

Strategi dan Cara Mengatasi Risiko-Risiko di Bidang SDM Studi Kasus : PT Telkom Indonesia

Budi Muhaeni¹, Kahar Mulyani² ✉

^{1,2}. Manajemen, Universitas Sangga Buana YPKP Bandung

Abstrak

Perkembangan teknologi, dinamika sosial-budaya, serta ketidakpastian global yang semakin tinggi telah menciptakan tantangan signifikan di dunia kerja. Dalam situasi ini, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu aspek yang paling rentan terhadap berbagai bentuk risiko. Artikel ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis jenis-jenis risiko dalam manajemen SDM, merujuk pada teori manajemen risiko terkini, serta mengkaji strategi mitigasi yang dapat diterapkan. Pendekatan yang digunakan adalah studi literatur, dengan fokus pada studi kasus di PT Telkom Indonesia sebagai ilustrasi penerapan strategi pengelolaan risiko di era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Kajian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi terhadap pengembangan kerangka kerja mitigasi risiko SDM yang adaptif dan aplikatif dalam menghadapi tantangan ketenagakerjaan masa kini.

Kata kunci : Strategi SDM, Manajemen Risiko, VUCA, Digital Talent, Telkom Indonesia

Copyright (c) 2025 Budi Muhaeni

✉Corresponding author :

Email Address : bmuhaeni@gmail.com

PENDAHULUAN

Perubahan global yang berlangsung sangat cepat dan kompleks telah membawa dunia ke dalam era yang dikenal sebagai VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity) (Robbins & Judge, 2022). Dalam era ini, organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi terhadap berbagai bentuk ketidakpastian, termasuk keragaman karakter generasi baru tenaga kerja, kemajuan teknologi informasi, serta pengaruh kondisi geopolitik dan ekonomi global yang tidak menentu (Robbins & Judge, 2022; Telkom Indonesia, 2023). Dalam konteks tersebut, manajemen sumber daya manusia (SDM) menghadapi tantangan besar untuk tetap menjaga kinerja, produktivitas, serta stabilitas organisasi secara menyeluruh.

Tantangan yang dibawa oleh era VUCA mendorong perlunya pergeseran paradigma dalam pengelolaan SDM, dari pendekatan tradisional menuju model yang lebih fleksibel, adaptif, dan berbasis data (Chesbrough, 2003). Oleh karena itu, pemahaman dan pengelolaan risiko SDM secara strategis menjadi sangat penting (ISO, 2018). Dalam hal ini, peran divisi Human Capital menjadi semakin krusial, khususnya dalam membangun kesiapan organisasi melalui pengembangan digital talent dan pembentukan ekosistem inovasi internal (Ulrich, 2020; Harvard Business Review, 2021). Salah satu inisiatif yang

diterapkan adalah penciptaan ekosistem startup melalui program seperti Hack Idea (Telkom Indonesia, 2023).

Sebagai dasar konseptual utama, kajian ini mengacu pada teori manajemen strategis dalam lingkup manajemen SDM, sebagaimana dikemukakan oleh Koontz dan Weihrich (2010). Teori ini menekankan pentingnya perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sebagai proses sistematis dalam mengelola sumber daya manusia untuk mencapai tujuan jangka panjang. Penerapan prinsip-prinsip manajemen tersebut dalam konteks risiko SDM menjadi landasan untuk merumuskan strategi mitigasi yang tepat dan relevan (ISO, 2018).

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur sebagai strategi utama dalam menggali dan memahami fenomena risiko di bidang manajemen sumber daya manusia. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang mendalam terhadap konsep-konsep teoritis, kerangka kerja manajerial, serta praktik yang diterapkan dalam konteks organisasi modern, khususnya dalam menghadapi tantangan era VUCA. Fokus utama penelitian diarahkan pada kajian teori manajemen risiko kontemporer, teori manajemen SDM, dan studi kasus organisasi, dengan PT Telkom Indonesia sebagai objek analisis. Populasi penelitian mencakup berbagai literatur akademik, publikasi ilmiah, serta dokumen organisasi yang relevan dengan topik manajemen risiko SDM. Adapun sampel yang dianalisis terdiri dari referensi terpilih yang berasal dari jurnal internasional, artikel ilmiah, laporan tahunan perusahaan, serta publikasi dari institusi terpercaya yang memiliki relevansi tinggi terhadap isu yang diteliti. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui telaah pustaka yang sistematis, penelusuran dokumen ilmiah dan laporan organisasi, serta eksplorasi data sekunder dari situs resmi dan publikasi institusi riset. Seluruh data yang diperoleh dianalisis secara deskriptif kualitatif dengan menggunakan pendekatan tematik, yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengelompokkan, dan menginterpretasikan tema-tema utama terkait risiko SDM. Proses analisis ini mencakup pengelompokan jenis-jenis risiko, kajian strategi mitigasi yang diterapkan, serta pemetaan strategi berdasarkan siklus pengelolaan SDM dalam organisasi modern (Chesbrough, 2003; Telkom Indonesia, 2023).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Fenomena yang Dihadapi

PT Telkom Indonesia, sebagai perusahaan telekomunikasi nasional berskala besar, menghadapi tantangan kompleks dalam mengelola sumber daya manusia di tengah dinamika lingkungan yang semakin disruptif. Tantangan tersebut mencakup kebutuhan untuk mengembangkan talenta digital secara berkelanjutan, menjembatani kesenjangan antar generasi dalam organisasi, serta menjaga daya saing di tengah tekanan global yang terus berubah. Dalam konteks ini, inovasi menjadi elemen sentral dalam strategi manajemen SDM (Chesbrough, 2003), sementara kebutuhan akan efisiensi dan adaptasi

terhadap teknologi digital turut menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi dalam mempertahankan keberlanjutan bisnisnya (Kotter, 1996).

2. Hasil Pembahasan

Pemetaan risiko dalam siklus manajemen SDM PT Telkom Indonesia dilakukan dengan pendekatan manajemen risiko yang terstruktur, mengacu pada kerangka kerja ISO 31000 (ISO, 2018) dan prinsip-prinsip manajemen strategis (Koontz & Weihrich, 2010). Berikut ini merupakan hasil identifikasi risiko dan strategi mitigasi pada setiap tahapan siklus SDM:

1. Perencanaan SDM (Planning):

Pada tahap ini, tantangan utama adalah ketidakmampuan organisasi dalam memproyeksikan kebutuhan digital skill dalam jangka menengah. Risiko ini dikategorikan sebagai risiko strategis yang dapat berdampak terhadap arah kebijakan SDM perusahaan. Strategi pengelolaan dilakukan melalui workforce planning berbasis analitik SDM (Ulrich, 2020), dengan mitigasi berupa audit kompetensi secara rutin dan forecasting permintaan keterampilan berdasarkan tren industri.

2. Rekrutmen dan Seleksi (Recruitment & Selection):

Risiko operasional muncul ketika perusahaan gagal menarik digital native yang berkompeten. Dalam hal ini, strategi employer branding dan program kampus hiring menjadi kunci utama (Ulrich, 2020; Harvard Business Review, 2021). Mitigasi dilakukan melalui pemanfaatan digital recruitment dan pembentukan basis data global talent pool untuk menjangkau kandidat potensial secara lebih luas.

3. Onboarding dan Adaptasi Budaya (Onboarding):

Generasi muda cenderung mengalami culture shock yang menyebabkan tingkat turnover tinggi pada tahap awal karier. Risiko ini termasuk dalam kategori human risk (Robbins & Judge, 2022). PT Telkom Indonesia menerapkan onboarding berbasis digital learning dan program mentorship lintas generasi sebagai strategi mitigasi untuk mendorong adaptasi yang lebih baik dan meningkatkan retensi.

4. Pengembangan dan Pelatihan (Development):

Ketimpangan kompetensi antara karyawan senior dan kemajuan teknologi menjadi tantangan besar dalam pengembangan SDM. Strategi pengelolaan dilakukan melalui program Hack Idea, platform pembelajaran digital (LMS), serta pelatihan berbasis metodologi agile (Chesbrough, 2003; Highsmith, 2009). Mitigasi dilakukan melalui sertifikasi dan kolaborasi pelatihan dengan ekosistem startup untuk mempercepat alih teknologi dan keterampilan.

5. Retensi dan Kesejahteraan (Retention):

Salah satu risiko penting adalah kehilangan talenta karena migrasi ke perusahaan pesaing atau startup digital. Risiko ini berkaitan dengan talent retention dan dikelola melalui strategi pengembangan jalur karier yang jelas serta penerapan skema intrapreneurship (Pinchot, 1985). Mitigasi mencakup penyusunan program retensi untuk karyawan inovatif agar tetap merasa dihargai dan memiliki ruang berkembang dalam organisasi.

6. Kinerja dan Evaluasi (Performance):

Penggunaan indikator kinerja tradisional yang tidak mengakomodasi inovasi berpotensi menurunkan motivasi dan produktivitas. Oleh karena itu, PT Telkom Indonesia menerapkan KPI berbasis inovasi (Highsmith, 2009), dengan mitigasi berupa penyesuaian indikator kinerja yang relevan dengan hasil dari inisiatif-inisiatif inovatif seperti proyek startup internal.

7. Terminasi dan Pensiun (Termination & Retirement):

Risiko reputasi dan hukum dapat muncul jika proses terminasi atau pensiun tidak dikelola dengan baik. Ketidaksiapan karyawan menghadapi masa transisi ini juga dapat menimbulkan masalah sosial dan administratif. Strategi yang diterapkan meliputi pelatihan pra-pensiun, program kewirausahaan, serta konseling karier (Koontz & Wehrich, 2010; Telkom Indonesia, 2023). Mitigasi dilakukan melalui penyusunan SOP yang jelas, pemanfaatan sistem informasi kepegawaian yang terintegrasi, dan pendampingan personal oleh tim HR.

Tabel.1 Risiko, Jenis, Komponen dan Mitigasi

No	Contoh Risiko	Jenis Risiko	Komponen Manajemen Risiko	Strategi dan Mitigasi
1	Skill gap digital	Strategis	Risk Identification	Workforce planning, audit skill
2	Gagal rekrut digital talent	Operasional	Risk Assessment	Employer branding, global pool
3	Resign karena culture shock	Human Risk	Risk Control	Digital onboarding, mentorship
4	Senior tidak update teknologi	Kompetensi	Risk Evaluation	LMS, Hack Idea, sertifikasi
5	Startup ide tidak sesuai pasar	Inovasi	Risk Treatment	Market testing, pivot cepat
6	Talent pindah ke perusahaan / startup lain	Talent Retention	Monitoring and Review	Career path inovasi, reward
7	KPI tidak relevan inovasi	Kinerja	Risk Assessment	Redesign KPI berbasis inovasi
8	Ketidaksiapan pensiun dan konflik administrasi	Reputasi dan Legal Risk	Risk Treatment	Pelatihan pensiun, SOP terminasi, pendampingan personal

Peran HR Telkom sangat menonjol dalam seluruh siklus tersebut. Contoh peran itu nampak pada adanya Inisiatif Hack Idea dan startup team inovatif seperti Peduli Lindungi dan LinkAja. Selain itu, pemanfaatan HR analytics memudahkan pengambilan keputusan strategis berbasis data.

SIMPULAN

Manajemen risiko dalam bidang sumber daya manusia (SDM) menjadi tantangan yang semakin kompleks seiring dengan masuknya dunia ke dalam era VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), di mana perubahan berlangsung sangat cepat dan tidak terprediksi (Robbins & Judge, 2022). Dalam konteks ini, organisasi dituntut untuk tidak hanya reaktif, tetapi juga proaktif dalam mengidentifikasi potensi risiko SDM, merancang strategi mitigasi yang tepat, serta terus berinovasi dalam pengelolaan tenaga kerja. Studi kasus pada PT Telkom Indonesia memperlihatkan bahwa pendekatan pengelolaan SDM berbasis data, teknologi, dan kolaborasi antar generasi dapat membantu perusahaan menghadapi risiko secara strategis dan berkelanjutan (Harvard Business Review, 2021; Pinchot, 1985). Salah satu bentuk inovasi yang dilakukan Telkom adalah pengembangan program Hack Idea dan pembentukan tim startup internal sebagai langkah konkret untuk mendorong budaya inovatif. Risiko kegagalan dalam inovasi serta potensi kehilangan talenta unggul dimitigasi melalui perencanaan yang matang, pelatihan berkelanjutan, validasi ide secara sistematis, serta pembentukan ekosistem inovasi yang mendukung (Chesbrough, 2003). Dalam hal ini, prinsip-prinsip manajemen strategis sebagaimana dikemukakan oleh Koontz dan Weihrich (2010) menjadi dasar penting dalam menyusun siklus pengelolaan SDM yang adaptif dan terukur, mulai dari tahap perencanaan hingga terminasi karyawan.

Berdasarkan temuan tersebut, beberapa rekomendasi dapat diajukan untuk memperkuat efektivitas pengelolaan risiko SDM di era disrupsi ini. Pertama, penguatan budaya inovasi dan penerapan agile mindset dalam organisasi perlu menjadi prioritas untuk meningkatkan ketahanan dan kecepatan adaptasi terhadap perubahan (Highsmith, 2009). Kedua, program seperti Hack Idea perlu dijalankan secara berkelanjutan dengan didukung oleh sistem mentorship internal dan pendanaan organisasi, sehingga mampu menciptakan ruang eksplorasi ide-ide baru yang berasal dari internal perusahaan (Chesbrough, 2003). Ketiga, penting untuk mengintegrasikan aspek inovasi ke dalam sistem manajemen SDM dan indikator kinerja utama (KPI) agar perilaku inovatif mendapatkan pengakuan dan dorongan dalam sistem penilaian organisasi (Ulrich, 2020). Keempat, peningkatan kesadaran terhadap risiko keamanan digital di bidang SDM sangat krusial mengingat tingginya ketergantungan terhadap data dan sistem teknologi informasi, yang dapat menjadi celah serangan siber (ENISA, 2022). Kelima, pengembangan organisasi pembelajar yang berbasis teknologi harus diperkuat guna menciptakan SDM yang adaptif, kompeten, dan siap menghadapi perubahan jangka panjang (Senge, 1990). Dengan demikian, strategi pengelolaan risiko SDM yang komprehensif dan inovatif akan menjadi fondasi utama dalam membangun daya saing organisasi yang berkelanjutan di tengah dinamika global.

Referensi :

- Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). (2022). *Cybersecurity for HR functions*. <https://www.enisa.europa.eu/publications>
- Harvard Business Review. (2021). *How to manage talent in the age of digital transformation*. Harvard Business School Publishing.
- Highsmith, J. (2009). *Agile project management: Creating innovative products (2nd ed.)*. Addison-Wesley Professional.
- International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 - Risk management: Principles and guidelines*.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2010). *Essentials of management: An international perspective (8th ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. Harper & Row.
- PT Telkom Indonesia. (2023). *Annual report 2023*. <https://www.telkom.co.id>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior (18th ed.)*. Pearson Education.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Ulrich, D. (2020). *Victory through organization: Why the war for talent is failing your company*. McGraw-Hill Education.