

Analisis Perencanaan Komunikasi Telkom *Corporate University Center* dalam Pengembangan Karyawan PT. Telkom Indonesia

Dennisa Teguh Annisa¹, Rah Utami Nugrahani^{2,*}

Program Studi Magister Ilmu Komunikasi, Universitas Telkom Bandung

**Correspondence Author: rutamin@telkomuniversity.ac.id*

ABSTRACT

The low competitiveness of Indonesian human resources remains a major challenge in workforce development. PT Telkom Indonesia, through its Telkom Corporate University Center (TCUC), addresses this issue by implementing a structured communication strategy to support human capital development. This study aims to analyze the communication planning carried out by TCUC in executing training and development programs. Using a qualitative descriptive approach, data were collected through structured interviews, direct observation, and literature review. The analysis process involved data reduction, presentation, verification, and source triangulation to ensure validity. The findings reveal that TCUC communication strategy consists of five key stages: needs analysis, policy formulation, training planning, communication execution, and evaluation with follow-up actions. Communication is delivered through digital platforms such as LMS and Diarium, with messages designed to be informative, persuasive, and educational. Program evaluation follows the Kirkpatrick and Phillips model to assess effectiveness comprehensively. Feedback from participants serves as a basis for continuous improvement and program adjustments. The study concludes that a well-planned and adaptive communication strategy plays a crucial role in the success of human resource development and in achieving organizational objectives.

Keywords: *Communication Strategy, Development, Human Resources, Technology Innovation, Management*

ABSTRAK

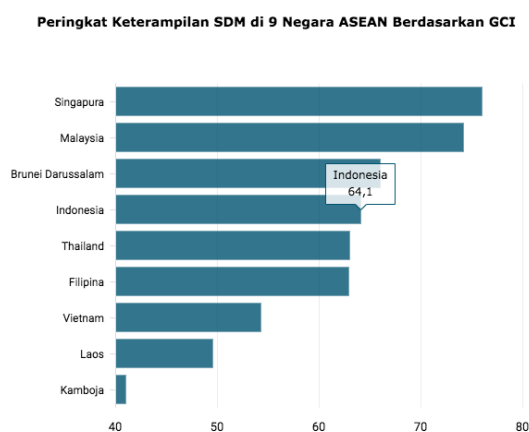
Rendahnya daya saing tenaga kerja Indonesia menjadi tantangan dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM). PT Telkom Indonesia melalui Telkom Corporate University Center (TCUC) merespons tantangan ini dengan strategi komunikasi yang terstruktur untuk mendukung pengembangan SDM. Penelitian ini bertujuan menganalisis perencanaan komunikasi TCUC dalam pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan SDM. Metode yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara terstruktur, observasi, dan studi pustaka. Analisis dilakukan melalui reduksi data, penyajian, verifikasi, dan triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi komunikasi TCUC mencakup lima tahapan utama yaitu analisis kebutuhan pengembangan, perumusan kebijakan, perencanaan pelatihan, pelaksanaan komunikasi, serta evaluasi dan tindak lanjut. Komunikasi dilakukan melalui media digital seperti LMS dan Diarium, dengan pesan yang disusun secara informatif, persuasif, dan edukatif. Evaluasi mengacu pada model Kirkpatrick dan Phillips untuk mengukur efektivitas program secara menyeluruh. Umpan balik dari peserta menjadi dasar dalam penyesuaian program secara berkelanjutan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi komunikasi yang tepat dan adaptif berperan penting dalam mendukung keberhasilan pengembangan SDM serta pencapaian tujuan organisasi.

Kata Kunci: *Strategi Komunikasi, Pengembangan, Sumber Daya Manusia, Inovasi Teknologi, Manajemen*

Pendahuluan

Daya saing dan produktivitas pekerja di Indonesia masih berada pada tingkat yang cukup rendah. Dengan demikian, jumlah usia produktif tersebut tidak sebanding dengan angkatan kerja yang mendukung pada peningkatan daya saing (Adam, 2016: 73). Tercatat bahwa daya saing pekerja di Indonesia masih terbilang rendah. Seperti data yang terkumpul dalam grafik peringkat keterampilan Sumber Daya Manusia (SDM) di negara-negara ASEAN yang memberikan gambaran lebih mendalam. Pada grafik berikut terlihat dengan jelas Indonesia menduduki peringkat yang relatif rendah

Gambar 1. Grafik Peringkat Keterampilan SDM di 9 Negara ASEAN Berdasarkan GCI



Sumber: Katadata.co.id, 2019

Grafik di atas menafsirkan, dapat dibandingkan dengan negara-negara lain di kawasan ASEAN, tingkat keterampilan di Indonesia cenderung tertinggal dibandingkan dengan negara-negara

tetangga seperti Singapura, Malaysia, dan Brunei Darussalam.

Ditambah dengan penelitian dari (Putri, 2018: 23) dengan judul “Upaya Pemerintah Indonesia di Era Pemerintahan Presiden Joko Widodo dalam Meningkatkan Daya Saing Sektor” yang mengacu pada penggabungan antara pemerintah dan swasta melalui kegiatan pelatihan untuk memperbaiki kualitas sumber daya manusia. Pemerintahan di Indonesia mengupayakan pada kegiatan pelatihan yang menggabungkan antara pemerintah dan swasta untuk memperbaiki kualitas SDM. Sejalan dengan perumusan strategi dari kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang melibatkan tanggung jawab untuk menciptakan transformasi SDM guna meningkat daya saing dan mengembangkan reputasi Perusahaan (Nasution, 2023).

Telkom Indonesia menjadi pelopor dalam mewujudkan konsep *corporate university*, serta Telkom Corporate University Center (TCUC) menjadi yang pertama kali memiliki Program *Learning, Research, and Innovation* yang dipelopori oleh TCUC adalah bentuk kegiatan perusahaan dalam mengintegrasikan kemampuan belajar individu serta organisasi agar dapat membentuk “*A Great Leader*” (Yulianti et al., 2022) Pernyataan Herdy R. Harman saat menjabat sebagai Direktur Utama Human Capital

Management Telkom menegaskan bahwa peningkatan SDM adalah fokus utama untuk mengembangkan bisnis internasional, dengan tujuan membangun *a great leader and a great people* (detikNews, 2015).

SDM menjadi salah satu aset utama dalam organisasi yang mampu memberikan kontribusi kinerja yang maksimal bagi perusahaan. Karena perkembangan karyawan di zaman ini menjadi indikasi paling penting bagi organisasi (Diniarsa & Batu, 2023). Maka, kemampuan seseorang menjadi hal yang paling penting agar mampu berkompetisi dengan individu lainnya, serta pengetahuan dan keahlian yang harus terus ditingkatkan secara dinamis. Keberhasilan pada manajemen perusahaan menjadi tulang punggung bagi Perusahaan. Karena itu, tujuan jangka panjang diharapkan mampu tercapai dengan baik dengan SDM yang mampu dapat dikendalikan dengan tepat (Sun et al., 2018).

Corporate University memiliki konsep pada praktik pembelajaran di perusahaan, yang melibatkan proses pembelajaran teoritis perguruan tinggi konvensional dan tuntutan praktik kerja yang sesungguhnya. TCUC merupakan entitas bisnis yang berada di bawah naungan Telkom Indonesia, dengan fokus pada manajemen SDM dalam menyelenggarakan program pengembangan

maupun pelatihan untuk para karyawan (Sari & Diawati, 2017).

Sebagai wujud dan komitmennya, TCUC berhasil mendapatkan citra yang baik melalui kegiatan-kegiatannya, dengan berhasil meraih beberapa *award* secara berkala, melalui strategi yang baik dalam pembangunan dan memanfaatkan *information and communication technology* yang sesuai dengan misinya, yaitu mewujudkan teknologi, meningkatkan inovasi, dan membangun digital ke kelas dunia (Telkom Indonesia, 2019). Hal tersebut, menjadi upaya bagi Telkom dalam mewujudkan SDGs ke-9 yaitu mengembangkan industri, inovasi, dan infrastruktur (BAPPENAS, 2023).

Pada konteks ini dalam menjalankan pengembangan SDM diperlukannya proses yang terstruktur dan kegiatan komunikasi yang efektif agar menghadapi tantangan-tantangan kompleks yang akan dihadapi. Maka, strategi komunikasi menjadi kunci dalam segala kegiatan komunikasi serta menjadi penghubung dengan visi dan strategi, untuk menjadi peran yang vital dalam program yang terintegrasi secara berkelanjutan dan terarah (Wibowo et al., 2021).

Implementasi program pelatihan yang berkaitan dengan pertumbuhan dan peningkatan keterampilan karyawan, TCUC mengintegrasikan sistem pembelajaran tatap muka langsung (*onsite*) dan sistem

pembelajaran online (*synchronous* dan *asynchronous*) yang sesuai dengan kebutuhan karyawan internalnya, secara berkala. Lebih lanjut, untuk mendukung pembelajaran *self-learning* Telkom juga berhasil mengembangkan teknologi inovasi yaitu myDigiLearn, melalui tiga tipe user yaitu *Course Developer* yang menyiapkan *learning journey* untuk karyawan seperti modul belajar, lalu membuat program *course* yang terdiri dari berbagai bidang, selanjutnya *Manager Human Capital Development* berperan terhadap pemetaan kompetensi yang harus diambil karyawan dengan menyesuaikan *job position* tertentu, serta karyawan yang berperan sebagai *learner* dalam mengembangkan kompetensinya (Annual Summary, 2022).

Pada sebuah penelitian terdahulu Fahmi et al., (2022) menyatakan strategi komunikasi dibutuhkan untuk operasional taktis perusahaan dalam menentukan pesan melalui penyebaran informasi penyelenggaraan bimbingan teknis bagi Pegawai Negeri Sipil yang akan naik pangkat melalui proses pendidikan dan pelatihan yang dihadirkan secara digital yaitu aplikasi e-Produk. Manfaat teknologi ini untuk kegiatan komunikasi yaitu menyebarkan informasi, menyampaikan pesan, mengumpulkan dan mengolah data yang sesuai dari target sasaran pegawai yang akan naik pangkat. Namun, pada

penelitian ini memiliki hambatan terhadap sumber daya manusianya dalam mengoperasikan komputer, keterbatasan infrastruktur, dan minimnya informasi yang didapatkan pada pelayanan berbasis teknologi ini.

Sebagaimana pengertian strategi komunikasi menurut Pranawukir (2021) erat kaitannya dengan program pengembangan SDM untuk meningkatkan kapasitas intelektual yang diperlukan guna meningkatkan kinerja, dengan strategi komunikasi akan menekankan pada setiap karyawan yang memerlukan pengetahuan keterampilan dan keahlian yang baik. Melihat dinamika pada proses komunikasi TCUC, peneliti ingin mengetahui strategi komunikasi yang diimplementasi untuk pengembangan SDM Telkom, serta mengetahui persepsi dari karyawan Telkom terhadap program pengembangan yang dilakukan oleh TCUC.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan menganalisis proses komunikasi dari pengembangan SDM yang dilakukan oleh TCUC. Penentuan informan penelitian menggunakan beberapa kriteria berdasarkan pertimbangan dan tujuan tertentu, dengan fokus untuk mengetahui strategi komunikasi yang dilakukan oleh TCUC. Penelitian ini tidak hanya

mencakup bagaimana cara mendapatkannya, namun juga keakuratan dan kecocokan data dengan realitas yang dijelaskan sebagai validitas penelitian yang meliputi, *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan juga *confirmability* (Sugiyono, 2017).

Penelitian ini menggunakan teknik wawancara terstruktur, yang mana peneliti memperoleh data yang telah disusun dengan poin-poin dari perencanaan strategi komunikasi, observasi dengan memperhatikan situasi sosial dan interaksi dengan informan secara langsung, serta aktivitas atau kegiatan yang dilakukan informan dan peneliti saat interaksi berlangsung Sugiyono (2017) Penelitian ini juga tentu mendapatkan sumber dari studi kepustakaan atau studi pendahuluan, seperti berupa bukti, catatan laporan yang diolah untuk menguatkan teori penelitian ini (Abdussamad, 2021).

Pada konteks ini, teknik analisis data melibatkan pengumpulan data seperti wawancara, observasi, reduksi, penyajian data, hingga penarikan kesimpulan dan verifikasi Ibrahim (2015) Penelitian ini juga menggunakan triangulasi sumber guna menguji validitas penelitian dengan memeriksa data yang diperoleh dari berbagai sumber berbeda dengan interaktif dan berlanjut secara kontinu hingga selesai, sampai data mencapai tingkat kejenuhan

(Sugiyono, 2017). Penelitian ini dilakukan kegiatan secara interaktif dan berlanjut secara kontinu hingga selesai, sampai data mencapai tingkat kejenuhan. Pada konteks ini, teknik analisis data melibatkan pengumpulan data seperti wawancara, observasi, reduksi, penyajian data, hingga penarikan kesimpulan dan verifikasi (Ibrahim, 2015).

Hasil dan Pembahasan

Aktivitas komunikasi di Perusahaan memiliki tujuan untuk menyampaikan informasi yang dianggap penting bagi keperluan Perusahaan guna meningkatkan pemahaman kepada para karyawan melalui media, dengan mempengaruhi khalayak untuk mencapai tujuan yang ditetapkan pada strategi bisnis Perusahaan. Untuk mencapai sasaran ini, diperlukan kerja sama dari departemen komunikasi perusahaan untuk mendukung stafnya dengan kegiatan yang mendukung tujuan bisnis. TCUC bertanggung jawab dalam mengkoordinasi segala aktivitas yang mendukung pengembangan SDM, termasuk mengidentifikasi karyawan yang memerlukan pengembangan, serta merancang dan melaksanakan program yang sejalan dengan budaya, visi dan misi perusahaan. Pengembangan dan pelatihan yang dikelola oleh TCUC ini bertujuan untuk memastikan bahwa manfaat program ini mampu dirasakan oleh sebanyak

mungkin karyawan, dengan mempertahankan komunikasi dua arah yang memungkinkan umpan balik yang efektif.

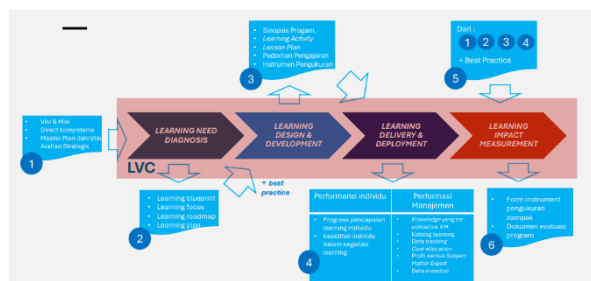
Analisis dan Riset pada Program Pengembangan dan Pelatihan SDM

Hasil wawancara penelitian diperoleh melalui wawancara dengan narasumber terkait, langkah awal dalam memahami tantangan yang dihadapi oleh suatu organisasi adalah melalui analisis riset, di mana sumber daya manusia di Telkom Indonesia dipandang sebagai individu atau kelompok yang memiliki keterampilan, sikap, kebiasaan yang sesuai dengan tujuan perusahaan. Dengan melakukan analisis dan riset secara menyeluruh sesuai dengan tahap perencanaan model komunikasi Philip Lesly (Cangara, 2014).

Analisis dan riset ini dilakukan untuk mendiagnosis permasalahan yang mungkin timbul di masa depan. Telkom Corporate University Center, khususnya bagian *Learning & Analyst*, bertanggung jawab untuk mengidentifikasi kebutuhan target, meneliti alternatif pembelajaran yang optimal, menentukan pendekatan dan metode yang sesuai, jumlah peserta yang membutuhkan pengembangan, serta melakukan evaluasi terus-menerus untuk memastikan bahwa program

pengembangan dan pelatihan SDM terarah dan efektif.

Gambar 2. *Learning Value Chain*



Sumber: Wawancara Informan Ahli, 2024

TCUC secara aktif bekerjasama dengan pimpinan unit bisnis dalam menilai kebutuhan pembelajaran, sejalan dengan tren pembelajaran di dunia korporat dan prinsip dasar *value chain* yang menjadi landasan bagi kebijakan program pengembangan dan pelatihan yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dalam pengembangan potensi karyawannya. serangkaian tahapan *value chain* terkait dalam program pengembangan SDM yang disesuaikan dengan tahapan analisis dan riset yang sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan oleh para pimpinan perusahaan, yang didasarkan pada strategi bisnis tahunan.

Melalui proses pembelajaran dan pertukaran informasi, serta memberikan komunikasi dua arah yang membantu kapabilitas karyawan yang seimbang bahkan lebih baik. Maka dari itu, Identifikasi yang telah dilakukan berfungsi secara efektif untuk memastikan pencapaian tujuan. Untuk mencapai hal ini,

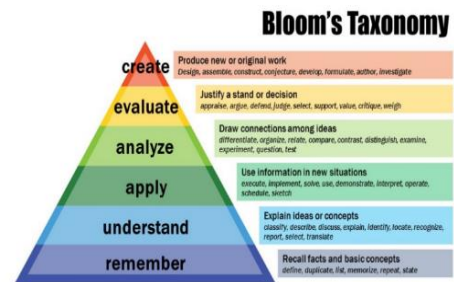
penting untuk memahami nilai-nilai budaya perusahaan, kebutuhan bisnis, dan tujuan revenue yang diinginkan. Sesuai dengan komitmennya dalam pengembangan SDM TCUC.

Perumusan Kebijakan Program Pengembangan dan Pelatihan SDM

Perumusan kebijakan melibatkan strategi yang dipertimbangkan dengan cermat, dalam konteks program pengembangan dan pelatihan SDM. Fokus pada upaya ini adalah TCUC mengambil arahan untuk merancang strategi program pengembangan dan pelatihan dengan pendekatan pemecahan masalah alternatif yang disesuaikan dengan kebutuhan dasar individu, perusahaan, dan dinamika industri.

Terdapat pernyataan dalam buku Ganiem & Kurnia (2019:171) yang menegaskan bahwa sumber daya manusia merupakan faktor yang paling krusial, maka perusahaan perlu menjaga semangat karyawan dengan cara melibatkan mereka dalam proses perumusan kebijakan. TCUC berperan aktif dalam berkolaborasi dengan kepemimpinan unit bisnis dalam proses evaluasi kebutuhan pembelajaran, sejalan dengan tren pembelajaran di dunia korporat dan konsep *Bloom Taxonomy* untuk menentukan kebijakan pada pengembangan perusahaan dan karyawan yang sejalan dengan kinerja unit bisnis.

Gambar 3. Bloom Taxonomy as a Basis for Learning Design



Sumber: Wawancara Informan Ahli, 2024

Setiap tahap di atas membutuhkan pengelolaan yang tepat oleh perusahaan dan sistem untuk merancang kebijakan dalam program pengembangan dan pelatihan. Kebijakan ini akan diterapkan dalam pelaksanaan program yang telah ditentukan dan disesuaikan kebutuhan yang akan dihadapi perusahaan. Seperti, mencakup pelatihan dan pengembangan, dilaksanakan dengan menyediakan fasilitas terintegrasi untuk memenuhi kebutuhan seluruh karyawan dalam menghadapi perubahan, termasuk mendukung operasional bisnis perusahaan, melakukan riset untuk memberikan solusi kepada konsumen, dan memberikan dukungan untuk memperkuat fondasi pengetahuan.

Perencanaan Program Pelaksanaan pada Program Pengembangan dan Pelatihan SDM

Pelaksanaan program pengembangan dan pelatihan memerlukan bantuan-bantuan dari berbagai sumber daya untuk menghasilkan hasil optimal. Seperti menyediakan anggaran keperluan

pelatihan, fasilitas, dan keperluan lainnya. Selain itu proses penyampaian komunikasi dan informasi seperti undangan pelatihan dipersiapkan secara sistematis seperti undangan pelatihan melalui sarana digital, NDE, konten di media sosial, dan lain sebagainya yang menjadi integral kelancaran dari program ini.

Program pelatihan kini lebih banyak dilaksanakan secara online maupun *hybrid*, disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi. Namun setelah era new normal transformasi digital menjadikan kegiatan melalui online, seperti video conference, webinar, google meeting, *self-paced learning*, dan lain sebagainya. Secara konsep, Telkom Corporate University Center menggunakan pendekatan pada program pelaksanaannya yang mencakup gabungan dari pembelajaran formal, informal, dan *sharing*.

Gambar 4. Delivery Method Integrated Into LMS



Sumber: Wawancara Informan Ahli, 2024

Gambar 4 menjadi alat bantu untuk menetapkan program mana yang sesuai untuk peserta, dengan mempertimbangkan perbedaan dalam tingkatan karyawan. Proses kebutuhan ini dikomunikasikan

melalui *Brand & Communication*, untuk pengelolaan komunikasi seperti pengiriman undangan, pembuatan konten, dan penyediaan platform pelatihan. Selain itu *Learning & Development* sebagai yang merencanakan secara rinci jadwal, materi, modul, fasilitas, metode pembelajaran, lokasi, dan lain-lain. Tanggung jawab penuh atas ini diserahkan kepada perusahaan, di mana karyawan hanya perlu mengikuti arahan dari PIC unit bisnis untuk menjalankan pelatihan dan tugasnya.

Kegiatan Komunikasi Program Pengembangan dan Pelatihan SDM

Kegiatan komunikasi disini menerapkan langkah-langkah yang sesuai dengan konsep dalam buku Cangara (2014: 113) yang menekankan pada penerapan strategi perencanaan komunikasi yang mana melibatkan beberapa tahap, yaitu menentukan komunikator, menetapkan audiens, merancang isi pesan, memilih media, dan melakukan evaluasi. Seluruh perencanaan, manajemen, dan pendekatan komunikasi ditetapkan dengan perencanaan yang disusun setiap tahun. Pandangan Effendy dalam penelitian Fahmi et al. (2022: 65) menegaskan bahwa strategi komunikasi berperan sebagai panduan dalam merencanakan dan mengelola komunikasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Keberhasilan TCUC ini disebabkan dengan kesesuaian kegiatan komunikasi dengan rencana yang telah disusun, pemanfaatan sumber daya secara maksimal, dan penyesuaian operasional dengan kondisi baik, yang dianalisis dari beberapa tahapan, yang pertama yaitu identifikasi komunikator.

A. Penetapan Komunikator

Komunikator menjadi pihak yang mengendalikan jalannya komunikasi tersebut. Terdapat kriteria yang harus dimiliki oleh komunikator dalam program pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia di TCUC, yaitu fasilitator dikembangkan melalui proses *integrated learning*, untuk memiliki keahlian yang memadai dalam bidangnya. Yang diharapkan memiliki keterampilan komunikasi yang sangat baik, *public speaking*, kemampuan beradaptasi keahlian dalam bidangnya, serta mendapatkan kepercayaan dari para peserta untuk menyampaikan materi, pembelajaran, atau seminar dengan hasil yang positif dan memuaskan. TCUC juga melakukan upaya dalam pembentukan komunikator, dengan memfasilitasi pengembangan para ahli yang sesuai dengan kebutuhan.

Seperti yang disampaikan dalam Menurut Cangara (2014: 133) Penunjukan komunikator untuk menyampaikan pelatihan, materi, pembuatan modul harus

dilakukan oleh individu yang memiliki tiga aspek, yaitu tingkat kepercayaan orang lain kepada dirinya, daya tarik, serta kekuatan. Berlo (1962) dalam buku Cangara menambahkan bahwa dalam kepercayaan dari seorang komunikator timbul karena memiliki keterampilan komunikasi yang baik, penguasaan pengetahuan yang mendalam, sikap yang positif, dan kemampuan beradaptasi agar sesuai untuk menjadi mentor bagi karyawan-karyawan yang telah menguasai spesialisasinya masing-masing.

B. Penetapan Khalayak

Menurut Cangara (2014: 136) untuk mengetahui dan memahami khalayak dilihat dari beberapa aspek yaitu (1) sosiodemografik, yaitu usia, jenis kelamin, pendidikan, *income*, ideologi, kepemilikan media, (2) psikologis, seperti sikap individu tersebut, dan (3) karakteristik perilaku mencakup pada kebiasaan yang dilakukan oleh individu tersebut, seperti tanggung jawab, jujur, ekonomis, dan lain sebagainya. Beberapa sifat tersebut berfungsi sebagai kriteria bagi TCUC dalam menilai karyawan yang memerlukan pelatihan.

Identifikasi karakteristik audiens dapat dilakukan melalui pemetaan dan survei awal, yang membantu dalam memahami kebutuhan dan preferensi

mereka. Dengan demikian, komunikator dapat menyesuaikan program komunikasi sesuai dengan karakteristik khalayak, serta dapat melakukan prediksi dan penyesuaian yang diperlukan selama pelaksanaan program.

Tabel 1. Aspek Penetapan Khalayak

Aspek Sosiodemografik	<ul style="list-style-type: none"> a. Pekerjaan: Karyawan PT. Telkom Indonesia b. Jenis Kelamin: Laki-laki dan Perempuan c. Media: WhatsApp Group, Email, NDE, Diarium, LMS
Aspek Psikologis	<ul style="list-style-type: none"> a. Responsif pada perubahan b. Keinginan untuk berkembang c. Kesadaran akan kebutuhan organisasi
Aspek Karakteristik Perilaku	<ul style="list-style-type: none"> a. Performa Kinerja yang kurang b. Spiritualitas kurang c. Kebiasaan belajar

Sumber: Olahan Peneliti, 2024

Setelah mengidentifikasi dan memahami karakteristik khalayak yang membutuhkan pengembangan dan pelatihan, TCUC kemudian merumuskan proses penyusunan pesan yang disesuaikan dengan informasi tentang program tersebut.

C. Penyusunan Pesan

Dalam konteks sebuah organisasi, pesan menjadi sarana untuk menyatukan pemahaman dan gagasan di antara anggotanya. Proses penyusunan pesan melibatkan langkah-langkah tertentu agar

pesan memiliki makna yang jelas dan konsisten. Sifat pesan sangat bergantung pada tujuan program yang hendak disampaikan; jika pesan ditujukan untuk tujuan komersial guna mendorong pembelian produk, maka pesan tersebut bersifat persuasif dan proaktif. Namun, jika pesan bertujuan hanya untuk memberikan informasi kepada masyarakat, maka pesan tersebut dapat dikategorikan sebagai pesan informatif (Cangara, 2014: 139).

TCUC berupaya mengkomunikasikan program pengembangan dan pelatihan dengan fokus pada peningkatan aspek afektif dan kognitif karyawan, serta menyampaikan pesan positif tentang manfaat program tersebut bagi karyawan Pendekatan ini termasuk dalam konsep *Two-side Issue*, di mana komunikator mencoba untuk mengemas pesan secara positif sambil tetap mengakui kekurangan dan kelebihan, sehingga karyawan dapat mempertimbangkan manfaat yang ditawarkan oleh pesan tersebut.

Selain itu, terdapat sifat dari penyampaian pesan, yakni pesan bersifat informatif, persuasif, dan edukatif. Pesan yang bersifat informatif ialah informasi yang memiliki makna pemberitahuan dan pengetahuan yang bersifat baru. TCUC menetapkan sifat pesan informatif ini menjadi pesan yang ditujukan untuk pemberitahuan terkait informasi program-

program pelatihan yang akan dilaksanakan oleh perusahaan. Sedangkan pesan persuasif disini melibatkan pada pesan yang menghasilkan perubahan baik itu perubahan pengetahuan, sikap, dan tingkah laku khalayak terhadap program yang dilaksanakannya, Teknik persuasif yang diterapkan oleh TCUC ialah menggunakan motivasi untuk memberikan pembelajaran yang bermanfaat bagi karyawan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam mengikuti program pengembangan dan pelatihan agar dapat menghadapi tantangan yang ada di internal dan eksternal perusahaan.

Pesan yang bersifat edukatif atau mendidik dalam konteks ini memiliki komponen kognitif, afektif, dan psikomotorik yang bertujuan menciptakan perubahan tidak hanya dari ketidaktahuan menjadi pengetahuan, tetapi juga dari pengetahuan menjadi tindakan. Pesan edukatif ini didukung dengan referensi seperti modul khusus untuk pelatihan atau poster yang memberikan instruksi tentang pelaksanaan program. TCUC merancang pesan yang bertujuan untuk pendidikan, membangun kesadaran akan pembelajaran. Sejalan dengan pendapat dari penelitian bahwa pada proses penyusunan pesan, Fahmi et al. (2022) menyatakan bahwa dalam merancang pesan penting untuk menyajikan isi yang spesifik dan jelas, yang mencerminkan nilai-nilai yang relevan

untuk target khalayak, serta mendorong pada tindakan dan solusi.

D. Menetapkan Media dan Saluran Komunikasi

Kegiatan komunikasi tentunya membutuhkan saluran komunikasi dan media sebagai perantara kepada target khalayak, Cangara (2014: 147) TCUC melancarkan komunikasi dengan menyesuaikan karakteristik perusahaan. Dalam upaya menyebarkan informasi program pengembangan dan pelatihan kepada karyawan PT. Telkom Indonesia ini diperlukan saluran komunikasi yang dapat menjangkau secara luas dan langsung. Maka dari itu, informasi disampaikan melalui media digital, dengan memanfaatkan teknologi internet.

TCUC mempublikasikan program ini dengan dua jenis media, yaitu *direct* dan *indirect*.

Gambar 5. Channel Management TCUC



Sumber: Wawancara Informan Kunci, 2024

Media *direct* adalah konten yang langsung dipublikasikan melalui beberapa platform seperti WhatsApp Group, Diarium, OCA, Website, dan media sosial seperti LinkedIn, Facebook, Youtube,

Instagram, dan lainnya. Sedangkan media *Indirect* adalah konten yang memerlukan proses yang lebih kompleks karena membutuhkan persetujuan dari berbagai pihak, seperti Nota Dinas Elektronik, Portal Telkom, dan juga media massa.

E. Evaluasi

Evaluasi pada tahap merupakan proses analisis dan penilaian terhadap kegiatan komunikasi yang telah dilaksanakan, dengan tujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan tingkat keberhasilan yang telah dicapai. Dalam studi komunikasi, evaluasi dapat dilakukan dengan uji awal, uji pertengahan, dan uji akhir. Uji awal adalah mengetahui apakah pesan-pesan komunikasi yang disampaikan sudah sesuai dengan kebutuhan target sasaran (khalayak).

Uji pertengahan sebenarnya masuk ke dalam bentuk monitoring, apakah program berjalan sesuai dengan *blueprint* yang sudah ditetapkan. Sedangkan uji akhir dilakukan dengan melihat hasil proses komunikasi yang telah dilaksanakan, apakah efektif dan sesuai dengan yang diinginkan. Dalam evaluasi ini juga bisa disebut dengan audit komunikasi yang mana evaluasi ini dilakukan untuk melihat semua komponen prosesnya, dari komunikator, khalayak, pesan, media, efek yang ditimbulkan dari kegiatan komunikasi ini (Cangara (2014: 175)

Proses evaluasi terfokus pada pengukuran keberhasilan program dalam hal menetapkan fasilitator, menentukan audiens, menyusun isi pesan, dan memilih media. TCUC memiliki suatu rencana tindakan *Blue Print* dan KPI yang memungkinkan pemantauan melalui survei evaluasi *online*, seperti kepuasan yang rutin dilakukan di platform LMS atau melalui tautan khusus yang diberikan secara acak kepada peserta atau karyawan.

Seperti yang disebutkan dalam konteks sistem komunikasi, pentingnya memiliki pengelolaan evaluasi *online* yang transparan. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Wang (2022) komunikasi bertujuan untuk menyelesaikan masalah dan menerima masukan dengan cepat, serta mampu menganalisis dan mengevaluasi dampak komunikasi atau sistem komunikasi secara rinci.

Publik dan Khalayak Program Pengembangan dan Pelatihan SDM

Publik dan khalayak disini adalah salah satu komponen dalam model perencanaan komunikasi yang diperkenalkan oleh Philip Lesly. Publik disini merujuk pada kelompok yang menjadi target kegiatan komunikasi pada suatu organisasi. Dalam komponen ini, langkah-langkah yang penting dilakukan meliputi timbal balik, evaluasi, dan penyesuaian. Publik dapat memiliki

beragam jenis tergantung pada jenis kegiatan yang dilakukan oleh organisasi (Cangara, 2014: 75).

Dalam konteks penelitian ini, peneliti membatasi ruang lingkupnya pada audiens tertentu, yaitu karyawan internal Telkom Indonesia. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam program pelatihan ini, publik dan audiens tidak hanya terbatas pada karyawan Telkom, tetapi juga mencakup pemateri, pengelola program, pengelola komunikasi, dan berbagai pihak lain yang terlibat dalam koordinasi pelaksanaan acara tersebut. Mereka semua berperan sebagai komponen-komponen yang mengawasi dan mengelola jalannya program pelatihan.

Timbal Balik Program Pengembangan dan Pelatihan SDM

Timbal balik menjadi tahapan krusial dalam hubungan antara publik dan khalayak. Karena setelah melakukan analisis riset, perumusan kebijakan, perencanaan program, dan pelaksanaan kegiatan komunikasi. *Feedback* ini bertujuan untuk melakukan evaluasi terhadap semua kegiatan komunikasi yang telah dilakukan, dengan tujuan untuk mendapatkan pendapat, ide, keluhan, dan saran dari audiens terkait program yang telah dijalankan Cangara (2014: 75) TCUC mempertimbangkan seluruh timbal balik yang diterima, untuk membantu dalam

pengambilan keputusan terkait perbaikan, peningkatan, dan penyesuaian program yang dilakukan perusahaan.

Program ini diterima dengan baik karena fokusnya pada penentuan kebutuhan dan tujuan pelatihan yang relevan dengan target bisnis perusahaan. TCUC menghargai segala umpan balik dari peserta, termasuk ide-ide yang diajukan untuk menentukan fokus pelatihan yang masih sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Namun, ada juga keluhan yang menunjukkan bahwa proses pengajuan program pelatihan dianggap rumit oleh peserta. Menurut penelitian sebelumnya, komunikasi dua arah ini menjadi bagian yang sangat penting dari proses program yang dijalankan oleh unit atau pusat koordinasi terkait. Seperti yang dicatat dalam penelitian sebelumnya oleh Kecheva (2020) umpan balik dianggap sebagai unsur yang krusial dalam mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan dalam program pelatihan, yang kemudian menjadi dasar untuk meningkatkan program di masa yang akan datang.

Proses timbal balik dilakukan secara berkala melalui survey, forum diskusi, serta platform seperti LMS atau website yang menyediakan fasilitas komentar terkait program tersebut. Saat proses *learning* sedang berlangsung, terjadi interaksi dua arah antara fasilitator dan program yang dijadwalkan, yang mungkin

menghasilkan tanggapan langsung atau tanggapan yang membutuhkan waktu lebih lama melalui sistem tertentu. Hal ini bertujuan untuk mendorong partisipasi aktif peserta dalam program pelatihan dan pembelajaran, serta memperoleh umpan balik tentang sejauh mana peserta memahami materi yang diajarkan. Tanggapan dari peserta sangat penting bagi Telkom Corporate University Center untuk mengevaluasi hasil dan pencapaian program yang telah dilaksanakan.

Evaluasi dan Penyesuaian Program Pengembangan dan Pelatihan SDM

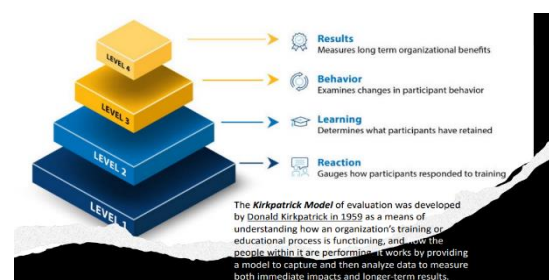
Evaluasi menjadi landasan untuk memperbaiki, meningkatkan, dan menyesuaikan program Cagara (2014: 75) Telkom Corporate University Center melaksanakan evaluasi setiap triwulan untuk mengevaluasi pendapat dan masukan dari karyawan serta peserta, termasuk kekurangan yang perlu dievaluasi, seperti fasilitas materi, pembelajaran, mentor, dan lainnya yang dapat mempengaruhi dampak pada karyawan.

Evaluasi yang dilakukan oleh TCUC mengacu pada teori Kitpatrick dan Phillips, dengan memecah menjadi lima tingkatan, *Reaction, Learning, Behavior, Results and Performance, dan Return on Investment*. pengukuran *Reaction*, yang mengukur bagaimana peserta merespons dan menanggapi

program, kemudian tingkat *Learning* menunjukkan implementasi program dengan pelatihan dan pembelajaran. Selanjutnya, tingkat *Behavior* menilai perubahan perilaku setelah mengikuti program, sedangkan tingkat *Results and Performance* mengevaluasi kinerja peserta dan mencocokkannya dengan target yang ditetapkan. Terakhir, *Return on Investment* mengukur efektivitas dan efisiensi program dengan melihat peningkatan pendapatan dari target perusahaan.

Penggunaan model pengukuran Kirkpatrick telah terbukti menjadi yang paling efektif dalam praktik TCUC. Meskipun demikian, penyesuaian yang dilakukan tetap memperhitungkan unit bisnis, tujuan perusahaan dalam *value chain*, serta evaluasi kinerja individu seperti kemajuan pencapaian pembelajaran, partisipasi dalam kegiatan, dan kinerja manajemen seperti peningkatan pengetahuan yang diunggah ke Knowledge Management, katalog pembelajaran, pelacakan data, alokasi biaya, profil semua pakar subjek, dan data persediaan.

Gambar 6. Tahap Pengukuran Kirkpatrick Model



Sumber: Wawancara Informan Ahli, 2024

Proses tahap-tahap tersebut akan dievaluasi melalui langkah terakhir dalam *value chain*, yaitu pengukuran dampak pembelajaran, dan akan menghasilkan dokumen evaluasi program terhadap pencapaian karyawan yang mengikuti program pengembangan dan pelatihan ini, yang kemudian akan dievaluasi bersama dengan divisi Human Capital (HC) masing-masing dari unit bisnis di PT. Telkom Indonesia. Program tersebut tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia, tetapi juga meningkatkan kontribusi terhadap tujuan organisasi (Pranawukir, 2021).

Oleh karena itu, Telkom Corporate University mengadopsi pendekatan evaluasi yang sejalan dengan teori pengukuran evaluasi dari Kirkpatrick dan Philips untuk mengamati dampak program secara bertahap dengan efektif Tugas-tugas yang diberikan selama pelatihan juga berperan dalam pengukuran dari berbagai perspektif peserta yang berkontribusi pada program ini yang dianggap sebagai tantangan bagi para karyawan untuk terus melakukan evaluasi terhadap kinerja mereka.

Penutup

Komunikasi menjadi peran krusial dalam memastikan operasional kegiatan yang mendukung pada pengembangan talenta sumber daya manusia di PT. Telkom

Indonesia dengan menekankan pada fokus tanggung jawab perusahaan dalam menyediakan layanan pembelajaran, riset, dan inovasi melalui teknologi digital. Proses penelitian ini mengidentifikasi langkah-langkah yang digunakan oleh Telkom Corporate University Center melalui penerapan teori Perencanaan Strategi Komunikasi oleh Philip Lesly.

TCUC menjalankan proses pengembangan SDM melalui beberapa tahap. Pertama, tahap Analisis dan Riset melibatkan diagnosis dan identifikasi kebutuhan target untuk pembelajaran yang optimal, penentuan metode yang sesuai dengan pengaturan jumlah peserta, semua sejalan dengan prinsip dasar *value chain* TCUC. Kedua, tahap Perumusan Kebijakan didasarkan pada diskusi kebutuhan dasar individu, perusahaan, dan dinamika industri sesuai dengan konsep Bloom Taxonomy. Ketiga, tahap Perencanaan Program Pelaksanaan mencakup penyediaan anggaran pelatihan, penyampaian informasi, dan komunikasi melalui media digital dengan menggabungkan pembelajaran formal, informal, dan *sharing* secara online.

Keempat, Kegiatan Komunikasi melibatkan Penetapan Komunikator yang memiliki keterampilan komunikasi, public speaking, kemampuan beradaptasi, dan keahlian bidangnya; Penetapan Khalayak berdasarkan aspek sosiodemografik,

psikologis, dan karakteristik perilaku; Penyusunan Pesan dengan pendekatan two-side issue yang informatif, persuasif, dan edukatif; Pemilihan Media, direct dan indirect untuk menyampaikan pesan. TCUC melakukan evaluasi secara berkala melalui survey, forum diskusi, dan platform seperti LMS atau Diarium serta mengukur evaluasi tersebut dengan teori Kirk Patrick dan Phillips yang mencakup *Reaction, Learning, Behavior, Results & Performance*, dan *Return on Investment*. Terakhir proses evaluasi dan penyesuaian dilakukan melalui langkah-langkah value chain untuk memastikan efektivitas dan relevansi program pengembangan.

Daftar Pustaka

- Abdussamad, Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif* (P. Rapanna, Ed.; 1st ed., Vol. 1). Syakir Media Press.
- Adam, L. (2016). Membangun Daya Saing Tenaga Kerja Indonesia Melalui Peningkatan Produktivitas (Promoting Indonesian Labor Competitiveness Through Its Productivity Improvement). *Jurnal Kependudukan Indonesia*, 11(2), 71–84.
- Annual Summary. (2022). *Annual Summary Of 2022 From Learning to Innovation*.
- Cangara, H. (2014). *Perencanaan & Strategi Komunikasi* (Revisi, Vol. 2). Rajagrafindo Persada.
- detikNews. (2015, October 26). Telkom Menjadi Perusahaan Telekomunikasi Terbaik dalam Pengelolaan SDM. *Detiknews.Com*. [https://news.detik.com/adv-nhl-](https://news.detik.com/adv-nhl-detikcom/d-3052675/telkom-menjadi-perusahaan-telekomunikasi-terbaik-dalam-pengelolaan-sdm)
- detikcom/d-3052675/telkom-menjadi-perusahaan-telekomunikasi-terbaik-dalam-pengelolaan-sdm
- Diniarsa, M. R., & Batu, R. L. (2023). evaluasi penerapan kebijakan diversitas dan inklusi dalam manajemen SDM. *JIMEA Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 7(2), 1439–1456.
- Fahmi, R., Mazdalifah, & Pohan, S. (2022). Strategi Komunikasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Digitalisasi Pelayanan Kenaikan Pangkat Pegawai Sipil. *Jurnal Peurawi:Media Kajian Komunikasi Islam*, 5(1).
- Ganiem, L. M., & Kurnia, E. (2019). *Komunikasi Korporat: Konteks Teori dan Praktis* (D. Feirus, Ed.; 1st ed.). Prenadamedia Group.
- Ibrahim, M. A. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (M. E. Kurnanto, Ed.; 1st ed., Vol. 1). Perpustakaan Nasional.
- Kecheva, T. (2020). Human Resources Training And Development. *New Knowledge Journal of Science*, 5–18. <http://science.uard.bg>
- Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional/Badan Perencanaan Pembangunan Nasional BAPPENAS. (2023). *Laporan Pelaksanaan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan*.
- Nasution, A. R. (2023). *Perspektif Karyawan Telkomgroup Terhadap Internalisasi Core Values “Akhlak” Pada Budaya Organisasi Di Pt Telkom Indonesia (Persero)*, Tbk TESIS. Universitas Islam Bandung.
- Pranawukir, I. (2021). Perencanaan dan Strategi Komunikasi dalam Meningkatkan Adaptifitas Sumber Daya Manusia dan Keunggulan Kompetitif Lembaga. *Pustaka Komunikasi*, 4(2), 247–259.

- Putri, S. Y. (2018). Upaya Pemerintah Indonesia di Era Pemerintahan Presiden Joko Widodo dalam Meningkatkan Daya Saing Sektor Ketenagakerjaan. In *Jurnal Kajian Lemhannas RI | Edisi* (Vol. 35).
- Sari, G. P. D., & Diawati, P. (2017). Pengaruh Pelatihan Karyawan Terhadap Pengembangan Karier Karyawan Di PT. Telkom Corporate University Bandung. *PRO MARK Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 3(2).
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif* (S. Y. Suryandari, Ed.). Alfabeta.
- Sun, H., Liu, J., & Chen, H. (2018). Communication in Human Resource Management. *School of Business Administration Zhangjiakou University. China*, 1–5.
- Telkom Indonesia. (2019). *Telkom Raih Best Overall Corporate University Gold Award di Sao Paulo, Brazil*. Telkom.Co.Id.
https://www.telkom.co.id/sites/wholesale/id_ID/news/telkom-raih-best-overall-corporate-university-gold-award-di-sao-paulo,-brazil-888
- Victoria, A. O. (2019, August 14). *Bappenas: Kualitas SDM Indonesia Masih Ketinggalan Jauh dari Vietnam*. Katadata.Co.Id.
<https://katadata.co.id/agustiyanti/finansial/5e9a50395709c/bappenas-kualitas-sdm-indonesia-masih-ketinggalan-jauh-dari-vietnam>
- Wang, M. (2022). Management And Communication Contribute To The Innovative Development Of Human Resource Management-Engages Employees Through Management Communication. In *Journal of Education, Humanities and Social Sciences EEIM* (Vol. 2022).
- Wibowo, A., Saktisyahputra, & Susanto, R. D. (2021). Strategi Komunikasi Korporat Dalam Upaya Peningkatan Komunikasi Internal Dan Citra Perusahaan. *Lugas Komunikasi*, 5(2), 125–132.
- Yulianti, Y., Wijaksana, T., & Tejawani, I. (2022). Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Melalui Learning Organization System. *Eduvis: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 71–83.
<http://journal.bungabangsacirebon.ac.id/index.php/eduvis/>