unit yang tertinggal memerlukan diagnosis, bukan langsung diberi sanksi.

Setelah evaluasi, organisasi perlu memiliki mekanisme tindak lanjut. Temuan harus diterjemahkan menjadi keputusan mengenai perbaikan sistem, tambahan pelatihan, perubahan target, atau penyesuaian proses. Tanpa tindak lanjut, survei dan dashboard akan kehilangan kredibilitas. Siklus evaluasi yang konsisten menciptakan pembelajaran organisasi dan memperkuat refreeze yang adaptif.

Implikasi Praktis bagi PT Telkom Indonesia

Berdasarkan analisis, langkah pertama yang penting adalah membangun peta perubahan berbasis manusia untuk setiap inisiatif transformasi. Peta tersebut memuat tujuan bisnis, kelompok terdampak, perubahan pekerjaan, kompetensi, risiko resistensi, kebutuhan komunikasi, dan indikator. Dokumen ini menjadi dasar koordinasi antara pemilik program, SDM, teknologi, dan pimpinan unit. Dengan peta yang jelas, organisasi dapat menghindari pelatihan yang terlambat atau komunikasi yang tidak sesuai dengan dampak nyata.

Langkah kedua adalah memperkuat peran manajer lini. Setiap manajer perlu memperoleh paket dukungan yang mencakup penjelasan perubahan, pertanyaan yang sering muncul, cara menangani kekhawatiran, data adopsi tim, dan jalur eskalasi. Manajer juga perlu dinilai berdasarkan kemampuan mengembangkan kesiapan tim. Weber et al. (2022) mengingatkan bahwa orientasi pada manusia tidak boleh diabaikan dalam kepemimpinan digital. Karena itu, keberhasilan manajer tidak hanya diukur dari kepatuhan terhadap jadwal proyek, tetapi dari kualitas transisi yang dialami karyawan.

Langkah ketiga adalah mengintegrasikan kompetensi digital, AKHLAK, dan kinerja. Standar jabatan, program belajar, indikator kinerja, dan promosi harus menggunakan bahasa kompetensi yang konsisten. Nilai Adaptif dan Kolaboratif perlu diterjemahkan menjadi perilaku yang dapat diamati. Integrasi ini akan mengurangi kesenjangan antara pesan budaya dengan keputusan SDM. Program reskilling kemudian dihubungkan dengan mobilitas dan peluang karier agar karyawan melihat manfaat nyata dari pembelajaran.

Langkah keempat adalah memperkuat tata kelola data dan teknologi SDM. Setiap penggunaan analitik dan kecerdasan buatan perlu memiliki tujuan, dasar data, kontrol akses, validasi, serta pengawasan manusia. Transparansi meningkatkan kepercayaan dan mengurangi kekhawatiran terhadap penggunaan data. Pengalaman pengguna juga harus menjadi indikator keberhasilan. Sistem yang tidak digunakan tidak dapat dianggap berhasil hanya karena selesai dibangun.

Langkah kelima adalah membangun dashboard perubahan yang menggabungkan data adopsi, kompetensi, keterlibatan, kesejahteraan, dan hasil operasional. Dashboard digunakan sebagai alat pembelajaran dan pengambilan keputusan, bukan hanya pelaporan. Pimpinan dapat melihat unit yang membutuhkan dukungan dan menilai efektivitas intervensi. Data tersebut juga membantu menentukan prioritas portofolio perubahan agar kapasitas karyawan tidak terlampaui.

Langkah keenam adalah menjaga dialog dan partisipasi. Karyawan perlu memiliki kanal untuk menyampaikan masalah dan menerima respons. Agen perubahan lokal, komunitas praktik, dan forum pengguna dapat mempercepat penyelesaian. Organisasi juga perlu menyebarkan pembelajaran dari proyek, termasuk tantangan dan perbaikannya. Dengan demikian, transformasi menjadi proses kolektif yang terus berkembang.

Kontribusi Analitis dan Keterbatasan Kajian

Kajian ini memperkuat pandangan bahwa peran SDM dalam transformasi digital bersifat multidimensional. SDM tidak hanya mengelola pelatihan, tetapi berperan dalam penyesuaian strategi, desain organisasi, pengembangan kompetensi, manajemen talenta, kepemimpinan, komunikasi, budaya, kinerja, kesejahteraan, analitik, dan tata kelola. Temuan ini sejalan dengan Nicolás-Agustín et al. (2022) mengenai peran praktik SDM dalam implementasi transformasi serta Fernandez-Vidal et al. (2022) mengenai perubahan tuntutan manajerial dan talenta. Kontribusi utama kajian adalah menghubungkan fungsi SDM dengan tahapan perubahan dan konteks perusahaan telekomunikasi besar.

Analisis juga menunjukkan bahwa kesiapan teknologi dan kesiapan manusia tidak dapat dipisahkan. Teknologi memengaruhi desain kerja, sedangkan kompetensi, budaya, dan kepemimpinan memengaruhi nilai yang dihasilkan dari teknologi. Verhoef et al. (2021) dan Hanelt et al. (2021) menggambarkan transformasi sebagai perubahan

lintas dimensi. Studi kasus Telkom memperlihatkan relevansi perspektif tersebut bagi organisasi Indonesia yang memiliki skala besar, struktur kompleks, dan kewajiban tata kelola yang tinggi.

Keterbatasan kajian berasal dari penggunaan data sekunder. Analisis belum menangkap variasi pengalaman karyawan antarunit, persepsi terhadap program perubahan, atau hubungan kuantitatif antara praktik SDM dengan hasil transformasi. Publikasi perusahaan juga cenderung menampilkan kebijakan dan pencapaian pada tingkat agregat, sehingga proses informal dan hambatan sehari-hari tidak selalu terlihat. Karena itu, kesimpulan perlu dipahami sebagai analisis konseptual dan kontekstual, bukan pengukuran kausal.

Penelitian berikutnya dapat menggunakan wawancara dengan pimpinan, praktisi SDM, manajer lini, dan karyawan untuk membandingkan perspektif. Survei dapat mengukur kesiapan, keadilan, dukungan organisasi, kompetensi digital, kepemimpinan, keterlibatan, dan perilaku adopsi. Studi longitudinal akan lebih kuat untuk melihat perubahan sebelum, selama, dan setelah implementasi. Penelitian juga dapat membandingkan unit atau perusahaan BUMN untuk mengidentifikasi faktor kontekstual yang memengaruhi keberhasilan.

Secara keseluruhan, pembahasan menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital PT Telkom Indonesia bergantung pada kemampuan mengelola hubungan antara strategi, teknologi, dan manusia. Fungsi SDM perlu memiliki posisi strategis, kapasitas analitik, kredibilitas, serta kedekatan dengan operasi. Ketika kebijakan SDM konsisten dengan tujuan transformasi dan pengalaman karyawan dikelola secara adil, perubahan lebih mungkin terinternalisasi menjadi kemampuan organisasi yang berkelanjutan.

5. Kesimpulan

Hasil kajian menunjukkan bahwa peran sumber daya manusia sangat menentukan keberhasilan manajemen perubahan organisasi. SUMBER DAYA MANUSIA yang berperan sebagai agen perubahan mampu meningkatkan kesiapan organisasi, mengurangi resistensi, dan memastikan keberlanjutan perubahan. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya organisasi memperkuat fungsi strategis SUMBER DAYA MANUSIA dalam setiap inisiatif perubahan.

Referensi

1. Bawamenewi, I. P. J. (2025). Transformasi manajemen sumber daya manusia melalui digital HRP dan HRA di era transformasi digital. *LIKUID: Jurnal Ekonomi*, 2(1), 60-64. <https://doi.org/10.70404/likuid.v2i01.545>
2. Fernandez-Vidal, J., Perotti, F. A., Gonzalez, R., & Gasco, J. (2022). Managing digital transformation: The view from the top. *Journal of Business Research*, 152, 29-41. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.020>
3. Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102, 102217. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>
4. Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
5. Kebede, S., & Wang, A. (2022). Organizational justice and employee readiness for change: The mediating role of perceived organizational support. *Frontiers in Psychology*, 13, 806109. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.806109>
6. Kotter, J. P. (2021). *Change: How organizations achieve hard-to-imagine results in uncertain and volatile times*. Wiley.
7. Manikam, A. M. A., Astuti, T. A. S., Nur, M. D., & Sijabat, R. (2025). Peran strategis manajemen sumber daya manusia dalam mengelola perubahan organisasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 2(2), 45-60.
8. Mattajang, R. (2024). Human resource management strategy in facing organizational change. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Indonesia*, 5(1), 12-25.
9. Mijarisman, Heryadi, R., Sandri, & Syaepudin. (2025). Transformasi digital dalam praktik manajemen sumber daya manusia: Studi literatur implementasi teknologi di era modern. *Community Engagement & Emergence Journal*, 6(2), 1169-1179. <https://doi.org/10.37385/ceej.v6i2.8558>
10. Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71, 233-341. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>
11. Narbariya, S., Nayeem, M. A., & Gupta, R. (2022). Does HPWS amplify employees' change readiness for digital transformation? A study through the work-from-anywhere prism. *Personnel Review*, 51(8), 1948-1966. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2022-0068>
12. Nicolás-Agustín, Á., Jiménez-Jiménez, D., & Maeso-Fernandez, F. (2022). The role of human resource practices in the implementation of digital transformation. *International Journal of Manpower*, 43(2), 395-410. <https://doi.org/10.1108/IJM-03-2021-0176>
13. Pahlan, M., Malian, I., Kesuma, D., & Fitriadi, H. (2025). Transformasi peran sumber daya manusia di era digital: Pengaruh kompetensi digital dan budaya organisasi yang adaptif terhadap kinerja manajer sumber daya manusia. *Balance: Jurnal Akuntansi dan Manajemen*, 4(2), 1152-1161. <https://doi.org/10.59086/jam.v4i2.953>
14. Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345-365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
15. Telkom Indonesia. (2023). Annual report PT Telkom Indonesia. PT Telkom Indonesia. https://www.telkom.co.id/sites/investor-relations/en_US/page/reports-1027
16. Telkom Indonesia. (2024). Sustainability report PT Telkom Indonesia. PT Telkom Indonesia. https://www.telkom.co.id/sites/investor-relations/en_US/page/reports-1027
17. Telkom Indonesia. (2025a). Annual report FY 2025. PT Telkom Indonesia. https://www.telkom.co.id/sites/investor-relations/en_US/page/reports-1027

18. Telkom Indonesia. (2025b). Sustainability report 2025. PT Telkom Indonesia. https://www.telkom.co.id/sites/investor-relations/en_US/page/reports-1027
19. Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y., & Oh, P. H. (2021). Preparing workplaces for digital transformation: An integrative review and framework of multi-level factors. *Frontiers in Psychology*, 12, 620766. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>
20. Utami, G. N., & Very, J. (2025). Peran teknologi digital, analitik sumber daya manusia, dan kecerdasan buatan dalam membangun sistem sumber daya manusia yang adaptif dan berkelanjutan. *Journal of Science Education and Management Business*, 4(3), 744-752.
21. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
22. Wang, Y. (2022). Analyzing the mechanism of strategic orientation towards digitization and organizational performance settings enduring employee resistance to innovation and performance capabilities. *Frontiers in Psychology*, 13, 1006310. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1006310>
23. Weber, E., Büttgen, M., & Bartsch, S. (2022). How to take employees on the digital transformation journey: An experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change. *Journal of Business Research*, 143, 225-238. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.036>