

Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi : Studi Kasus PT Telkom Indonesia

Arief Rachman Afandy^{1*}, Zainul Abidin², Zainul Qudsi³, Samsul Arifin⁴, Syafiul Anam⁵
¹⁻⁵ Universitas Nurul Jadid, Indonesia

Email : ariefrachmanafandy@gmail.com^{1*}, zainulabidinabidin81@gmail.com²,
zainulqudsi252@gmail.com³, 181aftienkz@gmail.com⁴, svafiulanam32642@gmail.com⁵

Paiton, Probolinggo, Jawa Timur, Indonesia.

Korespondensi penulis : ariefrachmanafandy@gmail.com

Abstract. Human resource management (HRDM) is a crucial factor in supporting the success of companies in the digital era which is full of rapid change and global competition. Companies are required to not only adapt to technology, but also be able to build strategic and innovation-oriented MSDM systems. This study aims to examine the strategic role of MSDM in PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk in supporting digital transformation and achieving organizational goals. Using a literature study approach, data was obtained from books, scientific journals, company annual reports, and official online sources. The results of the study show that PT Telkom Indonesia manages human resources strategically through various initiatives, such as the Great People Development Program (GPDP), digitization of the Human Capital Management (HCM) system, and strengthening the value-based work culture of "The Telkom Way" which includes Integrity, Enthusiasm, and Totality. This approach has a positive impact on increasing employee engagement, productivity, innovation, and the company's competitiveness in the highly competitive telecommunications industry. In addition, the implementation of digital technologies in HR management, such as the use of analytics platforms for performance measurement and online learning systems, has helped companies in accelerating the internal transformation process. However, challenges such as the digital divide between employees, differences in expectations between generations, and resistance to change are still obstacles that need to be addressed with a more inclusive, adaptive, and employee-well-being-oriented management strategy. This research provides the implication that the integration of technology, organizational culture, and talent development is an important combination in creating a resilient and sustainable HR system. The limitations of the research lie in the literature approach that has not touched the empirical aspect, so it is recommended that there be field studies or in-depth interviews with related parties in the next research to get a more holistic and accurate picture.

Keywords: HR Digitalization, Organizational Transformation, PT Telkom Indonesia, Strategic HR, Talent Management.

Abstrak. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan faktor krusial dalam menunjang keberhasilan perusahaan di era digital yang sarat akan perubahan cepat dan kompetisi global. Perusahaan dituntut untuk tidak hanya beradaptasi dengan teknologi, tetapi juga mampu membangun sistem MSDM yang strategis dan berorientasi pada inovasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran strategis MSDM di PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk dalam mendukung transformasi digital dan pencapaian tujuan organisasi. Menggunakan pendekatan studi literatur, data diperoleh dari buku, jurnal ilmiah, laporan tahunan perusahaan, serta sumber daring resmi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Telkom Indonesia mengelola SDM secara strategis melalui berbagai inisiatif, seperti Great People Development Program (GPDP), digitalisasi sistem Human Capital Management (HCM), serta penguatan budaya kerja berbasis nilai "The Telkom Way" yang mencakup Integrity, Enthusiasm, dan Totality. Pendekatan ini berdampak positif terhadap peningkatan keterlibatan karyawan, produktivitas, inovasi, dan daya saing perusahaan dalam industri telekomunikasi yang sangat kompetitif. Selain itu, implementasi teknologi digital dalam manajemen SDM, seperti penggunaan platform analitik untuk pengukuran kinerja dan sistem pembelajaran daring, telah membantu perusahaan dalam mempercepat proses transformasi internal. Namun demikian, tantangan seperti kesenjangan digital antar karyawan, perbedaan ekspektasi antargenerasi, dan resistensi terhadap perubahan masih menjadi hambatan yang perlu ditangani dengan strategi manajemen yang lebih inklusif, adaptif, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan. Penelitian ini memberikan implikasi bahwa integrasi teknologi, budaya organisasi, dan pengembangan talenta merupakan kombinasi penting dalam menciptakan sistem MSDM yang tangguh dan berkelanjutan. Keterbatasan penelitian terletak pada pendekatan pustaka yang belum menyentuh aspek empiris, sehingga disarankan adanya studi lapangan atau wawancara mendalam dengan pihak terkait pada penelitian selanjutnya untuk mendapatkan gambaran yang lebih holistik dan akurat.

Kata kunci: Digitalisasi SDM, Manajemen Talenta, MSDM Strategis, PT Telkom Indonesia, Transformasi Organisasi.

1. LATAR BELAKANG

Sumber daya manusia (SDM) adalah komponen penting dalam suatu organisasi karena mengelola seluruh aspek yang berkaitan dengan tenaga kerja, mulai dari proses rekrutmen, penempatan, pelatihan, hingga pengembangan karier dan sistem kompensasi. Tujuan utama dari pengelolaan SDM adalah menciptakan mekanisme kerja yang efisien dan selaras dengan visi perusahaan agar target yang ditetapkan bisa tercapai. Menurut Karim, A. (2023), salah satu tanggung jawab utama manajer adalah memastikan setiap individu dalam organisasi bekerja pada posisi yang sesuai dengan keahliannya dan pada waktu yang tepat. Hal ini menjadi kunci utama dalam menyelesaikan pekerjaan secara optimal. Sejalan dengan penelitian Hadiati, Eti et al. (2024) bahwa manajemen SDM yang dilakukan secara efektif tidak hanya menjaga operasional tetap stabil, tetapi juga memperkuat daya saing organisasi dalam menghadapi dinamika perubahan industri yang cepat.

Faustino (2003:10) menekankan bahwa manajemen SDM merupakan sistem formal yang dirancang untuk memastikan potensi karyawan dapat diberdayakan secara maksimal. Baik organisasi besar maupun kecil, semuanya tetap memerlukan pengelolaan SDM yang baik agar dapat berjalan secara efektif. Salah satu hal penting yang tidak boleh diabaikan adalah pemberian upah atau kompensasi yang adil dan sesuai aturan, karena hal tersebut sangat memengaruhi motivasi kerja dan loyalitas karyawan. Dengan sistem kompensasi yang transparan dan proporsional, hak-hak tenaga kerja dapat terjaga dan lingkungan kerja yang sehat dapat tercipta.

Dalam praktiknya, PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk menjadi salah satu contoh perusahaan nasional yang sukses mengelola sumber daya manusianya secara strategis. Seperti dijelaskan oleh Larasati, P. S. (2019) sebagai BUMN yang bergerak di bidang teknologi informasi dan komunikasi, Telkom menghadapi tantangan berat di tengah arus transformasi digital yang sangat cepat dan kompetitif. Tidak hanya menghadapi tekanan dari dalam negeri, Telkom juga bersaing dengan perusahaan global. Di tengah kondisi tersebut, Telkom menyadari bahwa keberhasilan perusahaan tidak hanya bergantung pada teknologi, melainkan juga pada kesiapan dan kualitas tenaga kerjanya (Sari & Nugroho, 2021). Karena itu, Telkom menjalankan berbagai program SDM seperti *Great People Development Program (GPDP)*, digitalisasi sistem kepegawaian melalui *Human Capital Management (HCM)*, dan penguatan budaya kerja lewat nilai-nilai *The Telkom Way* (Telkom Indonesia, 2022).

Berbagai inisiatif tersebut membuahkan hasil positif. Telkom berhasil mempertahankan posisinya sebagai pemimpin di industri telekomunikasi regional dan mendapat berbagai penghargaan atas keberhasilan pengelolaan SDM-nya, salah satunya adalah *HR Asia Best*

Companies to Work for in Asia selama tiga tahun berturut-turut (HR Asia, 2023). Meski banyak penelitian telah membahas transformasi digital di Telkom, masih jarang yang secara spesifik menyoroti bagaimana manajemen SDM turut mendorong kesuksesan tersebut. Inilah yang menjadi celah dan urgensi dari penelitian ini. Maka dari itu, tujuan utama dari studi ini adalah untuk mengkaji secara mendalam peran strategis manajemen SDM di PT Telkom Indonesia, khususnya dalam mendukung pencapaian target perusahaan di era digital yang terus berubah dan penuh tantangan.

Manajemen sumber daya manusia (SDM) kini menjadi elemen strategis dalam menciptakan keunggulan kompetitif organisasi, bukan sekadar fungsi administratif. PT Telkom Indonesia merupakan contoh perusahaan yang berhasil mengelola SDM secara terstruktur melalui program Great People Development Program (GPDP) dan digitalisasi sistem Human Capital Management (HCM). Pendekatan ini sejalan dengan teori *Resource-Based View* (Barney, 1991) yang menekankan pentingnya pengelolaan aset internal, khususnya SDM, untuk mencapai keunggulan yang berkelanjutan.

Selain itu, Telkom juga menanamkan budaya kerja berbasis nilai *The Telkom Way* untuk membentuk perilaku kerja yang adaptif dan produktif. Hal ini sejalan dengan temuan Wibowo (2020) bahwa budaya organisasi yang kuat dapat mendorong inovasi dan kinerja karyawan. Meski demikian, tantangan seperti kesenjangan digital dan tekanan kerja tetap menjadi perhatian. Oleh sebab itu, pengelolaan SDM yang inklusif dan berkelanjutan sangat diperlukan agar perusahaan mampu beradaptasi dan terus bertumbuh di tengah era digital (Pettalongi et al., 2025).

2. KAJIAN TEORITIS

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah bidang penting dalam organisasi yang mengatur segala hal yang berkaitan dengan tenaga kerja, seperti rekrutmen, pelatihan, kompensasi, hingga pemutusan hubungan kerja. Tujuannya adalah agar karyawan dapat memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Menurut Dessler (2020), pengelolaan SDM mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan agar semua fungsi berjalan dengan efisien dan efektif. Inti dari pendekatan ini adalah bagaimana perusahaan memandang karyawan sebagai aset strategis yang harus dikelola secara serius untuk menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan.

Salah satu teori yang mendasari kajian ini adalah *Resource-Based View* (RBV) dari Barney (1991), yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif suatu organisasi sangat bergantung pada kemampuan internalnya, terutama sumber daya manusia. Jika perusahaan

mampu mengelola SDM secara tepat melalui pelatihan, pengembangan, dan pemberian penghargaan, maka hal tersebut akan menjadi kekuatan yang sulit ditiru oleh pesaing. Ini menjadi alasan mengapa strategi pengelolaan SDM sangat penting untuk jangka panjang, terutama dalam lingkungan bisnis yang terus berubah.

Selain RBV, teori lain yang mendukung kajian ini adalah *Human Capital Theory* dari Becker (1993). Teori ini menekankan bahwa investasi pada karyawan—baik dalam bentuk pendidikan, pelatihan, maupun pengembangan keterampilan—akan meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja individu. Hal ini sangat relevan dengan apa yang dilakukan PT Telkom Indonesia melalui program-program seperti *Great People Development Program* dan sistem manajemen kepegawaian berbasis digital seperti *Human Capital Management (HCM)*, yang dirancang untuk meningkatkan daya saing perusahaan melalui kualitas SDM yang unggul.

Beberapa studi sebelumnya juga memperkuat pentingnya peran strategis MSDM dalam mendukung arah kebijakan perusahaan. Penelitian oleh Sari dan Nugroho (2021) menekankan bahwa transformasi digital di Telkom hanya mungkin berhasil karena kesiapan dan kualitas sumber daya manusianya. Program pelatihan, pengembangan karier, dan budaya kerja yang adaptif menjadi landasan dari perubahan tersebut. Hal ini juga sejalan dengan temuan Wibowo (2020) yang menunjukkan bahwa pendekatan SDM berbasis teknologi dan nilai organisasi mampu mendorong kinerja dan inovasi karyawan. Maka dari itu, penelitian ini dilakukan untuk memahami secara mendalam bagaimana peran manajemen SDM di PT Telkom Indonesia diatur secara strategis guna mencapai keberhasilan dan keberlanjutan di era digital.

dalam konteks organisasi modern yang semakin terdigitalisasi, pendekatan terhadap manajemen sumber daya manusia juga mengalami pergeseran dari pendekatan tradisional ke arah yang lebih strategis dan berbasis teknologi. Seiring berkembangnya era industri 4.0 dan society 5.0, organisasi dituntut untuk tidak hanya mempertahankan talenta yang ada, tetapi juga membangun ekosistem pengembangan SDM yang adaptif dan inovatif. Menurut Ulrich et al. (2017), peran MSDM saat ini tidak lagi terbatas pada fungsi administratif atau operasional, melainkan harus menjadi mitra strategis dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan mendorong kinerja organisasi secara keseluruhan.

Transformasi peran MSDM juga dapat dilihat dari implementasi teknologi digital dalam proses pengelolaan pegawai. Teknologi seperti sistem informasi kepegawaian, big data, artificial intelligence, dan cloud computing telah memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data (*data-driven decision making*) dalam manajemen SDM. Hal ini memungkinkan organisasi seperti PT Telkom Indonesia untuk memantau kinerja karyawan secara real-time, merancang pelatihan berbasis kebutuhan individual, serta melakukan perencanaan suksesi

secara lebih sistematis. Menurut Marler dan Boudreau (2017), penggunaan teknologi digital dalam MSDM terbukti mampu meningkatkan efisiensi, akurasi, serta keterlibatan karyawan.

3. METODE PENELITIAN

Penulisan ini menggunakan pendekatan studi literatur, dengan cara mengkaji berbagai referensi yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia di PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Informasi diperoleh dari buku-buku, jurnal ilmiah, laporan tahunan perusahaan, serta sumber terpercaya seperti situs resmi Telkom Indonesia.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil kajian pustaka, terlihat bahwa PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk telah menjadikan manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai bagian penting dari strategi korporatnya. Perusahaan tidak lagi memandang pengelolaan SDM hanya sebagai aktivitas administratif, melainkan sebagai upaya jangka panjang untuk menciptakan nilai lebih. Salah satu langkah nyata yang dilakukan adalah melalui *Great People Development Program (GPDP)*, yakni program pengembangan talenta yang dirancang secara bertahap dan terstruktur. Program ini sangat sesuai dengan *Human Capital Theory* yang dikemukakan oleh Becker (1993), yang menekankan bahwa investasi terhadap pengembangan individu, baik melalui pelatihan maupun pendidikan, akan berdampak positif terhadap produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

Telkom juga mengimplementasikan sistem digital *Human Capital Management (HCM)* yang memudahkan dan mempercepat proses pengelolaan pegawai secara menyeluruh—dari proses perekrutan hingga pengembangan karier. Pendekatan ini sangat sejalan dengan teori *Resource-Based View (RBV)* dari Barney (1991), yang berpendapat bahwa keunggulan kompetitif perusahaan dapat dibangun dari pemanfaatan optimal atas sumber daya internal seperti SDM, terutama jika dirancang agar sulit ditiru oleh kompetitor.

Kesesuaian strategi pengelolaan SDM Telkom dengan teori-teori tersebut juga didukung oleh temuan Sari dan Nugroho (2021), yang menyatakan bahwa keberhasilan Telkom dalam transformasi digital lebih banyak ditentukan oleh kesiapan dan kualitas SDM dibanding teknologinya sendiri. Mereka menemukan bahwa karakter SDM yang adaptif, kreatif, dan terfokus pada hasil menjadi penopang utama keberhasilan inovasi digital di perusahaan. Hal ini diperkuat oleh Wibowo (2020), yang mengungkapkan bahwa organisasi dengan nilai budaya yang kuat serta dukungan teknologi dalam pengelolaan SDM cenderung memiliki kinerja pegawai yang lebih baik dan suasana kerja yang mendukung inovasi.

Namun demikian, tidak semua temuan menunjukkan hasil yang seragam. Studi dari Harto, B. (2022) juga memperingatkan adanya potensi ketimpangan dalam penerapan digitalisasi jika tidak dibarengi dengan peningkatan kemampuan digital di seluruh level karyawan. Ini menjadi pekerjaan rumah bagi Telkom untuk memastikan bahwa transformasi SDM dilakukan secara merata dan inklusif. Selain itu, tekanan untuk terus meningkatkan efisiensi juga dapat berdampak pada kesehatan mental karyawan. Jika tidak disikapi dengan strategi manajemen stres yang memadai, hal ini bisa mengurangi performa kerja dalam jangka panjang (Djibran, F., Muhaling, R. A, 2025).

Strategi pengelolaan SDM yang diterapkan oleh PT Telkom Indonesia terbukti berkontribusi besar terhadap kesuksesan perusahaan. Pendekatan ini tidak hanya sejalan dengan teori RBV dan *Human Capital*, tetapi juga berhasil menciptakan lingkungan kerja yang responsif terhadap perubahan. Meski masih menghadapi beberapa tantangan, Telkom menunjukkan bahwa manajemen SDM yang dirancang secara strategis menjadi kunci utama dalam mendukung kelangsungan dan pertumbuhan perusahaan di tengah era digital yang dinamis.

salah satu indikator keberhasilan strategi manajemen SDM di PT Telkom Indonesia adalah peningkatan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) yang signifikan. Karyawan yang merasa dihargai, didukung secara profesional, dan memiliki jalur karier yang jelas cenderung menunjukkan loyalitas yang tinggi dan kontribusi maksimal terhadap tujuan perusahaan. Menurut Gallup (2023), perusahaan dengan tingkat *engagement* tinggi memiliki produktivitas hingga 21% lebih tinggi dibanding perusahaan dengan *engagement* rendah. Dalam konteks Telkom, penerapan program GPDP dan pelatihan berbasis digital telah mendorong terciptanya lingkungan kerja yang partisipatif, di mana karyawan dilibatkan dalam proses inovasi dan pengambilan keputusan, sehingga memperkuat ikatan emosional dan profesional mereka terhadap organisasi.

Selain itu, efektivitas pengelolaan SDM di Telkom juga dapat dilihat dari keberhasilan mereka dalam menciptakan budaya kerja berbasis kinerja dan kolaborasi. Budaya kerja ini terbentuk melalui sistem *reward and recognition* yang adil, serta mekanisme penilaian berbasis *Key Performance Indicator (KPI)* dan target capaian individu serta tim. Seperti yang dijelaskan oleh Robbins dan Judge (2019), budaya organisasi yang mendorong transparansi, akuntabilitas, dan penghargaan akan meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap pencapaian organisasi. Di Telkom, nilai-nilai inti dari “The Telkom Way”—meliputi Integrity, Enthusiasm, dan Totality—telah diinternalisasi sebagai bagian dari

sistem penilaian perilaku kerja karyawan, sehingga tercipta keselarasan antara nilai individu dengan arah strategis perusahaan.

Lebih jauh, Telkom juga menerapkan konsep Talent Management secara sistematis melalui pemetaan kompetensi dan potensi (talent mapping), serta pengembangan jenjang karier (career pathing) yang adaptif. Menurut Collings dan Mellahi (2009), pendekatan manajemen talenta yang tepat dapat membantu organisasi mengidentifikasi SDM kunci dan mempersiapkan mereka sebagai pemimpin masa depan. Telkom mengintegrasikan sistem ini ke dalam platform digital berbasis cloud untuk memastikan evaluasi dan pengembangan karyawan berjalan secara real-time dan akurat. Proses ini diperkuat dengan feedback 360 derajat, coaching oleh atasan langsung, dan asesmen berkala yang memungkinkan pengelolaan SDM berbasis bukti (evidence-based HRM).

Namun, di tengah berbagai keberhasilan tersebut, Telkom juga menghadapi tantangan baru dalam hal pengelolaan generasi kerja multigenerasi. Dengan masuknya generasi milenial dan Gen Z ke dalam dunia kerja, perusahaan perlu menyesuaikan pendekatan kepemimpinan, komunikasi, dan gaya kerja. Studi oleh Deloitte (2023) menunjukkan bahwa generasi muda lebih menghargai fleksibilitas, makna kerja, dan pengembangan personal dibandingkan insentif keuangan semata. Oleh karena itu, Telkom perlu mengadopsi model manajemen yang lebih inklusif, agile, dan human-centric, termasuk menyediakan opsi kerja hibrida, program mentoring, serta ruang inovasi yang terbuka.

Secara garis besar, strategi manajemen SDM PT Telkom Indonesia tidak hanya mampu menjawab tantangan digitalisasi, tetapi juga menjadi model praktik terbaik (best practice) bagi perusahaan lain, khususnya BUMN yang sedang bertransformasi. Dengan mengintegrasikan pendekatan berbasis teknologi, nilai budaya, dan manajemen talenta yang adaptif, Telkom berhasil menciptakan sistem pengelolaan SDM yang tangguh dan berdaya saing tinggi di tengah lingkungan bisnis yang sangat dinamis.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan kajian literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) di PT Telkom Indonesia memainkan peran strategis dalam menunjang keberhasilan organisasi, khususnya dalam menghadapi tantangan transformasi digital. Pendekatan yang digunakan tidak hanya berfokus pada aspek administratif, melainkan juga mencakup strategi jangka panjang melalui program pengembangan talenta, digitalisasi sistem kepegawaian, serta penguatan budaya organisasi. Meskipun strategi ini telah menunjukkan hasil positif dalam meningkatkan keterlibatan

karyawan dan daya saing perusahaan, perlu diakui bahwa keberhasilan tersebut tidak terlepas dari konteks spesifik Telkom sebagai BUMN besar dengan sumber daya dan kapasitas yang kuat. Oleh karena itu, generalisasi terhadap perusahaan lain, khususnya yang berbeda skala atau sektor, harus dilakukan secara hati-hati.

Selain itu, tantangan seperti kesenjangan digital antar karyawan, tekanan kerja yang meningkat akibat tuntutan efisiensi, serta perbedaan ekspektasi antargenerasi menjadi isu krusial yang masih harus diantisipasi ke depan. Maka, saran yang dapat diberikan adalah agar Telkom terus memperkuat pendekatan manajemen yang inklusif dan human-centric, serta memastikan bahwa proses digitalisasi SDM diimbangi dengan program pelatihan dan pengembangan kompetensi yang merata di seluruh lapisan organisasi. Penelitian ini juga memiliki keterbatasan karena hanya bersifat studi pustaka, sehingga belum menyentuh aspek empiris dari perspektif karyawan secara langsung. Oleh sebab itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan kuantitatif atau kualitatif lapangan agar dapat menggali lebih dalam pengalaman nyata dan persepsi karyawan terhadap implementasi strategi MSDM di Telkom. Dengan demikian, analisis yang dihasilkan akan lebih holistik dan aplikatif bagi pengembangan teori maupun praktik manajemen SDM di era digital.

DAFTAR REFERENSI

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Deloitte. (2023). 2023 Gen Z and Millennial survey. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/genz-millennialsurvey.html>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Djibran, F., Muhaling, R. A., & Pustaka, D. (2025). *Di balik pilihan pergi: Kepemimpinan, bahan kerja, dan stres*. Detak Pustaka.
- Gallup. (2023). *State of the global workplace: 2023 report*. Gallup, Inc. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Hadiati, E., Saputri, N. A., Ningrum, O., Fitriani, Q. I., & Putri, R. N. (2024). Perencanaan sumber daya manusia berbasis pendekatan strategik dalam manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(12).
- Harto, B. (2022). Pengembangan sumber daya manusia dan pembangunan manusia. Dalam *Pengantar manajemen sumber daya manusia* (hlm. 43).

- HR Asia. (2023). Best companies to work for in Asia – Indonesia edition. <https://hr.asia/awards/best-companies-to-work-for-in-asia-indonesia-2023/>
- Karim, A. (2023). Manajemen sumber daya manusia. CV Intelektual Manifes Media.
- Larasati, P. S. (2019). Evaluasi strategi dalam menghadapi persaingan bisnis (Studi kasus pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk) (Skripsi tidak diterbitkan). Universitas Islam Indonesia.
- 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.
- Pettalongi, S. S., Widodo, J., Djunaedi, D., Lestari, N., & Anisa, N. (2025). Digitalisasi dan transformasi sumber daya manusia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education, Inc.
- Sari, I. R., & Nugroho, S. (2021). Transformasi digital dan strategi SDM di PT Telkom Indonesia. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 11(2), 155–168.
- Telkom Indonesia. (2022). Annual report PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. <https://www.telkom.co.id>
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K., & Younger, J. (2017). *HR competencies: Mastery at the intersection of people and business*. Society for Human Resource Management.
- Wibowo, S. (2020). Inovasi SDM berbasis teknologi informasi dalam meningkatkan daya saing organisasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 9(1), 23–34.