

## Penerapan *Digital Employee Experience (DEX)* dalam Strategi Komunikasi Internal Telkom Indonesia

Mega Prima Cantika<sup>1</sup>, Moch. Armien Syifaa Sutarjo<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Hubungan Masyarakat, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia  
[megaprnc@student.telkomuniversity.ac.id](mailto:megaprnc@student.telkomuniversity.ac.id)

<sup>2</sup>Hubungan Masyarakat, Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom, Indonesia  
[mocharmiensyifaas@telkomuniversity.ac.id](mailto:mocharmiensyifaas@telkomuniversity.ac.id)

### Abstract

*Pandemic Covid-19 gave a huge impact of digital transition to all Indonesia's companies, yet PT Telkom Indonesia Tbk succeeded in facing the era of hurried digitalisation while they kept receiving awards for Best Workplace category every year along the pandemic periode. Those are certainly real proofs to see that PT Telkom Indonesia Tbk's employee experience was maintained positive during the pandemic, both in digital and in emotional aspects. This research aimed to see the digital aspect from the internal communication strategy of employee experience (EX), which is known as digital employee experience (DEX), at PT Telkom Indonesia Tbk. Research's approach being used is qualitative research with single study case as the methodology and constructivism as the paradigm to view the application process of DEX. The findings wind up to PT Telkom Indonesia Tbk merging the futuristic digital mindset and the humanist approach of human resources as the ground of their DEX's application that is applied through sets of digital tools and communication media, adapting and digital literacy, leadership, digital culture and workplace, as well as feedbacks and evaluation.*

*Keywords-internal communication, digitalisation, digital employee experience, DEX*

### Abstrak

Pandemi Covid-19 memberikan dampak transisi digital besar-besaran kepada perusahaan Indonesia, tetapi PT Telkom Indonesia Tbk berhasil menghadapi percepatan digitalisasi tersebut sembari terus mendapatkan penghargaan dengan kategori *Best Workplace* setiap tahunnya selama pandemi. Hal itu menjadi bukti nyata bahwa internal PT Telkom Indonesia Tbk memiliki pengalaman positif selama masa pandemi, baik secara digital dan secara emosional. Penelitian ini bertujuan untuk melihat aspek digital dari strategi komunikasi internal *employee experience (EX)*, yaitu *digital employee experience (DEX)* di Telkom Indonesia. Pendekatan penelitian adalah pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus tunggal dan paradigma konstruktivis untuk melihat proses penerapan *DEX*. Hasil penelitian yang didapatkan bahwa Telkom Indonesia menggabungkan pola pikir digital yang berkepanjangan dengan pendekatan SDM humanis untuk menerapkan *DEX* melalui penyediaan alat dan media komunikasi digital, adaptasi dan literasi digital, sikap *leadership*, budaya dan lingkungan kerja digital, dan timbal balik dan evaluasi.

Kata Kunci-komunikasi internal, digitalisasi, *digital employee experience, DEX*

### I. PENDAHULUAN

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.

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.

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.

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.

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 “Penerapan *Digital Employee Experience (DEX)* dalam Strategi Komunikasi Internal Telkom Indonesia” dilakukan.

## II. TINJAUAN LITERATUR

### A. Kajian Teoritis

#### 1. *Employee Experience (DEX)*

Telkom Indonesia menerapkan Strategi *EX* sebagai strategi komunikasi internal mereka. Strategi *EX* ini merupakan pengelolaan *talent* dengan menganggap bahwa pekerja tidak hanya pekerja namun tetap sebagai individu mereka sendiri, atau istilah lainnya, strategi ini merupakan bentuk strategi yang memanusiakan pekerja.

Telkom Indonesia melakukan pendekatan yang melibatkan seluruh karyawan dalam menciptakan *great employee experience* di perusahaan, menjadikan karyawan sebagai alasan dan tujuan utama dari strategi komunikasi internal *EX* yang diterapkan. Hal ini menjadikan aktivitas yang dirancang dan alat komunikasi yang digunakan berdasarkan pada

karyawan; lingkungan seperti apa yang nyaman untuk karyawan, alat komunikasi apa yang dibutuhkan karyawan, sikap seperti apa yang dapat memberikan pengalaman kerja terbaik untuk karyawan.

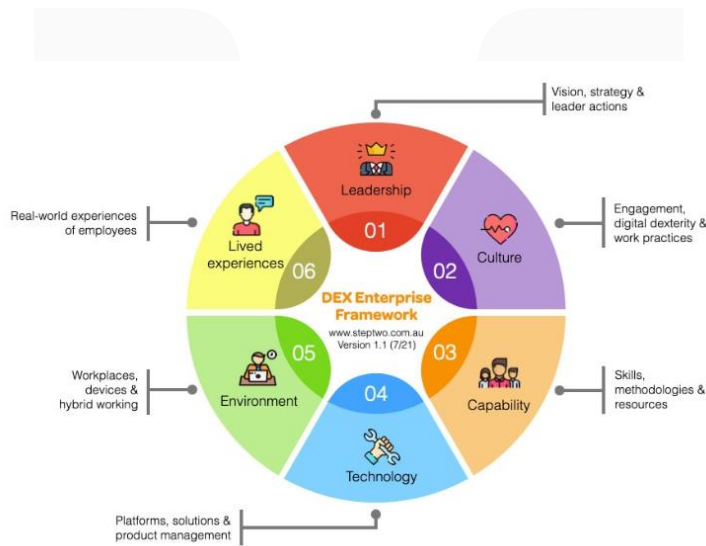
a. *Digital Employee Experience (DEX)*

DEX pada awalnya adalah salah satu dari tiga sub-bab EX; digital, fisik, dan kultural. Sub-bab digital kemudian semakin disadari kepentingannya dan berkembang menjadi konsep DEX, terutama di masa pandemi Covid-19 yang menjadikan setiap perusahaan perlu melakukan transformasi digital.

Shamila dan Gerald (2022) melalui jurnalnya yang berjudul “*Digital Employee Experience Constructs and Measurement Framework: A Review and Synthesis*” mendefinisikan DEX sebagai perasaan karyawan terhadap interaksi mereka dengan teknologi digital yang dibentuk oleh perusahaan, berdasarkan tujuan/kebutuhan, kredibilitas, kemudahan menggunakan, dan dukungan organisasi yang memiliki efek penuh terhadap EX, interaksi karyawan, retensi, pembelajaran, profiensi, dan produktivitas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa inti dari DEX adalah hasil dari interaksi digital internal perusahaan, dalam bentuk fisik maupun emosional, yang bergerak berdasarkan kebutuhan karyawan dan visi perusahaan, dan bertujuan untuk memberikan dukungan penuh terhadap peningkatan EX. Sebab DEX merupakan pecahan dari konsep EX yang lebih luas, DEX menjadi bentuk perusahaan dalam menghargai dan mendukung pekerja melalui sumber daya digitalnya.

Sebagai konsep *human-centric*, DEX bergerak membangun alat-alat komunikasi digital yang dapat memenuhi kebutuhan pekerja dalam bekerja, berinteraksi dengan seluruh bagian internal perusahaan, dan berinovasi. Evaluasi terhadap keberhasilan alat digital tersebut pun dilihat dari tingkat kepuasan karyawan dan seberapa banyak ekspektasi yang tercapai. Pengalaman karyawan dalam menggunakan alat komunikasi digital perusahaan berdampak pada keefektifan penggunaan alat komunikasi digital yang dipakai. Sosialisasi, bimbingan intensif dalam mengenal dan mempelajari alat digital, serta praktek dalam penggunaannya perlu diberikan oleh perusahaan untuk membantu pekerja dalam beradaptasi.

b. *Framework DEX*



Gambar 1. *Framework DEX*  
(James Robertson, 2021)

*Framework DEX* terdiri dari enam tahapan utama yang perlu di perhatikan, yaitu *leadership, culture, capability, technology, environment, dan lived experiences*.

2. Teori Teknologi Determinisme

Teori Teknologi Determinisme pertama kali diperkenalkan oleh Marshall McLuhan (dalam Jan, dkk, 2021) melalui bukunya yang berjudul “*The Guttenberg Galaxy: The Making of Typhographic Man*”, dengan inti teori sebagai dasar ilmu untuk melihat bagaimana fenomena perubahan teknologi yang terjadi dapat membentuk sisi bagian mana

dari peradaban manusia. Di dalam teori ini, teknologi komunikasi berperan sebagai sebab, lalu budaya/peradaban manusia adalah akibat.

Tiga ide utama dari teori ini adalah; (1) Penemuan teknologi komunikasi akan menyebabkan perubahan pada budaya, (2) Perubahan di dalam jenis komunikasi akan membentuk kehidupan manusia, dan (3) Alat-alat komunikasi yang dibentuk oleh manusia nantinya akan berbalik membentuk kehidupan/budaya manusia. Strategi komunikasi internal perlu ditata ulang dengan melihat situasi digitalisasi yang perlu dihadapi. Hal ini memberikan ide utama bahwa perubahan teknologi komunikasi kemungkinan besar mengakibatkan perubahan pada suatu budaya dan membentuk kehidupan manusia yang baru mengikuti pemanfaatan teknologi komunikasi tersebut, pada penelitian ini, budaya dan kehidupan manusia yang dimaksud adalah lingkungan kerja serta kehidupan digital karyawan Telkom Indonesia.

## B. Kajian Konseptual

Menurut Ruliana (2014), komunikasi internal disebutkan sebagai pertukaran gagasan di antara pada administrator dan karyawan di dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan strukturnya yang khas, dan di dalam pertukarannya tersebut berlangsung secara horizontal, vertikal, dan diagonal. Pandemi Covid-19 memberikan dampak negatif hampir terhadap seluruh aspek perusahaan, membawa perusahaan diambang krisis jika tidak dapat segera memutar strategi untuk menyamakan langkah dengan pandemi. Dengan keterbatasan kontak, komunikasi internal malah semakin dibutuhkan. Covid-19 berdampak pada pekerjaan serta kehidupan karyawan itu sendiri sebagai pekerja. Strategi komunikasi internal EX Telkom Indonesia menitik beratkan pada nilai apresiasi dan penghargaan terhadap masing-masing individu, baik terhadap pencapaian mereka di dalam pekerjaan maupun hari-hari besar mereka sebagai individu di luar perusahaan.

### 1. Pola Komunikasi Internal

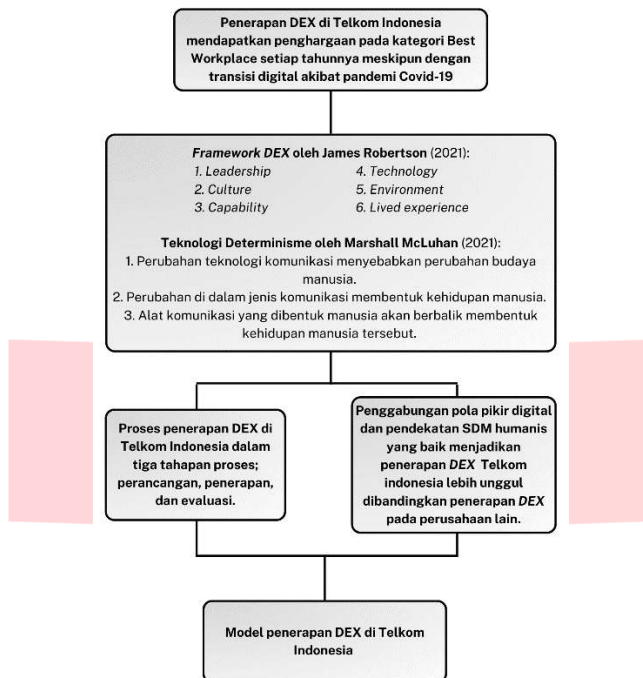
Menurut Ruliana (2014) komunikasi internal memiliki beberapa tiga pola komunikasi internal, yaitu komunikasi vertikal, komunikasi horizontal, dan komunikasi diagonal. Komunikasi vertikal adalah alur komunikasi internal yang bergerak dari atas ke bawah atau dari bawah ke atas. Komunikasi horizontal adalah alur komunikasi internal yang bergerak lurus. Artinya, komunikasi ini terjadi di antara dua karyawan atau lebih yang memiliki posisi yang setara. Komunikasi internal yang terjadi secara horizontal dapat berupa koordinasi terkait sesama anggota tim tugas. Komunikasi diagonal terjadi melalui komunikasi yang terjalin di antara pemimpin sebuah tim dengan karyawan tim lain ataupun sebaliknya, dan seringkali bertujuan untuk menyelaraskan tugas antar tim berkolaborasi agar hasil kolaborasi nantinya sesuai dengan tujuan dan sudah satu paham dalam pengerjaannya.

### 2. Fungsi Komunikasi

Komunikasi organisasi, menurut Robbins dan Judge (dalam Wibowo, 2013: 242), memiliki empat fungsi, yaitu *control*, *motivation*, *emotional and expression*, dan *information*. Ketika karyawan bertindak di dalam organisasi, komunikasi menjadi rem dalam bentuk batasan dan arahan agar tindakan pekerja di bawah nama organisasi tidak keluar menyimpang dari tanggung jawab utamanya.

Melalui komunikasi, motivasi pekerja distimulasi dengan berbagai bentuk timbal balik yang baik dan apresiasi berkelanjutan. Sejalan dengan fungsi kedua, fungsi ketiga memberikan ruang bagi pekerja untuk mengekspresikan emosi mereka terhadap pekerjaan dan perusahaan, sebagai respon akan lingkungan kerja perusahaan bagi karyawan. Komunikasi itu sendiri merupakan sebuah pesan, dalam bentuk eksplisit maupun implisit, dan pesan adalah bentuk informasi. Informasi yang terjadi di dalam komunikasi organisasi berkuat mengenai pada kepentingan perusahaan dan tugas masing-masing pemegang jabatan.

## C. Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Berpikir

### III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan metode studi kasus tunggal. Hasil akhir dari laporan data riset kualitatif meliputi hasil wawancara narasumber, refleksi peneliti terhadap penelitian, dan deskripsi kompleks serta interpretasi permasalahan yang nantinya mengembangkan literatur terdahulu dan memberikan saran dalam bentuk aksi (Creswell, 2007).

Fokus penelitian pada penelitian ini hanya satu. Metode studi kasus dipilih karena peneliti ingin melihat dan memahami fenomena penelitian dengan lebih mendalam, di mana hal itu hanya bisa didapatkan melalui interaksi dengan informan terkait; mendengar opini dan cerita terkait fenomena yang seringkali lebih eksklusif, serta dengan melihat fenomena tersebut secara langsung di lapangan; bagaimana proses dan dampak nyatanya.

Penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivis, di mana perspektif informan terhadap fenomena adalah interpretasi personal yang bukan hasil dikte, melainkan lahir dari pengalaman dan terkonstruksi dari interaksi dengan subjek terkait yang dialami (Creswell, 2007). Paradigma ini menganggap keberadaan peristiwa sosial tidak ada begitu saja, melainkan hasil dari sebuah konstruksi sosial. Sebab itu, sudut pandang informan pun terbentuk berdasarkan pengalaman pribadi dan latar belakang mereka, sehingga kenyataan akan berbeda-beda bagi tiap orang.

#### A. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data kualitatif adalah dengan melalui tiga cara (Moleong dalam Rosady, 2017: 220). Metode penelitian data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Metode wawancara yang digunakan adalah wawancara semi-struktur untuk mendapatkan wawancara yang mendalam dengan mengajukan pertanyaan lebih lanjut di luar *draft* wawancara kepada informan. Pengumpulan data observasi adalah non-partisipan, artinya peneliti melakukan observasi dengan hanya melihat dan memperhatikan jalannya *DEX* Telkom Indonesia dari sudut pandang pihak luar. Dokumentasi yang digunakan berupa rekaman wawancara, studi pustaka melalui artikel jurnal terdahulu dan buku terkait penelitian, serta *digital guidebook* program *EX* Telkom Indonesia.

#### B. Teknik Analisis Data

Data-data yang telah diperoleh akan dikumpulkan, disusun secara sistematis, lalu dilakukan analisis data. Reduksi data dilakukan secara manual dengan mereduksi transkrip wawancara untuk mendapatkan data yang dibutuhkan.

Penyajian data dilakukan secara sistematis terhadap data yang telah direduksi untuk mempermudah analisis data. Setelahnya, analisis data dilakukan dengan melakukan penggabungan hasil observasi dan wawancara, serta perbandingan dengan teori yang digunakan. Kesimpulan ditarik setelah analisis data dilakukan.

C. Teknik Penjagaan Keabsahan Data

Penelitian ini menggunakan triangulasi teknik, yaitu dengan cara mengecek data dari sumber yang sama melalui berbagai macam teknik pengumpulan data. Data informasi mengenai penerapan *DEX* yang telah diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi kemudian dibandingkan satu sama lain untuk melihat kesesuaian fakta, sehingga didapatkan data yang *credible* dan *trustworthy*.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Proses Penerapan *DEX* Telkom Indonesia

1. Perancangan

Dari hasil penyajian data, ditemukan bahwa Telkom Indonesia telah menerapkan strategi komunikasi internal *EX* yang diinisiasi dengan pelaksanaan survei *EX*. Survei ini diisi oleh 2561 responden yang merupakan karyawan Telkom Indonesia dengan *goals* utama untuk melihat bagaimana timbal balik karyawan terhadap perusahaan, baik dalam bentuk profesional dan personal. Hal ini berangkat dari ide dasar penerapan *EX* Telkom Indonesia yang menggunakan pendekatan *moment that matter*, di mana Telkom Indonesia berupaya membangun momen-momen yang berkesan pada setiap titik *journey* karyawan; sejak perekrutan sampai pensiun. Survei dilakukan menggunakan kuisioner *online* dan beberapa responden dipilih acak untuk melakukan *in-depth interview* untuk menggali lebih dalam terkait *touch point* karyawan.

Di dalam penerapan *EX*, sebagaimana pula yang disebutkan di dalam *digital playbook EX* Telkom Indonesia, bahwasannya *EX* didukung oleh tiga dimensi utama; digital/teknologi, fisik, dan kultural. *Digital employee experience (DEX)* merupakan aspek digital dari *EX* yang dikembangkan dan diteliti lebih dalam, terutama ketika adanya situasi pandemi Covid-19 yang memicu pengadopsian digitalisasi secara total dan menyeluruh sebagai syarat utama untuk bertahan di industri. Pada masa di mana digitalisasi sudah menjadi *check point* wajib bagi setiap dan seluruh perusahaan di Indonesia, Telkom Indonesia menyadari bahwa penerapan digitalisasi harus seimbang dan tidak mendominasi internal perusahaan.

Ditemukan bahwa pandemi Covid-19 tidak menjadi krisis yang besar bagi Telkom Indonesia. Hal ini memperlihatkan bahwa *DEX* Telkom Indonesia dijalankan dengan begitu baik sehingga transisi digital yang mendadak tidak menjadi hambatan bagi Telkom Indonesia, terutama pada strategi induk dari *DEX*, yaitu *EX*, yang terbukti dari penghargaan *Best Workplace* yang terus diraih Telkom Indonesia setiap tahunnya di masa pandemi. Telkom Indonesia memiliki upaya *DEX* yang *sustainable* dan cepat dalam adaptasi, serta karyawan internal yang memiliki kemampuan baik dalam literasi digitalnya, sehingga perubahan digitalisasi dapat diterima dengan cepat dan *DEX* disesuaikan pelaksanaannya dengan transisi digital yang terjadi.

2. Penerapan

a. Alat dan Media Komunikasi Digital Telkom Indonesia

Alat dan media komunikasi digital pada *DEX* Telkom Indonesia dapat dilihat pada tabel di bawah. Alat dan media komunikasi tersebut memberikan karyawan Telkom Indonesia fasilitas untuk memenuhi kebutuhan mereka dalam sisi profesional dan personal.

Tabel 1. Alat dan Media Komunikasi Digital Internal

| MEDIA KOMUNIKASI DIGITAL INTERNAL TELKOM INDONESIA | KEGUNAAN   |
|--|--|
| <i>Diarium</i>                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sosial media internal</li> <li>2. Kepegawaian (<i>monitoring</i> dan penilaian karyawan oleh pimpinan, administrasi, absensi)</li> <li>3. <i>Helpdesk</i></li> <li>4. Informasi dan sata pekerjaan <i>user</i> secara <i>private</i> dan <i>non-private</i> (untuk kebutuhan penilaian kepegawaian)</li> </ol> |

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
|                                    | <ol style="list-style-type: none"> <li>5. <i>Journey Onboarding</i></li> <li>6. Kalender digital</li> <li>7. Terintegrasi dengan berbagai <i>web page</i> layanan digital internal Telkom Indonesia</li> </ol> |
| <i>Aplikasi Insightful</i>         | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Layanan konseling</li> <li>2. Layanan <i>couching</i></li> </ol>   |
| <i>Layanan Klinik Online Yakes</i> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konseling kesehatan</li> <li>2. Memesan obat</li> </ol>  |
| <i>Layanan Pengajuan Fwa</i>       | Layanan ini digunakan karyawan untuk mengajukan <i>FWA</i> sesuai kebutuhan karyawan.  |
| <i>Ideabox</i>                     | Aplikasi untuk internal perusahaan menyalurkan solusi, ide, dan inovasi terhadap permasalahan permasalahan yang jika terpilih akan berkolaborasi dengan perusahaan.  |
| <i>Hc Helpdesk</i>                 | Ruang bagi karyawan untuk memberikan <i>feedback</i> mereka secara <i>online</i> ; bertanya, menyampaikan keluhan, dan memberikan saran.   |
| <i>Hc Wiki</i>                     | <i>Repository</i> Telkom Indonesia terkait kebijakan dan aturan strategi <i>EX</i> untuk seluruh internal Perusahaan, juga halaman <i>frequently asked question</i> .  |
| <i>Zoom</i>                        | Digunakan untuk melakukan berbagai kegiatan rapat formal dan non-formal internal perusahaan.   |
| <i>Microsoft 365</i>               | Telkom Indonesia bekerja sama dengan Microsoft untuk menunjang kebutuhan pekerjaan karyawan.   |

Seluruh alat dan media komunikasi digital tersebut dirancang Telkom Indonesia sebagai *tools* untuk mempermudah pekerjaan karyawan dan memperhatikan sisi personal karyawan pula. Diarium menjadi media komunikasi internal utama Telkom Indonesia yang menjadi *all apps* bagi banyak aplikasi dan layanan lain yang ada di internal Telkom Indonesia.

b. Program dan Aktivitas Digital Telkom Indonesia

Lingkungan kerja digital Telkom Indonesia dibangun melalui pelaksanaan program-program dan aktivitas-aktivitas digital. Hal ini akan pula membentuk budaya organisasi internal yang digital. Ketika aktivitas digital yang dilaksanakan memberikan pengalaman interaksi digital yang positif bagi karyawan, budaya internal digital dan lingkungan kerja digital pun akan terbangun dengan positif. Telkom Indonesia memastikan bahwa program-program serta aktivitas digital yang dilaksanakan di internal perusahaan diterapkan untuk kepentingan karyawan internal dan menjadi ruang suportif untuk karyawan.

Tabel 4. 1 Program dan Aktivitas Digital

| <b>PROGRAM DAN AKTIVITAS<br/>DIGITAL INTERNAL TELKOM<br/>INDONESIA</b> | <b>PENJELASAN</b>  |
|--|--|
| Program <i>Journey Onboarding</i>                                      | Program ini dilakukan melalui Diarium dengan <i>check-in</i> dan melakukan agenda-agenda <i>on boarding</i> untuk karyawan baru, <i>buddy</i> , dan pimpinan.  |
| Program <i>With U</i>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Layanan konseling</li> <li>2. Layanan <i>couching</i></li> </ol>   |
| Program <i>Flexible Working Arrangement (FWA)</i>                      | Sistem kerja yang fleksibel dengan penyediaan sistem kerja <i>offline</i> dan <i>online</i> yang dapat dipilih sesuai dengan kebutuhan masing-masing karyawan. |
| Webinar  | Telkom Indonesia rutin mengadakan webinar mengenai topik-topik penting untuk internal, seperti kesehatan mental.   |

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <i>Leader Talk Values</i> | <i>Leader</i> dari masing-masing unit ruitn mengadakan Zoom dengan anggota mereka untuk melakukan <i>sharing</i> mengenai berbagai hal. |
| <i>Weekly Meeting</i>     | <i>Meeting</i> untuk evaluasi mingguan dan <i>briefing</i> untuk pekerjaan selanjutnya.   |
| <i>Corpu Online</i>       | Pelatihan karyawan secara <i>online</i> yang dilakukan Telkom Indonesia saat pandemi Covid-19.  |

### c. Upaya Pengenalan oleh Telkom Indonesia

Hasil temuan yang didapatkan terkait upaya-upaya Telkom Indonesia berupa *digital guidebook* dan pelaksanaan sosialisasi untuk setiap program digital serta alat dan media komunikasi internal digital yang disediakan atau diterapkan internal Telkom Indonesia. Program pengenalan tersebut memberikan karyawan pengetahuan komplit mengenai produk digital terkait dan meningkatkan literasi digital mereka sebab Telkom Indonesia turut memberikan arahan-arahan, bimbingan, penyampaian aturan, dan petunjuk mengenai bagaimana dan hal apa saja yang dapat dilakukan karyawan dalam melaksanakan produk digital tersebut dan memanfaatkannya sebaik mungkin baik untuk kebutuhan personal dan profesional. Pengalaman interaksi digital yang dialami karyawan otomatis bergerak ke arah yang lebih positif ketika karyawan minim mengalami kendala dalam menggunakan alat digital, sebab upaya sosialisasi dan arahan berupa *guidebook* akan memberikan karyawan pengetahuan yang lebih jelas terhadap apa yang harus dilakukan.

Telkom Indonesia melakukan *meeting* khusus dengan para pemimpin lebih awal untuk melakukan *briefing* terkait program digital perusahaan, memberikan pemahaman sepenuh-penuhnya mengenai program tersebut, kebijakan serta tujuan dan hasil yang ingin dicapai perusahaan, dasar perancangannya, bagaimana bentuk-bentuk pelibatan diri yang dapat dilakukan, dan sikap seperti apa yang dapat membantu proses jalannya program digital yang akan dilaksanakan. Sehingga, pemimpin sudah memiliki wawasan yang lengkap dan menyeluruh untuk siap membimbing dan membantu anggota mereka dalam menjalankan program digital terkait; mulai dari pelaksanaan atau penggunaan alat digital seperti apa dan sikap dalam mencari solusi ketika menemui kendala.

Pemimpin inisiatif dan kreatif dalam merancang aktivitas-aktivitas digital yang dapat membantu karyawan beradaptasi, tidak hanya melalui aktivitas pembangun budaya tim yang digital, tetapi juga melalui aksi dan gestur mereka yang terbuka dan membimbing. Seperti melalui program *culture agent* yang memberikan setiap unit kalender aktivitas digital masing-masing untuk diisi oleh kegiatan-kegiatan digital sesuai dengan personalitas tim dan tanggung jawab unit. Sikap pemimpin yang *welcoming* dan dapat mengelola anggota timnya dengan baik membangun hubungan yang baik antara pemimpin dan anggotanya, sehingga dalam proses adaptasi digital, anggota tidak sungkan untuk bertanya dan meminta bantuan pemimpin.

Berbagai upaya tersebut selain membantu proses adaptasi karyawan, pun berbalik meningkatkan kemampuan literasi digital karyawan. Literasi digital yang baik akan memberikan pengalaman positif saat melakukan interaksi digital. Hal ini juga akan melancarkan proses adaptasi karyawan karena karyawan akan lebih tidak terintimidasi dengan digital.

### 3. Evaluasi

Untuk membentuk komunikasi internal yang bersifat dua arah agar penerapan *DEX* dapat benar-benar efektif, seperti elemen terakhir yang ada pada siklus komunikasi, adalah adanya evaluasi. Evaluasi ini dilakukan setelah adanya *feedback* atau timbal balik dari karyawan setelah memiliki pengalaman dalam menggunakan produk digital perusahaan. Pengumpulan timbal balik yang baik menjadi tahap yang penting untuk melihat bagaimana penerapan *DEX* yang dilakukan.

Telkom Indonesia memiliki unit khusus yang bertanggung jawab dalam tahapan ini, *HC Helpdesk* di bawah unit HCBP merupakan aplikasi *omnichannel* untuk menerima timbal balik karyawan dalam bentuk pertanyaan dan keluhan. *HC Wiki* merupakan aplikasi *repository* yang memuat kebijakan serta aturan *DEX* dan laman *frequently asked questiones*. Selain itu, Telkom Indonesia rutin mengadakan survei *online* terkait program dan media komunikasi digital setiap beberapa bulan sekali. Salah satu survei yang dilakukan pada kuartal ke-4 setiap tahunnya adalah survei Diarium. *Beta tester* seringkali dilakukan sebelum dirilis sebuah fitur secara penuh.

Pengelolaan timbal balik ini juga sebagai pemantauan jalannya sistem penerapan *DEX*. Timbal balik serta hasil pemantauan ini dikumpulkan dan disimpan untuk dijadikan bahan evaluasi penerapan *DEX* dengan mengkaji



kebijakan dan strategi penerapan yang sekiranya perlu dikaji ulang. Evaluasi *DEX* Telkom Indonesia melibatkan karyawan secara penuh dalam pelaksanaan *DEX* yang lebih baik lagi, dengan mempertimbangan timbal balik dan saran karyawan, serta akumulasi pengalaman interaksi digital karyawan pada saat itu, apakah pengalaman interaksi digital mereka positif atau justru sebaliknya.

a. Teknologi dan Pendekatan Sumber Daya Manusia yang Humanis

Dapat diketahui bahwa dalam menerapkan *DEX* yang baik, perusahaan tidak hanya harus memenuhi kebutuhan digital karyawan berupa fisik, tetapi juga harus menjadikan karyawan tersebut sebagai tujuan utama dalam penerapannya. Telkom Indonesia betul-betul melibatkan karyawan mereka dalam seluruh proses pelaksanaan digitalisasi dan penggunaan produk digital internal, dari mulai menjadi pertimbangan utama dalam pembuatan produk digital (alat, media komunikasi digital, dan program serta aktivitas digital) sampai menjadi pertimbangan utama dalam melakukan evaluasi terhadap penerapan *DEX*. Bahkan, karyawan diundang memiliki kontrol personal untuk mengembangkan diri dan memanfaatkan sebaik-baiknya produk-produk digital tersebut untuk mengasah potensi diri.

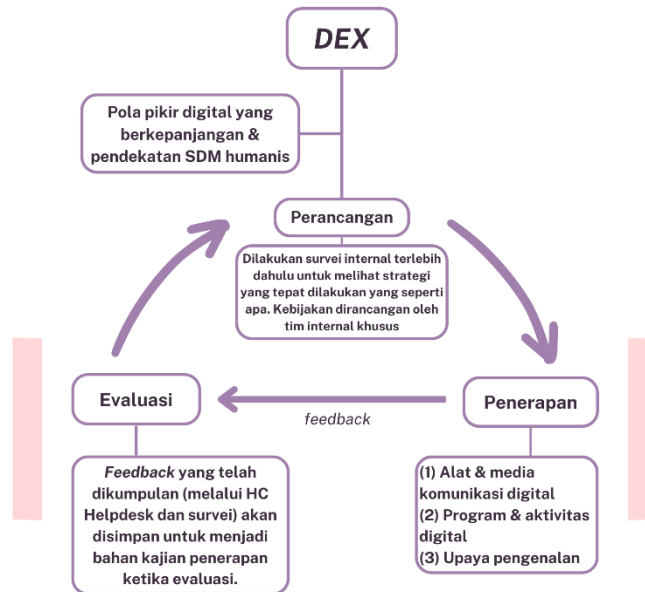
Temuan program *FWA* yang sudah diterapkan perusahaan bahkan sejak sebelum pandemi menjadi temuan yang begitu menarik dalam proses penerapan *DEX*. Meskipun sebelum pandemi Covid-19 proyek ini masih berupa pra-proyek atau sedang dalam masa *trial* dengan beberapa unit, ini tetap menjadi sebuah langkah yang besar bagi Telkom Indonesia untuk berada lebih jauh di depan dibandingkan dengan perusahaan lainnya, sebabnya pandemi Covid-19 tidak menjadi krisis besar bagi perusahaan. Temuan ini memperlihatkan bahwa Telkom Indonesia memiliki *mindset* digital yang jauh ke depan dan berkepanjangan. Tren-tren digital yang ada tidak hanya dimanfaatkan sebagai upaya digitalisasi internal, tetapi juga dikembangkan sampai tercetus inovasi-inovasi baru yang inovatif dan dapat menjadi alat yang lebih baik untuk memenuhi tujuan *DEX*.

Pola pikir digital yang digabungkan dengan pendekatan sumber daya manusia yang humanis oleh Telkom Indonesia ini memberikan ruang untuk ide-ide kreatif digital yang mampu menjadikan strategi *EX sustainable* serta efektif, sikap tanggap dalam menghadapi krisis digitalisasi dan lebih sigap untuk berpikir lebih jauh dalam membentuk upaya pencegahan krisis internal digital. Penggabungan pola pikir tersebut menjadikan penerapan *DEX* benar-benar sesuai dengan ide dasar *DEX* yang merupakan konsep *human-centric* dan tujuan *DEX* agar tercipta pengalaman interaksi digital yang positif. Itulah mengapa *DEX* Telkom Indonesia merupakan penerapan *DEX* yang ideal karena sesuai dengan inti dari *DEX* itu sendiri dan memiliki seluruh aspek *framework DEX*.

Dari ketiga tahapan pada teori teknologi determinisme, Telkom Indonesia sudah berada pada tahapan kedua, yaitu perubahan di dalam jenis komunikasi akan membentuk kehidupan manusia. Setelah melalui poin pertama, kehidupan karyawan yang terbentuk tidak lagi karena adanya perubahan teknologi (tahap pertama), tapi sudah ada kehidupan baru yang terbentuk karena adanya perubahan dalam jenis komunikasi. Meskipun Telkom Indonesia sudah memiliki alat-alat komunikasi yang perusahaan bentuk dari adanya perubahan jenis komunikasi ini, namun belum kehidupan karyawan belum sampai pada tahap ketiga.

Namun, melainkan hanya teknologi yang membentuk kehidupan internal karyawan, seperti apa yang dimaksudkan oleh Marshall McLuhan, penemuan-penemuan dalam penelitian ini melihat bahwa upaya perusahaan dalam membuat pengalaman karyawan terhadap alat-alat komunikasi digital tersebut positif juga menjadi faktor dibalik pembentukan kehidupan karyawan. Telkom Indonesia melakukan upaya-upaya untuk membantu proses adaptasi karyawan merupakan bagian dari *DEX* yang suportif terhadap proses karyawan mencapai kesiapan menerima produk digital yang disediakan. Pola pikir digital mereka terhadap alat komunikasi digital akan bergerak ke arah positif ketika karyawan memiliki pengalaman positif dalam penggunaannya.

Untuk mempermudah melihat proses penerapan *DEX* Telkom Indonesia, dilampirkan tahapan-tahapan proses penerapan *DEX* dalam bentuk bagan di bawah ini:

Gambar 2. Model Penerapan *DEX* Telkom Indonesia

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

1. *DEX* Telkom Indonesia tidak berhenti pada penyediaan fasilitas digital untuk karyawan saja, tetapi perusahaan melakukan upaya-upaya penting lainnya untuk memastikan bahwa alat dan media komunikasi digital yang disediakan dapat menjadi pengalaman dan manfaat positif bagi karyawan untuk memenuhi kebutuhan profesional dan personal. *DEX* Telkom Indonesia melalui tiga tahap penerapan, mulai dari perancangan, penerapan, evaluasi dan kembali pada perancangan. Perancangan proses survey untuk melihat kebijakan yang diperlukan dan merancang kebijakan tersebut. Pada penerapan, Telkom Indonesia menyediakan alat & media komunikasi digital, program & aktivitas digital, upaya pengenalan produk digital tersebut untuk membantu upaya adaptasi karyawan. Timbal balik terbentuk dan diberikan kepada perusahaan sebagai bahan evaluasi. Evaluasi akan menjadi bahan untuk mengkaji kembali kebijakan dalam proses perancangan yang perlu dikaji ulang. Hasil evaluasi akan menjadi dasar penerapan yang baru.
2. Penerapan *DEX* Telkom Indonesia lebih unggul daripada penerapan *DEX* perusahaan lain sebab Telkom Indonesia memiliki pola pikir digital yang futuristik dan berkepanjangan. Hal itu juga memberikan keleluasaan kepada Telkom Indonesia dalam memiliki sifat yang tanggap dalam menghadapi krisis pandemi. Pola pikir tersebut digabungkan dengan pendekatan SDM yang humanis, yang terlihat dari upaya digitalisasi Telkom Indonesia yang tidak hanya memenuhi kebutuhan profesional karyawan, namun juga kebutuhan personal karyawan.

### B. Saran

Adapun saran penelitian yang terbagi menjadi saran akademis dan saran praktis.

#### 1. Saran Akademis

Penelitian-penelitian terdahulu yang mengambil topik *DEX* masih cukup sedikit sebab konsep *DEX* ini merupakan konsep yang tergolong baru. Sehingga, penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan tambahan untuk penelitian-penelitian selanjutnya terkait *DEX*. Kedepannya, penelitian dapat dilakukan untuk melihat *DEX* perusahaan lain di luar industri teknologi atau bahkan internasional untuk melihat perkembangan *DEX* di luar Indonesia.

#### 2. Saran Praktis

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan serta pengetahuan yang lebih mendalam terkait bentuk penerapan *DEX* yang ideal seperti apa. Saran praktis ini akan dibagi menjadi dua segmen, yaitu saran untuk Telkom Indonesia sebagai subjek penelitian, dan untuk praktisi PR internal.

- a. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai tambahan wawasan serta ilmu terkait pelaksanaan digitalisasi internal dengan penerapan *DEX* untuk para praktisi PR internal, perusahaan, maupun siapapun yang dapat memanfaatkan penelitian ini sebagai acuan praktis untuk menghadapi era digitalisasi yang baru.
- b. Diharapkan penerapan *DEX* Telkom Indonesia saat ini dapat dipertahankan dan dapat terus dikembangkan dengan melakukan inovasi-inovasi digitalisasi internal yang dapat memenuhi kebutuhan karyawan baik secara profesional maupun personal.

#### REFERENSI

- Abhari, K., Ostroff, C., Barcellos, B., & Williams, D. (2021). Co-Governance in Digital Transformation Initiatives: The Roles of Digital Culture and Employee Experience. *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences* (p. 5801). Hawaii: ScholarSpace.
- Adam, E., & Kartikawangi, D. (2018). The Analysis of The Use of Communication Technology to The Effectiveness of Internal Communication.
- Aw., S. (2018). *Komunikasi Organisasi: Prinsip Komunikasi untuk Peningkatan Kinerja Organisasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Baiq, Nengah, I., & Komang. (2019). Pengaruh Pengalaman Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Art Shop di Desa Sukarara Tahun 2019.
- Bojadjiev, M. I., & Vaneva, M. (2021). The Impact of Covid-19 Crisis on a Company's Internal Communication.
- Chandwani, Shah, & Shaikh. (2020). A Study on Role of Digital Technologies and Employee Experience. 15.
- Clutterbuck, D., & Hirst, S. (2002). *Talking Business Making Communication Work*. Great Britain: The Item Group Ltd.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. United States: Sage Publications, Inc.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2011). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. New York: Routledge.
- Hardjana, A. (2019). *Komunikasi Organisasi: Strategi Interaksi dan Kepemimpinan*. Depok: PT RajaGrafindo Persada.
- Karlina, & Rajiyem. (2022). Strategi Komunikasi Internal dalam Perubahan Organisasi di Masa Transisi Tahun 2019-2020.
- Mahrani, & Guntur. (2022). Transformasi Komunikasi Internal Public Relations dalam Membangun Keterlibatan Karyawan di Masa Pandemi Covid 19.
- Poppy, R. (2014). *Komunikasi Organisasi: Teori & Studi Kasus*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Pramudita, B. A. (2023, May 1). *Survei: 50% Perusahaan Indonesia Utamakan Transformasi Digital*. Retrieved from Warta Ekonomi: <https://wartaekonomi.co.id/read296336/survei-50-perusahaan-indonesia-utamakan-transformasi-digital>
- Robertson, J. (2021, April 28). *Getting strategic: the DEX Enterprise Framework*. Retrieved from Step Two: <https://www.steptwo.com.au/papers/DEX-enterprise-framework/>
- Ruslan, R. (2017). *Metode Penelitian Public Relations & Komunikasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Scott M. Cutlip, A. H. (2006). *Effective Public Relations*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Sugiyono. (2010). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutarto. (2006). *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Syahchari, Lasmy, & Maria. (2021). The Influence of Digital Employee Experience and Employee Agility: Do They Boost Firm's Effectiveness?
- Wisnu, & Wasisto. (2021). Pengaruh Komunikasi Internal, Dukungan Organisasi, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan XYZ.