



Analisis *Talent Development Strategy* di Era Revolusi Industri 4.0 (Studi Kasus Pada PT Telkom Indonesia Regional IV Jateng-DIY)

Muhammad Hafidz Washillah^{1,*}, Bulan Prabawani², Hari Susanta Nugraha³

^{1,2,3}Departemen Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Diponegoro, Semarang, Indonesia

*Email: muhafidzwas@gmail.com

Abstract: The rapid development of technology in the world makes companies look for competent human resources for technology development, qualified skills and a good desire to learn. Telkom Indonesia as the telecommunications market leader in Indonesia needs to pay attention to employee digital competency in maintaining competitive advantage. Telkom Indonesia with a strategic approach implemented a corporate university concept with Telkom Corporate University as a learning unit that provides employee development programs. This research aims to determine the application of the talent development strategy in the industrial era 4.0 at PT Telkom Indonesia Regional IV Jateng-DIY by using the talent management framework as a reference material for analysis. This research is qualitative research with a literature review of various scientific articles and reports published by trusted organizations. The findings show that good talent management can support the talent development system or strategy at telecommunications companies in Indonesia. A strategic approach with the corporate university concept is the key in the talent development strategy of telecommunications companies facing the industrial revolution. The results of this research can be developed by paying attention to corporate culture activation programs that influence talent development programs in the industrial era 4.0.

Abstraksi: Perkembangan teknologi membuat perusahaan mencari karyawan yang kompeten dalam teknologi dan keinginan untuk belajar yang baik. Telkom Indonesia sebagai *market leader* telekomunikasi di Indonesia perlu untuk memperhatikan kompetensi digital karyawan sebagai modal manusia dalam menjaga keunggulan kompetitif di era industri 4.0. Telkom Indonesia dengan pendekatan strategis menjalankan konsep *corporate university* dengan Telkom Corporate University sebagai *learning unit* yang menyuguhkan program-program pengembangan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan *talent development strategy* di era industri 4.0 pada PT Telkom Indonesia Regional IV Jateng-DIY dengan menggunakan *talent management framework* sebagai bahan acuan analisis. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan tinjauan literatur berbagai artikel ilmiah dan laporan yang diterbitkan oleh organisasi terpercaya yang membahas terkait manajemen talenta khususnya *talent development*. Temuan menunjukkan bahwa *talent management* yang baik dapat mendukung sistem atau strategi *talent development* pada perusahaan telekomunikasi di Indonesia yaitu PT Telkom Indonesia. Pendekatan strategis dengan konsep *corporate university & learning & development framework* menjadi kunci dalam strategi *talent development* perusahaan telekomunikasi menghadapi revolusi industri 4.0. Diperlukan *culture activation* perusahaan yang baik pada setiap lini guna mendukung *talent development strategy* yang optimal. Hasil dari penelitian ini dapat dikembangkan dengan memperhatikan program aktivitas budaya yang mempengaruhi program *talent development*.

Keywords: *Corporate University; Industrial Revolution 4.0; Talent; Talent Development; Talent Management*

Pendahuluan

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)* 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*) (Schwab, 2016). Revolusi

industri 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).

Perubahan kondisi eksternal tersebut mengakibatkan banyak perusahaan 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 kombinasi antara *digital hard skills* dan *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. PT Telkom Indonesia sebagai perusahaan telekomunikasi digital terbesar di Indonesia diamanatkan untuk mengambil peran sebagai lokomotif digitalisasi Indonesia 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. 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”.

Sebagai BUMN yang bergerak di bidang telekomunikasi, Telkom menjadi salah satu perusahaan yang banyak diminati oleh para *fresh graduate* dan *jobseeker* lainnya. Pada tahun 2021 Telkom mendapatkan penghargaan bergengsi yaitu *The Best Company to Work for in Asia 2021* dari HR Asia Award. Dengan segudang penghargaan yang dimiliki Telkom Indonesia, pastinya menjadi kebanggaan tersendiri bagi para karyawan. Dalam waktu dua tahun terakhir Telkom Indonesia sedang gencar melakukan akselerasi transformasi perusahaan menjadi *digital telco* dan menata portofolio untuk *value creation* yang optimal untuk perseroan, *stakeholder* dan negara. Pada saat ini konsentrasi Telkom fokus dalam menjalankan tiga sektor bisnis digital yaitu *digital connectivity*, *digital platform*, dan *digital services*.

Selaras dengan amanat sebagai lokomotif digitalisasi, Telkom Indonesia diharapkan dapat memberikan percontohan dalam transformasi ekonomi digital dan pengelolaan *digital talent* yang dinamis & strategis. Telkom Indonesia sebagai perusahaan digital menerapkan strategi *talent development* yang sesuai dengan kondisi perubahan zaman. Telkom Regional IV Jateng-DIY sebagai

perusahaan di level regional dipastikan memiliki arahan strategis tersendiri dalam menerapkan *talent development* di era industri 4.0.

Kajian Teori

Industrial Revolution 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). 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). Industri 4.0 saat ini terus berkembang di lingkungan kehidupan masyarakat dan akan mengubah tata cara hidup dan bekerja. Secara fundamental Industri 4.0 dapat menggabungkan dunia digital dan fisik serta menawarkan peluang baru untuk mengumpulkan dan menggunakan informasi yang tersedia (Savitri, 2019).

Human Capital Management

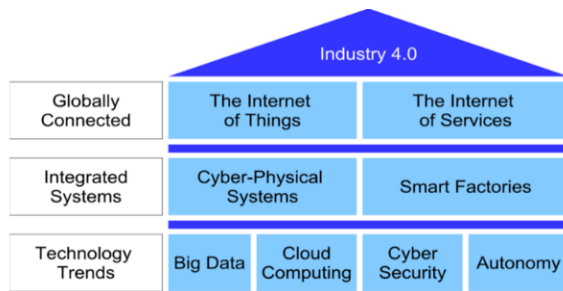
Sumber daya manusia (SDM) atau *human capital* (HC) merupakan elemen kunci sukses dalam implementasi strategi perusahaan di era dengan persaingan yang semakin keras (Soeharso & Tripomo, 2021).

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

Tabel 1. Informasi Narasumber dan Gambaran Topik Pertanyaan

No	Narasumber	Nama	Topik Pertanyaan
1	Officer Telkom Corporate University Learning Area 4	Cana	- Kebijakan perusahaan terkait <i>talent management</i> dan <i>talent development</i> - Perspektif Telkom Indonesia menghadapi revolusi industri 4.0 - Fokus area dan <i>metode talent development</i> di era industri 4.0
2	Officer Human Capital Development Telkom Regional IV	Naurah	- Kegiatan <i>talent acquisition</i> , <i>talent on board</i> dan <i>talent development</i> Telkom Indonesia - Kegiatan <i>talent development</i> yang menjadi fokus Telkom Regional IV
3	Officer Human Capital Service Telkom Regional IV	Excellia	- Program <i>talent development</i> dari Telkom Corporate University - Bentuk kerja sama Telkom Regional IV dan Telkom Corporate University
4	Account Manager Government & Enterprise Regional 4	Arrazi	-Pengalaman pribadi dalam mengikuti proses rekrutmen, orientasi, <i>on-the-job training</i> , dan program pengembangan karyawan lainnya.
5	Officer 3 Infra Operations and Maintenance	Ester	-Pengalaman pribadi dalam mengikuti proses rekrutmen, orientasi, <i>on-the-job training</i> , dan program pengembangan karyawan lainnya.

perusahaan untuk mendorong karyawan menuju kinerja optimal dan keterampilan potensial.



Gambar 1. Visi Revolusi Industri 4.0

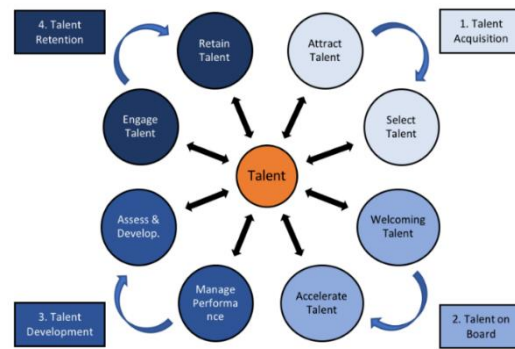
Sumber: Flynn et al. (2017)

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

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 serta berkontribusi lebih baik (Rawashdeh, 2018).

Talent Development

Saat ini organisasi membuat TD menjadi hal yang sangat berharga bagi pertumbuhan profesionalisme karyawan dan keunggulan kompetitif organisasi (Dachner et al., 2021).



Gambar 2. Kerangka Kerja *Talent Management*

Sumber: Putri et al. (2022)

Program *talent development* yang kuat merupakan hasil dari upaya penyesuaian manajemen talenta organisasi yang koheren. Dimulai dari perencanaan sumber daya strategis, rekrutmen, penilaian, perencanaan & pengembangan karier, keterlibatan pegawai, pendampingan, pembinaan, serta pembelajaran & perkembangan. 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, 2021).

Metode Penelitian

Subjek penelitian dalam penelitian ini diantaranya adalah seorang *Officer* Telkom Corporate University Learning Area 4 sebagai informan kunci, dua orang *Officer* Human Capital Telkom Regional IV, dan dua orang karyawan tetap Telkom Regional IV. Pemilihan karyawan tetap dilakukan berdasarkan jalur rekrutmen yang pernah diikuti dalam proses seleksi Telkom Indonesia untuk menggali lebih dalam *talent management framework*.

Dalam penelitian kualitatif, jenis data yang digunakan umumnya adalah berupa

transkrip wawancara yang diperoleh secara langsung dari narasumber sebagai data primer dan tidak langsung dari sumber pendukung sebagai data sekunder. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menerapkan metode observasi, *in-depth interview*, dan studi dokumentasi. Kualitas data didapatkan dengan melangsungkan uji keabsahan data guna untuk menghindari kesalahan. Penelitian ini melakukan pengujian kredibilitas data dengan metode triangulasi sumber dan *member check*. Triangulasi sumber dilaksanakan melalui pengecekan hasil data yang diperoleh dari beberapa sumber guna menguji kredibilitas data. *Member check* dilakukan dengan melibatkan *participant* (subjek) untuk *me-review* hasil penelitian, data/informasi dan interpretasi yang dibuat oleh peneliti.

Hasil dan Pembahasan

Talent Management Framework

Talent Acquisition

Terdapat beberapa program rekrutmen karyawan seperti Great People Trainee Program (GPTP) dan Seleksi Disabilitas yang terpusat menjadi tanggung jawab HCM Telkom Indonesia. Guna mengoptimalkan upaya *attract talent* terdapat pemanfaatan *platform* media sosial sebagai media *employer branding* perusahaan.

Talent on board

Terdapat kegiatan orientasi karyawan baru yang berfokus pada penanaman nilai budaya perusahaan dan pembinaan mental. Program *on boarding* berikutnya merupakan tanggung jawab dari masing-masing Telkom Regional. Pada Telkom Regional IV Jateng-DIY terdapat program *welcoming* dengan agenda pengenalan unit bisnis, pengenalan *business process*, pengenalan budaya regional, serta *games & gimmick*. Dilanjutkan dengan program Karyawan Dalam Masa Percobaan (KDMP) dengan kegiatan *rolling unit*, *project* individu, *project* kelompok, dan *project* angkatan sebagai media pembelajaran karyawan baru.

Talent Development

Guna memberikan pengembangan karyawan yang tepat sasaran, HC Telkom Regional melakukan validasi kebutuhan

pengembangan karyawan yang dilakukan per triwulan. Terdapat inisiatif *talent development* terpadu dengan Telkom Corpu sebagai *learning unit* yang bertugas menjadi penggerak utama pengembangan karyawan. Melalui pendekatan strategis yang mengusung konsep *corporate university*, Telkom Group berupaya melakukan aktivitas *corporate culture* guna mendorong karyawan untuk mengembangkan diri.

Talent Retention

Perusahaan berkomitmen untuk memberikan keamanan, kenyamanan, dan bentuk *service* lainnya kepada karyawan. Terdapat aplikasi bernama INGENIUM sebagai *integrated talent management system* sebagai media untuk melakukan monitoring aktivitas dan wadah menampung aspirasi karyawan. Perusahaan memahami bahwa banyak aspirasi yang dimiliki karyawan yang kemudian turut ditampung melalui Serikat Karyawan (Sekar), komunitas olahraga & rohani, serta wadah *sharing session* yang *insightful* dan inspiratif.

Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa penerapan *talent management* bukan menjadi tanggung jawab sepenuhnya dari Telkom Regional IV Jateng-DIY. Telkom Indonesia mempunyai tujuh kantor regional dan Telkom Regional IV berfokus pada Provinsi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) dengan kantor pusat di Kota Semarang. Direktorat Human Capital Management (HCM) Telkom Indonesia berkoordinasi dengan Unit Human Capital (HC) Telkom Regional IV untuk menjalankan setiap inisiatif yang ada. Telkom Regional IV sebagai perusahaan di level regional bekerja sama dengan Telkom Corporate University sebagai *learning unit* yang menjadi penggerak program-program pengembangan karyawan strategis.

Program Talent Development

Hasil wawancara dan observasi secara mendalam yang dilakukan pada subjek penelitian menyimpulkan bahwa Telkom Regional IV telah melaksanakan praktik TD melalui beberapa program. Berikut merupakan program TD yang ditemukan di lapangan.

Welcoming dan Karyawan Dalam Masa Percobaan (KDMP) merupakan orientasi awal

perusahaan dengan berfokus pada penanaman nilai budaya perusahaan dan pembinaan mental karyawan baru. Selama masa KDMP, peserta dibagi dalam beberapa kelompok kemudian secara bergilir mengikuti aktivitas harian setiap unit bisnis yang ada di Telkom Regional IV. Karyawan baru akan diberikan beberapa *project* mulai dari *project* individu, kelompok dan angkatan KDMP. Pada akhir masa KDMP, karyawan baru diwajibkan untuk melakukan *pitching project* kepada Executive Vice President (EVP) Telkom Regional IV Jateng-DIY. Setelah mendapatkan SK penempatan tugas, karyawan baru akan memiliki *buddy* (mentor) yang mana merupakan karyawan organik di lokasi penempatan terdekat.

Training menjadi upaya perusahaan untuk memberikan peningkatan *fundamental skills* yang tepat dan sesuai dengan *role* tugas karyawan. Proses pemilihan peserta *training* berdasarkan pada *talent mapping* dan prioritas unit/karyawan yang membutuhkan karyawan terkait. Pelaksanaan program merupakan bentuk kerja sama Telkom Corporate University dan HC Telkom Regional.

Agile for Regional Account Manager (AFRAM) menjadi program yang bertujuan untuk membentuk Account Manager (AM) sebagai *frontliner* perusahaan pada model bisnis perusahaan B2B. Pemilihan peserta berdasarkan pada *talent mapping* karyawan yang dirasa tepat untuk menjadi Account Manager (AM). Terdapat penggunaan sistem *batch* dengan durasi setiap *batch* selama satu bulan. *Kick off* AFRAM dimulai dengan pembekalan materi selama satu minggu yang terpusat di Telkom Learning Area 4. *Project* kelompok dengan OKR sebagai indikator keberhasilan. Metode evaluasi *Sprint* dengan durasi setiap *sprint* selama satu minggu. Pada akhir *batch* terdapat agenda *pitching* hasil *project* lapangan kepada panelis yang merupakan pimpinan perusahaan. Dengan adanya AFRAM, manajemen perusahaan dapat menentukan karyawan potensial untuk menjadi Account Manager (AM).

Hack Idea merupakan program aktivitas budaya perusahaan dengan penggunaan *design thinking*, eksperimentasi dan kolaborasi yang menjadi wadah menampung inovasi karyawan

Telkom Indonesia. Terdapat tahapan *idea development* yaitu *pre-customer validation* serta *customer validation* yang meliputi *pre-product validation* dan *product validation*.

Telkom Athon merupakan program *bootcamp* bagi karyawan yang ingin mempelajari *digital skills* lebih dalam. Terdapat beberapa *stream digital skills* seperti UI/UX, *project management*, *Data Science*, *React Native*, *Front End*, *Back End*, dan *cyber security*. Rangkaian kegiatan selama kurang lebih 5-6 bulan dilaksanakan *after office hours*. Disertai dengan materi, tugas dan diakhiri melalui kompetisi pengujian *product*. Alumni Telkom Athon diproyeksikan menjadi *digital talent* yang dapat diberdayakan kembali di program inkubasi lainnya.

MyDigiLearn merupakan *corporate learning solution* yang memberi karyawan program pembelajaran lengkap dan terorganisir. Upaya efisiensi pada inisiatif *talent development* yang menjadi salah satu fungsi Human Capital Management. 5000+ materi pembelajaran dengan beragam konten pengembangan yang dapat karyawan pilih. Terdapat beberapa kategori materi pembelajaran seperti *artificial intelligence*, *business & industry acumen*, *corporate enabler*, *data science*, *deployment tips*, *digital network & connectivity*, *finance*, *human capital* dan lainnya

Fokus Area dan Metode Talent Development

Berdasarkan temuan di lapangan, terdapat fokus area pengembangan dengan berbagai metode yang diterapkan pada program *talent development* dapat dilihat pada tabel 2.

Kebijakan Talent Development Perusahaan

Berdasarkan data wawancara yang diperoleh di lapangan, Telkom Indonesia menerapkan konsep *corporate university* dengan Telkom Corporate University (Corpu) sebagai *learning unit* yang bertugas mendorong upaya-upaya aktivitas *learning organization*. Konsep *corporate university* mencoba untuk mentransformasikan pendekatan pembelajaran tradisional pada *training center* menjadi pendekatan strategis. Terdapat perbedaan yang menjadi pembanding antara pendekatan tradisional dan pendekatan strategis.

Tabel 2. Fokus Area & Metode Talent Development

Program	Fokus area pengembangan	Metode penerapan
KDMP (Karyawan Dalam Masa Percobaan)	Basic operational knowledge Creativity, originality and initiative Reasoning, problem-solving and ideation Resilience, stress tolerance and flexibility Leadership, social influence and working with people Technology use, monitoring and control	Class learning Coaching/mentoring On the job training Sharing knowledge Community of practice
Training Skills	Basic fundamental and operational skills Active learning and learning strategies	Class learning Sharing knowledge
AFRAM (Agile for B2B Regional Account Management)	Analytical thinking, creativity and innovation Reasoning, problem-solving and ideation Active learning and learning strategies Leadership and social influence	Class learning Informal training Experimental project
Hack Idea	Analytical thinking, creativity and innovation Reasoning, problem-solving and ideation Active learning and learning strategies Leadership and social influence Technology use, monitoring and control Technology design and programming	Class learning Experimental project Coaching/mentoring
Telkom Athon	Analytical thinking and innovation Complex problem solving Critical thinking and analysis Creativity, originality and initiative Reasoning, problem-solving and ideation Active learning and learning strategies Leadership and social influence Technology use, monitoring and control Technology design and programming	Class learning E-learning Coaching/mentoring Sharing knowledge Community of practice Competition
MyDigiLearn	Analytical thinking and innovation Complex problem solving Critical thinking and analysis Creativity, originality and initiative Reasoning, problem-solving and ideation Active learning and learning strategies Resilience, stress tolerance and flexibility Leadership and social influence Technology use, monitoring and control Technology design and programming	E-learning Knowledge Management System

Pendekatan tradisional hanya berfokus pada pemenuhan kesenjangan individu, sedangkan pendekatan strategis memiliki fokus pada isu strategis dari organisasi dan proses bisnis. Pendekatan strategis dalam pengembangan karyawan diterapkan dalam strategi pengembangan karyawan Telkom Indonesia, salah satunya di Telkom Regional

IV Jateng-DIY. Setiap unit yang ada di Telkom Regional IV sudah memiliki *operating model* yang berisi kerangka tujuan atau *goals* yang kemudian didefinisikan dalam *objectives & key results* (OKR) serta *fundamental skills* yang dibutuhkan karyawan. Telkom Corpu sebagai *learning unit* menghadirkan beragam inisiatif pengembangan karyawan, baik *soft skills*

maupun *hard skills*, yang dapat dipilih dan disesuaikan dengan kebutuhan dari setiap direktorat dan unit. Berdasarkan hasil analisis data lapangan, ditemukan proses pembelajaran dalam konsep *coporate university* yang diterapkan Telkom Regional IV dan Telkom Corpu melalui program pengembangan karyawan yang ada, berikut tahapannya;

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

Dengan adanya revolusi industri 4.0, Telkom Regional IV dan Telkom Corporate University menerapkan strategi *talent development* yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam menciptakan modal manusia yang mumpuni. Melalui pemanfaatan *design thinking process* sebagai bentuk eksperimentasi, program pengembangan karyawan menjadi lebih komprehensif. Namun, menjadi catatan untuk dikembangkan yaitu masih banyaknya karyawan Telkom Regional IV yang belum bisa mengikuti program-program pelatihan tertentu dikarenakan keterbatasan akses dan padatnya pekerjaan operasional.

Fokus Area dan Metode Talent Development

Berdasarkan temuan di lapangan, Unit HC Telkom Regional IV menerapkan *training needs analysis* (TNA) sebagai upaya validasi kebutuhan pelatihan karyawan melalui survei kepada karyawan. Hasil dari survei menjadi data untuk kemudian dilakukan validasi dan konfirmasi kepada manajer unit. Melalui hasil validasi, HC Telkom Regional IV dapat melakukan koordinasi dengan Telkom Corpu untuk membahas prioritas pelaksanaan *training* karyawan berdasarkan data-data yang ada. Berdasarkan temuan di lapangan, terdapat fokus area pengembangan dengan beragam

metode yang diterapkan pada program-program *talent development*.

Unit HC Telkom Regional IV memiliki fungsi untuk memberikan dorongan kepada karyawan untuk turut berpartisipasi. Terdapat program bernama Telkom Athon yang berfokus pada area pengembangan *digital skills* karyawan. Telkom Athon memberikan karyawan pilihan untuk mengembangkan minat pada *digital skills* seperti UI/UX, *project management*, *data science*, *react native*, *front end*, *back end*, hingga *cyber security*. Stream pembelajaran yang disajikan oleh Telkom Athon memiliki keselarasan dengan *technology trends* di era industri 4.0. Melalui pendekatan 4C yaitu *online course*, *community activation*, *coach & mentor* serta *challenge/competition*, karyawan yang mengikuti program Telkom Athon dapat mengembangkan kapasitas diri pada ranah digital serta menciptakan inovasi melalui *design thinking process*.

Benchmarking Penerapan Pendekatan Strategis

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

Secara sekilas, strategi TD yang diterapkan Microsoft cukup serupa dengan apa yang diterapkan oleh Telkom Indonesia. Sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar yang juga merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Telkom Indonesia saat ini dijalankan oleh tenaga kerja multi generasi dengan nilai-nilai dan keterampilan yang

berbeda-beda. Selain itu bisnis perusahaan diatur oleh berbagai peraturan perundang-undangan yang didominasi oleh pola pikir birokrasi pemerintah. Telkom Corpu dihadirkan sebagai *learning unit* yang bertanggung jawab untuk menghadirkan program-program pengembangan karyawan yang disesuaikan pula dengan *corporate strategy* dari perusahaan. Melalui Telkom Corpu, setiap transformasi organisasi dapat dibarengi dengan upaya pengembangan karyawan yang relevan pada perubahan yang ada. Pendekatan strategis pada konsep *corporate university* menjadi upaya untuk menciptakan *learning organization* yang siap dengan perubahan industri digital.

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

Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa Telkom Regional IV Jateng-DIY telah menjalankan *talent development strategy* yang sesuai dengan keterbutuhan era industri 4.0. Telkom Corporate University (Corpu) merupakan bentuk komitmen nyata Telkom Group dalam menghadirkan *learning unit* yang berfokus membangun sistem pengembangan individu perusahaan. Telkom Corpu berupaya menyelaraskan antara produk pembelajaran dengan visi, misi dan sasaran kinerja organisasi. Selain itu Telkom Corpu menjadi

katalisator pengembangan karyawan yang berkolaborasi dengan Unit Human Capital di setiap Telkom Regional serta pihak eksternal lainnya. Hadirnya program-program *talent development* yang dengan pendekatan strategis menjadi kunci berhasilnya menciptakan *digital talent* dengan *skills on demand* yang relevan. Terdapat beberapa fokus area pengembangan *digital skills* seperti UI/UX, *project management*, *data science*, *react native*, *front end*, *back end*, hingga *cyber security*. Selain itu, terdapat metode *talent development* dengan pendekatan 4C yaitu *online course*, *community activation*, *coach & mentor* serta *challenge/competition*. Dengan pendekatan strategis yang diterapkan Telkom Corpu dalam program-program *talent development*, karyawan dapat mengembangkan kapasitas diri untuk berkontribusi secara profesional dan membantu perusahaan berkembang secara kompetitif. Dengan banyaknya program *development* pada area *digital skills* karyawan memiliki wadah untuk menciptakan inovasi atas permasalahan yang ditemui melalui *design thinking process*. Namun, perlu menjadi perhatian lebih yaitu terkait akses pengembangan karyawan bagi karyawan yang berada pada kantor-kantor wilayah.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada PT Telkom Indonesia Regional IV Jateng-DIY, penulis dapat memberikan saran-saran sebagai berikut, kegiatan *talent development* dengan pendekatan strategis yang disusun oleh perusahaan perlu untuk didukung dengan aktivitas budaya perusahaan yang baik. Aktivitas yang tidak hanya berfokus pada karyawan di kantor pusat dan regional, tapi juga dapat memberikan fokus lebih terkait akses bagi karyawan di kantor wilayah.

Pada penelitian selanjutnya, peneliti dapat memberikan perhatian lebih pada keterkaitan antara budaya inovasi perusahaan dan upaya *talent development* yang menggunakan pendekatan strategis. Peneliti juga dapat memperdalam strategi penerapan budaya organisasi yang baik bagi *talent development* organisasi. Bagi perusahaan atau organisasi lainnya, penerapan *talent development* yang didukung dengan investasi besar membutuhkan framework *human capital management* yang jelas dan terukur. Aktivitas

talent development yang diterapkan oleh Telkom Group, Telkom Regional IV dan Telkom Corporate University (Corpu) dapat menjadi salah satu percontohan *best practice* yang dapat ditiru dan dikembangkan menjadi lebih baik.

Daftar Pustaka

- Beardwell, J., & Thompson, A. (2017). *Human Resource Management: A temporary approach*.
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(January), 305–331. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>
- Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. M. (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100732. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732>
- Devianto, Y., & Dwiasnati, S. (2020). Kerangka Kerja Sistem Kecerdasan Buatan dalam Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia Indonesia. *Jurnal Telekomunikasi Dan Komputer*, 10(1), 19. <https://doi.org/10.22441/incomtech.v10i1.7460>
- Flynn, J., Dance, S., & Schaefer, D. (2017). Industry 4.0 and its potential impact on employment demographics in the UK. *Advances in Transdisciplinary Engineering*, 6, 239–244. <https://doi.org/10.3233/978-1-61499-792-4-239>
- Hendarman, A. F., Sari, F. A., Reza, L. V. I., Damar, M. R., Handayani, M., Zefanya, S., Adinata, S. J. T., & Parera, S. B. (2020). Human Capital Mapping for Industry 4 . 0: Gap and Index. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(2), 112–119.
- Johannessen, J. (2019). *The Workplace of the Future: The Fourth Industrial Revolution, The Precariat and The Death of Hierarchies*. Routledge.
- Nair, K. (2019). Overcoming today's digital talent gap in organizations worldwide. *Development and Learning in Organizations*, 33(6), 16–18. <https://doi.org/10.1108/DLO-02-2019-0044>
- Pakpahan, R. (2021). Analisa Pengaruh Implementasi Artificial Dalam Kehidupan Manusia. *Journal of Information System, Informatics and Computing*, 5(2), 506–513. <https://doi.org/10.52362/jisicom.v5i2.616>
- Putri, S. W., Prabawani, B., & Nugraha, H. S. (2022). Pengembangan Talent Management untuk Membentuk Komitmen Organisasi (Studi Kasus Pada PT Bank Mega Tbk. Semarang Divisi Card Collection). *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 4(6), 2292–2311.
- Rawashdeh, A. M. (2018). The Impact of Talent Management Strategies on Bank Performance in Jordanian Commercial Banks. *Modern Applied Science*, 12(12), 49. <https://doi.org/10.5539/mas.v12n12p49>
- Savitri, A. (2019). *Revolusi Industri 4.0: Mengubah Tantangan Menjadi Peluang di Era Disrupsi 4.0*. Genesis.
- Schwab, K. (2016). *Revolusi Industri Keempat* (A. Tarigan (ed.); Terjemahan). PT Gramedia Pustaka Utama.
- Soeharso, S. Y., & Tripomo, T. (2021). *Soft Competencies Industry 4.0: Strategi Menyiapkan SDM Unggul di Era Disrupsi* (C. Mitak (ed.); Ed. I, Cet). Lautan Pustaka.
- Valamis. (2021). *Learning & Development: Employee Development Areas*. Valamis Knowledge Hub. <https://www.valamis.com/hub/employee-development-areas#flexibility>