

Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi di Era Digital pada Telkom Maumere

Apriliana Ovin¹, Yasinta Flarida Erviana², Magdalena Oktaviani³,
Maria Silvana Mariabel Carcia⁴

^{1,2,3,4} Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Nusa Nipa Maumere

Email: Aprianaovin0819@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze the implementation of competency-based performance management in the digital era at Telkom Maumere. Amid the ongoing digital transformation, organizations are required to enhance employee performance through structured systems that are adaptive to technological changes. Competency-based management has become a key strategy to ensure that every individual possesses the skills and behaviors aligned with organizational goals. This research employs a qualitative descriptive approach with data collected through interviews, observations, and document analysis. The findings indicate that Telkom Maumere has adopted a performance management system integrated with digital technologies, such as the use of e-performance applications and online evaluation systems. However, challenges remain in terms of digital training and comprehensive competency mapping. The study concludes that competency-based performance management in the digital era can enhance work productivity, provided it is supported by adequate technological infrastructure and an adaptive organizational culture.*

Keywords: *performance management, competency, digital era, Telkom Maumere, human resources*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen kinerja berbasis kompetensi di era digital pada Telkom Maumere. Di tengah transformasi digital yang terus berkembang, perusahaan dituntut untuk meningkatkan efektivitas kinerja karyawan melalui sistem yang terstruktur dan adaptif terhadap perubahan teknologi. Pendekatan manajemen berbasis kompetensi menjadi salah satu strategi kunci dalam memastikan bahwa setiap individu memiliki keahlian dan perilaku yang selaras dengan tujuan organisasi. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Telkom Maumere telah menerapkan sistem manajemen kinerja yang terintegrasi dengan teknologi digital, seperti penggunaan aplikasi e-performance dan sistem penilaian daring. Namun, masih terdapat tantangan dalam hal pelatihan digital dan pemetaan kompetensi secara menyeluruh. Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja berbasis kompetensi di era digital mampu meningkatkan produktivitas kerja, asalkan didukung oleh infrastruktur teknologi dan budaya organisasi yang adaptif.

Kata kunci: manajemen kinerja, kompetensi, era digital, Telkom Maumere, sumber daya manusia

1. PENDAHULUAN

Manajemen kinerja berbasis digital adalah suatu pendekatan modern dalam mengelola kinerja karyawan dengan memanfaatkan teknologi informasi. Sistem ini menggantikan metode tradisional yang bersifat manual, seperti penilaian berbasis kertas atau spreadsheet, dengan aplikasi atau platform digital yang memungkinkan pemantauan dan evaluasi kinerja secara otomatis dan real-time. Dengan menggunakan perangkat lunak khusus, perusahaan dapat mengelola target kerja, mengukur pencapaian, serta memberikan umpan balik secara lebih cepat dan terstruktur.

Salah satu keunggulan utama dari manajemen kinerja digital adalah kemampuannya dalam menyajikan data yang akurat dan transparan. Karyawan dapat melihat perkembangan

kinerja mereka, menerima penilaian yang obyektif, dan memperoleh umpan balik secara langsung dari atasan. Selain itu, sistem ini dapat terintegrasi dengan modul HR lainnya seperti absensi, penggajian, dan pengembangan karier, sehingga menciptakan ekosistem kerja yang lebih efisien dan responsif terhadap kebutuhan perusahaan.

Dengan implementasi manajemen kinerja berbasis digital, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dan keterlibatan karyawan. Proses evaluasi menjadi lebih efisien, tidak memakan banyak waktu, dan mampu mendeteksi area yang perlu perbaikan secara lebih dini. Hal ini mendukung pengambilan keputusan yang berbasis data (data-driven), sekaligus menciptakan budaya kerja yang lebih terbuka, adaptif, dan berorientasi pada hasil.

Telkom Maumere adalah kantor cabang PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) Tbk. yang berlokasi di Kota Maumere, Kabupaten Sikka, Nusa Tenggara Timur. Kantor ini beralamat di Jalan Soekarno-Hatta No. 3, Kota Baru, Kecamatan Alok Timur. Sebagai bagian dari jaringan Telkom Indonesia, Telkom Maumere menyediakan berbagai layanan telekomunikasi, termasuk pemasangan internet IndiHome, telepon rumah, dan TV kabel. Selain itu, kantor ini juga menerima pengaduan dan keluhan terkait layanan Telkom dari pelanggan. Dalam upaya meningkatkan kualitas layanan dan menjangkau wilayah yang lebih luas, Telkom Maumere telah melaksanakan beberapa proyek infrastruktur penting. Salah satunya adalah pembangunan jaringan kabel fiber optik bawah laut yang menghubungkan Maumere dan Ende. Proyek ini bertujuan untuk mengantisipasi gangguan telekomunikasi akibat tanah longsor di wilayah tersebut, yang sebelumnya sering menyebabkan terputusnya jaringan. Dengan adanya kabel bawah laut ini, Telkom Maumere kini memiliki jalur alternatif untuk memastikan kelancaran layanan komunikasi di kedua daerah. Selain itu, Telkom Maumere juga aktif dalam program Corporate Social Responsibility (CSR). Contohnya, melalui kerja sama dengan pemerintah setempat, Telkom Maumere mendukung pembangunan menara Wi-Fi di Desa Gunung Sari, Kecamatan Alok Timur. Program ini memungkinkan fasilitas umum seperti kantor desa, puskesmas, dan sekolah-sekolah di wilayah tersebut untuk mengakses internet, yang sebelumnya sulit dijangkau. Inisiatif ini menunjukkan komitmen Telkom Maumere dalam mendukung pemerataan akses informasi dan teknologi di daerah terpencil.

2. LANDASAN TEORI

Pengertian Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah suatu proses terstruktur yang dilakukan oleh organisasi untuk memastikan bahwa tujuan kerja individu dan tim selaras dengan visi dan misi perusahaan.

Proses ini mencakup penetapan sasaran yang jelas, pemantauan kemajuan, serta evaluasi hasil kerja secara berkala. Dengan manajemen kinerja, organisasi dapat mengukur kontribusi setiap karyawan secara objektif, sekaligus memberikan umpan balik yang konstruktif guna meningkatkan efektivitas kerja. Melalui pendekatan ini, diharapkan produktivitas karyawan meningkat dan pencapaian target organisasi menjadi lebih terarah.

Selain sebagai alat pengukur kinerja, manajemen kinerja juga berperan dalam pengembangan kompetensi karyawan melalui pelatihan, bimbingan, dan penghargaan atas kinerja yang baik. Sistem ini membantu manajer dalam mengambil keputusan penting seperti promosi, mutasi, atau perbaikan strategi kerja. Dengan menerapkan manajemen kinerja secara konsisten, organisasi dapat menciptakan budaya kerja yang profesional, transparan, dan berorientasi pada hasil, sekaligus meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan.

Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki seseorang yang memungkinkan mereka untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan secara efektif dan efisien. Kompetensi tidak hanya berkaitan dengan apa yang seseorang ketahui (*knowledge*), tetapi juga bagaimana mereka menerapkannya dalam situasi kerja nyata (*skills*) serta perilaku dan nilai yang ditunjukkan saat bekerja (*attitude*). Menurut **Spencer & Spencer (1993)**, kompetensi adalah “karakteristik yang mendasari seseorang yang berhubungan langsung dengan performa kerja yang efektif atau unggul dalam pekerjaan atau situasi tertentu.” Artinya, kompetensi menjadi indikator penting untuk mengukur sejauh mana seseorang mampu memenuhi tuntutan pekerjaannya secara optimal. Kompetensi biasanya dibedakan menjadi beberapa jenis:

- **Kompetensi Inti (*core competencies*):** Kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh seluruh anggota organisasi.
- **Kompetensi Fungsional/Spesifik:** Kompetensi teknis yang dibutuhkan sesuai bidang atau jabatan tertentu.
- **Kompetensi Manajerial:** Kemampuan dalam mengelola tim, membuat keputusan, dan menjalankan fungsi kepemimpinan.

Dengan penerapan sistem berbasis kompetensi, organisasi dapat menyelaraskan kebutuhan strategis perusahaan dengan pengembangan individu secara lebih terukur dan berkelanjutan.

Pengertian Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi

Manajemen kinerja berbasis kompetensi adalah suatu pendekatan dalam mengelola dan menilai kinerja karyawan dengan mengacu pada kompetensi inti yang dibutuhkan oleh

organisasi. Kompetensi di sini mencakup pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), dan sikap (*attitude*) yang harus dimiliki oleh karyawan agar dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif.

Dalam sistem ini, kinerja karyawan tidak hanya diukur dari hasil kerja (*output*), tetapi juga dari bagaimana pekerjaan tersebut dilakukan—yakni sejauh mana karyawan menunjukkan perilaku, keterampilan, dan kemampuan yang sesuai dengan standar kompetensi yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, manajemen kinerja berbasis kompetensi menekankan keselarasan antara capaian kerja dan perilaku kerja.

Pendekatan ini bertujuan untuk:

- Meningkatkan efektivitas individu dan organisasi,
- Menyelaraskan pengembangan karyawan dengan kebutuhan strategis perusahaan,
- Mendorong budaya kerja yang profesional dan berorientasi pada keunggulan.

Manajemen kinerja berbasis kompetensi banyak digunakan dalam organisasi modern karena lebih objektif, adil, dan mampu mendorong peningkatan kualitas SDM secara berkelanjutan

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk menggambarkan secara mendalam penerapan manajemen kinerja berbasis kompetensi di era digital pada Telkom Maumere. Penelitian dilakukan di kantor Telkom Maumere yang berlokasi di Jalan Soekarno-Hatta No. 3, Kota Baru, Kecamatan Alok Timur, Kabupaten Sikka, Nusa Tenggara Timur, pada bulan (isi bulan dan tahun pelaksanaan). Informan penelitian dipilih secara purposive, yaitu mereka yang memiliki keterlibatan langsung dalam sistem manajemen kinerja, seperti manajer, staf HR, dan beberapa karyawan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan studi dokumentasi. Data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan model Miles dan Huberman, yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk menjamin keabsahan data, digunakan triangulasi sumber dan teknik, yaitu dengan membandingkan informasi dari berbagai informan dan metode pengumpulan data yang berbeda.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pentingnya Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi

Menurut hasil wawancara bersama Bapak Andi, manajemen kinerja berbasis kompetensi sangat penting karena membantu perusahaan mengidentifikasi kemampuan actual pegawai dan

menyelesaikannya dengan tuntutan pekerjaan yang semakin digital. “ kami tidak hanya menilai hasil kinerja, tapi juga proses dan kemampuan yang digunakan untuk mencapainya,”

Pernyataan Bapak Andi menegaskan bahwa manajemen kinerja berbasis kompetensi memegang peranan penting dalam menyesuaikan kemampuan aktual pegawai dengan tuntutan pekerjaan yang semakin terdigitalisasi. Melalui pendekatan ini, organisasi tidak hanya menilai hasil akhir kinerja, tetapi juga memperhatikan proses serta kompetensi yang digunakan untuk mencapainya. Hal ini sejalan dengan pendapat Spencer & Spencer (1993) yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar individu yang berhubungan langsung dengan kinerja efektif dalam pekerjaan. Dengan demikian, sistem manajemen kinerja yang mempertimbangkan kompetensi dapat meningkatkan akurasi penilaian serta mendukung pengembangan SDM secara lebih strategis (Mangkunegara, 2017).

Kompetensi Utama yang Difokuskan

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, khususnya cabang di Maumere, Nusa Tenggara Timur, menerapkan pendekatan berbasis kompetensi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Pendekatan ini mencakup pengembangan kompetensi melalui program-program yang disesuaikan dengan kebutuhan lokal dan strategi perusahaan secara keseluruhan. Berikut adalah fokus utama kompetensi yang dikembangkan di Telkom Maumere:

1. Kompetensi Inti (*Core Competency*)

Kompetensi inti yang diterapkan secara nasional oleh Telkom juga dijadikan dasar bagi pengembangan SDM di Telkom Maumere. Kompetensi ini dirangkum dalam akronim CITA-CITAS, yaitu:

- *Customer Orientation*
- *Information Technology*
- *Technological Knowledge*
- *Achievement Orientation*
- *Communication*
- *Innovation and Process Improvement*
- *Teamwork*
- *Adaptability and Diversity Management*
- *Self Development*

Fokus pada kompetensi ini ditujukan untuk menciptakan budaya kerja unggul dan pelayanan optimal bagi pelanggan.

2. Kompetensi Spesifik (*Specific Competency*)

Kompetensi ini menyesuaikan dengan posisi dan fungsi kerja masing-masing karyawan, seperti teknisi jaringan, layanan pelanggan, dan staf administratif. Di Maumere, penguatan dilakukan lewat:

- Pelatihan teknis rutin
- Sertifikasi keterampilan
- Program peningkatan mutu pelayanan dan jaringan

3. Kompetensi Umum (*Generic Competency*)

Kompetensi umum difokuskan pada kemampuan interpersonal dan intrapersonal, seperti:

- Komunikasi
- Kepemimpinan
- Kerjasama tim
- Kedisiplinan
- Inisiatif dan inovasi

Telkom Maumere mengintegrasikan pelatihan kompetensi umum ini melalui kegiatan internal seperti *sharing session*, evaluasi bulanan, dan pelatihan manajemen waktu

4. Pengembangan dan Evaluasi Kompetensi

Pengembangan karyawan dilakukan melalui:

- *MyDigiLearn, Coursera, dan LinkedIn Learning*
- *Knowledge Power Up*: Platform berbagi pengetahuan internal Telkom
- Program penilaian SKI (Sasaran Kerja Individu) dan NKI (Nilai Kerja Individu)
- Umpan balik kinerja berbasis kompetensi dari atasan

5. Keterlibatan Sosial dan Dukungan Eksternal

Sebagai bagian dari *transformasi digital nasional*, Telkom Maumere juga aktif dalam:

- Program Digitalisasi UMKM Flobamora
- Gernas BBI (Bangga Buatan Indonesia): Pelatihan dan pendampingan bisnis lokal

Teknologi Digital Dalam Manajemen Kinerja

Telkom Maumere menggunakan platform digital yang terintegrasi dengan HRIS (human Resource Information System) untuk mengelola kinerja, pelatihan, dan pengembangan kompetensi. Dengan sistem ini data karyawan bisa diakses secara real-time oleh atasan.

1. Penggunaan HRIS (*Human Resource Information System*) di Telkom Maumere

Telkom Maumere memanfaatkan platform digital yang terintegrasi dengan HRIS (Human Resource Information System) sebagai pusat data dan manajemen SDM secara menyeluruh. Sistem ini mendukung pengelolaan:

- Kinerja karyawan (performance management)
- Pelatihan dan pengembangan kompetensi (learning & development)
- Manajemen data karyawan secara real-time

Manfaat HRIS bagi Telkom Maumere:

- Pemantauan Kinerja *Real-time*: Atasan dapat mengakses progres kerja bawahannya kapan saja melalui dasbor kinerja digital.
- Personalisasi Pelatihan: Sistem menyesuaikan pelatihan berdasarkan kebutuhan kompetensi individu.
- Evaluasi Kompetensi Berbasis Data: Penilaian dilakukan berbasis pada indikator terukur, bukan sekadar persepsi subjektif.
- Integrasi dengan *platform e-learning* seperti *MyDigiLearn*, *Coursera*, dan *LinkedIn Learning*.
- Dukungan untuk *Career Pathing*: Menyediakan jalur pengembangan karier berbasis kompetensi dan performa.

2. Kompetensi Inti (Core Competency)

Telkom Maumere mengacu pada 9 kompetensi inti nasional Telkom

Tujuan: Menciptakan budaya kerja unggul dan pelayanan yang konsisten kepada pelanggan.

3. Kompetensi Spesifik (Specific Competency)

Disesuaikan dengan peran masing-masing karyawan di Maumere, seperti:

- Teknisi jaringan: Fokus pada troubleshooting dan pemeliharaan jaringan
- Staf layanan pelanggan: Penguasaan komunikasi dan sistem pelayanan
- Staf administratif: Kompetensi dalam pengelolaan dokumen, data, dan proses internal

Program pendukung:

- **Pelatihan teknis rutin**
- **Sertifikasi keterampilan sesuai jabatan**
- **Program peningkatan mutu layanan dan jaringan lokal.**

4. Kompetensi Umum (Generic Competency)

Fokus pada soft skills yang dibutuhkan di semua posisi:

- Komunikasi
- Kepemimpinan
- Kerjasama tim
- Kedisiplinan
- Inisiatif dan inovasi

Metode Pengembangan:

- Sharing session mingguan
- Evaluasi bulanan berbasis kompetensi
- Pelatihan soft skills seperti manajemen waktu dan kepemimpinan dasar

5. Pengembangan dan Evaluasi Kompetensi

Dilakukan melalui platform dan program sebagai berikut:

- *MyDigiLearn, Coursera, LinkedIn Learning*: E-learning untuk pengembangan mandiri
- *Knowledge Power Up*: Platform internal berbagi pengetahuan antar karyawan Telkom
- Penilaian SKI (Sasaran Kerja Individu): Target kerja spesifik tahunan
- Penilaian NKI (Nilai Kerja Individu): Evaluasi hasil kerja dan perilaku kerja
- Feedback 360°: Masukan dari atasan dan rekan kerja sebagai bahan pengembangan

6. Keterlibatan Sosial dan Dukungan Eksternal

Telkom Maumere aktif mendukung pemberdayaan masyarakat digital, melalui:

- Program Digitalisasi UMKMFlobamora
Membantu pelaku usaha lokal dalam menggunakan teknologi digital (e-commerce, promosi digital, manajemen inventori).
- Gernas BBI (Bangga Buatan Indonesia)
Memberikan pelatihan dan bimbingan untuk UMKM agar naik kelas melalui digitalisasi, pemasaran, dan kolaborasi dengan platform e-commerce.

Kesimpulan

Dengan HRIS sebagai tulang punggung digital SDM, Telkom Maumere:

- Mengintegrasikan sistem informasi karyawan dengan pelatihan dan evaluasi
- Mendorong budaya kerja yang berbasis kompetensi dan data
- Menyesuaikan strategi pelatihan dan pengembangan berdasarkan kebutuhan spesifik lokal dan nasional
- Mendukung ekosistem digital daerah melalui pelibatan social

Tantangan Dalam Penerapan Sistem ini

Tantangan utama adalah perbedaan tingkat adaptasi digital antar pegawai. beberapa senior masih kesulitan mengikuti perubahan sistem. Perlu pendekatan khusus dan pelatihan insentif agar semua bisa sejajar.

Dalam proses transformasi digital di Telkom Maumere sebagaimana juga terjadi di banyak organisasi besar salah satu tantangan paling nyata adalah ketimpangan dalam kemampuan adaptasi digital antar pegawai, khususnya antara karyawan senior dan generasi yang lebih muda.

1. Perbedaan Tingkat Adaptasi Digital

Transformasi digital menuntut seluruh karyawan untuk mampu bekerja dengan:

- Sistem digital berbasis cloud
- Platform HRIS dan e-learning
- Dashboard kinerja berbasis data
- Sistem kolaborasi daring (seperti Microsoft Teams, Zoom, atau tools internal Telkom)

Namun, tidak semua pegawai memiliki kemampuan adaptasi yang sama, terutama:

- Karyawan senior (usia >45 tahun) cenderung mengalami kesulitan dalam memahami teknologi baru, bukan karena kurangnya kapasitas intelektual, tetapi lebih kepada:
 - Kebiasaan kerja manual yang sudah mengakar
 - Rasa tidak nyaman atau takut salah dalam menggunakan sistem baru
 - Minimnya eksposur pada teknologi digital sejak awal karier
- Karyawan junior (usia <35 tahun), umumnya lebih lincah dalam mengadopsi sistem karena lebih terbiasa dengan teknologi sejak awal.

2. Dampak Perbedaan Adaptasi Digital

Ketimpangan ini dapat menyebabkan:

- Ketidakseimbangan produktivitas antar tim
- Frustrasi internal akibat kesenjangan pemahaman digital
- Kualitas layanan yang tidak konsisten, terutama jika pekerjaan lintas fungsi melibatkan karyawan dengan kemampuan digital yang beragam
- Lambatnya pelaksanaan inisiatif digitalisasi, karena harus menyesuaikan ritme adaptasi yang berbeda

3. Solusi yang Direkomendasikan

Untuk mengatasi tantangan ini, dibutuhkan pendekatan khusus dan pelatihan yang bersifat inklusif serta memotivasi, antara lain:

Pelatihan Bertahap dan Kontekstual

- Pelatihan digital untuk senior harus disesuaikan dengan:
 - Ritme belajar yang lebih lambat
 - Bahasa sederhana
 - Pendekatan praktis dan aplikatif
- Gunakan metode hands-on (belajar sambil praktik langsung), bukan hanya teori.

Program Pendampingan (Mentoring/Coaching)

- Terapkan pendekatan *reverse mentoring*, di mana karyawan muda mendampingi rekan senior dalam penggunaan teknologi sehari-hari.

- Ciptakan suasana kolaboratif, bukan kompetitif.

Insentif dan Pengakuan

- Berikan penghargaan bagi karyawan senior yang berhasil menguasai sistem digital baru.
- Gunakan insentif (materi/non-materi) untuk mendorong semangat belajar:
 - Sertifikat kompetensi
 - Kenaikan nilai evaluasi tahunan
 - Bonus pelatihan

Pembuatan Konten Pembelajaran Mandiri

- Video tutorial pendek, simulasi interaktif, atau modul digital ringan dapat membantu senior belajar mandiri di waktu yang fleksibel.

Integrasi dalam Penilaian Kompetensi

- Masukkan aspek kemampuan digital dalam indikator SKI dan NKI agar setiap individu terdorong untuk ikut serta dalam transformasi digital.

4. Studi Kasus Relevan: Telkom dan MyDigiLearn

Telkom Indonesia telah mengembangkan platform **MyDigiLearn** yang menyediakan berbagai kursus digital sesuai jabatan dan kebutuhan. Namun, beberapa unit daerah termasuk di wilayah seperti Maumere masih menghadapi kendala dalam pemerataan penggunaannya.

Telkom mengantisipasi ini melalui program seperti:

- Digital Talent Acceleration
- Knowledge Power Up
- Pelatihan teknis via *on-the-job training* dan *job shadowing*

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penerapan manajemen kinerja berbasis kompetensi di era digital di Telkom Maumere menunjukkan pergeseran strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan memanfaatkan Human Resource Information System (**HRIS**) dan platform pembelajaran digital seperti *MyDigiLearn*, perusahaan berhasil membangun ekosistem kerja yang lebih transparan, terukur, dan adaptif terhadap perubahan teknologi. Namun, tantangan utama masih muncul dari perbedaan tingkat adaptasi digital antar pegawai, terutama antara generasi senior dan junior. Perbedaan ini memengaruhi kelancaran integrasi sistem digital dan efektivitas program pelatihan kompetensi. Oleh karena itu, pendekatan pembelajaran yang inklusif dan pemberian insentif menjadi kunci keberhasilan dalam membangun kesetaraan kompetensi

digital. Kompetensi inti seperti *Customer Orientation*, *Technological Knowledge*, *Innovation*, hingga *Teamwork* menjadi pilar dalam menumbuhkan budaya kerja yang unggul dan responsif terhadap kebutuhan pelanggan. Program evaluasi seperti SKI dan NKI, serta pelatihan berbasis platform digital, telah mendorong peningkatan kinerja yang lebih terstruktur dan terukur.

Saran

1. Tingkatkan Personalization Learning

Modul pelatihan digital harus disesuaikan dengan latar belakang dan kemampuan individu (misalnya pelatihan khusus untuk senior yang berbasis praktik langsung dan studi kasus sederhana).

2. Perluas Program Mentoring Internal

Terapkan *reverse mentoring*, di mana karyawan muda mendampingi senior dalam penggunaan platform digital, untuk membangun kolaborasi lintas generasi.

3. Integrasikan Penguasaan Digital dalam Penilaian Kinerja

Kemampuan menggunakan sistem digital harus menjadi indikator dalam evaluasi SKI dan NKI.

4. Bangun Budaya Pembelajaran Berkelanjutan

Dorong semangat belajar melalui tantangan kompetensi, reward pelatihan, dan kampanye internal yang menekankan pentingnya *digital mindset*.

5. Monitoring dan Evaluasi Berbasis Data

Gunakan data real-time dari HRIS untuk melakukan *tracking* pengembangan kompetensi dan menyusun intervensi pelatihan yang lebih tepat sasaran.

DAFTAR PUSTAKA

https://batamheadline.com/2024/10/14/konsep-manajemen-kinerja-berbasis-digitalisasi-untuk-meningkatkan-kinerja-karyawan/?utm_source=chatgpt.com

https://idalamat.com/alamat/4724/pt-telekomunikasi-indonesia-telkom-area-kabupaten-sikka?utm_source=chatgpt.com

https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpkn1-palu/baca-artikel/13713/Pentingnya-Kompetensi-Manajerial-Di-Dalam-Unit-Organisasi.html?utm_source=chatgpt.com

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.

Sutrisno, Edy. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group.

Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. London: Kogan Page.

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (13th ed.). Pearson Education.
- Cascio, W. F. (2016). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Telkom Indonesia. (2023). *Knowledge Power Up*. Diakses dari: https://www.telkom.co.id/sites/berita/id_ID/news/knowledge-power-up
- Telkom Indonesia. (2021). *Digital Talent Development Strategy*. Internal HR Publication.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIE YKPN.
- Nugroho, R. (2022). *Transformasi Digital di BUMN: Tantangan SDM dan Strateginya*. Jakarta: Gramedia.