

ANALISIS PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN EFEKTIVITAS ORGANISASI PADA PT TELKOM INDONESIA

Adi Saptendro¹, Olivia Rahma Dian², Siti Zahrani Irawan³, Nurul Hapid⁴, Yanti Sadita⁵
Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia, Fakultas Ekonomi Bisnis, Universitas
Pamulang, Indonesia

adipendro66@gmail.com, dianoliviaa5@gmail.com, raraazahrani@gmail.com,
nurulhafidz528@gmail.com, yantisadita08@gmail.com

ABSTRACT

This study analyzes human resource planning (HRP) and its contribution to organizational effectiveness at PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, a state-owned telecommunications company that is undergoing a large-scale digital transformation. The study uses a qualitative approach with a descriptive case study design, and the data were collected through a systematic literature review of peer-reviewed journal articles published between 2017 and 2026 as well as corporate documentation that is accessible to the public. The data were analyzed through thematic analysis, and the findings were organized into four dimensions of HRP, namely workforce forecasting, competency-based development, talent and succession management, and data-driven evaluation. The results show that HRP at Telkom is not administrative in nature but is positioned as a strategic function that connects the business strategy with the availability of digital talent. The Telkom Corporate University, the digitalization of the human capital management system, and the value-based work culture appear as the main instruments that support organizational effectiveness. However, the literature also indicates that the effect of HRP on performance is not always direct and depends on the quality of implementation, the alignment of HR practices, and the readiness of employees to face change. The main challenges identified are the digital skills gap between employees, differences in expectations between generations, resistance to change, and limited training budgets. This study contributes a synthesis that places HRP as an adaptive capability in a state-owned enterprise, and it recommends further empirical testing with primary data from Telkom employees and HR managers.

Keywords: *Humble Leadership, Professionalism, and Employee Performance*

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis perencanaan sumber daya manusia (PSDM) dan kontribusinya terhadap efektivitas organisasi di PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, sebuah perusahaan telekomunikasi milik negara yang sedang menjalani transformasi digital berskala besar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif, dan data dikumpulkan melalui tinjauan pustaka sistematis terhadap artikel jurnal yang telah melalui telaah sejawat yang diterbitkan antara tahun 2017 dan 2026, serta dokumentasi perusahaan yang dapat diakses publik. Data dianalisis menggunakan analisis tematik, dan temuan dikelompokkan ke dalam empat dimensi PSDM, yaitu prakiraan kebutuhan tenaga kerja, pengembangan berbasis kompetensi, manajemen talenta dan suksesi, serta evaluasi berbasis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PSDM di Telkom tidak bersifat administratif semata, melainkan

Article history

Received: September 2026

Reviewed: September 2026

Published: September 2026

Plagiarism checker no 80

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under
a [creative commons
attribution-noncommercial
4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

diposisikan sebagai fungsi strategis yang menghubungkan strategi bisnis dengan ketersediaan talenta digital. Telkom Corporate University, digitalisasi sistem manajemen modal manusia, dan budaya kerja berbasis nilai muncul sebagai instrumen utama yang mendukung efektivitas organisasi. Namun, literatur juga menunjukkan bahwa dampak PSDM terhadap kinerja tidak selalu bersifat langsung dan bergantung pada kualitas implementasi, keselarasan praktik SDM, serta kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan. Tantangan utama yang teridentifikasi meliputi kesenjangan keterampilan digital antar-karyawan, perbedaan ekspektasi antar-generasi, resistensi terhadap perubahan, dan keterbatasan anggaran pelatihan. Penelitian ini memberikan sintesis yang menempatkan PSDM sebagai kapabilitas adaptif dalam perusahaan milik negara, serta merekomendasikan pengujian empiris lebih lanjut menggunakan data primer dari karyawan dan manajer SDM Telkom.

Kata Kunci: *Humble Leadership*, Profesionalisme, dan Kinerja Karyawan

Pendahuluan

Sumber daya manusia (SDM) semakin diakui sebagai penentu utama kemampuan organisasi untuk bertahan dan bersaing. Ketika teknologi, proses, dan produk dapat ditiru dengan relatif cepat, kemampuan mengelola manusia menjadi salah satu sumber keunggulan yang paling sulit disalin. Pandangan ini sejalan dengan perspektif berbasis sumber daya yang menempatkan tenaga kerja bernilai, langka, dan sulit ditiru sebagai fondasi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Maatuil et al., 2025). Dalam kerangka tersebut, perencanaan SDM tidak lagi dipahami sekadar sebagai kegiatan menghitung jumlah pegawai, tetapi sebagai proses strategis yang memastikan organisasi memiliki orang yang tepat, dengan kompetensi yang tepat, pada waktu yang tepat untuk mendukung pencapaian tujuan bisnis (Bahiroh, 2024).

Efektivitas organisasi, yaitu sejauh mana organisasi berhasil mencapai strategi, misi, dan visinya, sangat bergantung pada kualitas perencanaan tersebut. Alghamdi (2020) menegaskan bahwa strategi SDM yang selaras dengan strategi organisasi memengaruhi keputusan operasional secara menyeluruh dan berperan penting dalam meningkatkan efisiensi maupun efektivitas. Hasil serupa dilaporkan Obisi et al. (2020) yang menemukan bahwa perencanaan tenaga kerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada perusahaan manufaktur, terutama dalam menekan biaya yang muncul akibat pergantian karyawan yang tinggi, kinerja yang rendah, dan ketidakpuasan kerja. Dengan kata lain, organisasi yang gagal merencanakan SDM cenderung bersikap reaktif, sedangkan organisasi yang merencanakannya secara sistematis dapat bersikap proaktif terhadap perubahan lingkungan.

Urgensi perencanaan SDM menjadi lebih tinggi pada industri telekomunikasi. Sektor ini bergerak cepat karena perubahan teknologi, persaingan yang ketat, dan pergeseran model bisnis dari layanan konektivitas tradisional menuju ekosistem digital. PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, selanjutnya disebut Telkom, merupakan salah satu perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia dan berstatus badan usaha milik negara. Transformasi digital yang dijalankan perusahaan menuntut kapabilitas baru pada bidang data, komputasi awan, keamanan siber, dan kecerdasan buatan. Maatuil et al. (2025) melaporkan bahwa kapabilitas digital Telkom berfungsi sebagai sumber daya strategis yang memperkuat daya saing jangka panjang, sekaligus menunjukkan kapasitas adaptif perusahaan dalam mengonfigurasi ulang sumber daya sebagai respons terhadap dinamika industri. Kapabilitas tersebut pada akhirnya bergantung pada manusia yang membangun dan mengoperasikannya.

Sejumlah kajian terdahulu telah menyoroti pengelolaan SDM di Telkom dari sudut pandang yang berbeda. Afandy et al. (2025) menelaah peran manajemen SDM dalam mendukung

transformasi digital dan pencapaian tujuan organisasi, dengan menekankan program pengembangan talenta, digitalisasi sistem *Human Capital Management*, dan penguatan budaya kerja berbasis nilai. Gifa et al. (2025) mengevaluasi strategi pengembangan SDM Telkom dalam menghadapi transformasi digital dan mencatat adanya kesenjangan kompetensi antargenerasi, resistensi terhadap perubahan, serta keterbatasan anggaran pelatihan. Amrulloh et al. (2025) mengaitkan strategi *human capital* dengan gaya kepemimpinan adaptif, sedangkan Annisa dan Nugrahani (2026) meneliti perencanaan komunikasi pada Telkom Corporate University Center dalam pengembangan karyawan.

Meskipun demikian, terdapat celah penelitian yang layak dicermati. Pertama, sebagian besar kajian tentang Telkom membahas pengembangan SDM, kepemimpinan, atau komunikasi pelatihan, sementara perencanaan SDM sebagai fungsi hulu yang menentukan arah seluruh praktik tersebut belum dianalisis secara terintegrasi terhadap efektivitas organisasi. Kedua, literatur internasional tidak sepenuhnya seragam. Chakraborty dan Biswas (2020) menemukan bahwa aktivitas perencanaan SDM seperti rencana retensi, pelatihan dan pengembangan, analisis dan desain pekerjaan, serta perencanaan suksesi memperkuat kinerja perusahaan, tetapi rencana rekrutmen justru tidak berpengaruh signifikan. Khan et al. (2024) bahkan melaporkan bahwa hubungan langsung antara unsur perencanaan SDM dan keberhasilan organisasi tidak selalu jelas dan bersifat kompleks. Ketiga, kajian tentang Telkom umumnya berbasis studi literatur sehingga belum memberikan kerangka analisis yang membedakan dimensi perencanaan SDM secara eksplisit.

Berdasarkan celah tersebut, kebaruan penelitian ini terletak pada dua hal. Penelitian ini menyusun kerangka analisis empat dimensi perencanaan SDM, yaitu peramalan kebutuhan, pengembangan berbasis kompetensi, manajemen talenta dan suksesi, serta evaluasi berbasis data, kemudian menggunakannya untuk membaca praktik di Telkom. Selain itu, penelitian ini secara sengaja memasukkan temuan yang bersifat kritis dan tidak selalu mendukung, sehingga hubungan antara perencanaan SDM dan efektivitas organisasi dibahas secara berimbang. Tujuan penelitian ini adalah (1) menganalisis bagaimana perencanaan SDM dijalankan pada PT Telkom Indonesia, (2) menjelaskan kontribusinya terhadap efektivitas organisasi, dan (3) mengidentifikasi tantangan serta implikasi praktis bagi pengelolaan SDM di badan usaha milik negara.

Tinjauan Pustaka

Konsep dan Fungsi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM dapat didefinisikan sebagai proses sistematis untuk mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja organisasi pada masa kini dan masa depan, kemudian merancang tindakan agar kebutuhan tersebut terpenuhi. Bahiroh (2024) memposisikan perencanaan SDM sebagai fungsi strategis inti yang mencakup peramalan tenaga kerja, manajemen talenta, dan perencanaan suksesi, serta menemukan korelasi positif yang kuat antara praktik-praktik tersebut dan kinerja organisasi. Dalam studinya, peramalan tenaga kerja berkontribusi pada stabilitas organisasi, sedangkan manajemen talenta dan perencanaan suksesi mendorong keterlibatan karyawan dan keberlanjutan kepemimpinan. Fungsi utama perencanaan SDM dapat dirangkum dalam tiga hal. Pertama, fungsi antisipatif, yaitu memperkirakan kebutuhan dan ketersediaan tenaga kerja agar organisasi tidak kekurangan maupun kelebihan pegawai. Kedua, fungsi integratif, yaitu menghubungkan strategi bisnis dengan praktik rekrutmen, pelatihan, penempatan, dan kompensasi. Ketiga, fungsi adaptif, yaitu menjaga kelenturan organisasi ketika lingkungan berubah. Bahiroh (2024) menyoroti adaptabilitas sebagai unsur krusial, terutama pada industri yang bergejolak. Hal ini relevan bagi telekomunikasi karena jenis keterampilan yang dibutuhkan dapat bergeser dalam hitungan tahun.

Efektivitas Organisasi

Efektivitas organisasi merujuk pada tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, dan sering dibedakan dari efisiensi yang menekankan penggunaan sumber daya secara hemat. Alghamdi (2020) menjelaskan bahwa efektivitas menjadi semakin penting pada pasar yang dinamis dan kompetitif karena menentukan keberlangsungan daya saing organisasi, dan bahwa sumber daya manusia perlu dikelola secara cermat agar kinerja yang dibutuhkan tercapai. Ia juga mencatat bahwa organisasi memandang peran strategi SDM secara berbeda. Sebagian menganggapnya penting untuk efisiensi, sedangkan sebagian lain menganggapnya kemewahan karena merasa sudah beroperasi secara efisien. Pada tingkat operasional, efektivitas organisasi biasanya dibaca melalui beberapa indikator, misalnya produktivitas, retensi karyawan, kepuasan pelanggan, inovasi, dan kemampuan beradaptasi. Bahiroh (2024) menggunakan produktivitas, retensi, dan adaptabilitas sebagai indikator kinerja organisasi, sedangkan Obisi et al. (2020) melihat kinerja dari sisi pengendalian biaya akibat perputaran tenaga kerja dan kinerja pegawai. Keragaman indikator ini menunjukkan bahwa efektivitas bersifat multidimensi, sehingga penilaiannya perlu memadukan ukuran kuantitatif dan kualitatif.

Hubungan Perencanaan SDM dengan Efektivitas Organisasi

Bukti empiris menunjukkan bahwa perencanaan SDM cenderung berhubungan positif dengan kinerja, tetapi mekanismenya bervariasi. Chakraborty dan Biswas (2020) membuktikan bahwa aktivitas perencanaan SDM, yaitu rencana retensi, pelatihan dan pengembangan, analisis dan desain pekerjaan, perencanaan suksesi, dan rencana redeployment, menguatkan kinerja perusahaan. Menurut mereka, perencanaan suksesi memberikan pengaruh paling besar terhadap keunggulan bersaing, disusul rencana retensi. Sebaliknya, rencana rekrutmen tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja fungsional. Temuan ini penting karena mengingatkan bahwa tidak semua komponen perencanaan memberi dampak yang setara. Obisi et al. (2020) memperkuat argumen tersebut pada konteks manufaktur, dengan menemukan bahwa perencanaan tenaga kerja berpengaruh terhadap kinerja organisasi berdasarkan analisis korelasi dan regresi. Di sisi lain, Khan et al. (2024) memberikan pandangan yang lebih hati-hati. Studi berbasis data sekunder itu menemukan perbedaan yang cukup besar pada metrik perencanaan SDM antarorganisasi dan menyimpulkan bahwa unsur-unsur perencanaan SDM penting, tetapi tidak berhubungan langsung dengan keberhasilan organisasi. Implikasinya adalah perencanaan SDM perlu dilihat lebih luas daripada indikator baku, dan hasilnya bergantung pada konteks serta kualitas pelaksanaan.

Boon et al. (2019) memberikan landasan konseptual yang relevan untuk membaca ketidakseragaman tersebut. Melalui tinjauan sistematis terhadap 495 studi empiris, mereka menunjukkan bahwa penelitian tentang sistem SDM cenderung menganggap praktik-praktik SDM saling bersinergi, padahal asumsi sinergi itu belum banyak diuji dengan baik dan pengukurannya sering bermasalah. Dengan demikian, pengaruh perencanaan SDM terhadap efektivitas organisasi kemungkinan besar tidak berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh keterpaduan praktik SDM lainnya dalam satu sistem. Dari perbandingan tersebut tampak bahwa literatur belum bersepakat mengenai seberapa kuat dan seberapa langsung pengaruh perencanaan SDM terhadap kinerja. Perbedaan ini kemungkinan berasal dari tiga sumber. Pertama, perbedaan cara mengukur perencanaan SDM, ada yang memakai indikator tunggal dan ada yang memakai komposit beberapa aktivitas. Kedua, perbedaan konteks organisasi, misalnya sektor publik, manufaktur, atau jasa. Ketiga, perbedaan desain penelitian, yaitu survei primer, data sekunder, atau telaah literatur. Pemahaman atas sumber perbedaan ini penting agar temuan tentang Telkom tidak dibaca secara berlebihan.

Perencanaan SDM dan Analitik SDM

Perkembangan teknologi mengubah cara organisasi merencanakan tenaga kerja. Marler dan Boudreau (2017) meninjau literatur tentang *HR analytics* dan mendefinisikannya sebagai praktik SDM berbasis teknologi informasi yang memakai analisis deskriptif, visual, dan statistik atas data proses SDM, modal manusia, dan kinerja organisasi untuk menunjukkan dampak bisnis serta mendukung keputusan berbasis data. Bagi perencanaan SDM, analitik memungkinkan peramalan kebutuhan yang lebih akurat dan evaluasi program yang lebih terukur. Namun, Marler dan Boudreau juga mencatat bahwa bukti empiris tentang manfaat analitik SDM masih terbatas, sehingga adopsinya perlu dilakukan secara kritis.

Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan penelitian adalah memahami bagaimana dan mengapa perencanaan SDM berkontribusi pada efektivitas organisasi, bukan mengukur besar pengaruh secara statistik. Studi kasus dipilih karena memungkinkan analisis mendalam terhadap satu organisasi dalam konteks nyata, dalam hal ini PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk sebagai badan usaha milik negara di sektor telekomunikasi. Pemilihan Telkom didasarkan pada skala organisasinya, intensitas transformasi digital yang dijalankan, serta tersedianya publikasi ilmiah dan dokumen korporasi yang memadai untuk dianalisis. Data penelitian bersumber dari data sekunder yang dikumpulkan melalui telaah pustaka sistematis. Sumber utama terdiri atas artikel jurnal ilmiah yang membahas perencanaan SDM, efektivitas organisasi, dan pengelolaan SDM di Telkom. Untuk menjaga kemutakhiran, artikel jurnal yang dirujuk dibatasi pada publikasi tahun 2017 sampai 2026. Pencarian dilakukan melalui basis data dan penerbit jurnal daring dengan kata kunci perencanaan SDM, efektivitas organisasi, manajemen talenta, transformasi digital, dan Telkom, baik dalam bahasa Indonesia maupun bahasa Inggris.

Kriteria inklusi meliputi artikel yang terbit pada jurnal ilmiah dengan pengelola yang jelas, memiliki penulis dan informasi bibliografis yang lengkap, serta relevan dengan topik penelitian. Artikel yang tidak dapat diverifikasi identitas bibliografisnya, tidak memiliki tautan yang dapat diakses, atau terbit sebelum 2017 dikeluarkan dari analisis. Setiap artikel yang dipakai diperiksa kelengkapan penulis, tahun, volume, nomor, halaman, dan pengenal digital (DOI) atau tautan tetapnya. Selain artikel jurnal, dokumentasi korporasi yang tersedia untuk publik digunakan sebagai pelengkap konteks, tetapi tidak dijadikan dasar utama penarikan simpulan. Analisis data dilakukan secara tematik dalam tiga tahap. Tahap pertama adalah reduksi data, yaitu membaca setiap artikel dan memilah bagian yang berkaitan dengan perencanaan SDM dan efektivitas organisasi. Tahap kedua adalah pengodean dan pengelompokan temuan ke dalam empat dimensi kerangka analisis, yaitu peramalan kebutuhan, pengembangan berbasis kompetensi, manajemen talenta dan suksesi, serta evaluasi berbasis data. Tahap ketiga adalah sintesis dan penarikan simpulan, yang mencakup perbandingan temuan antarstudi, identifikasi kesamaan dan perbedaan, serta penilaian kekuatan bukti. Untuk meningkatkan keabsahan, dilakukan triangulasi sumber dengan membandingkan temuan dari penulis, penerbit, dan konteks yang berbeda. Keterbatasan pendekatan ini, yaitu tidak adanya data primer, dibahas pada bagian akhir naskah.

Hasil dan Pembahasan

Perencanaan SDM sebagai Fungsi Strategis di Telkom

Hasil telaah menunjukkan bahwa pengelolaan SDM di Telkom diposisikan sebagai fungsi strategis yang terhubung dengan agenda transformasi digital perusahaan. Afandy et al. (2025) melaporkan bahwa Telkom mengelola SDM melalui sejumlah inisiatif, antara lain *Great People Development Program*, digitalisasi sistem *Human Capital Management*, dan penguatan budaya kerja berbasis nilai *The Telkom Way* yang mencakup integritas, antusiasme, dan totalitas.

Pendekatan tersebut dilaporkan berdampak positif terhadap keterlibatan karyawan, produktivitas, inovasi, dan daya saing perusahaan pada industri telekomunikasi yang sangat kompetitif.

Temuan ini konsisten dengan pandangan bahwa perencanaan SDM yang efektif harus berfungsi sebagai penghubung antara strategi bisnis dan ketersediaan talenta (Bahiroh, 2024). Di Telkom, penghubung tersebut tampak pada upaya menyelaraskan kebutuhan kompetensi dengan arah bisnis yang bergeser ke ekosistem digital. Gifa et al. (2025) menegaskan bahwa strategi SDM Telkom mencakup penguatan kompetensi digital melalui Telkom Corporate University, penerapan budaya kerja digital, pengembangan kepemimpinan digital, serta manajemen talenta yang adaptif dan berkelanjutan. Rangkaian program ini menunjukkan bahwa perencanaan SDM tidak berhenti pada penentuan jumlah pegawai tetapi diperluas pada pembentukan kapabilitas.

Dari sudut pandang teori sumber daya, posisi strategis ini masuk akal. Maatuil et al. (2025) menjelaskan bahwa kapabilitas digital Telkom merupakan sumber daya strategis yang mendorong keunggulan jangka panjang, dan bahwa perusahaan menunjukkan kemampuan dinamis dalam mengenali peluang teknologi, mengembangkan layanan digital, dan mengonfigurasi ulang sumber daya. Karena kapabilitas digital dibangun dan dijalankan oleh manusia, perencanaan SDM secara logis menjadi prasyarat bagi kapabilitas tersebut. Dengan demikian, kualitas perencanaan SDM dapat dipandang sebagai salah satu penentu tidak langsung bagi efektivitas transformasi digital.

Peramalan Kebutuhan Tenaga Kerja dan Kompetensi Digital

Dimensi pertama, peramalan kebutuhan, berkaitan dengan kemampuan organisasi memperkirakan kompetensi yang dibutuhkan di masa depan. Pada konteks Telkom, kebutuhan tersebut bergeser dari kompetensi jaringan konvensional ke kompetensi data, komputasi awan, otomasi, dan kecerdasan buatan. Maatuil et al. (2025) mencatat bahwa strategi digital Telkom diperkuat melalui adopsi analitik data besar, otomasi, pengambilan keputusan berbasis kecerdasan buatan, dan pengembangan infrastruktur digital seperti pusat data dan layanan awan. Setiap perubahan arah teknologi ini membawa konsekuensi langsung pada profil tenaga kerja yang dibutuhkan. Bukti internasional menunjukkan bahwa peramalan yang baik memberi manfaat nyata. Bahiroh (2024) menemukan bahwa peramalan tenaga kerja berkontribusi signifikan terhadap stabilitas organisasi, dan Obisi et al. (2020) mengaitkan perencanaan tenaga kerja dengan penghindaran biaya yang timbul akibat kekurangan atau ketidaksesuaian tenaga kerja. Bagi Telkom, peramalan yang akurat akan membantu menghindari dua risiko yang saling berlawanan, yaitu kekurangan talenta digital yang menghambat proyek strategis dan kelebihan tenaga kerja pada kompetensi yang permintaannya menurun.

Namun, hasil telaah juga menunjukkan bahwa peramalan bukan tanpa hambatan. Gifa et al. (2025) mengidentifikasi kesenjangan kompetensi antargenerasi sebagai tantangan utama, yaitu perbedaan tingkat kesiapan digital antara karyawan senior dan karyawan yang lebih muda. Afandy et al. (2025) menyebut hal serupa sebagai kesenjangan digital antarkaryawan dan perbedaan ekspektasi antargenerasi. Kesenjangan ini membuat peramalan tidak cukup dilakukan pada level jumlah, tetapi harus memetakan kompetensi yang ada dan yang dibutuhkan pada level individu dan unit kerja. Tanpa pemetaan yang rinci, program pengembangan berisiko tidak tepat sasaran. Untuk menanggapi hambatan tersebut, peramalan yang lebih matang dapat memadukan beberapa lapisan analisis. Lapisan pertama adalah proyeksi kebutuhan berdasarkan rencana bisnis dan peta jalan teknologi. Lapisan kedua adalah inventarisasi kompetensi yang tersedia saat ini. Lapisan ketiga adalah penilaian selisih di antara keduanya beserta opsi penutupnya, yaitu pelatihan ulang, rekrutmen, penempatan ulang, atau kemitraan dengan pihak luar. Pendekatan berlapis ini konsisten dengan gagasan bahwa perencanaan SDM harus adaptif terhadap lingkungan yang berubah (Bahiroh, 2024).

Pengembangan Berbasis Kompetensi melalui Telkom Corporate University

Dimensi kedua adalah pengembangan berbasis kompetensi. Instrumen utama Telkom pada dimensi ini adalah Telkom Corporate University. Annisa dan Nugrahani (2026) menjelaskan bahwa Telkom mendirikan Corporate University sebagai respons terhadap rendahnya daya saing tenaga kerja Indonesia dan tuntutan persaingan teknologi. Menurut mereka, komunikasi program yang dilakukan melalui media digital seperti LMS Telkom dan Diarium, disertai evaluasi terintegrasi dalam tiga tahap, memainkan peran penting dalam pengembangan SDM. Program pengembangan juga disesuaikan dengan model Kirkpatrick dan Phillips, menerima umpan balik dari pelatihan eksternal, dan mengadopsi budaya kerja sama yang mencerminkan adaptasi terhadap pandemi serta pemanfaatan teknologi inovatif.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa pengembangan kompetensi di Telkom tidak hanya berorientasi pada pelaksanaan pelatihan, tetapi juga pada evaluasi hasil. Penggunaan model evaluasi berjenjang penting karena memungkinkan organisasi menilai apakah pelatihan benar-benar mengubah perilaku dan hasil kerja, bukan sekadar mencatat kehadiran. Hal ini sejalan dengan hasil Chakraborty dan Biswas (2020) yang menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu aktivitas perencanaan SDM yang menguatkan kinerja perusahaan.

Amrulloh et al. (2025) menambahkan dimensi kepemimpinan. Berdasarkan telaah literatur dan data sekunder, mereka menyimpulkan bahwa sinergi antara kepemimpinan inklusif, pelatihan karyawan yang berkelanjutan, dan transformasi digital dalam manajemen SDM berdampak positif terhadap daya saing perusahaan di era Industri 4.0. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas program pengembangan tidak hanya ditentukan oleh kurikulum, tetapi juga oleh dukungan pimpinan dalam menciptakan lingkungan belajar. Dengan demikian, perencanaan SDM perlu memasukkan kesiapan pimpinan sebagai bagian dari rancangan, bukan sekadar sebagai faktor pendukung.

Manajemen Talenta dan Perencanaan Suksesi

Dimensi ketiga adalah manajemen talenta dan suksesi. Gifa et al. (2025) menyebut manajemen talenta yang adaptif dan berkelanjutan sebagai salah satu pilar strategi SDM Telkom, sedangkan Afandy et al. (2025) mengaitkan program pengembangan talenta dengan peningkatan keterlibatan dan produktivitas karyawan. Pada tataran teori, dimensi ini memiliki dukungan empiris yang cukup kuat. Chakraborty dan Biswas (2020) menemukan bahwa perencanaan suksesi memberi pengaruh paling besar terhadap keunggulan bersaing perusahaan, disusul rencana retensi. Bahiroh (2024) juga melaporkan bahwa manajemen talenta dan perencanaan suksesi mendorong keterlibatan dan keberlanjutan organisasi.

Bagi badan usaha milik negara seperti Telkom, perencanaan suksesi memiliki arti tambahan. Perusahaan harus menjaga kesinambungan kepemimpinan di tengah dinamika regulasi dan perubahan strategi, sekaligus menyiapkan pemimpin yang mampu memimpin transformasi digital. Amrulloh et al. (2025) menekankan pentingnya keterlibatan aktif pimpinan dalam merancang perubahan organisasi yang progresif dan berpusat pada manusia. Oleh karena itu, penyiapan talenta kepemimpinan yang berorientasi pada perubahan dapat dianggap sebagai investasi perencanaan SDM dengan dampak jangka panjang terhadap efektivitas organisasi.

Evaluasi Berbasis Data dan Digitalisasi Sistem SDM

Dimensi keempat adalah evaluasi berbasis data. Afandy et al. (2025) melaporkan bahwa penerapan teknologi digital dalam pengelolaan SDM Telkom, seperti platform analitik untuk pengukuran kinerja dan sistem pembelajaran daring, membantu mempercepat proses transformasi internal. Digitalisasi sistem *Human Capital Management* juga memungkinkan pengumpulan data yang lebih terstruktur sehingga keputusan perencanaan dapat didasarkan pada bukti. Hal ini sejalan dengan Marler dan Boudreau (2017) yang menunjukkan bahwa

analitik SDM dapat mengaitkan data proses SDM dengan dampak bisnis dan mendukung keputusan yang lebih baik.

Meskipun demikian, kehati-hatian diperlukan. Marler dan Boudreau (2017) mencatat bahwa bukti empiris tentang manfaat analitik SDM masih terbatas. Artinya, keberadaan sistem digital tidak otomatis menghasilkan perencanaan yang lebih baik. Nilai analitik bergantung pada kualitas data, kemampuan analisis, dan kemauan manajer memakai hasil analisis dalam keputusan nyata. Selain itu, Afandy et al. (2025) sendiri mengakui bahwa penelitiannya bersifat studi literatur dan belum menyentuh aspek empiris sehingga perlu diuji melalui studi lapangan atau wawancara mendalam. Kesimpulan bahwa digitalisasi meningkatkan efektivitas perencanaan SDM di Telkom karenanya masih perlu dipandang sebagai temuan awal.

Kontribusi terhadap Efektivitas Organisasi

Sintesis atas keempat dimensi menunjukkan bahwa perencanaan SDM di Telkom berkontribusi pada efektivitas organisasi melalui beberapa jalur. Jalur pertama adalah peningkatan produktivitas dan keterlibatan karyawan melalui pengembangan kompetensi dan program talenta (Afandy et al., 2025). Jalur kedua adalah penguatan daya saing melalui kombinasi kepemimpinan, pelatihan berkelanjutan, dan transformasi digital dalam SDM (Amrulloh et al., 2025). Jalur ketiga adalah peningkatan agilitas dan efisiensi operasional yang ditopang kapabilitas digital (Maatuil et al., 2025). Ketiga jalur ini saling berkaitan, karena kapabilitas digital hanya dapat terbentuk jika kompetensi dan kepemimpinan tersedia.

Pola tersebut mendukung argumen Alghamdi (2020) bahwa strategi SDM yang disesuaikan dengan strategi organisasi berperan penting bagi efektivitas. Namun, temuan ini perlu ditempatkan secara proporsional. Khan et al. (2024) menemukan bahwa hubungan langsung antara unsur perencanaan SDM dan keberhasilan organisasi tidak selalu kuat, dan Boon et al. (2019) mengingatkan bahwa sinergi antarpraktik SDM sering diasumsikan tanpa pengujian yang memadai. Dengan demikian, klaim bahwa perencanaan SDM secara langsung menyebabkan efektivitas Telkom tidak dapat ditarik dari data yang tersedia. Yang dapat dinyatakan secara lebih aman adalah bahwa perencanaan SDM merupakan bagian dari sistem praktik SDM yang, secara bersama-sama, berasosiasi dengan indikator efektivitas yang dilaporkan.

Perlu dicatat pula bahwa indikator efektivitas yang dilaporkan pada studi-studi tentang Telkom sebagian besar bersifat deskriptif, misalnya peningkatan keterlibatan, produktivitas, dan daya saing tanpa disertai angka pembandingan yang terperinci. Kondisi ini membatasi kemampuan analisis untuk menilai besar kontribusi masing-masing dimensi perencanaan. Karena itu, penelitian lanjutan idealnya memakai indikator yang dapat diukur, misalnya tingkat retensi talenta kunci, waktu pengisian posisi strategis, persentase karyawan yang lulus sertifikasi kompetensi digital, serta skor keterlibatan karyawan dari waktu ke waktu.

Tantangan dan Implementasi

Telaah literatur mengidentifikasi sejumlah tantangan implementasi. Pertama, kesenjangan digital dan kompetensi antarkaryawan, terutama antargenerasi (Afandy et al., 2025; Gifa et al., 2025). Kedua, resistensi terhadap perubahan yang muncul ketika budaya kerja dan teknologi baru diperkenalkan (Gifa et al., 2025). Ketiga, keterbatasan anggaran pelatihan yang membatasi cakupan program pengembangan (Gifa et al., 2025). Keempat, perbedaan ekspektasi antargenerasi terhadap pekerjaan, karier, dan kepemimpinan (Afandy et al., 2025). Keempat tantangan ini saling memengaruhi. Keterbatasan anggaran, misalnya, memperlambat penutupan kesenjangan kompetensi, dan kesenjangan tersebut pada gilirannya memperkuat resistensi.

Tantangan tersebut menuntut strategi manajemen yang lebih inklusif, adaptif, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan, sebagaimana direkomendasikan Afandy et al. (2025). Dari sisi perencanaan, hal ini berarti bahwa pemetaan kompetensi harus disertai analisis

kesiapan perubahan, dan prioritas pelatihan perlu ditetapkan berdasarkan dampak strategis agar anggaran yang terbatas digunakan secara efektif. Pendekatan ini sejalan dengan temuan Chakraborty dan Biswas (2020) bahwa tidak semua aktivitas perencanaan memberi dampak yang sama, sehingga prioritas perlu ditentukan secara selektif.

Implikasi Perencanaan SDM

Penelitian ini memperkuat pandangan bahwa perencanaan SDM lebih tepat dipahami sebagai kapabilitas adaptif dalam sistem praktik SDM daripada sebagai fungsi yang berdiri sendiri. Hal ini melengkapi perspektif berbasis sumber daya yang dipakai Maatuil et al. (2025) dengan menambahkan bahwa kapabilitas digital organisasi bergantung pada perencanaan SDM yang mampu mengantisipasi kebutuhan kompetensi. Penelitian ini juga memberi kontribusi berupa kerangka empat dimensi yang dapat dipakai sebagai dasar penelitian empiris pada organisasi lain.

Terdapat empat implikasi bagi pengelola SDM di Telkom dan badan usaha milik negara sejenis. Pertama, peramalan kebutuhan sebaiknya dilakukan pada level kompetensi, bukan hanya jumlah pegawai. Kedua, program pengembangan perlu disertai evaluasi berjenjang yang mengukur perubahan perilaku dan hasil kerja. Ketiga, perencanaan suksesi dan retensi perlu diprioritaskan karena memiliki bukti dampak yang relatif kuat (Chakraborty & Biswas, 2020). Keempat, investasi pada sistem analitik harus diiringi peningkatan kemampuan analisis dan budaya pengambilan keputusan berbasis data (Marler & Boudreau, 2017).

Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa perencanaan SDM pada PT Telkom Indonesia diposisikan sebagai fungsi strategis yang menghubungkan strategi bisnis dengan ketersediaan talenta digital. Analisis atas empat dimensi menunjukkan bahwa peramalan kebutuhan, pengembangan berbasis kompetensi melalui Telkom Corporate University, manajemen talenta dan suksesi, serta evaluasi berbasis data melalui digitalisasi sistem SDM berasosiasi dengan peningkatan keterlibatan, produktivitas, dan daya saing organisasi. Namun, bukti yang tersedia tidak cukup untuk menyatakan hubungan sebab-akibat langsung, karena literatur internasional menunjukkan bahwa dampak perencanaan SDM bergantung pada konteks, keterpaduan praktik SDM, dan kualitas implementasi.

Tantangan utama meliputi kesenjangan kompetensi digital antargenerasi, resistensi terhadap perubahan, keterbatasan anggaran pelatihan, dan perbedaan ekspektasi antarkaryawan. Sebagai implikasi, perusahaan disarankan memetakan kompetensi secara rinci, menetapkan prioritas program berdasarkan dampak strategis, menguatkan perencanaan suksesi dan retensi, serta memastikan bahwa sistem analitik dimanfaatkan dalam keputusan nyata.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya bersandar pada data sekunder dan sebagian besar studi yang dikaji berbasis telaah literatur, sehingga temuan bersifat interpretatif. Penelitian lanjutan disarankan menggunakan data primer melalui wawancara mendalam dengan manajer SDM dan karyawan Telkom, atau survei kuantitatif dengan pengujian model yang menghubungkan dimensi perencanaan SDM dengan indikator efektivitas organisasi. Perluasan ke badan usaha milik negara lain juga diperlukan untuk menguji keterlaksanaan temuan pada konteks yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

Afandy, A. R., Abidin, Z., Qudsi, Z., Arifin, S., & Anam, S. (2025). Peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi: Studi kasus PT Telkom Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis Digital Terkini*, 2(2), 58-66. <https://doi.org/10.61132/jumbidter.v2i3.693>

- Alghamdi, S. A. (2020). The impact of HR strategy on organizational effectiveness. *American Journal of Theoretical and Applied Business*, 6(4), 91-97. <https://doi.org/10.11648/j.ajtab.20200604.16>
- Amrulloh, A. S. O. K., Amanda, M., Setiawan, R. P., Wulandari, P., Maulana, M. D., & Utama, R. E. (2025). Strategi kepemimpinan dan pengembangan human capital dalam menghadapi dinamika organisasi modern: Studi pada PT Telkom Indonesia. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan*, 4(3), 117-127. <https://doi.org/10.55606/jimak.v4i3.4777>
- Annisa, D. T., & Nugrahani, R. U. (2026). Analisis perencanaan komunikasi Telkom Corporate University Center dalam pengembangan karyawan PT. Telkom Indonesia. *Jurnal Interaksi: Jurnal Ilmu Komunikasi*, 10(1), 32-48. <https://doi.org/10.30596/interaksi.v10i1.20485>
- Bahiroh, E. (2024). Examining the importance of effective human resources planning (HRP) in optimizing organizational performance. *Management Science Research Journal*, 3(4), 1-16. <https://doi.org/10.56548/msr.v3i4.124>
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498-2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Chakraborty, D., & Biswas, W. (2020). Articulating the value of human resource planning (HRP) activities in augmenting organizational performance toward a sustained competitive firm. *Journal of Asia Business Studies*, 14(1), 62-90. <https://doi.org/10.1108/JABS-01-2019-0025>
- Gifa, N. Z. P., Rizke, M. B., Sari, S. R., Rahmawati, N. D., Yofianka, F. F., Tsaniyah, F. A., Ayu, S. A., Hidayat N, R., & Ikaningtyas, M. (2025). Human resource strategy development in facing challenges digital transformation: Case study of PT Telkom Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Komunikasi Digital*, 2(4), 12. <https://doi.org/10.47134/jbkd.v2i4.4405>
- Khan, W. A., Minghai, Y., Akbar, A., Khan, A. K., & Moldez, R. G. (2024). Impact of human resources planning on the actualization of organizational goal. *International Journal of Contemporary Issues in Social Sciences*, 3(1), 526-532. <https://ijciss.org/index.php/ijciss/article/view/341>
- Maatuil, T. A., Saerang, J., Kesek, T., Tatulus, I. J., & Pasuma, M. L. (2025). Dampak transformasi digital terhadap daya saing organisasi di era ekonomi berbasis AI: Studi pada PT Telkom Indonesia Tbk. *Indonesia Economic Journal*, 1(2), 3054-3063. <https://doi.org/10.63822/1v5cf481>
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3-26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- Obisi, C., Samuel, R., & Ilesanmi, A. (2020). Influence of workforce planning on organizational performance in the manufacturing industry of Lagos, Nigeria. *Global Business Review*, 21(2), 404-417. <https://doi.org/10.1177/0972150918778980>