MUSYTARI
ISSN : 3025-9495

Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

KOMPENSASI STRATEJIK DALAM ERA TRANSFORMASI DIGITAL, STUDI KASUS PADA PT TELKOM INDONESIA TBK

Oksendhy Wicaksono[1], Arief Firmansyah[2], Hendra Dharmawan[3]
Universitas Pembangunan Jaya
w.sendhy@gmail.com, ariefkenfirmansyah@gmail.com, darma.hendra98@gmail.com

ABSTRAK

Perkembangan transformasi digital telah membawa perubahan mendasar dalam cara organisasi mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji penerapan kompensasi stratejik di PT Telkom Indonesia Tbk, menelaah keterkaitannya dengan kinerja sumber daya manusia digital, serta merumuskan model kompensasi yang relevan dengan tuntutan era digital. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif melalui metode studi kasus dengan memanfaatkan data sekunder yang bersumber dari laporan tahunan perusahaan periode 2021–2023 serta berbagai literatur pendukung. Temuan penelitian menunjukkan bahwa Telkom menerapkan pendekatan Total Reward Strategy dengan penekanan pada prinsip pay for performance dan pemberian insentif khusus bagi talenta digital. Implementasi strategi tersebut berdampak pada peningkatan produktivitas SDM sebesar 18% serta penurunan tingkat turnover karyawan digital dari 12% menjadi 8%. Penelitian ini menyimpulkan bahwa kompensasi stratejik berperan penting dalam menyelaraskan pengelolaan SDM dengan visi perusahaan sebagai digital telco company.

Kata kunci: kompensasi stratejik, transformasi digital, retensi karyawan, Telkom Indonesia, total reward strategy.

ABSTRACT

Digital transformation has significantly reshaped organizational approaches to human resource management. This study examines the implementation of strategic compensation at PT Telkom Indonesia Tbk, explores its relationship with digital human resource performance, and proposes a compensation model suitable for the digital era. A qualitative descriptive approach with a case study design was employed, utilizing secondary data derived from the company's annual reports for the 2021–2023 period and relevant academic literature. The findings reveal that Telkom adopts a Total Reward Strategy emphasizing pay-for-performance mechanisms and targeted incentives for digital talent. This approach has resulted in an 18% increase in HR productivity and a reduction in digital employee turnover from 12% to 8%. The study concludes that strategic compensation serves as a critical mechanism for aligning human resources with the company's vision of becoming a digital telco company.

Keywords: strategic compensation, digital transformation, employee retention, Telkom Indonesia, total reward strategy.

Article History
Received: Januari 2026
Reviewed: Januari 2026
Published: Januari 2026

Plagirism checker no 1600
Doi : prefix doi : 10.8734/musytari.v1i2.359
Copyright : author
Publish by : musytari

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Revolusi industri 4.0 telah mendorong terjadinya pergeseran paradigma dalam pengelolaan sumber daya manusia di berbagai organisasi. Transformasi digital tidak lagi dipandang sebagai alternatif strategis, melainkan menjadi kebutuhan utama bagi perusahaan yang ingin mempertahankan keberlanjutan dan daya saing di tengah dinamika global. Perubahan ini menuntut organisasi untuk menyesuaikan berbagai aspek manajerial, termasuk sistem pengelolaan sumber daya manusia.

PT Telkom Indonesia Tbk sebagai perusahaan BUMN di sektor telekomunikasi menghadapi tantangan signifikan akibat pesatnya perkembangan teknologi digital. Perusahaan ini dituntut untuk bertransformasi dari operator telekomunikasi konvensional menjadi digital telco company yang mampu bersaing dengan perusahaan teknologi global. Tekanan kompetitif semakin meningkat dengan munculnya pelaku industri digital baru yang menawarkan layanan inovatif berbasis teknologi mutakhir.

Dalam proses transformasi tersebut, ketersediaan talenta digital yang kompeten menjadi faktor penentu keberhasilan. Namun, tingginya persaingan dalam perekrutan talenta digital menciptakan kondisi war for talent, yang mendorong perusahaan untuk merancang sistem kompensasi yang mampu menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan secara berkelanjutan.

Dalam perspektif manajemen modern, kompensasi tidak lagi dipahami semata-mata sebagai beban biaya, tetapi sebagai instrumen strategis untuk menciptakan nilai tambah organisasi. Milkovich dan Newman (2020) menegaskan bahwa kompensasi stratejik merupakan sistem penghargaan terintegrasi yang dirancang untuk mendukung pencapaian strategi bisnis. Oleh karena itu, kajian mengenai implementasi kompensasi stratejik dalam konteks transformasi digital menjadi relevan dan penting.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penerapan kompensasi stratejik di PT Telkom Indonesia Tbk dalam mendukung transformasi digital?

2. Bagaimana keterkaitan antara kompensasi stratejik dengan kinerja dan retensi talenta digital?

Model kompensasi stratejik apa yang relevan bagi organisasi yang sedang mengalami transformasi digital?

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis penerapan kompensasi stratejik di PT Telkom Indonesia Tbk dalam konteks transformasi digital.
2. Mengkaji hubungan antara sistem kompensasi stratejik dengan kinerja serta retensi SDM digital.
3. Merumuskan rekomendasi model kompensasi stratejik yang sesuai dengan kebutuhan organisasi digital.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat Teoretis

1. Menambah khazanah keilmuan manajemen SDM, khususnya terkait kompensasi stratejik di era digital.
2. Memperkaya literatur akademik mengenai penerapan kompensasi stratejik pada organisasi yang menjalani transformasi digital.

Manfaat Praktis

1. Memberikan masukan strategis bagi manajemen PT Telkom Indonesia Tbk dalam penyempurnaan sistem kompensasi.
2. Menjadi referensi bagi organisasi lain, terutama BUMN, dalam merancang kompensasi yang efektif.
3. Memberikan wawasan bagi praktisi dan akademisi mengenai pengelolaan talenta digital.

METODE PENELITIAN

2.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif deskriptif dengan strategi studi kasus, yang difokuskan pada analisis mendalam mengenai penerapan kompensasi stratejik dalam mendukung transformasi digital di PT Telkom Indonesia Tbk. Pendekatan kualitatif digunakan karena penelitian ini tidak bertujuan untuk menguji hipotesis secara statistik, melainkan untuk menggali, memahami, dan menafsirkan fenomena manajerial yang terjadi dalam konteks organisasi tertentu secara komprehensif.

Sebagaimana dijelaskan oleh Creswell (2014), penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi makna, persepsi, serta pemahaman aktor organisasi terhadap suatu fenomena sosial. Dalam konteks penelitian ini, pendekatan tersebut relevan untuk menangkap dinamika kebijakan kompensasi stratejik yang berkembang seiring dengan agenda transformasi digital perusahaan.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Pemilihan metode studi kasus didasarkan pada karakteristik penelitian yang berfokus pada fenomena kontemporer yang terjadi dalam lingkungan nyata organisasi, di mana batas antara fenomena yang diteliti dan konteksnya tidak dapat dipisahkan secara tegas. Yin (2018) menyatakan bahwa studi kasus tepat digunakan ketika penelitian berupaya menjawab pertanyaan "bagaimana" dan "mengapa", serta ketika peneliti tidak memiliki kontrol langsung terhadap peristiwa yang diteliti. Oleh karena itu, metode ini dinilai paling sesuai untuk menganalisis praktik kompensasi stratejik di PT Telkom Indonesia dalam menghadapi perubahan digital yang kompleks.

2.2 Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data sekunder yang diperoleh dari berbagai dokumen resmi perusahaan dan literatur akademik yang relevan. Pemanfaatan data sekunder dilakukan dengan pertimbangan bahwa informasi yang dibutuhkan untuk menjawab tujuan penelitian telah terdokumentasi secara sistematis dan dapat diakses secara publik, sehingga memungkinkan analisis yang valid dan komprehensif.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Laporan Tahunan (Annual Report) PT Telkom Indonesia Tbk periode 2021–2023, yang menyediakan informasi mengenai arah strategi perusahaan, kinerja keuangan, serta kebijakan pengelolaan sumber daya manusia.

2. Laporan Keberlanjutan (Sustainability Report) yang memuat data terkait praktik manajemen SDM, pengembangan talenta, serta inisiatif perusahaan dalam mendukung transformasi digital.

3. Literatur ilmiah, berupa jurnal akademik, buku teks, dan artikel penelitian yang membahas topik kompensasi stratejik, manajemen talenta, dan transformasi digital.

4. Dokumen pendukung lainnya, seperti siaran pers, paparan kepada investor, dan materi publikasi korporasi yang tersedia melalui situs resmi PT Telkom Indonesia.

2.3 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan analisis konten (content analysis) yang bertujuan untuk menginterpretasikan isi dokumen secara sistematis dan terstruktur. Proses analisis dilakukan melalui beberapa tahapan berikut:

Pertama, peneliti mengumpulkan seluruh dokumen yang relevan dengan topik penelitian dan melakukan pengelompokan berdasarkan keterkaitannya dengan fokus kajian, yaitu sistem kompensasi, transformasi digital, dan pengelolaan sumber daya manusia.

Kedua, dilakukan pembacaan mendalam terhadap dokumen-dokumen terpilih guna mengidentifikasi tema-tema utama, pola kebijakan, serta informasi kunci yang berkaitan dengan kompensasi stratejik. Tahap ini dilakukan secara berulang untuk memastikan kedalaman analisis dan meminimalkan potensi bias interpretasi.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Ketiga, peneliti menyusun kerangka konseptual yang bersumber dari teori-teori kompensasi stratejik dan manajemen SDM yang dikemukakan oleh Milkovich dan Newman (2020), Armstrong dan Taylor (2020), Lawler (2017), serta Becker dan Huselid (2006). Kerangka ini digunakan sebagai dasar analitis dalam menafsirkan temuan empiris.

Keempat, dilakukan analisis perbandingan antara praktik kompensasi yang diterapkan oleh PT Telkom Indonesia dengan konsep teoritis dan praktik terbaik (best practices) yang dikemukakan dalam literatur. Tahap ini bertujuan untuk mengidentifikasi tingkat keselarasan, keunikan, serta potensi kesenjangan antara teori dan praktik.

Kelima, seluruh hasil analisis disintesiskan untuk menjawab pertanyaan penelitian, sekaligus merumuskan kesimpulan dan rekomendasi yang relevan dengan konteks transformasi digital dan dinamika industri telekomunikasi.

2.4 Kerangka Teoritis

Landasan teoritis penelitian ini mengacu pada sejumlah teori utama dalam bidang kompensasi stratejik dan manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

1. Total Reward Strategy yang dikemukakan oleh Armstrong dan Taylor (2020), yang memandang kompensasi sebagai sistem penghargaan menyeluruh yang mencakup imbalan finansial, tunjangan, serta penghargaan non-finansial seperti peluang pengembangan karier dan pengakuan kinerja.

2. Pay for Performance Model sebagaimana dijelaskan oleh Milkovich dan Newman (2020), yang menekankan keterkaitan antara kinerja individu maupun organisasi dengan sistem kompensasi guna mendorong pencapaian tujuan strategis.

3. Strategic Alignment Theory dari Becker dan Huselid (2006), yang menegaskan pentingnya keselarasan antara kebijakan manajemen SDM—termasuk sistem kompensasi—dengan strategi bisnis perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

4. Equity Theory yang dikembangkan oleh Adams (1965) dan dikaji kembali oleh Lawler (2017), yang menjelaskan bahwa persepsi keadilan dalam pemberian kompensasi berperan penting dalam membentuk motivasi, kepuasan, dan komitmen karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Gambaran Transformasi Digital PT Telkom Indonesia

PT Telkom Indonesia Tbk merupakan badan usaha milik negara terbesar di Indonesia yang beroperasi di sektor telekomunikasi dan jaringan informasi. Dalam merespons percepatan perkembangan teknologi digital, Telkom menetapkan arah strategis untuk beralih menjadi perusahaan telekomunikasi berbasis digital (digital telco company). Transformasi ini tidak hanya berfokus pada penyediaan layanan telekomunikasi konvensional, tetapi juga pada pengembangan ekosistem layanan dan platform digital yang memiliki nilai tambah tinggi.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Proses transformasi digital Telkom mencakup beberapa aspek utama. Pertama, perusahaan melakukan pembaruan infrastruktur jaringan melalui penerapan teknologi mutakhir seperti jaringan serat optik, teknologi 5G, serta pemanfaatan cloud computing. Kedua, Telkom memperluas portofolio bisnis digital yang meliputi layanan platform digital, periklanan digital, serta solusi digital bagi segmen korporasi. Ketiga, perusahaan mendorong perubahan budaya organisasi menuju pola kerja yang lebih adaptif, inovatif, dan berorientasi pada kebutuhan pelanggan.

Dalam pelaksanaan transformasi tersebut, Telkom memahami bahwa keberhasilan strategi digital sangat ditentukan oleh ketersediaan sumber daya manusia dengan kompetensi digital yang memadai, seperti di bidang teknologi informasi, analitik data, kecerdasan buatan, keamanan siber, dan bidang digital lainnya. Oleh karena itu, perusahaan menginisiasi berbagai kebijakan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta digital, salah satunya melalui penerapan sistem kompensasi yang dirancang secara strategis dan kompetitif.

3.2 Penerapan Kompensasi Stratejik di PT Telkom Indonesia

Hasil dari laporan tahunan dan dokumen resmi perusahaan menunjukkan bahwa Telkom Indonesia mengadopsi pendekatan Total Reward Strategy dalam pengelolaan kompensasi karyawan. Pendekatan ini sejalan dengan pemikiran Armstrong dan Taylor (2020) yang menekankan bahwa kompensasi tidak hanya terbatas pada imbalan finansial, tetapi mencakup keseluruhan sistem penghargaan yang bersifat menyeluruh.

Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial di Telkom terbagi ke dalam dua komponen utama, yaitu gaji pokok (base pay) dan imbalan berbasis kinerja (variable pay). Gaji pokok ditetapkan berdasarkan sistem penilaian jabatan dan pengelompokan posisi (job grading) yang mempertimbangkan tingkat kompleksitas pekerjaan, tanggung jawab, serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Mekanisme ini bertujuan untuk menjamin keadilan internal sehingga posisi dengan nilai pekerjaan yang setara memperoleh tingkat kompensasi yang sebanding.

Sementara itu, komponen variable pay dirancang untuk meningkatkan kinerja melalui penerapan prinsip pay for performance. Pemberian bonus dan insentif dikaitkan secara langsung dengan pencapaian indikator kinerja utama (Key Performance Indicators/KPI) pada tingkat individu, unit kerja, dan perusahaan. Penilaian kinerja dilakukan menggunakan pendekatan Balanced Scorecard yang mencakup dimensi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pengembangan.

Untuk posisi-posisi digital yang bersifat strategis dan memiliki tingkat kelangkaan tinggi di pasar tenaga kerja, seperti data scientist, AI engineer, dan spesialis keamanan siber, Telkom menerapkan kebijakan premium compensation. Kebijakan ini dimaksudkan untuk meningkatkan daya saing perusahaan dalam menarik dan mempertahankan talenta digital di tengah persaingan dengan perusahaan teknologi dan startup.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Program Insentif Digital

Sebagai bagian dari upaya mendorong inovasi dan akselerasi transformasi digital, Telkom mengembangkan berbagai program insentif khusus, antara lain:

Innovation Reward Program, yaitu penghargaan finansial bagi karyawan yang menghasilkan gagasan atau inovasi yang dapat diimplementasikan dan memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

1. Digital Project Incentive, berupa insentif tambahan bagi karyawan yang terlibat dalam proyek-proyek digital strategis, seperti pengembangan platform digital dan modernisasi sistem.
2. Digital Competency Certification Bonus, yaitu bonus bagi karyawan yang berhasil memperoleh sertifikasi kompetensi digital dari lembaga sertifikasi yang diakui secara internasional.

Kompensasi Non-Finansial

Selain imbalan finansial, Telkom juga menaruh perhatian besar pada aspek kompensasi non-finansial yang berperan penting dalam meningkatkan keterikatan dan kepuasan kerja karyawan, khususnya generasi milenial dan Gen Z yang mendominasi talenta digital. Bentuk kompensasi non-finansial yang diterapkan meliputi:

1. Pengembangan Karier, melalui penerapan jalur karier ganda yang memungkinkan karyawan berkembang baik sebagai manajer maupun sebagai spesialis.
2. Program Pembelajaran dan Pengembangan, yang diselenggarakan melalui Telkom Corporate University, termasuk peluang mengikuti pelatihan internasional dan memperoleh sertifikasi global.
3. Fleksibilitas Kerja, dengan penerapan skema kerja hybrid dan kebijakan work from anywhere yang mendukung karakteristik pekerjaan digital.
4. Program Pengakuan, seperti penghargaan bagi karyawan berprestasi dalam bidang inovasi dan kepemimpinan digital.

3.3 Dampak Kompensasi Stratejik terhadap Kinerja dan Retensi Karyawan

Penerapan sistem kompensasi stratejik di Telkom memberikan dampak positif terhadap berbagai indikator kinerja sumber daya manusia. Berdasarkan laporan perusahaan periode 2021–2023, beberapa capaian utama dapat diidentifikasi.

Peningkatan Produktivitas

Selama dua tahun terakhir, produktivitas karyawan menunjukkan peningkatan sekitar 18%, yang tercermin dari indikator seperti pendapatan per karyawan, tingkat penyelesaian proyek, serta indeks kepuasan pelanggan. Peningkatan ini mengindikasikan bahwa sistem kompensasi berbasis kinerja mampu mendorong karyawan untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

Temuan tersebut sejalan dengan pandangan Lawler (2017) yang menyatakan bahwa sistem kompensasi yang adil, transparan, dan berbasis prestasi dapat meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan. Ketika kontribusi individu dihargai secara proporsional, karyawan cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Penurunan Tingkat Turnover

Indikator lain yang menunjukkan keberhasilan kebijakan kompensasi adalah menurunnya tingkat turnover talenta digital dari 12% pada tahun 2021 menjadi 8% pada tahun 2023. Penurunan ini menjadi pencapaian penting mengingat tingginya persaingan dalam perekrutan tenaga kerja digital.

Rendahnya tingkat turnover memberikan manfaat strategis bagi perusahaan, antara lain pengurangan biaya rekrutmen dan pelatihan, terjaganya pengetahuan dan keahlian yang telah terakumulasi, serta keberlangsungan proyek transformasi digital yang bersifat jangka panjang.

Peningkatan Keterikatan Karyawan

Hasil survei internal menunjukkan bahwa indeks kepuasan karyawan mencapai 84% pada tahun 2023, meningkat dibandingkan 76% pada tahun 2021. Peningkatan ini mencerminkan efektivitas sistem kompensasi yang bersifat holistik, di mana perusahaan tidak hanya menekankan aspek finansial, tetapi juga memberikan perhatian pada pengembangan karier, keseimbangan kerja-kehidupan, serta apresiasi terhadap kinerja.

3.4 Analisis Keselarasan Strategis

Keselarasan antara sistem kompensasi dan strategi bisnis merupakan elemen penting dalam kompensasi stratejik. Dalam konteks PT Telkom Indonesia, kebijakan kompensasi yang diterapkan menunjukkan tingkat keselarasan yang kuat dengan visi perusahaan untuk menjadi digital telco company.

Keselarasan tersebut tercermin dari pemberian kompensasi premium bagi posisi digital strategis, penerapan program insentif inovasi yang mendorong kontribusi karyawan dalam transformasi digital, serta sistem penilaian kinerja yang memasukkan aspek pembelajaran dan pengembangan kompetensi digital.

Hasil ini mendukung Strategic Alignment Theory yang dikemukakan oleh Becker dan Huselid (2006), yang menyatakan bahwa sistem manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi dengan strategi bisnis mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam kasus Telkom, kompensasi stratejik berperan sebagai instrumen pendukung utama dalam mewujudkan tujuan transformasi digital perusahaan.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

INTERPRETASI DAN DISKUSI

Temuan penelitian menunjukkan bahwa sistem kompensasi stratejik yang diterapkan di PT Telkom Indonesia tidak lagi berperan semata-mata sebagai sarana pemenuhan kebutuhan finansial karyawan. Dalam praktiknya, kompensasi telah berkembang menjadi instrumen strategis yang berkontribusi langsung dalam mendorong dan menopang agenda transformasi digital perusahaan melalui sejumlah mekanisme utama.

Pertama, kompensasi stratejik berfungsi sebagai sarana efektif untuk menarik dan mempertahankan talenta digital yang menjadi faktor kunci keberhasilan transformasi organisasi. Penerapan paket imbalan yang kompetitif, insentif berbasis inovasi, serta program pengembangan karier yang terstruktur memungkinkan Telkom membangun nilai tawar (employee value proposition) yang menarik bagi profesional digital. Strategi ini menjadi sangat relevan mengingat tingginya tingkat persaingan dalam pasar tenaga kerja untuk individu dengan kompetensi digital yang spesifik dan langka.

Kedua, penerapan sistem pay for performance yang terintegrasi dengan Balanced Scorecard menciptakan keselarasan antara sasaran individu dan tujuan strategis perusahaan. Karyawan tidak hanya diarahkan untuk mencapai target keuangan jangka pendek, tetapi juga didorong untuk berkontribusi pada peningkatan kepuasan pelanggan, perbaikan proses internal, serta pengembangan kapabilitas jangka panjang. Dengan demikian, perilaku kerja karyawan menjadi lebih sejalan dengan arah strategis organisasi menuju digitalisasi.

Ketiga, perhatian terhadap aspek kompensasi non-finansial, seperti kesempatan pembelajaran, pengembangan karier, dan fleksibilitas kerja, mencerminkan pemahaman organisasi terhadap karakteristik dan preferensi tenaga kerja digital, khususnya generasi milenial dan Gen Z. Berbagai studi menunjukkan bahwa kelompok generasi ini cenderung menilai keseimbangan kehidupan kerja, peluang pengembangan diri, dan makna pekerjaan sebagai faktor penting dalam memilih dan bertahan di suatu organisasi. Dengan mengakomodasi kebutuhan tersebut, Telkom mampu meningkatkan tingkat keterikatan dan komitmen karyawan.

Keempat, keberadaan program penghargaan inovasi berperan dalam membentuk budaya inovatif yang mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan proaktif dalam merespons dinamika dan disrupsi digital. Sistem penghargaan ini tidak hanya memberikan pengakuan atas kontribusi individu, tetapi juga menumbuhkan rasa memiliki terhadap proses perubahan yang dijalankan perusahaan.

Interpretasi hasil penelitian ini sejalan dengan pendekatan Resource-Based View (RBV) dalam manajemen strategis yang memandang modal manusia sebagai aset strategis yang mampu menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan. Melalui perancangan sistem kompensasi yang tepat, Telkom berhasil memaksimalkan potensi human capital untuk mendukung strategi transformasi digitalnya.

Meskipun demikian, penerapan kompensasi stratejik di lingkungan BUMN juga menghadapi sejumlah tantangan. Keterbatasan fleksibilitas dalam penentuan tingkat kompensasi akibat regulasi pemerintah dapat membatasi ruang gerak perusahaan dalam bersaing dengan sektor swasta. Selain itu, kompleksitas sistem kompensasi menuntut tata kelola dan mekanisme administrasi yang kuat guna menjamin transparansi dan keadilan. Evaluasi berkala juga menjadi kebutuhan penting agar sistem kompensasi tetap adaptif terhadap perubahan pasar tenaga kerja.

BAB V

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai penerapan kompensasi stratejik di PT Telkom Indonesia Tbk, dapat dirumuskan beberapa kesimpulan utama.

Pertama, Telkom telah mengimplementasikan sistem kompensasi stratejik yang bersifat menyeluruh melalui pendekatan Total Reward Strategy. Sistem ini mengombinasikan imbalan finansial, seperti gaji pokok dan insentif berbasis kinerja, dengan imbalan non-finansial berupa pengembangan karier, kesempatan pembelajaran, dan program pengakuan. Pendekatan holistik tersebut terbukti efektif dalam mendukung upaya perusahaan untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan talenta digital yang berperan penting dalam transformasi organisasi.

Kedua, penerapan prinsip pay for performance yang terintegrasi dengan Balanced Scorecard berhasil menciptakan keselarasan yang kuat antara tujuan individu dan strategi perusahaan. Sistem ini tidak hanya mendorong peningkatan kinerja jangka pendek, tetapi juga memperkuat pengembangan kompetensi dan perilaku kerja yang mendukung transformasi digital berkelanjutan. Hal ini tercermin dari peningkatan produktivitas sumber daya manusia serta penurunan tingkat turnover talenta digital.

Ketiga, keberadaan program insentif yang secara khusus ditujukan untuk inovasi digital, seperti Innovation Reward dan Digital Project Incentive, berkontribusi dalam membangun budaya inovasi di lingkungan organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa kompensasi stratejik dapat berfungsi sebagai pemicu perubahan budaya yang mendukung agenda transformasi digital.

Keempat, sistem kompensasi yang diterapkan Telkom menunjukkan tingkat keselarasan strategis yang tinggi dengan visi perusahaan sebagai digital telco company. Keselarasan ini tercermin dari struktur imbalan yang memprioritaskan posisi digital, dukungan terhadap inovasi, serta penekanan pada pengembangan kompetensi digital karyawan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa kompensasi stratejik merupakan elemen penting dalam pengelolaan transformasi digital organisasi. Kompensasi tidak lagi sekadar dipandang sebagai biaya operasional, melainkan sebagai investasi strategis untuk membangun keunggulan bersaing melalui optimalisasi sumber daya manusia.

5.2 Rekomendasi

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa rekomendasi dapat diajukan untuk pengembangan sistem kompensasi di masa mendatang.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Rekomendasi bagi PT Telkom Indonesia:

1. Mengembangkan variasi program penghargaan non-finansial, seperti penghargaan kepemimpinan digital, keunggulan layanan pelanggan, dan inovasi, guna memperkuat motivasi intrinsik karyawan.

2. Memanfaatkan people analytics secara lebih optimal untuk mengevaluasi efektivitas sistem kompensasi secara berkelanjutan melalui dashboard analitik yang terintegrasi.

3. Menerapkan skema benefit yang lebih fleksibel dengan pendekatan cafeteria system agar karyawan dapat memilih manfaat sesuai dengan kebutuhan personal.

4. Memperkuat perencanaan suksesi yang terintegrasi dengan jalur pengembangan karier untuk menjamin keberlanjutan ketersediaan talenta digital.

5. Melakukan benchmarking kompensasi secara rutin tidak hanya dengan perusahaan telekomunikasi, tetapi juga dengan perusahaan teknologi dan digital-native.

Rekomendasi bagi organisasi lain:

1. Mengadopsi pendekatan Total Reward Strategy yang menyeimbangkan kompensasi finansial dan non-finansial dalam menghadapi transformasi digital.

2. Merancang sistem kompensasi yang mempertimbangkan perbedaan karakteristik lintas generasi dalam angkatan kerja.

3. Mengaitkan sistem kompensasi secara langsung dengan strategi bisnis untuk memastikan keselarasan strategis.

4. Mengembangkan kapabilitas people analytics guna mendukung pengambilan keputusan berbasis data dalam pengelolaan kompensasi.

5.3 Keterbatasan Penelitian dan Arah Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penggunaan data sekunder yang bersumber dari dokumen publik membatasi akses terhadap informasi detail mengenai mekanisme internal sistem kompensasi. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan mixed methods dengan menambahkan wawancara mendalam terhadap pemangku kepentingan kunci.

Kedua, penelitian ini berfokus pada satu organisasi sehingga generalisasi temuan perlu dilakukan secara hati-hati. Studi komparatif lintas perusahaan atau lintas industri dapat memberikan pemahaman yang lebih luas mengenai praktik terbaik kompensasi stratejik di era digital.

Ketiga, penelitian ini belum menggali secara mendalam persepsi karyawan mengenai keadilan dan efektivitas sistem kompensasi. Penelitian lanjutan dapat menggunakan survei atau pendekatan kualitatif untuk memperoleh perspektif karyawan yang lebih komprehensif.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 25 No. 2 Tahun 2026
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

DAFTAR PUSTAKA

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology, 2*, 267–299. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2

Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management, 32*(6), 898–925. https://doi.org/10.1177/0149206306293668

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Lawler, E. E. (2017). *Reward systems: Does yours measure up?* Society for Human Resource Management.

Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2020). *Compensation* (13th ed.). McGraw-Hill Education.

PT Telkom Indonesia Tbk. (2022). *Annual report 2021: Leading digital innovation*. PT Telkom Indonesia Tbk.

PT Telkom Indonesia Tbk. (2023). *Annual report 2022: Accelerating digital transformation*. PT Telkom Indonesia Tbk.

PT Telkom Indonesia Tbk. (2024). *Annual report 2023: Driving sustainable digital growth*. PT Telkom Indonesia Tbk.

PT Telkom Indonesia Tbk. (2022). *Sustainability report 2021*. PT Telkom Indonesia Tbk.

PT Telkom Indonesia Tbk. (2023). *Sustainability report 2022*. PT Telkom Indonesia Tbk.

PT Telkom Indonesia Tbk. (2024). *Sustainability report 2023*. PT Telkom Indonesia Tbk.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.