

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Telkom Indonesia memiliki strategi komunikasi internal *employee experience* (*EX*). *EX* fokus pada pengembangan seluruh karyawan internal perusahaan, dari bagaimana lingkungan dan sistem kerja yang diterapkan perusahaan dapat mendorong potensi karyawan sebaik mungkin. Telkom Indonesia sendiri telah memahami betapa pentingnya *EX*, sehingga strategi komunikasi internal yang dijalankan didedikasikan untuk membangun *EX*. Ketika *EX* di dalam sebuah perusahaan positif atau baik, maka lingkungan kerja yang tercipta akan turut menjadi positif. Demi mencapai kestabilan *EX*, ada tiga dimensi penting yang perlu diperhatikan menurut Morgan (2016); aspek digital, aspek kultural, dan aspek fisik.

Digital employee experience (*DEX*), adalah aspek digital dari dimensi pelaksanaan *EX* tersebut. Meskipun jaman memang telah berjalan menuju dunia digital sejak lama, namun pandemi Covid-19 menjadi *trigger* kuat bagi perkembangan teknologi, yang menjadikan digitalisasi terpaksa perlu diadopsi oleh semua aspek kehidupan tanpa terkecuali. Hal ini lah yang juga membuat *DEX* berkembang menjadi konsep yang lebih utuh. *DEX* menjadi faktor yang semakin penting dan perlu diperhatikan karena kebutuhan digital kala pandemi menciptakan ketergantungan tinggi bagi karyawan untuk bekerja. Meskipun Telkom Indonesia merupakan perusahaan dengan basis teknologi, di mana penggunaan teknologi di dalam perusahaan bukan merupakan hal asing, namun perubahan digitalisasi akibat pandemi tetap akan menyebabkan perubahan terhadap penerapan strategi komunikasi internal perusahaan, terutama ketika penggunaan digital benar-benar perlu dilakukan secara penuh. Pola pikir yang tepat harus dimiliki untuk membuat keputusan.

Transisi digital yang diakibatkan oleh pandemi Covid-19 memberikan guncangan di banyak sisi sistem komunikasi internal seluruh perusahaan di Indonesia. Banyak perubahan yang kemudian harus dilakukan dan strategi komunikasi internal yang perlu penataan ulang demi dapat mengikuti tuntutan

digital yang mendadak. Namun, komunikasi internal Telkom Indonesia berjalan dengan baik walaupun di pada masa transisi digital. Hal ini dibuktikan melalui penghargaan-penghargaan sebagai perusahaan dengan lingkungan kerja terbaik yang diraih oleh Telkom Indonesia selama masa pandemi; Tahun 2020 yaitu Top 3 Most Admired Companies 2020, dan Top 1 Best Company to Work in Asia di Tahun 2021. Penghargaan tersebut juga disandingkan dengan penghargaan yang diterima perusahaan pada masa pra-pandemi (2019) yaitu Top 1 Best Company to Work in Asia 2019 dan pasca-pandemi (2022) yaitu Top 1 Best Workplace Award in Asia 2022 untuk melihat konsistensi hasil penerapan strategi komunikasi internal di dalam perusahaan. Hasilnya, meskipun dalam tiga masa yang berbeda, dengan intensitas transisi digital yang berbeda pula, Telkom Indonesia dapat beradaptasi dengan tantangan digitalisasi dengan baik dan terus menciptakan lingkungan kerja terbaik bagi karyawannya. Maka, Telkom Indonesia dapat dikatakan sebagai salah satu perusahaan yang bisa menerima dan melakukan perubahan digital di dalam internalnya dengan maksimal.

Tabel 1. 1 Penghargaan Telkom Indonesia Pada Tiga Fase Pandemi Covid-19

Fase	Penghargaan
Pra-pandemi (2019)	Top 1 Best Company to Work in Asia 2019
Pandemi (2020-2021)	Top 3 Most Admired Companies 2020, Top 1 Best Company to Work in Asia 2021
Pasca-pandemi (2022)	Top 1 Best Workplace Award in Asia 2022

Sumber: Oleh Peneliti, 2023

Selama perjalanannya, Telkom Indonesia memiliki reputasi sebagai perusahaan dengan lingkungan kerja yang baik. Hal tersebut tidak semata-mata lahir begitu saja, namun telah dibuktikan melalui berbagai penghargaan terkait yang Telkom Indonesia raih dari tahun ke tahun. Tidak hanya berkompetisi dalam ajang penghargaan skala nasional, bahkan Telkom Indonesia pun bersaing dengan perusahaan-perusahaan dari luar Indonesia.

Tahun 2019, sebelum pandemi Covid-19 terjadi, Telkom Indonesia meraih penghargaan *Best Company to Work in Asia 2019*. Penghargaan ini merupakan

hasil dari survei yang dilakukan terhadap pekerja yang bekerja di perusahaan terkait, dengan penilaian utama berada pada pengalaman kerja karyawan (*employee experience*). Sebelum Tahun 2019 pun, Telkom Indonesia rutin mendapatkan penghargaan sebagai perusahaan dengan lingkungan kerja terbaik setiap tahunnya. Penelitian ini hanya mengambil penghargaan yang Telkom Indonesia raih pada Tahun 2019 agar bahasan penelitian tidak terlalu luas. Satu penghargaan ini cukup untuk menggambarkan lingkungan kerja Telkom Indonesia sebelum pandemi, untuk melihat transisi digital yang terjadi di tahun berikutnya.

Pada masa pandemi, Telkom Indonesia mampu mempertahankan reputasinya sebagai tempat kerja terbaik melalui penghargaan *Top 3 Most Admired Companies 2020* dan *Top 1 Best Company to Work in Asia 2021*. Meskipun di Tahun 2020 Telkom Indonesia hanya menyandang posisi tiga besar, namun di tahun berikutnya, Telkom Indonesia kembali menempati posisi pertama untuk penghargaan *Best Company to Work in Asia 2021*, penghargaan yang sama dengan yang perusahaan raih di Tahun 2019. Hal ini menunjukkan bahwa di masa awal pandemi, sempat terjadi krisis internal yang berdampak pada perubahan pengalaman kerja karyawan. Telkom Indonesia artinya mampu mengatasi krisis ini dengan baik.

September lalu, di kala situasi pandemi mulai membaik, Telkom Indonesia mendapatkan posisi pertama untuk penghargaan *Best Workplace in Asia 2022* dari organisasi asal Amerika, *Great Place to Work* (GPTW), menjadi satu-satunya perusahaan besar dari Indonesia di antara ke-70 perusahaan lainnya yang masuk ke dalam kategori. Penghargaan ini tentu saja sebuah penghargaan besar. Sejauh empat tahun perjalanannya dengan berbagai urgensi digital yang terjadi akibat pandemi Covid-19, tidak setahun pun Telkom Indonesia melewatkan kesempatan untuk membuktikan lingkungan kerja yang perusahaan bangun melalui penghargaan-penghargaan tersebut.

Keempat penghargaan tersebut memiliki penilaian utama yang terletak pada pengalaman kerja karyawan (*employee experience*) selama bekerja di perusahaan-perusahaan tersebut. Kriteria tersebut secara langsung membuktikan bahwa Telkom Indonesia merupakan perusahaan dengan lingkungan kerja positif yang kemudian membentuk pengalaman kerja karyawan yang positif pula. Hal Ini menunjukkan bahwa penerapan strategi komunikasi internal yang dilakukan Telkom Indonesia sudah tepat dan efektif saat sebelum pandemi Covid-19, dan

tetap tepat dan efektif saat terjadi transisi digital ketika pandemi Covid-19 serta setelah pandemi Covid-19 sudah mulai mereda.

Ketika pandemi Covid-19 mengisolasi Indonesia, seluruh perusahaan lokal dihadapkan dengan tantangan digitalisasi yang mendadak dan masif. Situasi tersebut mengharuskan perusahaan beradaptasi dengan dunia baru digital secepat mungkin agar perusahaan dapat bertahan. Keadaan ini berdampak pada banyak sistematisasi di dalam perusahaan, terutama pada komunikasi internal yang kala itu terpaksa harus berjalan secara *online* ketika normalnya, dilakukan secara tatap muka. Perusahaan dituntut cekatan dalam mengatasi krisis digitalisasi tersebut dengan menyusun ulang strategi komunikasi internal baru yang sesuai dan sudah mengadopsi digitalisasi.

Pada tahun 2020, Workday mengadakan survei berjudul *Workday Digital Agility Index* dengan tujuan untuk melihat ketangkasan digital (*digital agility*) perusahaan sejak pandemi Covid-19 menyebar. Survei ini melibatkan kurang lebih 900 pemimpin bisnis di bidang SDM, keuangan, dan juga teknologi informasi dari sembilan negara di Asia Pasifik.

Tabel 1. 2 Perbandingan Hasil Survei Dengan Telkom Indonesia

Hasil Survey Workday 2020	Telkom Indonesia 2020
Kebanyakan perusahaan kesulitan beradaptasi selama masa pandemi Covid-19	Telkom Indonesia tidak terlalu terpuak oleh pandemi Covid-19 karena selain perusahaan yang memang berbasis teknologi, Telkom Indonesia telah membuat manajemen digital yang baik.
Kurangnya kecakapan dalam memanfaatkan sarana digital menjadi masalah utama perusahaan	Telkom Indonesia dapat memanfaatkan sarana digital dengan baik karena Telkom Indonesia merupakan perusahaan berbasis digital, sehingga karyawan perusahaan pun paling tidak pandai digital literasi.

Sebagian besar perusahaan tengah berusaha mempercepat transformasi digital selama masa pandemi Covid-19	Meskipun Telkom Indonesia telah memiliki agenda digitalisasi yang telah atau sedang percobaan penerapan di perusahaan, Covid-19 menjadi pendorong perusahaan untuk mempercepat transformasi digital mereka.
78% perusahaan di Indonesia tidak menganggap keahlian karyawan sebagai aset strategis dan tidak memiliki sarana serta proses yang mumpuni untuk mengelola potensi karyawan.	Telkom Indonesia sudah memahami pentingnya pengelolaan karyawan mereka, sehingga strategi <i>employee Experience</i> diterapkan sebagai bentuk pengelolaan dan pengapresiasian karyawan secara humanis.

Sumber: Survei Workday (2020) dan Hasil Wawancara dengan Dea Anandya (2023)

Dari survei ini, ditemukan tiga hasil utama; (1) kebanyakan perusahaan kesulitan beradaptasi selama masa pandemi Covid-19, (2) kurangnya kecakapan dalam memanfaatkan sarana digital menjadi masalah utama perusahaan, dan (3) sebagian besar perusahaan tengah berusaha mempercepat transformasi digital selama masa pandemi Covid-19. Telkom Indonesia, dari hasil wawancara dengan Dea Anandya dari Telkom Indonesia, tidak mengalami ketiga hal tersebut. Covid-19 tidak datang sebagai krisis yang begitu memukul perusahaan, bahkan menurutnya pandemi ini dilihat sebagai kesempatan bagi Telkom Indonesia untuk mengembangkan transformasi digital perusahaan. Selain karena Telkom Indonesia merupakan perusahaan yang memang berbasis digital, perusahaan telah memiliki agenda-agenda digital yang sejak sebelum pandemi telah diterapkan, dan salah satu agendanya, yaitu *Flexible Working Arrangement (FWA)* tengah dilakukan *trial*. Sehingga, Telkom Indonesia hanya perlu mempercepat transformasi digital mereka ketika pandemi. Pemanfaatan sarana digital pun tidak menjadi hambatan yang terlalu berarti, sebab sejak awal karyawan telah memiliki literasi digital yang cukup baik, dan perusahaan hanya tinggal melakukan sosialisasi rutin dan memberikan bimbingan bagi seluruh karyawan mengenai pemanfaatan sarana digital baru saat pandemi.

Selain itu, survei oleh Workday menemukan bahwa sebanyak 78% perusahaan Indonesia tidak menganggap keahlian karyawan sebagai aset strategis dan tidak memiliki sarana serta proses yang mumpuni untuk mengelola potensi karyawan. Pola pikir ini memengaruhi pengalaman karyawan dalam bekerja (*employee experience*) (diakses tanggal 5 Januari 2023 pukul 14.30). Di sisi lain, transformasi digital internal yang dilakukan Telkom Indonesia bergerak karena dan untuk internal perusahaan itu sendiri sebagai pengguna utama. Strategi komunikasi internal *employee experience (EX)* yang dijalankan perusahaan adalah bentuk bahwa Telkom Indonesia sudah sangat paham akan betapa pentingnya sumber daya manusia sebagai aset strategis bagi perusahaan dan menganggap bahwa perusahaan harus menjadi *support system* penuh untuk karyawan memaksimalkan potensi dan keahlian mereka.

Penemuan-penemuan survei tersebut memperlihatkan masih banyak perusahaan yang mengalami kesulitan akibat minimnya literasi digital dan kemampuan dalam memanfaatkan serta menyediakan sarana digital bagi karyawan. Masih banyak pula perusahaan yang tidak menganggap karyawan mereka sebagai aset strategis perusahaan yang berakibat pada penurunan performa karyawan. Perubahan dalam pola pikir dan strategi komunikasi internal diperlukan untuk menghadapi krisis digital tersebut. Terutama, perusahaan perlu melibatkan publik internalnya dalam transformasi digital mereka sebagai pengguna utama dan pihak yang akan sebetul-betulnya menjalankan fungsi digital tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dengan berubahnya urgensi digital, *DEX* menjadi sorotan. Seperti yang dinyatakan oleh Marshall McLuhan (dalam Jan, dkk, 2021)) dalam teori teknologi determinisme, bahwa teknologi komunikasi dapat merubah peradaban manusia. Marshall menyebutkan teknologi komunikasi yang dibentuk oleh manusia akan berbalik membentuk budaya manusia tersebut, sehingga perkembangan teknologi komunikasi akan mengakibatkan perubahan pada peradaban manusia. Sebab itu, bukan tidak mungkin bahwa kondisi internal perusahaan Telkom Indonesia selama pandemi adalah hasil konstruksi teknologi komunikasi yang dilakukan.

Sebab itu, perusahaan perlu menyusun strategi baru yang telah mempertimbangkan seluruh aspek digitalisasi yang perlu diadopsi dalam pelaksanaannya dan dengan karyawan sebagai orientasi utamanya. Kesiapan karyawan terhadap perubahan digital merupakan langkah awal yang perlu

diciptakan untuk meminimalisir *shock* yang dialami karyawan. Setelahnya, bagaimana *feedback* langsung dan tidak langsung dari karyawan dijadikan bahan evaluasi. Perusahaan perlu mengubah dan memperbaiki bagian-bagian dari strategi tersebut yang ternyata belum optimal atau malah memberikan kesulitan bagi karyawan mereka. Perusahaan diharuskan untuk melibatkan karyawan dalam proses evaluasi dan memposisikan karyawan sebagai penilai utama yang merupakan aset perusahaan yang memiliki potensi penuh dalam menjalankan alat digital perusahaan dengan maksimal.

Setelah pandemi mereda dan aktifitas sudah mulai kembali dilakukan di luar rumah, digitalisasi menjadi konsep baru yang kemudian terus diterapkan dan dikembangkan. Dunia mulai bergerak menuju digitalisasi sebagai dampak permanen dari pandemi Covid-19, kini mulai memahami proses komunikasi *online* dan kemudahan digital memberikan begitu banyak manfaat kepada perusahaan maupun publiknya. Hal ini tentu mengubah sudut pandang bagi banyak perusahaan. Berbagai perusahaan mulai mengadopsi digitalisasi yang dirasa memberikan manfaat efisien dan efektif sebagai dasar dalam menjalankan sistematisasi komunikasi di dalam dan di luar perusahaan. Secara tidak langsung, konsep digitalisasi sudah menjadi era baru yang harus dikejar oleh perusahaan, menjadi tantangan lanjutan meskipun pandemi telah usai. Mau tidak mau, perusahaan harus menerima dan mempelajari perkembangan digital ini jika tidak mau tertinggal. Strategi komunikasi internal menjadi langkah awal dalam memulai pengadopsian digitalisasi, karena lingkungan kerja yang ideal tetap tercipta meskipun perusahaan mengalami berbagai perubahan.

Pengalaman pekerja adalah prioritas utama bagi perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia mereka. Ketika pengalaman kerja karyawan baik atau positif, maka karyawan akan lebih mendedikasikan diri mereka kepada perusahaan melalui inovasi dan semangat kerja. Untuk menciptakan pengalaman yang diinginkan, perlu lingkungan kerja yang baik, dan hal tersebut bisa dibentuk melalui penerapan strategi komunikasi internal yang tepat. Hal tersebut meliputi dukungan dari perusahaan dalam penyediaan fasilitas lengkap yang menunjang dan kesediaan perusahaan dalam membimbing karyawan dalam menerima, memahami, dan menggunakan fasilitas tersebut dengan potensi maksimal para karyawan.

Telkom Indonesia, yang menerima penghargaan sebagai perusahaan dengan tempat kerja terbaik setiap tahunnya selama pandemi lalu, membuktikan bahwa mereka mampu mengatasi krisis transisi digital dengan baik dan bisa terus berkembang sampai sekarang. Pengalaman karyawan Telkom Indonesia positif meskipun dengan perubahan tersebut. Artinya, strategi komunikasi internal yang diterapkan oleh Telkom Indonesia dapat dikatakan berhasil.

Walaupun *DEX* merupakan konsep yang terbilang baru, perkembangannya semakin terlihat kian tahun dan topik *DEX* telah beberapa kali diangkat sebagai topik penelitian. Penelitian ini dikembangkan dari penelitian-penelitian terdahulu tersebut. Salah satu yang menjadi referensi utama penelitian ini adalah penelitian “*A Study on Role of Digital Technologies and Employee Experience*” (2021) oleh Chandwani, Shah, dan Shaikh. Penelitian ini melihat difusi dari dua topik; teknologi digital dan *employee experience*. Pada *setting* perusahaan di kala pandemi Covid-19, peran teknologi digital besar terhadap jalannya *employee Experience*, dan saat kedua hal tersebut berjalan baik, perusahaan turut berjalan semakin efektif. Peran teknologi digital dan *employee experience* pada perusahaan selama Covid-19 dianalisis dengan dibagi ke dalam enam faktor; *communication, learning, employee engagement, rewards and recognitions, employee performance*, dan *work form home*.

Selain itu penelitian “*The Influence of Digital Employee Experience and Employee Agility: Do They Boost Firm’s Effectiveness?*” (2021). Penelitian ini melihat keberadaan *DEX* dan *employee agility* dan meneliti apakah dua hal tersebut dapat memberikan pengaruh pada peningkatan efektivitas perusahaan. Syahchari, Lasmy, dan Maria kemudian menemukan bahwa *DEX* dan *employee agility* memberikan pengaruh terhadap meningkatnya efektivitas perusahaan di masa pandemi Covid-19. Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian tersebut adalah dibanding hanya berfokus pada pengaruh *DEX* pada efektivitas perusahaan, penelitian ini melihat bagaimana proses penerapan *DEX* Telkom Indonesia dengan sedikit melihat penerapannya pada tiga masa yang berbeda; pra-pandemi, pandemi, dan paska-pandemi. Tujuannya untuk mengetahui bagaimana Telkom Indonesia beradaptasi dengan transisi digital yang terjadi akibat pandemi pada komunikasi internal mereka.

Penelitian ini akan melengkapi penelitian terdahulu tersebut, di mana penelitian tersebut memberikan bukti nyata bahwa *DEX* dapat berpengaruh pada

peningkatan efektivitas perusahaan di masa pandemi Covid-19, penelitian ini menyediakan data informasi mengenai bagaimana penerapan *DEX* yang baik di perusahaan dengan karyawan sebagai rotasi utama penerapan karena karyawan adalah tubuh perusahaan. Sehingga, hasil dari penelitian ini dapat dijadikan contoh model penerapan *DEX* yang ideal sebagai strategi komunikasi internal untuk menghadapi era baru digitalisasi paska-pandemi akibat pandemi Covid-19. Oleh karena itu, penelitian “*Digital Employee Experience (DEX) dalam Strategi Komunikasi Internal Telkom Indonesia*” dilakukan.

1.2 Tujuan Penelitian

1. Untuk melihat proses penerapan *DEX* di dalam strategi komunikasi internal Telkom Indonesia.
2. Untuk mengetahui dibalik keunggulan *DEX* PT Telkom Indonesia Tbk dibandingkan penerapan *DEX* pada perusahaan lain.

1.3 Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana proses penerapan *DEX* di dalam strategi komunikasi internal Telkom Indonesia?
2. Mengapa *DEX* PT Telkom Indonesia Tbk lebih unggul dibandingkan penerapan *DEX* perusahaan lain?

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian untuk penelitian ini dibagi menjadi dua bagian, yaitu manfaat akademis dan manfaat praktis.

1.4.1 Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi studi yang dapat memberikan wawasan yang lebih luas terhadap konsep *DEX*, terutama mengenai perancangan serta penerapannya di dunia nyata. Diharapkan pula penelitian ini dapat menjadi sumber rujukan untuk penelitian-penelitian ke depannya.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan mampu memberi manfaat dalam bentuk wawasan mendalam terkait *DEX* dan menjadi *guidance* yang diharapkan untuk para praktisi humas internal dan perusahaan.

1.5 Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Telkom Indonesia Tbk yang lokasi kantornya berada di *Telkom Landmark Tower (TLT) 3rd Floor*, Jl. Gatot Subroto No. 52, Mampang, Jakarta Selatan.

Tabel 1. 3 Waktu Pengerjaan Penelitian

Tahapan	Waktu Pengerjaan/Bulan					
	Okt	April	Mei	Juni	Juli	Agts
Penelitian Pendahuluan						
Seminar Judul						
Penyusunan Proposal (Bab 1-3)						
Seminar Proposal						
Pengumpulan Data						
Pengolahan dan Analisis Data						
Sidang Skripsi						

Sumber: Olahan Peneliti, 2023