



UNIVERSITAS BUDI LUHUR

Fakultas Komunikasi & Desain Kreatif

KAMPUS PUSAT : Jl. Raya Ciledug, Petukangan Utara, Jakarta Selatan 12260

Telp : (021) 5853753 (Hunting) Fax : (021) 7371164, 5853752

Website : <http://www.budiluhur.ac.id>

KEPUTUSAN DEKAN FAKULTAS KOMUNIKASI & DESAIN KREATIF UNIVERSITAS BUDI LUHUR

Nomor : K/UBL/FKDK/000/028/03/25

TENTANG PENUNJUKAN DOSEN PEMBIMBING PENYUSUNAN TESIS MAHASISWA PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI FAKULTAS KOMUNIKASI & DESAIN KREATIF UNIVERSITAS BUDI LUHUR SEMESTER GENAP 2024/2025

DEKAN FAKULTAS KOMUNIKASI & DESAIN KREATIF UNIVERSITAS BUDI LUHUR,

- Menimbang :
- Bawa untuk melaksanakan bimbingan dan penyusunan tesis mahasiswa peserta program pendidikan Magister (S2) pada Program Studi Magister Ilmu Komunikasi Fakultas Komunikasi & Desain Kreatif Universitas Budi Luhur perlu menunjuk Dosen Pembimbing.
 - Bawa sehubungan dengan hal tersebut pada butir a di atas, perlu dibuat Surat Keputusan.

- Mengingat :
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
 - Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi;
 - Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia No. 114/D/O/2002 tentang Penggabungan 4 (Empat) Sekolah Tinggi Menjadi Universitas Budi Luhur, Yang Diselenggarakan oleh Yayasan Pendidikan Budi Luhur;
 - Akta Pendirian Yayasan Pendidikan Budi Luhur, tanggal 23 Desember 1991;
 - Statuta Universitas Budi Luhur;
 - Keputusan Ketua Yayasan Pendidikan Budi Luhur No. K/YBL/KET/00/014/01/10, tentang Organisasi dan Tatakerja Universitas Budi Luhur;
 - Keputusan Pengurus Yayasan Pendidikan Budi Luhur Cakti Nomor : K/YBLC/KET/000/191/05/17 tanggal 16 Mei 2017 tentang Pengangkatan Para Pejabat Universitas Budi Luhur;
 - Keputusan Rektor Universitas Budi Luhur No: K/UBL/REK/000/01/22 tentang Perubahan Nama Fakultas Ilmu Komunikasi Menjadi Fakultas Komunikasi & Desain Kreatif

- Mengingat pula : Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan Program Studi Magister Ilmu Komunikasi Universitas Budi Luhur Tahun Akademik 2024/2025

MEMUTUSKAN

- Menetapkan Pertama : Menunjuk Dosen yang namanya tersebut dalam lampiran keputusan ini untuk memberikan bimbingan dalam penyusunan tesis kepada mahasiswa yang namanya tersebut pada lampiran keputusan ini.
- Kedua : Pembimbing tersebut diberikan honorarium menurut ketentuan yang berlaku di lingkungan Universitas Budi Luhur.
- Ketiga : Keputusan ini berlaku selama semester Genap 2024/2025, dan akan diubah sebagaimana mestinya apabila di kemudian hari terdapat kekeliruan.

Ditetapkan di : Jakarta

Pada Tanggal : 21 Maret 2025

Dekan Fakultas Komunikasi & Desain kreatif





UNIVERSITAS BUDI LUHUR

Fakultas Komunikasi & Desain Kreatif

KAMPUS PUSAT : Jl. Raya Ciledug, Petukangan Utara, Jakarta Selatan 12260

Telp : (021) 5853753 (Hunting) Fax : (021) 7371164, 5853752

Website : <http://www.budiluhur.ac.id>

Lampiran Surat Keputusan Fakultas Komunikasi & Desain Kreatif Universitas Budi Luhur

Nomor : K/UBL/FKDK/000/028/03/25

Tentang : Penunjukan Dosen Pembimbing Penyusunan Tesis Mahasiswa Program Studi Magister Ilmu Komunikasi, Fakultas Komunikasi & Desain Kreatif Universitas Budi Luhur Semester Genap 2024/2025

No	NIP	Nama Dosen
1	990005	Denik Iswardani Witarti, Ph.D
2	140058	Dr. Afrina Sari, M.Si
3	110043	Dr. Ahmad Toni, M.I.Kom
4	120020	Dr. Dudi Iskandar, S.Ag., M .I.Kom
5	030558	Dr. Nawiroh Vera, M.Si
6	110038	Dr. Umainah Wahid, M.Si

Ditetapkan di : Jakarta

Pada Tanggal : 21 Maret 2025

Dekan Fakultas Komunikasi & Desain kreatif

Universitas Budi Luhur



Dr. Rocky Prasetyo Jati, M.Si

**STRATEGI KAMPANYE POLITIK DIGITAL DALAM GERAKAN ANTI MONEY
POLITIK MELALUI MEDIA SOSIAL FACEBOOK DAN INSTAGRAM OLEH
PARTAI LOKAL ACEH**
(Studi Kasus Dapil 10 Dewan Perwakilan Rakyat Aceh)

TESIS



Oleh :
NOFRIZAL
2271600401

PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS BUDI LUHUR
JAKARTA
2025

**STRATEGI KAMPANYE POLITIK DIGITAL DALAM GERAKAN ANTI MONEY
POLITIK MELALUI MEDIA SOSIAL FACEBOOK DAN INSTAGRAM OLEH
PARTAI LOKAL ACEH**
(Studi Kasus Dapil 10 Dewan Perwakilan Rakyat Aceh)

TESIS



Oleh :
NOFRIZAL
2271600401



PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS BUDI LUHUR
JAKARTA
2025

**BERITA ACARA SIDANG TESIS**

S/UBL/PPS/501/0353/VII/25

Pada hari ini Jumat tanggal 11 Juli 2025 , telah dilaksanakan Ujian Sidang Tesis sebagai berikut:

Judul: Strategi kampanye politik digital dalam gerakan anti money politik melalui media sosial Facebook dan intagram oleh partai lokal Aceh, (studi kasus di Aceh)

1. Nama : Nofrizal
2. NIM : 2271600401
3. Kosentrasi : Komunikasi Industri Media
4. Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi
5. Pembimbing Utama : Prof. Dr. Umaimah, S.Fil., M.Si.
6. Pembimbing Pendamping :

Berdasarkan penilaian pada Perumusan Masalah, Relevansi Teori dan Bidang Kajian, Metodologi dan Instrument Penelitian, Logika, Penulisan dan Pembahasan dan Penyajian Materi, Maka Mahasiswa tersebut dinyatakan :

LULUS

dengan nilai angka: 86 huruf: A-

Mahasiswa tersebut di atas wajib menyerahkan hasil perbaikan Tesis dalam bentuk terjilid sesuai dengan Panduan Revisi Tesis, selambat-lambatnya tanggal

Panitia Pengaji:

- | | |
|---------------------------|---|
| 1. Ketua Pengaji | Dr. Nawiroh Vera, S.Sos, M.Si. (030558) |
| 2. Anggota Pengaji | Dr. Ahmad Toni, S.Sos.I., M.I.Kom. (110043) |
| 3. Moderator (Pembimbing) | Prof. Dr. Umaimah, S.Fil., M.Si. (110038) |

Keterangan:

Nilai Huruf: A:90-100 A-:85-89,99 B+:80-84,99 B:75-79,99 B-:70-74,99 C+:65-69,99 C:60-64,99 C-:50-59,99 D:40-49,99 E:0-39,99

**KOMUNIKASI STRATEGIS *PUBLIC RELATIONS* DAN PRAKTIK
ACCOUNT MANAGEMENT DALAM MENDUKUNG TRANSFORMASI
DIGITAL DI SEKTOR PUBLIK**
(Studi Kasus Sistem Satu Data Indonesia (SDI) oleh PT Telkom Indonesia)

TESIS



Oleh
NINOY AMELIA
2371600053

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS KOMUNIKASI DAN DESAIN KREATIF
UNIVERSITAS BUDI LUHUR
JAKARTA
2025**

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

**KOMUNIKASI STRATEGIC PUBLIC RELATIONS DAN PRAKTIK
ACCOUNT MANAGEMENT DALAM MENDUKUNG TRANSFORMASI
DIGITAL DI SEKTOR PUBLIK**
(Studi Kasus Sistem Satu Data Indonesia (SDI) oleh PT Telkom Indonesia)

TESIS

**Diajukan untuk memenuhi salah satu persyaratan
memperoleh gelar Magister Ilmu Komunikasi**



Oleh:

**NINOY AMELIA
Nim : 2371600053**

**Telah disetujui untuk dipertahankan dalam sidang
Jakarta, 3 Juli 2025**

Menyetujui,

**Dr. Umaimah Wahid, S.Fil., M.Si.
Pembimbing**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS KOMUNIKASI DAN DESAIN KREATIF
UNIVERSITAS BUDI LUHUR
JAKARTA
2025**

HALAMAN PENGESAHAN



PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS KOMUNIKASI & DESAIN KREATIF
UNIVERSITAS BUDI LUHUR

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Ninoy Amelia
Nomor Induk Mahasiswa : 2371600053
Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi
Bidang Peminatan : Komunikasi Pemasaran Dan Humas Perusahaan
Jenjang Studi : Strata 2
Judul : KOMUNIKASI STRATEGIS PUBLIC RELATIONS DAN PRAKTIK
ACCOUNT MANAGEMENT DALAM MENDUKUNG TRANSFORMASI
DIGITAL DI SEKTOR PUBLIK
(STUDI KASUS SISTEM SATU DATA INDONESIA (SDI) OLEH PT
TELKOM INDONESIA)



Laporan Tugas Akhir ini telah disetujui, disahkan dan direkam secara elektronik sehingga tidak memerlukan tanda tangan tim pengaji.

Jakarta, Jumat 11 Juli 2025

Tim Pengaji:

Ketua : Denik Iswardani Witarti, S.I.P, M.Si, Ph.D.
Anggota : Dr. Ahmad Toni, S.Sos.I., M.I.Kom.
Pembimbing : Dr. Umainah, S.Fil., M.Si
Ketua Program Studi : Dr. Umainah, S.Fil., M.Si

HALAMAN PERNYATAAN



PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS BUDI LUHUR

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ninoy Amelia
NIM : 2371600053
Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi
Program : Komunikasi dan Desain Kreatif

menyatakan bahwa TESIS yang berjudul:

Komunikasi Strategis Public Relations dan Praktik Account Management
dalam Mendukung Transformasi Digital di Sektor Publik
(studi Kasus Sistem Satu Data Indonesia (sdi) oleh PT Telkom Indonesia)

1. Merupakan hasil karya tulis ilmiah sendiri dan bukan merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain,
2. Saya ijinkan untuk dikelola oleh Universitas Budi Luhur sesuai dengan norma hukum dan etika yang berlaku. Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai aturan yang berlaku apabila di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jakarta, Jumat 11 Juli 2025



(Ninoy Amelia)

HALAMAN PERUNTUKAN

Dengan penuh rasa syukur dan hormat,
tesis ini saya persembahkan kepada Keluarga tercinta terutama Mama, yang doa
dan kasih sayangnya menjadi fondasi kekuatan dalam setiap langkah saya,
Mbak Fefe yang senantiasa memberikan dukungan dengan caranya yang tulus serta
Kenzie dan Ceceh, yang selalu menjadi sumber keceriaan dan semangat dalam
menjalani hari-hari penuh tantangan.
Teman terdekat saya Fredrick, yang selalu hadir dalam berbagai situasi menjadi
pendengar yang baik, penyemangat di saat sulit, dan rekan seperjuangan dalam
perjalanan ini.
Tak lupa, saya juga menyampaikan rasa terima kasih yang mendalam kepada
sahabat-sahabat saya, atas kebersamaan, doa, dan dorongan yang begitu berarti
selama proses panjang penyusunan tesis ini.
Perjalanan ini penuh dengan proses pembelajaran, tantangan, dan refleksi.
Tanpa kehadiran dan dukungan dari kalian semua, pencapaian ini tidak akan berarti
seperti sekarang.
Terima kasih dari lubuk hati yang paling dalam.

HALAMAN UCAPAN TERIMAKASIH

“Ucapan terima kasih yang paling tulus dan mendalam saya persembahkan untuk Mama tercinta, Mbak Fefe, Kenzie, Ceceh, dan Fredrick sumber cinta, kekuatan, dan semangat yang tak pernah padam. Terima kasih atas kasih sayang tanpa syarat serta dukungan yang tak ternilai harganya. Kepada dosen pembimbing, saya haturkan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya atas ilmu, bimbingan, dan kesabaran dalam setiap proses yang saya jalani. Tak lupa, untuk sahabat-sahabat yang selalu hadir di setiap langkah, memberikan semangat, inspirasi, dan warna dalam perjalanan ini, terima kasih telah menjadi bagian dari cerita yang indah ini.”

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya serta kepada Mama dan keluarga yang selalu mendoakan, memberikan semangat, serta motivasi sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tesis ini. Peneliti berterima kasih kepada dosen pembimbing Tesis ibu Dr. Umainah Wahid, M.Si yang sudah membimbing peneliti dengan baik sehingga peneliti dapat menyelesaikan hasil Tesis yang berjudul “Komunikasi Strategis *Public Relations* dan Praktik *Account Management* dalam Mendukung Transformasi Digital di Sektor Publik: Studi Kasus Sistem Satu Data Indonesia (SDI) oleh PT Telkom Indonesia” dengan tepat waktu.

Penelitian ini ditujukan untuk memenuhi persyaratan kelulusan untuk mencapai jenjang Strata Dua (S2) pada program studi Magister Ilmu Komunikasi di Universitas Budi Luhur dengan konsentrasi *Marketing Communication and Public Relations*. Selain itu, peneliti juga mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang memberikan dukungan dan bantuan untuk menyelesaikan penelitian tugas akhir ini, khususnya kepada:

1. Prof. Dr. Agus Setyo Budi, M.Sc selaku Rektor Universitas Budi Luhur.
2. Dr. Rocky Prsaetyo Jati M.Si. selaku Dekan Fakultas Komunikasi dan Desain Kreatif Universitas Budi Luhur.
3. Dr. Umainah Wahid, M.Si. selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Komunikasi Universitas Budi Luhur, sekaligus pembimbing Tesis.
4. Amin Aminudin, M.I.Kom. selaku Sekretaris Program Studi Magister Ilmu Komunikasi Universitas Budi Luhur.
5. Denik Iswandari Witarti, Ph.D. selaku Dosen Penguji Proposal Tesis Peneliti.
6. Dr. Ahmad Toni, M.Si. selaku Dosen Penguji Proposal Tesis Peneliti.
7. Seluruh dosen di lingkungan Pascasarjana Fakultas Komunikasi dan Desain Kreatif Universitas Budi Luhur Khususnya di Program Studi Magister Ilmu Komunikasi yang telah banyak memberikan ilmu bimbingan, pengalaman kepada penulis selama masa proses studi perkuliahan.
8. Keluarga yang selalu memberikan dukungan moral dan material serta doa yang tiada henti.
9. Teman-teman di kelas MIKOM Angkatan 22 yang telah berbagi cerita dan berjuang bersama-sama selama kurang lebih 2 tahun dalam menyelesaikan studi pascasarjana ini.
10. Teman-teman di PT Telkom Indonesia yang telah menjadi sumber inspirasi dan semangat dalam menyelesaikan studi ini.
11. Sahabat-sahabat peneliti yang tentunya tidak dapat disebutkan satu persatu, yang tidak hentinya telah memberikan motivasi moral dan semangat terus menerus kepada peneliti.

Peneliti menyadari bahwa Tesis ini disusun sebagai wujud dedikasi penulis dalam memberikan sumbangsih terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam ranah Ilmu Komunikasi. Penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh sebab itu, dengan segala kerendahan hati, penulis sangat terbuka terhadap masukan, kritik, maupun saran yang membangun guna perbaikan dan pengembangan di masa mendatang.

Jakarta, Juli 2025

Ninoy Amelia

DAFTAR ISI

<i>HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING</i>	<i>ii</i>
<i>HALAMAN PENGESAHAN</i>	<i>iii</i>
<i>HALAMAN PERNYATAAN</i>	<i>iv</i>
<i>HALAMAN PERUNTUKAN</i>	<i>v</i>
<i>HALAMAN UCAPAN TERIMA KASIH</i>	<i>vi</i>
<i>KATA PENGANTAR</i>	<i>vii</i>
<i>DAFTAR</i>	<i>ISI</i>
.....	<i>ix</i>
<i>DAFTAR GAMBAR</i>	<i>xii</i>
<i>ABSTRAK</i>	<i>xiii</i>
<i>ABSTRACT</i>	<i>xiv</i>
<i>BAB I PENDAHULUAN</i>	<i>1</i>
1.1 Latar Belakang.....	<i>1</i>
1.2 Rumusan Masalah	<i>9</i>
1.3 Tujuan Penelitian.....	<i>10</i>
1.4 Manfaat Penelitian	<i>10</i>
1.4.1 Manfaat Teoritis	<i>10</i>
1.4.2 Manfaat Praktis	<i>11</i>
<i>BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN</i>	<i>12</i>
2.1 Kajian Pustaka	<i>12</i>
2.1.1 Penelitian Terdahulu	<i>12</i>
2.1.2 Teori yang digunakan	<i>15</i>
2.2 Kerangka Pemikiran	<i>19</i>
2.2.1 Kerangka Teoritis.....	<i>19</i>
2.2.2 Kerangka Konseptual	<i>22</i>
2.2.3 <i>State of Art</i> dan Alur Kerangka Pemikiran.....	<i>40</i>
<i>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</i>	<i>45</i>
3.1 Paradigma Penelitian.....	<i>45</i>
3.2 Pendekatan Penelitian	<i>45</i>
3.4 Subyek dan Obyek Penelitian	<i>47</i>
3.5 Teknik Pengumpulan Data	<i>47</i>
3.5.1 Data Primer.....	<i>47</i>
3.5.2 Data Sekunder	<i>47</i>
3.6 Teknik Analisis Data.....	<i>47</i>
3.6.1 Reduksi Data.....	<i>48</i>
3.6.2 Penyajian Data	<i>49</i>
3.6.3 Penarikan Kesimpulan.....	<i>49</i>

3.7	Validitas Data Kualitatif dan Triangulasi	49
3.7.1	Validitas Data Kualitatif.....	49
3.7.2	Triangulasi	50
3.8	Waktu dan Lokasi Penelitian.....	50
3.8.1	Waktu Penelitian	50
3.8.2	Lokasi Penelitian	50
3.9	Instrumen Bahan dan Alat Penelitian.....	50
3.9.1	Instrumen Bahan Penelitian	50
3.9.2	Instrumen Alat Penelitian.....	51
BAB IV.....		53
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		53
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	53
4.2	Hasil Penelitian.....	70
4.2.1	Peran Komunikasi Strategis dan <i>Account Management</i> dalam Transformasi Digital SDI oleh PT Telkom	71
4.2.1.1	. Komunikasi Dua Arah dan Pendekatan Konsultatif	71
4.2.1.2	. Segmentasi Audiens dan Personalisasi Solusi	75
4.2.1.3	. Narasi Strategis dan Penyederhanaan Teknologi.....	78
4.2.1.4	. Kredibilitas Pesan melalui Storytelling dan Testimoni.....	81
4.2.2	Tantangan Penerapan Komunikasi Strategis dan <i>Account Management</i> dalam Transformasi Digital SDI oleh PT Telkom Indonesia	83
4.2.2.1	. Perencanaan Komunikasi	84
4.2.2.2	. Pemahaman Audiens	87
4.2.2.3	. Pesan Strategis	89
4.2.2.4	. Saluran Komunikasi dan Feedback	92
4.3	Pembahasan.....	95
4.3.1	Peran Komunikasi Strategis dan <i>Account Management</i> dalam Transformasi Digital SDI oleh PT Telkom	95
4.3.1.1	. Penyusunan Narasi Strategis dan Konsistensi Pesan Komunikasi	96
4.3.1.2	. Pendekatan Komunikasi Multi-Channel dan Segmentasi Audiens	98
4.3.1.3	. Praktik <i>Storytelling</i> dan Edukasi Publik Berbasis Manfaat	99
4.3.1.4	. Pendekatan <i>Account Management</i> Berbasis Solusi dan Kebutuhan Spesifik	101
4.3.1.5	. Desain dan Implementasi Komunikasi Proyek SDI secara Adaptif	103
4.3.1.6	. Optimalisasi Komunikasi Digital dan Evaluasi Berbasis Data	104
4.3.1.7	. Analisis Menggunakan <i>Excellence Theory</i> (Teori Komunikasi Strategis)	106
4.3.1.8	. Analisis Menggunakan Teori Transformasi Digital.....	107
4.3.2	Tantangan Penerapan Komunikasi Strategis dan <i>Account Management</i> dalam Transformasi Digital SDI oleh PT Telkom Indonesia	109
4.3.2.1	. Tantangan Penyampaian Pesan kepada Pemangku Kepentingan dengan Literasi Digital Beragam.....	109
4.3.2.2	. Penolakan terhadap Perubahan dalam Birokrasi Konvensional.....	111
4.3.2.3	. Kesenjangan Infrastruktur dan Kesiapan SDM di Wilayah Tertentu..	112
4.3.2.4	. Hambatan Teknis dalam Interoperabilitas Sistem dan Standardisasi Data	114
4.3.2.5	. Tantangan Menjembatani Ekspektasi antara Instansi dan Kapasitas Solusi Teknis	116

4.3.2.6 . Rendahnya Literasi Digital Publik dan Kompleksitas Pesan Teknologi	117
4.3.2.7 . Analisis Menggunakan Teori Komunikasi Strategis.....	119
4.4 Kebaharuan Penelitian.....	121
<i>BAB V</i>	125
<i>KESIMPULAN DAN SARAN</i>	125
5.1 Kesimpulan.....	125
5.2 Saran	127
<i>DAFTAR PUSTAKA</i>	128
<i>LAMPIRAN</i>	131
Daftar Pertanyaan Wawancara	131
Daftar Jawaban Wawancara	135
<i>Lampiran II</i>	164
Dokumentasi Saat Wawancara Langsung Dengan Informan	164
Dokumentasi Hasil Turnitin.....	165
<i>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</i>	166

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1. Data Pengguna Operator Seluler pada Tahun 2023	3
Gambar 2. 1. Alur Kerangka Pemikiran	44
Gambar 4. 1. Telkom Landmark Tower.....	54
Gambar 4. 2. Struktur Organisasi PT Telkom Indonesia.....	56
Gambar 4. 3. Satu Data Indonesia.....	69

ABSTRAK

Transformasi digital di sektor publik menuntut sinergi teknologi dan komunikasi yang efektif agar inovasi seperti Sistem Satu Data Indonesia (SDI) dapat diterima dan diimplementasikan secara optimal oleh instansi pemerintah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan serta tantangan komunikasi strategis *public relations* dan praktik *account management* dalam mendukung transformasi digital di sektor publik melalui studi kasus Sistem Satu Data Indonesia (SDI) oleh PT Telkom Indonesia. Teori yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Excellence Theory*, Teori Transformasi Digital, dan Teori Komunikasi Strategis. Metode penelitian yang digunakan yaitu kualitatif studi kasus. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT Telkom Indonesia menerapkan komunikasi strategis dan praktik *account management* secara terpadu, adaptif, dan berbasis kebutuhan instansi dalam mendukung transformasi digital melalui program SDI. Namun, implementasi tersebut dihadapkan pada tantangan multidimensional seperti ketimpangan literasi digital, resistensi birokrasi, serta kesenjangan infrastruktur dan SDM yang diatasi melalui pendekatan komunikasi yang edukatif, kolaboratif, dan kontekstual.

Kata Kunci: *account management, komunikasi strategis, public relations, PT Telkom Indonesia, Satu Data Indonesia*

ABSTRACT

Digital transformation in the public sector requires the synergy of technology and effective communication to ensure that innovations such as the Satu Data Indonesia (SDI) system are accepted and optimally implemented by government institutions. This study aims to analyze the implementation and challenges of strategic public relations communication and account management practices in supporting digital transformation in the public sector through a case study of the SDI system by PT Telkom Indonesia. The theories used in this research include Excellence Theory, Digital Transformation Theory, and Strategic Communication Theory. This study employs a qualitative case study method. The findings reveal that PT Telkom Indonesia applies strategic communication and account management practices in an integrated, adaptive manner based on the specific needs of each institution to support digital transformation through the SDI program. However, the implementation faces multidimensional challenges such as digital literacy gaps, bureaucratic resistance, and disparities in infrastructure and human resources, which are addressed through educational, collaborative, and contextual communication approaches.

Keywords: *account management, strategic communication, public relations, PT Telkom Indonesia, Satu Data Indonesia*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi yang begitu cepat dalam beberapa tahun terakhir telah membuka jalan bagi revolusi industri 4.0 yang menjadi proses panjang dalam pembangunan ekonomi dan industry (Junaidi, 2021). Transformasi digital merupakan proses mendasar yang melibatkan integrasi teknologi digital ke dalam berbagai aspek organisasi mulai dari operasional hingga strategi dan layanan. Transformasi ini tidak hanya berarti adopsi teknologi baru, tetapi juga melibatkan perubahan pola pikir, budaya kerja, dan model bisnis. Tujuannya adalah untuk menciptakan cara kerja yang lebih efisien, inovatif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat atau pelanggan (Sisilianingsih dkk., 2024). Dalam transformasi digital, teknologi menjadi katalisator utama yang mendorong organisasi untuk memperbarui cara mereka beroperasi, berinteraksi, dan menciptakan nilai. Misalnya, perusahaan dapat menggunakan teknologi digital untuk mempercepat pengambilan keputusan melalui analisis data untuk meningkatkan pengalaman pelanggan melalui layanan berbasis platform digital (Irfan dan Anirwan, 2023).

Teknologi menjadi inti dari transformasi digital dengan inovasi seperti *cloud computing*, *big data*, *artificial intelligence* (AI), *Internet of Things* (IoT), dan *blockchain* yang mendorong perubahan mendalam (Istiqomah, 2023). Misalnya *cloud computing* memungkinkan organisasi untuk menyimpan dan mengakses data secara fleksibel, sementara *big data* memberikan informasi melalui analisis data skala besar. Di sisi lain, AI dan IoT memungkinkan otomatisasi proses sehingga meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi kesalahan manusia. Sementara itu, *blockchain* menawarkan solusi keamanan data yang transparan yang sangat relevan dalam transaksi digital (Andirwan dkk., 2023). Teknologi-teknologi ini

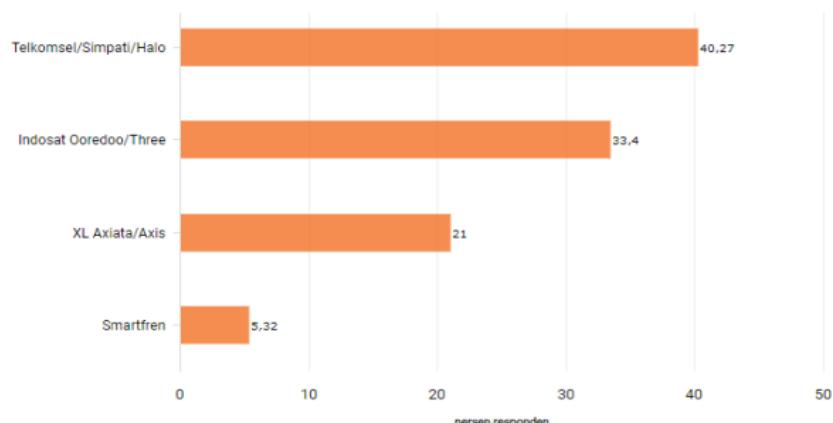
tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga menciptakan peluang inovasi baru yang sebelumnya tidak dapat dilakukan. Dengan memanfaatkan teknologi ini secara strategis, organisasi mampu memperbaiki tata kelola, menciptakan pengalaman pengguna yang lebih baik, dan meningkatkan daya saing di pasar global (Ardani, 2022).

Sektor publik menjadi salah satu sektor yang tak lepas dari adanya transformasi digital. Sektor publik adalah bagian dari ekonomi yang mencakup semua organisasi, lembaga, dan entitas yang dikelola dan didanai oleh pemerintah untuk melayani kepentingan umum (Herawati dkk., 2023). Sektor ini mencakup berbagai institusi dan layanan seperti pemerintahan pusat dan daerah, lembaga negara, serta organisasi yang berfokus pada pelayanan publik seperti kesehatan, pendidikan, keamanan, dan infrastruktur. Tujuan utama sektor publik adalah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, menjaga kesejahteraan umum, dan memastikan distribusi sumber daya yang adil (Martadinata, 2024). Selain itu, sektor publik juga memiliki peran penting dalam pembuatan kebijakan publik, pengaturan ekonomi, dan pengawasan atas sektor swasta. Lembaga-lembaga di sektor publik bertanggung jawab untuk menyusun dan menerapkan kebijakan yang mencakup berbagai aspek kehidupan masyarakat termasuk hukum, ekonomi, dan sosial (Sudiantini dkk., 2023).

Telkom Indonesia adalah salah satu sektor publik yang bergerak di bidang telekomunikasi dan teknologi informasi. Sebagai perusahaan yang dimiliki oleh negara, Telkom Indonesia berperan penting dalam menyediakan infrastruktur telekomunikasi yang mendukung berbagai layanan publik di Indonesia (Wibisono dkk., 2023). Hal ini didukung dengan data bahwa pada tahun 2023 Indonesia memiliki lebih dari 200 juta pengguna internet yang menunjukkan penetrasi internet yang semakin tinggi (Ardianto, 2024). Data ini menggambarkan kebutuhan akan transformasi digital yang didorong oleh infrastruktur telekomunikasi dimana Telkom Indonesia memainkan peran kunci dalam mendukung akses internet di seluruh negeri termasuk di daerah-daerah terpencil sekalipun.

Terlepas dari itu semua, Telkom Indonesia tidak hanya memberikan layanan komunikasi dasar, tetapi juga berfokus pada pengembangan teknologi digital yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik. Melalui berbagai layanan seperti internet, layanan data, dan solusi digital lainnya, Telkom Indonesia mendukung transformasi digital di sektor publik dengan menyediakan *platform* yang mempermudah komunikasi, penyebaran informasi, serta layanan pemerintah yang lebih efisien (Salamah dan Isyanto, 2024).

Kalangan pengguna internet di Indonesia semakin tinggi seiring dengan besarnya permintaan konsumen terhadap produk seluler. Hingga sampai sekarang ini, terdapat sebanyak 7 operator seluler di Indonesia, di antaranya PT. Hutchison 3 Indonesia (Tri), PT. Indosat, PT. Telekomunikasi Selular (Telkomsel), PT. Bakrie Telecom, PT. XL Axiata (XL), PT. Sampoerna Telekomunikasi (Ceria), dan PT. Smartfren. Menurut laporan yang tercatat pada Asosiasi Penyelengara Jasa Internet Indonesia (APJII), pengguna operator Telkomsel memiliki persentase sebesar 41,94% dengan jumlah 8.510 orang. Kemudian disusul dengan PT. XL Axiata dengan persentase sebesar 20,44% pengguna. Peringkat ketiga yaitu Indosat Ooredoo dengan persentase sebesar 17,78%. Pengguna operator seluler Tri (3) dan Smartfren berturut-turut adalah 14,08% dan 5,76%.



Gambar 1. 1. Data Pengguna Operator Seluler pada Tahun 2023

(Sumber: Databoks.katadata.co.id, 2025)

Berdasarkan data tersebut, maka PT. Telkom Indonesia memiliki jaringan terluas hingga sebesar 98% dari keseluruhan wilayah di Indonesia. Tidak hanya itu, PT. Telkom Indonesia juga merupakan perusahaan operator seluler yang memiliki pelanggan terbanyak di Indonesia. Hal ini sesuai dengan Laporan Tahun 2022 yang telah dilansari dari website resmi Telkomsel bahwa jumlah pelanggan Telkomsel saat ini mencapai 120,9 juta pengguna. Dengan begitu, PT. Telkom Indonesia harus meningkatkan penyediaan produk maupun layanan yang baik agar dapat terus bersaing dengan perusahaan operator seluler lainnya. Demi membantu pelayanan kebutuhan pelanggan, Telkomsel telah didukung dengan akses *call center* 24 jam dan 430 pusat layanan yang tersebar di seluruh Indonesia (Novitasari, 2024).

Transformasi digital telah menjadi salah satu pilar utama dalam pembangunan nasional di Indonesia. Pemerintah melalui program Sistem Satu Data Indonesia (SDI) berupaya menciptakan tata kelola pemerintahan yang lebih transparan, efisien, dan berbasis data. SDI bertujuan mengintegrasikan data dari berbagai instansi pemerintah agar dapat diakses secara mudah dan akurat. Namun, pelaksanaan program ini menghadapi sejumlah kendala seperti resistensi perubahan di tingkat birokrasi, kekhawatiran akan keamanan data, hingga kurangnya pemahaman teknologi oleh pengguna. Data Kementerian Komunikasi dan Informatika menunjukkan bahwa per Desember 2023 hanya 65% instansi pemerintah yang telah mengimplementasikan solusi berbasis digital secara optimal, sementara sisanya masih bergantung pada sistem manual.

Salah satu elemen kunci dalam implementasi transformasi digital adalah praktik *Account Management* (AM) yang bertanggung jawab untuk membangun hubungan kerja sama antara Telkom Indonesia dan pemerintah. Dalam implementasi SDI, AM berperan sebagai mediator yang menghubungkan kebutuhan instansi pemerintah dengan solusi digital yang dapat disediakan. Namun, tugas ini tidak mudah mengingat kompleksitas birokrasi, perbedaan tingkat pemahaman teknologi, dan keragaman

kebutuhan antarinstansi pemerintah. *Account managers* seringkali menghadapi kendala dalam menjelaskan nilai tambah solusi digital kepada klien pemerintah yang belum sepenuhnya memahami konsep transformasi digital. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk mengembangkan pendekatan komunikasi yang lebih efektif dan strategis dalam interaksi antara penyedia layanan dan klien sektor publik.

Public Relations (PR) di PT Telkom Indonesia juga memainkan peran strategis dalam mendukung keberhasilan implementasi transformasi digital. PR bertanggung jawab untuk membangun kepercayaan, meningkatkan kesadaran tentang manfaat digitalisasi, dan menciptakan citra positif Telkom sebagai mitra strategis pemerintah. Melalui kampanye edukasi, publikasi media, dan kerja sama dengan berbagai pihak, PR mencoba menjembatani kesenjangan pemahaman antara teknologi yang ditawarkan dan kebutuhan pemerintah. Namun, meskipun berbagai strategi telah diterapkan tetapi hasilnya belum sepenuhnya memadai untuk mengatasi resistensi dari instansi pemerintah tertentu. Kendala seperti persepsi keamanan data, kekhawatiran tentang biaya, dan kurangnya kesiapan sumber daya manusia seringkali menjadi penghalang utama keberhasilan strategi komunikasi.

Transformasi digital juga membawa perubahan besar dalam cara pemerintah bekerja. Sebagai contoh sebelum adanya SDI, banyak instansi pemerintah yang masih menggunakan sistem manual atau data yang tidak terintegrasi sehingga memperlambat proses pengambilan keputusan. Dengan implementasi SDI, perubahan besar terjadi dalam bentuk penggunaan teknologi berbasis cloud, analisis data yang lebih mendalam, dan *dashboard* digital yang interaktif. Namun, perubahan ini tidak serta-merta diterima dengan baik oleh semua pihak. Resistensi dari sebagian pemangku kepentingan baik karena ketidaktahuan maupun keterbatasan teknologi yang ada menjadi tantangan yang perlu diatasi. Hal ini semakin menegaskan pentingnya peran komunikasi strategis untuk memfasilitasi penerimaan dan keberhasilan transformasi digital.

Contoh nyata tantangan yang dihadapi dapat dilihat pada penerapan SDI di tingkat pemerintah daerah. Banyak pemerintah daerah masih bergantung pada sistem manual untuk mengelola data yang menyebabkan kesenjangan besar ketika Telkom menawarkan solusi berbasis *cloud*. Kekhawatiran akan keamanan data dan kurangnya pemahaman tentang cara kerja teknologi baru seringkali menjadi hambatan dalam implementasi. Dalam kondisi ini, *account managers* dituntut untuk tidak hanya memahami teknologi tetapi juga mampu membangun hubungan yang baik dan menjelaskan manfaat solusi secara sederhana dan relevan kepada pihak pemerintah. Sayangnya, dalam praktiknya pendekatan ini seringkali tidak berjalan efektif karena kurangnya strategi komunikasi yang terfokus dan terarah.

Penelitian yang dilakukan oleh Amalia (2023) mendapatkan hasil bahwa PT Telkom Indonesia Witel Solo menerapkan strategi *Five Bold Moves* yang mencakup *Fixed Mobile Convergence*, *InfraCo*, *Data Center Co*, *B2B IT Service*, dan *DigiCo* untuk menghadapi transformasi digital. Berdasarkan analisis SWOT, perusahaan berada dalam posisi agresif dengan kekuatan internal yang tinggi dan peluang eksternal yang besar sehingga memungkinkan PT Telkom Indonesia Witel Solo untuk memperluas pangsa pasar dan meningkatkan pertumbuhan bisnis. Penelitian lain yang dilakukan oleh Agustin dan Indriastuti (2024) mendapatkan hasil bahwa strategi komunikasi pemasaran PT Telkom Witel Surabaya Utara melalui *outbound call* (OBC) efektif dalam menawarkan produk layanan tambahan kepada pelanggan. Penggunaan media sosial seperti WhatsApp, telepon, Instagram, dan halaman khusus untuk tim OBC telah berhasil meningkatkan pemasaran dengan pencapaian 117% dari target pemasaran ADD ON di Regional 5 (Jawa Timur) pada tahun 2022 serta lebih dari 400 SSL yang terpasang.

Sementara itu, penelitian terkait dengan *account management* yang dilakukan oleh Wahyuni dan Titus (2013) mendapatkan hasil bahwa manajemen akun kunci (*key account management*) adalah pendekatan yang

efektif dari pemasok dengan adanya korelasi positif antara perilaku relasional dengan tingkat kepuasan kualitas hubungan. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa tingkat kepuasan kualitas hubungan berhubungan positif dengan kinerja pemasok yang menjadi indikator keberhasilan implementasi *key account management*. Konsistensi pemasok dan *key account manager* dalam perilaku relasional cenderung meningkatkan tingkat kepuasan kualitas hubungan dan pada akhirnya meningkatkan kinerja pemasok. Hasil penelitian ini juga didukung dengan penelitian Badawi dan Battor (2020) yang menyatakan bahwa dukungan empiris terhadap pentingnya aspek relasional dalam *key account management* dengan menunjukkan bagaimana aspek relasional dari kualitas hubungan dan modal sosial mempengaruhi efektivitas hubungan antara pemasok dan *key account manager*.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yang relevan komunikasi yang dilakukan oleh *Public Relations* (PR) dalam praktik *Account Management* (AM) di PT Telkom Indonesia harus disesuaikan dengan karakteristik pelanggan terutama dalam sektor publik. Tantangannya adalah bagaimana PR menyampaikan informasi yang relevan kepada pelanggan yang beragam, dalam hal ini pemerintah tanpa terkesan generik atau tidak personal. PR harus memastikan pesan yang disampaikan tetap konsisten di berbagai saluran komunikasi yang digunakan oleh *account manager* seperti percakapan langsung, telepon, email, media sosial, dan platform layanan pelanggan lainnya. Dengan dukungan PR yang mengelola komunikasi strategis, AM dapat memberikan respons yang cepat dan memadai kepada pemerintah sebagai pelanggan. Komunikasi strategis yang dilakukan oleh PR sangat penting untuk memastikan kepuasan pelanggan dan loyalitas serta untuk mendukung tujuan perusahaan dalam sektor publik.

Komunikasi strategis mengacu pada pendekatan yang terencana dan terorganisir yang dirancang untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan melalui pengelolaan komunikasi yang efektif. Dalam

transformasi digital di sektor publik, PR memainkan peran utama dalam merancang dan mengelola komunikasi yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan termasuk pemerintah sebagai bagian dari sektor publik. PR tidak hanya mengelola hubungan dengan pelanggan di sektor publik, tetapi juga memastikan bahwa setiap pesan yang disampaikan sejalan dengan visi perusahaan dan mendukung upaya transformasi digital. Dalam praktik AM di PT Telkom Indonesia, komunikasi strategis yang dilakukan oleh PR mencakup perencanaan komunikasi terpadu di seluruh organisasi sehingga memastikan bahwa semua interaksi dengan pemerintah mencerminkan nilai-nilai perusahaan dan mendukung tujuan bisnis jangka panjang.

Strategi komunikasi yang dilakukan oleh PR mengacu pada pendekatan yang lebih spesifik untuk menyampaikan pesan kepada audiens tertentu seperti pemerintah. Sebagai bagian dari komunikasi strategis yang lebih besar, strategi komunikasi PR ini lebih berfokus pada cara dan media yang digunakan untuk mengkomunikasikan informasi kepada pemerintah serta memilih audiens yang tepat. Strategi komunikasi ini mendukung kegiatan *account management* sehari-hari seperti penawaran solusi digital baru kepada pemerintah atau penyelesaian masalah yang muncul seiring dengan implementasi transformasi digital. Misalnya, PR dapat menggunakan email, telepon, atau platform lainnya untuk memberikan informasi penting kepada pemerintah atau untuk merespons keluhan atau pertanyaan yang timbul dalam proses implementasi teknologi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tantangan yang dihadapi oleh PT Telkom Indonesia dalam komunikasi strategis dengan pemerintah sebagai klien utama dalam transformasi digital. Secara khusus, penelitian ini akan menjelaskan peran *account managers* dalam menjual solusi teknologi serta efektivitas strategi *Public Relations* dalam membangun kepercayaan dan hubungan yang baik dengan instansi pemerintah. Fokus utama penelitian adalah memahami sejauhmana komunikasi strategis yang dilakukan telah mendukung keberhasilan implementasi SDI di sektor publik. Penelitian ini juga akan mengkaji

pendekatan-pendekatan komunikasi yang sudah dilakukan serta memberikan rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas komunikasi di masa depan.

Urgensi penelitian ini terletak pada pentingnya pemahaman tentang bagaimana komunikasi strategis *Public Relations* dalam praktik *Account Management* (AM) dapat mendukung implementasi transformasi digital di sektor publik. Menghadapi tantangan revolusi industri 4.0, sektor publik memerlukan pendekatan komunikasi yang efektif untuk mempercepat adopsi teknologi digital yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dengan memahami hubungan antara PR, AM, dan pemerintah, diharapkan penelitian ini dapat memberikan strategi yang dapat mempercepat pencapaian tujuan transformasi digital, meningkatkan efisiensi pelayanan publik, serta memperkuat kerja sama antara sektor publik dan penyedia teknologi dalam mencapai kemajuan bersama.

Berdasarkan penjabaran latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Komunikasi Strategis *Public Relations* dan Praktik *Account Management* dalam Mendukung Transformasi Digital di Sektor Publik: Studi Kasus Sistem Satu Data Indonesia (SDI) oleh PT Telkom Indonesia”**.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah adalah pernyataan yang menggambarkan secara jelas dan spesifik isu atau pertanyaan yang akan diteliti dalam suatu penelitian. Adapun beberapa rumusan masalah yang terdapat dalam penelitian ini antara lain:

1. Bagaimana penerapan komunikasi strategis *public relations* dan praktik *account management* dalam mendukung transformasi digital di sektor publik pada kasus sistem Satu Data Indonesia (SDI) oleh PT Telkom indonesia?
2. Apa saja tantangan yang dihadapi untuk mengimplementasikan komunikasi strategis *public relations* dan praktik *account management*

dalam mendukung transformasi digital di sektor publik pada kasus sistem Satu Data Indonesia (SDI) oleh PT Telkom indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah pernyataan yang menjelaskan apa yang ingin dicapai atau ditemukan melalui proses penelitian yang dilakukan. Adapun beberapa tujuan dilakukannya penelitian ini antara lain yaitu:

1. Untuk menganalisis penerapan komunikasi strategis *public relations* dan praktik *account management* dalam mendukung transformasi digital di sektor publik pada kasus sistem Satu Data Indonesia (SDI) oleh PT Telkom indonesia.
2. Untuk menganalisis tantangan yang dihadapi untuk mengimplementasikan komunikasi strategis *public relations* dan praktik *account management* dalam mendukung transformasi digital di sektor publik pada kasus sistem Satu Data Indonesia (SDI) oleh PT Telkom indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian adalah hasil yang diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, praktik, atau kebijakan di bidang yang diteliti. Manfaat penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis yang dijabarkan sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis adalah kontribusi penelitian yang dapat memperkaya dan memperluas pemahaman serta teori yang ada dalam bidang studi terkait. Adapun beberapa manfaat teoritis dilakukannya penelitian ini antara lain yaitu:

1. Penelitian ini dapat memperkaya teori tentang komunikasi strategis *public relations* khususnya dalam transformasi digital di sektor publik dengan menjelaskan bagaimana praktik *account management* dapat mendukung implementasi perubahan teknologi yang efektif.
2. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap teori-teori transformasi digital dengan memfokuskan pada sektor publik serta

mengidentifikasi tantangan dan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi transformasi digital dalam layanan publik.

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis adalah kontribusi penelitian yang dapat diterapkan secara langsung untuk menyelesaikan masalah atau meningkatkan praktik di lapangan. Adapun beberapa manfaat praktis dilakukannya penelitian ini antara lain yaitu:

1. Penelitian ini memberikan rekomendasi bagi PT Telkom Indonesia dalam meningkatkan strategi komunikasi *public relations* dalam implementasi proyek digital dengan pemerintah sehingga memastikan bahwa transformasi digital berjalan lancar dan mencapai tujuan yang diinginkan.
2. Penelitian ini dapat digunakan oleh praktisi *public relations* dan *account management* di PT Telkom Indonesia untuk meningkatkan hubungan dan komunikasi dengan instansi pemerintah khususnya Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) dalam menyukseskan transformasi digital.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Penelitian Terdahulu

Dalam upaya memahami fenomena yang terjadi pada komunikasi strategis dalam transformasi digital di sektor publik, berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji aspek-aspek terkait, meskipun fokus dan konteksnya dapat bervariasi. Sejumlah studi sebelumnya menyoroti peran komunikasi dalam mendukung proses transformasi digital di sektor publik, termasuk tantangan dan peluang yang dihadapi oleh organisasi dalam beradaptasi dengan perkembangan teknologi informasi. Sebagian besar penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif memiliki peran yang sangat penting dalam memperlancar implementasi digitalisasi, terutama dalam mengelola perubahan dalam organisasi dan hubungan dengan stakeholder eksternal. Namun, masih terdapat keterbatasan dalam membahas secara mendalam tentang praktik praktis yang dilakukan dalam implementasi komunikasi strategis dalam sektor publik, khususnya pada perusahaan seperti PT Telkom Indonesia yang berfokus pada pengelolaan hubungan pelanggan dalam era digital.

Adapun beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan referensi dalam penelitian ini, antara lain:

1. Penelitian Berjudul “Analisis Strategi Komunikasi Bisnis Efektif di Era Digital: Studi Kasus dari Berbagai Industri”

Penelitian yang dilakukan oleh Bahri dkk., (2023) berfokus pada strategi komunikasi bisnis yang efektif dapat diterapkan di era digital untuk menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang serta menganalisis saluran komunikasi digital dan

konten pemasaran yang berhasil meningkatkan keterlibatan pelanggan. Teori yang digunakan pada penelitian ini adalah teori *integrated marketing communication* (IMC) serta teori *uses and gratifications*. Metode yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Hasil dari penelitian ini bahwa strategi komunikasi bisnis yang efektif di era digital menekankan integrasi saluran digital seperti media sosial, email, dan pesan instan menggunakan prinsip IMC untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang konsisten. Generasi Z lebih terlibat dengan konten interaktif dan berbasis pengalaman, sementara analisis SWOT menunjukkan pentingnya inovasi berkelanjutan untuk menghadapi tantangan persaingan digital.

Persamaan penelitian 1 dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah kedua penelitian berfokus untuk mengkaji komunikasi strategi di era transformasi digital. Penelitian pertama mengulas tentang bagaimana strategi komunikasi bisnis dapat disesuaikan untuk mencapai efektivitas di era digital. Sementara itu, pada penelitian yang dilakukan, secara spesifik mengkaji tentang penerapan komunikasi strategis dalam transformasi digital pada praktik *account management* di PT Telkom Indonesia. Kedua penelitian juga sama-sama menggunakan metode kualitatif untuk mengolah data hasil penelitian. Meskipun obyek penelitian berbeda, namun urgensi kedua penelitian difokuskan pada komunikasi strategi di era digital agar lebih optimal dan efektif.

2. Penelitian Berjudul “*Communication Strategy of Relationship Chat Account Manager in Managing the Follower*”

Penelitian yang dilakukan oleh Zainal dkk., (2021) berfokus meneliti tentang strategi komunikasi yang digunakan oleh pengelola akun media sosial untuk mengelola pengikut serta menganalisis faktor-faktor yang menjadi kunci

keberhasilan dalam meningkatkan loyalitas pengikut melalui akun berbasis media sosial. Teori yang digunakan adalah teori komunikasi interaksional serta teori *uses and gratification*. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi komunikasi interaksional diterapkan dengan mempertimbangkan latar belakang, pengetahuan, pengalaman, dan budaya pengikut yang beragam. Keberhasilan pengelolaan pengikut didukung oleh segmentasi audiens, konsistensi dalam karakteristik hiburan, inovasi konten terkini, komunikasi langsung dengan pengikut, serta kolaborasi antar pengelola akun. Strategi ini efektif untuk meningkatkan keterlibatan dan loyalitas pengikut di platform media sosial.

Persamaan penelitian 2 dengan penelitian ini adalah strategi komunikasi yang dilakukan oleh *account manager* untuk mendapatkan loyalitas pelanggan. Secara lebih jelas, penelitian 2 mengulas tentang strategi pengelolaan yang diterapkan oleh *account manager* seperti presentasi kepada audiens, segmentasi audiens, konsistensi dalam memberikan hiburan kepada audiens, konsistensi karakteristik dan fitur yang dibutuhkan, selalu mencari inovasi hiburan terbaru, berkomunikasi langsung dengan konsumen untuk mendukung kegiatan, dan menciptakan kerja sama antar pengelola akun menjadi kunci sukses untuk mendapatkan simpati dan loyalitas dari *followers*. Sementara itu, pada penelitian ini lebih difokuskan pada praktik *account management* di PT Telkom Indonesia, khususnya di era transformasi digital. Meskipun obyek penelitian berbeda, namun kedua penelitian sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif.

2.1.2 Teori yang digunakan

Pada penelitian ini, teori yang digunakan adalah teori transformasi digital menurut Matthew C. Edelstein pada tahun 2018. Dalam artikel yang dipublikasikan dalam *Journal of Business Strategy*, Edelstein mengembangkan teori tentang bagaimana transformasi digital dalam organisasi dapat dipahami melalui dua pendekatan utama. Pertama yaitu *digitalization*, merupakan proses mengadopsi teknologi untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan efektivitas dalam organisasi. Pendekatan ini mencakup penggunaan perangkat lunak, platform digital, dan aplikasi untuk meningkatkan performa. Kedua yaitu *digital transformation* yang merupakan perubahan mendalam dalam cara organisasi menjalankan bisnis mereka. Pendekatan ini mencakup aspek-aspek seperti inovasi produk, perubahan budaya, dan peningkatan strategi pemasaran digital yang menciptakan nilai tambah bagi pelanggan. Edelstein menyarankan agar organisasi tidak hanya fokus pada aspek teknologi saja, tetapi juga harus memperhatikan bagaimana transformasi ini berdampak pada seluruh ekosistem organisasi.

Menurut Edelstein (2018), adapun beberapa elemen utama yang berperan dalam transformasi digital, antara lain:

1) Inovasi teknologi

Teknologi adalah pendorong utama dalam transformasi digital. Namun, Edelstein menekankan bahwa teknologi tidak hanya digunakan untuk memperbaiki proses yang ada, tetapi juga untuk menciptakan produk dan layanan baru yang inovatif. Teknologi seperti *cloud computing*, *big data*, analitik, dan kecerdasan buatan (AI) memainkan peran penting dalam memperkenalkan solusi baru yang dapat meningkatkan pengalaman pelanggan dan efisiensi operasional.

2) Meningkatkan pengalaman pelanggan

Transformasi digital memungkinkan organisasi untuk menawarkan pengalaman pelanggan yang lebih baik dan lebih terpersonal. Dengan memanfaatkan teknologi digital, perusahaan dapat memberikan layanan yang lebih cepat, lebih responsif, dan lebih relevan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

3) Perubahan dalam model bisnis

Transformasi digital seringkali memerlukan perubahan dalam model bisnis yang ada. Perusahaan mungkin harus berpindah dari model bisnis tradisional (misalnya bisnis berbasis produk) ke model berbasis layanan atau *platform*. Contoh dari perubahan ini adalah perusahaan seperti Uber atau Airbnb, yang mengubah industri transportasi dan perhotelan dengan menggunakan teknologi untuk menyediakan layanan berbasis platform.

4) Pengelolaan data

Salah satu aspek kunci dari transformasi digital adalah kemampuan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan memanfaatkan data untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik. Perusahaan yang berhasil dalam transformasi digital dapat memanfaatkan big data dan analitik untuk mendapatkan wawasan yang lebih dalam tentang perilaku pelanggan, tren pasar, dan kinerja operasional.

5) Kepemimpinan dan budaya organisasi

Transformasi digital memerlukan kepemimpinan yang visioner, yang dapat membimbing organisasi dalam mengadopsi dan memanfaatkan teknologi secara efektif. Selain itu, budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan perubahan juga sangat penting dalam memastikan keberhasilan transformasi digital. Organisasi harus

menciptakan lingkungan yang memungkinkan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan dan bekerja bersama dalam menghadapi tantangan digital.

Digitalisasi dalam PT Telkom Indonesia merujuk pada adopsi teknologi untuk meningkatkan efisiensi dalam mengelola akun pelanggan seperti penggunaan Sistem Manajemen Hubungan Pelanggan (CRM) berbasis digital untuk mengelola data pelanggan secara otomatis, mempercepat proses layanan, dan meningkatkan pengalaman pelanggan. Teknologi ini memungkinkan *account manager* untuk mengakses data pelanggan secara *real-time*, meningkatkan responsivitas terhadap kebutuhan pelanggan. Namun, transformasi digital yang lebih mendalam, menurut Edelstein, mencakup perubahan fundamental dalam model bisnis dan bagaimana perusahaan berinteraksi dengan pelanggan. Dalam hal ini, PT Telkom Indonesia mungkin sedang mengintegrasikan platform digital baru untuk menyediakan layanan berbasis cloud atau layanan berbasis data yang memungkinkan pelanggan lebih terlibat dalam memilih dan menyesuaikan layanan yang mereka terima, yang pada gilirannya mengubah cara *account manager* berinteraksi dengan pelanggan.

Di PT. Telkom Indonesia, inovasi teknologi seperti penggunaan big data dan analitik pelanggan dalam *account management* memungkinkan perusahaan untuk menawarkan layanan yang lebih personal. Dengan menganalisis data penggunaan layanan, preferensi pelanggan, dan perilaku konsumen, *account manager* bisa memberikan rekomendasi yang lebih relevan dan tepat untuk meningkatkan pengalaman pelanggan dan mengurangi *churn* (perpindahan pelanggan ke kompetitor). Sebagai contoh, dengan penggunaan *cloud computing* dan teknologi *berbasis IoT (Internet of Things)* PT Telkom Indonesia dapat mengelola akun pelanggan dengan lebih baik, memahami kebiasaan pelanggan, serta

memperkenalkan produk atau layanan baru yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

Dalam *account management*, PT Telkom Indonesia dapat menggunakan teknologi digital untuk memberikan layanan yang lebih responsif dan interaktif seperti melalui *chatbots* atau aplikasi mobile yang memungkinkan pelanggan mengelola akun mereka secara langsung. Hal ini memfasilitasi *account manager* dalam memberikan pelayanan yang lebih cepat, tepat, dan lebih disesuaikan dengan preferensi individu. Dengan kemampuan untuk melacak interaksi pelanggan secara lebih mendalam melalui platform digital, *account manager* PT Telkom Indonesia bisa merespons kebutuhan pelanggan secara proaktif, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta memperkuat hubungan jangka panjang.

Dalam hal model bisnis, PT Telkom Indonesia dapat menggunakan transformasi digital untuk memperkenalkan model layanan baru yang berbasis platform, seperti layanan berbasis langganan atau pembayaran berbasis penggunaan (*pay-as-you-go*). *Account managers* di PT Telkom Indonesia harus beradaptasi dengan model bisnis baru ini dengan memberikan solusi yang lebih fleksibel, sesuai dengan permintaan pelanggan yang semakin menginginkan kustomisasi layanan dan pengalaman yang lebih personal. Selain itu, perubahan dalam cara pelanggan berinteraksi dengan produk dan layanan telekomunikasi di dunia digital, seperti penggunaan *smart devices* dan aplikasi, juga mempengaruhi pendekatan *account management*. *Account managers* perlu memiliki kemampuan untuk menjelaskan produk dan layanan yang lebih canggih, serta memfasilitasi peralihan teknologi bagi pelanggan yang mungkin belum terbiasa dengan solusi digital yang baru.

Menurut teori Edelstein, pengelolaan data adalah aspek yang sangat penting dalam transformasi digital. PT Telkom Indonesia dapat memanfaatkan big data untuk menganalisis pola perilaku

pelanggan dan mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan layanan. *Account manager* yang berfokus pada pengelolaan akun pelanggan akan semakin bergantung pada data untuk memberikan pelayanan yang lebih efisien dan lebih tepat sasaran. Misalnya, dengan menggunakan analitik prediktif, account managers bisa mengantisipasi masalah yang mungkin dihadapi pelanggan atau mengidentifikasi kebutuhan mereka yang belum dipenuhi. Penggunaan data ini dapat membantu dalam *cross-selling* atau *upselling* produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan berdasarkan analisis data.

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Kerangka Teoritis

Kerangka teoritis ini disusun untuk memberikan dasar pemikiran yang sistematis dalam memahami fenomena yang akan diteliti, yaitu penerapan komunikasi strategis dalam mendukung transformasi digital di sektor publik khususnya dalam praktik *Account Management* di PT Telkom Indonesia. Dalam menyusun kerangka ini, teori-teori utama yang terkait dengan komunikasi strategis, transformasi digital, dan manajemen akun akan diintegrasikan untuk mengkaji hubungan antar konsep-konsep tersebut, sebagai berikut:

1) Komunikasi Strategis

Komunikasi strategis merujuk pada proses komunikasi yang dirancang dan dikelola secara terencana untuk mendukung tujuan jangka panjang suatu organisasi. Dalam konteks sektor publik, komunikasi strategis memiliki peran penting dalam memperkuat hubungan dengan berbagai stakeholder (pemangku kepentingan), serta mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui komunikasi yang terstruktur dan berbasis riset. Grunig dan Hunt (1984) dalam *Excellence Theory* menjelaskan bahwa komunikasi strategis yang efektif harus mengedepankan

komunikasi dua arah simetris, yaitu komunikasi yang saling menguntungkan dan melibatkan umpan balik dari berbagai pihak.

2) Transformasi Digital di Sektor Publik

Transformasi digital merujuk pada integrasi teknologi digital dalam semua aspek kehidupan organisasi, yang melibatkan perubahan signifikan dalam cara organisasi beroperasi dan melayani masyarakat. Dalam sektor publik, transformasi digital berperan penting dalam meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kualitas layanan publik. PT Telkom Indonesia sebagai perusahaan yang bergerak di sektor telekomunikasi publik, menghadapi tantangan besar dalam mengadopsi teknologi baru dan menerapkan solusi digital untuk meningkatkan kualitas pelayanan serta hubungan dengan pelanggan.

3) *Public Relations* dalam Transformasi Digital

Public Relations (PR) dalam transformasi digital berperan krusial sebagai pengelola komunikasi strategis yang mendukung perubahan dan adopsi teknologi di organisasi, terutama dalam sektor publik. PR bertanggung jawab untuk menyampaikan pesan tentang solusi digital kepada berbagai pemangku kepentingan termasuk pemerintah dan masyarakat dengan cara yang jelas, konsisten, dan sesuai kebutuhan audiens. Dalam transformasi digital, PR tidak hanya memfasilitasi komunikasi antar organisasi dan publik, tetapi juga memastikan bahwa setiap informasi yang disampaikan mendukung penerapan teknologi baru, meningkatkan transparansi, dan membangun kepercayaan. Melalui pendekatan yang terencana, PR membantu organisasi menjaga citra positif dan memastikan bahwa proses digitalisasi berjalan lancar

dengan mengelola harapan serta kebutuhan berbagai pihak yang terlibat.

4) *Account Management* dalam Transformasi Digital

Account Management merujuk pada praktik dalam mengelola hubungan dengan pelanggan atau klien utama untuk memastikan kepuasan, kesetiaan, dan pengembangan hubungan jangka panjang. Di PT Telkom Indonesia, *Account Management* memainkan peran penting dalam menjaga hubungan dengan pelanggan, khususnya di era digital yang sangat kompetitif. Dalam konteks transformasi digital, praktik *Account Management* harus beradaptasi dengan perubahan teknologi yang terjadi. Proses manajemen akun kini tidak hanya dilakukan secara tradisional, tetapi juga melibatkan alat dan platform digital untuk mempermudah komunikasi dan interaksi dengan pelanggan. Elemen-elemen utama dalam *Account Management* di era transformasi digital adalah personalisasi layanan, komunikasi digital, dan manajemen hubungan pelanggan.

5) Penerapan Teori Tranformasi Digital Dalam Praktik *Account Management*

Penerapan teori transformasi digital menurut Matthew C. Edelstein (2018) dalam praktik *Account Management* di PT Telkom Indonesia dapat dilihat sebagai upaya untuk mengadopsi teknologi digital guna meningkatkan kualitas pengelolaan akun pelanggan dan hubungan bisnis. Teori transformasi digital Edelstein menekankan pada perubahan mendalam dalam organisasi yang melibatkan adopsi teknologi untuk mempercepat proses dan meningkatkan interaksi dengan pelanggan, serta menciptakan nilai baru. Adapun penerapan teori transformasi digital menurut Matthew C. Edelstein dalam *account management* di PT Telkom Indonesia dapat dilakukan dengan memanfaatkan teknologi seperti CRM, big data,

analitik, platform kolaborasi, dan *omnichannel communication*, PT Telkom Indonesia dapat menyediakan layanan yang lebih responsif, terpersonalisasi, dan transparan kepada pelanggan. Selain itu, komunikasi strategis yang berbasis pada data dan evaluasi dapat memastikan bahwa strategi yang diterapkan selalu relevan dan efektif dalam menjawab kebutuhan pelanggan yang terus berkembang.

2.2.2 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini menggambarkan hubungan antara variabel-variabel utama yang akan dianalisis dalam penelitian ini, yaitu komunikasi strategis, transformasi digital, dan praktik *account management* di PT Telkom Indonesia. Kerangka ini bertujuan untuk menunjukkan bagaimana komunikasi strategis berperan dalam mendukung proses transformasi digital, serta bagaimana praktik *account management* di PT Telkom Indonesia dapat beradaptasi dan memanfaatkan komunikasi digital dalam upaya meningkatkan kepuasan pelanggan dan efektivitas layanan.

Adapun variabel-variabel dalam kerangka konseptual antara lain sebagai berikut:

1) Komunikasi Strategis

Komunikasi strategis dalam penelitian ini merujuk pada penerapan strategi komunikasi yang terencana dan berbasis riset untuk mendukung tujuan organisasi dalam rangka transformasi digital. Adapun beberapa definisi komunikasi strategis menurut para ahli, dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Grunig & Hunt (1984) dalam *Excellence Theory* menjelaskan bahwa komunikasi strategis adalah kegiatan komunikasi yang berfokus pada penyusunan pesan yang mengarah pada pengaruh terhadap audiens tertentu, dengan mempertimbangkan hubungan antara organisasi dan

publiknya. Grunig & Hunt menekankan bahwa komunikasi strategis mengutamakan keseimbangan antara tujuan organisasi dan kepentingan publik. Komunikasi strategis yang efektif harus mengedepankan komunikasi dua arah simetris, yaitu komunikasi yang saling menguntungkan dan melibatkan umpan balik dari berbagai pihak dalam Hung-Baesecke dkk. (2021).

- b. Hallahan dkk. (2007) menjelaskan bahwa komunikasi strategis merupakan bentuk komunikasi yang dirancang dengan tujuan yang sangat spesifik untuk mempengaruhi atau membentuk persepsi, sikap, dan perilaku audiens tertentu. Komunikasi ini dilakukan dengan mempertimbangkan tujuan jangka panjang dan pendek organisasi, serta menggunakan berbagai saluran dan teknik komunikasi untuk mencapai tujuannya.
- c. Cutlip & Center (2000) mendefinisikan bahwa komunikasi strategi sebagai kegiatan komunikasi yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi melalui penggunaan berbagai teknik komunikasi yang terencana. Hal ini mencakup merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pesan untuk memastikan bahwa komunikasi mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan.
- d. Ledingham & Brunning (2000) menyatakan bahwa komunikasi strategis adalah komunikasi yang digunakan untuk membangun hubungan yang berkelanjutan dan saling menguntungkan antara organisasi dan publik yang relevan. Ledingham & Brunning menekankan pentingnya menjaga hubungan yang baik untuk keberhasilan jangka panjang dan mencapai tujuan yang lebih besar.
- e. Ruben & Stewart (2006) mendefinisikan komunikasi strategis sebagai komunikasi yang dilakukan dengan tujuan

untuk mengidentifikasi dan mencapai tujuan organisasi melalui perencanaan yang matang, pemilihan pesan yang sesuai, dan penggunaan saluran komunikasi yang tepat. Ruben & Stewart juga menyoroti pentingnya komunikasi dalam merespons perubahan dan tantangan di luar dan dalam organisasi.

- f. Kotler & Keller (2009) dalam konteks pemasaran menyebutkan bahwa komunikasi strategis adalah cara untuk mengembangkan pesan yang relevan dan menarik bagi pelanggan atau audiens tertentu. Hal ini digunakan untuk membangun citra merek, meningkatkan penjualan, serta membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan dan *stakeholders*.

Komunikasi strategis memiliki berbagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan komunikasi dalam mencapai tujuan organisasi sebagai berikut:

(1) Tujuan yang jelas

Komunikasi strategis harus dimulai dengan tujuan yang jelas dan terukur. Tanpa tujuan yang spesifik, komunikasi akan menjadi tidak terarah dan kurang fokus. Tujuan ini bisa berupa meningkatkan kesadaran merek, memperbaiki citra perusahaan, atau meningkatkan penjualan. Tujuan yang jelas akan menjadi panduan dalam perencanaan pesan dan pemilihan saluran komunikasi.

(2) Pemahaman audiens

Salah satu faktor penting dalam komunikasi strategis adalah pemahaman yang mendalam tentang audiens atau khalayak yang akan dijangkau. Hal ini mencakup pengetahuan tentang demografi, preferensi, nilai-nilai, perilaku, dan kebutuhan audiens. Semakin baik pemahaman tentang audiens, semakin

tepat dan relevan pesan yang disampaikan, sehingga komunikasi akan lebih efektif.

(3) Konsistensi pesan

Pesan yang disampaikan dalam komunikasi strategis harus konsisten di seluruh saluran dan waktu. Ketidakkonsistennan pesan dapat membingungkan audiens dan merusak kredibilitas organisasi. Semua pesan, baik yang disampaikan secara langsung maupun tidak langsung, harus mendukung tujuan organisasi dan mencerminkan nilai-nilai yang ingin disampaikan.

(4) Pemilihan saluran yang tepat

Saluran komunikasi yang dipilih sangat memengaruhi keberhasilan pesan yang disampaikan. Pemilihan saluran yang tepat, seperti media sosial, email, rapat tatap muka, iklan televisi, atau situs web, akan memastikan pesan sampai kepada audiens yang tepat dengan cara yang paling efektif. Saluran komunikasi juga harus disesuaikan dengan audiens yang dituju, karena setiap kelompok audiens mungkin memiliki preferensi media yang berbeda.

(5) Waktu yang tepat

Waktu dalam komunikasi strategis adalah faktor yang sangat penting. Pesan yang disampaikan pada waktu yang tepat, dalam konteks yang relevan, akan lebih mudah diterima oleh audiens. Misalnya, komunikasi yang menyampaikan penawaran atau promosi harus dilakukan pada saat audiens sedang mencari produk atau layanan tersebut. Selain itu, dalam situasi krisis, pengelolaan waktu sangat penting untuk merespons masalah secara cepat dan tepat.

(6) Fleksibilitas dan penyesuaian

Komunikasi strategis harus cukup fleksibel untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dalam lingkungan internal

dan eksternal. Perubahan dalam kondisi pasar, kebutuhan pelanggan, peraturan pemerintah, atau teknologi dapat memengaruhi cara penyampaian pesan dan saluran yang digunakan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk tetap responsif dan dapat menyesuaikan strategi komunikasi sesuai dengan perubahan situasi.

(7) Pengelolaan krisis dan isu

Kemampuan untuk mengelola krisis atau masalah yang muncul dengan baik sangat penting dalam komunikasi strategis. Ketika organisasi menghadapi masalah atau krisis, komunikasi yang efektif dapat meminimalkan dampak negatif dan menjaga kepercayaan publik. Pengelolaan isu yang baik juga melibatkan komunikasi yang transparan dan jujur, serta memberikan solusi yang jelas.

(8) Penggunaan teknologi

Dalam era digital, teknologi memainkan peran yang sangat penting dalam komunikasi strategis. Pemanfaatan alat digital, platform media sosial, dan sistem manajemen hubungan pelanggan (CRM) dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas komunikasi. Teknologi juga memungkinkan organisasi untuk melakukan komunikasi *real-time*, mengumpulkan data audiens, serta menganalisis *feedback* dengan lebih cepat dan tepat.

(9) Budaya organisasi

Budaya organisasi juga menjadi faktor penting dalam komunikasi strategis. Nilai-nilai, prinsip, dan tradisi yang ada dalam organisasi harus tercermin dalam pesan yang disampaikan kepada audiens. Organisasi dengan budaya yang kuat dan positif akan lebih mudah menyampaikan pesan yang konsisten dan dapat dipercaya kepada public.

(10) Keterlibatan semua pihak terkait

Komunikasi strategis tidak hanya melibatkan satu pihak atau departemen saja, melainkan seluruh organisasi. Koordinasi antar departemen sangat penting agar pesan yang disampaikan tetap konsisten dan mendukung tujuan yang lebih besar. Keterlibatan tim pemasaran, komunikasi publik, sumber daya manusia, dan manajemen dalam merancang dan melaksanakan komunikasi strategis akan memastikan keberhasilan dalam mencapai tujuan bersama.

Dalam praktik *account management*, komunikasi ini mencakup berbagai bentuk komunikasi baik internal maupun eksternal yang dilakukan dengan pelanggan dan *stakeholder* lainnya. Dimensi-dimensi dari variabel komunikasi strategi yaitu sebagai berikut:

- a) Komunikasi dua arah simetris

Dimensi ini dapat mengukur tentang pengelolaan komunikasi yang saling menguntungkan antara organisasi dan pelanggan. Komunikasi dua arah simetris adalah jenis komunikasi yang menekankan pada kesetaraan dan pertukaran informasi yang terbuka antara dua pihak. Dalam komunikasi ini, kedua belah pihak berperan aktif dalam proses pertukaran pesan, dan masing-masing memiliki kesempatan yang sama untuk menyampaikan pendapat, memberi umpan balik, serta mempengaruhi keputusan atau tindakan. Dalam komunikasi dua arah simetris, tidak ada pihak yang lebih dominan atau memiliki posisi yang lebih tinggi dibandingkan pihak lainnya, yang menjadikannya bersifat setara. Adapun ciri-ciri komunikasi dua arah simetris antara lain:

1) Interaksi yang setara

Kedua pihak terlibat secara setara dalam proses komunikasi, tanpa adanya hierarki atau perbedaan kekuatan yang mencolok.

2) *Feedback*

Kedua belah pihak memberikan umpan balik secara terbuka dan menerima masukan dari pihak lainnya, memungkinkan untuk saling memperbaiki dan meningkatkan pemahaman.

3) Dialog terbuka

Komunikasi ini mendorong adanya dialog yang terbuka, di mana kedua pihak bebas menyampaikan pandangan mereka tanpa rasa takut atau tekanan.

4) Partisipasi aktif

Setiap pihak berpartisipasi aktif dalam diskusi dan keputusan yang diambil. Tidak ada yang didominasi atau didikte oleh pihak lainnya.

5) Transparansi

Dalam komunikasi ini, informasi dibagikan secara transparan untuk mencapai pemahaman yang lebih baik antara pihak-pihak yang terlibat.

Komunikasi dua arah simetris juga dapat memberikan manfaat, sebagai berikut:

1. Meningkatkan kepuasan pelanggan

Ketika pelanggan merasa didengarkan dan dapat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, mereka cenderung lebih puas dan loyal terhadap perusahaan.

2. Peningkatan kolaborasi

Komunikasi yang simetris memungkinkan kolaborasi yang lebih efektif antara perusahaan dan

pelanggan, menghasilkan solusi yang lebih tepat dan inovatif.

3. Pengambilan keputusan yang lebih baik

Informasi yang diperoleh dari kedua pihak dapat digunakan untuk membuat keputusan yang lebih tepat dan berbasis data nyata dari pengalaman pelanggan.

b) Perencanaan dan strategi komunikasi

Dimensi ini dapat mengukur tentang penerapan komunikasi yang didasari pada riset dan data untuk mencapai tujuan yang efisien. Perencanaan komunikasi adalah proses yang lebih terstruktur dan sistematis dalam menyusun langkah-langkah yang akan diambil untuk menyampaikan pesan atau informasi kepada audiens. Tujuan dari perencanaan ini adalah untuk memastikan bahwa pesan yang disampaikan tepat sasaran, efisien, dan memiliki dampak yang diinginkan. Strategi komunikasi adalah rencana jangka panjang yang lebih terfokus pada pencapaian tujuan komunikasi yang lebih besar dengan cara yang terarah. Strategi ini melibatkan pemilihan metode, saluran, dan taktik komunikasi yang dapat membantu organisasi mencapai visi, misi, dan tujuan jangka panjangnya.

2) Transformasi Digital

Transformasi digital mencakup penerapan teknologi baru dalam operasional organisasi untuk meningkatkan efisiensi, inovasi, dan kualitas layanan. Adapun beberapa pengertian transformasi digital menurut para ahli, sebagai berikut:

- a) Menurut West (2004) dalam bukunya yang berjudul "*Digital Government: Technology and Public Sector Performance*", transformasi digital di sektor publik melibatkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk merancang ulang proses-proses

pemerintahan yang ada, dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas. *E-Government* atau pemerintah elektronik adalah langkah pertama dalam proses ini, yang bertujuan untuk memperbaiki layanan publik dengan memanfaatkan teknologi digital.

- b) Menurut Kettunen & Kallio (2017), transformasi digital di sektor publik melibatkan penerapan inovasi teknologi untuk meningkatkan interaksi antara pemerintah dan masyarakat. Proses ini tidak hanya terbatas pada penyediaan layanan secara digital, tetapi juga pada perubahan internal organisasi pemerintah melalui pemanfaatan big data, cloud computing, dan analitik untuk membuat kebijakan yang lebih berbasis data dan berbasis hasil. Transformasi ini memungkinkan pemerintah menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat.
- c) Menurut Linders (2012), transformasi digital di sektor publik lebih dari sekadar digitalisasi layanan. Ini adalah perubahan menyeluruh dalam cara pemerintah berinteraksi dengan warganya, dengan menggunakan platform digital untuk mendengarkan, menganalisis, dan merespons aspirasi masyarakat. Hal ini mencakup penggunaan *crowdsourcing*, media sosial, dan aplikasi mobile untuk mendekatkan layanan publik kepada masyarakat dan menjadikannya lebih partisipatif.
- d) Menurut Heeks (2006) dalam bukunya yang berjudul *Implementing e-Government*, transformasi digital di sektor publik tidak hanya mengandalkan teknologi, tetapi juga memerlukan perubahan dalam struktur organisasi, proses kebijakan, dan budaya kerja. Meskipun teknologi sangat penting, faktor-faktor sosial dan politik juga memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan transformasi

digital. Heeks menekankan pentingnya pendekatan yang holistik dalam transformasi digital yang melibatkan berbagai stakeholders (pemerintah, masyarakat, sektor swasta) untuk mengoptimalkan pemanfaatan teknologi dalam konteks publik.

- e) Berman & Lazer (2006) menyatakan bahwa transformasi digital di sektor publik adalah tentang memanfaatkan teknologi digital untuk merombak proses administrasi pemerintahan, menjadikannya lebih efisien, efektif, dan transparan. Mereka berpendapat bahwa salah satu aspek penting dari transformasi digital adalah peningkatan keterbukaan pemerintah dengan menggunakan platform online yang memungkinkan masyarakat untuk mengakses informasi dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan.
- f) Mergel (2016) menyebutkan bahwa transformasi digital di sektor publik melibatkan adopsi inovasi digital untuk meningkatkan pendekatan pelayanan publik yang lebih terhubung dan responsif. Dalam konteks ini, pemerintah tidak hanya memberikan layanan digital, tetapi juga membuka ruang bagi kolaborasi dan partisipasi masyarakat. Dengan mengintegrasikan teknologi seperti big data, cloud computing, dan kecerdasan buatan (AI), sektor publik dapat membuat keputusan yang lebih berbasis data, mempermudah akses informasi bagi masyarakat, dan menyediakan layanan yang lebih cepat dan murah.
- g) Torfing & Triantafillou (2016) mengidentifikasi bahwa transformasi digital di sektor publik membawa perubahan pada model pemerintahan tradisional, beralih ke model yang lebih terbuka, partisipatif, dan kolaboratif. Dalam model ini, warga negara memiliki peran aktif dalam proses

pembuatan kebijakan, pengawasan, dan pelayanan publik. Teknologi digital memainkan peran kunci dalam mempercepat dan meningkatkan kualitas interaksi antara pemerintah dan warga.

Menurut laporan dari *United Nations E-Government Survey* (2016), transformasi digital di sektor publik mencakup digitalisasi pemerintahan yang melibatkan pengembangan infrastruktur digital, pelayanan berbasis online, serta penggunaan data terbuka untuk mendorong transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik. Laporan ini menyoroti pentingnya integrasi teknologi dalam kebijakan publik dan menjadikan pelayanan pemerintah lebih inklusif, efisien, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Di PT Telkom Indonesia, transformasi digital mencakup perubahan cara organisasi berinteraksi dengan pelanggan dan melakukan proses bisnis, termasuk penggunaan platform digital dalam praktik *account management*. Dimensi-dimensi dari variabel transformasi digital yaitu sebagai berikut:

a) Adopsi teknologi digital

Dimensi ini dapat mengukur penggunaan alat digital dalam komunikasi dan pelayanan pelanggan.

b) Perubahan dalam proses layanan

Dimensi ini dapat mengukur tentang bagaimana teknologi digital mengubah cara *account management* beroperasi untuk meningkatkan pengalaman pelanggan.

c) Inovasi layanan pelanggan

Dimensi ini dapat mengukur pengembangan produk dan layanan berbasis digital yang lebih efisien.

3) Praktik *Public Relations*

Public Relations (PR) memainkan peran yang sangat penting dalam menjalin hubungan yang baik antara organisasi

atau perusahaan dengan publik baik publik internal maupun eksternal. PR bertugas membentuk opini publik yang akan menciptakan citra positif terhadap organisasi atau perusahaan. Seorang praktisi PR diharapkan mampu menjalankan komunikasi yang efektif dengan publiknya baik secara internal di dalam organisasi seperti karyawan dan manajemen maupun eksternal seperti konsumen, media, dan masyarakat luas. Melalui hubungan yang terbina dengan baik, organisasi dapat mencapai tujuan bersama yang saling menguntungkan. PR juga berfungsi untuk memastikan bahwa organisasi tidak hanya mendengarkan suara publik, tetapi juga menyampaikan informasi yang tepat dan relevan untuk membangun kepercayaan serta kerjasama yang harmonis antara keduanya (Jefkins, 1996; Canfield, 1995).

Ruang lingkup *Public Relations* mencakup pengelolaan hubungan dengan berbagai pihak yang berkepentingan terhadap organisasi. Secara garis besar, publik dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu publik internal dan eksternal. Publik internal meliputi pemegang saham, manajer, karyawan, dan keluarga karyawan yang langsung terlibat dalam operasi organisasi. Sementara itu, publik eksternal mencakup konsumen, bank, pemerintah, pesaing, media massa, dan komunitas di sekitar perusahaan. Dalam hal ini, PR bertanggung jawab untuk menjalin komunikasi yang efektif dengan publik eksternal untuk mendukung keberhasilan promosi dan pengembangan citra perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan hubungan dengan publik eksternal sangat penting untuk menjaga posisi kompetitif perusahaan dalam pasar yang semakin dinamis dan kompetitif (Kasali, 2000).

PR memiliki empat fungsi utama yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pertama, PR berfungsi untuk

menunjang kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan organisasi melalui komunikasi yang efektif dan strategis. Kedua, PR bertugas membina hubungan harmonis antara organisasi dan publik, baik internal maupun eksternal. Fungsi ketiga adalah menciptakan komunikasi dua arah, yakni menyebarkan informasi dari organisasi kepada publik dan menerima umpan balik dari publik untuk perbaikan. Keempat, PR juga memiliki peran sebagai pelayan publik dan pemberi nasihat kepada pimpinan organisasi demi kepentingan umum. Melalui fungsi-fungsi tersebut, PR dapat memastikan bahwa hubungan antara organisasi dan publik berlangsung baik, mendukung kinerja perusahaan, serta menciptakan citra yang positif di mata masyarakat (Effendy, 2002).

Tujuan utama dari *Public Relations* adalah untuk menciptakan citra positif dan meningkatkan hubungan yang harmonis antara organisasi dan publik. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, PR perlu merancang strategi komunikasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Beberapa tujuan PR menurut Jefkins (1995) antara lain adalah mengubah citra organisasi di mata masyarakat, meningkatkan kualitas pegawai, memperkenalkan perusahaan kepada masyarakat luas, dan menjaga hubungan dengan publik dalam menghadapi krisis. Tujuan lainnya mencakup membangun pengakuan perusahaan, meyakinkan publik mengenai kemampuan perusahaan dalam menghadapi tantangan, serta mendidik konsumen untuk lebih memahami produk atau layanan yang ditawarkan. PR yang profesional akan mampu mengelola komunikasi organisasi dengan baik untuk mencapai tujuan tersebut secara efektif dan efisien (Ruslan, 2002).

4) Praktik *Account Management*

Praktik *Account Management* mengacu pada pendekatan yang digunakan oleh perusahaan atau organisasi untuk mengelola hubungan dan interaksi dengan pelanggan atau klien tertentu guna mencapai kepuasan pelanggan, meningkatkan loyalitas, dan menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan. Para ahli memiliki pandangan yang berbeda mengenai bagaimana *account management* seharusnya dijalankan, namun pada dasarnya praktik ini fokus pada pemeliharaan hubungan yang kuat dan pengelolaan kebutuhan pelanggan. Berikut adalah beberapa pandangan dari para ahli mengenai praktik *account management*:

(a) Hanan & Kahn (1993)

Dalam bukunya "*The Account Management Handbook*", Hanan dan Kahn mengemukakan bahwa *account management* adalah proses pengelolaan hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggan kunci (*key accounts*) untuk memenuhi kebutuhan mereka dengan cara yang saling menguntungkan. Mereka berpendapat bahwa keberhasilan dalam *account management* bergantung pada kemampuan untuk mengenali nilai jangka panjang dari hubungan pelanggan dan menciptakan solusi yang disesuaikan dengan kebutuhan khusus mereka. Para *account manager* harus fokus pada strategi yang berbasis hubungan, yang bukan hanya sekedar menjual produk atau layanan, tetapi juga memberikan nilai tambah yang berkelanjutan.

(b) Wilson & Giligan (2005)

Dalam karyanya yang berjudul "*Strategic Marketing Management*", Wilson & Gilligan menyatakan bahwa *account management* merupakan kegiatan yang berfokus

pada pengelolaan hubungan jangka panjang dengan pelanggan strategis, yang lebih kompleks daripada sekedar transaksi penjualan biasa. Praktik ini menuntut pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan dan tujuan pelanggan, serta kemampuan untuk menawarkan solusi yang dapat menyelesaikan masalah bisnis pelanggan. Mereka juga menekankan pentingnya kolaborasi tim antara tim penjualan, layanan pelanggan, dan tim teknis dalam menciptakan solusi yang lebih baik bagi pelanggan.

(c) Kotler & Keller (2012)

Dalam buku mereka "*Marketing Management*", Kotler & Keller mendefinisikan *account management* sebagai salah satu aspek penting dari manajemen hubungan pelanggan (CRM), yang memfokuskan pada identifikasi dan pengelolaan pelanggan utama yang memiliki dampak signifikan terhadap pendapatan dan profitabilitas perusahaan. Mereka berpendapat bahwa *account manager* harus bertindak sebagai konsultan bagi pelanggan, membantu mereka merumuskan solusi yang sesuai dengan kebutuhan mereka, serta memelihara hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan.

(d) Smith (2011)

Menurut Smith, dalam bukunya "*Account Management: A Practical Guide*", *account management* adalah proses pengelolaan hubungan antara perusahaan dan pelanggan dengan tujuan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Smith menyarankan bahwa Account Manager harus mengadopsi pendekatan proaktif dan strategis, bukan hanya menunggu masalah muncul, tetapi dengan memantau kebutuhan pelanggan, mengantisipasi tantangan, dan memberikan solusi sebelum

masalah berkembang. Pendekatan ini sangat penting dalam mempertahankan pelanggan besar dan meningkatkan nilai yang dapat dihasilkan dari hubungan jangka panjang.

(e) Nash (2007)

Nash dalam bukunya "*The New Strategic Selling*" mengungkapkan bahwa praktik *account management* yang efektif melibatkan lebih dari sekedar transaksi, namun juga menciptakan koneksi emosional dan komunikasi yang terbuka dengan pelanggan. Nash mengemukakan bahwa untuk berhasil dalam *account management*, penting untuk memiliki pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan pelanggan, serta keterampilan dalam negosiasi dan penyelesaian masalah. Manajer akun harus bisa bertindak sebagai pemecah masalah dan penyedia solusi yang berfokus pada menciptakan nilai jangka panjang.

(f) McDonald & Payne (2006)

McDonald & Payne dalam "*The Key Account Management*", menyarankan bahwa *account management* adalah proses yang menyeluruh dan berfokus pada strategi pengelolaan hubungan dengan akun utama (*key accounts*). Menurut mereka, seorang Account Manager harus memiliki kemampuan dalam merancang strategi komunikasi yang efektif, mengelola ekspektasi pelanggan, serta menciptakan nilai tambah bagi pelanggan melalui pemahaman yang mendalam tentang industri dan tantangan yang dihadapi oleh pelanggan. Mereka menekankan pentingnya hubungan yang erat dan terus-menerus dengan pelanggan dalam menjaga loyalitas dan meningkatkan pendapatan.

(g) Sheth & Sharma (2008)

Menurut Sheth & Sharma, *account management* dapat didefinisikan sebagai hubungan yang dikelola dengan

pelanggan yang memberikan kontribusi besar terhadap pendapatan dan keuntungan perusahaan. Mereka berpendapat bahwa penting bagi *account manager* untuk melihat hubungan dengan pelanggan sebagai kemitraan jangka panjang yang saling menguntungkan. Praktik *account management* yang baik mengharuskan perusahaan untuk berinvestasi dalam pemahaman yang lebih dalam tentang tujuan dan tantangan pelanggan.

Secara keseluruhan, para ahli sepakat bahwa *account management* lebih dari sekedar layanan pelanggan, melainkan suatu pendekatan strategis yang berfokus pada mengelola hubungan jangka panjang dengan pelanggan utama. Praktik ini melibatkan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan dan tantangan pelanggan, serta kemampuan untuk memberikan solusi yang relevan dan mempertahankan hubungan yang saling menguntungkan. Komunikasi yang efektif, kolaborasi antar tim, dan kemampuan untuk menyesuaikan produk dan layanan dengan kebutuhan pelanggan adalah aspek penting dalam *account management* yang sukses.

Praktik *account management* berfokus pada pengelolaan hubungan dengan pelanggan, terutama pelanggan utama atau korporat. Dalam konteks transformasi digital, praktik ini mencakup penerapan teknologi untuk personalisasi layanan, pemantauan kepuasan pelanggan, serta membangun komunikasi yang lebih interaktif dan berbasis data. Dimensi-dimensi dari variabel transformasi digital yaitu sebagai berikut:

- a) Personalisasi layanan

Dimensi ini dapat mengukur kebutuhan pelanggan dengan menggunakan data dan teknologi yang sesuai.

- b) Komunikasi digital

Dimensi ini dapat mengukur penggunaan platform digital (email, media sosial, aplikasi) untuk komunikasi yang lebih efektif dan cepat.

c) Manajemen hubungan pelanggan

Dimensi ini dapat mengukur sistem manajemen yang membantu *account manager* untuk menjaga hubungan jangka panjang dengan pelanggan melalui pemanfaatan teknologi.

Berdasarkan dimensi dari beberapa variabel tersebut, hubungan antar variabel pada penelitian ini dapat dijelaskan berikut:

1. Komunikasi Strategis dengan Transformasi Digital

Komunikasi strategis berfungsi sebagai sarana untuk menyampaikan visi, tujuan, dan kebijakan transformasi digital kepada seluruh pemangku kepentingan, serta mengatasi tantangan dalam penerapan teknologi baru.

2. Komunikasi Strategis dengan Praktik *Account Management*

Komunikasi strategis digunakan untuk membangun hubungan yang lebih kuat dengan pelanggan, meningkatkan transparansi, dan memahami kebutuhan pelanggan dalam konteks digital.

3. Transformasi Digital dengan Praktik *Account Management*

Teknologi digital berperan untuk meningkatkan kualitas layanan, memungkinkan personalisasi yang lebih baik, dan mempercepat respons terhadap kebutuhan pelanggan.

4. Komunikasi Strategi dengan Kepuasan Pelanggan

Komunikasi yang efektif dapat meningkatkan pemahaman antara perusahaan dan pelanggan, serta mempercepat penyelesaian masalah, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan.

5. Transformasi Digital dengan Kepuasan Pelanggan

Penerapan teknologi digital dapat mempercepat proses pelayanan, memberikan pengalaman pelanggan yang lebih baik, serta menciptakan nilai tambah bagi pelanggan.

Kerangka konseptual ini menunjukkan bahwa komunikasi strategis, transformasi digital, dan praktik *account management* saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain dalam konteks PT Telkom Indonesia. Komunikasi yang terencana dan efektif dapat memperlancar implementasi transformasi digital dalam organisasi dan mendukung praktik *account management* yang lebih efisien, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kepuasan pelanggan PT Telkom Indonesia.

2.2.3 *State of Art* dan Alur Kerangka Pemikiran

State of art dalam penelitian ini merujuk pada perkembangan terbaru dan tren terkini dalam bidang komunikasi strategis *public relations*, transformasi digital, dan praktik *account management* di sektor publik, khususnya pada perusahaan seperti PT Telkom Indonesia yang merupakan bagian dari sektor telekomunikasi publik di Indonesia. Dalam penelitian ini, *state of art* akan mencakup beberapa konsep dan temuan utama dari literatur yang relevan serta bagaimana hal tersebut menginformasikan penelitian ini. Komunikasi strategis telah menjadi salah satu pilar penting dalam manajemen organisasi di sektor publik. Beberapa penelitian menyatakan bahwa komunikasi yang baik adalah kunci dalam membangun hubungan dengan berbagai pemangku kepentingan baik internal (pegawai) maupun eksternal (pelanggan, pemerintah, masyarakat).

Grunig dan Hunt (1984) dalam Hung-Baesecke dkk. (2021) melalui *Excellence Theory* menyatakan bahwa komunikasi dua arah simetris yang mengutamakan keterlibatan kedua pihak dalam komunikasi (organisasi dan publik) sangat penting untuk kesuksesan

organisasi jangka panjang. Dalam sektor publik, komunikasi strategis tidak hanya berfokus pada penyampaian pesan satu arah tetapi lebih kepada membangun dialog yang konstruktif dengan masyarakat. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa dalam organisasi besar, termasuk perusahaan telekomunikasi publik, komunikasi strategis membantu mempercepat adopsi perubahan termasuk dalam era transformasi digital. Salah satu temuan kunci adalah pentingnya komunikasi berbasis data untuk meningkatkan pengalaman pelanggan dan menjaga hubungan yang berkelanjutan.

Transformasi digital dalam sektor publik semakin mendesak seiring dengan kemajuan teknologi dan tuntutan untuk meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat. Studi oleh Westerman dkk. (2014) mengungkapkan bahwa transformasi digital mencakup penggunaan teknologi digital untuk merombak proses bisnis, budaya organisasi, dan model operasional yang lebih efisien dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Di sektor telekomunikasi, transformasi digital memungkinkan perusahaan untuk memberikan layanan lebih cepat, lebih personal, dan berbasis teknologi terbaru. PT Telkom Indonesia sebagai perusahaan yang beroperasi di sektor publik mengalami transformasi digital yang signifikan di antaranya melalui penggunaan platform digital, big data, dan *cloud computing* untuk mendukung layanan pelanggan dan manajemen akun. Meskipun banyak literatur yang membahas aspek teknologi dalam transformasi digital, masih terdapat sedikit penelitian yang mengkaji peran komunikasi strategis dalam mendukung proses transformasi digital, khususnya dalam praktik *account management* yang berbasis pada hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

Matthew C. Edelstein (2018) dalam teori transformasi digital menekankan perubahan mendalam dalam cara perusahaan dan sektor publik menggunakan teknologi untuk menciptakan nilai

tambah, mengubah proses operasional, dan memberikan layanan lebih efektif dan efisien. Teori ini menekankan pentingnya integrasi teknologi, data analitik, dan konektivitas digital dalam mendukung seluruh aspek operasional, termasuk dalam konteks *account management* dan komunikasi strategis. Dalam konteks PT Telkom Indonesia, yang merupakan perusahaan penyedia layanan telekomunikasi dan teknologi digital, penerapan teori transformasi digital dapat mengoptimalkan praktik *account management* untuk meningkatkan pengalaman pelanggan dan meningkatkan efektivitas komunikasi antara perusahaan dan pelanggan. PT Telkom Indonesia juga memiliki peran strategis dalam mendukung sektor publik melalui solusi berbasis teknologi yang mendukung transformasi digital di berbagai sektor.

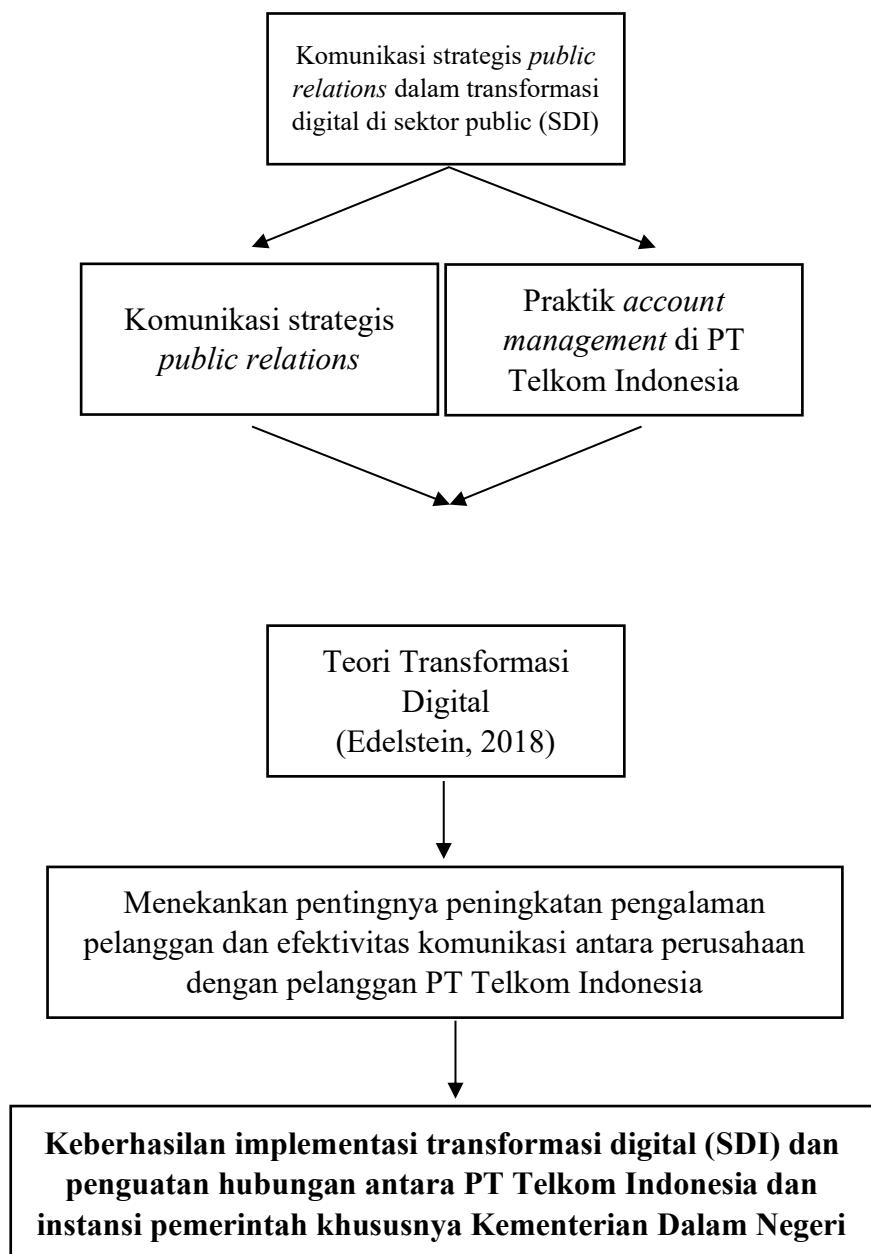
Dalam sektor publik, PT Telkom Indonesia mendukung transformasi digital pemerintah dengan menyediakan infrastruktur digital yang memungkinkan pemerintahan untuk meningkatkan efisiensi layanan publik. Layanan berbasis digital seperti *e-Government* dan platform layanan publik diintegrasikan dengan layanan *account management* untuk membantu pelanggan dari sektor publik mendapatkan pengalaman yang lebih cepat dan lebih responsif. Alur kerangka pemikiran dalam praktik *account management* ini menggabungkan teori transformasi digital dengan langkah-langkah strategis dalam pengelolaan pelanggan, mulai dari segmentasi hingga pengelolaan hubungan jangka panjang. Dengan pendekatan berbasis teknologi ini, PT Telkom Indonesia dapat meningkatkan loyalitas pelanggan, efisiensi operasional, dan inovasi layanan untuk mendukung pertumbuhan yang berkelanjutan dalam era digital.

Praktik *account management* telah berubah seiring dengan perkembangan teknologi digital. Sebelumnya, manajemen akun lebih berfokus pada interaksi langsung antara account manager dan

pelanggan dalam konteks yang lebih tradisional. Namun, dengan adanya digitalisasi, PT Telkom Indonesia kini menerapkan pendekatan berbasis data dan teknologi untuk mengelola hubungan pelanggan. Dalam konteks transformasi digital, *account management* di PT Telkom Indonesia mencakup penggunaan *Customer Relationship Management* (CRM) dan analitik data untuk memberikan layanan yang lebih personal. Adapun penggunaan teknologi digital untuk personalization dan layanan terintegrasi CRM berbasis digital dapat diterapkan dengan memanfaatkan *cloud computing*, *big data*, dan AI untuk mengelola data pelanggan, menganalisis pola perilaku, dan menyusun penawaran yang dipersonalisasi. PT Telkom Indonesia dapat menggunakan teknologi ini untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan secara lebih mendalam dan menyusun solusi yang tepat.

Teknologi digital memungkinkan perusahaan untuk mengelola akun pelanggan secara lebih efisien, memahami kebutuhan pelanggan secara *real-time* serta mengoptimalkan komunikasi untuk memperkuat hubungan jangka panjang. Beberapa studi menunjukkan bahwa penggunaan teknologi dalam manajemen akun, seperti *automated customer service*, *chatbots*, dan *social media* sebagai saluran komunikasi, dapat meningkatkan efisiensi dan responsivitas perusahaan terhadap pelanggan. Namun, terdapat tantangan dalam menjaga keterlibatan manusia dalam hubungan pelanggan, terutama pada interaksi yang lebih kompleks atau membutuhkan personalisasi tinggi.

Sesuai dengan *state of art* tersebut, alur kerangka pemikiran pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. 1. Alur Kerangka Pemikiran

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Paradigma Penelitian

Paradigma yang digunakan dalam penelitian ini adalah paradigma konstruktivisme yang berfokus pada pemahaman realitas sebagai sesuatu yang dibangun melalui interasi sosial dan pengalaman individu. Paradigma ini sangat relevan untuk mengeksplorasi bagaimana komunikasi strategis *public relations* dijalankan dalam proses transformasi digital (SDI) khususnya dalam sektor publik.

3.2 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan dengan tipe penelitian kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah cara penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena atau masalah secara mendalam dengan menggali makna, pengalaman, dan perspektif individu atau kelompok dalam situasi tertentu. Pendekatan ini lebih menekankan pada proses, dinamika sosial, dan interpretasi yang berkembang dalam situasi atau fenomena yang diteliti dibandingkan dengan pengukuran kuantitatif yang berbasis statistik. Pendekatan ini sering digunakan untuk studi yang memerlukan pemahaman terhadap dinamika sosial, pengalaman personal, atau isu-isu yang tidak dapat dijelaskan secara numerik. Dengan berfokus pada interpretasi subjektif partisipan, pendekatan kualitatif memberikan informasi mendalam yang sulit dicapai dengan pendekatan lain (Rukin, 2019; Moleong, 2021; Creswell, 2023).

Pendekatan kualitatif diterapkan dalam penelitian ini untuk memahami secara mendalam proses dan makna yang muncul dalam praktik komunikasi strategis serta manajemen akun di tengah transformasi digital. Dengan pendekatan ini, penelitian berfokus pada bagaimana aktor-aktor kunci seperti *account manager* dan manajer komunikasi, berinteraksi dan beradaptasi terhadap dinamika transformasi digital yang kompleks. Pendekatan kualitatif memungkinkan eksplorasi terhadap fenomena sosial

dan makna subjektif dari partisipan sehingga dapat memberikan pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana strategi komunikasi dan manajemen akun diterapkan. Penelitian ini tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga proses yang mendasari transformasi digital termasuk tantangan dan adaptasi yang dilakukan oleh PT Telkom Indonesia dalam mendukung implementasi Sistem Satu Data Indonesia (SDI).

3.3 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus. Metode studi kasus adalah pendekatan penelitian yang digunakan untuk mengeksplorasi secara mendalam suatu fenomena tertentu dalam konteks nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteksnya tidak jelas. Menurut Yin (2018), studi kasus merupakan strategi penelitian yang cocok untuk menjawab pertanyaan "bagaimana" dan "mengapa" dengan berfokus pada eksplorasi fenomena yang kompleks dan dinamis. Metode ini memungkinkan peneliti untuk menggali berbagai sumber data seperti wawancara, observasi, dan dokumen, untuk mendapatkan pemahaman yang menyeluruh terhadap fenomena yang diteliti. Dalam pendekatan ini, peneliti tidak hanya mendeskripsikan fenomena, tetapi juga menganalisis proses, pola, dan dinamika yang terlibat sehingga hasilnya relevan untuk pengambilan keputusan praktis atau pengembangan teori (Creswell & Poth, 2023).

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus untuk mengeksplorasi secara mendalam praktik komunikasi strategis dan manajemen akun di PT Telkom Indonesia dalam mendukung transformasi digital melalui Sistem Satu Data Indonesia (SDI). Metode ini memungkinkan analisis mendetail terhadap konteks, proses, dan dinamika yang terjadi di lingkungan organisasi PT Telkom Indonesia termasuk interaksi antar-aktor kunci, strategi yang digunakan, serta tantangan yang dihadapi dalam implementasi SDI. Dengan pendekatan studi kasus, penelitian ini menggali data dari berbagai sumber seperti wawancara dengan personel kunci, observasi terhadap praktik sehari-hari, dan analisis

dokumen internal. Hal ini bertujuan untuk memahami bagaimana PT Telkom Indonesia mengelola komunikasi dan manajemen akun secara strategis untuk mendukung transformasi digital yang efektif. Fokus penelitian terletak pada pengungkapan proses adaptasi, pengambilan keputusan, serta penerapan strategi yang relevan untuk mencapai keberhasilan implementasi SDI di sektor publik.

3.4 Subjek dan Obyek Penelitian

Subjek yang digunakan pada penelitian ini adalah *public relations* dan *account manager* di PT Telkom Indonesia. Pada penelitian ini, objek yang digunakan adalah penerapan komunikasi strategis *public relations* dalam transformasi digital di sektor publik (SDI) khususnya dalam praktik *Account Management* di PT Telkom Indonesia.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mendapatkan data dapat dilakukan sebagai berikut:

3.5.1 Data Primer

Data yang bersumber dari data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan manajer dan praktisi komunikasi strategis (*public relations*) di PT Telkom Indonesia untuk memahami implementasi komunikasi dalam transformasi digital. Observasi langsung terhadap proses manajemen akun dan penerapan strategi komunikasi digital di PT Telkom Indonesia.

3.5.2 Data Sekunder

Data yang bersumber dari data sekunder diperoleh dengan mengumpulkan laporan tahunan PT Telkom Indonesia, dokumen terkait transformasi digital, serta kebijakan komunikasi perusahaan. Studi literatur mengenai komunikasi strategis dan transformasi digital di sektor publik.

3.6 Teknik Analisis Data

Menurut Moleong (2017), analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan suatu proses pengelompokan, manajemen, dan interpretasi data

yang telah dikumpulkan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam dan komprehensif terhadap fenomena yang sedang diteliti. Analisis data ini bertujuan untuk mengungkapkan makna yang tersembunyi dalam data, yang kemudian digunakan untuk menyusun temuan-temuan penelitian yang dapat dijadikan dasar untuk menarik kesimpulan. Tujuan utamanya adalah untuk menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam tentang fenomena yang diteliti serta menyampaikan temuan secara jelas dan persuasif kepada audiens yang dituju. Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

3.6.1 Reduksi Data

Reduksi data merupakan langkah awal dalam analisis data kualitatif yang bertujuan untuk menyaring dan mengorganisir informasi yang telah dikumpulkan dari berbagai sumber. Proses ini melibatkan identifikasi tema-tema utama, pengkodean data, serta penyederhanaan informasi yang tidak relevan. Dengan mengelompokkan data ke dalam kategori yang lebih kecil dan lebih terfokus, peneliti dapat dengan lebih mudah mengidentifikasi pola atau hubungan yang signifikan di antara data.

Dalam penelitian ini, reduksi data dilakukan dengan menyaring informasi yang relevan terkait dengan komunikasi strategis *public relations* dalam transformasi digital di PT Telkom Indonesia (SDI) khususnya dalam praktik *account management*. Peneliti akan memilih data yang relevan dengan komunikasi antara *account manager* dan pelanggan serta bagaimana teknologi digital digunakan dalam praktik komunikasi tersebut. Data yang diperoleh dari wawancara dengan *public relations*, *account manager*, pelanggan, serta pengamatan terhadap penggunaan alat komunikasi digital akan dikodekan untuk kategori tertentu seperti penggunaan teknologi dalam komunikasi, hubungan pelanggan, dan strategi komunikasi digital. Peneliti akan menghilangkan bagian data yang tidak berkaitan langsung dengan fokus penelitian misalnya obrolan

umum yang tidak terkait dengan praktik digitalisasi dalam *public relations* dan *account management*.

3.6.2 Penyajian Data

Penyajian data merupakan tahap di mana informasi yang telah direduksi disusun dan disajikan dalam bentuk yang mudah dipahami. Teknik ini mencakup penggunaan tabel, grafik, atau diagram untuk memvisualisasikan data serta deskripsi naratif yang menjelaskan temuan secara mendetail. Penyajian data bertujuan untuk menyajikan temuan-temuan penelitian secara terstruktur dan sistematis sehingga peneliti dan pembaca dapat memahami pola atau temuan utama yang muncul dari data yang telah diolah.

3.6.3 Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan merupakan tahap akhir dari analisis data dimana peneliti merumuskan temuan utama berdasarkan analisis yang telah dilakukan. Kesimpulan ini biasanya berupa jawaban terhadap pertanyaan penelitian atau temuan yang menjelaskan fenomena yang sedang diteliti. Penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap dan bersifat proses induktif artinya peneliti mengembangkan kesimpulan yang muncul dari data itu sendiri bukan berdasarkan hipotesis atau teori yang sudah ada.

3.7 Validitas Data Kualitatif dan Triangulasi

3.7.1 Validitas Data Kualitatif

Penelitian ini menggunakan triangulasi data dengan membandingkan antara data wawancara, hasil observasi, studi pustaka dan dokumen terkait. Validitas data kualitatif dalam penelitian ini sangat penting untuk memastikan bahwa temuan penelitian benar-benar menggambarkan realitas yang ada di lapangan. Berbagai teknik validasi seperti triangulasi, *member checking*, *audit trail*, *rich thick description*, *peer debriefing*, serta refleksi diri dapat digunakan untuk meningkatkan kredibilitas dan akurasi temuan penelitian kualitatif ini. Dengan memastikan

validitas data, peneliti dapat memberikan kontribusi yang bermakna bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik komunikasi strategis *public relations* dalam transformasi digital di sektor public (SDI).

3.7.2 Triangulasi

Untuk memastikan keakuratan dan validitas data, triangulasi dapat dilakukan dengan menggabungkan data dari berbagai sumber (wawancara, observasi, dokumentasi) yang memberikan sudut pandang yang lebih lengkap dan mengurangi bias. Metode triangulasi ini bertujuan untuk memastikan validitas hasil penelitian dengan membandingkan dan mengonfirmasi temuan dari berbagai sumber data yang berbeda. Sesuai dengan pendekatan yang dikemukakan oleh para ahli seperti Lincoln dan Guba (1985) dalam Yusriani (2022) dalam metodologi kualitatif, teori komunikasi dua arah dalam komunikasi strategis digunakan untuk model adopsi teknologi dalam transformasi digital di PT Telkom Indonesia.

3.8 Waktu dan Lokasi Penelitian

3.8.1 Waktu Penelitian

Penelitian mengenai komunikasi strategis *public relations* dalam transformasi digital (SDI) pada praktik *account management* di PT Telkom Indonesia ini dilakukan mulai dari bulan November 2024 hingga Januari 2025.

3.8.2 Lokasi Penelitian

Lokasi pada penelitian ini dilaksanakan di PT Telkom Indonesia di Telkom Menara Multimedia Jl. Kebon Sirih No. 10, Jakarta Pusat.

3.9 Instrumen Bahan dan Alat Penelitian

3.9.1 Instrumen Bahan Penelitian

Instrumen dalam penelitian kualitatif digunakan untuk mengumpulkan data secara efektif. Berikut adalah beberapa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini:

a) Wawancara Mendalam (*In-Depth Interview*)

Wawancara mendalam digunakan untuk menggali informasi dari *public relations*, *account manager*, serta pelanggan utama di PT Telkom Indonesia. Wawancara ini bertujuan untuk mendapatkan pandangan subjektif tentang praktik komunikasi strategis dan penerapan teknologi digital dalam *account management*.

b) Observasi Partisipatif

Observasi dilakukan untuk melihat secara langsung bagaimana proses komunikasi strategis *public relations* dan *account management* berjalan dalam praktik sehari-hari di PT Telkom Indonesia. Observasi ini bertujuan untuk mendapatkan data langsung mengenai penerapan komunikasi strategis berbasis digital serta interaksi antara *public relations* dan *account manager* dan pelanggan.

c) Dokumentasi dan Analisis Laporan

Dokumen resmi PT Telkom Indonesia seperti laporan tahunan, laporan proyek transformasi digital, dan dokumen kebijakan perusahaan terkait *account management* dan komunikasi strategis *public relations*.

3.9.2 Instrumen Alat Penelitian

Alat penelitian adalah perangkat atau aplikasi yang digunakan untuk membantu pengumpulan dan analisis data. Alat ini bertujuan untuk mempermudah proses analisis data kualitatif. Berikut adalah beberapa instrumen alat yang digunakan dalam penelitian ini:

a) Alat Perekam (*Recorder*)

Alat perekam digunakan untuk merekam wawancara dan diskusi dengan para partisipan penelitian. Perekaman audio membantu peneliti untuk mendokumentasikan hasil wawancara dengan akurat dan memastikan bahwa data yang diperoleh dapat dianalisis dengan seksama.

b) Spreadsheet (Excel) untuk Penyajian Data

Microsoft Excel atau aplikasi spreadsheet lainnya dapat digunakan untuk menyusun dan menyajikan data dalam bentuk tabel atau grafik yang memudahkan peneliti untuk melihat perbandingan dan tren dalam data yang dikumpulkan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini mengangkat objek berupa penerapan komunikasi strategis *public relations* dan praktik *account management* dalam mendukung transformasi digital di sektor publik. Studi kasus yang dipilih adalah implementasi Sistem Satu Data Indonesia (SDI) oleh PT Telkom Indonesia sebagai salah satu bentuk konkret kontribusi sektor swasta dalam percepatan digitalisasi layanan publik di Indonesia. Dalam gambaran umum ini peneliti akan menyampaikan informasi terkait dengan PT Telkom Indonesia dan Sistem Satu Data Indonesia (SDI).

A. PT Telkom Indonesia

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk atau Telkom Indonesia merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di sektor teknologi informasi, komunikasi, dan layanan telekomunikasi digital di Indonesia. Pemerintah Republik Indonesia memegang saham mayoritas sebesar 52,09%, sementara sisanya yakni 47,91% dimiliki oleh publik. Telkom menaungi 12 anak perusahaan (*subsidiary*) yang tersebar di berbagai sektor strategis dan secara keseluruhan memberikan kontribusi positif tidak hanya bagi para investor, tetapi juga bagi masyarakat luas.

Sejarah berdirinya Telkom berawal dari pembentukan PN Telekomunikasi melalui Peraturan Pemerintah Nomor 30 pada tanggal 6 Juli 1965. Pendirian ini bertujuan untuk mendukung pembangunan ekonomi nasional dalam kerangka ekonomi terpimpin dengan menitikberatkan pada pemenuhan kebutuhan masyarakat, menciptakan ketenteraman sosial, serta menjamin kenyamanan kerja dalam perusahaan. Visi tersebut terus menjadi semangat dasar Telkom Group

yang awalnya berfokus pada layanan *fixed line* dan kini telah bertransformasi menjadi perusahaan telekomunikasi digital.

Sebagai bagian dari proses transformasinya, TelkomGroup menerapkan strategi bisnis dan operasional yang berorientasi kepada pelanggan. Pendekatan ini bertujuan untuk menjadikan organisasi lebih ramping (*lean*) dan lincah (*agile*) sehingga mampu merespons dinamika industri telekomunikasi yang berubah dengan cepat. Struktur organisasi yang baru diharapkan mampu mendorong efisiensi dan efektivitas dalam memberikan pengalaman terbaik kepada pelanggan (*customer experience*).

Pertumbuhan bisnis TelkomGroup selalu mengikuti perkembangan teknologi dan digitalisasi, meskipun tetap berada dalam lingkup industri telekomunikasi dan informasi. Hal ini terlihat dari lini-lini bisnis baru yang terus dibangun untuk melengkapi layanan konvensional (*legacy*) yang sudah ada sebelumnya. Dengan demikian maka Telkom tidak hanya berfokus pada keberlangsungan bisnis, tetapi juga pada inovasi yang berkelanjutan untuk mendukung digitalisasi nasional.



Gambar 4. 1. Telkom Landmark Tower

(Sumber: Telkom Indonesia, 2025)

Dalam menghadapi tantangan industri digital serta untuk mendukung program digitalisasi nasional, Telkom telah memperkuat kembali tujuan utama (*purpose*), visi, dan misinya sebagai bagian dari proses internalisasi agenda transformasi. Penajaman ini diwujudkan melalui enam nilai utama yang menjadi landasan budaya kerja perusahaan.

- Nilai Amanah mencerminkan komitmen Telkom dalam memegang teguh kepercayaan yang diberikan oleh para pemangku kepentingan.
- Nilai Kompeten menunjukkan semangat untuk terus belajar dan mengembangkan kapabilitas diri secara berkelanjutan.
- Nilai Harmonis menggambarkan sikap saling peduli dan menghargai perbedaan dalam lingkungan kerja yang inklusif.
- Nilai Loyal mencerminkan dedikasi tinggi terhadap perusahaan serta keberpihakan pada kepentingan bangsa dan negara.
- Nilai Adaptif menunjukkan pentingnya inovasi serta kesiapan menghadapi perubahan secara antusias.
- Nilai Kolaboratif menjadi semangat Telkom dalam membangun kerja sama yang sinergis guna mencapai tujuan bersama di era transformasi digital.

Adapun visi dan misi PT Telkom Indonesia dapat dilihat sebagai berikut.

Visi

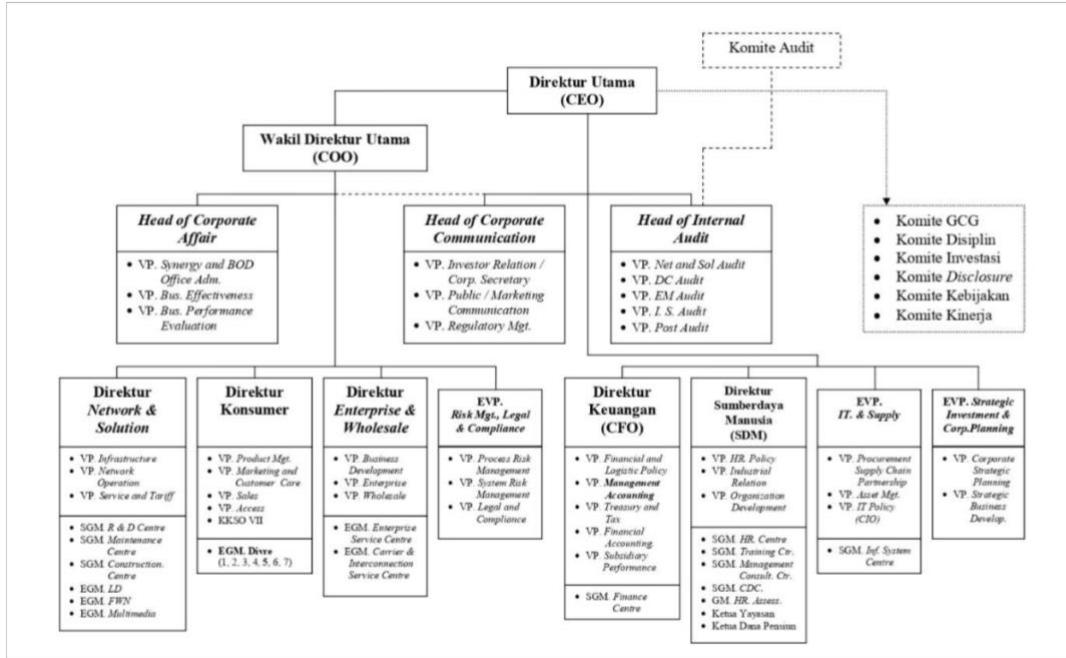
Menjadi digital telco pilihan utama untuk memajukan masyarakat.

Misi

- Mempercepat pembangunan Infrastruktur dan *platform* digital cerdas yang berkelanjutan, ekonomis, dan dapat diakses oleh seluruh masyarakat.
- Mengembangkan talenta digital unggulan yang membantu mendorong kemampuan digital dan tingkat adopsi digital bangsa.

- Mengorkestrasikan ekosistem digital untuk memberikan pengalaman digital pelanggan terbaik.

Adapun struktur organisasi dari PT Telkom Indonesia Jakarta dapat dilihat sebagai berikut.



Gambar 4. 2. Struktur Organisasi PT Telkom Indonesia

(Sumber: Telkom Indonesia, 2025)

Tugas dan Wewenang PT Telkom Indonesia dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Direktur Utama (CEO)

Direktur Utama PT Telkom Indonesia memiliki tanggung jawab utama dalam mengoordinasikan seluruh jajaran direksi serta mengendalikan operasional perusahaan pada tingkat strategis dan teknis. Tugas utama meliputi pengawasan langsung terhadap direktorat yang berada di kantor pusat (*corporate office*) serta direktorat yang menangani unit bisnis operasional. Dalam pelaksanaan tanggung jawabnya, Direktur Utama berperan dalam mengoordinasikan seluruh fungsi korporat yang berkaitan dengan

perumusan kebijakan strategis, pengendalian alokasi modal dan sumber daya, pengelolaan risiko, serta pengelolaan hubungan dengan para pemangku kepentingan eksternal.

Pengendalian operasional yang dilakukan Direktur Utama berfokus pada pengembangan bisnis baru, perluasan pasar, pengembangan sumber daya manusia unggul, serta proses internasionalisasi dan regionalisasi perusahaan. Selain itu, Direktur Utama juga mengendalikan perencanaan strategis TelkomGroup khususnya dalam mendorong pertumbuhan bisnis yang bersifat non-organik melalui *unit strategic investment* dan *corporate planning*. Penetapan arah, kebijakan, serta rencana strategis perusahaan juga menjadi tanggung jawab Direktur Utama yang pelaksanaannya dilakukan melalui anak perusahaan dengan forum koordinasi bernama Forum CEO.

Dalam aspek manajerial, Direktur Utama bertanggung jawab terhadap pengelolaan fungsi keuangan dan sumber daya manusia yang dilakukan secara terpusat melalui Direktorat Keuangan dan Direktorat SDM serta fungsi teknologi informasi, pengadaan, dan audit internal. Pengelolaan komunikasi perusahaan juga menjadi bagian dari tanggung jawab Direktur Utama yang mencakup komunikasi dengan investor, masyarakat, serta aspek komunikasi pemasaran dan pengelolaan regulasi, termasuk pengawasan terhadap Unit *Community Development Center*. Tanggung jawab lainnya dilaksanakan melalui koordinasi bersama Wakil Direktur Utama dalam penyelenggaraan fungsi-fungsi strategis seperti *corporate affairs*, efektivitas dan evaluasi kinerja bisnis, administrasi kantor direksi, manajemen risiko, aspek legal, dan kepatuhan.

Dengan demikian, Direktur Utama bertanggung jawab atas tercapainya sinergi dan integrasi kebijakan perusahaan serta optimalisasi penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan

korporasi. Selain itu, Direktur Utama memastikan terlaksananya rencana dan kebijakan yang telah dirumuskan oleh direksi, memiliki kewenangan dalam pengangkatan dan pemberhentian pejabat sesuai kebijakan manajemen karir, serta menyampaikan laporan kinerja perusahaan secara periodik sesuai dengan ketentuan perusahaan publik. Perumusan strategi bisnis dilakukan bersama dengan pemangku jabatan kunci sekaligus mengawal implementasinya secara menyeluruh.

2. Wakil Direktur Utama (COO)

Wakil Direktur Utama PT Telkom Indonesia memiliki peran strategis dalam mendukung Direktur Utama khususnya dalam mengoordinasikan pelaksanaan operasional berbagai direktorat yang termasuk dalam kelompok *Operating Business* serta sejumlah fungsi *Corporate Support* yang berkaitan dengan manajemen risiko, aspek hukum dan kepatuhan, serta urusan korporat (*corporate affair*). Dalam kapasitasnya, Wakil Direktur Utama bertanggung jawab atas pengendalian operasional unit-unit bisnis utama dengan fokus pada penguatan bisnis yang sudah berjalan, integrasi dan sinergi operasional, peningkatan pendapatan, serta efisiensi biaya.

Selain itu, Wakil Direktur Utama memiliki tanggung jawab untuk menjamin kualitas serta sinergi antara perencanaan dan implementasi kebijakan operasional di berbagai unit *Operating Business* yang meliputi Direktorat *Network & Solution*, Direktorat Konsumen, dan Direktorat *Enterprise & Wholesale* guna memastikan tercapainya target kinerja perusahaan. Sinergi antara unit-unit tersebut dengan anak perusahaan atau perusahaan afiliasi yang telah mapan juga menjadi perhatian utama termasuk dalam pengelolaan sistem informasi perusahaan secara efektif.

Dalam aspek tata kelola, Wakil Direktur Utama turut mengendalikan operasional Unit *Risk Management, Legal, and*

Compliance serta mengoordinasikan langsung fungsi *Corporate Support* yang terkait dengan urusan korporat seperti sinergi organisasi, administrasi direksi, efektivitas bisnis, dan evaluasi kinerja korporasi. Di samping itu, Wakil Direktur Utama berperan dalam menjembatani koordinasi antara kantor pusat (*Corporate Office*) dengan direktorat terkait lainnya guna memastikan terpenuhinya kebutuhan operasional unit-unit bisnis yang menjadi tanggung jawabnya, sebagai bagian dari upaya mencapai target kinerja perusahaan secara menyeluruh.

3. Direktur Keuangan (CFO)

Direktur Keuangan (*Chief Financial Officer/CFO*) PT Telkom Indonesia memiliki tugas utama dalam mengelola dan mengendalikan seluruh aspek keuangan perusahaan baik di tingkat kantor pusat maupun di seluruh unit bisnis serta memastikan aktivitas keuangan perusahaan dijalankan secara terpusat melalui unit *Finance Center*. Sebagai anggota Direksi, Direktur Keuangan juga bertanggung jawab dalam merumuskan serta menjamin kualitas kebijakan dan strategi yang mencakup bidang akuntansi keuangan, perpajakan, manajemen akuntansi, pengelolaan aset, serta manajemen pengadaan.

Fungsi pengawasan sistem dan kontrol keuangan menjadi perhatian utama termasuk ketepatan, kelengkapan, akurasi, dan keandalan dalam pelaksanaan sistem manajemen keuangan. Efektivitas operasional fungsi keuangan juga menjadi tanggung jawab Direktur Keuangan yang mencakup akuntansi keuangan dan manajemen, pengelolaan dana (*treasury*), serta sistem kebijakan logistik dan keuangan secara menyeluruh. Selain itu, Direktur Keuangan berperan dalam merancang proyeksi keuangan jangka menengah dan panjang serta menyusun laporan keuangan berkualitas tinggi baik individual maupun konsolidasi.

Kinerja keuangan perusahaan diawasi secara ketat termasuk pengendalian biaya dan efisiensi serta evaluasi performa keuangan setiap unit bisnis dan anak perusahaan. Direktur Keuangan juga memastikan kesesuaian sistem pengelolaan aset dan logistik dengan regulasi serta perkembangan bisnis yang relevan termasuk manajemen pendanaan dan optimalisasi sumber daya finansial perusahaan dengan memperhitungkan risiko keuangan yang mungkin timbul. Selain itu, ketepatan dalam pelaksanaan kewajiban perpajakan dan penyiapan pesan tahunan korporat (*Corporate Annual Message*) kepada seluruh direktorat dan unit bisnis menjadi bagian dari tanggung jawabnya.

Direktur Keuangan juga mengoordinasikan proses penetapan dan distribusi Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) serta belanja modal (CAPEX) termasuk untuk investasi melalui anak perusahaan dengan melakukan tinjauan dan pemantauan terhadap pelaksanaannya. Penilaian kelayakan investasi melalui analisis *cost-benefit* dilakukan secara berkala untuk memastikan efisiensi penggunaan modal. Penyajian laporan profit/loss dari seluruh unit bisnis dan produk utama juga menjadi bagian dari peran strategis CFO di samping pemberian informasi dan rekomendasi kepada Direksi terkait penetapan skenario strategi korporat (*Corporate Strategy Scenario/CSS*). Direktur Keuangan turut bertanggung jawab dalam menjamin aliran informasi tagihan (*billing*) yang cepat dan akurat untuk mendukung pengelolaan piutang serta memimpin Komite Investasi dalam menentukan kelayakan dan pelaksanaan investasi perusahaan.

4. VP. *Management Accounting*

Vice President (VP) Management Accounting memiliki peran strategis dalam mengarahkan implementasi *Corporate Strategy Scenario (CSS)* ke dalam bentuk proyeksi keuangan tahunan pada setiap unit bisnis yang kemudian dituangkan dalam

dokumen *Corporate Annual Message* dan *Annual Target Setting*. Kedua dokumen ini menjadi acuan utama dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang dikomunikasikan secara menyeluruh kepada seluruh unit bisnis dan entitas anak perusahaan. Dalam rangka mendukung proses tersebut, VP *Management Accounting* menetapkan panduan penyusunan RKAP yang meliputi format, asumsi dasar, prioritas penganggaran, kalender anggaran, rasio-rasio keuangan, serta standar biaya. Selain itu, dilakukan juga rekomendasi atas strategi, kebijakan, pedoman, prosedur, dan sistem pengelolaan akuntansi manajemen.

Kesesuaian RKAP dengan *Corporate Annual Message* dan *Annual Target Setting* yang ditetapkan oleh Direksi menjadi fokus utama dalam pelaksanaan fungsi ini, termasuk dalam menyiapkan dokumen pendukung untuk proses persetujuan oleh Dewan Komisaris. Penjabaran target keuangan dan sasaran bisnis dilakukan melalui proyeksi laporan laba rugi (*profit and loss*), neraca keuangan (*balance sheet*), dan rencana arus kas (*cash flow plan*) dalam satu periode anggaran tertentu. Seluruh aktivitas tersebut dilaksanakan bersamaan dengan koordinasi terhadap analisis bisnis dan investasi.

Kebijakan transfer pricing dan formula imbal jasa ditetapkan dalam konteks pengaturan hubungan antar unit usaha. Seluruh proses implementasinya dikendalikan dan dievaluasi secara sistematis. Struktur biaya perusahaan disusun secara metodologis dengan pendekatan costing tertentu sehingga dapat mendukung keakuratan perhitungan biaya produk. Pengendalian belanja modal (*capital expenditure/CAPEX*) dari sisi finansial dilakukan secara terpusat yang dilengkapi dengan evaluasi dan pelaporan berkala atas realisasi anggaran sebagai bagian dari mekanisme pertanggungjawaban kepada *budget committee* nasional. Fungsi

sekretariat *budget committee* pada tingkat perusahaan juga berada dalam ruang lingkup tanggung jawab ini.

Penyusunan laporan manajemen dan pelaksanaan fungsi *budget operation and control* menjadi bagian dari pelaksanaan tugas jabatan. Seluruh tanggung jawab tersebut diarahkan untuk menjamin terkendalinya anggaran perusahaan melalui pengelolaan yang efektif atas *strategic budgeting*, analisis bisnis dan investasi, pengawasan operasional anggaran, perhitungan biaya, kebijakan *transfer pricing*, serta evaluasi kinerja keuangan anak perusahaan.

5. Direktur Sumber Daya Manusia

Direktur Sumber Daya Manusia (SDM) bertanggung jawab utama dalam mengoptimalkan pemberdayaan seluruh sumber daya manusia perusahaan guna mendukung pencapaian strategi dan tujuan korporasi. Dalam pelaksanaan fungsi ini, Direktur SDM juga mengelola operasional manajemen SDM secara terpusat melalui pengawasan terhadap *Human Resource Center* yakni unit di luar *Corporate Office* yang berfungsi sebagai pusat layanan operasional SDM untuk seluruh unit organisasi TELKOM. Tanggung jawab tersebut meliputi perencanaan, pengembangan, dan pelaksanaan kebijakan serta strategi pengelolaan SDM termasuk dalam aspek perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, penempatan, pengembangan karier, sistem remunerasi, hubungan industrial, penilaian kinerja, pensiun, serta sistem informasi dan administrasi SDM. Selain itu, Direktur SDM memastikan tersedianya Master Plan SDM jangka pendek, menengah, dan panjang sebagai acuan utama dalam menjaga kesinambungan pengelolaan SDM perusahaan.

Dalam kapasitasnya, Direktur SDM juga harus memastikan kesesuaian kebijakan SDM dengan regulasi ketenagakerjaan serta dinamika bisnis perusahaan, ketersediaan sistem untuk mengukur efektivitas pengelolaan SDM, dan tersedianya sistem informasi dan

kontrol yang handal dalam mendukung seluruh aspek manajemen SDM. Efektivitas pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, pengembangan kompetensi, serta layanan SDM di seluruh unit organisasi menjadi bagian dari tanggung jawabnya termasuk menciptakan iklim kerja yang kondusif untuk menunjang operasional bisnis. Direktur SDM turut mengupayakan keseimbangan antara kepuasan karyawan, produktivitas, dan pertumbuhan bisnis, menjaga kinerja SDM, mengendalikan rasio beban SDM melalui perencanaan biaya yang efektif, serta memastikan pengelolaan yayasan, dana pensiun, dan unit pendukung lainnya. Pengelolaan proses pengadaan, aset perusahaan, perubahan organisasi, budaya perusahaan, serta kesesuaian struktur organisasi dengan strategi korporasi juga menjadi bagian dari ruang lingkup tanggung jawab jabatan ini.

6. EVP. IT & Supply

EVP IT & Supply memiliki tanggung jawab utama dalam mengelola logistik dan sistem informasi perusahaan secara terpusat guna menjamin efisiensi operasional dan konsistensi kualitas layanan. Jabatan ini memastikan bahwa pengelolaan logistik berjalan sesuai standar, mencakup proses pengadaan terpusat dan pemenuhan kebutuhan unit kerja melalui kemitraan strategis. Selain itu, EVP IT & Supply juga bertanggung jawab atas identifikasi, administrasi, serta optimalisasi pemanfaatan aset perusahaan agar penggunaannya efisien dan terdokumentasi dengan baik. Pengelolaan sistem informasi perusahaan pun menjadi fokus utama termasuk menjamin integrasi dan efisiensi sistem untuk menunjang keunggulan kompetitif bisnis.

Dalam pelaksanaannya, EVP IT & Supply harus memastikan tersusunnya rencana logistik yang mendukung pengadaan dan *supply management* secara efisien termasuk penyusunan pedoman kemitraan (*partnership*) dan perencanaan pemanfaatan aset. Selain

itu, posisi ini bertanggung jawab atas penyusunan Master Plan IT serta arahan dan strategi pemanfaatan sistem informasi perusahaan di seluruh TELKOM Group. EVP juga mengendalikan proses pengadaan terpusat dan kemitraan strategis untuk kebutuhan infrastruktur serta mengelola seluruh aspek manajemen aset mulai dari pendataan, sertifikasi, hingga penghapusan. Fungsi pengawasan dan pengembangan terhadap unit pengelola sistem informasi serta unit pembangunan juga menjadi tanggung jawabnya disertai dengan pemberian masukan strategis kepada Direksi terkait keputusan di bidang pengadaan dan pembangunan.

7. EVP. *Strategic Investment & Corporate Planning*

EVP *Strategic Investment & Corporate Planning* bertugas memastikan tersusunnya perencanaan strategis dan bisnis yang menyeluruh sebagai panduan pencapaian tujuan korporasi. Peran ini mencakup penyusunan rencana jangka panjang termasuk perencanaan teknologi dan infrastruktur serta strategi implementasi yang terukur guna mendukung pertumbuhan perusahaan. Selain itu, EVP ini juga bertanggung jawab dalam pengelolaan portofolio bisnis khususnya pada unit-unit non organik serta persiapan pembentukan perusahaan anak dan afiliasi sebagai bagian dari upaya ekspansi dan diversifikasi sumber pertumbuhan perusahaan.

Dalam pelaksanaannya, EVP *Strategic Investment & Corporate Planning* bertanggung jawab atas pemberian arahan strategis terkait pengelolaan teknologi dan infrastruktur, pemantauan rencana belanja modal (CAPEX), dan pelaksanaan rencana penggelaran infrastruktur jangka panjang. Jabatan ini juga memiliki fungsi strategis dalam merumuskan opsi-opsi pengembangan usaha seperti merger, akuisisi, divestasi, dan investasi baru yang mampu mendorong pertumbuhan bisnis. Selain itu, EVP ini memberikan rekomendasi optimalisasi alokasi sumber daya perusahaan untuk mendukung pertumbuhan, baik melalui unit

bisnis organik maupun non organik, serta menyiapkan opsi strategis seperti ekspansi, go public, atau konsolidasi bisnis lainnya sesuai dengan arah dan tujuan korporasi.

8. Direktur *Network & Solution*

Direktur *Network & Solution* selain menjalankan fungsi sebagai anggota Direksi, memiliki tugas utama untuk memastikan integrasi pengelolaan infrastruktur dan layanan perusahaan. Pengelolaan tersebut dilaksanakan dalam satu sistem manajemen yang terpadu dan terfokus guna mendukung operasional dan pengembangan bisnis secara efisien dan efektif.

9. Direktur Konsumen

Direktur Konsumen, selain berperan sebagai anggota Direksi memiliki tanggung jawab utama untuk mengoordinasikan pengelolaan saluran distribusi dan layanan pelanggan pada segmen ritel atau konsumen. Pengelolaan ini dilakukan dalam satu sistem manajemen yang terintegrasi dan terfokus guna memastikan pelayanan yang optimal bagi pelanggan individu.

10. EGM. Divre V

EGM Divre V bertanggung jawab untuk memastikan tercapainya tujuan bisnis yang dijalankan di wilayah operasionalnya yang meliputi pencapaian target pendapatan, penagihan piutang usaha, dan efisiensi biaya dalam penyelenggaraan saluran distribusi serta layanan pelanggan pada segmen konsumen. Semua ini dilakukan dengan tetap menjaga efektivitas dalam memenangkan persaingan pasar. Selain itu, EGM juga bertugas mengoptimalkan penggunaan sumber daya perusahaan termasuk infrastruktur akses serta mengendalikan kegiatan operasional layanan pelanggan, penjualan, layanan purna jual, dan pemeliharaan infrastruktur yang dilaksanakan oleh KANDATEL di wilayahnya.

Di samping itu, EGM Divre V juga bertanggung jawab atas efektivitas kerja sama dengan mitra eksternal dalam penyelenggaraan fungsi *delivery channel*, menjaga keseimbangan alokasi sumber daya operasional, serta memastikan kelancaran layanan baik untuk pelanggan ritel maupun pelanggan korporat/OLO. EGM juga mengoordinasikan seluruh aktivitas bisnis TELKOM di wilayahnya termasuk yang dilakukan oleh unit bisnis lain melalui kantor perwakilan serta memastikan bahwa semua risiko bisnis teridentifikasi dan terkontrol dengan baik. EGM Divre V juga berperan sebagai perwakilan TELKOM dalam menjalin hubungan eksternal di wilayah geografis yang menjadi tanggung jawabnya.

11. Direktur *Enterprise & Wholesale*

Tugas utama Direktur *Enterprise & Wholesale*, selain menjalankan peran sebagai anggota Direksi adalah memastikan pengelolaan fungsi *delivery channel* dan layanan pelanggan untuk segmen *enterprise* dan *wholesale* dilakukan secara terpadu dan terfokus di bawah satu sistem manajemen yang terintegrasi.

12. EVP. *Risk Management, Legal, & Compliance*

EVP. *Risk Management, Legal & Compliance* bertanggung jawab memimpin unit pendukung di kantor pusat perusahaan untuk memastikan pengelolaan risiko secara menyeluruh pada seluruh unit bisnis dan pendukung termasuk risiko regulasi, strategis, keuangan, operasional, hingga reputasi dan teknologi. Fokus utama meliputi pengelolaan kelangsungan bisnis (*business continuity*), risiko yang dapat diasuransikan (*insurance management*), pencegahan dan penanganan *fraud*, keamanan dan keselamatan kerja, kepatuhan terhadap regulasi (*compliance*), serta penanganan aspek legal dan pemberian nasihat hukum perusahaan.

EVP ini juga bertanggung jawab menjaga keseimbangan antara strategi dan tingkat risiko yang dapat diterima perusahaan,

memastikan kesiapan menghadapi krisis, serta mengelola risiko yang layak diasuransikan secara efisien. Selain itu, peran ini mencakup akurasi identifikasi potensi risiko, sistem pengendalian fraud yang terintegrasi, serta penerapan standar keamanan dan keselamatan kerja yang dijalankan secara konsisten oleh seluruh unit kerja.

13. Head of Corporate Affair

Head of Corporate Affair bertugas memastikan efektivitas pengelolaan sinergi operasional, manajemen regulasi, proses internal, serta manajemen mutu perusahaan. Jabatan ini juga bertanggung jawab membangun kolaborasi yang solid dengan anak perusahaan, menyusun standar proses bisnis dan indikator kinerja utama (KPI), serta merumuskan dan mengawal kebijakan manajemen mutu dan kinerja unit. Selain itu, posisi ini memastikan tersedianya sistem pemantauan proyek strategis dan menyusun kebijakan organisasi proyek secara tepat sasaran.

Dalam aspek operasional, *Head of Corporate Affair* menjamin tersedianya informasi bisnis yang valid, terkini, dan menyeluruh sebagai dasar perencanaan strategis dan manajemen pengetahuan. Tanggung jawab lainnya meliputi keakuratan data dari database korporat, kelancaran distribusi informasi dari dan kepada jajaran Direksi dan Dewan Komisaris, serta pengelolaan jadwal Direksi. Selain itu, jabatan ini mencakup pengawasan terhadap aktivitas administrasi, pelaporan, kesekretariatan, manajemen perkantoran, kebutuhan rumah tangga Direksi, dan penerapan manajemen mutu di lingkup *Corporate Office* secara menyeluruh dan efisien.

14. Head of Corporate Communication

Head of Corporate Communication bertanggung jawab atas kelancaran dan efektivitas berbagai aktivitas komunikasi korporat yang mencakup hubungan dengan pemegang saham, pengelolaan

dewan dan sekuritas, manajemen citra perusahaan, serta hubungan dengan masyarakat. Peran ini juga mencakup menjaga kepercayaan pemegang saham dan komunitas pasar modal melalui penyampaian informasi yang transparan dan sesuai regulasi terkait aksi dan kinerja perusahaan.

Selain itu, *Head of Corporate Communication* memastikan citra positif perusahaan tetap terjaga melalui komunikasi eksternal yang terkoordinasi termasuk dalam kegiatan komunikasi pemasaran. Tanggung jawab lainnya meliputi penguatan hubungan yang saling menguntungkan dengan masyarakat melalui kerja sama dengan *Community Development Center* (CDC), keterlibatan aktif dalam penyusunan regulasi bersama otoritas untuk kepentingan perusahaan, serta pengawasan dan pelaporan perkembangan program strategis. Fungsi protokoler juga menjadi bagian dari cakupan tugas untuk menjamin kelancaran dan mutu penyelenggaraan acara perusahaan.

15. Head of Audit Internal

Head of Audit Internal bertanggung jawab memastikan pelaksanaan fungsi audit internal berjalan efektif dengan menerapkan prinsip SOA 302/404 dan pendekatan *risk-based audit*. *Head of Audit Internal* mengawasi agar sistem manajemen kinerja seperti KPI dan program pembinaan (*coaching*) berjalan optimal serta menjaga koordinasi yang baik dengan unit internal dan auditor eksternal (KAP).

Tugasnya juga mencakup menjamin kelengkapan kebijakan audit, kejelasan kerangka kerja audit internal, serta ketepatan rekomendasi bagi CEO dan CFO untuk memastikan akurasi laporan keuangan. Selain itu, *Head of Audit Internal* memastikan seluruh risiko bisnis terkendali melalui sistem pengendalian internal yang konsisten, pelaksanaan *Control Self-Assessment* di tiap unit, dan ketepatan hasil audit yang dilaporkan kepada

manajemen dan komisaris. *Head of Audit Internal* juga memantau tindak lanjut temuan audit dan mengelola keseluruhan proses audit mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, hingga pengembangan sistem dan peningkatan kualitas audit.

B. Sistem Satu Data Indonesia (SDI)

Satu Data Indonesia (SDI) merupakan sebuah inisiatif strategis pemerintah Indonesia yang bertujuan untuk membangun sistem data yang terintegrasi, akurat, dan dapat diakses secara mudah oleh seluruh pemangku kepentingan. Program ini lahir sebagai respons atas berbagai masalah yang sering muncul akibat data yang tersebar, tidak konsisten, dan sulit diakses sehingga menghambat proses pengambilan keputusan di berbagai sektor pemerintahan dan masyarakat. SDI dirancang untuk menyatukan berbagai sumber data dari instansi pemerintah, swasta, dan lembaga lainnya menjadi satu *platform* yang terstandarisasi sehingga mendukung terciptanya data yang valid dan terpercaya. Hal ini juga menjadi landasan penting dalam mendukung pembangunan nasional berbasis data yang transparan dan akuntabel.



Gambar 4. 3. Satu Data Indonesia

(Sumber: data.go.id, 2025)

Tujuan utama dari Satu Data Indonesia adalah menciptakan ekosistem data nasional yang terpadu dan terpercaya agar berbagai pihak dapat memanfaatkan data secara optimal dalam pengambilan kebijakan, perencanaan, serta evaluasi program pembangunan. Dengan

adanya SDI, pemerintah berharap dapat mengurangi duplikasi data dan konflik data antar instansi, meningkatkan efisiensi pengelolaan data, serta mendorong keterbukaan informasi publik. Manfaatnya tidak hanya dirasakan oleh pemerintah, tetapi juga masyarakat dan dunia usaha karena memudahkan akses data yang berkualitas dan tepat waktu. Selain itu, SDI juga berperan dalam mendukung digitalisasi dan transformasi teknologi informasi di Indonesia yang semakin berkembang pesat.

Implementasi Satu Data Indonesia dilakukan melalui koordinasi lintas instansi dengan pembentukan kebijakan, standar teknis, serta infrastruktur teknologi informasi yang memadai. Pemerintah menetapkan berbagai regulasi dan pedoman untuk mengatur tata kelola data, standar metadata, dan mekanisme pertukaran data antar lembaga agar integrasi dapat berjalan efektif. Namun, SDI menghadapi beberapa tantangan seperti perbedaan kapasitas teknologi antar daerah, resistensi atau penolakan perubahan dari pihak internal, serta kebutuhan pelatihan SDM yang memadai. Meskipun demikian, upaya terus dilakukan agar SDI bisa menjadi dasar kuat bagi pembangunan berbasis data di Indonesia yang lebih baik dan berkelanjutan.

4.2 Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menggali peran komunikasi strategis *public relations* dan praktik *account management* dalam mendukung percepatan transformasi digital di sektor publik melalui implementasi Sistem Satu Data Indonesia (SDI) oleh PT Telkom Indonesia. Transformasi digital pada sektor publik menjadi sebuah kebutuhan mendesak yang menuntut kolaborasi efektif antara perusahaan teknologi dengan instansi pemerintah. Dalam hal tersebut, komunikasi korporat dan hubungan publik berfungsi sebagai jembatan utama untuk memastikan penyampaian pesan yang tepat, konsisten, dan efektif kepada berbagai pemangku kepentingan yang memiliki kebutuhan dan tingkat pemahaman berbeda terhadap layanan digital yang kompleks.

Untuk mendapatkan pemahaman mendalam, penelitian ini mengumpulkan data melalui wawancara dengan beberapa narasumber kunci di PT Telkom Indonesia yakni Manager *Corporate Communication*, *Public Relations*, *Account Manager Government Segment*, *Project Manager SDI*, dan *Digital Communication Specialist*. Setiap narasumber memberikan perspektif dan pengalaman terkait strategi komunikasi korporat, praktik komunikasi eksternal, penyesuaian strategi *account management*, serta tantangan teknis dan komunikasi dalam proyek transformasi digital lintas sektor pemerintah. Melalui pertanyaan yang terstruktur berdasarkan rumusan masalah, penelitian ini mendalami bagaimana pesan transformasi digital disampaikan, bagaimana hambatan komunikasi dan penolakan teknologi diatasi, serta bagaimana solusi digital diadaptasi sesuai kebutuhan mitra pemerintah.

4.2.1 Peran Komunikasi Strategis dan *Account Management* dalam Transformasi Digital SDI oleh PT Telkom

Penerapan komunikasi strategis *public relations* dan praktik *account management* memainkan peran penting dalam mendukung transformasi digital sektor publik melalui proyek Sistem Satu Data Indonesia (SDI) oleh PT Telkom Indonesia. Strategi komunikasi yang terarah digunakan untuk menyampaikan pesan transformasi digital kepada instansi pemerintah secara efektif, sementara *account management* memastikan pendekatan yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing institusi. Kedua fungsi ini berkolaborasi untuk membangun pemahaman, meningkatkan penerapan teknologi, dan memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan. Pemahaman lebih lanjut mengenai penerapan strategi ini diperoleh melalui wawancara dengan para profesional yang terlibat langsung dalam proyek SDI oleh PT Telkom Indonesia.

4.2.1.1. Komunikasi Dua Arah dan Pendekatan Konsultatif

Dalam teori komunikasi strategis yang dikemukakan oleh Grunig dan Hunt, komunikasi dua arah simetris menjadi landasan utama dalam

membangun hubungan yang berorientasi pada saling pengaruh, keterbukaan, dan kepercayaan. Model ini menekankan pentingnya menciptakan ruang dialog yang memungkinkan organisasi dan publik saling mendengar, memberikan *feedback*, serta menyesuaikan strategi secara adaptif. Dalam implementasi Sistem Satu Data Indonesia (SDI), PT Telkom Indonesia menerapkan prinsip ini melalui pendekatan konsultatif yang tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga secara aktif melibatkan instansi pemerintah dalam proses komunikasi dan pengambilan keputusan. *Public Relations* PT Telkom Indonesia menegaskan bahwa komunikasi eksternal yang mereka bangun selalu berupaya membuka ruang diskusi yang interaktif dan dua arah khususnya saat memperkenalkan fitur baru atau kebijakan teknis:

“Kami sengaja menciptakan sesi demo interaktif dan forum diskusi terbuka setiap kali memperkenalkan fitur baru atau perubahan dalam sistem SDI. Peserta tidak hanya mendengarkan, tetapi juga diminta untuk memberikan respons secara langsung. Lewat sesi itu, kami bisa tahu misalnya fitur mana yang membingungkan atau istilah mana yang perlu disederhanakan. Interaksi dua arah ini sangat krusial agar komunikasi tidak berjalan satu arah dan agar stakeholder merasa dilibatkan dalam proses transformasi digital.”



Gambar 4. 2. Forum diskusi komunikasi dua arah

Selaras dengan itu, *Project Manager* SDI menjelaskan bahwa pendekatan agile dalam pengelolaan proyek menjadi kunci untuk memastikan bahwa umpan balik dari mitra pemerintah benar-benar diakomodasi ke dalam siklus pengembangan sistem secara konkret dan cepat:

“Kami menerapkan pendekatan agile artinya setiap feedback langsung dimasukkan dalam siklus perbaikan. Misalnya, jika suatu instansi menyampaikan bahwa format integrasi data kurang kompatibel dengan sistem mereka maka dalam dua sprint berikutnya kami prioritaskan revisinya. Hal ini penting untuk menunjukkan bahwa feedback mereka didengar dan direspon secara konkret. Mekanisme ini juga memperkuat kepercayaan dan komitmen dari instansi pengguna.”

Sementara itu, pendekatan konsultatif juga diperkuat oleh peran Account Manager Government Segment yang bertindak sebagai penghubung langsung antara kebutuhan instansi dan solusi digital internal Telkom. Alih-alih menjual layanan secara satu arah, account manager membangun komunikasi berbasis kebutuhan spesifik masing-masing instansi melalui dialog personal dan simulasi langsung:

“Kami tidak hanya menjual produk, tetapi solusi. Pendekatan kami bersifat konsultatif yang berangkat dari pemetaan kebutuhan spesifik instansi lalu kami hubungkan dengan value proposition dari layanan SDI seperti interoperabilitas data, integrasi sistem, dan percepatan layanan publik.”

Dari ketiga perspektif tersebut, terlihat bahwa PT Telkom Indonesia secara aktif menerapkan komunikasi dua arah simetris dan pendekatan konsultatif untuk memperkuat relasi dengan instansi pemerintah. Praktik ini tidak hanya meningkatkan efektivitas penyampaian pesan, tetapi juga memperdalam kepercayaan stakeholder dalam proses transformasi digital. Meskipun demikian, tantangan tetap ada pada kapasitas tim untuk merespons *feedback* secara cepat dan konsisten terutama ketika berhadapan dengan banyaknya instansi dengan kebutuhan yang sangat beragam.

Pendekatan komunikasi dua arah simetris yang diterapkan PT Telkom Indonesia dalam program SDI mencerminkan penerapan teori komunikasi strategis Grunig dan Hunt yang menekankan diskusi timbal balik antara organisasi dan publik. Berdasarkan penelitian Priyanto (2020), model ini efektif meningkatkan kualitas hubungan antara lembaga pemerintah dan penyedia layanan digital melalui peningkatan *trust* dan partisipasi publik. Telkom menciptakan ruang interaktif seperti forum

diskusi dan sesi demo terbuka yang tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga mendorong *feedback* aktif dari instansi. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi tidak bersifat *top-down*, melainkan menjadi arena negosiasi makna bersama sehingga memperkuat legitimasi program transformasi digital melalui mekanisme partisipatif.

Penerapan pendekatan *agile* dalam pengelolaan proyek SDI juga menjadi bukti integrasi komunikasi dengan pengambilan keputusan. Menurut Rahmadani (2022), pendekatan *agile* mampu meningkatkan responsivitas terhadap kebutuhan pengguna jika disertai mekanisme komunikasi yang adaptif dan cepat. Dalam hal ini Telkom tidak hanya menerima kritik, tetapi benar-benar mengubah input menjadi tindakan konkret dalam *sprint* pengembangan selanjutnya. Hal ini memperkuat prinsip bahwa komunikasi strategis tidak berhenti pada penyampaian pesan, tetapi menjadi proses dinamis yang mendorong perubahan organisasi secara aktual. Dengan demikian, komunikasi menjadi alat pengelolaan ekspektasi dan penguatan kepercayaan terutama ketika melibatkan banyak instansi dengan keragaman sistem dan kebutuhan teknis.

Pendekatan konsultatif melalui peran *Account Manager* menunjukkan pergeseran praktik *Public Relations* dari sekadar promosi menuju *relationship management*. Dalam studi oleh Maharani (2021), pendekatan konsultatif terbukti memperkuat loyalitas *stakeholder* publik terhadap penyedia layanan digital khususnya ketika disesuaikan dengan kebutuhan sektoral. Pendekatan konsultatif melalui peran *Account Manager* menunjukkan pergeseran praktik *Public Relations* dari sekadar promosi menuju *relationship management*. Dalam studi oleh Maharani (2021), pendekatan konsultatif terbukti memperkuat loyalitas *stakeholder* publik terhadap penyedia layanan digital khususnya ketika disesuaikan dengan kebutuhan sektoral. PT Telkom Indonesia tidak hanya menawarkan layanan secara umum, melainkan terlebih dahulu mengidentifikasi kebutuhan spesifik setiap instansi pemerintah untuk kemudian merancang solusi yang

sesuai seperti interoperabilitas data dan percepatan layanan publik melalui SDI. Namun, pelaksanaan komunikasi lintas sektor masih menghadapi tantangan terutama dalam menjaga konsistensi dan efektivitasnya di tengah keragaman kebutuhan antar-instansi. Dalam hal ini, kualitas hubungan yang terbangun sangat ditentukan oleh kompetensi sumber daya manusia Telkom dalam memahami aspek sektoral secara mendalam serta dalam menjalin komunikasi yang adaptif, responsif, dan berorientasi pada pemecahan masalah.

4.2.1.2. Segmentasi Audiens dan Personalisasi Solusi

Salah satu elemen kunci dalam *Excellence Theory* adalah pentingnya riset dan pemetaan audiens secara mendalam sebelum menyusun strategi komunikasi organisasi. Hal ini ditujukan agar pesan yang disampaikan dapat disesuaikan dengan karakteristik, kebutuhan, dan kapasitas penerima secara spesifik. PT Telkom Indonesia menerapkan prinsip ini secara konsisten dalam proyek Sistem Satu Data Indonesia (SDI) baik melalui strategi komunikasi digital maupun pendekatan *account management* yang responsif. Dari sisi komunikasi, *Digital Communication Specialist* Telkom menjelaskan bahwa proses segmentasi audiens dilakukan secara sistematis berdasarkan berbagai variabel seperti posisi jabatan, lokasi geografis (pusat atau daerah), serta tingkat literasi digital. Tujuannya adalah menyusun konten dan media penyampaian yang relevan dan mudah dipahami oleh masing-masing segmen:

“Kami melakukan pemetaan audiens terlebih dahulu baik berdasarkan posisi jabatan, lokasi (pusat/daerah), maupun literasi digital. Untuk pengambil kebijakan, kami gunakan media presentasi interaktif, webinar, dan video explainer formal. Untuk teknisi atau operator lapangan, kami sediakan tutorial berbasis visual, e-learning, dan thread edukatif di media sosial.”

Segmentasi tersebut tidak hanya berfungsi untuk menyederhanakan komunikasi, tetapi juga sebagai strategi penyampaian pesan yang dapat memperkuat pemahaman dan penerimaan terhadap teknologi baru terutama

di lingkungan birokrasi yang kompleks. Pemilihan saluran dan gaya bahasa yang tepat menjadi bentuk konkret penerapan komunikasi strategis berbasis audiens. Sementara itu dari perspektif transformasi digital, segmentasi juga menjadi landasan dalam proses personalisasi solusi oleh *Account Manager Government Segment*. Pendekatan ini mencerminkan gagasan Edelstein bahwa transformasi digital harus menyentuh aspek internal (proses dan relasi) dan bukan semata pengadaan teknologi. Dengan memahami tingkat kesiapan digital (*digital maturity*), beban operasional, dan prioritas layanan dari tiap instansi, *account manager* dapat menyusun solusi yang lebih relevan dan tepat guna:

“Kami menyadari bahwa kebutuhan tiap instansi sangat beragam mulai dari tingkat *digital maturity* hingga beban operasional harian. Maka strategi komunikasi kami fleksibel yaitu untuk instansi yang masih di tahap awal digitalisasi, kami tekankan pada manfaat dasar seperti konektivitas dan kemudahan akses data. Sedangkan untuk instansi yang lebih maju kami tawarkan integrasi *end-to-end* melalui SDI.”

Segmentasi audiens dan personalisasi solusi ini menjadi kunci keberhasilan implementasi SDI secara adaptif dan terarah. Dengan merancang komunikasi dan layanan berdasarkan karakteristik unik setiap instansi maka Telkom tidak hanya menyampaikan pesan yang informatif, tetapi juga menciptakan nilai yang kontekstual dan berdampak. Strategi ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif dan transformasi digital yang inklusif harus dimulai dari pemahaman mendalam terhadap siapa yang menjadi penerima pesan maupun pengguna solusi.

Pemetaan audiens secara sistematis yang dilakukan PT Telkom Indonesia dalam proyek SDI menunjukkan upaya yang serius dalam mengadaptasi komunikasi sesuai dengan keragaman karakteristik penerima pesan. Strategi ini selaras dengan temuan Indrayani (2021) yang menunjukkan bahwa segmentasi audiens berdasarkan jabatan, lokasi geografis, dan tingkat literasi digital berkontribusi signifikan terhadap peningkatan efektivitas komunikasi program digital di sektor pemerintahan.

Dalam praktiknya, Telkom menyesuaikan format dan kanal komunikasi seperti penggunaan webinar untuk mengambil kebijakan dan tutorial visual untuk operator lapangan guna memastikan pesan dapat dipahami secara optimal. Segmentasi ini tidak hanya mempermudah penyampaian informasi, tetapi juga memperkuat pemahaman terhadap teknologi baru di lingkungan birokrasi yang kompleks dan seringkali resisten terhadap perubahan.

Segmentasi audiens dalam proyek SDI tidak hanya berhenti pada strategi komunikasi, melainkan menjadi dasar bagi proses personalisasi solusi teknis yang ditawarkan kepada instansi pemerintah. Penelitian oleh Widyastuti dan Lestari (2020) menegaskan bahwa penyesuaian solusi digital berdasarkan kesiapan teknologi dan kapasitas organisasi penerima akan mempercepat penerapan sistem dan meminimalisasi penolakan internal. Telkom melalui peran *account manager* menyusun pendekatan diferensiatif bagi instansi dengan tingkat kesiapan digital yang berbeda. Instansi yang berada di tahap awal diberikan layanan yang menonjolkan manfaat dasar seperti kemudahan akses data, sedangkan instansi yang lebih maju ditawarkan skema integrasi sistem secara menyeluruh. Praktik ini menunjukkan pentingnya komunikasi dan solusi yang berbasis kondisi untuk mendukung transformasi digital yang tepat sasaran.

Penerapan segmentasi dan personalisasi oleh Telkom membuktikan bahwa komunikasi yang efektif dan transformasi digital yang berkelanjutan harus diawali dengan pemahaman mendalam terhadap karakteristik mitra. Studi oleh Ramadhan (2022) menyebutkan bahwa keberhasilan inisiatif digital di sektor publik sangat ditentukan oleh kemampuan penyedia layanan dalam membangun pendekatan yang adaptif dan responsif terhadap kebutuhan setempat. Dalam penerapan SDI, Telkom tidak hanya menyampaikan informasi tetapi juga menciptakan nilai fungsional yang dirasakan langsung oleh instansi pemerintah. Tantangan ke depan terletak pada skalabilitas strategi ini terutama ketika jumlah instansi yang dilayani semakin banyak dan kebutuhannya semakin beragam. Oleh karena itu,

penguatan kapasitas internal dan konsistensi dalam pelaksanaan komunikasi berbasis data menjadi syarat penting bagi keberhasilan program jangka panjang.

4.2.1.3. Narasi Strategis dan Penyederhanaan Teknologi

Dalam *Excellence Theory* oleh Grunig dan Hunt, kemampuan organisasi untuk membentuk narasi yang strategis merupakan bagian dari proses membangun pemahaman bersama yang bermakna antara organisasi dan publiknya. Terlebih dalam teknologi publik seperti Sistem Satu Data Indonesia (SDI), narasi dan penyederhanaan istilah teknis menjadi kunci untuk memastikan bahwa substansi kebijakan dapat diterima, dimengerti, dan didukung oleh pemangku kepentingan yang beragam. PT Telkom Indonesia memahami hal ini dengan menerapkan pendekatan komunikasi berbasis penyederhanaan makna (*meaning simplification*) yakni menjembatani kerumitan sistem dengan bahasa yang mudah dimengerti namun tetap strategis. Manager *Corporate Communication* PT Telkom Indonesia menjelaskan bahwa narasi strategis SDI dibentuk melalui proses penyelarasan makna antara teknisi, pembuat kebijakan, dan penerima manfaat. Salah satu pendekatannya adalah dengan membungkai komunikasi melalui *value-driven storytelling* yakni menyampaikan fungsi SDI dalam bentuk manfaat konkret bagi pelayanan publik:

“Kami sadar istilah seperti federasi data atau sinkronisasi metadata hanya bisa dimengerti teknokrat. Maka kami ubah narasinya menjadi satu pintu akses data, layanan publik lebih cepat, atau satu NIK untuk semua keperluan. Narasi ini kami bentuk bukan untuk menyederhanakan isi, tetapi untuk membuka ruang pemahaman lintas sektor. Komunikasi strategis kami bukan soal teknis, tetapi soal membangun dukungan.”

Pendekatan tersebut diterjemahkan secara langsung oleh para *Account Manager Government Segment* yang menjadi ujung tombak komunikasi ke instansi pemerintah. Seorang *account manager* menyampaikan bahwa keberhasilan komunikasi tidak semata-mata karena

kualitas teknologi, tetapi lebih karena bagaimana pesan dikemas secara relevan dengan kebutuhan mitra:

“Banyak instansi pemerintah hanya ingin tahu apakah sistem ini bisa membantu pekerjaan mereka atau tidak jadi saya tidak langsung bicara soal API atau *dashboard*, tetapi lebih pada bagaimana sistem ini bisa mempercepat distribusi bantuan sosial atau mengurangi tumpang tindih data kami ajak mereka memahami manfaat lewat analogi yang dekat dengan keseharian bukan lewat istilah teknis yang rumit.”

Selaras dengan itu, *Digital Communication Specialist* SDI memanfaatkan berbagai saluran visual dan digital untuk menguatkan narasi. Infografis, video pendek, dan konten media sosial digunakan sebagai medium untuk menyederhanakan konsep-konsep teknis ke dalam bentuk visual naratif yang menarik dan mudah dipahami:

“Kami buat konten seperti 3 Menit Memahami SDI dengan visual animasi. Tujuannya agar orang yang tidak punya latar belakang IT pun bisa paham kenapa satu data itu penting. Bahkan dalam kampanye di media sosial, kami hindari istilah rumit. Kami pakai metafora sederhana seperti bayangkan kalau semua instansi saling bicara dalam satu bahasa data.”

Dari tiga perspektif ini, tampak bahwa Telkom Indonesia membangun strategi komunikasi yang tidak hanya teknis, tetapi juga komunikatif dan inklusif. Penyederhanaan teknologi dalam komunikasi bukan berarti mengurangi substansi, melainkan memperluas akses pemahaman. Strategi ini memperkuat posisi Telkom sebagai fasilitator transformasi digital pemerintahan dan bukan hanya sebagai penyedia layanan teknologi. Meskipun demikian, tantangan tetap ada dalam menjaga konsistensi narasi di seluruh kanal dan tim yang terlibat terutama ketika pesan harus disesuaikan dengan berbagai audiens yang berbeda secara kebutuhan dan tingkat pemahaman teknologi.

Strategi komunikasi yang dilakukan PT Telkom Indonesia dalam proyek SDI menunjukkan pentingnya penyusunan narasi yang sederhana namun bermakna sebagai sarana menjembatani kompleksitas teknologi

dengan pemahaman publik. Penelitian oleh Lestari (2021) menunjukkan bahwa penyederhanaan bahasa teknis melalui narasi berbasis manfaat nyata meningkatkan tingkat penerimaan terhadap program digital pemerintah terutama di kalangan non-teknokrat. Dalam hal ini, Telkom tidak menyampaikan SDI dalam istilah teknis seperti sinkronisasi metadata melainkan mengubahnya menjadi pesan fungsional seperti satu pintu akses data. Strategi ini membuka ruang pemahaman lintas sektor dan menciptakan dukungan kebijakan secara lebih luas karena narasi yang dibentuk relevan dengan kebutuhan publik dan mudah dipahami oleh pemangku kepentingan lintas level.

Pendekatan narasi yang digunakan Telkom tidak hanya bersifat institusional, tetapi juga diterjemahkan secara praktis oleh para account manager dalam interaksi langsung dengan instansi pemerintah. Penelitian yang dilakukan oleh Nugroho (2020) menunjukkan bahwa keberhasilan komunikasi transformasi digital sangat dipengaruhi oleh kemampuan penyedia layanan untuk menerjemahkan teknologi ke dalam bahasa manfaat operasional yang konkret. Hal ini terlihat dalam praktik Telkom yang memilih menjelaskan SDI bukan dari sisi teknis, melainkan dari sisi dampaknya terhadap percepatan distribusi bantuan atau efisiensi pelayanan publik. Strategi ini menciptakan kedekatan makna antara sistem dan pengguna akhir yang pada akhirnya memperkuat komitmen institusi untuk mengadopsi dan mengimplementasikan sistem digital secara lebih aktif.

Dukungan naratif dalam media digital turut memperluas jangkauan pemahaman terhadap konsep SDI terutama melalui konten visual seperti infografis dan video edukatif. Studi oleh Sari dan Fadillah (2022) menegaskan bahwa visualisasi pesan yang dikaitkan dengan narasi sehari-hari mampu meningkatkan retensi informasi hingga 40% lebih tinggi dibanding penyampaian verbal semata. Praktik Telkom dalam merancang konten 3 Menit Memahami SDI merupakan bentuk konkret dari strategi ini. Dengan menghindari istilah teknis dan menggunakan metafora sederhana

maka Telkom membuka akses pemahaman bagi publik non-IT tanpa kehilangan substansi utama. Meskipun demikian, tantangan tetap terletak pada konsistensi narasi antar kanal dan antar tim terutama dalam menjaga keselarasan pesan di tengah kompleksitas audiens dan dinamika kebijakan yang terus berkembang.

4.2.1.4. Kredibilitas Pesan melalui *Storytelling* dan Testimoni

Dalam komunikasi strategis, kredibilitas pesan menjadi elemen penting untuk membangun kepercayaan dan dukungan dari publik. Salah satu pendekatan yang digunakan Telkom Indonesia dalam mendukung transformasi digital pemerintah melalui Sistem Satu Data Indonesia (SDI) adalah dengan mengedepankan *storytelling* berbasis pengalaman dan testimoni dari pengguna layanan. Pendekatan ini selaras dengan prinsip mutual benefit dalam *Excellence Theory* yang menekankan pentingnya membangun relasi timbal balik dan berorientasi pada solusi nyata yang dirasakan oleh kedua belah pihak. *Manager Corporate Communication* menjelaskan bahwa Telkom sengaja menyusun narasi komunikasi eksternal yang berbasis studi kasus konkret agar instansi pemerintah tidak hanya memahami fitur teknis, tetapi juga mampu membayangkan dampaknya secara nyata:

“Kami banyak menggunakan studi kasus dari instansi yang sudah berhasil mengintegrasikan datanya. Misalnya kami tunjukkan bagaimana Pemerintah Daerah X bisa memotong waktu pengolahan data bantuan sosial dari dua minggu jadi dua hari. Cerita nyata seperti ini jauh lebih kuat dibandingkan sekadar infografik atau daftar fitur karena instansi lain merasa oh ini nyata dan bisa diterapkan juga di tempat kami.”

Hal serupa ditegaskan oleh *Digital Communication Specialist* yang menekankan bahwa *storytelling* menjadi alat penting dalam menyampaikan pesan kompleks secara lebih membumi dan *relatable* khususnya kepada pemangku kepentingan non-teknis:

“Seringkali instansi pemerintah hanya ingin tahu apakah sistem ini bisa membantu pekerjaan mereka atau tidak jadi saya tidak langsung

bicara soal API atau dashboard tapi lebih pada bagaimana sistem ini bisa mempercepat distribusi bantuan sosial atau mengurangi tumpang tindih data kami ajak mereka memahami manfaat lewat analogi yang dekat dengan keseharian bukan lewat istilah teknis yang rumit.”

Account Manager Government Segment menjelaskan bahwa testimoni langsung dari instansi yang sudah berhasil menerapkan sistem SDI menjadi salah satu alat komunikasi paling efektif dalam proses advokasi kebijakan digital. Dalam banyak kasus, instansi baru lebih percaya setelah melihat bagaimana instansi lain mengimplementasikannya dengan hasil nyata:

“Kami sering ajak instansi yang masih ragu untuk bicara langsung dengan rekan mereka yang sudah pakai sistem SDI. Testimoni dari sesama birokrat itu punya kekuatan sendiri karena mereka berbagi pengalaman, bukan kami yang promosi. Jadi lebih kredibel dan membangun rasa percaya.”

Dari ketiga perspektif tersebut terlihat bahwa Telkom tidak hanya menyampaikan pesan berbasis data atau informasi teknis, tetapi juga mengemasnya dalam bentuk narasi yang kontekstual dan mudah diterima. Penggunaan *storytelling* dan testimoni memperkuat kepercayaan serta membantu mengatasi resistensi awal dari instansi yang belum sepenuhnya memahami manfaat dari integrasi data nasional. Pendekatan ini membuktikan bahwa kredibilitas pesan tidak hanya dibangun dari isi pesan itu sendiri, tetapi juga dari cara penyampaiannya dan siapa yang menyampaikannya.

Penguatan kredibilitas pesan melalui pendekatan *storytelling* dan testimoni menjadi strategi yang efektif dalam komunikasi transformasi digital khususnya di sektor publik. Penelitian oleh Putri dan Wibowo (2021) menunjukkan bahwa narasi berbasis pengalaman nyata memiliki pengaruh lebih besar dalam membentuk persepsi dan meningkatkan kepercayaan audiens dibandingkan penyampaian informasi teknis secara langsung. Dalam implementasi SDI, Telkom Indonesia menggunakan studi kasus dari instansi yang telah berhasil menerapkan sistem sebagai sarana untuk

menunjukkan dampak konkret. Strategi ini memudahkan instansi lain membayangkan manfaat sistem secara fungsional sekaligus mengurangi kesenjangan pemahaman antara penyedia teknologi dan penerima manfaat kebijakan digital tersebut.

Komunikasi berbasis analogi dan narasi keseharian sebagaimana dijelaskan oleh tim komunikasi digital Telkom menunjukkan bahwa keberhasilan penyampaian pesan tidak semata ditentukan oleh akurasi teknis, tetapi oleh kemampuan pesan menjangkau pemahaman pengguna. Penelitian oleh Susanto (2020) menyebutkan bahwa pemangku kepentingan non-teknis cenderung merespons lebih baik terhadap bentuk komunikasi yang membumi dan aplikatif. Dalam hal ini, Telkom membingkai fitur teknis menjadi manfaat operasional seperti efisiensi distribusi bantuan atau pengurangan duplikasi data. Proses ini memperkuat daya serap pesan karena informasi disampaikan dalam kondisi yang sesuai dengan tantangan nyata yang dihadapi oleh masing-masing instansi pemerintah.

4.2.2 Tantangan Penerapan Komunikasi Strategis dan *Account Management* dalam Transformasi Digital SDI oleh PT Telkom Indonesia

Dalam menghadapi transformasi digital di sektor publik melalui Sistem Satu Data Indonesia (SDI), PT Telkom Indonesia tidak terlepas dari berbagai tantangan komunikasi strategis dan praktik manajemen akun yang efektif. Proses ini menuntut kolaborasi erat antara berbagai instansi pemerintah dan pemangku kepentingan internal perusahaan guna menyelaraskan tujuan serta mengatasi hambatan teknis dan non-teknis. Melalui wawancara dengan narasumber, penelitian ini menggali secara mendalam kendala yang dihadapi dalam menyampaikan pesan transformasi digital, mengelola ekspektasi klien, serta memastikan kelancaran koordinasi antar tim demi mendukung keberhasilan implementasi SDI secara menyeluruh. Adapun hasil wawancaranya dapat dilihat sebagai berikut.

4.2.2.1. Perencanaan Komunikasi

Perencanaan komunikasi menjadi bagian krusial dalam mendukung keberhasilan transformasi digital melalui inisiatif Satu Data Indonesia (SDI). PT Telkom Indonesia selaku mitra strategis menghadapi sejumlah tantangan yang cukup kompleks dalam merancang strategi komunikasi yang efektif dan adaptif terhadap keberagaman pemangku kepentingan terutama di sektor pemerintahan. Salah satu hambatan utama adalah heterogenitas tingkat literasi digital di antara audiens yang menjadi target komunikasi. Hal ini menuntut penyusunan narasi yang dapat menjangkau kelompok dengan pemahaman yang sangat terbatas hingga kelompok yang sudah akrab dengan teknologi digital. Sebagaimana dijelaskan oleh Manager Corporate Communication dalam hasil wawancara sebagai berikut:

“Tantangan paling mendasar adalah menyusun pesan yang dapat dipahami oleh berbagai kalangan. Kami harus memastikan bahwa narasi mengenai SDI tidak hanya dimengerti oleh pihak yang terbiasa dengan istilah digital, tetapi juga oleh birokrat yang masih asing dengan konsep open data, data lake, atau integrasi sistem.”

Hal ini menunjukkan bahwa proses perencanaan komunikasi harus memperhitungkan segmentasi audiens secara spesifik agar pesan strategis dapat diterima dengan tepat. Selain itu, keterbatasan waktu dan sumber daya manusia juga menjadi kendala dalam pelaksanaan perencanaan komunikasi yang ideal. *Public Relations* menyampaikan bahwa:

“Kami sering dihadapkan pada tenggat waktu yang ketat dalam penyusunan materi komunikasi, sementara tim yang mengerjakannya sangat terbatas. Akibatnya, materi yang kami hasilkan cenderung bersifat generik dan kurang adaptif terhadap kebutuhan lokal di masing-masing daerah.”

Kondisi ini mencerminkan bahwa penyusunan strategi komunikasi masih cenderung *top-down* tanpa disertai proses pemetaan lokalitas secara komprehensif. Di sisi lain, Digital Communication Specialist menyampaikan belum maksimalnya segmentasi konten dalam perencanaan awal:

“Salah satu tantangan kami adalah membedakan pendekatan konten antara pemangku kebijakan, pelaksana teknis, dan mitra daerah.

Masing-masing membutuhkan gaya komunikasi yang berbeda, tetapi kadang kami belum memiliki data yang cukup untuk merancang diferensiasi tersebut.”

Pernyataan ini menunjukkan pentingnya riset audiens sebagai basis perencanaan komunikasi agar strategi yang diterapkan benar-benar tepat sasaran. Sementara itu, tantangan lain juga muncul dari faktor eksternal khususnya dinamika birokrasi daerah. *Account Manager Government Segment* menjelaskan bahwa:

“Kami mengalami kesulitan menjaga kesinambungan komunikasi ketika terjadi pergantian pejabat. Setiap perubahan memerlukan proses edukasi ulang dan ini mempengaruhi efektivitas jangka panjang dari pesan yang sudah kami tanamkan.”

Hal ini mengindikasikan perlunya strategi komunikasi yang fleksibel namun berkelanjutan agar mampu menjawab dinamika kelembagaan yang sering berubah-ubah. Adapun dari perspektif proyek, Project Manager SDI menambahkan bahwa:

“Perencanaan komunikasi terkadang berjalan terpisah dari perencanaan teknis proyek. Akibatnya, ada ketidaksinkronan antara pesan yang disampaikan dengan realisasi tahapan proyek di lapangan.”

Kondisi ini menunjukkan pentingnya integrasi lintas fungsi antara komunikasi dan pelaksana teknis agar publik memperoleh informasi yang akurat dan sesuai perkembangan proyek. Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa tantangan dalam perencanaan komunikasi SDI oleh PT Telkom Indonesia tidak hanya terletak pada aspek teknis penyusunan pesan, tetapi juga pada dinamika struktur birokrasi, keterbatasan sumber daya, serta kurangnya integrasi antara strategi komunikasi dan pelaksanaan program.

Perencanaan komunikasi dalam proyek SDI menghadapi tantangan signifikan akibat heterogenitas pemahaman teknologi di lingkungan birokrasi. Studi oleh Handayani dan Nugraheni (2020) mengungkapkan bahwa disparitas literasi digital di sektor pemerintahan menjadi hambatan

utama dalam komunikasi kebijakan berbasis teknologi. PT Telkom Indonesia merespons tantangan ini dengan menyusun narasi yang harus menjangkau beragam segmen mulai dari pengambil kebijakan hingga pelaksana teknis. Namun, keterbatasan waktu dan tenaga kerja menyebabkan materi komunikasi seringkali bersifat generik dan tidak sepenuhnya responsif terhadap kebutuhan lokal. Hal ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi SDI masih membutuhkan proses penyesuaian yang lebih mendalam dan berbasis riset audiens untuk meningkatkan daya serap pesan di berbagai lapisan pemerintahan.

Keterbatasan dalam segmentasi konten juga menjadi persoalan dalam perencanaan awal komunikasi. Menurut Wulandari (2021), keberhasilan strategi komunikasi transformasi digital sangat dipengaruhi oleh akurasi pemetaan peran audiens yang dilibatkan. Dalam penerapan SDI, ketidakcukupannya data mengenai karakteristik audiens menyebabkan pendekatan komunikasi yang digunakan Telkom belum dapat sepenuhnya dibedakan antara pejabat pengambil keputusan, pelaksana teknis, maupun mitra daerah. Hal ini memperkuat pentingnya riset mendalam terhadap pemangku kepentingan sebagai landasan perencanaan. Tanpa pemahaman segmentatif yang akurat maka pesan yang dirancang berisiko tidak tepat sasaran sehingga menghambat proses internalisasi kebijakan SDI dan memperlambat penerapan sistem oleh pemerintah daerah.

Selain tantangan internal, dinamika kelembagaan seperti pergantian pejabat daerah menjadi kendala eksternal yang mengganggu kesinambungan komunikasi. Penelitian oleh Saharuddin dan Amirullah (2022) mencatat bahwa pergantian jabatan di birokrasi sering menyebabkan hilangnya memori kelembagaan dan perlunya edukasi ulang terhadap program digital yang sedang berjalan. Telkom mengalami hal serupa di mana pergantian pejabat menuntut upaya komunikasi berulang yang menghambat efektivitas jangka panjang. Di sisi lain, tidak sinkronnya

perencanaan komunikasi dengan tahapan proyek teknis menyebabkan munculnya kesenjangan antara narasi yang dibangun dan realisasi di lapangan. Oleh karena itu, integrasi lintas fungsi antara tim komunikasi dan pelaksana teknis menjadi krusial untuk memastikan bahwa pesan yang disampaikan kepada publik mencerminkan progres aktual proyek SDI secara akurat dan kredibel.

4.2.2.2. Pemahaman Audiens

Pemahaman terhadap audiens merupakan dasar dalam strategi komunikasi yang efektif terutama dalam proyek berskala besar seperti Satu Data Indonesia (SDI). PT Telkom Indonesia menyadari bahwa keberhasilan komunikasi tidak hanya ditentukan oleh pesan yang disampaikan, tetapi juga oleh seberapa dalam organisasi memahami karakteristik dan kesiapan penerima pesan baik di tingkat internal seperti tim proyek maupun eksternal seperti institusi pemerintah daerah, aparatur sipil negara, dan masyarakat umum. Dalam praktiknya, perbedaan tingkat literasi digital dan pemahaman teknologi menjadi tantangan utama yang harus diantisipasi sejak tahap awal perencanaan komunikasi. Sebagaimana dijelaskan oleh *Manager Corporate Communication*, terdapat kesenjangan pemahaman yang cukup lebar antara satu pemangku kepentingan dengan yang lain terutama terkait isu-isu teknis seperti interoperabilitas data, arsitektur sistem, dan keamanan informasi:

“Kami menemukan bahwa tidak semua pihak memahami teknologi yang kami bicarakan, padahal mereka merupakan pengambil kebijakan. Ketika kami menjelaskan tentang *data lake*, integrasi *dashboard*, atau penggunaan AI dalam manajemen data, beberapa pemangku kepentingan tampak kebingungan. Bahkan ada yang secara langsung menyatakan belum familiar dengan istilah-istilah tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa kami tidak bisa menyamakan pendekatan komunikasi ke semua stakeholder. Kami harus bisa membagi segmentasi berdasarkan latar belakang mereka yaitu mana yang teknis, mana yang administratif, dan mana yang perlu pendekatan edukatif terlebih dahulu.”

Sementara itu, tantangan lain juga muncul dari kondisi masyarakat yang menjadi objek tidak langsung dari komunikasi SDI. *Public Relations* menyampaikan bahwa masih rendahnya literasi digital di beberapa wilayah

menyebabkan banyak masyarakat tidak menyadari pentingnya integrasi data dan transparansi informasi publik:

“Banyak masyarakat belum sepenuhnya memahami bagaimana data mereka digunakan atau diolah oleh pemerintah. Mereka tidak tahu bahwa data itu bisa mempercepat layanan atau meningkatkan akurasi bantuan sosial. Bahkan dalam sosialisasi, kami sering mendapatkan pertanyaan yang sangat mendasar seperti ‘Mengapa semua data harus dikumpulkan? Apakah aman? Hal ini menunjukkan bahwa literasi digital masih rendah sehingga strategi komunikasi harus lebih mengedepankan edukasi publik yang berkelanjutan dan bukan hanya sekadar menyampaikan narasi teknokratik.”

Digital Communication Specialist juga menegaskan bahwa segmentasi audiens belum sepenuhnya terpetakan secara rinci terutama ketika berkaitan dengan komunikasi digital:

“Kami menyadari bahwa satu pesan tidak bisa dikonsumsi secara sama oleh semua kalangan. Ada audiens yang membutuhkan pendekatan visual, ada juga yang lebih responsif terhadap data numerik. Sayangnya, belum semua konten kami dibangun berdasarkan peta persona yang akurat. Kadang kami masih menggunakan pendekatan seragam dalam membuat materi sosialisasi. Hal ini menjadi tantangan tersendiri karena tanpa memahami cara audiens menerima dan memproses informasi maka pesan strategis kami bisa tidak tersampaikan secara optimal.”

Berdasarkan kutipan-kutipan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pemahaman audiens dalam strategi komunikasi SDI masih menghadapi berbagai hambatan mulai dari perbedaan tingkat literasi digital, ketimpangan pemahaman teknis, hingga belum maksimalnya segmentasi konten berbasis data audiens. Oleh karena itu, PT Telkom Indonesia perlu terus mengembangkan pendekatan berbasis riset audiens seperti pemetaan persona dan analisis perilaku digital agar strategi komunikasi yang disusun tidak hanya informatif, tetapi juga inklusif dan adaptif terhadap kebutuhan masing-masing kelompok sasaran.

Pemahaman terhadap audiens menjadi salah satu tantangan utama dalam pelaksanaan strategi komunikasi proyek Satu Data Indonesia (SDI) oleh PT Telkom Indonesia. Dalam praktiknya, perbedaan tingkat literasi digital, latar belakang teknis, dan kapasitas institusional antar pemangku kepentingan menimbulkan hambatan dalam penyampaian pesan strategis.

Sejumlah pihak termasuk pengambil kebijakan di level daerah masih belum familiar dengan istilah teknis seperti *data lake*, *dashboard* integrasi, atau keamanan data digital. Hal ini menyebabkan proses sosialisasi menjadi kurang efektif jika tidak disesuaikan dengan segmentasi penerima informasi.

Penelitian dari Yulianti dan Prasetyo (2021) menunjukkan bahwa kegagalan komunikasi dalam proyek transformasi digital pemerintah seringkali disebabkan oleh asumsi bahwa semua pemangku kepentingan memiliki pemahaman yang sama terhadap isu data. Temuan ini diperkuat oleh studi yang dilakukan oleh Fitriani (2020) yang menyebutkan bahwa strategi komunikasi digital pemerintahan di Indonesia cenderung bersifat seragam dan tidak mempertimbangkan keragaman kompetensi serta preferensi audiens. Kondisi serupa tercermin dalam pelaksanaan komunikasi SDI oleh Telkom yang mengakui bahwa belum semua konten disusun berdasarkan pemetaan persona atau pendekatan yang responsif terhadap jenis audiens yang berbeda.

Oleh karena itu, pendekatan komunikasi yang dilakukan perlu diarahkan pada edukasi yang berkelanjutan serta dibangun di atas riset audiens yang kuat. Penggunaan konten yang disesuaikan dengan kebutuhan baik visual, naratif, maupun berbasis data sederhana dapat membantu menjembatani kesenjangan pemahaman yang ada. Tanpa segmentasi yang matang maka pesan-pesan kunci SDI berisiko tidak tersampaikan secara optimal. Beberapa studi terdahulu juga menyarankan pentingnya strategi komunikasi diferensial khususnya pada proyek-proyek yang melibatkan transformasi digital lintas sektor seperti SDI (Wahyuni, 2022).

4.2.2.3. Pesan Strategis

Perumusan pesan strategis merupakan tahap krusial dalam komunikasi publik karena pesan yang tidak dirancang dengan tepat akan sulit mencapai tujuannya, terlebih jika audiensnya beragam secara latar belakang dan tingkat pemahaman. Dalam proyek Satu Data Indonesia

(SDI), Telkom menghadapi tantangan dalam menyusun pesan yang tidak hanya informatif, tetapi juga persuasif, mudah dipahami, dan mampu menggugah keterlibatan stakeholder. Kerumitan istilah teknis, perbedaan kapasitas pemahaman, serta keragaman kanal komunikasi memaksa tim komunikasi untuk mengembangkan pendekatan pesan yang fleksibel, berbasis narasi, dan kontekstual. *Manager Corporate Communication* menekankan pentingnya pendekatan *storytelling* yang menonjolkan manfaat nyata SDI bagi *stakeholder*:

“Kami menyadari bahwa pendekatan naratif jauh lebih efektif dibanding penjelasan teknis semata. Oleh karena itu, dalam setiap kampanye kami mencoba memulai dengan cerita yaitu bagaimana data bisa mempercepat proses bantuan sosial, bagaimana integrasi informasi bisa mencegah duplikasi anggaran, dan sebagainya. *Storytelling* ini bukan sekadar bercerita, tetapi mengaitkan SDI dengan kehidupan sehari-hari *stakeholder*. Kami tidak berbicara soal metadata atau API di awal, tetapi manfaat langsung. Hal ini adalah cara kami membangun relevansi dan memancing ketertarikan di awal komunikasi.”

Tantangan muncul ketika pesan teknis harus dijembatani agar tetap akurat tetapi tetap mudah dipahami. Digital Strategist dan Public Relations mengidentifikasi adanya kesenjangan antara konten yang terlalu teknokratis dan kebutuhan audiens untuk penjelasan yang sederhana dan aplikatif:

“Kami seringkali harus menyederhanakan istilah-istilah teknis seperti federasi data, integrasi lintas platform, atau big data governance. Meskipun penting secara terminologi, namun jika disampaikan secara mentah maka akan menimbulkan kebingungan. Maka kami menggunakan narasi jembatan semacam analogi atau contoh kontekstual yang menghubungkan istilah itu ke hal yang familiar bagi *stakeholder* seperti penggabungan data antar-KTP di berbagai instansi. Tetapi memang proses ini memerlukan waktu dan latihan agar tidak terjebak pada simplifikasi yang keliru.”

Tantangan lain dalam penyusunan pesan juga terlihat dari pengalaman *Account Manager Government Segment* yang seringkali berhadapan langsung dengan pemangku kepentingan daerah. Narasumber menekankan pentingnya menggunakan pendekatan edukatif berbasis analogi dalam interaksi formal maupun informal:

“Saat bertemu dengan pejabat daerah, saya biasanya menghindari istilah-istilah teknis di awal. Saya coba membandingkan konsep SDI dengan hal-hal sederhana seperti sistem perbankan yaitu bagaimana data nasabah bisa dibagi ke berbagai cabang, tetapi tetap satu identitas. Pendekatan analogi ini lebih bisa diterima karena dekat dengan keseharian mereka. Namun, tantangannya adalah memastikan bahwa analogi tersebut tetap mencerminkan esensi teknis yang benar dan tidak misleading. Hal itu tentu tidak mudah perlu kemampuan komunikasi yang cukup matang.”

Berdasarkan pengalaman para narasumber, dapat disimpulkan bahwa tantangan dalam pengembangan pesan strategis untuk SDI terletak pada penciptaan keseimbangan antara ketepatan informasi dan kesederhanaan bahasa. Penyampaian pesan harus mampu membangun narasi yang menggugah, namun tetap mencerminkan kompleksitas proyek secara utuh. Maka dari itu, strategi komunikasi Telkom perlu terus mengevaluasi format penyampaian, kanal yang digunakan, dan kapasitas penyampaian tim agar pesan SDI dapat diterima dan dipahami secara luas oleh seluruh pemangku kepentingan.

Perumusan pesan strategis dalam proyek Satu Data Indonesia (SDI) menjadi tantangan tersendiri bagi PT Telkom Indonesia mengingat kompleksitas materi dan keberagaman audiens yang dituju. Berdasarkan pengalaman tim komunikasi, proses penyampaian tidak hanya menekankan pada aspek informatif, tetapi juga harus bersifat persuasif dan kontekstual. Hal ini sejalan dengan temuan Putri dan Nugroho (2021) yang menekankan bahwa proyek transformasi digital pemerintah di Indonesia membutuhkan narasi yang mampu menjembatani istilah teknis dengan bahasa yang lebih dekat dengan kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu, pendekatan berbasis *storytelling* dan analogi menjadi strategi utama yang digunakan untuk menarik perhatian serta membangun pemahaman awal terhadap urgensi SDI.

Tantangan muncul ketika tim harus menjaga akurasi informasi sambil tetap menyederhanakan istilah seperti federasi data atau integrasi platform digital. Penelitian oleh Hapsari (2020) menunjukkan bahwa

penyampaian pesan dalam proyek digital cenderung gagal ketika terjadi *over-simplifikasi* yang mengorbankan substansi. Hal ini pula yang menjadi perhatian Telkom di mana narasi yang dibangun harus tetap merepresentasikan kompleksitas proyek tanpa membuat audiens kewalahan atau salah menginterpretasikan pesan. Penggunaan analogi yang tepat seperti membandingkan interoperabilitas data dengan sistem perbankan diakui sebagai cara yang cukup efektif untuk menjembatani kesenjangan pemahaman, namun tetap membutuhkan pelatihan komunikasi yang konsisten bagi tim pelaksana.

Dengan demikian, strategi komunikasi dalam proyek SDI menuntut proses evaluasi berkelanjutan baik dari sisi substansi konten maupun kemampuan penyampainya. Studi oleh Ramadhan dan Lestari (2022) menekankan pentingnya penyesuaian format pesan dengan karakteristik audiens dalam proyek lintas sektor. Telkom dalam hal ini dihadapkan pada kebutuhan untuk mengembangkan materi komunikasi yang adaptif, kanal distribusi yang relevan, serta peningkatan kompetensi tim agar pesan SDI dapat diterima secara luas dan tidak menimbulkan penolakan. Keberhasilan komunikasi bukan hanya ditentukan oleh isi pesan, tetapi juga oleh sejauhmana pesan tersebut mampu membangun relevansi, kepercayaan, dan pemahaman lintas institusi.

4.2.2.4. Saluran Komunikasi dan *Feedback*

Pemilihan dan pengelolaan saluran komunikasi yang tepat merupakan komponen penting dalam strategi komunikasi proyek Satu Data Indonesia (SDI). Di tengah kompleksitas isu teknis dan keberagaman stakeholder, tantangan muncul ketika satu saluran tidak bisa menjangkau semua audiens secara efektif. Selain itu, komunikasi satu arah tidak cukup; Telkom dituntut untuk membuka ruang dialog agar bisa memahami respon serta menyesuaikan pendekatan secara adaptif. Oleh karena itu komunikasi SDI bukan hanya soal menyampaikan pesan, tetapi juga membangun siklus dua arah antara penyampai dan penerima pesan. *Digital Communication*

Specialist menekankan bahwa pendekatan multimedia menjadi krusial untuk menjembatani variasi preferensi audiens. Narasumber menyebutkan:

“Kami menggunakan kombinasi kanal seperti media sosial, video animasi edukatif, dan kampanye berbasis visual di platform digital. Masyarakat cenderung lebih mudah memahami pesan ketika dikemas dalam bentuk visual interaktif terutama untuk topik seperti data terpadu atau integrasi sistem. Akan tetapi tantangannya adalah menjaga konsistensi pesan di seluruh platform. Terkadang, satu video viral tapi tidak representatif secara teknis, atau sebaliknya terlalu teknis dan tidak menarik secara visual. Oleh sebab itu, setiap konten harus melewati validasi tim teknis dan komunikasi sebelum dirilis.”

Sementara itu, pendekatan tatap muka tetap dianggap penting dalam menjangkau instansi daerah. Project Manager SDI dan Account Manager Government Segment menekankan bahwa konsultasi langsung, coaching, dan diskusi personal merupakan bentuk komunikasi yang tidak bisa digantikan di lapangan:

“Dalam beberapa kasus terutama dengan pemerintah daerah, komunikasi digital saja tidak cukup. Mereka lebih nyaman ketika bisa berdiskusi langsung, memperlihatkan demo sistem, bahkan menyampaikan keberatan secara terbuka. Kami harus menyiapkan waktu khusus untuk kunjungan, sesi tanya jawab, dan kadang coaching informal. Tantangannya adalah keterbatasan sumber daya kami tidak bisa menjangkau semua pihak sekaligus, jadi perlu prioritisasi,”

Feedback dari lapangan menjadi masukan berharga untuk memperbaiki strategi komunikasi. Public Relations menjelaskan bahwa ruang diskusi interaktif disiapkan secara khusus dalam setiap demo dan sosialisasi baik online maupun offline:

“Setelah setiap sesi demo atau sosialisasi, kami biasanya membuka sesi tanya jawab dan ruang diskusi. Di situ biasanya muncul pertanyaan-pertanyaan kritis yang menunjukkan pemahaman atau kebingungan stakeholder. Kami catat semuanya dan kemudian evaluasi seperti mana yang perlu dijawab langsung dan mana yang jadi bahan perbaikan konten ke depan. Hal ini juga jadi sarana membangun kepercayaan karena stakeholder merasa didengar.”

Mekanisme kolaboratif digunakan untuk menyesuaikan prioritas komunikasi berdasarkan *feedback* stakeholder. Project Manager menyebutkan ini sebagai bagian dari *agile collaboration*:

“Kami tidak bisa memaksakan satu pendekatan komunikasi untuk semua. Maka kami terapkan pendekatan kolaboratif misalnya jika suatu daerah merasa butuh edukasi khusus tentang interoperabilitas data, kami ubah urutan materi agar topik itu lebih dulu dibahas. Pendekatan ini hanya mungkin jika ada saluran umpan balik yang aktif dan responsif.”

Berdasarkan pemaparan di atas, tantangan utama dalam pemilihan saluran komunikasi dan pengelolaan *feedback* SDI terletak pada keberagaman preferensi audiens, keterbatasan sumber daya untuk komunikasi langsung, dan pentingnya menyaring serta merespon masukan secara aktif. Maka dari itu, strategi komunikasi SDI perlu mengintegrasikan pendekatan multimedia, tatap muka, serta diskusi terbuka agar dapat membangun kepercayaan dan efektivitas penyampaian pesan secara menyeluruh.

Pemilihan dan pengelolaan saluran komunikasi yang efektif menjadi kunci dalam menyampaikan pesan Satu Data Indonesia (SDI) kepada pemangku kepentingan yang beragam. Komunikasi satu arah terbukti tidak cukup karena tidak mampu menangkap dinamika kebutuhan dari berbagai pihak. Dalam proyek lintas sektor seperti SDI, ruang komunikasi dua arah menjadi penting untuk membangun pemahaman bersama. Penelitian oleh Wijaya (2020) menunjukkan bahwa keberhasilan program pemerintah digital sangat bergantung pada kemampuan membangun komunikasi interaktif antara pengelola dan pengguna. Satu saluran komunikasi tidak dapat menjangkau semua audiens secara merata sehingga strategi multimodal harus diadopsi. Pendekatan ini menjadi landasan untuk merespons beragam ekspektasi dan pemahaman teknis yang berbeda antar instansi terutama ketika menyangkut isu integrasi data dan layanan publik digital.

Penggunaan media sosial, video animasi edukatif, dan visual interaktif menjadi pendekatan yang menonjol dalam menyampaikan konten SDI. Namun, tantangan muncul ketika pesan viral tidak selalu selaras dengan substansi teknis. Hal ini menuntut mekanisme validasi silang antara tim teknis dan komunikasi sebelum konten dirilis. Sejalan dengan temuan Susanto dan Prasetyo (2021), keberhasilan komunikasi publik berbasis digital tidak hanya bergantung pada daya tarik visual, tetapi juga pada akurasi isi yang disampaikan. Dalam proyek SDI, multimedia menjadi alat penting untuk menjembatani kesenjangan pemahaman antara teknokrat dan masyarakat umum. Meskipun demikian, diperlukan kehati-hatian agar tidak terjadi distorsi pesan teknis terutama ketika komunikasi dilakukan di kanal yang lebih populer namun tidak dirancang untuk penjelasan detail seperti TikTok atau Instagram.

Komunikasi digital yang bersifat masif ternyata tidak cukup efektif dalam menjangkau pemerintah daerah. Pendekatan tatap muka seperti coaching, konsultasi langsung, dan sesi demonstrasi sistem masih menjadi sarana penting dalam membangun pemahaman. Penelitian oleh Mulyadi (2019) tentang komunikasi pemerintahan digital di daerah menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi meningkat secara signifikan ketika ada interaksi langsung yang memungkinkan penyesuaian bahasa, konteks, dan nuansa lokal. Dalam penerapan SDI, pendekatan semacam ini digunakan untuk menjembatani hambatan teknis maupun psikologis di tingkat daerah. Namun, kendala utama tetap pada keterbatasan sumber daya yang mengharuskan tim Telkom melakukan prioritisasi wilayah dan instansi yang akan dikunjungi berdasarkan urgensi serta kesiapan teknis.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Peran Komunikasi Strategis dan *Account Management* dalam Transformasi Digital SDI oleh PT Telkom

Dalam mendukung implementasi Sistem Satu Data Indonesia (SDI) sebagai bagian dari percepatan transformasi digital sektor publik, PT

Telkom Indonesia menerapkan pendekatan komunikasi strategis dan praktik *account management* secara terpadu. Pendekatan ini tidak hanya bertujuan untuk menyampaikan informasi teknologi, tetapi juga membangun pemahaman yang kuat dan menciptakan hubungan kerja yang berkelanjutan dengan institusi pemerintah. Melalui kolaborasi antara tim komunikasi dan manajemen klien, pesan digitalisasi disampaikan secara adaptif dan relevan sesuai kebutuhan masing-masing instansi. Strategi ini memungkinkan proses adopsi teknologi berjalan lebih efektif, terarah, dan diterima dengan baik di lingkungan birokrasi pemerintah.



Gambar 4. 3.1 Komunikasi Strategis dan Account Management

4.3.1.1. Penyusunan Narasi Strategis dan Konsistensi Pesan Komunikasi

Penerapan komunikasi strategis dalam transformasi digital sektor publik seperti pada program Satu Data Indonesia oleh PT Telkom Indonesia dimulai dengan penyusunan narasi yang selaras dengan visi nasional dan pilar transformasi digital Telkom yaitu *Five Bold Moves*. Narasi ini tidak hanya menyampaikan pesan teknis, tetapi juga menekankan pentingnya integrasi lintas sektor dan kolaborasi antar-pemangku kepentingan. Dalam hal ini, narasi strategis dibangun untuk menggambarkan peran Telkom sebagai *enabler* utama dalam mendukung tata kelola data yang terintegrasi, andal, dan akuntabel. Penyusunan narasi juga diarahkan untuk memperkuat posisi Telkom

sebagai mitra pemerintah dalam transformasi digital melalui penekanan pada dampak positif terhadap pelayanan publik dan efisiensi birokrasi.

Selanjutnya, narasi yang dikembangkan disesuaikan dengan karakteristik masing-masing layanan dalam ekosistem Satu Data Indonesia baik yang berbasis infrastruktur (seperti jaringan dan pusat data) maupun aplikasi (seperti *dashboard* analitik dan sistem integrator data). Penyesuaian ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap jenis layanan dikomunikasikan secara relevan kepada target audiensnya seperti kementerian, lembaga daerah, atau mitra teknis. Misalnya narasi untuk produk infrastruktur lebih menekankan pada aspek keandalan dan skalabilitas, sementara untuk aplikasi lebih fokus pada *user experience* dan efisiensi proses kerja. Strategi ini memungkinkan komunikasi yang lebih tersegmentasi namun tetap berada dalam kerangka narasi utama yang konsisten.

Pengembangan pesan utama (*key message*) menjadi elemen krusial untuk menjaga keseragaman komunikasi lintas kanal dan pihak internal. Pesan utama seperti “Data Terkoneksi, Indonesia Terkelola” atau “Satu Platform, Banyak Solusi” digunakan dalam berbagai materi komunikasi mulai dari presentasi eksekutif, kampanye media sosial, hingga proposal kemitraan. Narasi ini dibingkai secara adaptif namun tetap memiliki benang merah yang menghubungkan seluruh inisiatif. Dengan begitu, baik komunikasi yang dilakukan oleh divisi teknis maupun tim *public relations* tetap berada dalam spektrum yang sama sehingga mencegah fragmentasi informasi dan menjaga persepsi publik terhadap peran Telkom dalam proyek transformasi digital nasional.

Untuk mendukung penyampaian pesan yang konsisten, Telkom juga menyelenggarakan pelatihan internal secara rutin bagi tim komunikasi dan teknis. Pelatihan ini mencakup pemahaman narasi inti, pemetaan *stakeholder*, hingga cara menyampaikan pesan sesuai kebutuhan audiens. Selain itu, panduan komunikasi dan *toolkit* narasi dibagikan sebagai referensi standar. Langkah ini penting untuk

memastikan bahwa setiap interaksi dengan pihak eksternal baik dalam forum resmi, wawancara, atau media sosial sehingga mampu mencerminkan arah strategi komunikasi perusahaan secara seragam. Konsistensi pesan ini pada akhirnya memperkuat reputasi Telkom sebagai pemimpin transformasi digital sektor publik di Indonesia.

4.3.1.2. Pendekatan Komunikasi Multi-Channel dan Segmentasi Audiens

Dalam mendukung transformasi digital sektor publik, Telkom Indonesia menerapkan pendekatan komunikasi *multi-channel* yang bertujuan menjangkau berbagai kelompok pemangku kepentingan secara efektif. Kanal yang digunakan meliputi webinar, media sosial, media interaktif seperti *microsite* tematik, serta kampanye digital di berbagai *platform*. Pemanfaatan kanal ini memungkinkan diseminasi informasi secara luas dan aktual sekaligus membuka ruang dialog dua arah. Misalnya webinar dimanfaatkan untuk menjangkau audiens strategis dan teknis secara langsung, sementara media sosial digunakan untuk membangun kesadaran publik dan memperkuat citra Telkom sebagai pelaksana utama program Satu Data Indonesia. Pendekatan ini menciptakan ekosistem komunikasi yang inklusif dan dinamis dalam mendukung agenda digital pemerintah.

Pendekatan *multi-channel* ini dilengkapi dengan strategi segmentasi konten yang disesuaikan dengan jenis audiens. Bagi audiens strategis seperti pejabat kementerian dan kepala daerah, konten disusun dengan berfokus pada nilai kebijakan, manfaat makro, serta relevansi dengan tata kelola data nasional. Sementara itu bagi audiens teknis seperti operator dan pengelola data di lapangan, materi komunikasi lebih bersifat aplikatif seperti panduan teknis dan *showcase integrasi*. Di sisi lain, publik umum menerima konten dengan pendekatan edukatif dan inspiratif untuk membangun pemahaman serta dukungan terhadap inisiatif ini. Segmentasi semacam ini memungkinkan penyampaian

pesan yang lebih tepat sasaran, meminimalisir bias komunikasi, dan mendorong keterlibatan yang lebih aktif dari tiap kelompok.

Selain menyesuaikan isi pesan, Telkom juga memanfaatkan beragam format komunikasi untuk mengakomodasi preferensi konsumsi informasi. *Whitepaper* digunakan untuk menyampaikan kebijakan strategis secara mendalam kepada pemangku kepentingan formal. Sementara infografis dan video tutorial digunakan untuk menjelaskan konsep teknis dengan cara yang mudah dipahami. Format-format ini dipilih berdasarkan perilaku media dari masing-masing segmen audiens seperti preferensi *visual learning* bagi pengguna media sosial atau kebutuhan dokumentasi resmi untuk mitra kelembagaan. Penggunaan format yang beragam ini tidak hanya meningkatkan efektivitas penyampaian pesan, tetapi juga memperkuat daya ingat terhadap narasi utama program.

Penyesuaian pesan juga mempertimbangkan tingkat literasi digital dan posisi geografis audiens khususnya antara pusat dan daerah. Di wilayah dengan literasi digital tinggi, Telkom lebih banyak menggunakan format daring interaktif seperti *e-learning* dan forum diskusi digital. Sebaliknya untuk wilayah dengan keterbatasan infrastruktur digital, penyampaian pesan dilakukan melalui pendekatan campuran seperti *workshop offline* dan media cetak lokal. Fleksibilitas ini menunjukkan sensitivitas komunikasi terhadap aspek sosial dan geografis audiens yang sangat penting dalam proyek berskala nasional. Dengan demikian maka komunikasi strategis Telkom tidak hanya menyebarkan informasi, tetapi juga menjembatani kesenjangan digital dan membangun keterlibatan lintas wilayah secara lebih merata.

4.3.1.3. Praktik *Storytelling* dan Edukasi Publik Berbasis Manfaat

Dalam rangka membangun pemahaman publik dan memperkuat legitimasi program Satu Data Indonesia, Telkom Indonesia mengadopsi praktik *storytelling* yang menekankan pada manfaat nyata dari

transformasi digital. Salah satu strategi utamanya adalah menampilkan studi kasus sukses dari instansi pemerintah yang telah merasakan dampak positif seperti efisiensi pengambilan keputusan dan percepatan layanan publik. Testimoni dari pejabat daerah atau pengguna layanan menjadi alat komunikasi yang efektif untuk memperkuat kredibilitas dan menunjukkan bahwa solusi yang ditawarkan bukan sekadar konsep, melainkan telah diimplementasikan dan berhasil. Praktik ini membantu membangun narasi yang inspiratif dan membumi sehingga menjadikan data sebagai aset strategis yang mampu mengubah cara kerja birokrasi secara konkret.

Komunikasi teknis yang kompleks seringkali menjadi kendala dalam menjangkau publik non-teknis. Untuk itu, Telkom menyederhanakan narasi teknologi menjadi *value proposition* yang mudah dipahami. Misalnya daripada menjelaskan arsitektur *data lake* secara teknis, narasi justru lebih difokuskan pada bagaimana integrasi data mempercepat distribusi bantuan sosial atau mengurangi tumpang tindih anggaran. Pendekatan ini memindahkan titik fokus dari fitur ke manfaat sehingga pesan menjadi lebih *relatable*. Dengan menyederhanakan istilah teknis dan menekankan nilai sosial-ekonomi maka pesan komunikasi menjadi lebih mudah diterima oleh pejabat non-teknis, media, maupun masyarakat umum yang menjadi bagian penting dalam ekosistem Satu Data Indonesia.

Pendekatan *translate the tech into impact* menjadi prinsip utama dalam strategi komunikasi Telkom. Teknologi tidak cukup hanya dijelaskan melalui spesifikasi, tetapi perlu divisualisasikan dampaknya. Telkom menggunakan berbagai analogi dan media visual seperti animasi, infografis, dan ilustrasi interaktif untuk menjembatani kesenjangan pemahaman antara tim teknis dan publik. Contoh analogi seperti menggambarkan integrasi data sebagai jembatan informasi antar-lembaga atau mesin koordinasi digital digunakan untuk membuat pesan lebih imajinatif dan melekat. Visualisasi ini membantu

mempercepat pemahaman terutama dalam presentasi publik dan kampanye digital serta memperkuat *engagement* terhadap isu data sebagai pilar penting pemerintahan modern.

Sebagai pelengkap dari strategi narasi, Telkom juga konsisten memproduksi konten edukatif untuk meningkatkan literasi publik terhadap isu data dan digitalisasi layanan. Konten ini disebarluaskan melalui media sosial, kanal YouTube resmi, serta kolaborasi dengan media nasional dan komunitas digital. Materi yang disusun meliputi video tutorial, *e-learning*, hingga artikel populer tentang manfaat interoperabilitas data dalam kehidupan sehari-hari. Tujuannya bukan sekadar membentuk opini publik, tetapi juga mendorong partisipasi dan kepercayaan masyarakat terhadap program pemerintah. Edukasi publik berbasis manfaat ini memperkuat landasan sosial dari transformasi digital sehingga menciptakan dukungan yang lebih luas terhadap keberlanjutan Satu Data Indonesia.

4.3.1.4. Pendekatan *Account Management* Berbasis Solusi dan Kebutuhan Spesifik

Dalam mendukung implementasi Satu Data Indonesia, Telkom Indonesia menerapkan pendekatan *account management* yang bersifat konsultatif dan berbasis kebutuhan spesifik instansi. Pendekatan ini dimulai dengan pemetaan kesiapan digital tiap institusi melalui asesmen menyeluruh yang mencakup aspek infrastruktur, tata kelola, hingga kompetensi sumber daya manusia. *Account manager* bertugas melakukan dialog strategis dengan para pengambil kebijakan untuk memahami tantangan dan prioritas digitalisasi di instansi tersebut. Dengan pola ini maka Telkom tidak hanya berperan sebagai penyedia layanan teknologi, tetapi sebagai mitra transformasi digital yang mampu memberi solusi terarah dan terukur sesuai dengan konteks dan kondisi institusi publik yang beragam.

Solusi yang ditawarkan tidak bersifat generik, melainkan disesuaikan dengan tahapan transformasi digital masing-masing klien. Institusi yang baru memulai digitalisasi difokuskan pada penguatan infrastruktur dasar seperti konektivitas dan pengelolaan data awal, sementara institusi yang lebih matang diarahkan pada optimalisasi aplikasi analitik dan integrasi sistem. Pendekatan ini mencerminkan fleksibilitas dalam model layanan Telkom serta kepekaan terhadap variabel struktural dan budaya birokrasi yang berbeda-beda. Penyesuaian semacam ini sangat penting dalam konteks pemerintahan di mana percepatan digitalisasi tidak bisa dilakukan dengan pendekatan satu model untuk semua (*one-size-fits-all*).

Telkom juga mengembangkan solusi *end-to-end* yang terintegrasi melalui berbagai portofolio layanan seperti *Fixed Mobile Convergence* (FMC) untuk konektivitas, Data Center Co dan DigiCo untuk pengelolaan data, serta B2B IT Service untuk solusi aplikasi dan dukungan teknis. Penyusunan solusi ini dilakukan berdasarkan hasil asesmen kebutuhan klien sehingga menghasilkan paket layanan yang tidak hanya menyelesaikan permasalahan teknis, tetapi juga memperkuat landasan tata kelola data yang andal dan berkelanjutan. Dengan model layanan seperti ini maka Telkom mampu memberikan nilai tambah yang nyata dan relevan bagi institusi pemerintah dalam menjalankan agenda transformasi digital.

Peran *account manager* dalam pendekatan ini sangat strategis karena berfungsi sebagai penghubung antara kebutuhan klien dan solusi internal Telkom. Mereka tidak hanya bertanggung jawab dalam aspek relasi bisnis, tetapi juga menjadi fasilitator pemahaman lintas fungsi yaitu antara tim teknis Telkom dan pengguna akhir di instansi pemerintah. Kemampuan *account manager* dalam menerjemahkan kebutuhan klien menjadi solusi konkret serta menjaga komunikasi yang berkelanjutan sehingga menjadikan mereka sebagai aktor kunci dalam keberhasilan implementasi program. Dengan pendekatan ini maka

hubungan antara Telkom dan mitra institusional menjadi lebih kolaboratif dan berorientasi solusi jangka panjang, bukan hanya sekadar transaksi proyek.

4.3.1.5. Desain dan Implementasi Komunikasi Proyek SDI secara Adaptif

Dalam pelaksanaan proyek Satu Data Indonesia (SDI), Telkom Indonesia mengadopsi pendekatan *adaptive project management* guna menghadapi dinamika birokrasi dan kompleksitas koordinasi lintas lembaga. Pendekatan ini memungkinkan tim proyek untuk merespons perubahan kebutuhan, tantangan teknis, dan regulasi secara cepat dan fleksibel. Desain komunikasi proyek pun bersifat iteratif dengan evaluasi dan penyesuaian rutin terhadap strategi komunikasi, cakupan layanan, dan ekspektasi pemangku kepentingan. Komunikasi adaptif juga diterapkan untuk menjaga keterhubungan antara agenda teknis dan kebijakan sehingga setiap tahapan pengembangan SDI tetap selaras dengan target transformasi digital nasional dan agenda integrasi data lintas sektor.

Dari sisi teknis, desain SDI menggunakan arsitektur modular dan *cloud-native* yang memungkinkan perluasan (*scalability*) dan efisiensi dalam pengembangan layanan digital pemerintah. Implementasi modular ini dikomunikasikan kepada instansi pengguna sebagai keuntungan strategis karena memungkinkan integrasi bertahap sesuai kesiapan masing-masing. Misalnya modul integrasi data dapat diimplementasikan lebih dahulu disusul dengan visualisasi *dashboard* atau interoperabilitas sistem pelayanan publik. Strategi ini memperkuat narasi fleksibilitas dan keberlanjutan yang menjadi nilai tambah penting bagi instansi pemerintah dalam mempertimbangkan adopsi *platform* SDI sebagai sistem utama tata kelola datanya.

Untuk menunjang eksekusi teknis proyek SDI, Telkom mengintegrasikan berbagai teknologi utama seperti API *Gateway*,

Cloud Storage, Big Data Analytics, dan jaringan Metro-E. Integrasi ini memungkinkan pengumpulan, pertukaran, dan pemanfaatan data antarinstansi secara aktual dan aman. Komunikasi mengenai teknologi tersebut dikemas secara terstruktur dan edukatif agar mudah dipahami oleh audiens teknis maupun non-teknis. Materi komunikasi seperti infografis, video penjelasan arsitektur sistem, dan studi simulasi digunakan untuk menjelaskan bagaimana teknologi tersebut bekerja secara terintegrasi dan memberikan manfaat operasional serta strategis bagi pelayanan publik.

Sebagai bagian penting dari implementasi proyek SDI, Telkom turut menyusun *governance model* yang mengatur mekanisme koordinasi antar instansi pemerintah. Model ini mencakup struktur tanggung jawab, jalur komunikasi antar lembaga, serta standar interoperabilitas data. Dalam proses ini, strategi komunikasi diarahkan untuk membangun komitmen dan kepemilikan (*ownership*) dari setiap aktor yang terlibat. Forum koordinasi, *Focus Group Discussion* (FGD) lintas kementerian, hingga penyusunan dokumen kebijakan dilakukan dengan pendekatan partisipatif. Komunikasi yang adaptif dan terbuka menjadi landasan penting untuk menciptakan kepercayaan serta memperkuat kolaborasi lintas institusi demi keberlanjutan proyek Satu Data Indonesia dalam jangka panjang.

4.3.1.6. Optimalisasi Komunikasi Digital dan Evaluasi Berbasis Data

Optimalisasi komunikasi digital dalam proyek Satu Data Indonesia (SDI) dilakukan dengan mengintegrasikan *value storytelling* dan strategi *omnichannel* untuk menjangkau audiens yang beragam secara efektif. Telkom Indonesia tidak hanya menyampaikan informasi teknis, tetapi juga membungkai narasi berbasis nilai seperti efisiensi layanan publik, keterbukaan data, dan percepatan pengambilan keputusan. Strategi ini diperkuat melalui kanal komunikasi yang saling terhubung seperti situs resmi (*microsite*), media sosial, *platform*

webinar, dan media massa digital. Pendekatan ini menciptakan pengalaman komunikasi yang konsisten dan menyeluruh bagi pengguna sehingga memungkinkan pesan strategis disampaikan secara serempak di berbagai *platform* tanpa kehilangan makna inti.

Penggunaan media digital memungkinkan Telkom menjangkau audiens secara lebih luas dan interaktif. Konten dikemas dalam berbagai format visual seperti animasi, infografis, testimoni video, dan artikel populer yang diunggah melalui *microsite* khusus SDI, kanal YouTube, serta akun media sosial resmi. Media sosial seperti LinkedIn, Instagram, dan X (dahulu Twitter) dimanfaatkan untuk memperkuat kehadiran digital dan membangun percakapan seputar pentingnya tata kelola data. Penyebaran konten dilakukan secara terjadwal dan tematis sehingga audiens dapat mengikuti narasi transformasi SDI secara bertahap. Kanal ini juga menjadi sarana untuk menjawab pertanyaan publik, menangkap opini, dan membentuk persepsi positif secara aktual.

Efektivitas komunikasi digital Telkom tidak dilepaskan dari penggunaan *media analytics* dan *feedback loops* yang dirancang secara sistematis. Setiap kanal komunikasi dipantau menggunakan metrik performa seperti *engagement rate*, *click-through rate*, dan *time on page*. Selain itu, *feedback* dari audiens dikumpulkan melalui survei *online*, *polling* media sosial, dan respons dalam sesi webinar. Data yang diperoleh digunakan untuk mengukur keberhasilan pesan, mengidentifikasi titik lemah, dan mengkaji relevansi konten terhadap kebutuhan audiens. Evaluasi ini menjadi bagian penting dari sistem manajemen komunikasi berbasis data yang adaptif sehingga memastikan bahwa strategi tetap kontekstual dan berdaya guna.

Berdasarkan hasil evaluasi tersebut, penyesuaian konten dan strategi komunikasi dilakukan secara berkala. Topik yang tidak banyak menarik perhatian akan diubah pendekatannya, sementara topik yang memperoleh respons positif akan diperluas cakupannya. Misalnya, jika

audiens lebih merespons konten yang bersifat visual daripada teks panjang maka frekuensi unggahan infografis akan ditingkatkan. Tim komunikasi Telkom juga terus menyempurnakan *tone* dan format penyampaian untuk menyesuaikan dengan dinamika media digital dan perubahan preferensi audiens. Dengan pendekatan ini maka komunikasi tidak bersifat statis, melainkan berkembang seiring dengan kebutuhan dan ekspektasi pemangku kepentingan proyek SDI.

4.3.1.7. Analisis Menggunakan *Excellence Theory* (Teori Komunikasi Strategis)

Penerapan komunikasi strategis dalam proyek Sistem Satu Data Indonesia (SDI) oleh PT Telkom Indonesia dapat dianalisis menggunakan *Excellence Theory* dari Grunig dan Hunt. Teori ini menekankan pentingnya komunikasi dua arah simetris di mana organisasi dan publik saling memengaruhi melalui dialog terbuka. PT Telkom menerapkan strategi ini dengan merancang narasi komunikasi yang menyederhanakan konsep digitalisasi menjadi pesan yang dapat diterima berbagai lapisan birokrasi. Penyusunan narasi inti mengenai sinergi antar pilar *Five Bold Moves* dan penyesuaian konten sesuai latar belakang teknis audiens yang merupakan bentuk dari komunikasi yang berusaha membangun persepsi bersama, bukan hanya sekadar menyampaikan informasi satu arah.

Prinsip komunikasi dua arah simetris juga tercermin dalam pendekatan *multi-channel* yang digunakan Telkom. Melalui webinar, media sosial, kampanye edukasi, hingga *workshop* tatap muka, PT Telkom membuka ruang dialog untuk menerima *feedback* dari instansi pemerintah. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi tidak hanya bersifat informatif, tetapi juga partisipatif dimana respon audiens digunakan untuk menyempurnakan pesan selanjutnya. Dengan demikian, Telkom memperkuat hubungan jangka panjang dengan *stakeholder* sebagaimana ditekankan dalam teori komunikasi strategis

yaitu menjadikan komunikasi sebagai instrumen hubungan, bukan hanya sekadar promosi.

Praktik *storytelling* dan penggunaan testimoni dari instansi pengguna juga merupakan bentuk komunikasi strategis yang menekankan kepercayaan dan kredibilitas. Alih-alih menggunakan pendekatan teknis semata, Telkom mengaitkan fitur teknologi dengan solusi nyata atas masalah publik seperti keterlambatan layanan atau birokrasi berbelit. Strategi ini memperlihatkan pemahaman bahwa komunikasi yang berhasil harus relevan dan berbasis pengalaman pengguna. Grunig dan Hunt menyebut strategi semacam ini sebagai bagian dari *excellent public relations* yaitu komunikasi yang mengedepankan nilai *mutual benefit*, bukan hanya kepentingan organisasi.

Selanjutnya, upaya Telkom dalam menyegmentasikan audiens berdasarkan tingkat literasi digital dan posisi kelembagaan juga mencerminkan penerapan komunikasi yang terstruktur dan berbasis riset. Komunikasi untuk pejabat pusat berbeda dari operator teknis di daerah baik dari segi media, gaya bahasa, maupun format konten. Dengan melakukan pemetaan yang rinci, Telkom memastikan bahwa pesan sampai secara tepat sasaran. Hal ini sejalan dengan pandangan Grunig dan Hunt bahwa komunikasi strategis yang efektif menuntut riset awal, perencanaan sistematis, dan evaluasi berkelanjutan sebagai dasar pengambilan keputusan komunikasi organisasi.

4.3.1.8. Analisis Menggunakan Teori Transformasi Digital

Transformasi digital menurut Edelstein tidak hanya soal penerapan teknologi, tetapi tentang bagaimana organisasi mengubah proses internal dan eksternal untuk menciptakan nilai baru. Dalam hal ini, praktik *account management* PT Telkom Indonesia menunjukkan penerapan langsung teori tersebut. *Account manager* tidak hanya menjual produk, tetapi menawarkan solusi berbasis data dan kebutuhan

spesifik klien. Pendekatan konsultatif, pemetaan *digital maturity*, serta simulasi layanan menjadi bagian dari upaya personalisasi solusi digital yang relevan. Hal ini memperlihatkan transformasi peran *account management* dari fungsi teknis menjadi mitra strategis yang memahami kompleksitas birokrasi.

Penerapan teknologi seperti *Customer Relationship Management* (CRM), *big data analytics*, dan *platform* kolaborasi membantu Telkom membaca kebutuhan institusi secara lebih akurat. *Account manager* dapat menggunakan data historis dan preferensi pengguna untuk mengusulkan solusi yang tidak generik, melainkan terpersonalisasi sesuai prioritas masing-masing instansi. Dengan demikian maka layanan menjadi lebih responsif, adaptif, dan tepat guna. Hal ini menjadi bentuk nyata transformasi digital dalam *account management* dimana teknologi digunakan untuk memperdalam relasi dan meningkatkan efisiensi proses penanganan akun sektor publik.

Strategi *account management* Telkom juga memperlihatkan bagaimana transformasi digital mempercepat integrasi internal antar-divisi. Ketika satu instansi membutuhkan integrasi data kependudukan dan kesehatan misalnya *account manager* menjadi jembatan yang mengkoordinasikan layanan DigiCo, InfraCo, dan B2B IT Service dalam satu solusi. Praktik ini menggambarkan orkestrasi teknologi dan sumber daya untuk menciptakan layanan *end-to-end*. Edelstein menekankan pentingnya kolaborasi lintas fungsi dalam transformasi digital dan hal ini terbukti efektif diterapkan dalam manajemen proyek SDI yang berskala besar dan multi-sektor.

Pentingnya evaluasi dan penyesuaian berbasis data juga menjadi bagian dari praktik *account management* Telkom yang sejalan dengan teori Edelstein. Melalui *media analytics* dan *monitoring dashboard*, efektivitas komunikasi dan kinerja layanan terus dievaluasi. Ketika ditemukan kendala atau perbedaan ekspektasi dari klien maka strategi langsung disesuaikan baik dari sisi teknis maupun pendekatan

komunikasi. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital bukan hanya tentang adopsi sistem, melainkan juga tentang membangun mekanisme kerja yang lebih gesit dan berbasis *insight*. Dengan demikian, relasi antara Telkom dan instansi publik dapat berkembang secara berkelanjutan.

4.3.2 Tantangan Penerapan Komunikasi Strategis dan *Account Management* dalam Transformasi Digital SDI oleh PT Telkom Indonesia

Dalam proses transformasi digital sektor publik, praktik komunikasi dan pengelolaan hubungan menjadi komponen penting yang menentukan keberhasilan integrasi teknologi baru ke dalam sistem pemerintahan. Di tengah dinamika birokrasi dan keberagaman karakteristik instansi, proses penyampaian pesan, pengelolaan ekspektasi, dan pembentukan pemahaman bersama memerlukan pendekatan yang tidak hanya teknis, tetapi juga strategis dan relasional. Tantangan muncul dari ketimpangan literasi digital, penolakan terhadap perubahan, hingga perbedaan kesiapan infrastruktur dan sumber daya.

4.3.2.1. Tantangan Penyampaian Pesan kepada Pemangku Kepentingan dengan Literasi Digital Beragam

Salah satu tantangan utama dalam penerapan komunikasi strategis pada proyek Satu Data Indonesia (SDI) adalah beragamnya tingkat literasi digital antar pemangku kepentingan baik secara kelembagaan maupun individual. Instansi pusat umumnya memiliki pemahaman teknologi yang lebih mapan, sementara instansi daerah terutama di wilayah 3T (tertinggal, terdepan, terluar) masih menghadapi keterbatasan dalam infrastruktur, SDM, dan pemahaman konsep digitalisasi. Ketimpangan ini mempengaruhi efektivitas penyampaian pesan komunikasi khususnya dalam menjelaskan urgensi integrasi data dan pemanfaatan platform digital. Akibatnya, narasi yang terlalu teknis berpotensi tidak dipahami atau bahkan

ditolak karena tidak sesuai dengan konteks dan kapasitas audiens yang dituju.

Untuk mengatasi hal tersebut, Telkom menerapkan strategi adaptasi bahasa dan penyederhanaan konsep teknis agar pesan dapat diterima lebih luas. Istilah-istilah kompleks seperti API Gateway atau *cloud-native infrastructure* dialihkan menjadi analogi yang lebih familiar seperti penghubung antar sistem atau ruang penyimpanan online berbasis pemerintah. Strategi ini bertujuan menyesuaikan gaya komunikasi dengan karakteristik penerima pesan tanpa mengurangi substansi informasi. Selain itu, materi komunikasi juga dikemas dalam berbagai format seperti video animasi dan infografis yang lebih mudah dicerna oleh audiens dengan tingkat literasi digital menengah ke bawah.

Namun, adaptasi bahasa saja tidak cukup. Edukasi berkelanjutan menjadi krusial untuk menjembatani kesenjangan pemahaman antar instansi. Telkom secara aktif menyelenggarakan pelatihan, webinar, dan sesi diskusi teknis yang disesuaikan dengan kebutuhan tiap kelompok pengguna. Edukasi ini tidak hanya berfokus pada pengoperasian teknologi, tetapi juga membangun kesadaran akan manfaat strategis dari integrasi data. Misalnya dengan menunjukkan bagaimana SDI dapat membantu pemerintah daerah dalam menyusun kebijakan berbasis data yang lebih akurat. Upaya ini memperkuat landasan pengetahuan pemangku kepentingan sekaligus membentuk budaya baru dalam pengelolaan data di sektor publik.

Agar proses edukasi lebih berdampak, Telkom juga mengadopsi pendekatan *storytelling* berbasis manfaat nyata yang mengangkat kisah sukses dari institusi yang sudah berhasil mengimplementasikan SDI. Narasi semacam ini terbukti lebih meyakinkan karena menunjukkan bukti konkret, bukan hanya janji teknologi. Ketika instansi lain melihat dampak positif secara langsung seperti efisiensi pelayanan publik atau peningkatan akurasi perencanaan anggaran,

mereka lebih termotivasi untuk berpartisipasi. Dengan menggabungkan pendekatan adaptif, edukatif, dan berbasis dampak, tantangan literasi digital yang beragam dapat dikelola lebih efektif dalam proses transformasi digital sektor publik.

4.3.2.2. Penolakan terhadap Perubahan dalam Birokrasi Konvensional

Penolakan terhadap perubahan merupakan tantangan signifikan dalam penerapan transformasi digital melalui program Satu Data Indonesia (SDI) terutama dalam lingkungan birokrasi yang masih konvensional dan hierarkis. Pola pikir birokrat yang terbiasa dengan sistem manual cenderung memandang digitalisasi sebagai ancaman terhadap stabilitas kerja, alur kontrol, dan otoritas individu atau institusi. Dalam hal ini penolakan tidak selalu bersifat terbuka, tetapi dapat muncul dalam bentuk lambatnya respons terhadap inisiatif digital, penundaan dalam integrasi sistem, atau penolakan halus terhadap kebijakan berbasis data. Hal ini menunjukkan bahwa tantangan komunikasi bukan hanya bersifat teknis, tetapi juga menyentuh aspek budaya organisasi dan psikologis aktor birokrasi.

Salah satu faktor utama resistensi atau penolakan adalah kekhawatiran akan kehilangan kontrol, baik terhadap data maupun terhadap proses pengambilan keputusan. Sistem SDI yang menekankan interoperabilitas dan transparansi dianggap sebagian kalangan birokrat sebagai pembatas ruang manuver dalam pengelolaan informasi. Kekhawatiran ini diperparah dengan asumsi bahwa adopsi teknologi akan menggantikan peran individu atau membuka celah evaluasi kinerja secara objektif berbasis data. Ketakutan ini memicu sikap defensif terutama dari pihak yang selama ini memegang kendali atas data sektoral secara eksklusif. Dalam situasi ini, strategi komunikasi yang hanya menonjolkan keunggulan teknis cenderung tidak efektif dalam membangun dukungan.

Untuk menjawab tantangan ini, Telkom dan tim pelaksana SDI menerapkan strategi komunikasi naratif yang menekankan pada relevansi dan manfaat sistem digital terhadap pekerjaan birokrasi sehari-hari. Alih-alih menyampaikan narasi disruptif, pendekatan yang digunakan lebih bersifat kolaboratif dan asosiatif yang menggambarkan bahwa digitalisasi bukan pengganti, melainkan alat bantu untuk menyederhanakan proses dan meningkatkan akurasi kerja. Narasi seperti “data bukan sekadar aset, tapi alat kerja bersama” atau “digitalisasi untuk memperkuat peran dalam pengambilan keputusan” menjadi bagian dari *framing* komunikasi. Dengan pendekatan seperti ini perubahan diposisikan sebagai penguatan kapasitas, bukan sebagai ancaman terhadap peran birokrat.

Selain itu, pendekatan komunikasi interpersonal dan relasional melalui *account manager* juga memainkan peran penting dalam mengelola resistensi. Diskusi langsung, kunjungan ke instansi, dan pemberian ruang diskusi dua arah menjadi sarana untuk meredakan kekhawatiran, menjelaskan manfaat jangka panjang, dan mengidentifikasi hambatan persepsi secara lebih mendalam. *Account manager* berfungsi sebagai mediator antara kebutuhan transformasi dan sensitivitas internal birokrasi. Dengan mengedepankan empati, kesabaran, serta narasi yang membumi, penolakan terhadap digitalisasi dapat secara bertahap dikonversi menjadi dukungan. Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada keahlian membangun kepercayaan dan perubahan budaya birokrasi.

4.3.2.3. Kesenjangan Infrastruktur dan Kesiapan SDM di Wilayah Tertentu

Kesenjangan infrastruktur dan kesiapan sumber daya manusia (SDM) menjadi tantangan krusial dalam implementasi komunikasi strategis dan transformasi digital melalui program Satu Data

Indonesia (SDI) khususnya di wilayah-wilayah luar Jawa dan daerah tertinggal. Di tingkat pusat, infrastruktur teknologi informasi umumnya sudah memadai dengan dukungan jaringan yang stabil dan kapasitas SDM yang relatif siap. Namun di banyak daerah, konektivitas internet masih terbatas, perangkat keras kurang memadai, dan sistem digital belum terintegrasi. Perbedaan ini menciptakan jurang kesiapan antara pusat dan daerah yang berdampak langsung pada efektivitas komunikasi, respons terhadap kebijakan, serta kecepatan adopsi teknologi dalam birokrasi setempat.

Selain infrastruktur, kesiapan SDM menjadi isu utama terutama terkait rendahnya literasi digital di sejumlah instansi pemerintah daerah. Banyak pegawai belum terbiasa menggunakan sistem informasi terintegrasi atau memanfaatkan teknologi untuk pengambilan keputusan. Hal ini menghambat pemahaman terhadap pesan komunikasi yang bersifat teknis sekaligus memperlambat proses implementasi kebijakan data. Oleh karena itu, Telkom perlu menerapkan pendekatan edukatif yang lebih mendasar seperti pelatihan dasar penggunaan sistem, pemahaman konsep big data, serta pembiasaan penggunaan *dashboard* analitik. Pelatihan ini tidak hanya berfungsi sebagai transfer pengetahuan, tetapi juga menjadi bagian dari strategi komunikasi untuk meningkatkan keterlibatan dan rasa percaya diri SDM setempat.

Untuk mengatasi ketimpangan kesiapan tersebut, Telkom menerapkan pendekatan bertahap dalam penyebaran sistem dan integrasi data. Pendekatan ini memungkinkan instansi dengan kesiapan rendah untuk memulai dari layanan dasar terlebih dahulu seperti konsolidasi data manual atau penggunaan *cloud storage* sederhana. Sementara itu, institusi yang lebih siap diarahkan untuk mengadopsi sistem yang lebih kompleks seperti *dashboard* interaktif atau integrasi otomatis antar sistem. Fleksibilitas ini memungkinkan semua pihak terlibat dalam proses transformasi digital sesuai dengan

kapasitasnya masing-masing tanpa menimbulkan tekanan yang berlebihan sekaligus menjaga kesinambungan komunikasi lintas instansi.

Telkom juga menerapkan strategi sistem *hybrid* yang memadukan solusi digital dengan mekanisme manual di wilayah dengan keterbatasan teknis ekstrem. Misalnya proses unggah data dapat dilakukan secara berkala melalui jaringan *offline-to-online* atau didukung dengan pendampingan teknis langsung dari tim lapangan. Pendekatan ini memastikan bahwa transformasi digital tetap inklusif dan tidak hanya berpusat pada wilayah dengan infrastruktur unggul. Dengan memadukan komunikasi adaptif, edukasi berkelanjutan, dan fleksibilitas implementasi, tantangan kesenjangan infrastruktur dan SDM dapat diminimalkan sehingga tujuan SDI sebagai sistem tata kelola data nasional tetap dapat diwujudkan secara merata.

4.3.2.4. Hambatan Teknis dalam Interoperabilitas Sistem dan Standardisasi Data

Hambatan teknis dalam integrasi sistem dan standardisasi data menjadi tantangan struktural dalam implementasi program Satu Data Indonesia (SDI). Banyak instansi pemerintah masih menggunakan *legacy system* yaitu sistem informasi lama yang dibangun secara sektoral dan tidak dirancang untuk saling terhubung. Selain itu, format dan struktur data antar instansi sangat bervariasi baik dalam nomenklatur, format metadata, hingga sistem penyimpanan. Ketidaksesuaian ini menghambat upaya interoperabilitas data karena sistem yang tidak kompatibel membutuhkan proses konversi atau penyesuaian tambahan yang kompleks. Hal ini menjadi tantangan besar dalam komunikasi teknis terutama ketika instansi pengguna belum menyadari pentingnya adopsi standar bersama dalam tata kelola data nasional.

Untuk menjawab tantangan ini, Telkom menerapkan strategi desain sistem modular dan *interoperable* yang memungkinkan integrasi dilakukan secara bertahap dan fleksibel. Sistem modular memberi keleluasaan bagi tiap instansi untuk mengadopsi komponen yang relevan dengan kapasitas mereka tanpa harus mengganti seluruh sistem eksisting. Sementara pendekatan interoperabilitas difokuskan pada penggunaan API terbuka dan standardisasi data berbasis metadata nasional seperti yang ditetapkan oleh Bappenas atau Kominfo. Strategi ini juga dikomunikasikan melalui dokumentasi teknis dan *workshop* lintas lembaga agar instansi pengguna memahami bagaimana sistem mereka dapat terkoneksi tanpa kehilangan kendali atas data yang dikelola secara internal.

Namun, pendekatan teknologi saja tidak cukup. Diperlukan koordinasi teknis yang intensif antara Telkom dan masing-masing instansi pengguna untuk memastikan proses integrasi berjalan lancar. Koordinasi ini mencakup diskusi teknis, *mapping* sistem eksisting, serta identifikasi titik sambung antar platform. Komunikasi teknis ini difasilitasi melalui pertemuan rutin, konsultasi daring, hingga pendampingan onsite di instansi yang menghadapi kendala khusus. Dengan pendekatan ini, proses integrasi menjadi lebih partisipatif dan tidak bersifat memaksa sehingga meningkatkan tingkat penerimaan terhadap sistem SDI yang baru. Selain itu, hambatan-hambatan teknis yang spesifik dapat diidentifikasi dan dipecahkan dengan lebih cepat dan terarah.

Sebagai bentuk penguatan jangka panjang, Telkom juga menyediakan *coaching* internal bagi tim teknis di instansi pengguna. Pelatihan ini mencakup pemahaman arsitektur sistem SDI, pengelolaan metadata, penggunaan API, serta praktik interoperabilitas. Tujuannya adalah membentuk kemandirian teknis dan mengurangi ketergantungan pada penyedia layanan. *Coaching* ini juga berfungsi sebagai bagian dari strategi komunikasi teknis di mana

pemahaman dan keterlibatan langsung menjadi cara paling efektif untuk membangun kepercayaan terhadap sistem. Dengan menggabungkan pendekatan teknologi terbuka, koordinasi aktif, dan penguatan kapasitas internal, hambatan dalam interoperabilitas dan standardisasi data dapat diminimalkan secara progresif.

4.3.2.5. Tantangan Menjembatani Ekspektasi antara Instansi dan Kapasitas Solusi Teknis

Tantangan lain yang muncul dalam implementasi program Satu Data Indonesia (SDI) adalah ketimpangan antara ekspektasi instansi pemerintah dengan kapasitas teknis solusi yang tersedia. Banyak instansi mengharapkan hasil instan seperti integrasi data lintas sistem dan visualisasi *dashboard* tanpa memahami tahapan teknis yang dibutuhkan termasuk proses pembersihan data, sinkronisasi metadata, dan penyesuaian arsitektur sistem. Kebutuhan birokrasi yang menuntut hasil cepat seringkali tidak sejalan dengan waktu pengembangan solusi yang membutuhkan validasi teknis dan pengujian menyeluruh. Ketimpangan ini dapat menimbulkan ketegangan, kesalahpahaman, dan bahkan persepsi bahwa transformasi digital berjalan lambat atau tidak sesuai harapan.

Untuk mengatasi persoalan ini, Telkom menerapkan pendekatan *Agile Collaboration* yang menekankan fleksibilitas, iterasi bertahap, dan komunikasi lintas fungsi yang terbuka. Setiap tahapan proyek dikomunikasikan secara transparan melalui pertemuan mingguan dan *update* berkala sehingga instansi pengguna dapat memahami proses dan keterbatasan teknis yang sedang dihadapi. Komunikasi ini tidak hanya dilakukan oleh tim teknis, tetapi juga melibatkan manajemen proyek, *public relations*, dan *account manager* agar setiap dimensi kebutuhan baik strategis maupun teknis dapat dijembatani dengan baik. Dengan pendekatan ini maka ekspektasi tidak ditekan, tetapi diselaraskan secara bertahap dalam ritme kerja yang realistik.

Dalam hal ini, peran *account manager* menjadi sangat strategis sebagai penghubung antara kebutuhan klien dan kemampuan teknis internal. Mereka berfungsi sebagai penjaga ekspektasi (*expectation manager*) yang menjelaskan tahapan proyek secara komunikatif, mengklarifikasi batasan, dan menawarkan alternatif solusi sementara bila diperlukan. Selain itu, tim *public relations* juga berperan penting dalam membingkai komunikasi eksternal agar tetap positif, informatif, dan menjelaskan progres secara konstruktif. Ketika ekspektasi dikelola secara cermat maka kepercayaan mitra tetap terjaga dan risiko penolakan atau kekecewaan terhadap hasil implementasi dapat diminimalisir.

Dalam proyek berskala nasional seperti SDI, penyelarasan ekspektasi adalah proses dinamis yang harus terus dilakukan selama siklus proyek berjalan. Situasi regulasi yang berubah, dinamika kebijakan internal instansi, hingga tekanan politik kerap memengaruhi arah ekspektasi pengguna. Oleh karena itu, selain pendekatan teknis, dibutuhkan sensitivitas komunikasi yang tinggi, kolaborasi antardivisi, serta kemampuan membangun narasi yang realistik namun tetap visioner. Melalui strategi komunikasi yang responsif dan dialogis, Telkom dapat menjaga keseimbangan antara tuntutan instansi dan batasan solusi sehingga proses transformasi digital tetap berjalan dengan legitimasi dan dukungan kuat dari seluruh pemangku kepentingan.

4.3.2.6. Rendahnya Literasi Digital Publik dan Kompleksitas Pesan Teknologi

Salah satu tantangan besar dalam komunikasi publik terkait program Satu Data Indonesia (SDI) adalah rendahnya literasi digital masyarakat umum yang membuat pesan teknologi sulit dipahami secara luas. Meskipun program ini ditujukan untuk meningkatkan efisiensi pemerintahan, pemahaman publik terhadap urgensi dan

manfaat integrasi data masih terbatas. Di sisi lain, kompleksitas terminologi teknis seperti interoperabilitas data, *dashboard* analitik, atau *cloud-native system* membuat komunikasi bersifat eksklusif dan kurang inklusif. Jika tidak ditangani maka kondisi ini dapat menimbulkan kesenjangan persepsi antara inisiatör program dan masyarakat serta mengurangi partisipasi publik dalam mendukung transformasi digital di sektor pemerintahan.

Untuk mengatasi hal tersebut, Telkom menerapkan strategi *bridging narrative* yaitu membangun jembatan komunikasi antara bahasa teknis dengan pesan publik yang lebih membumi. Konsep-konsep rumit dikemas melalui analogi sederhana dan narasi berbasis manfaat nyata seperti peningkatan layanan publik, percepatan bantuan sosial, atau efisiensi pengurusan dokumen. Penyederhanaan pesan dilakukan tidak dengan mengurangi substansi, tetapi dengan mengalihkan fokus dari teknologi ke dampak sosial yang dirasakan langsung oleh masyarakat. Strategi ini menjadikan komunikasi SDI lebih relevan, menarik, dan mudah dipahami oleh khalayak luas termasuk mereka yang belum terbiasa dengan isu teknologi dan data.

Telkom juga menggunakan pendekatan segmentasi konten untuk memastikan pesan tersampaikan secara tepat kepada masing-masing kelompok audiens. Untuk pemangku kepentingan strategis seperti pejabat kementerian, digunakan *whitepaper* dan presentasi kebijakan. Untuk audiens teknis seperti operator sistem informasi maka digunakan dokumentasi teknis dan video tutorial. Sementara bagi publik umum, materi dikemas dalam bentuk infografis, video pendek, dan narasi ringan yang disebar melalui media sosial. Segmentasi ini memungkinkan strategi komunikasi menjadi lebih presisi dan sesuai dengan kapasitas penerima pesan sehingga pesan tidak hanya tersampaikan tetapi juga dipahami dan diterima secara aktif.

Selain itu, distribusi pesan dilakukan melalui kanal yang disesuaikan dengan konteks sosial dan geografis. Di daerah perkotaan dengan penetrasi digital tinggi, komunikasi dilakukan melalui media digital seperti Instagram, YouTube, dan *microsite* tematik. Sementara di daerah dengan keterbatasan akses internet, penyampaian informasi dilakukan melalui radio lokal, media cetak, atau program penyuluhan langsung. Pendekatan ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi dalam proyek SDI tidak bersifat satu arah dan terpusat, tetapi adaptif terhadap keragaman kondisi sosial. Dengan memadukan narasi yang inklusif, segmentasi yang tepat, dan distribusi yang kontekstual, tantangan literasi digital publik dapat diatasi secara progresif dan partisipatif.

4.3.2.7. Analisis Menggunakan Teori Komunikasi Strategis

Keberhasilan komunikasi strategis dalam proyek SDI sangat bergantung pada kejelasan tujuan dan konsistensi pesan. PT Telkom Indonesia memiliki tujuan utama mendukung transformasi digital melalui integrasi data nasional. Namun dalam praktiknya, keberagaman pemahaman teknologi antar-instansi menyebabkan tantangan dalam penyampaian pesan. Oleh karena itu, Telkom harus memastikan pesan inti seperti manfaat *Five Bold Moves* dan nilai SDI disampaikan secara konsisten lintas kanal dan waktu. Konsistensi ini penting agar tidak menimbulkan kebingungan terutama di lingkungan birokrasi yang cenderung skeptis terhadap inovasi digital. Dalam teori komunikasi strategis, konsistensi dan fokus tujuan memungkinkan tercapainya pemahaman yang utuh dan kredibel di mata audiens internal maupun eksternal.

Pemahaman yang mendalam terhadap audiens merupakan kunci dalam komunikasi strategis terutama di sektor publik yang memiliki spektrum pemangku kepentingan yang sangat beragam. Telkom Indonesia menghadapi tantangan besar dalam menjangkau audiens

dengan tingkat literasi digital berbeda mulai dari pejabat pusat, operator teknis, hingga masyarakat umum. Untuk itu, Telkom mengadopsi pendekatan segmentatif *whitepaper* untuk audiens strategis, tutorial dan infografis untuk teknis, serta konten edukatif untuk publik. Strategi ini sejalan dengan prinsip komunikasi strategis yang menekankan pentingnya menyesuaikan pesan dan format komunikasi dengan kebutuhan dan karakteristik audiens sehingga pesan transformasi digital dapat tersampaikan secara efektif dan inklusif.

Faktor penting lainnya dalam komunikasi strategis adalah pemilihan saluran dan waktu yang tepat. Telkom tidak hanya menggunakan media konvensional, tetapi juga mengoptimalkan *platform* digital seperti media sosial, *microsite*, dan webinar sebagai kanal penyampaian informasi SDI. Saluran-saluran ini dipilih karena kemampuannya menjangkau berbagai lapisan masyarakat dan instansi pemerintah dalam waktu singkat dan bersifat dua arah. Ketepatan waktu juga menjadi perhatian utama terutama ketika menghadapi resistensi. Respons terhadap isu harus cepat, namun juga disampaikan dengan bahasa yang membangun. Dengan menggabungkan media aktual dan narasi responsif, Telkom menerapkan prinsip strategis yang menjaga kontinuitas dan relevansi komunikasi dalam situasi dinamis.

Transformasi digital menuntut fleksibilitas tinggi dalam komunikasi karena kebutuhan instansi pengguna terus berubah seiring proses adaptasi teknologi. Telkom menunjukkan fleksibilitas ini dengan melakukan penyesuaian pesan berdasarkan geografi (pusat vs daerah), kesiapan digital, serta kemampuan SDM setempat. Selain itu, komunikasi dilakukan secara bertahap dan adaptif sesuai kondisi institusi. Misalnya untuk wilayah dengan kesiapan rendah, Telkom menggunakan pendekatan *hybrid integration* dan edukasi berbasis analogi. Pendekatan ini mencerminkan prinsip komunikasi strategis yang menuntut adaptabilitas terhadap konteks sosial dan struktural

dari audiens yang dituju sekaligus menjaga arah pesan tetap sesuai dengan tujuan transformasi nasional.

Dalam era digital, penggunaan teknologi komunikasi menjadi elemen vital. Telkom memanfaatkan *media analytics*, *feedback loop*, dan *omnichannel communication* untuk memantau efektivitas strategi komunikasi SDI. Teknologi ini memungkinkan evaluasi berkelanjutan terhadap konten yang disampaikan serta memungkinkan penyesuaian cepat berdasarkan respons audiens. Strategi *bridging narrative* dilakukan dengan mengaitkan teknologi dengan kebutuhan publik yang diperkuat dengan *data monitoring* aktual. Hal ini memperlihatkan bagaimana pemanfaatan teknologi tidak hanya sebagai sarana, tetapi juga sebagai alat pengendali mutu komunikasi. Dengan demikian, komunikasi strategis menjadi semakin presisi dan responsif dalam menjawab tantangan di lapangan.

Keterlibatan seluruh pihak termasuk PR, *account manager*, dan tim teknis, menjadi landasan komunikasi strategis yang efektif. Dalam implementasi SDI, sinergi antar-divisi diperlukan untuk menjembatani ekspektasi instansi pengguna dengan kapasitas teknis perusahaan. Telkom mengadopsi metode *Agile Collaboration* dan menyusun kalender komunikasi strategis lintas tim. Di sisi lain, budaya organisasi Telkom yang berbasis inovasi juga mendukung semangat kolaboratif ini. Prinsip keterbukaan, responsif, dan orientasi solusi tertanam dalam komunikasi sehari-hari. Hal ini sesuai dengan teori komunikasi strategis yang menyatakan bahwa budaya organisasi dan keterlibatan internal menentukan konsistensi, kredibilitas, dan efektivitas komunikasi yang dilakukan secara menyeluruh.

4.4 Kebaharuan Penelitian

Penelitian ini menawarkan kebaruan dalam bentuk pengembangan model resolusi krisis komunikasi strategis berbasis praktik *account management* pada transformasi digital di sektor publik dengan studi kasus penerapan Sistem Satu Data Indonesia (SDI) oleh PT Telkom Indonesia.

Berbeda dengan studi sebelumnya yang menekankan pada aspek teknis transformasi digital atau keberhasilan program digital pemerintah, penelitian ini menjelaskan peran komunikasi strategis dan pengelolaan hubungan antar-lembaga sebagai faktor kunci keberhasilan implementasi program digital berskala nasional.

Model yang dikembangkan dalam penelitian ini merupakan hasil sintesis dari teori komunikasi strategis, praktik *account management*, dan teori transformasi digital menurut Edelstein (2018), serta diperkuat oleh temuan lapangan dari studi kasus SDI. Model ini menjelaskan bagaimana organisasi khususnya BUMN yang bergerak di bidang TIK seperti PT Telkom Indonesia dapat mengelola resistensi, membangun kepercayaan, dan menciptakan persepsi positif terhadap inisiatif transformasi digital melalui komunikasi yang adaptif, edukatif, dan kolaboratif.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dirumuskan, model kebaruan ini bergerak dari dua domain utama yaitu komunikasi strategis *public relations* dan praktik *account management*. Kedua domain ini tidak dipisahkan secara operasional, melainkan dikonstruksi dalam satu pendekatan terpadu yang responsif terhadap tantangan organisasi modern yang berhadapan dengan birokrasi publik. Keduanya kemudian diformulasikan sebagai mekanisme komunikasi institusional yang mendukung transformasi digital melalui penguatan peran komunikasi, konsistensi pesan, dan pemetaan kebutuhan klien.

Komunikasi strategis dalam hal ini mengacu pada perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pesan komunikasi yang ditujukan untuk mendukung implementasi digitalisasi secara luas di sektor publik. Pendekatan ini mencakup penggunaan narasi bersama, segmentasi pesan, serta adaptasi pesan berdasarkan profil audiens. Dalam model ini, peran PR tidak hanya sebagai penyampai informasi, melainkan sebagai *orchestrator* komunikasi lintas institusi yang menekankan pentingnya *engagement*, edukasi, dan pembentukan makna secara kolektif.

Sementara itu, praktik *account management* diposisikan sebagai penghubung antara pemahaman teknis perusahaan dan kebutuhan spesifik institusi pengguna. Fungsi *account manager* tidak hanya menjual solusi, tetapi juga membangun hubungan jangka panjang melalui pemetaan kebutuhan, pendampingan teknologi, dan penyusunan solusi yang relevan dengan kesiapan digital institusi. Fungsi ini semakin penting di tengah keterbatasan infrastruktur dan resistensi/penolakan terhadap perubahan di birokrasi. Model resolusi krisis yang ditawarkan penelitian ini disusun dalam bentuk piramida terbalik dengan lima lapisan tahapan utama:

1. Pemetaan Stakeholder dan Literasi Digital

Tahap ini melibatkan pemetaan seluruh pemangku kepentingan berdasarkan tingkat literasi digital, posisi institusional (strategis-teknis), serta kesiapan digitalisasi. Hasil pemetaan ini menjadi dasar penyesuaian strategi komunikasi dan pendekatan hubungan.

2. Strategi Komunikasi Adaptif dan Segmentatif

Berdasarkan pemetaan awal, organisasi merancang pesan utama yang konsisten namun dapat disesuaikan dalam bentuk dan bahasa berdasarkan segmentasi audiens. Pendekatan ini menjembatani kesenjangan persepsi dan memperkuat relevansi pesan.

3. *Bridging Narrative* dan Edukasi Publik

Model ini menekankan pentingnya storytelling berbasis manfaat nyata untuk mengubah persepsi terhadap teknologi. Narasi “dari teknologi ke dampak” digunakan untuk meyakinkan birokrasi tentang efisiensi, transparansi, dan manfaat jangka panjang transformasi digital.

4. Praktik *Hybrid Integration* dan *Agile Collaboration*

Menyadari keterbatasan kesiapan sistem di banyak daerah, model ini menyarankan pendekatan hibrida yang menggabungkan sistem lama dengan sistem digital baru. Implementasi dilakukan secara bertahap melalui pendekatan kolaboratif yang menekankan komunikasi dua arah antar tim lintas organisasi.

5. Evaluasi Adaptif dan Pemantauan Narasi

Model ini tidak bersifat statis. Evaluasi dilakukan melalui pemanfaatan *media monitoring*, *feedback loop*, dan penyesuaian strategi komunikasi secara berkala. Fungsi evaluasi adaptif ini memastikan narasi tetap relevan dan efektif di tengah dinamika birokrasi dan kebutuhan instansi.

Model kebaruan ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi proyek transformasi digital berskala nasional seperti SDI tidak hanya ditentukan oleh kesiapan teknologi, melainkan sangat bergantung pada pengelolaan komunikasi lintas aktor secara strategis. Peran PR dan *account manager* menjadi vital sebagai penghubung antara sistem internal perusahaan dan ekspektasi institusi publik. Dengan mendukung komunikasi sebagai strategi resolusi krisis maka penolakan dapat dikurangi, kolaborasi dapat diperkuat, dan transformasi digital dapat diakselerasi.

Dari sudut pandang teoritis, model ini memperluas penerapan teori transformasi digital (Edelstein, 2018) dengan memasukkan elemen komunikasi strategis dan hubungan institusional sebagai faktor penguat keberhasilan adopsi teknologi. Sementara dari sisi praktis, model ini memberi panduan konkret bagi perusahaan penyedia solusi digital yang bekerja sama dengan sektor publik yaitu dalam merancang komunikasi yang tidak hanya bersifat informatif, tetapi juga edukatif, kolaboratif, dan adaptif terhadap dinamika institusional. Penelitian ini memberikan kontribusi nyata dalam pengembangan studi komunikasi strategis di era digital serta memperkaya praktik *account management* berbasis transformasi digital dalam hubungan B2G (*business to government*).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan kesimpulan antara lain sebagai berikut.

1. Penerapan komunikasi strategis *public relations* dan praktik *account management* oleh PT Telkom Indonesia dalam mendukung transformasi digital di sektor publik melalui program Sistem Satu Data Indonesia (SDI) dilakukan secara terpadu, adaptif, dan berbasis kebutuhan spesifik instansi pemerintah. Komunikasi strategis dilakukan dengan menyusun narasi yang selaras dengan visi nasional dan inisiatif *Five Bold Moves* serta menggunakan pendekatan *multi-channel* yang dikombinasikan dengan segmentasi audiens dan penyampaian pesan berbasis nilai. Komunikasi dua arah simetris diwujudkan melalui media sosial, webinar, kampanye edukatif, serta

pelatihan internal untuk menjaga konsistensi pesan dan memperkuat persepsi publik. Di sisi lain, praktik *account management* dijalankan dengan pendekatan konsultatif dan berbasis asesmen *digital maturity* masing-masing institusi. Account manager berperan sebagai mitra strategis yang menjembatani kebutuhan klien dengan solusi teknologi Telkom secara *end-to-end* yang mencakup layanan konektivitas, pengelolaan data, hingga aplikasi pendukung. Proyek SDI dilaksanakan dengan prinsip manajemen proyek adaptif dan komunikasi teknis yang disederhanakan melalui visualisasi serta edukasi. Evaluasi kinerja berbasis data dilakukan secara berkala untuk memastikan efektivitas strategi dan penyesuaian berkelanjutan. Dengan demikian Telkom tidak hanya bertindak sebagai penyedia layanan teknologi, tetapi juga sebagai mitra transformasi digital sektor publik yang berperan aktif dalam memperkuat tata kelola data nasional secara kolaboratif dan berkelanjutan.

2. Dalam mengimplementasikan komunikasi strategis *public relations* dan praktik *account management* pada program Satu Data Indonesia (SDI), PT Telkom Indonesia menghadapi berbagai tantangan multidimensional. Tantangan utama mencakup ketimpangan literasi digital antar instansi, penolakan atau resistensi birokrasi terhadap perubahan, serta kesenjangan infrastruktur dan kesiapan SDM terutama di daerah tertinggal. Hambatan teknis seperti sistem *legacy* dan format data yang tidak seragam juga mengganggu interoperabilitas. Selain itu, ekspektasi instansi yang seringkali tidak sejalan dengan realitas teknis menimbulkan tekanan terhadap implementasi program. Di sisi lain, rendahnya literasi digital publik memperumit penyampaian pesan teknologi secara luas. Untuk menjawab tantangan tersebut, Telkom menerapkan strategi komunikasi adaptif, edukatif, dan kolaboratif yang didukung oleh *storytelling* manfaat nyata, pelatihan kontekstual, pendekatan *hybrid*, serta peran strategis *account manager* dalam menjembatani ekspektasi dan membangun kepercayaan. Pendekatan ini

mencerminkan pentingnya konsistensi, segmentasi audiens, dan koordinasi lintas fungsi dalam mendukung keberhasilan transformasi digital sektor publik.

5.2 Saran

Saran yang dapat diajukan berdasarkan hasil penelitian ini antara lain yaitu:

1. PT Telkom Indonesia disarankan untuk membentuk dan memberdayakan *local champions* di setiap wilayah terutama di daerah 3T (Tertinggal, Terdepan, dan Terluar) sebagai agen komunikasi dan edukasi lokal dalam mendukung program SDI. *Local champions* ini dapat berasal dari ASN daerah, tokoh masyarakat, atau mitra komunitas yang memiliki kepercayaan sosial dan pemahaman kontekstual yang kuat terhadap dinamika lokal. Mereka dapat dilatih sebagai komunikator yang menjembatani teknologi dengan bahasa dan nilai-nilai budaya setempat sehingga penyampaian pesan digitalisasi menjadi lebih relevan, diterima, dan membumi. Pendekatan ini sekaligus memperluas jangkauan komunikasi strategis secara partisipatif dan mempercepat adopsi transformasi digital di tingkat akar rumput.
2. Untuk memperkuat legitimasi dan keberlanjutan program SDI disarankan agar PT Telkom Indonesia tidak hanya memosisikan komunikasi sebagai alat promosi dan edukasi, tetapi juga mengintegrasikannya secara aktif ke dalam proses *policy advocacy*. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan *insight* dari hasil komunikasi strategis dan *account management* misalnya temuan lapangan, aspirasi birokrasi, serta respons publik sebagai masukan dalam formulasi kebijakan nasional terkait tata kelola data. Dengan menjadikan komunikasi sebagai sumber *feedback* strategis, Telkom akan memiliki peran yang lebih struktural dalam menciptakan kebijakan berbasis data dan memperkuat posisi sebagai mitra strategis pemerintah dalam transformasi digital sektor publik.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Amalia, S. N. (2023). Analisis Strategi PT Telkom Indonesia Dalam Menghadapi Transformasi Digital (Studi Kasus PT Telkom Indonesia Witel Solo).
- Canfield, M. (1995). *Dasar-dasar Public Relations*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2023). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*(5th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2023). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*(5th ed.). SAGE Publications.
- Effendy, O. U. (2002). *Hubungan Masyarakat: Teori dan Praktek*. Jakarta: PT. Citra Aditya Bakti.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. T. (1984). Managing public relations. Holt, Rinehart and Winston.
- Jefkins, F. (1996). *Public Relations: A Practical Guide to the Basics*. London: Pitman Publishing.
- Kasali, R. (2000). *Manajemen Public Relations*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Lincoln. Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills. Sage. Publication.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Revisi ed.). PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. J. 2007. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, A., Vidiati, C., Danarrahmanto, P. A., Agussalim, A., Apriani, W., Fiansi, F., Fitra, F., Aryawati, N. P. A., Ridha, N. A. N., Milasari, L. A., Siagian, A. F., & Martono, S. M. (2024). *Metode penelitian kualitatif*. Penerbit Widina.
- Rukin, S. P. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif*. Yayasan Ahmar Cendekia Indonesia.
- Ruslan, R. (2002). *Manajemen Humas dan Komunikasi Konsep & Aplikasinya*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Yusriani, Y. (2022). *Metodologi Penelitian Kualitatif*.

Jurnal

- Agustin, D., & Indriastuti, Y. (2024). Strategi Komunikasi Pemasaran Telkom PT Telkom Surabaya Utara: Studi Deskriptif Kualitatif Strategi Komunikasi Pemasaran pada PT Witel Surabaya Utara. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(1), 145-161.
- Andirwan, A., Asmilita, V., Zhafran, M., Syaiful, A., & Beddu, M. (2023). Strategi Pemasaran Digital: Inovasi untuk Maksimalkan Penjualan Produk Konsumen di Era Digital. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Amsir*, 2(1), 155-166.
- Ardani, W. (2022). Pengaruh Digital Marketing Terhadap Perilaku Konsumen. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 2(1), 40-47.
- Ardianto, R. P. (2024). Strategi Komunikasi Public Relations PT. Telkom Indonesia TBK di Jakarta dalam Menjaga Citra Perusahaan. *KONSENSUS: Jurnal Ilmu Pertahanan, Hukum dan Ilmu Komunikasi*, 1(5), 65-70.
- Badawi, N. S., & Battor, M. (2020). Do Social Capital And Relationship Quality Matter To The Key Account Management Effectiveness?. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(1), 134-149.

- Bahri, S., Harahap, R. R., Rahmah, H., Maulana, S., & Suhairi, S. (2023). Analisis Strategi Komunikasi Bisnis Efektif di Era Digital: Studi Kasus dari Berbagai Industri. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(2), 14374-14379.
- Budiaستuti, D. R., Sari, R. K., & Sembiring, S. (2024). Strategi Pemasaran Account Manager PT Telkom Indonesia di wilayah Bogor. *Jurnal Minfo Polgan*, 13(1), 637-646.
- Febryan, M. I. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier, Kompetensi, dan Motivasi terhadap Kinerja Account Manager pada PT. Telkom Indonesia Divisi Business Service Jakarta Barat. *Ikraith-Ekonomika*, 6(3), 392-393.
- Herawati, N., Hidayat, A., Astuti, D., & Warpindyastuti, L. D. (2023). Digitalisasi Korporasi: Penggunaan Augmented Reality Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(5), 3188-3193.
- Hung-Baesecke, C. J. F., Chen, Y. R. R., & Ni, L. (2021). 16 The Excellence Theory—origins, contribution and critique. *Handbooks of Communication Science*, 313.
- Irfan, B., & Anirwan, A. (2023). Pelayanan Publik Era Digital: Studi Literatur. *Indonesian Journal of Intellectual Publication*, 4(1), 23-31.
- Istiqomah, N. H. (2023). Transformasi Pemasaran Tradisional ke e-Marketing: Tinjauan Literatur tentang Dampak Penggunaan Teknologi Digital terhadap Daya Saing Pemasaran Bisnis. *Jurnal Ekonomi Syariah Darussalam*, 4(2), 72-87.
- Junaidi, F. (2021). Transformasi Digital, Pelayanan Publik Di Masa Pandemi. *Ekasakti Educational Journal*, 1(2), 278-292.
- Martadinata, S. (2024). Akuntansi Sektor Publik di Indonesia. *Jurnal Inovasi Global*, 2(6), 620-624.
- Putranto, A., Febrian, W. D., Sanjaya, F., Haryati, H., Santosa, S., & Pratama, I. W. A. (2024). Tantangan Komunikasi Dalam Negosiasi Bisnis Lintas Budaya. *Journal of Education Research*, 5(2), 1920-1924.
- Salamah, N., & Isyanto, P. (2024). Strategi Komunikasi Pemasaran Dalam Meningkatkan Penjualan Produk Telkom Witel Karawang. *PENG: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 1(2), 706-714.
- Sisilianingsih, S., Purwandari, B., Eitiveni, I., & Purwaningsih, M. (2024). Analisis Faktor Transformasi Digital Pelayanan Publik Pemerintah Di Era Pandemi. *Jurnal Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer*, 10(4), 883-892.
- Sudiantini, D., Ayu, M. P., Aswan, M. C. A. S., Prastuti, M. A., & Apriliya, M. (2023). Transformasi Digital: Dampak, Tantangan, Dan Peluang Untuk

Pertumbuhan Ekonomi Digital. *Trending: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi*, 1(3), 21-30.

Supriyanto, D., Nuryanti, N., & Noegroho, A. (2024). Media Sosial dalam Efektivitas Komunikasi Pelayanan Publik Instansi Pemerintah Daerah. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(4), 7796-7810.

Wahyuni, W., & Titus, A. (2013). Analysis on the Effectiveness of Key Account Management Implementation in the Poultry Industry in Indonesia: the Key Account's Point of View. *Indonesian Journal of Business Administration*, 2(19), 68863.

Wibisono, N. G., Dianita, I. A., & Arifputri, A. N. (2023). Analisis Kegiatan Komunikasi Pemasaran IndiHome Oleh PT. Telkom Indonesia Regional III Untuk Menjadi Brand Top Of Mind. *eProceedings of Management*, 10(6).

LAMPIRAN

Daftar Pertanyaan Wawancara

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara
Manager Corporate Communication	RM 1	<ol style="list-style-type: none">Bagaimana strategi komunikasi korporat dibentuk untuk mendukung akselerasi digitalisasi layanan publik melalui SDI?Dalam menyampaikan pesan transformasi digital ke sektor publik, bagaimana perusahaan menyesuaikan pendekatannya dengan jenis layanan atau infrastruktur digital yang ditawarkan?Bagaimana Anda memastikan pesan komunikasi tetap konsisten ketika melibatkan berbagai solusi digital yang kompleks kepada instansi pemerintah?
	RM 2	<ol style="list-style-type: none">Apa tantangan yang dihadapi dalam menyampaikan pesan strategis terkait modernisasi layanan publik ke

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara
		<p>pemangku kepentingan yang berbeda-beda?</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Bagaimana hambatan muncul ketika harus menjelaskan manfaat layanan berbasis teknologi kepada pihak yang belum familier? 3. Bagaimana peran komunikasi korporat dalam mengatasi resistensi terhadap pembaruan teknologi di kalangan birokrasi?
Public Relations PT Telkom Indonesia	RM 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana pendekatan komunikasi eksternal dilakukan untuk mendukung adopsi sistem digital lintas instansi pemerintah? 2. Bagaimana praktik komunikasi disesuaikan untuk memperkenalkan berbagai platform dan layanan teknologi yang mendukung keterpaduan data? 3. Bagaimana komunikasi difokuskan agar pesan digitalisasi dapat diterima oleh institusi dengan kebutuhan yang berbeda-beda?
	RM 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tantangan apa yang Anda hadapi dalam menyampaikan narasi perubahan dari layanan konvensional ke layanan digital kepada mitra pemerintah? 2. Bagaimana Anda menyikapi respons negatif terhadap percepatan penggunaan sistem digital tertentu dalam proyek ini? 3. Apa yang menjadi kendala saat menjembatani pemahaman publik terhadap teknologi yang digunakan dalam SDI?
Account Manager Government Segment	RM 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana pendekatan Anda dalam menjelaskan nilai tambah solusi digital yang ditawarkan kepada instansi pemerintah melalui SDI? 2. Bagaimana Anda menyesuaikan strategi komunikasi dengan kebutuhan klien pemerintah yang

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara
	RM 2	<p>membutuhkan solusi integratif berbasis data dan jaringan?</p> <p>3. Sejauh mana peran Anda dalam menghubungkan kebutuhan transformasi digital sektor publik dengan solusi internal perusahaan?</p>
		<p>1. Apa kesulitan yang sering Anda temui ketika berhadapan dengan institusi yang belum siap secara infrastruktur maupun SDM untuk menerima layanan digital?</p> <p>2. Bagaimana Anda menangani klien yang belum sepenuhnya memahami keterkaitan antara konektivitas, penyimpanan data, dan efisiensi layanan publik?</p> <p>3. Dalam praktik account management, apa tantangan terbesar ketika klien memiliki ketergantungan pada sistem lama dan belum siap beralih ke sistem digital baru?</p>
Project Manager SDI	RM 1	<p>1. Bagaimana pengelolaan proyek SDI dirancang agar sesuai dengan kebutuhan digitalisasi lintas sektor di pemerintahan?</p> <p>2. Apa saja komponen teknologi atau layanan yang digunakan dalam SDI untuk menjamin integrasi data antar instansi?</p> <p>3. Bagaimana proyek ini diimplementasikan agar dapat mendukung efisiensi, integrasi jaringan, dan skalabilitas layanan publik?</p>
	RM 2	<p>1. Apa kendala teknis yang memengaruhi keberhasilan integrasi teknologi di lingkungan birokrasi?</p> <p>2. Bagaimana Anda menjawab tantangan ketika infrastruktur digital di daerah tidak merata?</p> <p>3. Dalam proyek SDI, tantangan apa yang muncul saat mempertemukan kepentingan instansi pengguna dan ketersediaan sistem perusahaan?</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara
Digital Communication Specialist / Social Media Strategist	RM 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana strategi komunikasi digital digunakan untuk memperkenalkan platform dan layanan transformasi digital ke publik atau pemerintah? 2. Dalam menyampaikan informasi tentang solusi digital, bagaimana Anda menentukan bentuk dan media komunikasi yang paling tepat? 3. Bagaimana komunikasi digital dilakukan agar pesan terkait inovasi teknologi bisa dimengerti oleh target yang beragam?
	RM 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apa tantangan terbesar dalam menjangkau audiens institusional yang masih minim adopsi teknologi digital? 2. Bagaimana Anda mengelola narasi publik ketika ada kesenjangan pemahaman antara teknologi yang ditawarkan dan kebutuhan pengguna? 3. Dalam membangun konten digital, bagaimana Anda menangani keragaman segmentasi audiens dari instansi pusat hingga daerah?

Lampiran

Daftar Jawaban Wawancara

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
Manager Corporate Communication	RM 1	4. Bagaimana strategi komunikasi korporat dibentuk untuk mendukung akselerasi digitalisasi layanan publik melalui SDI?	1. Strategi komunikasi korporat difokuskan pada penyampaian manfaat setiap pilar <i>Five Bold Moves</i> secara sederhana dan terintegrasi. Misalnya, komunikasi menonjolkan keunggulan <i>Fixed Mobile Convergence</i> dalam memastikan

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
		<p>5. Dalam menyampaikan pesan transformasi digital ke sektor publik, bagaimana perusahaan menyesuaikan pendekatannya dengan jenis layanan atau infrastruktur digital yang ditawarkan?</p> <p>6. Bagaimana Anda memastikan pesan komunikasi tetap konsisten ketika melibatkan berbagai solusi digital yang kompleks</p>	<p>konektivitas yang andal dan <i>seamless</i> untuk berbagai layanan publik serta peran InfraCo dalam memperkuat infrastruktur yang menjadi landasan digitalisasi. Pesan dikemas agar mencerminkan sinergi antar pilar, memperjelas bagaimana Data Center Co dan B2B IT Service mendukung efisiensi dan keamanan data, sementara DigiCo menghadirkan inovasi yang memudahkan akses layanan digital pemerintah.</p> <p>2. Pendekatan komunikasi disesuaikan dengan karakteristik masing-masing layanan. Untuk infrastruktur seperti InfraCo dan FMC, komunikasi menekankan aspek teknis dan kesiapan</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
		<p>kepada instansi pemerintah?</p>	<p>jaringan. Sementara untuk layanan berbasis aplikasi dan solusi TI seperti yang ditawarkan oleh B2B IT Service dan DigiCo, komunikasi lebih menonjolkan manfaat langsung bagi pengguna akhir seperti kemudahan dan efisiensi. Hal ini dilakukan dengan berbagai materi komunikasi yang fleksibel dan mudah dipahami oleh pejabat pemerintahan dengan latar belakang teknis berbeda.</p> <p>3. Untuk menjaga konsistensi, tim komunikasi mengembangkan narasi inti yang menggabungkan semua pilar Five Bold Moves sebagai satu kesatuan strategi. Pesan utama yang</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
			<p>disampaikan adalah sinergi dan keterpaduan seluruh layanan dalam mewujudkan digitalisasi yang menyeluruh dan berkelanjutan. Penggunaan media komunikasi yang terintegrasi dan pelatihan internal juga membantu memastikan seluruh tim menyampaikan pesan yang sama kepada mitra pemerintah.</p>
RM 2		<p>4. Apa tantangan yang dihadapi dalam menyampaikan pesan strategis terkait modernisasi layanan publik ke pemangku kepentingan yang berbeda-beda?</p> <p>5. Bagaimana hambatan</p>	<p>1. Tantangan utama adalah perbedaan tingkat pemahaman teknologi di antara pemangku kepentingan. Ada kalangan yang sangat familiar dengan teknologi digital, namun tidak sedikit yang baru mengenal konsep transformasi digital. Hal ini membuat penyampaian pesan harus sangat adaptif, menggunakan</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
		<p>muncul ketika harus menjelaskan manfaat layanan berbasis teknologi kepada pihak yang belum familiar?</p> <p>6. Bagaimana peran komunikasi korporat dalam mengatasi resistensi terhadap pembaruan teknologi di kalangan birokrasi?</p>	<p>bahasa yang mudah dan contoh konkret agar pesan mengenai pilar <i>Five Bold Moves</i> bisa diterima secara efektif.</p> <p>2. Hambatan muncul karena resistensi atau penolakan dan kekhawatiran terhadap perubahan, terutama di birokrasi yang sudah terbiasa dengan sistem lama. Oleh karena itu, komunikasi korporat menekankan <i>storytelling</i> yang mengangkat keberhasilan penggunaan layanan digital dan bagaimana solusi dari DigiCo dan B2B IT Service membantu memudahkan pekerjaan sehari-hari sehingga manfaatnya bisa lebih dirasakan.</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
			<p>3. Peran komunikasi adalah membangun kepercayaan melalui edukasi yang berkelanjutan dan pendekatan personal.</p> <p>Komunikasi secara aktif menampilkan testimoni, studi kasus, dan demonstrasi layanan yang sukses. Dengan mengaitkan setiap solusi dalam <i>Five Bold Moves</i> sebagai bagian dari transformasi nasional, komunikasi korporat memposisikan teknologi sebagai alat bantu yang memudahkan dan bukan ancaman sehingga resistensi atau penolakan dapat berkurang.</p>
Public Relations PT Telkom Indonesia	RM 1	4. Bagaimana pendekatan komunikasi eksternal dilakukan untuk	<p>1. Pendekatan komunikasi eksternal dilakukan dengan membangun narasi yang terintegrasi</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
		<p>mendukung adopsi sistem digital lintas instansi pemerintah?</p> <p>5. Bagaimana praktik komunikasi disesuaikan untuk memperkenalkan berbagai platform dan layanan teknologi yang mendukung keterpaduan data?</p> <p>6. Bagaimana komunikasi difokuskan agar pesan</p>	<p>dan mudah dipahami, menekankan manfaat langsung digitalisasi seperti efisiensi, transparansi, dan kemudahan akses layanan. Kami menggunakan strategi multi-channel termasuk webinar, media sosial, dan kampanye edukasi yang melibatkan <i>stakeholder</i> utama agar pesan dapat diterima dengan baik oleh berbagai lapisan birokrasi pemerintah. Selain itu, kolaborasi dengan media dan institusi terkait dilakukan untuk memperkuat kepercayaan dan mendorong adopsi teknologi secara masif.</p> <p>2. Praktik komunikasi disesuaikan dengan menggunakan pendekatan <i>storytelling</i> yang</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
		<p>digitalisasi dapat diterima oleh institusi dengan kebutuhan yang berbeda-beda?</p>	<p>menjelaskan studi kasus sukses dan testimoni dari instansi yang telah merasakan manfaat layanan digital. Penyampaian informasi dibuat sederhana dan berfokus pada solusi nyata atas masalah yang sering dihadapi oleh instansi pemerintah seperti keterlambatan layanan dan birokrasi yang rumit. Pendekatan ini memudahkan pemahaman sekaligus membangun kepercayaan terhadap teknologi baru yang ditawarkan.</p> <p>3. Pesan komunikasi difokuskan dengan pendekatan segmentasi audiens di mana setiap pesan dirancang spesifik sesuai kebutuhan dan tingkat kesiapan</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
			<p>teknologi instansi tersebut. Kami menyediakan materi edukasi yang fleksibel dan interaktif seperti <i>workshop</i> dan sesi tanya jawab langsung sehingga setiap institusi dapat mengadopsi solusi digital sesuai dengan kapasitas dan prioritas mereka. Hal ini membantu mengurangi resistensi atau penolakan dan mempercepat adaptasi digitalisasi di seluruh sektor pemerintahan.</p>
RM 2		<p>4. Tantangan apa yang Anda hadapi dalam menyampaikan narasi perubahan dari layanan konvensional ke layanan digital kepada mitra pemerintah?</p>	<p>1. Tantangan utamanya adalah mengubah pola pikir (<i>mindset</i>) birokrasi yang sudah terbiasa dengan sistem manual atau konvensional. Banyak instansi masih menganggap digitalisasi</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
		<p>5. Bagaimana Anda menyikapi respons negatif terhadap percepatan penggunaan sistem digital tertentu dalam proyek ini?</p> <p>6. Apa yang menjadi kendala saat menjembatani pemahaman publik terhadap teknologi yang digunakan dalam SDI?</p>	<p>sebagai proyek yang rumit, mahal, atau mengancam kenyamanan kerja lama. Oleh karena itu, kami harus menyusun narasi yang tidak hanya menjelaskan apa teknologinya, tetapi mengapa itu relevan dan bagaimana hal itu dapat meningkatkan efektivitas layanan publik secara konkret seperti melalui percepatan proses perizinan atau efisiensi anggaran.</p> <p>2. Respons negatif biasanya muncul karena kurangnya pemahaman atau pengalaman langsung. Kami menyikapinya dengan pendekatan edukatif dan kolaboratif. Alih-</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
			<p>alih memaksakan adopsi, kami membangun ruang diskusi, demo produk, dan sesi konsultatif bersama instansi pengguna. Pendekatan ini membantu membangun rasa kepemilikan dan kepercayaan terhadap teknologi. Kami juga menunjukkan data keberhasilan dari instansi lain sebagai bentuk pembuktian nyata manfaatnya.</p> <p>3. Kendala utama adalah tingkat literasi digital yang tidak merata terutama di daerah. Banyak istilah teknis yang tidak familiar dan menyebabkan kebingungan bahkan resistensi atau penolakan. Untuk</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
			<p>menjembatani ini, kami menyederhanakan bahasa komunikasi, menggunakan visualisasi interaktif, dan menyampaikan informasi melalui kanal yang dekat dengan masyarakat seperti media sosial, konten video edukatif, dan kerja sama dengan pemerintah daerah. Intinya adalah menjadikan teknologi terasa relevan, mudah, dan bermanfaat secara nyata.</p>
Account Manager Government Segment	RM 1	4. Bagaimana pendekatan Anda dalam menjelaskan nilai tambah solusi digital yang ditawarkan kepada instansi	<p>1. Kami tidak hanya menjual produk, tetapi solusi. Pendekatan kami bersifat konsultatif yang berangkat dari pemetaan kebutuhan spesifik instansi lalu kami hubungkan dengan</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
		<p>pemerintah melalui SDI?</p> <p>5. Bagaimana Anda menyesuaikan strategi komunikasi dengan kebutuhan klien pemerintah yang membutuhkan solusi integratif berbasis data dan jaringan?</p> <p>6. Sejauh mana peran Anda dalam menghubungkan kebutuhan transformasi digital sektor</p>	<p><i>value proposition</i> dari layanan SDI seperti interoperabilitas data, integrasi sistem, dan percepatan layanan publik. Kami sering menggunakan studi kasus atau simulasi langsung agar instansi bisa melihat sendiri bagaimana teknologi ini bisa menyelesaikan masalah nyata mereka dengan bukan hanya menjanjikan efisiensi, tetapi juga meningkatkan transparansi dan akuntabilitas.</p> <p>2. Kami menyadari bahwa kebutuhan tiap instansi sangat beragam mulai dari tingkat digital <i>maturity</i>, hingga beban operasional harian. Maka strategi komunikasi kami fleksibel untuk instansi yang masih di tahap awal</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
		publik dengan solusi internal perusahaan?	<p>digitalisasi, kami tekankan pada manfaat dasar seperti konektivitas dan kemudahan akses data. Sedangkan untuk instansi yang lebih maju kami tawarkan integrasi <i>end-to-end</i> melalui SDI yang melibatkan layanan <i>Fixed-Mobile Convergence</i>, penyimpanan cloud melalui Data Center Co, serta dukungan dari B2B IT Service untuk sistem yang lebih kompleks.</p> <p>3. Peran kami adalah sebagai jembatan antara dunia birokrasi dan teknologi. Kami aktif menerjemahkan kebutuhan klien ke dalam bahasa teknis yang dipahami oleh tim produk dan solusi Telkom. Misalnya, ketika sebuah instansi ingin melakukan</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
			<p>integrasi sistem layanan kesehatan dan kependudukan, kami mengorkestrasikan kerja sama antara tim jaringan, cloud, hingga pengembangan software agar solusi yang ditawarkan benar-benar holistik dan terukur secara output. Pendekatan ini sejalan dengan visi Five Bold Moves Telkom khususnya dalam penguatan segmen DigiCo dan InfraCo.</p>
RM 2		<p>4. Apa kesulitan yang sering Anda temui ketika berhadapan dengan institusi yang belum siap secara infrastruktur maupun SDM untuk menerima layanan digital?</p>	<p>1. Kesulitannya terletak pada kesenjangan antara ambisi digitalisasi dan realitas di lapangan. Beberapa daerah belum memiliki konektivitas yang memadai atau SDM-nya belum siap mengoperasikan sistem digital yang canggih. Untuk itu,</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
		<p>5. Bagaimana Anda menangani klien yang belum sepenuhnya memahami keterkaitan antara konektivitas, penyimpanan data, dan efisiensi layanan publik?</p> <p>6. Dalam praktik account management, apa tantangan terbesar ketika klien memiliki ketergantungan pada sistem lama dan belum siap beralih ke</p>	<p>kami sering merekomendasikan solusi bertahap yang dimulai dari pemenuhan infrastruktur dasar (misalnya jaringan fiber dan kapasitas server) disertai pelatihan dasar bagi staf instansi. Kami juga bekerja sama dengan Telkom University untuk pelatihan digital literasi jika dibutuhkan.</p> <p>2. Pendekatan kami adalah edukasi berbasis analogi. Kami sering mengibaratkan data sebagai “air” dan jaringan sebagai “pipa”. Tanpa pipa yang kuat, air tidak bisa mengalir dengan lancar dan tanpa wadah penyimpanan yang aman (seperti <i>data center</i>), air bisa tercecer atau terkontaminasi. Setelah itu kami tunjukkan</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
		<p>sistem digital baru?</p>	<p>bagaimana konektivitas, integrasi data, dan automasi layanan akan mempercepat proses birokrasi sekaligus meningkatkan kepercayaan publik melalui transparansi dan kemudahan akses layanan.</p> <p>3. Tantangan utamanya adalah resistensi atau penolakan terhadap perubahan yang sering muncul karena takut kehilangan kontrol atau beban adaptasi. Dalam kondisi seperti ini, kami tidak langsung mengganti sistem, tetapi mengusulkan pendekatan <i>hybrid integration</i>. Kami memastikan sistem lama masih bisa berjalan berdampingan dengan platform baru lalu perlahan mendorong transisi</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
			<p>melalui modul pelatihan dan fase implementasi bertahap. Prinsip kami yaitu transformasi digital bukan revolusi instan, tapi evolusi yang terarah dan didampingi.</p>
Project Manager SDI	RM 1	<p>4. Bagaimana pengelolaan proyek SDI dirancang agar sesuai dengan kebutuhan digitalisasi lintas sektor di pemerintahan?</p> <p>5. Apa saja komponen teknologi atau layanan yang digunakan dalam SDI untuk menjamin integrasi data antar instansi?</p>	<p>1. Pengelolaan proyek SDI kami rancang dengan pendekatan <i>adaptive project management</i> yang fleksibel dan kolaboratif. Kami memetakan kebutuhan lintas sektor mulai dari kebutuhan data kependudukan, kesehatan, pendidikan, hingga infrastruktur publik kemudian menyusun roadmap integrasi teknologi sesuai dengan karakteristik setiap instansi. Kami juga membangun <i>governance model</i> bersama instansi terkait untuk memastikan bahwa</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
		<p>6. Bagaimana proyek ini diimplementasikan agar dapat mendukung efisiensi, integrasi jaringan, dan skalabilitas layanan publik?</p>	<p>setiap tahap proyek berjalan dengan koordinasi yang baik dan sesuai dengan regulasi data pemerintah.</p> <p>2. SDI memanfaatkan berbagai komponen teknologi seperti Cloud Storage Telkom, API Gateway untuk integrasi antar platform, Big Data Analytics, serta konektivitas berbasis Metro-E dan jaringan fiber Telkom. Untuk menjamin keamanan dan interkoneksi, kami juga menerapkan sistem enkripsi, sistem otentikasi terpusat (SSO), serta <i>Data Exchange Hub</i> yang memungkinkan pertukaran data antar instansi secara <i>real-time</i>, efisien, dan aman.</p> <p>3. Kami menerapkan pendekatan <i>modular</i></p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
			<p><i>architecture</i> dan <i>cloud-native implementation</i> yang memungkinkan SDI beroperasi di berbagai skala baik pusat maupun daerah. Integrasi jaringan kami optimalkan melalui sinergi antara layanan Telkom InfraCo dan Digital Connectivity sehingga memastikan seluruh elemen digitalisasi dapat diakses dengan latensi rendah dan tingkat <i>availability</i> tinggi. Selain itu, efisiensi diperoleh melalui otomasi proses, <i>dashboard monitoring</i> kinerja, dan interoperabilitas antar sistem yang sangat mendukung pengambilan keputusan berbasis data di sektor publik.</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
	RM 2	<p>4. Apa kendala teknis yang memengaruhi keberhasilan integrasi teknologi di lingkungan birokrasi?</p> <p>5. Bagaimana Anda menjawab tantangan ketika infrastruktur digital di daerah tidak merata?</p> <p>6. Dalam proyek SDI, tantangan apa yang muncul saat mempertemuka</p>	<p>1. Kendala utamanya terletak pada <i>legacy system</i> yang masih digunakan oleh banyak instansi serta keragaman standar data yang tidak seragam. Selain itu, proses birokrasi yang cenderung hierarkis memperlambat adopsi teknologi baru. Untuk mengatasi hal ini, kami mendesain solusi yang <i>interoperable</i> dan <i>backward-compatible</i> sekaligus mengadakan <i>technical coaching</i> secara rutin kepada pihak IT internal instansi.</p> <p>2. Kami membagi pendekatan implementasi menjadi dua yaitu daerah dengan infrastruktur siap dan daerah yang perlu intervensi tambahan. Untuk daerah yang belum</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
		<p>Apakah kepentingan instansi pengguna dan ketersediaan sistem perusahaan?</p>	<p>merata, kami gunakan solusi berbasis VSAT, wireless broadband, atau bahkan <i>mini edge data center</i>. Selain itu, kami juga bekerja sama dengan pemerintah daerah melalui program <i>universal service obligation</i> (USO) untuk mempercepat pemerataan konektivitas. Hal ini sekaligus memperkuat komunikasi lintas unit internal Telkom dan mitra strategis sehingga memastikan proyek tetap berjalan meski kondisi wilayah berbeda-beda.</p> <p>3. Tantangan utamanya adalah menjembatani ekspektasi antara kebutuhan cepat dari instansi pengguna dan kesiapan solusi yang secara teknis</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
			<p>kompleks. Untuk itu, kami terapkan metode <i>Agile Collaboration</i> antara tim Telkom dan perwakilan instansi di mana komunikasi rutin, <i>update progres</i>, dan penyusunan ulang prioritas dilakukan bersama. Dalam hal ini, peran <i>public relations</i> dan <i>account manager</i> sangat penting untuk memastikan narasi, ekspektasi, serta alur komunikasi tetap selaras sehingga relasi kerja tetap harmonis dan produktif.</p>
Digital Communication Specialist / Social Media Strategist	RM 1	4. Bagaimana strategi komunikasi digital digunakan untuk memperkenalkan platform dan layanan transformasi digital ke	<p>1. Kami menggunakan pendekatan komunikasi berbasis <i>value storytelling</i> yang menonjolkan manfaat nyata dari platform digital seperti efisiensi layanan, interoperabilitas</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
		<p>publik atau pemerintah?</p> <p>5. Dalam menyampaikan informasi tentang solusi digital, bagaimana Anda menentukan bentuk dan media komunikasi yang paling tepat?</p> <p>6. Bagaimana komunikasi digital dilakukan agar pesan terkait inovasi teknologi bisa dimengerti oleh target yang beragam?</p>	<p>data, dan peningkatan respons publik. Untuk instansi pemerintah, strategi ini diperkuat dengan konten edukatif berbasis studi kasus, infografis berbasis data, serta kampanye digital kolaboratif dengan kementerian/lembaga. Di sisi publik, pendekatan omnichannel diterapkan untuk menyampaikan pesan melalui media sosial, microsite SDI, dan media interaktif lainnya.</p> <p>2. Kami melakukan pemetaan audiens terlebih dahulu baik berdasarkan posisi jabatan, lokasi (pusat/daerah), maupun literasi digital. Untuk pengambil kebijakan, kami gunakan media presentasi</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
			<p>interaktif, webinar, dan video explainer formal. Untuk teknisi atau operator lapangan, kami sediakan tutorial berbasis visual, e-learning, dan thread edukatif di media sosial. Selain itu, kami mengandalkan analitik media digital untuk mengevaluasi efektivitas kanal dan menyesuaikan pendekatan komunikasi secara berkala.</p> <p>3. Kami mengadopsi prinsip “<i>translate the tech into impact</i>” yakni menyederhanakan narasi teknis menjadi <i>value proposition</i> yang kontekstual bagi masing-masing audiens. Misalnya, daripada menyebut “<i>cloud-native integration</i>” kami akan menyampaikan</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
			<p>bahwa “solusi ini memungkinkan layanan publik lebih cepat dan terhubung antar instansi.” Kami juga menggunakan metafora visual, <i>persona-based messaging</i> dan pendekatan <i>multilingual content</i> untuk menjangkau berbagai latar belakang pengguna.</p>
RM 2		<p>4. Apa tantangan terbesar dalam menjangkau audiens institusional yang masih minim adopsi teknologi digital?</p> <p>5. Bagaimana Anda mengelola narasi publik ketika ada</p>	<p>1. Tantangannya adalah membangun kepercayaan terhadap teknologi baru dalam ekosistem yang terbiasa dengan proses konvensional. Banyak institusi belum sepenuhnya menyadari potensi <i>platform</i> digital sehingga kami perlu membuktikan <i>quick wins</i> melalui komunikasi berbasis hasil dan uji coba. Kami juga menghadirkan</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
		<p>kesenjangan pemahaman antara teknologi yang ditawarkan dan kebutuhan pengguna?</p> <p>6. Dalam membangun konten digital, bagaimana Anda menangani keragaman segmentasi audiens dari instansi pusat hingga daerah?</p>	<p><i>champion users</i> dari instansi percontohan untuk berbagi pengalaman langsung melalui konten video testimoni atau media interaktif.</p> <p>2. Kami berfokus pada <i>bridging narrative</i> dengan mengaitkan fitur teknologi dengan isu sehari-hari yang dihadapi pengguna. Ketika terjadi kesenjangan, konten digital yang kami buat akan menyesuaikan sudut pandangnya misalnya dengan menekankan solusi terhadap masalah dan bukan hanya teknologi itu sendiri. Di sisi lain, kami aktif memantau respons publik secara <i>real-time</i> melalui media monitoring dan menyusun narasi penyeimbang yang lebih relevan untuk</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
			<p>mengurangi bias atau mispersepsi.</p> <p>3. Kami membagi segmentasi konten menjadi tiga lapisan yaitu konten strategis (untuk kementerian/pengambil kebijakan), konten teknis (untuk user dan pengelola sistem), dan konten edukatif (untuk publik atau daerah). Format dan bahasa yang digunakan juga disesuaikan dimana infografis interaktif untuk publik, <i>whitepaper</i> dan <i>dashboard visual</i> untuk pejabat pusat, serta tutorial lokal yang dapat disesuaikan dengan kodisi daerah. Hal ini semua dipadukan dalam satu kalender komunikasi strategis yang fleksibel dan responsif terhadap isu lokal.</p>

Lampiran II

Dokumentasi Saat Wawancara Langsung Dengan Informan

Dokumentasi wawancara semi-terstruktur antara peneliti dan Informan, untuk mengumpulkan data mengenai Komunikasi Strategis *Public Relations* Dan Praktik *Account Management* Dalam Mendukung Transformasi Digital Di Sektor Publik.



Dokumentasi Hasil Turnitin

Final_Tesis Ninoy Amelia

ORIGINALITY REPORT

13%
SIMILARITY INDEX **12%**
INTERNET SOURCES **5%**
PUBLICATIONS **6%**
STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	repository.unibos.ac.id Internet Source	1%
2	journal.universitaspahlawan.ac.id Internet Source	<1%
3	Submitted to Sriwijaya University Student Paper	<1%
4	repository.ub.ac.id Internet Source	<1%
5	repository.fe.unj.ac.id Internet Source	<1%
6	repository.mercubuana.ac.id Internet Source	<1%
7	www.scribd.com Internet Source	<1%
8	Submitted to Keimyung University Student Paper	<1%
9	dirdosen.budiluhur.ac.id Internet Source	<1%
10	repository.ubharajaya.ac.id Internet Source	<1%
11	www.coursehero.com Internet Source	<1%
12	journal.untar.ac.id Internet Source	<1%

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



NINOY AMELIA
January 1st 1999

CONTACT

+628 1334587559
 ninoyamelia13@gmail.com
 ninoyamelia

SKILLS

Management	<div style="width: 100%;"></div>
Team Work	<div style="width: 90%;"></div>
Direction	<div style="width: 100%;"></div>
Microsoft Office Word,Excel &	<div style="width: 100%;"></div>
Power Point	<div style="width: 100%;"></div>

EDUCATION

Bachelor Degree of Public Relation
Esa Unggul University | 2018-2022
GPA | 3.63

Master Degree of Marketing Communication & Public Relation
Budi Luhur University | 2023-Present
GPA | -

EXPERIENCE

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk
Support Assurance and Delivery Divisi Goverment Service
March 2018- October 2020

- Manage report daily, weekly and monthly of customer performance.
- Guarding the customer performance of obstruction in Telkom Regional/Treg.
- Doing the reconciliation of customer performance report with related parties.
- Provide the presentation material such as business processes, operational and event in assurance and service delivery unit to Operation Senior Manager.

Support Assurance Center Divisi Service Delivery Assurance
October 2020-June 2021

- Manage report daily MRTG for EOS DGS and Monthly for internal.
- Make and verification AP/Non AP Telkom DGS billing performance reports (BAPL) for finance.
- Make and verification AP/Non AP job extension contract reports (BAPLA) DGS.

Account Manager External KEMENKEU
Divisi Goverment Service
June 2021- September 2022

- Manage handling customer PUSINTEK and Bea Cukai
- Maintaining and achieving legal documents/contract
- Coordinated with team to facilitate customer projects
- Handling meeting with government clients to offer services
- Implementing control documents, strengthening data including documentation record for all team coordination
- Consolidate data and put in detailed report
- Contribute to the smooth operation of the company's administration through timely data input and integration
- Doing interview, write and distribute email, correspondence, memo's, letters, and forms
- Review report for any problem occurred, develop and maintain document filling for each project

Account Manager KEMENDAGRI
Divisi Goverment Service
October 2022 - Present

- Manage handling All Kemendagri
- Prepare work programs and indicators, collect data/information, schedule and prioritize activities, implement work programs, and report work results periodically
- Presenting Account Plan data, Customer request, customer proposal is used to present the results of visiting and used to build updated customer profiles according to needs and used to select management strategies
- Presenting bidding success data in accordance with aligning Customer, request proposal bidding, and marketing policies, customer requests
- Monitor order fulfillment and assurance end to end
- Building relationships with other work units and key persons (external/internal) to support work completion

**KOMUNIKASI STRATEGIS *PUBLIC RELATIONS* DAN PRAKTIK
ACCOUNT MANAGEMENT DALAM MENDUKUNG TRANSFORMASI
DIGITAL DI SEKTOR PUBLIK**
(Studi Kasus Sistem Satu Data Indonesia (SDI) oleh PT Telkom Indonesia)

TESIS



Oleh
NINOY AMELIA
2371600053

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS KOMUNIKASI DAN DESAIN KREATIF
UNIVERSITAS BUDI LUHUR
JAKARTA
2025**

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

**KOMUNIKASI STRATEGIC PUBLIC RELATIONS DAN PRAKTIK
ACCOUNT MANAGEMENT DALAM MENDUKUNG TRANSFORMASI
DIGITAL DI SEKTOR PUBLIK**
(Studi Kasus Sistem Satu Data Indonesia (SDI) oleh PT Telkom Indonesia)

TESIS

**Diajukan untuk memenuhi salah satu persyaratan
memperoleh gelar Magister Ilmu Komunikasi**



Oleh:

**NINOY AMELIA
Nim : 2371600053**

**Telah disetujui untuk dipertahankan dalam sidang
Jakarta, 3 Juli 2025**

Menyetujui,

**Dr. Umaimah Wahid, S.Fil., M.Si.
Pembimbing**

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS KOMUNIKASI DAN DESAIN KREATIF
UNIVERSITAS BUDI LUHUR
JAKARTA
2025**

HALAMAN PENGESAHAN



PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS KOMUNIKASI & DESAIN KREATIF
UNIVERSITAS BUDI LUHUR

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Ninoy Amelia
Nomor Induk Mahasiswa : 2371600053
Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi
Bidang Peminatan : Komunikasi Pemasaran Dan Humas Perusahaan
Jenjang Studi : Strata 2
Judul : KOMUNIKASI STRATEGIS PUBLIC RELATIONS DAN PRAKTIK ACCOUNT MANAGEMENT DALAM MENDUKUNG TRANSFORMASI DIGITAL DI SEKTOR PUBLIK
(STUDI KASUS SISTEM SATU DATA INDONESIA (SDI) OLEH PT TELKOM INDONESIA)



Laporan Tugas Akhir ini telah disetujui, disahkan dan direkam secara elektronik sehingga tidak memerlukan tanda tangan tim pengaji.

Jakarta, Jumat 11 Juli 2025

Tim Pengaji:

Ketua : Denik Iswardani Witarti, S.I.P, M.Si, Ph.D.
Anggota : Dr. Ahmad Toni, S.Sos.I., M.I.Kom.
Pembimbing : Dr. Umainah, S.Fil., M.Si
Ketua Program Studi : Dr. Umainah, S.Fil., M.Si

HALAMAN PERNYATAAN



PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU KOMUNIKASI
UNIVERSITAS BUDI LUHUR

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ninoy Amelia
NIM : 2371600053
Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi
Program : Komunikasi dan Desain Kreatif

menyatakan bahwa TESIS yang berjudul:

Komunikasi Strategis Public Relations dan Praktik Account Management
dalam Mendukung Transformasi Digital di Sektor Publik
(studi Kasus Sistem Satu Data Indonesia (sdi) oleh PT Telkom Indonesia)

1. Merupakan hasil karya tulis ilmiah sendiri dan bukan merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain,
2. Saya ijinkan untuk dikelola oleh Universitas Budi Luhur sesuai dengan norma hukum dan etika yang berlaku. Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai aturan yang berlaku apabila di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jakarta, Jumat 11 Juli 2025



(Ninoy Amelia)

HALAMAN PERUNTUKAN

Dengan penuh rasa syukur dan hormat,
tesis ini saya persembahkan kepada Keluarga tercinta terutama Mama, yang doa
dan kasih sayangnya menjadi fondasi kekuatan dalam setiap langkah saya,
Mbak Fefe yang senantiasa memberikan dukungan dengan caranya yang tulus serta
Kenzie dan Ceceh, yang selalu menjadi sumber keceriaan dan semangat dalam
menjalani hari-hari penuh tantangan.
Teman terdekat saya Fredrick, yang selalu hadir dalam berbagai situasi menjadi
pendengar yang baik, penyemangat di saat sulit, dan rekan seperjuangan dalam
perjalanan ini.
Tak lupa, saya juga menyampaikan rasa terima kasih yang mendalam kepada
sahabat-sahabat saya, atas kebersamaan, doa, dan dorongan yang begitu berarti
selama proses panjang penyusunan tesis ini.
Perjalanan ini penuh dengan proses pembelajaran, tantangan, dan refleksi.
Tanpa kehadiran dan dukungan dari kalian semua, pencapaian ini tidak akan berarti
seperti sekarang.
Terima kasih dari lubuk hati yang paling dalam.

HALAMAN UCAPAN TERIMAKASIH

“Ucapan terima kasih yang paling tulus dan mendalam saya persembahkan untuk Mama tercinta, Mbak Fefe, Kenzie, Ceceh, dan Fredrick sumber cinta, kekuatan, dan semangat yang tak pernah padam. Terima kasih atas kasih sayang tanpa syarat serta dukungan yang tak ternilai harganya. Kepada dosen pembimbing, saya haturkan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya atas ilmu, bimbingan, dan kesabaran dalam setiap proses yang saya jalani. Tak lupa, untuk sahabat-sahabat yang selalu hadir di setiap langkah, memberikan semangat, inspirasi, dan warna dalam perjalanan ini, terima kasih telah menjadi bagian dari cerita yang indah ini.”

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya serta kepada Mama dan keluarga yang selalu mendoakan, memberikan semangat, serta motivasi sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tesis ini. Peneliti berterima kasih kepada dosen pembimbing Tesis ibu Dr. Umainah Wahid, M.Si yang sudah membimbing peneliti dengan baik sehingga peneliti dapat menyelesaikan hasil Tesis yang berjudul “Komunikasi Strategis *Public Relations* dan Praktik *Account Management* dalam Mendukung Transformasi Digital di Sektor Publik: Studi Kasus Sistem Satu Data Indonesia (SDI) oleh PT Telkom Indonesia” dengan tepat waktu.

Penelitian ini ditujukan untuk memenuhi persyaratan kelulusan untuk mencapai jenjang Strata Dua (S2) pada program studi Magister Ilmu Komunikasi di Universitas Budi Luhur dengan konsentrasi *Marketing Communication and Public Relations*. Selain itu, peneliti juga mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang memberikan dukungan dan bantuan untuk menyelesaikan penelitian tugas akhir ini, khususnya kepada:

1. Prof. Dr. Agus Setyo Budi, M.Sc selaku Rektor Universitas Budi Luhur.
2. Dr. Rocky Prsaetyo Jati M.Si. selaku Dekan Fakultas Komunikasi dan Desain Kreatif Universitas Budi Luhur.
3. Dr. Umainah Wahid, M.Si. selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Komunikasi Universitas Budi Luhur, sekaligus pembimbing Tesis.
4. Amin Aminudin, M.I.Kom. selaku Sekretaris Program Studi Magister Ilmu Komunikasi Universitas Budi Luhur.
5. Denik Iswandari Witarti, Ph.D. selaku Dosen Penguji Proposal Tesis Peneliti.
6. Dr. Ahmad Toni, M.Si. selaku Dosen Penguji Proposal Tesis Peneliti.
7. Seluruh dosen di lingkungan Pascasarjana Fakultas Komunikasi dan Desain Kreatif Universitas Budi Luhur Khususnya di Program Studi Magister Ilmu Komunikasi yang telah banyak memberikan ilmu bimbingan, pengalaman kepada penulis selama masa proses studi perkuliahan.
8. Keluarga yang selalu memberikan dukungan moral dan material serta doa yang tiada henti.
9. Teman-teman di kelas MIKOM Angkatan 22 yang telah berbagi cerita dan berjuang bersama-sama selama kurang lebih 2 tahun dalam menyelesaikan studi pascasarjana ini.
10. Teman-teman di PT Telkom Indonesia yang telah menjadi sumber inspirasi dan semangat dalam menyelesaikan studi ini.
11. Sahabat-sahabat peneliti yang tentunya tidak dapat disebutkan satu persatu, yang tidak hentinya telah memberikan motivasi moral dan semangat terus menerus kepada peneliti.

Peneliti menyadari bahwa Tesis ini disusun sebagai wujud dedikasi penulis dalam memberikan sumbangsih terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam ranah Ilmu Komunikasi. Penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh sebab itu, dengan segala kerendahan hati, penulis sangat terbuka terhadap masukan, kritik, maupun saran yang membangun guna perbaikan dan pengembangan di masa mendatang.

Jakarta, Juli 2025

Ninoy Amelia

DAFTAR ISI

<i>HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING</i>	<i>ii</i>
<i>HALAMAN PENGESAHAN</i>	<i>iii</i>
<i>HALAMAN PERNYATAAN</i>	<i>iv</i>
<i>HALAMAN PERUNTUKAN</i>	<i>v</i>
<i>HALAMAN UCAPAN TERIMA KASIH</i>	<i>vi</i>
<i>KATA PENGANTAR</i>	<i>vii</i>
<i>DAFTAR</i>	<i>ISI</i>
.....	<i>ix</i>
<i>DAFTAR GAMBAR</i>	<i>xii</i>
<i>ABSTRAK</i>	<i>xiii</i>
<i>ABSTRACT</i>	<i>xiv</i>
<i>BAB I PENDAHULUAN</i>	<i>1</i>
1.1 Latar Belakang.....	<i>1</i>
1.2 Rumusan Masalah	<i>9</i>
1.3 Tujuan Penelitian.....	<i>10</i>
1.4 Manfaat Penelitian	<i>10</i>
1.4.1 Manfaat Teoritis	<i>10</i>
1.4.2 Manfaat Praktis	<i>11</i>
<i>BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN</i>	<i>12</i>
2.1 Kajian Pustaka	<i>12</i>
2.1.1 Penelitian Terdahulu	<i>12</i>
2.1.2 Teori yang digunakan	<i>15</i>
2.2 Kerangka Pemikiran	<i>19</i>
2.2.1 Kerangka Teoritis.....	<i>19</i>
2.2.2 Kerangka Konseptual	<i>22</i>
2.2.3 <i>State of Art</i> dan Alur Kerangka Pemikiran.....	<i>40</i>
<i>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</i>	<i>45</i>
3.1 Paradigma Penelitian.....	<i>45</i>
3.2 Pendekatan Penelitian	<i>45</i>
3.4 Subyek dan Obyek Penelitian	<i>47</i>
3.5 Teknik Pengumpulan Data	<i>47</i>
3.5.1 Data Primer.....	<i>47</i>
3.5.2 Data Sekunder	<i>47</i>
3.6 Teknik Analisis Data.....	<i>47</i>
3.6.1 Reduksi Data.....	<i>48</i>
3.6.2 Penyajian Data	<i>49</i>
3.6.3 Penarikan Kesimpulan.....	<i>49</i>

3.7	Validitas Data Kualitatif dan Triangulasi	49
3.7.1	Validitas Data Kualitatif.....	49
3.7.2	Triangulasi	50
3.8	Waktu dan Lokasi Penelitian.....	50
3.8.1	Waktu Penelitian	50
3.8.2	Lokasi Penelitian	50
3.9	Instrumen Bahan dan Alat Penelitian.....	50
3.9.1	Instrumen Bahan Penelitian	50
3.9.2	Instrumen Alat Penelitian.....	51
BAB IV.....		53
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		53
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	53
4.2	Hasil Penelitian.....	70
4.2.1	Peran Komunikasi Strategis dan <i>Account Management</i> dalam Transformasi Digital SDI oleh PT Telkom	71
4.2.1.1	. Komunikasi Dua Arah dan Pendekatan Konsultatif	71
4.2.1.2	. Segmentasi Audiens dan Personalisasi Solusi	75
4.2.1.3	. Narasi Strategis dan Penyederhanaan Teknologi.....	78
4.2.1.4	. Kredibilitas Pesan melalui Storytelling dan Testimoni.....	81
4.2.2	Tantangan Penerapan Komunikasi Strategis dan <i>Account Management</i> dalam Transformasi Digital SDI oleh PT Telkom Indonesia	83
4.2.2.1	. Perencanaan Komunikasi	84
4.2.2.2	. Pemahaman Audiens	87
4.2.2.3	. Pesan Strategis	89
4.2.2.4	. Saluran Komunikasi dan Feedback	92
4.3	Pembahasan.....	95
4.3.1	Peran Komunikasi Strategis dan <i>Account Management</i> dalam Transformasi Digital SDI oleh PT Telkom	95
4.3.1.1	. Penyusunan Narasi Strategis dan Konsistensi Pesan Komunikasi	96
4.3.1.2	. Pendekatan Komunikasi Multi-Channel dan Segmentasi Audiens	98
4.3.1.3	. Praktik <i>Storytelling</i> dan Edukasi Publik Berbasis Manfaat	99
4.3.1.4	. Pendekatan <i>Account Management</i> Berbasis Solusi dan Kebutuhan Spesifik	101
4.3.1.5	. Desain dan Implementasi Komunikasi Proyek SDI secara Adaptif	103
4.3.1.6	. Optimalisasi Komunikasi Digital dan Evaluasi Berbasis Data	104
4.3.1.7	. Analisis Menggunakan <i>Excellence Theory</i> (Teori Komunikasi Strategis)	106
4.3.1.8	. Analisis Menggunakan Teori Transformasi Digital.....	107
4.3.2	Tantangan Penerapan Komunikasi Strategis dan <i>Account Management</i> dalam Transformasi Digital SDI oleh PT Telkom Indonesia	109
4.3.2.1	. Tantangan Penyampaian Pesan kepada Pemangku Kepentingan dengan Literasi Digital Beragam.....	109
4.3.2.2	. Penolakan terhadap Perubahan dalam Birokrasi Konvensional.....	111
4.3.2.3	. Kesenjangan Infrastruktur dan Kesiapan SDM di Wilayah Tertentu..	112
4.3.2.4	. Hambatan Teknis dalam Interoperabilitas Sistem dan Standardisasi Data	114
4.3.2.5	. Tantangan Menjembatani Ekspektasi antara Instansi dan Kapasitas Solusi Teknis	116

4.3.2.6 . Rendahnya Literasi Digital Publik dan Kompleksitas Pesan Teknologi	117
4.3.2.7 . Analisis Menggunakan Teori Komunikasi Strategis.....	119
4.4 Kebaharuan Penelitian.....	121
<i>BAB V</i>	125
<i>KESIMPULAN DAN SARAN</i>	125
5.1 Kesimpulan.....	125
5.2 Saran	127
<i>DAFTAR PUSTAKA</i>	128
<i>LAMPIRAN</i>	131
Daftar Pertanyaan Wawancara	131
Daftar Jawaban Wawancara	135
<i>Lampiran II</i>	164
Dokumentasi Saat Wawancara Langsung Dengan Informan	164
Dokumentasi Hasil Turnitin.....	165
<i>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</i>	166

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1. Data Pengguna Operator Seluler pada Tahun 2023	3
Gambar 2. 1. Alur Kerangka Pemikiran	44
Gambar 4. 1. Telkom Landmark Tower.....	54
Gambar 4. 2. Struktur Organisasi PT Telkom Indonesia.....	56
Gambar 4. 3. Satu Data Indonesia.....	69

ABSTRAK

Transformasi digital di sektor publik menuntut sinergi teknologi dan komunikasi yang efektif agar inovasi seperti Sistem Satu Data Indonesia (SDI) dapat diterima dan diimplementasikan secara optimal oleh instansi pemerintah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan serta tantangan komunikasi strategis *public relations* dan praktik *account management* dalam mendukung transformasi digital di sektor publik melalui studi kasus Sistem Satu Data Indonesia (SDI) oleh PT Telkom Indonesia. Teori yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Excellence Theory*, Teori Transformasi Digital, dan Teori Komunikasi Strategis. Metode penelitian yang digunakan yaitu kualitatif studi kasus. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT Telkom Indonesia menerapkan komunikasi strategis dan praktik *account management* secara terpadu, adaptif, dan berbasis kebutuhan instansi dalam mendukung transformasi digital melalui program SDI. Namun, implementasi tersebut dihadapkan pada tantangan multidimensional seperti ketimpangan literasi digital, resistensi birokrasi, serta kesenjangan infrastruktur dan SDM yang diatasi melalui pendekatan komunikasi yang edukatif, kolaboratif, dan kontekstual.

Kata Kunci: *account management, komunikasi strategis, public relations, PT Telkom Indonesia, Satu Data Indonesia*

ABSTRACT

Digital transformation in the public sector requires the synergy of technology and effective communication to ensure that innovations such as the Satu Data Indonesia (SDI) system are accepted and optimally implemented by government institutions. This study aims to analyze the implementation and challenges of strategic public relations communication and account management practices in supporting digital transformation in the public sector through a case study of the SDI system by PT Telkom Indonesia. The theories used in this research include Excellence Theory, Digital Transformation Theory, and Strategic Communication Theory. This study employs a qualitative case study method. The findings reveal that PT Telkom Indonesia applies strategic communication and account management practices in an integrated, adaptive manner based on the specific needs of each institution to support digital transformation through the SDI program. However, the implementation faces multidimensional challenges such as digital literacy gaps, bureaucratic resistance, and disparities in infrastructure and human resources, which are addressed through educational, collaborative, and contextual communication approaches.

Keywords: *account management, strategic communication, public relations, PT Telkom Indonesia, Satu Data Indonesia*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan teknologi yang begitu cepat dalam beberapa tahun terakhir telah membuka jalan bagi revolusi industri 4.0 yang menjadi proses panjang dalam pembangunan ekonomi dan industry (Junaidi, 2021). Transformasi digital merupakan proses mendasar yang melibatkan integrasi teknologi digital ke dalam berbagai aspek organisasi mulai dari operasional hingga strategi dan layanan. Transformasi ini tidak hanya berarti adopsi teknologi baru, tetapi juga melibatkan perubahan pola pikir, budaya kerja, dan model bisnis. Tujuannya adalah untuk menciptakan cara kerja yang lebih efisien, inovatif, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat atau pelanggan (Sisilianingsih dkk., 2024). Dalam transformasi digital, teknologi menjadi katalisator utama yang mendorong organisasi untuk memperbarui cara mereka beroperasi, berinteraksi, dan menciptakan nilai. Misalnya, perusahaan dapat menggunakan teknologi digital untuk mempercepat pengambilan keputusan melalui analisis data untuk meningkatkan pengalaman pelanggan melalui layanan berbasis platform digital (Irfan dan Anirwan, 2023).

Teknologi menjadi inti dari transformasi digital dengan inovasi seperti *cloud computing*, *big data*, *artificial intelligence* (AI), *Internet of Things* (IoT), dan *blockchain* yang mendorong perubahan mendalam (Istiqomah, 2023). Misalnya *cloud computing* memungkinkan organisasi untuk menyimpan dan mengakses data secara fleksibel, sementara *big data* memberikan informasi melalui analisis data skala besar. Di sisi lain, AI dan IoT memungkinkan otomatisasi proses sehingga meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi kesalahan manusia. Sementara itu, *blockchain* menawarkan solusi keamanan data yang transparan yang sangat relevan dalam transaksi digital (Andirwan dkk., 2023). Teknologi-teknologi ini

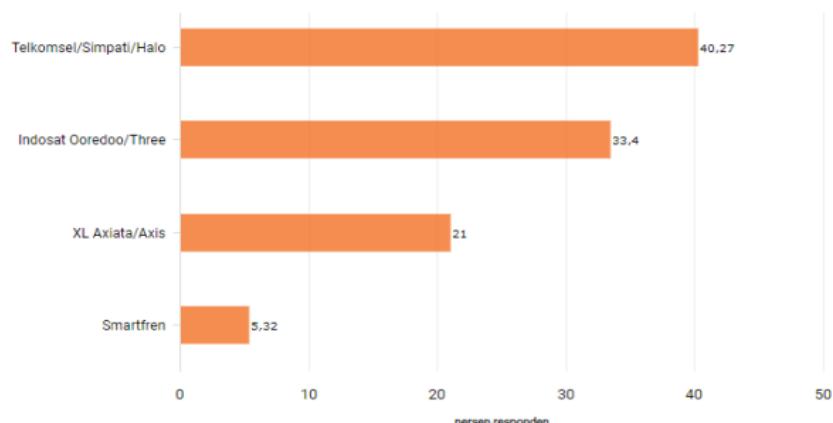
tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga menciptakan peluang inovasi baru yang sebelumnya tidak dapat dilakukan. Dengan memanfaatkan teknologi ini secara strategis, organisasi mampu memperbaiki tata kelola, menciptakan pengalaman pengguna yang lebih baik, dan meningkatkan daya saing di pasar global (Ardani, 2022).

Sektor publik menjadi salah satu sektor yang tak lepas dari adanya transformasi digital. Sektor publik adalah bagian dari ekonomi yang mencakup semua organisasi, lembaga, dan entitas yang dikelola dan didanai oleh pemerintah untuk melayani kepentingan umum (Herawati dkk., 2023). Sektor ini mencakup berbagai institusi dan layanan seperti pemerintahan pusat dan daerah, lembaga negara, serta organisasi yang berfokus pada pelayanan publik seperti kesehatan, pendidikan, keamanan, dan infrastruktur. Tujuan utama sektor publik adalah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, menjaga kesejahteraan umum, dan memastikan distribusi sumber daya yang adil (Martadinata, 2024). Selain itu, sektor publik juga memiliki peran penting dalam pembuatan kebijakan publik, pengaturan ekonomi, dan pengawasan atas sektor swasta. Lembaga-lembaga di sektor publik bertanggung jawab untuk menyusun dan menerapkan kebijakan yang mencakup berbagai aspek kehidupan masyarakat termasuk hukum, ekonomi, dan sosial (Sudiantini dkk., 2023).

Telkom Indonesia adalah salah satu sektor publik yang bergerak di bidang telekomunikasi dan teknologi informasi. Sebagai perusahaan yang dimiliki oleh negara, Telkom Indonesia berperan penting dalam menyediakan infrastruktur telekomunikasi yang mendukung berbagai layanan publik di Indonesia (Wibisono dkk., 2023). Hal ini didukung dengan data bahwa pada tahun 2023 Indonesia memiliki lebih dari 200 juta pengguna internet yang menunjukkan penetrasi internet yang semakin tinggi (Ardianto, 2024). Data ini menggambarkan kebutuhan akan transformasi digital yang didorong oleh infrastruktur telekomunikasi dimana Telkom Indonesia memainkan peran kunci dalam mendukung akses internet di seluruh negeri termasuk di daerah-daerah terpencil sekalipun.

Terlepas dari itu semua, Telkom Indonesia tidak hanya memberikan layanan komunikasi dasar, tetapi juga berfokus pada pengembangan teknologi digital yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik. Melalui berbagai layanan seperti internet, layanan data, dan solusi digital lainnya, Telkom Indonesia mendukung transformasi digital di sektor publik dengan menyediakan *platform* yang mempermudah komunikasi, penyebaran informasi, serta layanan pemerintah yang lebih efisien (Salamah dan Isyanto, 2024).

Kalangan pengguna internet di Indonesia semakin tinggi seiring dengan besarnya permintaan konsumen terhadap produk seluler. Hingga sampai sekarang ini, terdapat sebanyak 7 operator seluler di Indonesia, di antaranya PT. Hutchison 3 Indonesia (Tri), PT. Indosat, PT. Telekomunikasi Selular (Telkomsel), PT. Bakrie Telecom, PT. XL Axiata (XL), PT. Sampoerna Telekomunikasi (Ceria), dan PT. Smartfren. Menurut laporan yang tercatat pada Asosiasi Penyelengara Jasa Internet Indonesia (APJII), pengguna operator Telkomsel memiliki persentase sebesar 41,94% dengan jumlah 8.510 orang. Kemudian disusul dengan PT. XL Axiata dengan persentase sebesar 20,44% pengguna. Peringkat ketiga yaitu Indosat Ooredoo dengan persentase sebesar 17,78%. Pengguna operator seluler Tri (3) dan Smartfren berturut-turut adalah 14,08% dan 5,76%.



Gambar 1. 1. Data Pengguna Operator Seluler pada Tahun 2023

(Sumber: Databoks.katadata.co.id, 2025)

Berdasarkan data tersebut, maka PT. Telkom Indonesia memiliki jaringan terluas hingga sebesar 98% dari keseluruhan wilayah di Indonesia. Tidak hanya itu, PT. Telkom Indonesia juga merupakan perusahaan operator seluler yang memiliki pelanggan terbanyak di Indonesia. Hal ini sesuai dengan Laporan Tahun 2022 yang telah dilansari dari website resmi Telkomsel bahwa jumlah pelanggan Telkomsel saat ini mencapai 120,9 juta pengguna. Dengan begitu, PT. Telkom Indonesia harus meningkatkan penyediaan produk maupun layanan yang baik agar dapat terus bersaing dengan perusahaan operator seluler lainnya. Demi membantu pelayanan kebutuhan pelanggan, Telkomsel telah didukung dengan akses *call center* 24 jam dan 430 pusat layanan yang tersebar di seluruh Indonesia (Novitasari, 2024).

Transformasi digital telah menjadi salah satu pilar utama dalam pembangunan nasional di Indonesia. Pemerintah melalui program Sistem Satu Data Indonesia (SDI) berupaya menciptakan tata kelola pemerintahan yang lebih transparan, efisien, dan berbasis data. SDI bertujuan mengintegrasikan data dari berbagai instansi pemerintah agar dapat diakses secara mudah dan akurat. Namun, pelaksanaan program ini menghadapi sejumlah kendala seperti resistensi perubahan di tingkat birokrasi, kekhawatiran akan keamanan data, hingga kurangnya pemahaman teknologi oleh pengguna. Data Kementerian Komunikasi dan Informatika menunjukkan bahwa per Desember 2023 hanya 65% instansi pemerintah yang telah mengimplementasikan solusi berbasis digital secara optimal, sementara sisanya masih bergantung pada sistem manual.

Salah satu elemen kunci dalam implementasi transformasi digital adalah praktik *Account Management* (AM) yang bertanggung jawab untuk membangun hubungan kerja sama antara Telkom Indonesia dan pemerintah. Dalam implementasi SDI, AM berperan sebagai mediator yang menghubungkan kebutuhan instansi pemerintah dengan solusi digital yang dapat disediakan. Namun, tugas ini tidak mudah mengingat kompleksitas birokrasi, perbedaan tingkat pemahaman teknologi, dan keragaman

kebutuhan antarinstansi pemerintah. *Account managers* seringkali menghadapi kendala dalam menjelaskan nilai tambah solusi digital kepada klien pemerintah yang belum sepenuhnya memahami konsep transformasi digital. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk mengembangkan pendekatan komunikasi yang lebih efektif dan strategis dalam interaksi antara penyedia layanan dan klien sektor publik.

Public Relations (PR) di PT Telkom Indonesia juga memainkan peran strategis dalam mendukung keberhasilan implementasi transformasi digital. PR bertanggung jawab untuk membangun kepercayaan, meningkatkan kesadaran tentang manfaat digitalisasi, dan menciptakan citra positif Telkom sebagai mitra strategis pemerintah. Melalui kampanye edukasi, publikasi media, dan kerja sama dengan berbagai pihak, PR mencoba menjembatani kesenjangan pemahaman antara teknologi yang ditawarkan dan kebutuhan pemerintah. Namun, meskipun berbagai strategi telah diterapkan tetapi hasilnya belum sepenuhnya memadai untuk mengatasi resistensi dari instansi pemerintah tertentu. Kendala seperti persepsi keamanan data, kekhawatiran tentang biaya, dan kurangnya kesiapan sumber daya manusia seringkali menjadi penghalang utama keberhasilan strategi komunikasi.

Transformasi digital juga membawa perubahan besar dalam cara pemerintah bekerja. Sebagai contoh sebelum adanya SDI, banyak instansi pemerintah yang masih menggunakan sistem manual atau data yang tidak terintegrasi sehingga memperlambat proses pengambilan keputusan. Dengan implementasi SDI, perubahan besar terjadi dalam bentuk penggunaan teknologi berbasis cloud, analisis data yang lebih mendalam, dan *dashboard* digital yang interaktif. Namun, perubahan ini tidak serta-merta diterima dengan baik oleh semua pihak. Resistensi dari sebagian pemangku kepentingan baik karena ketidaktahuan maupun keterbatasan teknologi yang ada menjadi tantangan yang perlu diatasi. Hal ini semakin menegaskan pentingnya peran komunikasi strategis untuk memfasilitasi penerimaan dan keberhasilan transformasi digital.

Contoh nyata tantangan yang dihadapi dapat dilihat pada penerapan SDI di tingkat pemerintah daerah. Banyak pemerintah daerah masih bergantung pada sistem manual untuk mengelola data yang menyebabkan kesenjangan besar ketika Telkom menawarkan solusi berbasis *cloud*. Kekhawatiran akan keamanan data dan kurangnya pemahaman tentang cara kerja teknologi baru seringkali menjadi hambatan dalam implementasi. Dalam kondisi ini, *account managers* dituntut untuk tidak hanya memahami teknologi tetapi juga mampu membangun hubungan yang baik dan menjelaskan manfaat solusi secara sederhana dan relevan kepada pihak pemerintah. Sayangnya, dalam praktiknya pendekatan ini seringkali tidak berjalan efektif karena kurangnya strategi komunikasi yang terfokus dan terarah.

Penelitian yang dilakukan oleh Amalia (2023) mendapatkan hasil bahwa PT Telkom Indonesia Witel Solo menerapkan strategi *Five Bold Moves* yang mencakup *Fixed Mobile Convergence*, *InfraCo*, *Data Center Co*, *B2B IT Service*, dan *DigiCo* untuk menghadapi transformasi digital. Berdasarkan analisis SWOT, perusahaan berada dalam posisi agresif dengan kekuatan internal yang tinggi dan peluang eksternal yang besar sehingga memungkinkan PT Telkom Indonesia Witel Solo untuk memperluas pangsa pasar dan meningkatkan pertumbuhan bisnis. Penelitian lain yang dilakukan oleh Agustin dan Indriastuti (2024) mendapatkan hasil bahwa strategi komunikasi pemasaran PT Telkom Witel Surabaya Utara melalui *outbound call* (OBC) efektif dalam menawarkan produk layanan tambahan kepada pelanggan. Penggunaan media sosial seperti WhatsApp, telepon, Instagram, dan halaman khusus untuk tim OBC telah berhasil meningkatkan pemasaran dengan pencapaian 117% dari target pemasaran ADD ON di Regional 5 (Jawa Timur) pada tahun 2022 serta lebih dari 400 SSL yang terpasang.

Sementara itu, penelitian terkait dengan *account management* yang dilakukan oleh Wahyuni dan Titus (2013) mendapatkan hasil bahwa manajemen akun kunci (*key account management*) adalah pendekatan yang

efektif dari pemasok dengan adanya korelasi positif antara perilaku relasional dengan tingkat kepuasan kualitas hubungan. Temuan ini mengkonfirmasi bahwa tingkat kepuasan kualitas hubungan berhubungan positif dengan kinerja pemasok yang menjadi indikator keberhasilan implementasi *key account management*. Konsistensi pemasok dan *key account manager* dalam perilaku relasional cenderung meningkatkan tingkat kepuasan kualitas hubungan dan pada akhirnya meningkatkan kinerja pemasok. Hasil penelitian ini juga didukung dengan penelitian Badawi dan Battor (2020) yang menyatakan bahwa dukungan empiris terhadap pentingnya aspek relasional dalam *key account management* dengan menunjukkan bagaimana aspek relasional dari kualitas hubungan dan modal sosial mempengaruhi efektivitas hubungan antara pemasok dan *key account manager*.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu yang relevan komunikasi yang dilakukan oleh *Public Relations* (PR) dalam praktik *Account Management* (AM) di PT Telkom Indonesia harus disesuaikan dengan karakteristik pelanggan terutama dalam sektor publik. Tantangannya adalah bagaimana PR menyampaikan informasi yang relevan kepada pelanggan yang beragam, dalam hal ini pemerintah tanpa terkesan generik atau tidak personal. PR harus memastikan pesan yang disampaikan tetap konsisten di berbagai saluran komunikasi yang digunakan oleh *account manager* seperti percakapan langsung, telepon, email, media sosial, dan platform layanan pelanggan lainnya. Dengan dukungan PR yang mengelola komunikasi strategis, AM dapat memberikan respons yang cepat dan memadai kepada pemerintah sebagai pelanggan. Komunikasi strategis yang dilakukan oleh PR sangat penting untuk memastikan kepuasan pelanggan dan loyalitas serta untuk mendukung tujuan perusahaan dalam sektor publik.

Komunikasi strategis mengacu pada pendekatan yang terencana dan terorganisir yang dirancang untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan melalui pengelolaan komunikasi yang efektif. Dalam

transformasi digital di sektor publik, PR memainkan peran utama dalam merancang dan mengelola komunikasi yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan termasuk pemerintah sebagai bagian dari sektor publik. PR tidak hanya mengelola hubungan dengan pelanggan di sektor publik, tetapi juga memastikan bahwa setiap pesan yang disampaikan sejalan dengan visi perusahaan dan mendukung upaya transformasi digital. Dalam praktik AM di PT Telkom Indonesia, komunikasi strategis yang dilakukan oleh PR mencakup perencanaan komunikasi terpadu di seluruh organisasi sehingga memastikan bahwa semua interaksi dengan pemerintah mencerminkan nilai-nilai perusahaan dan mendukung tujuan bisnis jangka panjang.

Strategi komunikasi yang dilakukan oleh PR mengacu pada pendekatan yang lebih spesifik untuk menyampaikan pesan kepada audiens tertentu seperti pemerintah. Sebagai bagian dari komunikasi strategis yang lebih besar, strategi komunikasi PR ini lebih berfokus pada cara dan media yang digunakan untuk mengkomunikasikan informasi kepada pemerintah serta memilih audiens yang tepat. Strategi komunikasi ini mendukung kegiatan *account management* sehari-hari seperti penawaran solusi digital baru kepada pemerintah atau penyelesaian masalah yang muncul seiring dengan implementasi transformasi digital. Misalnya, PR dapat menggunakan email, telepon, atau platform lainnya untuk memberikan informasi penting kepada pemerintah atau untuk merespons keluhan atau pertanyaan yang timbul dalam proses implementasi teknologi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tantangan yang dihadapi oleh PT Telkom Indonesia dalam komunikasi strategis dengan pemerintah sebagai klien utama dalam transformasi digital. Secara khusus, penelitian ini akan menjelaskan peran *account managers* dalam menjual solusi teknologi serta efektivitas strategi *Public Relations* dalam membangun kepercayaan dan hubungan yang baik dengan instansi pemerintah. Fokus utama penelitian adalah memahami sejauhmana komunikasi strategis yang dilakukan telah mendukung keberhasilan implementasi SDI di sektor publik. Penelitian ini juga akan mengkaji

pendekatan-pendekatan komunikasi yang sudah dilakukan serta memberikan rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas komunikasi di masa depan.

Urgensi penelitian ini terletak pada pentingnya pemahaman tentang bagaimana komunikasi strategis *Public Relations* dalam praktik *Account Management* (AM) dapat mendukung implementasi transformasi digital di sektor publik. Menghadapi tantangan revolusi industri 4.0, sektor publik memerlukan pendekatan komunikasi yang efektif untuk mempercepat adopsi teknologi digital yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik. Dengan memahami hubungan antara PR, AM, dan pemerintah, diharapkan penelitian ini dapat memberikan strategi yang dapat mempercepat pencapaian tujuan transformasi digital, meningkatkan efisiensi pelayanan publik, serta memperkuat kerja sama antara sektor publik dan penyedia teknologi dalam mencapai kemajuan bersama.

Berdasarkan penjabaran latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Komunikasi Strategis *Public Relations* dan Praktik *Account Management* dalam Mendukung Transformasi Digital di Sektor Publik: Studi Kasus Sistem Satu Data Indonesia (SDI) oleh PT Telkom Indonesia”**.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah adalah pernyataan yang menggambarkan secara jelas dan spesifik isu atau pertanyaan yang akan diteliti dalam suatu penelitian. Adapun beberapa rumusan masalah yang terdapat dalam penelitian ini antara lain:

1. Bagaimana penerapan komunikasi strategis *public relations* dan praktik *account management* dalam mendukung transformasi digital di sektor publik pada kasus sistem Satu Data Indonesia (SDI) oleh PT Telkom indonesia?
2. Apa saja tantangan yang dihadapi untuk mengimplementasikan komunikasi strategis *public relations* dan praktik *account management*

dalam mendukung transformasi digital di sektor publik pada kasus sistem Satu Data Indonesia (SDI) oleh PT Telkom indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah pernyataan yang menjelaskan apa yang ingin dicapai atau ditemukan melalui proses penelitian yang dilakukan. Adapun beberapa tujuan dilakukannya penelitian ini antara lain yaitu:

1. Untuk menganalisis penerapan komunikasi strategis *public relations* dan praktik *account management* dalam mendukung transformasi digital di sektor publik pada kasus sistem Satu Data Indonesia (SDI) oleh PT Telkom indonesia.
2. Untuk menganalisis tantangan yang dihadapi untuk mengimplementasikan komunikasi strategis *public relations* dan praktik *account management* dalam mendukung transformasi digital di sektor publik pada kasus sistem Satu Data Indonesia (SDI) oleh PT Telkom indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian adalah hasil yang diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu pengetahuan, praktik, atau kebijakan di bidang yang diteliti. Manfaat penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis yang dijabarkan sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis adalah kontribusi penelitian yang dapat memperkaya dan memperluas pemahaman serta teori yang ada dalam bidang studi terkait. Adapun beberapa manfaat teoritis dilakukannya penelitian ini antara lain yaitu:

1. Penelitian ini dapat memperkaya teori tentang komunikasi strategis *public relations* khususnya dalam transformasi digital di sektor publik dengan menjelaskan bagaimana praktik *account management* dapat mendukung implementasi perubahan teknologi yang efektif.
2. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap teori-teori transformasi digital dengan memfokuskan pada sektor publik serta

mengidentifikasi tantangan dan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi transformasi digital dalam layanan publik.

1.4.2 Manfaat Praktis

Manfaat praktis adalah kontribusi penelitian yang dapat diterapkan secara langsung untuk menyelesaikan masalah atau meningkatkan praktik di lapangan. Adapun beberapa manfaat praktis dilakukannya penelitian ini antara lain yaitu:

1. Penelitian ini memberikan rekomendasi bagi PT Telkom Indonesia dalam meningkatkan strategi komunikasi *public relations* dalam implementasi proyek digital dengan pemerintah sehingga memastikan bahwa transformasi digital berjalan lancar dan mencapai tujuan yang diinginkan.
2. Penelitian ini dapat digunakan oleh praktisi *public relations* dan *account management* di PT Telkom Indonesia untuk meningkatkan hubungan dan komunikasi dengan instansi pemerintah khususnya Kementerian Dalam Negeri (Kemendagri) dalam menyukseskan transformasi digital.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Penelitian Terdahulu

Dalam upaya memahami fenomena yang terjadi pada komunikasi strategis dalam transformasi digital di sektor publik, berbagai penelitian terdahulu telah mengkaji aspek-aspek terkait, meskipun fokus dan konteksnya dapat bervariasi. Sejumlah studi sebelumnya menyoroti peran komunikasi dalam mendukung proses transformasi digital di sektor publik, termasuk tantangan dan peluang yang dihadapi oleh organisasi dalam beradaptasi dengan perkembangan teknologi informasi. Sebagian besar penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif memiliki peran yang sangat penting dalam memperlancar implementasi digitalisasi, terutama dalam mengelola perubahan dalam organisasi dan hubungan dengan stakeholder eksternal. Namun, masih terdapat keterbatasan dalam membahas secara mendalam tentang praktik praktis yang dilakukan dalam implementasi komunikasi strategis dalam sektor publik, khususnya pada perusahaan seperti PT Telkom Indonesia yang berfokus pada pengelolaan hubungan pelanggan dalam era digital.

Adapun beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan referensi dalam penelitian ini, antara lain:

1. Penelitian Berjudul “Analisis Strategi Komunikasi Bisnis Efektif di Era Digital: Studi Kasus dari Berbagai Industri”

Penelitian yang dilakukan oleh Bahri dkk., (2023) berfokus pada strategi komunikasi bisnis yang efektif dapat diterapkan di era digital untuk menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang serta menganalisis saluran komunikasi digital dan

konten pemasaran yang berhasil meningkatkan keterlibatan pelanggan. Teori yang digunakan pada penelitian ini adalah teori *integrated marketing communication* (IMC) serta teori *uses and gratifications*. Metode yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Hasil dari penelitian ini bahwa strategi komunikasi bisnis yang efektif di era digital menekankan integrasi saluran digital seperti media sosial, email, dan pesan instan menggunakan prinsip IMC untuk menciptakan pengalaman pelanggan yang konsisten. Generasi Z lebih terlibat dengan konten interaktif dan berbasis pengalaman, sementara analisis SWOT menunjukkan pentingnya inovasi berkelanjutan untuk menghadapi tantangan persaingan digital.

Persamaan penelitian 1 dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah kedua penelitian berfokus untuk mengkaji komunikasi strategi di era transformasi digital. Penelitian pertama mengulas tentang bagaimana strategi komunikasi bisnis dapat disesuaikan untuk mencapai efektivitas di era digital. Sementara itu, pada penelitian yang dilakukan, secara spesifik mengkaji tentang penerapan komunikasi strategis dalam transformasi digital pada praktik *account management* di PT Telkom Indonesia. Kedua penelitian juga sama-sama menggunakan metode kualitatif untuk mengolah data hasil penelitian. Meskipun obyek penelitian berbeda, namun urgensi kedua penelitian difokuskan pada komunikasi strategi di era digital agar lebih optimal dan efektif.

2. Penelitian Berjudul “*Communication Strategy of Relationship Chat Account Manager in Managing the Follower*”

Penelitian yang dilakukan oleh Zainal dkk., (2021) berfokus meneliti tentang strategi komunikasi yang digunakan oleh pengelola akun media sosial untuk mengelola pengikut serta menganalisis faktor-faktor yang menjadi kunci

keberhasilan dalam meningkatkan loyalitas pengikut melalui akun berbasis media sosial. Teori yang digunakan adalah teori komunikasi interaksional serta teori *uses and gratification*. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi komunikasi interaksional diterapkan dengan mempertimbangkan latar belakang, pengetahuan, pengalaman, dan budaya pengikut yang beragam. Keberhasilan pengelolaan pengikut didukung oleh segmentasi audiens, konsistensi dalam karakteristik hiburan, inovasi konten terkini, komunikasi langsung dengan pengikut, serta kolaborasi antar pengelola akun. Strategi ini efektif untuk meningkatkan keterlibatan dan loyalitas pengikut di platform media sosial.

Persamaan penelitian 2 dengan penelitian ini adalah strategi komunikasi yang dilakukan oleh *account manager* untuk mendapatkan loyalitas pelanggan. Secara lebih jelas, penelitian 2 mengulas tentang strategi pengelolaan yang diterapkan oleh *account manager* seperti presentasi kepada audiens, segmentasi audiens, konsistensi dalam memberikan hiburan kepada audiens, konsistensi karakteristik dan fitur yang dibutuhkan, selalu mencari inovasi hiburan terbaru, berkomunikasi langsung dengan konsumen untuk mendukung kegiatan, dan menciptakan kerja sama antar pengelola akun menjadi kunci sukses untuk mendapatkan simpati dan loyalitas dari *followers*. Sementara itu, pada penelitian ini lebih difokuskan pada praktik *account management* di PT Telkom Indonesia, khususnya di era transformasi digital. Meskipun obyek penelitian berbeda, namun kedua penelitian sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif.

2.1.2 Teori yang digunakan

Pada penelitian ini, teori yang digunakan adalah teori transformasi digital menurut Matthew C. Edelstein pada tahun 2018. Dalam artikel yang dipublikasikan dalam *Journal of Business Strategy*, Edelstein mengembangkan teori tentang bagaimana transformasi digital dalam organisasi dapat dipahami melalui dua pendekatan utama. Pertama yaitu *digitalization*, merupakan proses mengadopsi teknologi untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan efektivitas dalam organisasi. Pendekatan ini mencakup penggunaan perangkat lunak, platform digital, dan aplikasi untuk meningkatkan performa. Kedua yaitu *digital transformation* yang merupakan perubahan mendalam dalam cara organisasi menjalankan bisnis mereka. Pendekatan ini mencakup aspek-aspek seperti inovasi produk, perubahan budaya, dan peningkatan strategi pemasaran digital yang menciptakan nilai tambah bagi pelanggan. Edelstein menyarankan agar organisasi tidak hanya fokus pada aspek teknologi saja, tetapi juga harus memperhatikan bagaimana transformasi ini berdampak pada seluruh ekosistem organisasi.

Menurut Edelstein (2018), adapun beberapa elemen utama yang berperan dalam transformasi digital, antara lain:

1) Inovasi teknologi

Teknologi adalah pendorong utama dalam transformasi digital. Namun, Edelstein menekankan bahwa teknologi tidak hanya digunakan untuk memperbaiki proses yang ada, tetapi juga untuk menciptakan produk dan layanan baru yang inovatif. Teknologi seperti *cloud computing*, *big data*, analitik, dan kecerdasan buatan (AI) memainkan peran penting dalam memperkenalkan solusi baru yang dapat meningkatkan pengalaman pelanggan dan efisiensi operasional.

2) Meningkatkan pengalaman pelanggan

Transformasi digital memungkinkan organisasi untuk menawarkan pengalaman pelanggan yang lebih baik dan lebih terpersonal. Dengan memanfaatkan teknologi digital, perusahaan dapat memberikan layanan yang lebih cepat, lebih responsif, dan lebih relevan, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

3) Perubahan dalam model bisnis

Transformasi digital seringkali memerlukan perubahan dalam model bisnis yang ada. Perusahaan mungkin harus berpindah dari model bisnis tradisional (misalnya bisnis berbasis produk) ke model berbasis layanan atau *platform*. Contoh dari perubahan ini adalah perusahaan seperti Uber atau Airbnb, yang mengubah industri transportasi dan perhotelan dengan menggunakan teknologi untuk menyediakan layanan berbasis platform.

4) Pengelolaan data

Salah satu aspek kunci dari transformasi digital adalah kemampuan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan memanfaatkan data untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik. Perusahaan yang berhasil dalam transformasi digital dapat memanfaatkan big data dan analitik untuk mendapatkan wawasan yang lebih dalam tentang perilaku pelanggan, tren pasar, dan kinerja operasional.

5) Kepemimpinan dan budaya organisasi

Transformasi digital memerlukan kepemimpinan yang visioner, yang dapat membimbing organisasi dalam mengadopsi dan memanfaatkan teknologi secara efektif. Selain itu, budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan perubahan juga sangat penting dalam memastikan keberhasilan transformasi digital. Organisasi harus

menciptakan lingkungan yang memungkinkan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan dan bekerja bersama dalam menghadapi tantangan digital.

Digitalisasi dalam PT Telkom Indonesia merujuk pada adopsi teknologi untuk meningkatkan efisiensi dalam mengelola akun pelanggan seperti penggunaan Sistem Manajemen Hubungan Pelanggan (CRM) berbasis digital untuk mengelola data pelanggan secara otomatis, mempercepat proses layanan, dan meningkatkan pengalaman pelanggan. Teknologi ini memungkinkan *account manager* untuk mengakses data pelanggan secara *real-time*, meningkatkan responsivitas terhadap kebutuhan pelanggan. Namun, transformasi digital yang lebih mendalam, menurut Edelstein, mencakup perubahan fundamental dalam model bisnis dan bagaimana perusahaan berinteraksi dengan pelanggan. Dalam hal ini, PT Telkom Indonesia mungkin sedang mengintegrasikan platform digital baru untuk menyediakan layanan berbasis cloud atau layanan berbasis data yang memungkinkan pelanggan lebih terlibat dalam memilih dan menyesuaikan layanan yang mereka terima, yang pada gilirannya mengubah cara *account manager* berinteraksi dengan pelanggan.

Di PT. Telkom Indonesia, inovasi teknologi seperti penggunaan big data dan analitik pelanggan dalam *account management* memungkinkan perusahaan untuk menawarkan layanan yang lebih personal. Dengan menganalisis data penggunaan layanan, preferensi pelanggan, dan perilaku konsumen, *account manager* bisa memberikan rekomendasi yang lebih relevan dan tepat untuk meningkatkan pengalaman pelanggan dan mengurangi *churn* (perpindahan pelanggan ke kompetitor). Sebagai contoh, dengan penggunaan *cloud computing* dan teknologi *berbasis IoT (Internet of Things)* PT Telkom Indonesia dapat mengelola akun pelanggan dengan lebih baik, memahami kebiasaan pelanggan, serta

memperkenalkan produk atau layanan baru yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

Dalam *account management*, PT Telkom Indonesia dapat menggunakan teknologi digital untuk memberikan layanan yang lebih responsif dan interaktif seperti melalui *chatbots* atau aplikasi mobile yang memungkinkan pelanggan mengelola akun mereka secara langsung. Hal ini memfasilitasi *account manager* dalam memberikan pelayanan yang lebih cepat, tepat, dan lebih disesuaikan dengan preferensi individu. Dengan kemampuan untuk melacak interaksi pelanggan secara lebih mendalam melalui platform digital, *account manager* PT Telkom Indonesia bisa merespons kebutuhan pelanggan secara proaktif, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta memperkuat hubungan jangka panjang.

Dalam hal model bisnis, PT Telkom Indonesia dapat menggunakan transformasi digital untuk memperkenalkan model layanan baru yang berbasis platform, seperti layanan berbasis langganan atau pembayaran berbasis penggunaan (*pay-as-you-go*). *Account managers* di PT Telkom Indonesia harus beradaptasi dengan model bisnis baru ini dengan memberikan solusi yang lebih fleksibel, sesuai dengan permintaan pelanggan yang semakin menginginkan kustomisasi layanan dan pengalaman yang lebih personal. Selain itu, perubahan dalam cara pelanggan berinteraksi dengan produk dan layanan telekomunikasi di dunia digital, seperti penggunaan *smart devices* dan aplikasi, juga mempengaruhi pendekatan account management. *Account managers* perlu memiliki kemampuan untuk menjelaskan produk dan layanan yang lebih canggih, serta memfasilitasi peralihan teknologi bagi pelanggan yang mungkin belum terbiasa dengan solusi digital yang baru.

Menurut teori Edelstein, pengelolaan data adalah aspek yang sangat penting dalam transformasi digital. PT Telkom Indonesia dapat memanfaatkan big data untuk menganalisis pola perilaku

pelanggan dan mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan layanan. *Account manager* yang berfokus pada pengelolaan akun pelanggan akan semakin bergantung pada data untuk memberikan pelayanan yang lebih efisien dan lebih tepat sasaran. Misalnya, dengan menggunakan analitik prediktif, account managers bisa mengantisipasi masalah yang mungkin dihadapi pelanggan atau mengidentifikasi kebutuhan mereka yang belum dipenuhi. Penggunaan data ini dapat membantu dalam *cross-selling* atau *upselling* produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan berdasarkan analisis data.

2.2 Kerangka Pemikiran

2.2.1 Kerangka Teoritis

Kerangka teoritis ini disusun untuk memberikan dasar pemikiran yang sistematis dalam memahami fenomena yang akan diteliti, yaitu penerapan komunikasi strategis dalam mendukung transformasi digital di sektor publik khususnya dalam praktik *Account Management* di PT Telkom Indonesia. Dalam menyusun kerangka ini, teori-teori utama yang terkait dengan komunikasi strategis, transformasi digital, dan manajemen akun akan diintegrasikan untuk mengkaji hubungan antar konsep-konsep tersebut, sebagai berikut:

1) Komunikasi Strategis

Komunikasi strategis merujuk pada proses komunikasi yang dirancang dan dikelola secara terencana untuk mendukung tujuan jangka panjang suatu organisasi. Dalam konteks sektor publik, komunikasi strategis memiliki peran penting dalam memperkuat hubungan dengan berbagai stakeholder (pemangku kepentingan), serta mendukung pencapaian tujuan organisasi melalui komunikasi yang terstruktur dan berbasis riset. Grunig dan Hunt (1984) dalam *Excellence Theory* menjelaskan bahwa komunikasi strategis yang efektif harus mengedepankan

komunikasi dua arah simetris, yaitu komunikasi yang saling menguntungkan dan melibatkan umpan balik dari berbagai pihak.

2) Transformasi Digital di Sektor Publik

Transformasi digital merujuk pada integrasi teknologi digital dalam semua aspek kehidupan organisasi, yang melibatkan perubahan signifikan dalam cara organisasi beroperasi dan melayani masyarakat. Dalam sektor publik, transformasi digital berperan penting dalam meningkatkan efisiensi, transparansi, dan kualitas layanan publik. PT Telkom Indonesia sebagai perusahaan yang bergerak di sektor telekomunikasi publik, menghadapi tantangan besar dalam mengadopsi teknologi baru dan menerapkan solusi digital untuk meningkatkan kualitas pelayanan serta hubungan dengan pelanggan.

3) *Public Relations* dalam Transformasi Digital

Public Relations (PR) dalam transformasi digital berperan krusial sebagai pengelola komunikasi strategis yang mendukung perubahan dan adopsi teknologi di organisasi, terutama dalam sektor publik. PR bertanggung jawab untuk menyampaikan pesan tentang solusi digital kepada berbagai pemangku kepentingan termasuk pemerintah dan masyarakat dengan cara yang jelas, konsisten, dan sesuai kebutuhan audiens. Dalam transformasi digital, PR tidak hanya memfasilitasi komunikasi antar organisasi dan publik, tetapi juga memastikan bahwa setiap informasi yang disampaikan mendukung penerapan teknologi baru, meningkatkan transparansi, dan membangun kepercayaan. Melalui pendekatan yang terencana, PR membantu organisasi menjaga citra positif dan memastikan bahwa proses digitalisasi berjalan lancar

dengan mengelola harapan serta kebutuhan berbagai pihak yang terlibat.

4) *Account Management* dalam Transformasi Digital

Account Management merujuk pada praktik dalam mengelola hubungan dengan pelanggan atau klien utama untuk memastikan kepuasan, kesetiaan, dan pengembangan hubungan jangka panjang. Di PT Telkom Indonesia, *Account Management* memainkan peran penting dalam menjaga hubungan dengan pelanggan, khususnya di era digital yang sangat kompetitif. Dalam konteks transformasi digital, praktik *Account Management* harus beradaptasi dengan perubahan teknologi yang terjadi. Proses manajemen akun kini tidak hanya dilakukan secara tradisional, tetapi juga melibatkan alat dan platform digital untuk mempermudah komunikasi dan interaksi dengan pelanggan. Elemen-elemen utama dalam *Account Management* di era transformasi digital adalah personalisasi layanan, komunikasi digital, dan manajemen hubungan pelanggan.

5) Penerapan Teori Tranformasi Digital Dalam Praktik *Account Management*

Penerapan teori transformasi digital menurut Matthew C. Edelstein (2018) dalam praktik *Account Management* di PT Telkom Indonesia dapat dilihat sebagai upaya untuk mengadopsi teknologi digital guna meningkatkan kualitas pengelolaan akun pelanggan dan hubungan bisnis. Teori transformasi digital Edelstein menekankan pada perubahan mendalam dalam organisasi yang melibatkan adopsi teknologi untuk mempercepat proses dan meningkatkan interaksi dengan pelanggan, serta menciptakan nilai baru. Adapun penerapan teori transformasi digital menurut Matthew C. Edelstein dalam *account management* di PT Telkom Indonesia dapat dilakukan dengan memanfaatkan teknologi seperti CRM, big data,

analitik, platform kolaborasi, dan *omnichannel communication*, PT Telkom Indonesia dapat menyediakan layanan yang lebih responsif, terpersonalisasi, dan transparan kepada pelanggan. Selain itu, komunikasi strategis yang berbasis pada data dan evaluasi dapat memastikan bahwa strategi yang diterapkan selalu relevan dan efektif dalam menjawab kebutuhan pelanggan yang terus berkembang.

2.2.2 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini menggambarkan hubungan antara variabel-variabel utama yang akan dianalisis dalam penelitian ini, yaitu komunikasi strategis, transformasi digital, dan praktik *account management* di PT Telkom Indonesia. Kerangka ini bertujuan untuk menunjukkan bagaimana komunikasi strategis berperan dalam mendukung proses transformasi digital, serta bagaimana praktik *account management* di PT Telkom Indonesia dapat beradaptasi dan memanfaatkan komunikasi digital dalam upaya meningkatkan kepuasan pelanggan dan efektivitas layanan.

Adapun variabel-variabel dalam kerangka konseptual antara lain sebagai berikut:

1) Komunikasi Strategis

Komunikasi strategis dalam penelitian ini merujuk pada penerapan strategi komunikasi yang terencana dan berbasis riset untuk mendukung tujuan organisasi dalam rangka transformasi digital. Adapun beberapa definisi komunikasi strategis menurut para ahli, dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Grunig & Hunt (1984) dalam *Excellence Theory* menjelaskan bahwa komunikasi strategis adalah kegiatan komunikasi yang berfokus pada penyusunan pesan yang mengarah pada pengaruh terhadap audiens tertentu, dengan mempertimbangkan hubungan antara organisasi dan

publiknya. Grunig & Hunt menekankan bahwa komunikasi strategis mengutamakan keseimbangan antara tujuan organisasi dan kepentingan publik. Komunikasi strategis yang efektif harus mengedepankan komunikasi dua arah simetris, yaitu komunikasi yang saling menguntungkan dan melibatkan umpan balik dari berbagai pihak dalam Hung-Baesecke dkk. (2021).

- b. Hallahan dkk. (2007) menjelaskan bahwa komunikasi strategis merupakan bentuk komunikasi yang dirancang dengan tujuan yang sangat spesifik untuk mempengaruhi atau membentuk persepsi, sikap, dan perilaku audiens tertentu. Komunikasi ini dilakukan dengan mempertimbangkan tujuan jangka panjang dan pendek organisasi, serta menggunakan berbagai saluran dan teknik komunikasi untuk mencapai tujuannya.
- c. Cutlip & Center (2000) mendefinisikan bahwa komunikasi strategi sebagai kegiatan komunikasi yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi melalui penggunaan berbagai teknik komunikasi yang terencana. Hal ini mencakup merencanakan, melaksanakan, dan mengevaluasi pesan untuk memastikan bahwa komunikasi mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan.
- d. Ledingham & Brunning (2000) menyatakan bahwa komunikasi strategis adalah komunikasi yang digunakan untuk membangun hubungan yang berkelanjutan dan saling menguntungkan antara organisasi dan publik yang relevan. Ledingham & Brunning menekankan pentingnya menjaga hubungan yang baik untuk keberhasilan jangka panjang dan mencapai tujuan yang lebih besar.
- e. Ruben & Stewart (2006) mendefinisikan komunikasi strategis sebagai komunikasi yang dilakukan dengan tujuan

untuk mengidentifikasi dan mencapai tujuan organisasi melalui perencanaan yang matang, pemilihan pesan yang sesuai, dan penggunaan saluran komunikasi yang tepat. Ruben & Stewart juga menyoroti pentingnya komunikasi dalam merespons perubahan dan tantangan di luar dan dalam organisasi.

- f. Kotler & Keller (2009) dalam konteks pemasaran menyebutkan bahwa komunikasi strategis adalah cara untuk mengembangkan pesan yang relevan dan menarik bagi pelanggan atau audiens tertentu. Hal ini digunakan untuk membangun citra merek, meningkatkan penjualan, serta membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan dan *stakeholders*.

Komunikasi strategis memiliki berbagai faktor yang mempengaruhi keberhasilan komunikasi dalam mencapai tujuan organisasi sebagai berikut:

(1) Tujuan yang jelas

Komunikasi strategis harus dimulai dengan tujuan yang jelas dan terukur. Tanpa tujuan yang spesifik, komunikasi akan menjadi tidak terarah dan kurang fokus. Tujuan ini bisa berupa meningkatkan kesadaran merek, memperbaiki citra perusahaan, atau meningkatkan penjualan. Tujuan yang jelas akan menjadi panduan dalam perencanaan pesan dan pemilihan saluran komunikasi.

(2) Pemahaman audiens

Salah satu faktor penting dalam komunikasi strategis adalah pemahaman yang mendalam tentang audiens atau khalayak yang akan dijangkau. Hal ini mencakup pengetahuan tentang demografi, preferensi, nilai-nilai, perilaku, dan kebutuhan audiens. Semakin baik pemahaman tentang audiens, semakin

tepat dan relevan pesan yang disampaikan, sehingga komunikasi akan lebih efektif.

(3) Konsistensi pesan

Pesan yang disampaikan dalam komunikasi strategis harus konsisten di seluruh saluran dan waktu. Ketidakkonsistennan pesan dapat membingungkan audiens dan merusak kredibilitas organisasi. Semua pesan, baik yang disampaikan secara langsung maupun tidak langsung, harus mendukung tujuan organisasi dan mencerminkan nilai-nilai yang ingin disampaikan.

(4) Pemilihan saluran yang tepat

Saluran komunikasi yang dipilih sangat memengaruhi keberhasilan pesan yang disampaikan. Pemilihan saluran yang tepat, seperti media sosial, email, rapat tatap muka, iklan televisi, atau situs web, akan memastikan pesan sampai kepada audiens yang tepat dengan cara yang paling efektif. Saluran komunikasi juga harus disesuaikan dengan audiens yang dituju, karena setiap kelompok audiens mungkin memiliki preferensi media yang berbeda.

(5) Waktu yang tepat

Waktu dalam komunikasi strategis adalah faktor yang sangat penting. Pesan yang disampaikan pada waktu yang tepat, dalam konteks yang relevan, akan lebih mudah diterima oleh audiens. Misalnya, komunikasi yang menyampaikan penawaran atau promosi harus dilakukan pada saat audiens sedang mencari produk atau layanan tersebut. Selain itu, dalam situasi krisis, pengelolaan waktu sangat penting untuk merespons masalah secara cepat dan tepat.

(6) Fleksibilitas dan penyesuaian

Komunikasi strategis harus cukup fleksibel untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dalam lingkungan internal

dan eksternal. Perubahan dalam kondisi pasar, kebutuhan pelanggan, peraturan pemerintah, atau teknologi dapat memengaruhi cara penyampaian pesan dan saluran yang digunakan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk tetap responsif dan dapat menyesuaikan strategi komunikasi sesuai dengan perubahan situasi.

(7) Pengelolaan krisis dan isu

Kemampuan untuk mengelola krisis atau masalah yang muncul dengan baik sangat penting dalam komunikasi strategis. Ketika organisasi menghadapi masalah atau krisis, komunikasi yang efektif dapat meminimalkan dampak negatif dan menjaga kepercayaan publik. Pengelolaan isu yang baik juga melibatkan komunikasi yang transparan dan jujur, serta memberikan solusi yang jelas.

(8) Penggunaan teknologi

Dalam era digital, teknologi memainkan peran yang sangat penting dalam komunikasi strategis. Pemanfaatan alat digital, platform media sosial, dan sistem manajemen hubungan pelanggan (CRM) dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas komunikasi. Teknologi juga memungkinkan organisasi untuk melakukan komunikasi *real-time*, mengumpulkan data audiens, serta menganalisis *feedback* dengan lebih cepat dan tepat.

(9) Budaya organisasi

Budaya organisasi juga menjadi faktor penting dalam komunikasi strategis. Nilai-nilai, prinsip, dan tradisi yang ada dalam organisasi harus tercermin dalam pesan yang disampaikan kepada audiens. Organisasi dengan budaya yang kuat dan positif akan lebih mudah menyampaikan pesan yang konsisten dan dapat dipercaya kepada public.

(10) Keterlibatan semua pihak terkait

Komunikasi strategis tidak hanya melibatkan satu pihak atau departemen saja, melainkan seluruh organisasi. Koordinasi antar departemen sangat penting agar pesan yang disampaikan tetap konsisten dan mendukung tujuan yang lebih besar. Keterlibatan tim pemasaran, komunikasi publik, sumber daya manusia, dan manajemen dalam merancang dan melaksanakan komunikasi strategis akan memastikan keberhasilan dalam mencapai tujuan bersama.

Dalam praktik *account management*, komunikasi ini mencakup berbagai bentuk komunikasi baik internal maupun eksternal yang dilakukan dengan pelanggan dan *stakeholder* lainnya. Dimensi-dimensi dari variabel komunikasi strategi yaitu sebagai berikut:

- a) Komunikasi dua arah simetris

Dimensi ini dapat mengukur tentang pengelolaan komunikasi yang saling menguntungkan antara organisasi dan pelanggan. Komunikasi dua arah simetris adalah jenis komunikasi yang menekankan pada kesetaraan dan pertukaran informasi yang terbuka antara dua pihak. Dalam komunikasi ini, kedua belah pihak berperan aktif dalam proses pertukaran pesan, dan masing-masing memiliki kesempatan yang sama untuk menyampaikan pendapat, memberi umpan balik, serta mempengaruhi keputusan atau tindakan. Dalam komunikasi dua arah simetris, tidak ada pihak yang lebih dominan atau memiliki posisi yang lebih tinggi dibandingkan pihak lainnya, yang menjadikannya bersifat setara. Adapun ciri-ciri komunikasi dua arah simetris antara lain:

1) Interaksi yang setara

Kedua pihak terlibat secara setara dalam proses komunikasi, tanpa adanya hierarki atau perbedaan kekuatan yang mencolok.

2) *Feedback*

Kedua belah pihak memberikan umpan balik secara terbuka dan menerima masukan dari pihak lainnya, memungkinkan untuk saling memperbaiki dan meningkatkan pemahaman.

3) Dialog terbuka

Komunikasi ini mendorong adanya dialog yang terbuka, di mana kedua pihak bebas menyampaikan pandangan mereka tanpa rasa takut atau tekanan.

4) Partisipasi aktif

Setiap pihak berpartisipasi aktif dalam diskusi dan keputusan yang diambil. Tidak ada yang didominasi atau didikte oleh pihak lainnya.

5) Transparansi

Dalam komunikasi ini, informasi dibagikan secara transparan untuk mencapai pemahaman yang lebih baik antara pihak-pihak yang terlibat.

Komunikasi dua arah simetris juga dapat memberikan manfaat, sebagai berikut:

1. Meningkatkan kepuasan pelanggan

Ketika pelanggan merasa didengarkan dan dapat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, mereka cenderung lebih puas dan loyal terhadap perusahaan.

2. Peningkatan kolaborasi

Komunikasi yang simetris memungkinkan kolaborasi yang lebih efektif antara perusahaan dan

pelanggan, menghasilkan solusi yang lebih tepat dan inovatif.

3. Pengambilan keputusan yang lebih baik

Informasi yang diperoleh dari kedua pihak dapat digunakan untuk membuat keputusan yang lebih tepat dan berbasis data nyata dari pengalaman pelanggan.

b) Perencanaan dan strategi komunikasi

Dimensi ini dapat mengukur tentang penerapan komunikasi yang didasari pada riset dan data untuk mencapai tujuan yang efisien. Perencanaan komunikasi adalah proses yang lebih terstruktur dan sistematis dalam menyusun langkah-langkah yang akan diambil untuk menyampaikan pesan atau informasi kepada audiens. Tujuan dari perencanaan ini adalah untuk memastikan bahwa pesan yang disampaikan tepat sasaran, efisien, dan memiliki dampak yang diinginkan. Strategi komunikasi adalah rencana jangka panjang yang lebih terfokus pada pencapaian tujuan komunikasi yang lebih besar dengan cara yang terarah. Strategi ini melibatkan pemilihan metode, saluran, dan taktik komunikasi yang dapat membantu organisasi mencapai visi, misi, dan tujuan jangka panjangnya.

2) Transformasi Digital

Transformasi digital mencakup penerapan teknologi baru dalam operasional organisasi untuk meningkatkan efisiensi, inovasi, dan kualitas layanan. Adapun beberapa pengertian transformasi digital menurut para ahli, sebagai berikut:

- a) Menurut West (2004) dalam bukunya yang berjudul "*Digital Government: Technology and Public Sector Performance*", transformasi digital di sektor publik melibatkan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk merancang ulang proses-proses

pemerintahan yang ada, dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas. *E-Government* atau pemerintah elektronik adalah langkah pertama dalam proses ini, yang bertujuan untuk memperbaiki layanan publik dengan memanfaatkan teknologi digital.

- b) Menurut Kettunen & Kallio (2017), transformasi digital di sektor publik melibatkan penerapan inovasi teknologi untuk meningkatkan interaksi antara pemerintah dan masyarakat. Proses ini tidak hanya terbatas pada penyediaan layanan secara digital, tetapi juga pada perubahan internal organisasi pemerintah melalui pemanfaatan big data, cloud computing, dan analitik untuk membuat kebijakan yang lebih berbasis data dan berbasis hasil. Transformasi ini memungkinkan pemerintah menjadi lebih responsif terhadap kebutuhan masyarakat.
- c) Menurut Linders (2012), transformasi digital di sektor publik lebih dari sekadar digitalisasi layanan. Ini adalah perubahan menyeluruh dalam cara pemerintah berinteraksi dengan warganya, dengan menggunakan platform digital untuk mendengarkan, menganalisis, dan merespons aspirasi masyarakat. Hal ini mencakup penggunaan *crowdsourcing*, media sosial, dan aplikasi mobile untuk mendekatkan layanan publik kepada masyarakat dan menjadikannya lebih partisipatif.
- d) Menurut Heeks (2006) dalam bukunya yang berjudul *Implementing e-Government*, transformasi digital di sektor publik tidak hanya mengandalkan teknologi, tetapi juga memerlukan perubahan dalam struktur organisasi, proses kebijakan, dan budaya kerja. Meskipun teknologi sangat penting, faktor-faktor sosial dan politik juga memainkan peran penting dalam menentukan keberhasilan transformasi

digital. Heeks menekankan pentingnya pendekatan yang holistik dalam transformasi digital yang melibatkan berbagai stakeholders (pemerintah, masyarakat, sektor swasta) untuk mengoptimalkan pemanfaatan teknologi dalam konteks publik.

- e) Berman & Lazer (2006) menyatakan bahwa transformasi digital di sektor publik adalah tentang memanfaatkan teknologi digital untuk merombak proses administrasi pemerintahan, menjadikannya lebih efisien, efektif, dan transparan. Mereka berpendapat bahwa salah satu aspek penting dari transformasi digital adalah peningkatan keterbukaan pemerintah dengan menggunakan platform online yang memungkinkan masyarakat untuk mengakses informasi dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan.
- f) Mergel (2016) menyebutkan bahwa transformasi digital di sektor publik melibatkan adopsi inovasi digital untuk meningkatkan pendekatan pelayanan publik yang lebih terhubung dan responsif. Dalam konteks ini, pemerintah tidak hanya memberikan layanan digital, tetapi juga membuka ruang bagi kolaborasi dan partisipasi masyarakat. Dengan mengintegrasikan teknologi seperti big data, cloud computing, dan kecerdasan buatan (AI), sektor publik dapat membuat keputusan yang lebih berbasis data, mempermudah akses informasi bagi masyarakat, dan menyediakan layanan yang lebih cepat dan murah.
- g) Torfing & Triantafillou (2016) mengidentifikasi bahwa transformasi digital di sektor publik membawa perubahan pada model pemerintahan tradisional, beralih ke model yang lebih terbuka, partisipatif, dan kolaboratif. Dalam model ini, warga negara memiliki peran aktif dalam proses

pembuatan kebijakan, pengawasan, dan pelayanan publik. Teknologi digital memainkan peran kunci dalam mempercepat dan meningkatkan kualitas interaksi antara pemerintah dan warga.

Menurut laporan dari *United Nations E-Government Survey* (2016), transformasi digital di sektor publik mencakup digitalisasi pemerintahan yang melibatkan pengembangan infrastruktur digital, pelayanan berbasis online, serta penggunaan data terbuka untuk mendorong transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi publik. Laporan ini menyoroti pentingnya integrasi teknologi dalam kebijakan publik dan menjadikan pelayanan pemerintah lebih inklusif, efisien, dan berorientasi pada kebutuhan masyarakat.

Di PT Telkom Indonesia, transformasi digital mencakup perubahan cara organisasi berinteraksi dengan pelanggan dan melakukan proses bisnis, termasuk penggunaan platform digital dalam praktik *account management*. Dimensi-dimensi dari variabel transformasi digital yaitu sebagai berikut:

a) Adopsi teknologi digital

Dimensi ini dapat mengukur penggunaan alat digital dalam komunikasi dan pelayanan pelanggan.

b) Perubahan dalam proses layanan

Dimensi ini dapat mengukur tentang bagaimana teknologi digital mengubah cara *account management* beroperasi untuk meningkatkan pengalaman pelanggan.

c) Inovasi layanan pelanggan

Dimensi ini dapat mengukur pengembangan produk dan layanan berbasis digital yang lebih efisien.

3) Praktik *Public Relations*

Public Relations (PR) memainkan peran yang sangat penting dalam menjalin hubungan yang baik antara organisasi

atau perusahaan dengan publik baik publik internal maupun eksternal. PR bertugas membentuk opini publik yang akan menciptakan citra positif terhadap organisasi atau perusahaan. Seorang praktisi PR diharapkan mampu menjalankan komunikasi yang efektif dengan publiknya baik secara internal di dalam organisasi seperti karyawan dan manajemen maupun eksternal seperti konsumen, media, dan masyarakat luas. Melalui hubungan yang terbina dengan baik, organisasi dapat mencapai tujuan bersama yang saling menguntungkan. PR juga berfungsi untuk memastikan bahwa organisasi tidak hanya mendengarkan suara publik, tetapi juga menyampaikan informasi yang tepat dan relevan untuk membangun kepercayaan serta kerjasama yang harmonis antara keduanya (Jefkins, 1996; Canfield, 1995).

Ruang lingkup *Public Relations* mencakup pengelolaan hubungan dengan berbagai pihak yang berkepentingan terhadap organisasi. Secara garis besar, publik dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu publik internal dan eksternal. Publik internal meliputi pemegang saham, manajer, karyawan, dan keluarga karyawan yang langsung terlibat dalam operasi organisasi. Sementara itu, publik eksternal mencakup konsumen, bank, pemerintah, pesaing, media massa, dan komunitas di sekitar perusahaan. Dalam hal ini, PR bertanggung jawab untuk menjalin komunikasi yang efektif dengan publik eksternal untuk mendukung keberhasilan promosi dan pengembangan citra perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan hubungan dengan publik eksternal sangat penting untuk menjaga posisi kompetitif perusahaan dalam pasar yang semakin dinamis dan kompetitif (Kasali, 2000).

PR memiliki empat fungsi utama yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pertama, PR berfungsi untuk

menunjang kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan organisasi melalui komunikasi yang efektif dan strategis. Kedua, PR bertugas membina hubungan harmonis antara organisasi dan publik, baik internal maupun eksternal. Fungsi ketiga adalah menciptakan komunikasi dua arah, yakni menyebarkan informasi dari organisasi kepada publik dan menerima umpan balik dari publik untuk perbaikan. Keempat, PR juga memiliki peran sebagai pelayan publik dan pemberi nasihat kepada pimpinan organisasi demi kepentingan umum. Melalui fungsi-fungsi tersebut, PR dapat memastikan bahwa hubungan antara organisasi dan publik berlangsung baik, mendukung kinerja perusahaan, serta menciptakan citra yang positif di mata masyarakat (Effendy, 2002).

Tujuan utama dari *Public Relations* adalah untuk menciptakan citra positif dan meningkatkan hubungan yang harmonis antara organisasi dan publik. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, PR perlu merancang strategi komunikasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Beberapa tujuan PR menurut Jefkins (1995) antara lain adalah mengubah citra organisasi di mata masyarakat, meningkatkan kualitas pegawai, memperkenalkan perusahaan kepada masyarakat luas, dan menjaga hubungan dengan publik dalam menghadapi krisis. Tujuan lainnya mencakup membangun pengakuan perusahaan, meyakinkan publik mengenai kemampuan perusahaan dalam menghadapi tantangan, serta mendidik konsumen untuk lebih memahami produk atau layanan yang ditawarkan. PR yang profesional akan mampu mengelola komunikasi organisasi dengan baik untuk mencapai tujuan tersebut secara efektif dan efisien (Ruslan, 2002).

4) Praktik *Account Management*

Praktik *Account Management* mengacu pada pendekatan yang digunakan oleh perusahaan atau organisasi untuk mengelola hubungan dan interaksi dengan pelanggan atau klien tertentu guna mencapai kepuasan pelanggan, meningkatkan loyalitas, dan menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan. Para ahli memiliki pandangan yang berbeda mengenai bagaimana *account management* seharusnya dijalankan, namun pada dasarnya praktik ini fokus pada pemeliharaan hubungan yang kuat dan pengelolaan kebutuhan pelanggan. Berikut adalah beberapa pandangan dari para ahli mengenai praktik *account management*:

(a) Hanan & Kahn (1993)

Dalam bukunya "*The Account Management Handbook*", Hanan dan Kahn mengemukakan bahwa *account management* adalah proses pengelolaan hubungan yang berkelanjutan dengan pelanggan kunci (*key accounts*) untuk memenuhi kebutuhan mereka dengan cara yang saling menguntungkan. Mereka berpendapat bahwa keberhasilan dalam *account management* bergantung pada kemampuan untuk mengenali nilai jangka panjang dari hubungan pelanggan dan menciptakan solusi yang disesuaikan dengan kebutuhan khusus mereka. Para *account manager* harus fokus pada strategi yang berbasis hubungan, yang bukan hanya sekedar menjual produk atau layanan, tetapi juga memberikan nilai tambah yang berkelanjutan.

(b) Wilson & Giligan (2005)

Dalam karyanya yang berjudul "*Strategic Marketing Management*", Wilson & Gilligan menyatakan bahwa *account management* merupakan kegiatan yang berfokus

pada pengelolaan hubungan jangka panjang dengan pelanggan strategis, yang lebih kompleks daripada sekedar transaksi penjualan biasa. Praktik ini menuntut pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan dan tujuan pelanggan, serta kemampuan untuk menawarkan solusi yang dapat menyelesaikan masalah bisnis pelanggan. Mereka juga menekankan pentingnya kolaborasi tim antara tim penjualan, layanan pelanggan, dan tim teknis dalam menciptakan solusi yang lebih baik bagi pelanggan.

(c) Kotler & Keller (2012)

Dalam buku mereka "*Marketing Management*", Kotler & Keller mendefinisikan *account management* sebagai salah satu aspek penting dari manajemen hubungan pelanggan (CRM), yang memfokuskan pada identifikasi dan pengelolaan pelanggan utama yang memiliki dampak signifikan terhadap pendapatan dan profitabilitas perusahaan. Mereka berpendapat bahwa *account manager* harus bertindak sebagai konsultan bagi pelanggan, membantu mereka merumuskan solusi yang sesuai dengan kebutuhan mereka, serta memelihara hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan.

(d) Smith (2011)

Menurut Smith, dalam bukunya "*Account Management: A Practical Guide*", *account management* adalah proses pengelolaan hubungan antara perusahaan dan pelanggan dengan tujuan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Smith menyarankan bahwa Account Manager harus mengadopsi pendekatan proaktif dan strategis, bukan hanya menunggu masalah muncul, tetapi dengan memantau kebutuhan pelanggan, mengantisipasi tantangan, dan memberikan solusi sebelum

masalah berkembang. Pendekatan ini sangat penting dalam mempertahankan pelanggan besar dan meningkatkan nilai yang dapat dihasilkan dari hubungan jangka panjang.

(e) Nash (2007)

Nash dalam bukunya "*The New Strategic Selling*" mengungkapkan bahwa praktik *account management* yang efektif melibatkan lebih dari sekedar transaksi, namun juga menciptakan koneksi emosional dan komunikasi yang terbuka dengan pelanggan. Nash mengemukakan bahwa untuk berhasil dalam *account management*, penting untuk memiliki pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan pelanggan, serta keterampilan dalam negosiasi dan penyelesaian masalah. Manajer akun harus bisa bertindak sebagai pemecah masalah dan penyedia solusi yang berfokus pada menciptakan nilai jangka panjang.

(f) McDonald & Payne (2006)

McDonald & Payne dalam "*The Key Account Management*", menyarankan bahwa *account management* adalah proses yang menyeluruh dan berfokus pada strategi pengelolaan hubungan dengan akun utama (*key accounts*). Menurut mereka, seorang Account Manager harus memiliki kemampuan dalam merancang strategi komunikasi yang efektif, mengelola ekspektasi pelanggan, serta menciptakan nilai tambah bagi pelanggan melalui pemahaman yang mendalam tentang industri dan tantangan yang dihadapi oleh pelanggan. Mereka menekankan pentingnya hubungan yang erat dan terus-menerus dengan pelanggan dalam menjaga loyalitas dan meningkatkan pendapatan.

(g) Sheth & Sharma (2008)

Menurut Sheth & Sharma, *account management* dapat didefinisikan sebagai hubungan yang dikelola dengan

pelanggan yang memberikan kontribusi besar terhadap pendapatan dan keuntungan perusahaan. Mereka berpendapat bahwa penting bagi *account manager* untuk melihat hubungan dengan pelanggan sebagai kemitraan jangka panjang yang saling menguntungkan. Praktik *account management* yang baik mengharuskan perusahaan untuk berinvestasi dalam pemahaman yang lebih dalam tentang tujuan dan tantangan pelanggan.

Secara keseluruhan, para ahli sepakat bahwa *account management* lebih dari sekedar layanan pelanggan, melainkan suatu pendekatan strategis yang berfokus pada mengelola hubungan jangka panjang dengan pelanggan utama. Praktik ini melibatkan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan dan tantangan pelanggan, serta kemampuan untuk memberikan solusi yang relevan dan mempertahankan hubungan yang saling menguntungkan. Komunikasi yang efektif, kolaborasi antar tim, dan kemampuan untuk menyesuaikan produk dan layanan dengan kebutuhan pelanggan adalah aspek penting dalam *account management* yang sukses.

Praktik *account management* berfokus pada pengelolaan hubungan dengan pelanggan, terutama pelanggan utama atau korporat. Dalam konteks transformasi digital, praktik ini mencakup penerapan teknologi untuk personalisasi layanan, pemantauan kepuasan pelanggan, serta membangun komunikasi yang lebih interaktif dan berbasis data. Dimensi-dimensi dari variabel transformasi digital yaitu sebagai berikut:

- a) Personalisasi layanan

Dimensi ini dapat mengukur kebutuhan pelanggan dengan menggunakan data dan teknologi yang sesuai.

- b) Komunikasi digital

Dimensi ini dapat mengukur penggunaan platform digital (email, media sosial, aplikasi) untuk komunikasi yang lebih efektif dan cepat.

c) Manajemen hubungan pelanggan

Dimensi ini dapat mengukur sistem manajemen yang membantu *account manager* untuk menjaga hubungan jangka panjang dengan pelanggan melalui pemanfaatan teknologi.

Berdasarkan dimensi dari beberapa variabel tersebut, hubungan antar variabel pada penelitian ini dapat dijelaskan berikut:

1. Komunikasi Strategis dengan Transformasi Digital

Komunikasi strategis berfungsi sebagai sarana untuk menyampaikan visi, tujuan, dan kebijakan transformasi digital kepada seluruh pemangku kepentingan, serta mengatasi tantangan dalam penerapan teknologi baru.

2. Komunikasi Strategis dengan Praktik *Account Management*

Komunikasi strategis digunakan untuk membangun hubungan yang lebih kuat dengan pelanggan, meningkatkan transparansi, dan memahami kebutuhan pelanggan dalam konteks digital.

3. Transformasi Digital dengan Praktik *Account Management*

Teknologi digital berperan untuk meningkatkan kualitas layanan, memungkinkan personalisasi yang lebih baik, dan mempercepat respons terhadap kebutuhan pelanggan.

4. Komunikasi Strategi dengan Kepuasan Pelanggan

Komunikasi yang efektif dapat meningkatkan pemahaman antara perusahaan dan pelanggan, serta mempercepat penyelesaian masalah, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan pelanggan.

5. Transformasi Digital dengan Kepuasan Pelanggan

Penerapan teknologi digital dapat mempercepat proses pelayanan, memberikan pengalaman pelanggan yang lebih baik, serta menciptakan nilai tambah bagi pelanggan.

Kerangka konseptual ini menunjukkan bahwa komunikasi strategis, transformasi digital, dan praktik *account management* saling terkait dan mempengaruhi satu sama lain dalam konteks PT Telkom Indonesia. Komunikasi yang terencana dan efektif dapat memperlancar implementasi transformasi digital dalam organisasi dan mendukung praktik *account management* yang lebih efisien, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kepuasan pelanggan PT Telkom Indonesia.

2.2.3 *State of Art* dan Alur Kerangka Pemikiran

State of art dalam penelitian ini merujuk pada perkembangan terbaru dan tren terkini dalam bidang komunikasi strategis *public relations*, transformasi digital, dan praktik *account management* di sektor publik, khususnya pada perusahaan seperti PT Telkom Indonesia yang merupakan bagian dari sektor telekomunikasi publik di Indonesia. Dalam penelitian ini, *state of art* akan mencakup beberapa konsep dan temuan utama dari literatur yang relevan serta bagaimana hal tersebut menginformasikan penelitian ini. Komunikasi strategis telah menjadi salah satu pilar penting dalam manajemen organisasi di sektor publik. Beberapa penelitian menyatakan bahwa komunikasi yang baik adalah kunci dalam membangun hubungan dengan berbagai pemangku kepentingan baik internal (pegawai) maupun eksternal (pelanggan, pemerintah, masyarakat).

Grunig dan Hunt (1984) dalam Hung-Baesecke dkk. (2021) melalui *Excellence Theory* menyatakan bahwa komunikasi dua arah simetris yang mengutamakan keterlibatan kedua pihak dalam komunikasi (organisasi dan publik) sangat penting untuk kesuksesan

organisasi jangka panjang. Dalam sektor publik, komunikasi strategis tidak hanya berfokus pada penyampaian pesan satu arah tetapi lebih kepada membangun dialog yang konstruktif dengan masyarakat. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa dalam organisasi besar, termasuk perusahaan telekomunikasi publik, komunikasi strategis membantu mempercepat adopsi perubahan termasuk dalam era transformasi digital. Salah satu temuan kunci adalah pentingnya komunikasi berbasis data untuk meningkatkan pengalaman pelanggan dan menjaga hubungan yang berkelanjutan.

Transformasi digital dalam sektor publik semakin mendesak seiring dengan kemajuan teknologi dan tuntutan untuk meningkatkan kualitas layanan kepada masyarakat. Studi oleh Westerman dkk. (2014) mengungkapkan bahwa transformasi digital mencakup penggunaan teknologi digital untuk merombak proses bisnis, budaya organisasi, dan model operasional yang lebih efisien dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Di sektor telekomunikasi, transformasi digital memungkinkan perusahaan untuk memberikan layanan lebih cepat, lebih personal, dan berbasis teknologi terbaru. PT Telkom Indonesia sebagai perusahaan yang beroperasi di sektor publik mengalami transformasi digital yang signifikan di antaranya melalui penggunaan platform digital, big data, dan *cloud computing* untuk mendukung layanan pelanggan dan manajemen akun. Meskipun banyak literatur yang membahas aspek teknologi dalam transformasi digital, masih terdapat sedikit penelitian yang mengkaji peran komunikasi strategis dalam mendukung proses transformasi digital, khususnya dalam praktik *account management* yang berbasis pada hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

Matthew C. Edelstein (2018) dalam teori transformasi digital menekankan perubahan mendalam dalam cara perusahaan dan sektor publik menggunakan teknologi untuk menciptakan nilai

tambah, mengubah proses operasional, dan memberikan layanan lebih efektif dan efisien. Teori ini menekankan pentingnya integrasi teknologi, data analitik, dan konektivitas digital dalam mendukung seluruh aspek operasional, termasuk dalam konteks *account management* dan komunikasi strategis. Dalam konteks PT Telkom Indonesia, yang merupakan perusahaan penyedia layanan telekomunikasi dan teknologi digital, penerapan teori transformasi digital dapat mengoptimalkan praktik *account management* untuk meningkatkan pengalaman pelanggan dan meningkatkan efektivitas komunikasi antara perusahaan dan pelanggan. PT Telkom Indonesia juga memiliki peran strategis dalam mendukung sektor publik melalui solusi berbasis teknologi yang mendukung transformasi digital di berbagai sektor.

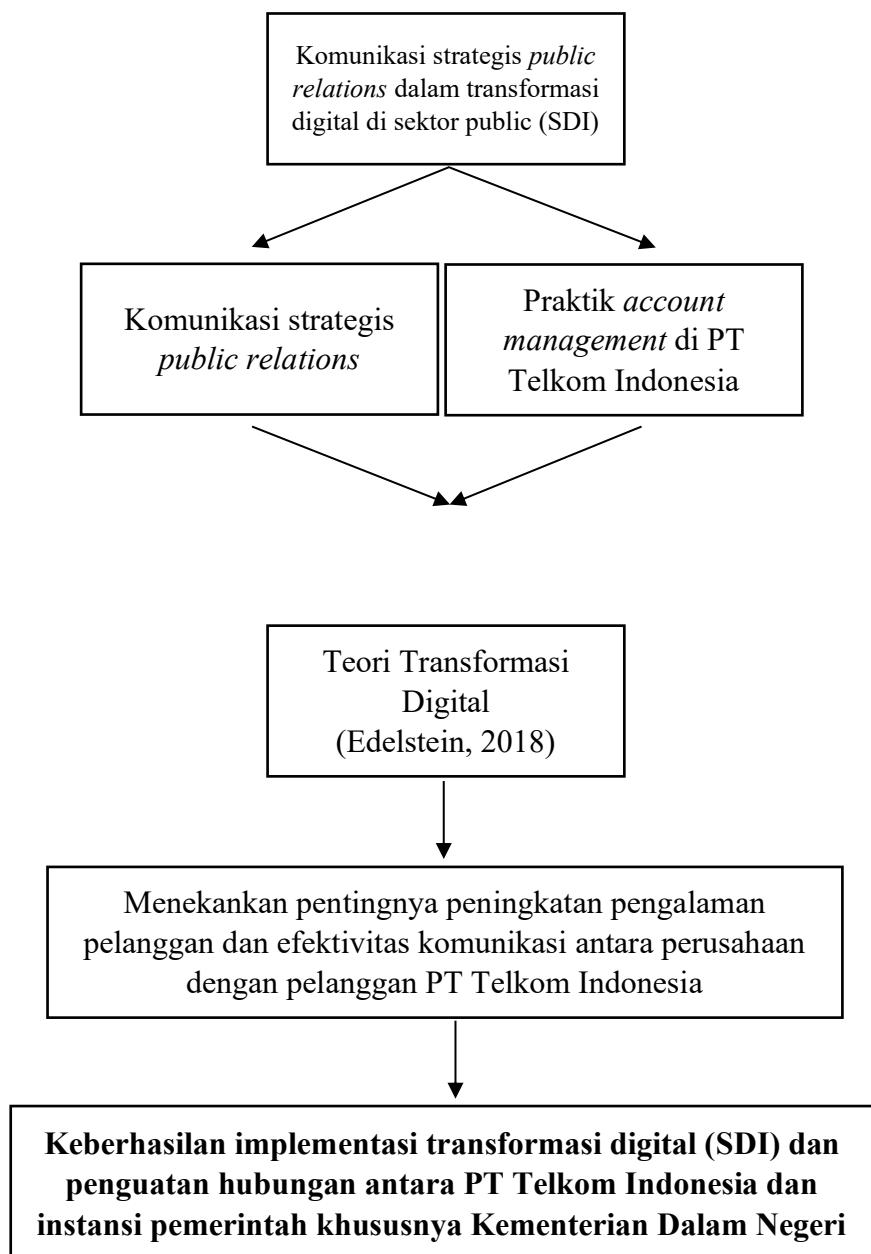
Dalam sektor publik, PT Telkom Indonesia mendukung transformasi digital pemerintah dengan menyediakan infrastruktur digital yang memungkinkan pemerintahan untuk meningkatkan efisiensi layanan publik. Layanan berbasis digital seperti *e-Government* dan platform layanan publik diintegrasikan dengan layanan *account management* untuk membantu pelanggan dari sektor publik mendapatkan pengalaman yang lebih cepat dan lebih responsif. Alur kerangka pemikiran dalam praktik *account management* ini menggabungkan teori transformasi digital dengan langkah-langkah strategis dalam pengelolaan pelanggan, mulai dari segmentasi hingga pengelolaan hubungan jangka panjang. Dengan pendekatan berbasis teknologi ini, PT Telkom Indonesia dapat meningkatkan loyalitas pelanggan, efisiensi operasional, dan inovasi layanan untuk mendukung pertumbuhan yang berkelanjutan dalam era digital.

Praktik *account management* telah berubah seiring dengan perkembangan teknologi digital. Sebelumnya, manajemen akun lebih berfokus pada interaksi langsung antara account manager dan

pelanggan dalam konteks yang lebih tradisional. Namun, dengan adanya digitalisasi, PT Telkom Indonesia kini menerapkan pendekatan berbasis data dan teknologi untuk mengelola hubungan pelanggan. Dalam konteks transformasi digital, *account management* di PT Telkom Indonesia mencakup penggunaan *Customer Relationship Management* (CRM) dan analitik data untuk memberikan layanan yang lebih personal. Adapun penggunaan teknologi digital untuk personalization dan layanan terintegrasi CRM berbasis digital dapat diterapkan dengan memanfaatkan *cloud computing*, *big data*, dan AI untuk mengelola data pelanggan, menganalisis pola perilaku, dan menyusun penawaran yang dipersonalisasi. PT Telkom Indonesia dapat menggunakan teknologi ini untuk mengidentifikasi kebutuhan pelanggan secara lebih mendalam dan menyusun solusi yang tepat.

Teknologi digital memungkinkan perusahaan untuk mengelola akun pelanggan secara lebih efisien, memahami kebutuhan pelanggan secara *real-time* serta mengoptimalkan komunikasi untuk memperkuat hubungan jangka panjang. Beberapa studi menunjukkan bahwa penggunaan teknologi dalam manajemen akun, seperti *automated customer service*, *chatbots*, dan *social media* sebagai saluran komunikasi, dapat meningkatkan efisiensi dan responsivitas perusahaan terhadap pelanggan. Namun, terdapat tantangan dalam menjaga keterlibatan manusia dalam hubungan pelanggan, terutama pada interaksi yang lebih kompleks atau membutuhkan personalisasi tinggi.

Sesuai dengan *state of art* tersebut, alur kerangka pemikiran pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. 1. Alur Kerangka Pemikiran

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Paradigma Penelitian

Paradigma yang digunakan dalam penelitian ini adalah paradigma konstruktivisme yang berfokus pada pemahaman realitas sebagai sesuatu yang dibangun melalui interasi sosial dan pengalaman individu. Paradigma ini sangat relevan untuk mengeksplorasi bagaimana komunikasi strategis *public relations* dijalankan dalam proses transformasi digital (SDI) khususnya dalam sektor publik.

3.2 Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan dengan tipe penelitian kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah cara penelitian yang bertujuan untuk memahami fenomena atau masalah secara mendalam dengan menggali makna, pengalaman, dan perspektif individu atau kelompok dalam situasi tertentu. Pendekatan ini lebih menekankan pada proses, dinamika sosial, dan interpretasi yang berkembang dalam situasi atau fenomena yang diteliti dibandingkan dengan pengukuran kuantitatif yang berbasis statistik. Pendekatan ini sering digunakan untuk studi yang memerlukan pemahaman terhadap dinamika sosial, pengalaman personal, atau isu-isu yang tidak dapat dijelaskan secara numerik. Dengan berfokus pada interpretasi subjektif partisipan, pendekatan kualitatif memberikan informasi mendalam yang sulit dicapai dengan pendekatan lain (Rukin, 2019; Moleong, 2021; Creswell, 2023).

Pendekatan kualitatif diterapkan dalam penelitian ini untuk memahami secara mendalam proses dan makna yang muncul dalam praktik komunikasi strategis serta manajemen akun di tengah transformasi digital. Dengan pendekatan ini, penelitian berfokus pada bagaimana aktor-aktor kunci seperti *account manager* dan manajer komunikasi, berinteraksi dan beradaptasi terhadap dinamika transformasi digital yang kompleks. Pendekatan kualitatif memungkinkan eksplorasi terhadap fenomena sosial

dan makna subjektif dari partisipan sehingga dapat memberikan pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana strategi komunikasi dan manajemen akun diterapkan. Penelitian ini tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi juga proses yang mendasari transformasi digital termasuk tantangan dan adaptasi yang dilakukan oleh PT Telkom Indonesia dalam mendukung implementasi Sistem Satu Data Indonesia (SDI).

3.3 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus. Metode studi kasus adalah pendekatan penelitian yang digunakan untuk mengeksplorasi secara mendalam suatu fenomena tertentu dalam konteks nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteksnya tidak jelas. Menurut Yin (2018), studi kasus merupakan strategi penelitian yang cocok untuk menjawab pertanyaan "bagaimana" dan "mengapa" dengan berfokus pada eksplorasi fenomena yang kompleks dan dinamis. Metode ini memungkinkan peneliti untuk menggali berbagai sumber data seperti wawancara, observasi, dan dokumen, untuk mendapatkan pemahaman yang menyeluruh terhadap fenomena yang diteliti. Dalam pendekatan ini, peneliti tidak hanya mendeskripsikan fenomena, tetapi juga menganalisis proses, pola, dan dinamika yang terlibat sehingga hasilnya relevan untuk pengambilan keputusan praktis atau pengembangan teori (Creswell & Poth, 2023).

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus untuk mengeksplorasi secara mendalam praktik komunikasi strategis dan manajemen akun di PT Telkom Indonesia dalam mendukung transformasi digital melalui Sistem Satu Data Indonesia (SDI). Metode ini memungkinkan analisis mendetail terhadap konteks, proses, dan dinamika yang terjadi di lingkungan organisasi PT Telkom Indonesia termasuk interaksi antar-aktor kunci, strategi yang digunakan, serta tantangan yang dihadapi dalam implementasi SDI. Dengan pendekatan studi kasus, penelitian ini menggali data dari berbagai sumber seperti wawancara dengan personel kunci, observasi terhadap praktik sehari-hari, dan analisis

dokumen internal. Hal ini bertujuan untuk memahami bagaimana PT Telkom Indonesia mengelola komunikasi dan manajemen akun secara strategis untuk mendukung transformasi digital yang efektif. Fokus penelitian terletak pada pengungkapan proses adaptasi, pengambilan keputusan, serta penerapan strategi yang relevan untuk mencapai keberhasilan implementasi SDI di sektor publik.

3.4 Subjek dan Obyek Penelitian

Subjek yang digunakan pada penelitian ini adalah *public relations* dan *account manager* di PT Telkom Indonesia. Pada penelitian ini, objek yang digunakan adalah penerapan komunikasi strategis *public relations* dalam transformasi digital di sektor publik (SDI) khususnya dalam praktik *Account Management* di PT Telkom Indonesia.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mendapatkan data dapat dilakukan sebagai berikut:

3.5.1 Data Primer

Data yang bersumber dari data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan manajer dan praktisi komunikasi strategis (*public relations*) di PT Telkom Indonesia untuk memahami implementasi komunikasi dalam transformasi digital. Observasi langsung terhadap proses manajemen akun dan penerapan strategi komunikasi digital di PT Telkom Indonesia.

3.5.2 Data Sekunder

Data yang bersumber dari data sekunder diperoleh dengan mengumpulkan laporan tahunan PT Telkom Indonesia, dokumen terkait transformasi digital, serta kebijakan komunikasi perusahaan. Studi literatur mengenai komunikasi strategis dan transformasi digital di sektor publik.

3.6 Teknik Analisis Data

Menurut Moleong (2017), analisis data dalam penelitian kualitatif merupakan suatu proses pengelompokan, manajemen, dan interpretasi data

yang telah dikumpulkan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam dan komprehensif terhadap fenomena yang sedang diteliti. Analisis data ini bertujuan untuk mengungkapkan makna yang tersembunyi dalam data, yang kemudian digunakan untuk menyusun temuan-temuan penelitian yang dapat dijadikan dasar untuk menarik kesimpulan. Tujuan utamanya adalah untuk menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam tentang fenomena yang diteliti serta menyampaikan temuan secara jelas dan persuasif kepada audiens yang dituju. Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

3.6.1 Reduksi Data

Reduksi data merupakan langkah awal dalam analisis data kualitatif yang bertujuan untuk menyaring dan mengorganisir informasi yang telah dikumpulkan dari berbagai sumber. Proses ini melibatkan identifikasi tema-tema utama, pengkodean data, serta penyederhanaan informasi yang tidak relevan. Dengan mengelompokkan data ke dalam kategori yang lebih kecil dan lebih terfokus, peneliti dapat dengan lebih mudah mengidentifikasi pola atau hubungan yang signifikan di antara data.

Dalam penelitian ini, reduksi data dilakukan dengan menyaring informasi yang relevan terkait dengan komunikasi strategis *public relations* dalam transformasi digital di PT Telkom Indonesia (SDI) khususnya dalam praktik *account management*. Peneliti akan memilih data yang relevan dengan komunikasi antara *account manager* dan pelanggan serta bagaimana teknologi digital digunakan dalam praktik komunikasi tersebut. Data yang diperoleh dari wawancara dengan *public relations*, *account manager*, pelanggan, serta pengamatan terhadap penggunaan alat komunikasi digital akan dikodekan untuk kategori tertentu seperti penggunaan teknologi dalam komunikasi, hubungan pelanggan, dan strategi komunikasi digital. Peneliti akan menghilangkan bagian data yang tidak berkaitan langsung dengan fokus penelitian misalnya obrolan

umum yang tidak terkait dengan praktik digitalisasi dalam *public relations* dan *account management*.

3.6.2 Penyajian Data

Penyajian data merupakan tahap di mana informasi yang telah direduksi disusun dan disajikan dalam bentuk yang mudah dipahami. Teknik ini mencakup penggunaan tabel, grafik, atau diagram untuk memvisualisasikan data serta deskripsi naratif yang menjelaskan temuan secara mendetail. Penyajian data bertujuan untuk menyajikan temuan-temuan penelitian secara terstruktur dan sistematis sehingga peneliti dan pembaca dapat memahami pola atau temuan utama yang muncul dari data yang telah diolah.

3.6.3 Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan merupakan tahap akhir dari analisis data dimana peneliti merumuskan temuan utama berdasarkan analisis yang telah dilakukan. Kesimpulan ini biasanya berupa jawaban terhadap pertanyaan penelitian atau temuan yang menjelaskan fenomena yang sedang diteliti. Penarikan kesimpulan dilakukan secara bertahap dan bersifat proses induktif artinya peneliti mengembangkan kesimpulan yang muncul dari data itu sendiri bukan berdasarkan hipotesis atau teori yang sudah ada.

3.7 Validitas Data Kualitatif dan Triangulasi

3.7.1 Validitas Data Kualitatif

Penelitian ini menggunakan triangulasi data dengan membandingkan antara data wawancara, hasil observasi, studi pustaka dan dokumen terkait. Validitas data kualitatif dalam penelitian ini sangat penting untuk memastikan bahwa temuan penelitian benar-benar menggambarkan realitas yang ada di lapangan. Berbagai teknik validasi seperti triangulasi, *member checking*, *audit trail*, *rich thick description*, *peer debriefing*, serta refleksi diri dapat digunakan untuk meningkatkan kredibilitas dan akurasi temuan penelitian kualitatif ini. Dengan memastikan

validitas data, peneliti dapat memberikan kontribusi yang bermakna bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik komunikasi strategis *public relations* dalam transformasi digital di sektor public (SDI).

3.7.2 Triangulasi

Untuk memastikan keakuratan dan validitas data, triangulasi dapat dilakukan dengan menggabungkan data dari berbagai sumber (wawancara, observasi, dokumentasi) yang memberikan sudut pandang yang lebih lengkap dan mengurangi bias. Metode triangulasi ini bertujuan untuk memastikan validitas hasil penelitian dengan membandingkan dan mengonfirmasi temuan dari berbagai sumber data yang berbeda. Sesuai dengan pendekatan yang dikemukakan oleh para ahli seperti Lincoln dan Guba (1985) dalam Yusriani (2022) dalam metodologi kualitatif, teori komunikasi dua arah dalam komunikasi strategis digunakan untuk model adopsi teknologi dalam transformasi digital di PT Telkom Indonesia.

3.8 Waktu dan Lokasi Penelitian

3.8.1 Waktu Penelitian

Penelitian mengenai komunikasi strategis *public relations* dalam transformasi digital (SDI) pada praktik *account management* di PT Telkom Indonesia ini dilakukan mulai dari bulan November 2024 hingga Januari 2025.

3.8.2 Lokasi Penelitian

Lokasi pada penelitian ini dilaksanakan di PT Telkom Indonesia di Telkom Menara Multimedia Jl. Kebon Sirih No. 10, Jakarta Pusat.

3.9 Instrumen Bahan dan Alat Penelitian

3.9.1 Instrumen Bahan Penelitian

Instrumen dalam penelitian kualitatif digunakan untuk mengumpulkan data secara efektif. Berikut adalah beberapa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini:

a) Wawancara Mendalam (*In-Depth Interview*)

Wawancara mendalam digunakan untuk menggali informasi dari *public relations*, *account manager*, serta pelanggan utama di PT Telkom Indonesia. Wawancara ini bertujuan untuk mendapatkan pandangan subjektif tentang praktik komunikasi strategis dan penerapan teknologi digital dalam *account management*.

b) Observasi Partisipatif

Observasi dilakukan untuk melihat secara langsung bagaimana proses komunikasi strategis *public relations* dan *account management* berjalan dalam praktik sehari-hari di PT Telkom Indonesia. Observasi ini bertujuan untuk mendapatkan data langsung mengenai penerapan komunikasi strategis berbasis digital serta interaksi antara *public relations* dan *account manager* dan pelanggan.

c) Dokumentasi dan Analisis Laporan

Dokumen resmi PT Telkom Indonesia seperti laporan tahunan, laporan proyek transformasi digital, dan dokumen kebijakan perusahaan terkait *account management* dan komunikasi strategis *public relations*.

3.9.2 Instrumen Alat Penelitian

Alat penelitian adalah perangkat atau aplikasi yang digunakan untuk membantu pengumpulan dan analisis data. Alat ini bertujuan untuk mempermudah proses analisis data kualitatif. Berikut adalah beberapa instrumen alat yang digunakan dalam penelitian ini:

a) Alat Perekam (*Recorder*)

Alat perekam digunakan untuk merekam wawancara dan diskusi dengan para partisipan penelitian. Perekaman audio membantu peneliti untuk mendokumentasikan hasil wawancara dengan akurat dan memastikan bahwa data yang diperoleh dapat dianalisis dengan seksama.

b) Spreadsheet (Excel) untuk Penyajian Data

Microsoft Excel atau aplikasi spreadsheet lainnya dapat digunakan untuk menyusun dan menyajikan data dalam bentuk tabel atau grafik yang memudahkan peneliti untuk melihat perbandingan dan tren dalam data yang dikumpulkan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini mengangkat objek berupa penerapan komunikasi strategis *public relations* dan praktik *account management* dalam mendukung transformasi digital di sektor publik. Studi kasus yang dipilih adalah implementasi Sistem Satu Data Indonesia (SDI) oleh PT Telkom Indonesia sebagai salah satu bentuk konkret kontribusi sektor swasta dalam percepatan digitalisasi layanan publik di Indonesia. Dalam gambaran umum ini peneliti akan menyampaikan informasi terkait dengan PT Telkom Indonesia dan Sistem Satu Data Indonesia (SDI).

A. PT Telkom Indonesia

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk atau Telkom Indonesia merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di sektor teknologi informasi, komunikasi, dan layanan telekomunikasi digital di Indonesia. Pemerintah Republik Indonesia memegang saham mayoritas sebesar 52,09%, sementara sisanya yakni 47,91% dimiliki oleh publik. Telkom menaungi 12 anak perusahaan (*subsidiary*) yang tersebar di berbagai sektor strategis dan secara keseluruhan memberikan kontribusi positif tidak hanya bagi para investor, tetapi juga bagi masyarakat luas.

Sejarah berdirinya Telkom berawal dari pembentukan PN Telekomunikasi melalui Peraturan Pemerintah Nomor 30 pada tanggal 6 Juli 1965. Pendirian ini bertujuan untuk mendukung pembangunan ekonomi nasional dalam kerangka ekonomi terpimpin dengan menitikberatkan pada pemenuhan kebutuhan masyarakat, menciptakan ketenteraman sosial, serta menjamin kenyamanan kerja dalam perusahaan. Visi tersebut terus menjadi semangat dasar Telkom Group

yang awalnya berfokus pada layanan *fixed line* dan kini telah bertransformasi menjadi perusahaan telekomunikasi digital.

Sebagai bagian dari proses transformasinya, TelkomGroup menerapkan strategi bisnis dan operasional yang berorientasi kepada pelanggan. Pendekatan ini bertujuan untuk menjadikan organisasi lebih ramping (*lean*) dan lincah (*agile*) sehingga mampu merespons dinamika industri telekomunikasi yang berubah dengan cepat. Struktur organisasi yang baru diharapkan mampu mendorong efisiensi dan efektivitas dalam memberikan pengalaman terbaik kepada pelanggan (*customer experience*).

Pertumbuhan bisnis TelkomGroup selalu mengikuti perkembangan teknologi dan digitalisasi, meskipun tetap berada dalam lingkup industri telekomunikasi dan informasi. Hal ini terlihat dari lini-lini bisnis baru yang terus dibangun untuk melengkapi layanan konvensional (*legacy*) yang sudah ada sebelumnya. Dengan demikian maka Telkom tidak hanya berfokus pada keberlangsungan bisnis, tetapi juga pada inovasi yang berkelanjutan untuk mendukung digitalisasi nasional.



Gambar 4. 1. Telkom Landmark Tower

(Sumber: Telkom Indonesia, 2025)

Dalam menghadapi tantangan industri digital serta untuk mendukung program digitalisasi nasional, Telkom telah memperkuat kembali tujuan utama (*purpose*), visi, dan misinya sebagai bagian dari proses internalisasi agenda transformasi. Penajaman ini diwujudkan melalui enam nilai utama yang menjadi landasan budaya kerja perusahaan.

- Nilai Amanah mencerminkan komitmen Telkom dalam memegang teguh kepercayaan yang diberikan oleh para pemangku kepentingan.
- Nilai Kompeten menunjukkan semangat untuk terus belajar dan mengembangkan kapabilitas diri secara berkelanjutan.
- Nilai Harmonis menggambarkan sikap saling peduli dan menghargai perbedaan dalam lingkungan kerja yang inklusif.
- Nilai Loyal mencerminkan dedikasi tinggi terhadap perusahaan serta keberpihakan pada kepentingan bangsa dan negara.
- Nilai Adaptif menunjukkan pentingnya inovasi serta kesiapan menghadapi perubahan secara antusias.
- Nilai Kolaboratif menjadi semangat Telkom dalam membangun kerja sama yang sinergis guna mencapai tujuan bersama di era transformasi digital.

Adapun visi dan misi PT Telkom Indonesia dapat dilihat sebagai berikut.

Visi

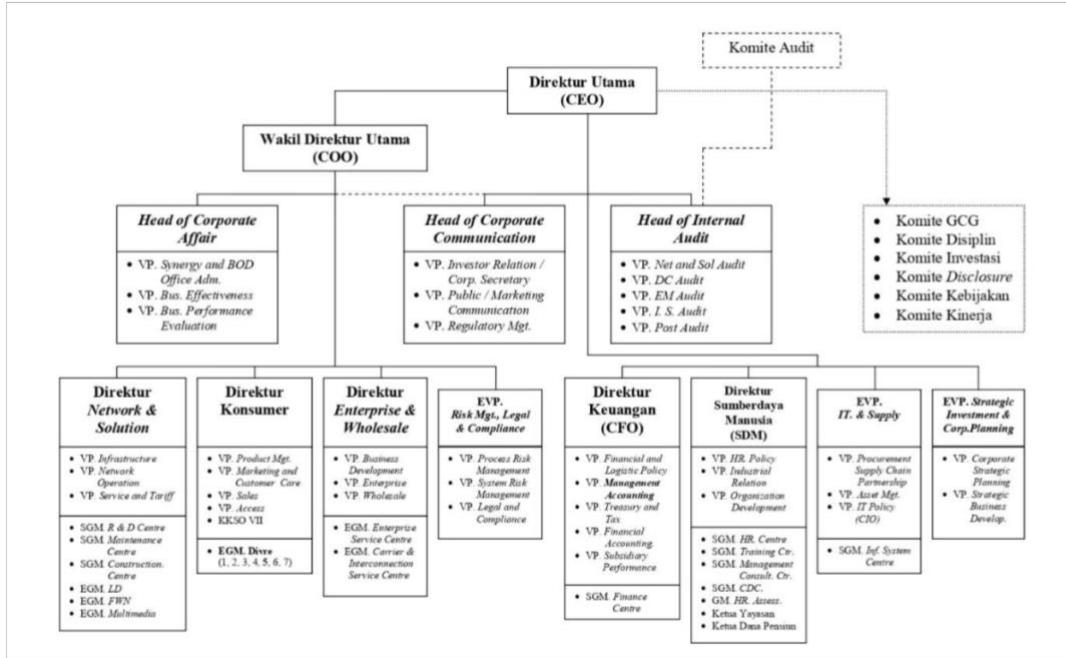
Menjadi digital telco pilihan utama untuk memajukan masyarakat.

Misi

- Mempercepat pembangunan Infrastruktur dan *platform* digital cerdas yang berkelanjutan, ekonomis, dan dapat diakses oleh seluruh masyarakat.
- Mengembangkan talenta digital unggulan yang membantu mendorong kemampuan digital dan tingkat adopsi digital bangsa.

- Mengorkestrasikan ekosistem digital untuk memberikan pengalaman digital pelanggan terbaik.

Adapun struktur organisasi dari PT Telkom Indonesia Jakarta dapat dilihat sebagai berikut.



Gambar 4. 2. Struktur Organisasi PT Telkom Indonesia

(Sumber: Telkom Indonesia, 2025)

Tugas dan Wewenang PT Telkom Indonesia dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Direktur Utama (CEO)

Direktur Utama PT Telkom Indonesia memiliki tanggung jawab utama dalam mengoordinasikan seluruh jajaran direksi serta mengendalikan operasional perusahaan pada tingkat strategis dan teknis. Tugas utama meliputi pengawasan langsung terhadap direktorat yang berada di kantor pusat (*corporate office*) serta direktorat yang menangani unit bisnis operasional. Dalam pelaksanaan tanggung jawabnya, Direktur Utama berperan dalam mengoordinasikan seluruh fungsi korporat yang berkaitan dengan

perumusan kebijakan strategis, pengendalian alokasi modal dan sumber daya, pengelolaan risiko, serta pengelolaan hubungan dengan para pemangku kepentingan eksternal.

Pengendalian operasional yang dilakukan Direktur Utama berfokus pada pengembangan bisnis baru, perluasan pasar, pengembangan sumber daya manusia unggul, serta proses internasionalisasi dan regionalisasi perusahaan. Selain itu, Direktur Utama juga mengendalikan perencanaan strategis TelkomGroup khususnya dalam mendorong pertumbuhan bisnis yang bersifat non-organik melalui *unit strategic investment* dan *corporate planning*. Penetapan arah, kebijakan, serta rencana strategis perusahaan juga menjadi tanggung jawab Direktur Utama yang pelaksanaannya dilakukan melalui anak perusahaan dengan forum koordinasi bernama Forum CEO.

Dalam aspek manajerial, Direktur Utama bertanggung jawab terhadap pengelolaan fungsi keuangan dan sumber daya manusia yang dilakukan secara terpusat melalui Direktorat Keuangan dan Direktorat SDM serta fungsi teknologi informasi, pengadaan, dan audit internal. Pengelolaan komunikasi perusahaan juga menjadi bagian dari tanggung jawab Direktur Utama yang mencakup komunikasi dengan investor, masyarakat, serta aspek komunikasi pemasaran dan pengelolaan regulasi, termasuk pengawasan terhadap Unit *Community Development Center*. Tanggung jawab lainnya dilaksanakan melalui koordinasi bersama Wakil Direktur Utama dalam penyelenggaraan fungsi-fungsi strategis seperti *corporate affairs*, efektivitas dan evaluasi kinerja bisnis, administrasi kantor direksi, manajemen risiko, aspek legal, dan kepatuhan.

Dengan demikian, Direktur Utama bertanggung jawab atas tercapainya sinergi dan integrasi kebijakan perusahaan serta optimalisasi penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan

korporasi. Selain itu, Direktur Utama memastikan terlaksananya rencana dan kebijakan yang telah dirumuskan oleh direksi, memiliki kewenangan dalam pengangkatan dan pemberhentian pejabat sesuai kebijakan manajemen karir, serta menyampaikan laporan kinerja perusahaan secara periodik sesuai dengan ketentuan perusahaan publik. Perumusan strategi bisnis dilakukan bersama dengan pemangku jabatan kunci sekaligus mengawal implementasinya secara menyeluruh.

2. Wakil Direktur Utama (COO)

Wakil Direktur Utama PT Telkom Indonesia memiliki peran strategis dalam mendukung Direktur Utama khususnya dalam mengoordinasikan pelaksanaan operasional berbagai direktorat yang termasuk dalam kelompok *Operating Business* serta sejumlah fungsi *Corporate Support* yang berkaitan dengan manajemen risiko, aspek hukum dan kepatuhan, serta urusan korporat (*corporate affair*). Dalam kapasitasnya, Wakil Direktur Utama bertanggung jawab atas pengendalian operasional unit-unit bisnis utama dengan fokus pada penguatan bisnis yang sudah berjalan, integrasi dan sinergi operasional, peningkatan pendapatan, serta efisiensi biaya.

Selain itu, Wakil Direktur Utama memiliki tanggung jawab untuk menjamin kualitas serta sinergi antara perencanaan dan implementasi kebijakan operasional di berbagai unit *Operating Business* yang meliputi Direktorat *Network & Solution*, Direktorat Konsumen, dan Direktorat *Enterprise & Wholesale* guna memastikan tercapainya target kinerja perusahaan. Sinergi antara unit-unit tersebut dengan anak perusahaan atau perusahaan afiliasi yang telah mapan juga menjadi perhatian utama termasuk dalam pengelolaan sistem informasi perusahaan secara efektif.

Dalam aspek tata kelola, Wakil Direktur Utama turut mengendalikan operasional Unit *Risk Management, Legal, and*

Compliance serta mengoordinasikan langsung fungsi *Corporate Support* yang terkait dengan urusan korporat seperti sinergi organisasi, administrasi direksi, efektivitas bisnis, dan evaluasi kinerja korporasi. Di samping itu, Wakil Direktur Utama berperan dalam menjembatani koordinasi antara kantor pusat (*Corporate Office*) dengan direktorat terkait lainnya guna memastikan terpenuhinya kebutuhan operasional unit-unit bisnis yang menjadi tanggung jawabnya, sebagai bagian dari upaya mencapai target kinerja perusahaan secara menyeluruh.

3. Direktur Keuangan (CFO)

Direktur Keuangan (*Chief Financial Officer/CFO*) PT Telkom Indonesia memiliki tugas utama dalam mengelola dan mengendalikan seluruh aspek keuangan perusahaan baik di tingkat kantor pusat maupun di seluruh unit bisnis serta memastikan aktivitas keuangan perusahaan dijalankan secara terpusat melalui unit *Finance Center*. Sebagai anggota Direksi, Direktur Keuangan juga bertanggung jawab dalam merumuskan serta menjamin kualitas kebijakan dan strategi yang mencakup bidang akuntansi keuangan, perpajakan, manajemen akuntansi, pengelolaan aset, serta manajemen pengadaan.

Fungsi pengawasan sistem dan kontrol keuangan menjadi perhatian utama termasuk ketepatan, kelengkapan, akurasi, dan keandalan dalam pelaksanaan sistem manajemen keuangan. Efektivitas operasional fungsi keuangan juga menjadi tanggung jawab Direktur Keuangan yang mencakup akuntansi keuangan dan manajemen, pengelolaan dana (*treasury*), serta sistem kebijakan logistik dan keuangan secara menyeluruh. Selain itu, Direktur Keuangan berperan dalam merancang proyeksi keuangan jangka menengah dan panjang serta menyusun laporan keuangan berkualitas tinggi baik individual maupun konsolidasi.

Kinerja keuangan perusahaan diawasi secara ketat termasuk pengendalian biaya dan efisiensi serta evaluasi performa keuangan setiap unit bisnis dan anak perusahaan. Direktur Keuangan juga memastikan kesesuaian sistem pengelolaan aset dan logistik dengan regulasi serta perkembangan bisnis yang relevan termasuk manajemen pendanaan dan optimalisasi sumber daya finansial perusahaan dengan memperhitungkan risiko keuangan yang mungkin timbul. Selain itu, ketepatan dalam pelaksanaan kewajiban perpajakan dan penyiapan pesan tahunan korporat (*Corporate Annual Message*) kepada seluruh direktorat dan unit bisnis menjadi bagian dari tanggung jawabnya.

Direktur Keuangan juga mengoordinasikan proses penetapan dan distribusi Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) serta belanja modal (CAPEX) termasuk untuk investasi melalui anak perusahaan dengan melakukan tinjauan dan pemantauan terhadap pelaksanaannya. Penilaian kelayakan investasi melalui analisis *cost-benefit* dilakukan secara berkala untuk memastikan efisiensi penggunaan modal. Penyajian laporan profit/loss dari seluruh unit bisnis dan produk utama juga menjadi bagian dari peran strategis CFO di samping pemberian informasi dan rekomendasi kepada Direksi terkait penetapan skenario strategi korporat (*Corporate Strategy Scenario/CSS*). Direktur Keuangan turut bertanggung jawab dalam menjamin aliran informasi tagihan (*billing*) yang cepat dan akurat untuk mendukung pengelolaan piutang serta memimpin Komite Investasi dalam menentukan kelayakan dan pelaksanaan investasi perusahaan.

4. VP. *Management Accounting*

Vice President (VP) Management Accounting memiliki peran strategis dalam mengarahkan implementasi *Corporate Strategy Scenario (CSS)* ke dalam bentuk proyeksi keuangan tahunan pada setiap unit bisnis yang kemudian dituangkan dalam

dokumen *Corporate Annual Message* dan *Annual Target Setting*. Kedua dokumen ini menjadi acuan utama dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang dikomunikasikan secara menyeluruh kepada seluruh unit bisnis dan entitas anak perusahaan. Dalam rangka mendukung proses tersebut, VP *Management Accounting* menetapkan panduan penyusunan RKAP yang meliputi format, asumsi dasar, prioritas penganggaran, kalender anggaran, rasio-rasio keuangan, serta standar biaya. Selain itu, dilakukan juga rekomendasi atas strategi, kebijakan, pedoman, prosedur, dan sistem pengelolaan akuntansi manajemen.

Kesesuaian RKAP dengan *Corporate Annual Message* dan *Annual Target Setting* yang ditetapkan oleh Direksi menjadi fokus utama dalam pelaksanaan fungsi ini, termasuk dalam menyiapkan dokumen pendukung untuk proses persetujuan oleh Dewan Komisaris. Penjabaran target keuangan dan sasaran bisnis dilakukan melalui proyeksi laporan laba rugi (*profit and loss*), neraca keuangan (*balance sheet*), dan rencana arus kas (*cash flow plan*) dalam satu periode anggaran tertentu. Seluruh aktivitas tersebut dilaksanakan bersamaan dengan koordinasi terhadap analisis bisnis dan investasi.

Kebijakan transfer pricing dan formula imbal jasa ditetapkan dalam konteks pengaturan hubungan antar unit usaha. Seluruh proses implementasinya dikendalikan dan dievaluasi secara sistematis. Struktur biaya perusahaan disusun secara metodologis dengan pendekatan costing tertentu sehingga dapat mendukung keakuratan perhitungan biaya produk. Pengendalian belanja modal (*capital expenditure/CAPEX*) dari sisi finansial dilakukan secara terpusat yang dilengkapi dengan evaluasi dan pelaporan berkala atas realisasi anggaran sebagai bagian dari mekanisme pertanggungjawaban kepada *budget committee* nasional. Fungsi

sekretariat *budget committee* pada tingkat perusahaan juga berada dalam ruang lingkup tanggung jawab ini.

Penyusunan laporan manajemen dan pelaksanaan fungsi *budget operation and control* menjadi bagian dari pelaksanaan tugas jabatan. Seluruh tanggung jawab tersebut diarahkan untuk menjamin terkendalinya anggaran perusahaan melalui pengelolaan yang efektif atas *strategic budgeting*, analisis bisnis dan investasi, pengawasan operasional anggaran, perhitungan biaya, kebijakan *transfer pricing*, serta evaluasi kinerja keuangan anak perusahaan.

5. Direktur Sumber Daya Manusia

Direktur Sumber Daya Manusia (SDM) bertanggung jawab utama dalam mengoptimalkan pemberdayaan seluruh sumber daya manusia perusahaan guna mendukung pencapaian strategi dan tujuan korporasi. Dalam pelaksanaan fungsi ini, Direktur SDM juga mengelola operasional manajemen SDM secara terpusat melalui pengawasan terhadap *Human Resource Center* yakni unit di luar *Corporate Office* yang berfungsi sebagai pusat layanan operasional SDM untuk seluruh unit organisasi TELKOM. Tanggung jawab tersebut meliputi perencanaan, pengembangan, dan pelaksanaan kebijakan serta strategi pengelolaan SDM termasuk dalam aspek perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, penempatan, pengembangan karier, sistem remunerasi, hubungan industrial, penilaian kinerja, pensiun, serta sistem informasi dan administrasi SDM. Selain itu, Direktur SDM memastikan tersedianya Master Plan SDM jangka pendek, menengah, dan panjang sebagai acuan utama dalam menjaga kesinambungan pengelolaan SDM perusahaan.

Dalam kapasitasnya, Direktur SDM juga harus memastikan kesesuaian kebijakan SDM dengan regulasi ketenagakerjaan serta dinamika bisnis perusahaan, ketersediaan sistem untuk mengukur efektivitas pengelolaan SDM, dan tersedianya sistem informasi dan

kontrol yang handal dalam mendukung seluruh aspek manajemen SDM. Efektivitas pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, pengembangan kompetensi, serta layanan SDM di seluruh unit organisasi menjadi bagian dari tanggung jawabnya termasuk menciptakan iklim kerja yang kondusif untuk menunjang operasional bisnis. Direktur SDM turut mengupayakan keseimbangan antara kepuasan karyawan, produktivitas, dan pertumbuhan bisnis, menjaga kinerja SDM, mengendalikan rasio beban SDM melalui perencanaan biaya yang efektif, serta memastikan pengelolaan yayasan, dana pensiun, dan unit pendukung lainnya. Pengelolaan proses pengadaan, aset perusahaan, perubahan organisasi, budaya perusahaan, serta kesesuaian struktur organisasi dengan strategi korporasi juga menjadi bagian dari ruang lingkup tanggung jawab jabatan ini.

6. EVP. IT & Supply

EVP IT & Supply memiliki tanggung jawab utama dalam mengelola logistik dan sistem informasi perusahaan secara terpusat guna menjamin efisiensi operasional dan konsistensi kualitas layanan. Jabatan ini memastikan bahwa pengelolaan logistik berjalan sesuai standar, mencakup proses pengadaan terpusat dan pemenuhan kebutuhan unit kerja melalui kemitraan strategis. Selain itu, EVP IT & Supply juga bertanggung jawab atas identifikasi, administrasi, serta optimalisasi pemanfaatan aset perusahaan agar penggunaannya efisien dan terdokumentasi dengan baik. Pengelolaan sistem informasi perusahaan pun menjadi fokus utama termasuk menjamin integrasi dan efisiensi sistem untuk menunjang keunggulan kompetitif bisnis.

Dalam pelaksanaannya, EVP IT & Supply harus memastikan tersusunnya rencana logistik yang mendukung pengadaan dan *supply management* secara efisien termasuk penyusunan pedoman kemitraan (*partnership*) dan perencanaan pemanfaatan aset. Selain

itu, posisi ini bertanggung jawab atas penyusunan Master Plan IT serta arahan dan strategi pemanfaatan sistem informasi perusahaan di seluruh TELKOM Group. EVP juga mengendalikan proses pengadaan terpusat dan kemitraan strategis untuk kebutuhan infrastruktur serta mengelola seluruh aspek manajemen aset mulai dari pendataan, sertifikasi, hingga penghapusan. Fungsi pengawasan dan pengembangan terhadap unit pengelola sistem informasi serta unit pembangunan juga menjadi tanggung jawabnya disertai dengan pemberian masukan strategis kepada Direksi terkait keputusan di bidang pengadaan dan pembangunan.

7. EVP. *Strategic Investment & Corporate Planning*

EVP *Strategic Investment & Corporate Planning* bertugas memastikan tersusunnya perencanaan strategis dan bisnis yang menyeluruh sebagai panduan pencapaian tujuan korporasi. Peran ini mencakup penyusunan rencana jangka panjang termasuk perencanaan teknologi dan infrastruktur serta strategi implementasi yang terukur guna mendukung pertumbuhan perusahaan. Selain itu, EVP ini juga bertanggung jawab dalam pengelolaan portofolio bisnis khususnya pada unit-unit non organik serta persiapan pembentukan perusahaan anak dan afiliasi sebagai bagian dari upaya ekspansi dan diversifikasi sumber pertumbuhan perusahaan.

Dalam pelaksanaannya, EVP *Strategic Investment & Corporate Planning* bertanggung jawab atas pemberian arahan strategis terkait pengelolaan teknologi dan infrastruktur, pemantauan rencana belanja modal (CAPEX), dan pelaksanaan rencana penggelaran infrastruktur jangka panjang. Jabatan ini juga memiliki fungsi strategis dalam merumuskan opsi-opsi pengembangan usaha seperti merger, akuisisi, divestasi, dan investasi baru yang mampu mendorong pertumbuhan bisnis. Selain itu, EVP ini memberikan rekomendasi optimalisasi alokasi sumber daya perusahaan untuk mendukung pertumbuhan, baik melalui unit

bisnis organik maupun non organik, serta menyiapkan opsi strategis seperti ekspansi, go public, atau konsolidasi bisnis lainnya sesuai dengan arah dan tujuan korporasi.

8. Direktur *Network & Solution*

Direktur *Network & Solution* selain menjalankan fungsi sebagai anggota Direksi, memiliki tugas utama untuk memastikan integrasi pengelolaan infrastruktur dan layanan perusahaan. Pengelolaan tersebut dilaksanakan dalam satu sistem manajemen yang terpadu dan terfokus guna mendukung operasional dan pengembangan bisnis secara efisien dan efektif.

9. Direktur Konsumen

Direktur Konsumen, selain berperan sebagai anggota Direksi memiliki tanggung jawab utama untuk mengoordinasikan pengelolaan saluran distribusi dan layanan pelanggan pada segmen ritel atau konsumen. Pengelolaan ini dilakukan dalam satu sistem manajemen yang terintegrasi dan terfokus guna memastikan pelayanan yang optimal bagi pelanggan individu.

10. EGM. Divre V

EGM Divre V bertanggung jawab untuk memastikan tercapainya tujuan bisnis yang dijalankan di wilayah operasionalnya yang meliputi pencapaian target pendapatan, penagihan piutang usaha, dan efisiensi biaya dalam penyelenggaraan saluran distribusi serta layanan pelanggan pada segmen konsumen. Semua ini dilakukan dengan tetap menjaga efektivitas dalam memenangkan persaingan pasar. Selain itu, EGM juga bertugas mengoptimalkan penggunaan sumber daya perusahaan termasuk infrastruktur akses serta mengendalikan kegiatan operasional layanan pelanggan, penjualan, layanan purna jual, dan pemeliharaan infrastruktur yang dilaksanakan oleh KANDATEL di wilayahnya.

Di samping itu, EGM Divre V juga bertanggung jawab atas efektivitas kerja sama dengan mitra eksternal dalam penyelenggaraan fungsi *delivery channel*, menjaga keseimbangan alokasi sumber daya operasional, serta memastikan kelancaran layanan baik untuk pelanggan ritel maupun pelanggan korporat/OLO. EGM juga mengoordinasikan seluruh aktivitas bisnis TELKOM di wilayahnya termasuk yang dilakukan oleh unit bisnis lain melalui kantor perwakilan serta memastikan bahwa semua risiko bisnis teridentifikasi dan terkontrol dengan baik. EGM Divre V juga berperan sebagai perwakilan TELKOM dalam menjalin hubungan eksternal di wilayah geografis yang menjadi tanggung jawabnya.

11. Direktur *Enterprise & Wholesale*

Tugas utama Direktur *Enterprise & Wholesale*, selain menjalankan peran sebagai anggota Direksi adalah memastikan pengelolaan fungsi *delivery channel* dan layanan pelanggan untuk segmen *enterprise* dan *wholesale* dilakukan secara terpadu dan terfokus di bawah satu sistem manajemen yang terintegrasi.

12. EVP. *Risk Management, Legal, & Compliance*

EVP. *Risk Management, Legal & Compliance* bertanggung jawab memimpin unit pendukung di kantor pusat perusahaan untuk memastikan pengelolaan risiko secara menyeluruh pada seluruh unit bisnis dan pendukung termasuk risiko regulasi, strategis, keuangan, operasional, hingga reputasi dan teknologi. Fokus utama meliputi pengelolaan kelangsungan bisnis (*business continuity*), risiko yang dapat diasuransikan (*insurance management*), pencegahan dan penanganan *fraud*, keamanan dan keselamatan kerja, kepatuhan terhadap regulasi (*compliance*), serta penanganan aspek legal dan pemberian nasihat hukum perusahaan.

EVP ini juga bertanggung jawab menjaga keseimbangan antara strategi dan tingkat risiko yang dapat diterima perusahaan,

memastikan kesiapan menghadapi krisis, serta mengelola risiko yang layak diasuransikan secara efisien. Selain itu, peran ini mencakup akurasi identifikasi potensi risiko, sistem pengendalian fraud yang terintegrasi, serta penerapan standar keamanan dan keselamatan kerja yang dijalankan secara konsisten oleh seluruh unit kerja.

13. Head of Corporate Affair

Head of Corporate Affair bertugas memastikan efektivitas pengelolaan sinergi operasional, manajemen regulasi, proses internal, serta manajemen mutu perusahaan. Jabatan ini juga bertanggung jawab membangun kolaborasi yang solid dengan anak perusahaan, menyusun standar proses bisnis dan indikator kinerja utama (KPI), serta merumuskan dan mengawal kebijakan manajemen mutu dan kinerja unit. Selain itu, posisi ini memastikan tersedianya sistem pemantauan proyek strategis dan menyusun kebijakan organisasi proyek secara tepat sasaran.

Dalam aspek operasional, *Head of Corporate Affair* menjamin tersedianya informasi bisnis yang valid, terkini, dan menyeluruh sebagai dasar perencanaan strategis dan manajemen pengetahuan. Tanggung jawab lainnya meliputi keakuratan data dari database korporat, kelancaran distribusi informasi dari dan kepada jajaran Direksi dan Dewan Komisaris, serta pengelolaan jadwal Direksi. Selain itu, jabatan ini mencakup pengawasan terhadap aktivitas administrasi, pelaporan, kesekretariatan, manajemen perkantoran, kebutuhan rumah tangga Direksi, dan penerapan manajemen mutu di lingkup *Corporate Office* secara menyeluruh dan efisien.

14. Head of Corporate Communication

Head of Corporate Communication bertanggung jawab atas kelancaran dan efektivitas berbagai aktivitas komunikasi korporat yang mencakup hubungan dengan pemegang saham, pengelolaan

dewan dan sekuritas, manajemen citra perusahaan, serta hubungan dengan masyarakat. Peran ini juga mencakup menjaga kepercayaan pemegang saham dan komunitas pasar modal melalui penyampaian informasi yang transparan dan sesuai regulasi terkait aksi dan kinerja perusahaan.

Selain itu, *Head of Corporate Communication* memastikan citra positif perusahaan tetap terjaga melalui komunikasi eksternal yang terkoordinasi termasuk dalam kegiatan komunikasi pemasaran. Tanggung jawab lainnya meliputi penguatan hubungan yang saling menguntungkan dengan masyarakat melalui kerja sama dengan *Community Development Center* (CDC), keterlibatan aktif dalam penyusunan regulasi bersama otoritas untuk kepentingan perusahaan, serta pengawasan dan pelaporan perkembangan program strategis. Fungsi protokoler juga menjadi bagian dari cakupan tugas untuk menjamin kelancaran dan mutu penyelenggaraan acara perusahaan.

15. Head of Audit Internal

Head of Audit Internal bertanggung jawab memastikan pelaksanaan fungsi audit internal berjalan efektif dengan menerapkan prinsip SOA 302/404 dan pendekatan *risk-based audit*. *Head of Audit Internal* mengawasi agar sistem manajemen kinerja seperti KPI dan program pembinaan (*coaching*) berjalan optimal serta menjaga koordinasi yang baik dengan unit internal dan auditor eksternal (KAP).

Tugasnya juga mencakup menjamin kelengkapan kebijakan audit, kejelasan kerangka kerja audit internal, serta ketepatan rekomendasi bagi CEO dan CFO untuk memastikan akurasi laporan keuangan. Selain itu, *Head of Audit Internal* memastikan seluruh risiko bisnis terkendali melalui sistem pengendalian internal yang konsisten, pelaksanaan *Control Self-Assessment* di tiap unit, dan ketepatan hasil audit yang dilaporkan kepada

manajemen dan komisaris. *Head of Audit Internal* juga memantau tindak lanjut temuan audit dan mengelola keseluruhan proses audit mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pelaporan, hingga pengembangan sistem dan peningkatan kualitas audit.

B. Sistem Satu Data Indonesia (SDI)

Satu Data Indonesia (SDI) merupakan sebuah inisiatif strategis pemerintah Indonesia yang bertujuan untuk membangun sistem data yang terintegrasi, akurat, dan dapat diakses secara mudah oleh seluruh pemangku kepentingan. Program ini lahir sebagai respons atas berbagai masalah yang sering muncul akibat data yang tersebar, tidak konsisten, dan sulit diakses sehingga menghambat proses pengambilan keputusan di berbagai sektor pemerintahan dan masyarakat. SDI dirancang untuk menyatukan berbagai sumber data dari instansi pemerintah, swasta, dan lembaga lainnya menjadi satu *platform* yang terstandarisasi sehingga mendukung terciptanya data yang valid dan terpercaya. Hal ini juga menjadi landasan penting dalam mendukung pembangunan nasional berbasis data yang transparan dan akuntabel.



Gambar 4. 3. Satu Data Indonesia

(Sumber: data.go.id, 2025)

Tujuan utama dari Satu Data Indonesia adalah menciptakan ekosistem data nasional yang terpadu dan terpercaya agar berbagai pihak dapat memanfaatkan data secara optimal dalam pengambilan kebijakan, perencanaan, serta evaluasi program pembangunan. Dengan

adanya SDI, pemerintah berharap dapat mengurangi duplikasi data dan konflik data antar instansi, meningkatkan efisiensi pengelolaan data, serta mendorong keterbukaan informasi publik. Manfaatnya tidak hanya dirasakan oleh pemerintah, tetapi juga masyarakat dan dunia usaha karena memudahkan akses data yang berkualitas dan tepat waktu. Selain itu, SDI juga berperan dalam mendukung digitalisasi dan transformasi teknologi informasi di Indonesia yang semakin berkembang pesat.

Implementasi Satu Data Indonesia dilakukan melalui koordinasi lintas instansi dengan pembentukan kebijakan, standar teknis, serta infrastruktur teknologi informasi yang memadai. Pemerintah menetapkan berbagai regulasi dan pedoman untuk mengatur tata kelola data, standar metadata, dan mekanisme pertukaran data antar lembaga agar integrasi dapat berjalan efektif. Namun, SDI menghadapi beberapa tantangan seperti perbedaan kapasitas teknologi antar daerah, resistensi atau penolakan perubahan dari pihak internal, serta kebutuhan pelatihan SDM yang memadai. Meskipun demikian, upaya terus dilakukan agar SDI bisa menjadi dasar kuat bagi pembangunan berbasis data di Indonesia yang lebih baik dan berkelanjutan.

4.2 Hasil Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menggali peran komunikasi strategis *public relations* dan praktik *account management* dalam mendukung percepatan transformasi digital di sektor publik melalui implementasi Sistem Satu Data Indonesia (SDI) oleh PT Telkom Indonesia. Transformasi digital pada sektor publik menjadi sebuah kebutuhan mendesak yang menuntut kolaborasi efektif antara perusahaan teknologi dengan instansi pemerintah. Dalam hal tersebut, komunikasi korporat dan hubungan publik berfungsi sebagai jembatan utama untuk memastikan penyampaian pesan yang tepat, konsisten, dan efektif kepada berbagai pemangku kepentingan yang memiliki kebutuhan dan tingkat pemahaman berbeda terhadap layanan digital yang kompleks.

Untuk mendapatkan pemahaman mendalam, penelitian ini mengumpulkan data melalui wawancara dengan beberapa narasumber kunci di PT Telkom Indonesia yakni Manager *Corporate Communication*, *Public Relations*, *Account Manager Government Segment*, *Project Manager SDI*, dan *Digital Communication Specialist*. Setiap narasumber memberikan perspektif dan pengalaman terkait strategi komunikasi korporat, praktik komunikasi eksternal, penyesuaian strategi *account management*, serta tantangan teknis dan komunikasi dalam proyek transformasi digital lintas sektor pemerintah. Melalui pertanyaan yang terstruktur berdasarkan rumusan masalah, penelitian ini mendalami bagaimana pesan transformasi digital disampaikan, bagaimana hambatan komunikasi dan penolakan teknologi diatasi, serta bagaimana solusi digital diadaptasi sesuai kebutuhan mitra pemerintah.

4.2.1 Peran Komunikasi Strategis dan *Account Management* dalam Transformasi Digital SDI oleh PT Telkom

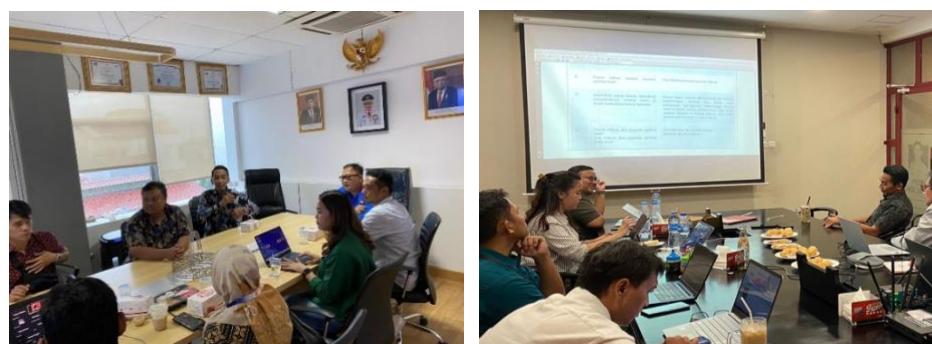
Penerapan komunikasi strategis *public relations* dan praktik *account management* memainkan peran penting dalam mendukung transformasi digital sektor publik melalui proyek Sistem Satu Data Indonesia (SDI) oleh PT Telkom Indonesia. Strategi komunikasi yang terarah digunakan untuk menyampaikan pesan transformasi digital kepada instansi pemerintah secara efektif, sementara *account management* memastikan pendekatan yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing institusi. Kedua fungsi ini berkolaborasi untuk membangun pemahaman, meningkatkan penerapan teknologi, dan memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan. Pemahaman lebih lanjut mengenai penerapan strategi ini diperoleh melalui wawancara dengan para profesional yang terlibat langsung dalam proyek SDI oleh PT Telkom Indonesia.

4.2.1.1. Komunikasi Dua Arah dan Pendekatan Konsultatif

Dalam teori komunikasi strategis yang dikemukakan oleh Grunig dan Hunt, komunikasi dua arah simetris menjadi landasan utama dalam

membangun hubungan yang berorientasi pada saling pengaruh, keterbukaan, dan kepercayaan. Model ini menekankan pentingnya menciptakan ruang dialog yang memungkinkan organisasi dan publik saling mendengar, memberikan *feedback*, serta menyesuaikan strategi secara adaptif. Dalam implementasi Sistem Satu Data Indonesia (SDI), PT Telkom Indonesia menerapkan prinsip ini melalui pendekatan konsultatif yang tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga secara aktif melibatkan instansi pemerintah dalam proses komunikasi dan pengambilan keputusan. *Public Relations* PT Telkom Indonesia menegaskan bahwa komunikasi eksternal yang mereka bangun selalu berupaya membuka ruang diskusi yang interaktif dan dua arah khususnya saat memperkenalkan fitur baru atau kebijakan teknis:

“Kami sengaja menciptakan sesi demo interaktif dan forum diskusi terbuka setiap kali memperkenalkan fitur baru atau perubahan dalam sistem SDI. Peserta tidak hanya mendengarkan, tetapi juga diminta untuk memberikan respons secara langsung. Lewat sesi itu, kami bisa tahu misalnya fitur mana yang membingungkan atau istilah mana yang perlu disederhanakan. Interaksi dua arah ini sangat krusial agar komunikasi tidak berjalan satu arah dan agar stakeholder merasa dilibatkan dalam proses transformasi digital.”



Gambar 4. 2. Forum diskusi komunikasi dua arah

Selaras dengan itu, *Project Manager* SDI menjelaskan bahwa pendekatan agile dalam pengelolaan proyek menjadi kunci untuk memastikan bahwa umpan balik dari mitra pemerintah benar-benar diakomodasi ke dalam siklus pengembangan sistem secara konkret dan cepat:

“Kami menerapkan pendekatan agile artinya setiap feedback langsung dimasukkan dalam siklus perbaikan. Misalnya, jika suatu instansi menyampaikan bahwa format integrasi data kurang kompatibel dengan sistem mereka maka dalam dua sprint berikutnya kami prioritaskan revisinya. Hal ini penting untuk menunjukkan bahwa feedback mereka didengar dan direspon secara konkret. Mekanisme ini juga memperkuat kepercayaan dan komitmen dari instansi pengguna.”

Sementara itu, pendekatan konsultatif juga diperkuat oleh peran Account Manager Government Segment yang bertindak sebagai penghubung langsung antara kebutuhan instansi dan solusi digital internal Telkom. Alih-alih menjual layanan secara satu arah, account manager membangun komunikasi berbasis kebutuhan spesifik masing-masing instansi melalui dialog personal dan simulasi langsung:

“Kami tidak hanya menjual produk, tetapi solusi. Pendekatan kami bersifat konsultatif yang berangkat dari pemetaan kebutuhan spesifik instansi lalu kami hubungkan dengan value proposition dari layanan SDI seperti interoperabilitas data, integrasi sistem, dan percepatan layanan publik.”

Dari ketiga perspektif tersebut, terlihat bahwa PT Telkom Indonesia secara aktif menerapkan komunikasi dua arah simetris dan pendekatan konsultatif untuk memperkuat relasi dengan instansi pemerintah. Praktik ini tidak hanya meningkatkan efektivitas penyampaian pesan, tetapi juga memperdalam kepercayaan stakeholder dalam proses transformasi digital. Meskipun demikian, tantangan tetap ada pada kapasitas tim untuk merespons *feedback* secara cepat dan konsisten terutama ketika berhadapan dengan banyaknya instansi dengan kebutuhan yang sangat beragam.

Pendekatan komunikasi dua arah simetris yang diterapkan PT Telkom Indonesia dalam program SDI mencerminkan penerapan teori komunikasi strategis Grunig dan Hunt yang menekankan diskusi timbal balik antara organisasi dan publik. Berdasarkan penelitian Priyanto (2020), model ini efektif meningkatkan kualitas hubungan antara lembaga pemerintah dan penyedia layanan digital melalui peningkatan *trust* dan partisipasi publik. Telkom menciptakan ruang interaktif seperti forum

diskusi dan sesi demo terbuka yang tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga mendorong *feedback* aktif dari instansi. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi tidak bersifat *top-down*, melainkan menjadi arena negosiasi makna bersama sehingga memperkuat legitimasi program transformasi digital melalui mekanisme partisipatif.

Penerapan pendekatan *agile* dalam pengelolaan proyek SDI juga menjadi bukti integrasi komunikasi dengan pengambilan keputusan. Menurut Rahmadani (2022), pendekatan *agile* mampu meningkatkan responsivitas terhadap kebutuhan pengguna jika disertai mekanisme komunikasi yang adaptif dan cepat. Dalam hal ini Telkom tidak hanya menerima kritik, tetapi benar-benar mengubah input menjadi tindakan konkret dalam *sprint* pengembangan selanjutnya. Hal ini memperkuat prinsip bahwa komunikasi strategis tidak berhenti pada penyampaian pesan, tetapi menjadi proses dinamis yang mendorong perubahan organisasi secara aktual. Dengan demikian, komunikasi menjadi alat pengelolaan ekspektasi dan penguatan kepercayaan terutama ketika melibatkan banyak instansi dengan keragaman sistem dan kebutuhan teknis.

Pendekatan konsultatif melalui peran *Account Manager* menunjukkan pergeseran praktik *Public Relations* dari sekadar promosi menuju *relationship management*. Dalam studi oleh Maharani (2021), pendekatan konsultatif terbukti memperkuat loyalitas *stakeholder* publik terhadap penyedia layanan digital khususnya ketika disesuaikan dengan kebutuhan sektoral. Pendekatan konsultatif melalui peran *Account Manager* menunjukkan pergeseran praktik *Public Relations* dari sekadar promosi menuju *relationship management*. Dalam studi oleh Maharani (2021), pendekatan konsultatif terbukti memperkuat loyalitas *stakeholder* publik terhadap penyedia layanan digital khususnya ketika disesuaikan dengan kebutuhan sektoral. PT Telkom Indonesia tidak hanya menawarkan layanan secara umum, melainkan terlebih dahulu mengidentifikasi kebutuhan spesifik setiap instansi pemerintah untuk kemudian merancang solusi yang

sesuai seperti interoperabilitas data dan percepatan layanan publik melalui SDI. Namun, pelaksanaan komunikasi lintas sektor masih menghadapi tantangan terutama dalam menjaga konsistensi dan efektivitasnya di tengah keragaman kebutuhan antar-instansi. Dalam hal ini, kualitas hubungan yang terbangun sangat ditentukan oleh kompetensi sumber daya manusia Telkom dalam memahami aspek sektoral secara mendalam serta dalam menjalin komunikasi yang adaptif, responsif, dan berorientasi pada pemecahan masalah.

4.2.1.2. Segmentasi Audiens dan Personalisasi Solusi

Salah satu elemen kunci dalam *Excellence Theory* adalah pentingnya riset dan pemetaan audiens secara mendalam sebelum menyusun strategi komunikasi organisasi. Hal ini ditujukan agar pesan yang disampaikan dapat disesuaikan dengan karakteristik, kebutuhan, dan kapasitas penerima secara spesifik. PT Telkom Indonesia menerapkan prinsip ini secara konsisten dalam proyek Sistem Satu Data Indonesia (SDI) baik melalui strategi komunikasi digital maupun pendekatan *account management* yang responsif. Dari sisi komunikasi, *Digital Communication Specialist* Telkom menjelaskan bahwa proses segmentasi audiens dilakukan secara sistematis berdasarkan berbagai variabel seperti posisi jabatan, lokasi geografis (pusat atau daerah), serta tingkat literasi digital. Tujuannya adalah menyusun konten dan media penyampaian yang relevan dan mudah dipahami oleh masing-masing segmen:

“Kami melakukan pemetaan audiens terlebih dahulu baik berdasarkan posisi jabatan, lokasi (pusat/daerah), maupun literasi digital. Untuk pengambil kebijakan, kami gunakan media presentasi interaktif, webinar, dan video explainer formal. Untuk teknisi atau operator lapangan, kami sediakan tutorial berbasis visual, e-learning, dan thread edukatif di media sosial.”

Segmentasi tersebut tidak hanya berfungsi untuk menyederhanakan komunikasi, tetapi juga sebagai strategi penyampaian pesan yang dapat memperkuat pemahaman dan penerimaan terhadap teknologi baru terutama

di lingkungan birokrasi yang kompleks. Pemilihan saluran dan gaya bahasa yang tepat menjadi bentuk konkret penerapan komunikasi strategis berbasis audiens. Sementara itu dari perspektif transformasi digital, segmentasi juga menjadi landasan dalam proses personalisasi solusi oleh *Account Manager Government Segment*. Pendekatan ini mencerminkan gagasan Edelstein bahwa transformasi digital harus menyentuh aspek internal (proses dan relasi) dan bukan semata pengadaan teknologi. Dengan memahami tingkat kesiapan digital (*digital maturity*), beban operasional, dan prioritas layanan dari tiap instansi, *account manager* dapat menyusun solusi yang lebih relevan dan tepat guna:

“Kami menyadari bahwa kebutuhan tiap instansi sangat beragam mulai dari tingkat *digital maturity* hingga beban operasional harian. Maka strategi komunikasi kami fleksibel yaitu untuk instansi yang masih di tahap awal digitalisasi, kami tekankan pada manfaat dasar seperti konektivitas dan kemudahan akses data. Sedangkan untuk instansi yang lebih maju kami tawarkan integrasi *end-to-end* melalui SDI.”

Segmentasi audiens dan personalisasi solusi ini menjadi kunci keberhasilan implementasi SDI secara adaptif dan terarah. Dengan merancang komunikasi dan layanan berdasarkan karakteristik unik setiap instansi maka Telkom tidak hanya menyampaikan pesan yang informatif, tetapi juga menciptakan nilai yang kontekstual dan berdampak. Strategi ini menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif dan transformasi digital yang inklusif harus dimulai dari pemahaman mendalam terhadap siapa yang menjadi penerima pesan maupun pengguna solusi.

Pemetaan audiens secara sistematis yang dilakukan PT Telkom Indonesia dalam proyek SDI menunjukkan upaya yang serius dalam mengadaptasi komunikasi sesuai dengan keragaman karakteristik penerima pesan. Strategi ini selaras dengan temuan Indrayani (2021) yang menunjukkan bahwa segmentasi audiens berdasarkan jabatan, lokasi geografis, dan tingkat literasi digital berkontribusi signifikan terhadap peningkatan efektivitas komunikasi program digital di sektor pemerintahan.

Dalam praktiknya, Telkom menyesuaikan format dan kanal komunikasi seperti penggunaan webinar untuk mengambil kebijakan dan tutorial visual untuk operator lapangan guna memastikan pesan dapat dipahami secara optimal. Segmentasi ini tidak hanya mempermudah penyampaian informasi, tetapi juga memperkuat pemahaman terhadap teknologi baru di lingkungan birokrasi yang kompleks dan seringkali resisten terhadap perubahan.

Segmentasi audiens dalam proyek SDI tidak hanya berhenti pada strategi komunikasi, melainkan menjadi dasar bagi proses personalisasi solusi teknis yang ditawarkan kepada instansi pemerintah. Penelitian oleh Widyastuti dan Lestari (2020) menegaskan bahwa penyesuaian solusi digital berdasarkan kesiapan teknologi dan kapasitas organisasi penerima akan mempercepat penerapan sistem dan meminimalisasi penolakan internal. Telkom melalui peran *account manager* menyusun pendekatan diferensiatif bagi instansi dengan tingkat kesiapan digital yang berbeda. Instansi yang berada di tahap awal diberikan layanan yang menonjolkan manfaat dasar seperti kemudahan akses data, sedangkan instansi yang lebih maju ditawarkan skema integrasi sistem secara menyeluruh. Praktik ini menunjukkan pentingnya komunikasi dan solusi yang berbasis kondisi untuk mendukung transformasi digital yang tepat sasaran.

Penerapan segmentasi dan personalisasi oleh Telkom membuktikan bahwa komunikasi yang efektif dan transformasi digital yang berkelanjutan harus diawali dengan pemahaman mendalam terhadap karakteristik mitra. Studi oleh Ramadhan (2022) menyebutkan bahwa keberhasilan inisiatif digital di sektor publik sangat ditentukan oleh kemampuan penyedia layanan dalam membangun pendekatan yang adaptif dan responsif terhadap kebutuhan setempat. Dalam penerapan SDI, Telkom tidak hanya menyampaikan informasi tetapi juga menciptakan nilai fungsional yang dirasakan langsung oleh instansi pemerintah. Tantangan ke depan terletak pada skalabilitas strategi ini terutama ketika jumlah instansi yang dilayani semakin banyak dan kebutuhannya semakin beragam. Oleh karena itu,

penguatan kapasitas internal dan konsistensi dalam pelaksanaan komunikasi berbasis data menjadi syarat penting bagi keberhasilan program jangka panjang.

4.2.1.3. Narasi Strategis dan Penyederhanaan Teknologi

Dalam *Excellence Theory* oleh Grunig dan Hunt, kemampuan organisasi untuk membentuk narasi yang strategis merupakan bagian dari proses membangun pemahaman bersama yang bermakna antara organisasi dan publiknya. Terlebih dalam teknologi publik seperti Sistem Satu Data Indonesia (SDI), narasi dan penyederhanaan istilah teknis menjadi kunci untuk memastikan bahwa substansi kebijakan dapat diterima, dimengerti, dan didukung oleh pemangku kepentingan yang beragam. PT Telkom Indonesia memahami hal ini dengan menerapkan pendekatan komunikasi berbasis penyederhanaan makna (*meaning simplification*) yakni menjembatani kerumitan sistem dengan bahasa yang mudah dimengerti namun tetap strategis. Manager *Corporate Communication* PT Telkom Indonesia menjelaskan bahwa narasi strategis SDI dibentuk melalui proses penyelarasan makna antara teknisi, pembuat kebijakan, dan penerima manfaat. Salah satu pendekatannya adalah dengan membungkai komunikasi melalui *value-driven storytelling* yakni menyampaikan fungsi SDI dalam bentuk manfaat konkret bagi pelayanan publik:

“Kami sadar istilah seperti federasi data atau sinkronisasi metadata hanya bisa dimengerti teknokrat. Maka kami ubah narasinya menjadi satu pintu akses data, layanan publik lebih cepat, atau satu NIK untuk semua keperluan. Narasi ini kami bentuk bukan untuk menyederhanakan isi, tetapi untuk membuka ruang pemahaman lintas sektor. Komunikasi strategis kami bukan soal teknis, tetapi soal membangun dukungan.”

Pendekatan tersebut diterjemahkan secara langsung oleh para *Account Manager Government Segment* yang menjadi ujung tombak komunikasi ke instansi pemerintah. Seorang *account manager* menyampaikan bahwa keberhasilan komunikasi tidak semata-mata karena

kualitas teknologi, tetapi lebih karena bagaimana pesan dikemas secara relevan dengan kebutuhan mitra:

“Banyak instansi pemerintah hanya ingin tahu apakah sistem ini bisa membantu pekerjaan mereka atau tidak jadi saya tidak langsung bicara soal API atau *dashboard*, tetapi lebih pada bagaimana sistem ini bisa mempercepat distribusi bantuan sosial atau mengurangi tumpang tindih data kami ajak mereka memahami manfaat lewat analogi yang dekat dengan keseharian bukan lewat istilah teknis yang rumit.”

Selaras dengan itu, *Digital Communication Specialist* SDI memanfaatkan berbagai saluran visual dan digital untuk menguatkan narasi. Infografis, video pendek, dan konten media sosial digunakan sebagai medium untuk menyederhanakan konsep-konsep teknis ke dalam bentuk visual naratif yang menarik dan mudah dipahami:

“Kami buat konten seperti 3 Menit Memahami SDI dengan visual animasi. Tujuannya agar orang yang tidak punya latar belakang IT pun bisa paham kenapa satu data itu penting. Bahkan dalam kampanye di media sosial, kami hindari istilah rumit. Kami pakai metafora sederhana seperti bayangkan kalau semua instansi saling bicara dalam satu bahasa data.”

Dari tiga perspektif ini, tampak bahwa Telkom Indonesia membangun strategi komunikasi yang tidak hanya teknis, tetapi juga komunikatif dan inklusif. Penyederhanaan teknologi dalam komunikasi bukan berarti mengurangi substansi, melainkan memperluas akses pemahaman. Strategi ini memperkuat posisi Telkom sebagai fasilitator transformasi digital pemerintahan dan bukan hanya sebagai penyedia layanan teknologi. Meskipun demikian, tantangan tetap ada dalam menjaga konsistensi narasi di seluruh kanal dan tim yang terlibat terutama ketika pesan harus disesuaikan dengan berbagai audiens yang berbeda secara kebutuhan dan tingkat pemahaman teknologi.

Strategi komunikasi yang dilakukan PT Telkom Indonesia dalam proyek SDI menunjukkan pentingnya penyusunan narasi yang sederhana namun bermakna sebagai sarana menjembatani kompleksitas teknologi

dengan pemahaman publik. Penelitian oleh Lestari (2021) menunjukkan bahwa penyederhanaan bahasa teknis melalui narasi berbasis manfaat nyata meningkatkan tingkat penerimaan terhadap program digital pemerintah terutama di kalangan non-teknokrat. Dalam hal ini, Telkom tidak menyampaikan SDI dalam istilah teknis seperti sinkronisasi metadata melainkan mengubahnya menjadi pesan fungsional seperti satu pintu akses data. Strategi ini membuka ruang pemahaman lintas sektor dan menciptakan dukungan kebijakan secara lebih luas karena narasi yang dibentuk relevan dengan kebutuhan publik dan mudah dipahami oleh pemangku kepentingan lintas level.

Pendekatan narasi yang digunakan Telkom tidak hanya bersifat institusional, tetapi juga diterjemahkan secara praktis oleh para account manager dalam interaksi langsung dengan instansi pemerintah. Penelitian yang dilakukan oleh Nugroho (2020) menunjukkan bahwa keberhasilan komunikasi transformasi digital sangat dipengaruhi oleh kemampuan penyedia layanan untuk menerjemahkan teknologi ke dalam bahasa manfaat operasional yang konkret. Hal ini terlihat dalam praktik Telkom yang memilih menjelaskan SDI bukan dari sisi teknis, melainkan dari sisi dampaknya terhadap percepatan distribusi bantuan atau efisiensi pelayanan publik. Strategi ini menciptakan kedekatan makna antara sistem dan pengguna akhir yang pada akhirnya memperkuat komitmen institusi untuk mengadopsi dan mengimplementasikan sistem digital secara lebih aktif.

Dukungan naratif dalam media digital turut memperluas jangkauan pemahaman terhadap konsep SDI terutama melalui konten visual seperti infografis dan video edukatif. Studi oleh Sari dan Fadillah (2022) menegaskan bahwa visualisasi pesan yang dikaitkan dengan narasi sehari-hari mampu meningkatkan retensi informasi hingga 40% lebih tinggi dibanding penyampaian verbal semata. Praktik Telkom dalam merancang konten 3 Menit Memahami SDI merupakan bentuk konkret dari strategi ini. Dengan menghindari istilah teknis dan menggunakan metafora sederhana

maka Telkom membuka akses pemahaman bagi publik non-IT tanpa kehilangan substansi utama. Meskipun demikian, tantangan tetap terletak pada konsistensi narasi antar kanal dan antar tim terutama dalam menjaga keselarasan pesan di tengah kompleksitas audiens dan dinamika kebijakan yang terus berkembang.

4.2.1.4. Kredibilitas Pesan melalui *Storytelling* dan Testimoni

Dalam komunikasi strategis, kredibilitas pesan menjadi elemen penting untuk membangun kepercayaan dan dukungan dari publik. Salah satu pendekatan yang digunakan Telkom Indonesia dalam mendukung transformasi digital pemerintah melalui Sistem Satu Data Indonesia (SDI) adalah dengan mengedepankan *storytelling* berbasis pengalaman dan testimoni dari pengguna layanan. Pendekatan ini selaras dengan prinsip mutual benefit dalam *Excellence Theory* yang menekankan pentingnya membangun relasi timbal balik dan berorientasi pada solusi nyata yang dirasakan oleh kedua belah pihak. *Manager Corporate Communication* menjelaskan bahwa Telkom sengaja menyusun narasi komunikasi eksternal yang berbasis studi kasus konkret agar instansi pemerintah tidak hanya memahami fitur teknis, tetapi juga mampu membayangkan dampaknya secara nyata:

“Kami banyak menggunakan studi kasus dari instansi yang sudah berhasil mengintegrasikan datanya. Misalnya kami tunjukkan bagaimana Pemerintah Daerah X bisa memotong waktu pengolahan data bantuan sosial dari dua minggu jadi dua hari. Cerita nyata seperti ini jauh lebih kuat dibandingkan sekadar infografik atau daftar fitur karena instansi lain merasa oh ini nyata dan bisa diterapkan juga di tempat kami.”

Hal serupa ditegaskan oleh *Digital Communication Specialist* yang menekankan bahwa *storytelling* menjadi alat penting dalam menyampaikan pesan kompleks secara lebih membumi dan *relatable* khususnya kepada pemangku kepentingan non-teknis:

“Seringkali instansi pemerintah hanya ingin tahu apakah sistem ini bisa membantu pekerjaan mereka atau tidak jadi saya tidak langsung

bicara soal API atau dashboard tapi lebih pada bagaimana sistem ini bisa mempercepat distribusi bantuan sosial atau mengurangi tumpang tindih data kami ajak mereka memahami manfaat lewat analogi yang dekat dengan keseharian bukan lewat istilah teknis yang rumit.”

Account Manager Government Segment menjelaskan bahwa testimoni langsung dari instansi yang sudah berhasil menerapkan sistem SDI menjadi salah satu alat komunikasi paling efektif dalam proses advokasi kebijakan digital. Dalam banyak kasus, instansi baru lebih percaya setelah melihat bagaimana instansi lain mengimplementasikannya dengan hasil nyata:

“Kami sering ajak instansi yang masih ragu untuk bicara langsung dengan rekan mereka yang sudah pakai sistem SDI. Testimoni dari sesama birokrat itu punya kekuatan sendiri karena mereka berbagi pengalaman, bukan kami yang promosi. Jadi lebih kredibel dan membangun rasa percaya.”

Dari ketiga perspektif tersebut terlihat bahwa Telkom tidak hanya menyampaikan pesan berbasis data atau informasi teknis, tetapi juga mengemasnya dalam bentuk narasi yang kontekstual dan mudah diterima. Penggunaan *storytelling* dan testimoni memperkuat kepercayaan serta membantu mengatasi resistensi awal dari instansi yang belum sepenuhnya memahami manfaat dari integrasi data nasional. Pendekatan ini membuktikan bahwa kredibilitas pesan tidak hanya dibangun dari isi pesan itu sendiri, tetapi juga dari cara penyampaiannya dan siapa yang menyampaikannya.

Penguatan kredibilitas pesan melalui pendekatan *storytelling* dan testimoni menjadi strategi yang efektif dalam komunikasi transformasi digital khususnya di sektor publik. Penelitian oleh Putri dan Wibowo (2021) menunjukkan bahwa narasi berbasis pengalaman nyata memiliki pengaruh lebih besar dalam membentuk persepsi dan meningkatkan kepercayaan audiens dibandingkan penyampaian informasi teknis secara langsung. Dalam implementasi SDI, Telkom Indonesia menggunakan studi kasus dari instansi yang telah berhasil menerapkan sistem sebagai sarana untuk

menunjukkan dampak konkret. Strategi ini memudahkan instansi lain membayangkan manfaat sistem secara fungsional sekaligus mengurangi kesenjangan pemahaman antara penyedia teknologi dan penerima manfaat kebijakan digital tersebut.

Komunikasi berbasis analogi dan narasi keseharian sebagaimana dijelaskan oleh tim komunikasi digital Telkom menunjukkan bahwa keberhasilan penyampaian pesan tidak semata ditentukan oleh akurasi teknis, tetapi oleh kemampuan pesan menjangkau pemahaman pengguna. Penelitian oleh Susanto (2020) menyebutkan bahwa pemangku kepentingan non-teknis cenderung merespons lebih baik terhadap bentuk komunikasi yang membumi dan aplikatif. Dalam hal ini, Telkom membingkai fitur teknis menjadi manfaat operasional seperti efisiensi distribusi bantuan atau pengurangan duplikasi data. Proses ini memperkuat daya serap pesan karena informasi disampaikan dalam kondisi yang sesuai dengan tantangan nyata yang dihadapi oleh masing-masing instansi pemerintah.

4.2.2 Tantangan Penerapan Komunikasi Strategis dan *Account Management* dalam Transformasi Digital SDI oleh PT Telkom Indonesia

Dalam menghadapi transformasi digital di sektor publik melalui Sistem Satu Data Indonesia (SDI), PT Telkom Indonesia tidak terlepas dari berbagai tantangan komunikasi strategis dan praktik manajemen akun yang efektif. Proses ini menuntut kolaborasi erat antara berbagai instansi pemerintah dan pemangku kepentingan internal perusahaan guna menyelaraskan tujuan serta mengatasi hambatan teknis dan non-teknis. Melalui wawancara dengan narasumber, penelitian ini menggali secara mendalam kendala yang dihadapi dalam menyampaikan pesan transformasi digital, mengelola ekspektasi klien, serta memastikan kelancaran koordinasi antar tim demi mendukung keberhasilan implementasi SDI secara menyeluruh. Adapun hasil wawancaranya dapat dilihat sebagai berikut.

4.2.2.1. Perencanaan Komunikasi

Perencanaan komunikasi menjadi bagian krusial dalam mendukung keberhasilan transformasi digital melalui inisiatif Satu Data Indonesia (SDI). PT Telkom Indonesia selaku mitra strategis menghadapi sejumlah tantangan yang cukup kompleks dalam merancang strategi komunikasi yang efektif dan adaptif terhadap keberagaman pemangku kepentingan terutama di sektor pemerintahan. Salah satu hambatan utama adalah heterogenitas tingkat literasi digital di antara audiens yang menjadi target komunikasi. Hal ini menuntut penyusunan narasi yang dapat menjangkau kelompok dengan pemahaman yang sangat terbatas hingga kelompok yang sudah akrab dengan teknologi digital. Sebagaimana dijelaskan oleh Manager Corporate Communication dalam hasil wawancara sebagai berikut:

“Tantangan paling mendasar adalah menyusun pesan yang dapat dipahami oleh berbagai kalangan. Kami harus memastikan bahwa narasi mengenai SDI tidak hanya dimengerti oleh pihak yang terbiasa dengan istilah digital, tetapi juga oleh birokrat yang masih asing dengan konsep open data, data lake, atau integrasi sistem.”

Hal ini menunjukkan bahwa proses perencanaan komunikasi harus memperhitungkan segmentasi audiens secara spesifik agar pesan strategis dapat diterima dengan tepat. Selain itu, keterbatasan waktu dan sumber daya manusia juga menjadi kendala dalam pelaksanaan perencanaan komunikasi yang ideal. *Public Relations* menyampaikan bahwa:

“Kami sering dihadapkan pada tenggat waktu yang ketat dalam penyusunan materi komunikasi, sementara tim yang mengerjakannya sangat terbatas. Akibatnya, materi yang kami hasilkan cenderung bersifat generik dan kurang adaptif terhadap kebutuhan lokal di masing-masing daerah.”

Kondisi ini mencerminkan bahwa penyusunan strategi komunikasi masih cenderung *top-down* tanpa disertai proses pemetaan lokalitas secara komprehensif. Di sisi lain, Digital Communication Specialist menyampaikan belum maksimalnya segmentasi konten dalam perencanaan awal:

“Salah satu tantangan kami adalah membedakan pendekatan konten antara pemangku kebijakan, pelaksana teknis, dan mitra daerah.

Masing-masing membutuhkan gaya komunikasi yang berbeda, tetapi kadang kami belum memiliki data yang cukup untuk merancang diferensiasi tersebut.”

Pernyataan ini menunjukkan pentingnya riset audiens sebagai basis perencanaan komunikasi agar strategi yang diterapkan benar-benar tepat sasaran. Sementara itu, tantangan lain juga muncul dari faktor eksternal khususnya dinamika birokrasi daerah. *Account Manager Government Segment* menjelaskan bahwa:

“Kami mengalami kesulitan menjaga kesinambungan komunikasi ketika terjadi pergantian pejabat. Setiap perubahan memerlukan proses edukasi ulang dan ini mempengaruhi efektivitas jangka panjang dari pesan yang sudah kami tanamkan.”

Hal ini mengindikasikan perlunya strategi komunikasi yang fleksibel namun berkelanjutan agar mampu menjawab dinamika kelembagaan yang sering berubah-ubah. Adapun dari perspektif proyek, Project Manager SDI menambahkan bahwa:

“Perencanaan komunikasi terkadang berjalan terpisah dari perencanaan teknis proyek. Akibatnya, ada ketidaksinkronan antara pesan yang disampaikan dengan realisasi tahapan proyek di lapangan.”

Kondisi ini menunjukkan pentingnya integrasi lintas fungsi antara komunikasi dan pelaksana teknis agar publik memperoleh informasi yang akurat dan sesuai perkembangan proyek. Berdasarkan pemaparan tersebut, dapat disimpulkan bahwa tantangan dalam perencanaan komunikasi SDI oleh PT Telkom Indonesia tidak hanya terletak pada aspek teknis penyusunan pesan, tetapi juga pada dinamika struktur birokrasi, keterbatasan sumber daya, serta kurangnya integrasi antara strategi komunikasi dan pelaksanaan program.

Perencanaan komunikasi dalam proyek SDI menghadapi tantangan signifikan akibat heterogenitas pemahaman teknologi di lingkungan birokrasi. Studi oleh Handayani dan Nugraheni (2020) mengungkapkan bahwa disparitas literasi digital di sektor pemerintahan menjadi hambatan

utama dalam komunikasi kebijakan berbasis teknologi. PT Telkom Indonesia merespons tantangan ini dengan menyusun narasi yang harus menjangkau beragam segmen mulai dari pengambil kebijakan hingga pelaksana teknis. Namun, keterbatasan waktu dan tenaga kerja menyebabkan materi komunikasi seringkali bersifat generik dan tidak sepenuhnya responsif terhadap kebutuhan lokal. Hal ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi SDI masih membutuhkan proses penyesuaian yang lebih mendalam dan berbasis riset audiens untuk meningkatkan daya serap pesan di berbagai lapisan pemerintahan.

Keterbatasan dalam segmentasi konten juga menjadi persoalan dalam perencanaan awal komunikasi. Menurut Wulandari (2021), keberhasilan strategi komunikasi transformasi digital sangat dipengaruhi oleh akurasi pemetaan peran audiens yang dilibatkan. Dalam penerapan SDI, ketidakcukupannya data mengenai karakteristik audiens menyebabkan pendekatan komunikasi yang digunakan Telkom belum dapat sepenuhnya dibedakan antara pejabat pengambil keputusan, pelaksana teknis, maupun mitra daerah. Hal ini memperkuat pentingnya riset mendalam terhadap pemangku kepentingan sebagai landasan perencanaan. Tanpa pemahaman segmentatif yang akurat maka pesan yang dirancang berisiko tidak tepat sasaran sehingga menghambat proses internalisasi kebijakan SDI dan memperlambat penerapan sistem oleh pemerintah daerah.

Selain tantangan internal, dinamika kelembagaan seperti pergantian pejabat daerah menjadi kendala eksternal yang mengganggu kesinambungan komunikasi. Penelitian oleh Saharuddin dan Amirullah (2022) mencatat bahwa pergantian jabatan di birokrasi sering menyebabkan hilangnya memori kelembagaan dan perlunya edukasi ulang terhadap program digital yang sedang berjalan. Telkom mengalami hal serupa di mana pergantian pejabat menuntut upaya komunikasi berulang yang menghambat efektivitas jangka panjang. Di sisi lain, tidak sinkronnya

perencanaan komunikasi dengan tahapan proyek teknis menyebabkan munculnya kesenjangan antara narasi yang dibangun dan realisasi di lapangan. Oleh karena itu, integrasi lintas fungsi antara tim komunikasi dan pelaksana teknis menjadi krusial untuk memastikan bahwa pesan yang disampaikan kepada publik mencerminkan progres aktual proyek SDI secara akurat dan kredibel.

4.2.2.2. Pemahaman Audiens

Pemahaman terhadap audiens merupakan dasar dalam strategi komunikasi yang efektif terutama dalam proyek berskala besar seperti Satu Data Indonesia (SDI). PT Telkom Indonesia menyadari bahwa keberhasilan komunikasi tidak hanya ditentukan oleh pesan yang disampaikan, tetapi juga oleh seberapa dalam organisasi memahami karakteristik dan kesiapan penerima pesan baik di tingkat internal seperti tim proyek maupun eksternal seperti institusi pemerintah daerah, aparatur sipil negara, dan masyarakat umum. Dalam praktiknya, perbedaan tingkat literasi digital dan pemahaman teknologi menjadi tantangan utama yang harus diantisipasi sejak tahap awal perencanaan komunikasi. Sebagaimana dijelaskan oleh *Manager Corporate Communication*, terdapat kesenjangan pemahaman yang cukup lebar antara satu pemangku kepentingan dengan yang lain terutama terkait isu-isu teknis seperti interoperabilitas data, arsitektur sistem, dan keamanan informasi:

“Kami menemukan bahwa tidak semua pihak memahami teknologi yang kami bicarakan, padahal mereka merupakan pengambil kebijakan. Ketika kami menjelaskan tentang *data lake*, integrasi *dashboard*, atau penggunaan AI dalam manajemen data, beberapa pemangku kepentingan tampak kebingungan. Bahkan ada yang secara langsung menyatakan belum familiar dengan istilah-istilah tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa kami tidak bisa menyamakan pendekatan komunikasi ke semua stakeholder. Kami harus bisa membagi segmentasi berdasarkan latar belakang mereka yaitu mana yang teknis, mana yang administratif, dan mana yang perlu pendekatan edukatif terlebih dahulu.”

Sementara itu, tantangan lain juga muncul dari kondisi masyarakat yang menjadi objek tidak langsung dari komunikasi SDI. *Public Relations* menyampaikan bahwa masih rendahnya literasi digital di beberapa wilayah

menyebabkan banyak masyarakat tidak menyadari pentingnya integrasi data dan transparansi informasi publik:

“Banyak masyarakat belum sepenuhnya memahami bagaimana data mereka digunakan atau diolah oleh pemerintah. Mereka tidak tahu bahwa data itu bisa mempercepat layanan atau meningkatkan akurasi bantuan sosial. Bahkan dalam sosialisasi, kami sering mendapatkan pertanyaan yang sangat mendasar seperti ‘Mengapa semua data harus dikumpulkan? Apakah aman? Hal ini menunjukkan bahwa literasi digital masih rendah sehingga strategi komunikasi harus lebih mengedepankan edukasi publik yang berkelanjutan dan bukan hanya sekadar menyampaikan narasi teknokratik.”

Digital Communication Specialist juga menegaskan bahwa segmentasi audiens belum sepenuhnya terpetakan secara rinci terutama ketika berkaitan dengan komunikasi digital:

“Kami menyadari bahwa satu pesan tidak bisa dikonsumsi secara sama oleh semua kalangan. Ada audiens yang membutuhkan pendekatan visual, ada juga yang lebih responsif terhadap data numerik. Sayangnya, belum semua konten kami dibangun berdasarkan peta persona yang akurat. Kadang kami masih menggunakan pendekatan seragam dalam membuat materi sosialisasi. Hal ini menjadi tantangan tersendiri karena tanpa memahami cara audiens menerima dan memproses informasi maka pesan strategis kami bisa tidak tersampaikan secara optimal.”

Berdasarkan kutipan-kutipan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pemahaman audiens dalam strategi komunikasi SDI masih menghadapi berbagai hambatan mulai dari perbedaan tingkat literasi digital, ketimpangan pemahaman teknis, hingga belum maksimalnya segmentasi konten berbasis data audiens. Oleh karena itu, PT Telkom Indonesia perlu terus mengembangkan pendekatan berbasis riset audiens seperti pemetaan persona dan analisis perilaku digital agar strategi komunikasi yang disusun tidak hanya informatif, tetapi juga inklusif dan adaptif terhadap kebutuhan masing-masing kelompok sasaran.

Pemahaman terhadap audiens menjadi salah satu tantangan utama dalam pelaksanaan strategi komunikasi proyek Satu Data Indonesia (SDI) oleh PT Telkom Indonesia. Dalam praktiknya, perbedaan tingkat literasi digital, latar belakang teknis, dan kapasitas institusional antar pemangku kepentingan menimbulkan hambatan dalam penyampaian pesan strategis.

Sejumlah pihak termasuk pengambil kebijakan di level daerah masih belum familiar dengan istilah teknis seperti *data lake*, *dashboard* integrasi, atau keamanan data digital. Hal ini menyebabkan proses sosialisasi menjadi kurang efektif jika tidak disesuaikan dengan segmentasi penerima informasi.

Penelitian dari Yulianti dan Prasetyo (2021) menunjukkan bahwa kegagalan komunikasi dalam proyek transformasi digital pemerintah seringkali disebabkan oleh asumsi bahwa semua pemangku kepentingan memiliki pemahaman yang sama terhadap isu data. Temuan ini diperkuat oleh studi yang dilakukan oleh Fitriani (2020) yang menyebutkan bahwa strategi komunikasi digital pemerintahan di Indonesia cenderung bersifat seragam dan tidak mempertimbangkan keragaman kompetensi serta preferensi audiens. Kondisi serupa tercermin dalam pelaksanaan komunikasi SDI oleh Telkom yang mengakui bahwa belum semua konten disusun berdasarkan pemetaan persona atau pendekatan yang responsif terhadap jenis audiens yang berbeda.

Oleh karena itu, pendekatan komunikasi yang dilakukan perlu diarahkan pada edukasi yang berkelanjutan serta dibangun di atas riset audiens yang kuat. Penggunaan konten yang disesuaikan dengan kebutuhan baik visual, naratif, maupun berbasis data sederhana dapat membantu menjembatani kesenjangan pemahaman yang ada. Tanpa segmentasi yang matang maka pesan-pesan kunci SDI berisiko tidak tersampaikan secara optimal. Beberapa studi terdahulu juga menyarankan pentingnya strategi komunikasi diferensial khususnya pada proyek-proyek yang melibatkan transformasi digital lintas sektor seperti SDI (Wahyuni, 2022).

4.2.2.3. Pesan Strategis

Perumusan pesan strategis merupakan tahap krusial dalam komunikasi publik karena pesan yang tidak dirancang dengan tepat akan sulit mencapai tujuannya, terlebih jika audiensnya beragam secara latar belakang dan tingkat pemahaman. Dalam proyek Satu Data Indonesia

(SDI), Telkom menghadapi tantangan dalam menyusun pesan yang tidak hanya informatif, tetapi juga persuasif, mudah dipahami, dan mampu menggugah keterlibatan stakeholder. Kerumitan istilah teknis, perbedaan kapasitas pemahaman, serta keragaman kanal komunikasi memaksa tim komunikasi untuk mengembangkan pendekatan pesan yang fleksibel, berbasis narasi, dan kontekstual. *Manager Corporate Communication* menekankan pentingnya pendekatan *storytelling* yang menonjolkan manfaat nyata SDI bagi *stakeholder*:

“Kami menyadari bahwa pendekatan naratif jauh lebih efektif dibanding penjelasan teknis semata. Oleh karena itu, dalam setiap kampanye kami mencoba memulai dengan cerita yaitu bagaimana data bisa mempercepat proses bantuan sosial, bagaimana integrasi informasi bisa mencegah duplikasi anggaran, dan sebagainya. *Storytelling* ini bukan sekadar bercerita, tetapi mengaitkan SDI dengan kehidupan sehari-hari *stakeholder*. Kami tidak berbicara soal metadata atau API di awal, tetapi manfaat langsung. Hal ini adalah cara kami membangun relevansi dan memancing ketertarikan di awal komunikasi.”

Tantangan muncul ketika pesan teknis harus dijembatani agar tetap akurat tetapi tetap mudah dipahami. Digital Strategist dan Public Relations mengidentifikasi adanya kesenjangan antara konten yang terlalu teknokratis dan kebutuhan audiens untuk penjelasan yang sederhana dan aplikatif:

“Kami seringkali harus menyederhanakan istilah-istilah teknis seperti federasi data, integrasi lintas platform, atau big data governance. Meskipun penting secara terminologi, namun jika disampaikan secara mentah maka akan menimbulkan kebingungan. Maka kami menggunakan narasi jembatan semacam analogi atau contoh kontekstual yang menghubungkan istilah itu ke hal yang familiar bagi *stakeholder* seperti penggabungan data antar-KTP di berbagai instansi. Tetapi memang proses ini memerlukan waktu dan latihan agar tidak terjebak pada simplifikasi yang keliru.”

Tantangan lain dalam penyusunan pesan juga terlihat dari pengalaman *Account Manager Government Segment* yang seringkali berhadapan langsung dengan pemangku kepentingan daerah. Narasumber menekankan pentingnya menggunakan pendekatan edukatif berbasis analogi dalam interaksi formal maupun informal:

“Saat bertemu dengan pejabat daerah, saya biasanya menghindari istilah-istilah teknis di awal. Saya coba membandingkan konsep SDI dengan hal-hal sederhana seperti sistem perbankan yaitu bagaimana data nasabah bisa dibagi ke berbagai cabang, tetapi tetap satu identitas. Pendekatan analogi ini lebih bisa diterima karena dekat dengan keseharian mereka. Namun, tantangannya adalah memastikan bahwa analogi tersebut tetap mencerminkan esensi teknis yang benar dan tidak misleading. Hal itu tentu tidak mudah perlu kemampuan komunikasi yang cukup matang.”

Berdasarkan pengalaman para narasumber, dapat disimpulkan bahwa tantangan dalam pengembangan pesan strategis untuk SDI terletak pada penciptaan keseimbangan antara ketepatan informasi dan kesederhanaan bahasa. Penyampaian pesan harus mampu membangun narasi yang menggugah, namun tetap mencerminkan kompleksitas proyek secara utuh. Maka dari itu, strategi komunikasi Telkom perlu terus mengevaluasi format penyampaian, kanal yang digunakan, dan kapasitas penyampaian tim agar pesan SDI dapat diterima dan dipahami secara luas oleh seluruh pemangku kepentingan.

Perumusan pesan strategis dalam proyek Satu Data Indonesia (SDI) menjadi tantangan tersendiri bagi PT Telkom Indonesia mengingat kompleksitas materi dan keberagaman audiens yang dituju. Berdasarkan pengalaman tim komunikasi, proses penyampaian tidak hanya menekankan pada aspek informatif, tetapi juga harus bersifat persuasif dan kontekstual. Hal ini sejalan dengan temuan Putri dan Nugroho (2021) yang menekankan bahwa proyek transformasi digital pemerintah di Indonesia membutuhkan narasi yang mampu menjembatani istilah teknis dengan bahasa yang lebih dekat dengan kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu, pendekatan berbasis *storytelling* dan analogi menjadi strategi utama yang digunakan untuk menarik perhatian serta membangun pemahaman awal terhadap urgensi SDI.

Tantangan muncul ketika tim harus menjaga akurasi informasi sambil tetap menyederhanakan istilah seperti federasi data atau integrasi platform digital. Penelitian oleh Hapsari (2020) menunjukkan bahwa

penyampaian pesan dalam proyek digital cenderung gagal ketika terjadi *over-simplifikasi* yang mengorbankan substansi. Hal ini pula yang menjadi perhatian Telkom di mana narasi yang dibangun harus tetap merepresentasikan kompleksitas proyek tanpa membuat audiens kewalahan atau salah menginterpretasikan pesan. Penggunaan analogi yang tepat seperti membandingkan interoperabilitas data dengan sistem perbankan diakui sebagai cara yang cukup efektif untuk menjembatani kesenjangan pemahaman, namun tetap membutuhkan pelatihan komunikasi yang konsisten bagi tim pelaksana.

Dengan demikian, strategi komunikasi dalam proyek SDI menuntut proses evaluasi berkelanjutan baik dari sisi substansi konten maupun kemampuan penyampainya. Studi oleh Ramadhan dan Lestari (2022) menekankan pentingnya penyesuaian format pesan dengan karakteristik audiens dalam proyek lintas sektor. Telkom dalam hal ini dihadapkan pada kebutuhan untuk mengembangkan materi komunikasi yang adaptif, kanal distribusi yang relevan, serta peningkatan kompetensi tim agar pesan SDI dapat diterima secara luas dan tidak menimbulkan penolakan. Keberhasilan komunikasi bukan hanya ditentukan oleh isi pesan, tetapi juga oleh sejauhmana pesan tersebut mampu membangun relevansi, kepercayaan, dan pemahaman lintas institusi.

4.2.2.4. Saluran Komunikasi dan *Feedback*

Pemilihan dan pengelolaan saluran komunikasi yang tepat merupakan komponen penting dalam strategi komunikasi proyek Satu Data Indonesia (SDI). Di tengah kompleksitas isu teknis dan keberagaman stakeholder, tantangan muncul ketika satu saluran tidak bisa menjangkau semua audiens secara efektif. Selain itu, komunikasi satu arah tidak cukup; Telkom dituntut untuk membuka ruang dialog agar bisa memahami respon serta menyesuaikan pendekatan secara adaptif. Oleh karena itu komunikasi SDI bukan hanya soal menyampaikan pesan, tetapi juga membangun siklus dua arah antara penyampai dan penerima pesan. *Digital Communication*

Specialist menekankan bahwa pendekatan multimedia menjadi krusial untuk menjembatani variasi preferensi audiens. Narasumber menyebutkan:

“Kami menggunakan kombinasi kanal seperti media sosial, video animasi edukatif, dan kampanye berbasis visual di platform digital. Masyarakat cenderung lebih mudah memahami pesan ketika dikemas dalam bentuk visual interaktif terutama untuk topik seperti data terpadu atau integrasi sistem. Akan tetapi tantangannya adalah menjaga konsistensi pesan di seluruh platform. Terkadang, satu video viral tapi tidak representatif secara teknis, atau sebaliknya terlalu teknis dan tidak menarik secara visual. Oleh sebab itu, setiap konten harus melewati validasi tim teknis dan komunikasi sebelum dirilis.”

Sementara itu, pendekatan tatap muka tetap dianggap penting dalam menjangkau instansi daerah. Project Manager SDI dan Account Manager Government Segment menekankan bahwa konsultasi langsung, coaching, dan diskusi personal merupakan bentuk komunikasi yang tidak bisa digantikan di lapangan:

“Dalam beberapa kasus terutama dengan pemerintah daerah, komunikasi digital saja tidak cukup. Mereka lebih nyaman ketika bisa berdiskusi langsung, memperlihatkan demo sistem, bahkan menyampaikan keberatan secara terbuka. Kami harus menyiapkan waktu khusus untuk kunjungan, sesi tanya jawab, dan kadang coaching informal. Tantangannya adalah keterbatasan sumber daya kami tidak bisa menjangkau semua pihak sekaligus, jadi perlu prioritisasi,”

Feedback dari lapangan menjadi masukan berharga untuk memperbaiki strategi komunikasi. Public Relations menjelaskan bahwa ruang diskusi interaktif disiapkan secara khusus dalam setiap demo dan sosialisasi baik online maupun offline:

“Setelah setiap sesi demo atau sosialisasi, kami biasanya membuka sesi tanya jawab dan ruang diskusi. Di situ biasanya muncul pertanyaan-pertanyaan kritis yang menunjukkan pemahaman atau kebingungan stakeholder. Kami catat semuanya dan kemudian evaluasi seperti mana yang perlu dijawab langsung dan mana yang jadi bahan perbaikan konten ke depan. Hal ini juga jadi sarana membangun kepercayaan karena stakeholder merasa didengar.”

Mekanisme kolaboratif digunakan untuk menyesuaikan prioritas komunikasi berdasarkan *feedback* stakeholder. Project Manager menyebutkan ini sebagai bagian dari *agile collaboration*:

“Kami tidak bisa memaksakan satu pendekatan komunikasi untuk semua. Maka kami terapkan pendekatan kolaboratif misalnya jika suatu daerah merasa butuh edukasi khusus tentang interoperabilitas data, kami ubah urutan materi agar topik itu lebih dulu dibahas. Pendekatan ini hanya mungkin jika ada saluran umpan balik yang aktif dan responsif.”

Berdasarkan pemaparan di atas, tantangan utama dalam pemilihan saluran komunikasi dan pengelolaan *feedback* SDI terletak pada keberagaman preferensi audiens, keterbatasan sumber daya untuk komunikasi langsung, dan pentingnya menyaring serta merespon masukan secara aktif. Maka dari itu, strategi komunikasi SDI perlu mengintegrasikan pendekatan multimedia, tatap muka, serta diskusi terbuka agar dapat membangun kepercayaan dan efektivitas penyampaian pesan secara menyeluruh.

Pemilihan dan pengelolaan saluran komunikasi yang efektif menjadi kunci dalam menyampaikan pesan Satu Data Indonesia (SDI) kepada pemangku kepentingan yang beragam. Komunikasi satu arah terbukti tidak cukup karena tidak mampu menangkap dinamika kebutuhan dari berbagai pihak. Dalam proyek lintas sektor seperti SDI, ruang komunikasi dua arah menjadi penting untuk membangun pemahaman bersama. Penelitian oleh Wijaya (2020) menunjukkan bahwa keberhasilan program pemerintah digital sangat bergantung pada kemampuan membangun komunikasi interaktif antara pengelola dan pengguna. Satu saluran komunikasi tidak dapat menjangkau semua audiens secara merata sehingga strategi multimodal harus diadopsi. Pendekatan ini menjadi landasan untuk merespons beragam ekspektasi dan pemahaman teknis yang berbeda antar instansi terutama ketika menyangkut isu integrasi data dan layanan publik digital.

Penggunaan media sosial, video animasi edukatif, dan visual interaktif menjadi pendekatan yang menonjol dalam menyampaikan konten SDI. Namun, tantangan muncul ketika pesan viral tidak selalu selaras dengan substansi teknis. Hal ini menuntut mekanisme validasi silang antara tim teknis dan komunikasi sebelum konten dirilis. Sejalan dengan temuan Susanto dan Prasetyo (2021), keberhasilan komunikasi publik berbasis digital tidak hanya bergantung pada daya tarik visual, tetapi juga pada akurasi isi yang disampaikan. Dalam proyek SDI, multimedia menjadi alat penting untuk menjembatani kesenjangan pemahaman antara teknokrat dan masyarakat umum. Meskipun demikian, diperlukan kehati-hatian agar tidak terjadi distorsi pesan teknis terutama ketika komunikasi dilakukan di kanal yang lebih populer namun tidak dirancang untuk penjelasan detail seperti TikTok atau Instagram.

Komunikasi digital yang bersifat masif ternyata tidak cukup efektif dalam menjangkau pemerintah daerah. Pendekatan tatap muka seperti coaching, konsultasi langsung, dan sesi demonstrasi sistem masih menjadi sarana penting dalam membangun pemahaman. Penelitian oleh Mulyadi (2019) tentang komunikasi pemerintahan digital di daerah menunjukkan bahwa efektivitas komunikasi meningkat secara signifikan ketika ada interaksi langsung yang memungkinkan penyesuaian bahasa, konteks, dan nuansa lokal. Dalam penerapan SDI, pendekatan semacam ini digunakan untuk menjembatani hambatan teknis maupun psikologis di tingkat daerah. Namun, kendala utama tetap pada keterbatasan sumber daya yang mengharuskan tim Telkom melakukan prioritisasi wilayah dan instansi yang akan dikunjungi berdasarkan urgensi serta kesiapan teknis.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Peran Komunikasi Strategis dan *Account Management* dalam Transformasi Digital SDI oleh PT Telkom

Dalam mendukung implementasi Sistem Satu Data Indonesia (SDI) sebagai bagian dari percepatan transformasi digital sektor publik, PT

Telkom Indonesia menerapkan pendekatan komunikasi strategis dan praktik *account management* secara terpadu. Pendekatan ini tidak hanya bertujuan untuk menyampaikan informasi teknologi, tetapi juga membangun pemahaman yang kuat dan menciptakan hubungan kerja yang berkelanjutan dengan institusi pemerintah. Melalui kolaborasi antara tim komunikasi dan manajemen klien, pesan digitalisasi disampaikan secara adaptif dan relevan sesuai kebutuhan masing-masing instansi. Strategi ini memungkinkan proses adopsi teknologi berjalan lebih efektif, terarah, dan diterima dengan baik di lingkungan birokrasi pemerintah.



Gambar 4. 3.1 Komunikasi Strategis dan Account Management

4.3.1.1. Penyusunan Narasi Strategis dan Konsistensi Pesan Komunikasi

Penerapan komunikasi strategis dalam transformasi digital sektor publik seperti pada program Satu Data Indonesia oleh PT Telkom Indonesia dimulai dengan penyusunan narasi yang selaras dengan visi nasional dan pilar transformasi digital Telkom yaitu *Five Bold Moves*. Narasi ini tidak hanya menyampaikan pesan teknis, tetapi juga menekankan pentingnya integrasi lintas sektor dan kolaborasi antar-pemangku kepentingan. Dalam hal ini, narasi strategis dibangun untuk menggambarkan peran Telkom sebagai *enabler* utama dalam mendukung tata kelola data yang terintegrasi, andal, dan akuntabel. Penyusunan narasi juga diarahkan untuk memperkuat posisi Telkom

sebagai mitra pemerintah dalam transformasi digital melalui penekanan pada dampak positif terhadap pelayanan publik dan efisiensi birokrasi.

Selanjutnya, narasi yang dikembangkan disesuaikan dengan karakteristik masing-masing layanan dalam ekosistem Satu Data Indonesia baik yang berbasis infrastruktur (seperti jaringan dan pusat data) maupun aplikasi (seperti *dashboard* analitik dan sistem integrator data). Penyesuaian ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap jenis layanan dikomunikasikan secara relevan kepada target audiensnya seperti kementerian, lembaga daerah, atau mitra teknis. Misalnya narasi untuk produk infrastruktur lebih menekankan pada aspek keandalan dan skalabilitas, sementara untuk aplikasi lebih fokus pada *user experience* dan efisiensi proses kerja. Strategi ini memungkinkan komunikasi yang lebih tersegmentasi namun tetap berada dalam kerangka narasi utama yang konsisten.

Pengembangan pesan utama (*key message*) menjadi elemen krusial untuk menjaga keseragaman komunikasi lintas kanal dan pihak internal. Pesan utama seperti “Data Terkoneksi, Indonesia Terkelola” atau “Satu Platform, Banyak Solusi” digunakan dalam berbagai materi komunikasi mulai dari presentasi eksekutif, kampanye media sosial, hingga proposal kemitraan. Narasi ini dibingkai secara adaptif namun tetap memiliki benang merah yang menghubungkan seluruh inisiatif. Dengan begitu, baik komunikasi yang dilakukan oleh divisi teknis maupun tim *public relations* tetap berada dalam spektrum yang sama sehingga mencegah fragmentasi informasi dan menjaga persepsi publik terhadap peran Telkom dalam proyek transformasi digital nasional.

Untuk mendukung penyampaian pesan yang konsisten, Telkom juga menyelenggarakan pelatihan internal secara rutin bagi tim komunikasi dan teknis. Pelatihan ini mencakup pemahaman narasi inti, pemetaan *stakeholder*, hingga cara menyampaikan pesan sesuai kebutuhan audiens. Selain itu, panduan komunikasi dan *toolkit* narasi dibagikan sebagai referensi standar. Langkah ini penting untuk

memastikan bahwa setiap interaksi dengan pihak eksternal baik dalam forum resmi, wawancara, atau media sosial sehingga mampu mencerminkan arah strategi komunikasi perusahaan secara seragam. Konsistensi pesan ini pada akhirnya memperkuat reputasi Telkom sebagai pemimpin transformasi digital sektor publik di Indonesia.

4.3.1.2. Pendekatan Komunikasi Multi-Channel dan Segmentasi Audiens

Dalam mendukung transformasi digital sektor publik, Telkom Indonesia menerapkan pendekatan komunikasi *multi-channel* yang bertujuan menjangkau berbagai kelompok pemangku kepentingan secara efektif. Kanal yang digunakan meliputi webinar, media sosial, media interaktif seperti *microsite* tematik, serta kampanye digital di berbagai *platform*. Pemanfaatan kanal ini memungkinkan diseminasi informasi secara luas dan aktual sekaligus membuka ruang dialog dua arah. Misalnya webinar dimanfaatkan untuk menjangkau audiens strategis dan teknis secara langsung, sementara media sosial digunakan untuk membangun kesadaran publik dan memperkuat citra Telkom sebagai pelaksana utama program Satu Data Indonesia. Pendekatan ini menciptakan ekosistem komunikasi yang inklusif dan dinamis dalam mendukung agenda digital pemerintah.

Pendekatan *multi-channel* ini dilengkapi dengan strategi segmentasi konten yang disesuaikan dengan jenis audiens. Bagi audiens strategis seperti pejabat kementerian dan kepala daerah, konten disusun dengan berfokus pada nilai kebijakan, manfaat makro, serta relevansi dengan tata kelola data nasional. Sementara itu bagi audiens teknis seperti operator dan pengelola data di lapangan, materi komunikasi lebih bersifat aplikatif seperti panduan teknis dan *showcase integrasi*. Di sisi lain, publik umum menerima konten dengan pendekatan edukatif dan inspiratif untuk membangun pemahaman serta dukungan terhadap inisiatif ini. Segmentasi semacam ini memungkinkan penyampaian

pesan yang lebih tepat sasaran, meminimalisir bias komunikasi, dan mendorong keterlibatan yang lebih aktif dari tiap kelompok.

Selain menyesuaikan isi pesan, Telkom juga memanfaatkan beragam format komunikasi untuk mengakomodasi preferensi konsumsi informasi. *Whitepaper* digunakan untuk menyampaikan kebijakan strategis secara mendalam kepada pemangku kepentingan formal. Sementara infografis dan video tutorial digunakan untuk menjelaskan konsep teknis dengan cara yang mudah dipahami. Format-format ini dipilih berdasarkan perilaku media dari masing-masing segmen audiens seperti preferensi *visual learning* bagi pengguna media sosial atau kebutuhan dokumentasi resmi untuk mitra kelembagaan. Penggunaan format yang beragam ini tidak hanya meningkatkan efektivitas penyampaian pesan, tetapi juga memperkuat daya ingat terhadap narasi utama program.

Penyesuaian pesan juga mempertimbangkan tingkat literasi digital dan posisi geografis audiens khususnya antara pusat dan daerah. Di wilayah dengan literasi digital tinggi, Telkom lebih banyak menggunakan format daring interaktif seperti *e-learning* dan forum diskusi digital. Sebaliknya untuk wilayah dengan keterbatasan infrastruktur digital, penyampaian pesan dilakukan melalui pendekatan campuran seperti *workshop offline* dan media cetak lokal. Fleksibilitas ini menunjukkan sensitivitas komunikasi terhadap aspek sosial dan geografis audiens yang sangat penting dalam proyek berskala nasional. Dengan demikian maka komunikasi strategis Telkom tidak hanya menyebarkan informasi, tetapi juga menjembatani kesenjangan digital dan membangun keterlibatan lintas wilayah secara lebih merata.

4.3.1.3. Praktik *Storytelling* dan Edukasi Publik Berbasis Manfaat

Dalam rangka membangun pemahaman publik dan memperkuat legitimasi program Satu Data Indonesia, Telkom Indonesia mengadopsi praktik *storytelling* yang menekankan pada manfaat nyata dari

transformasi digital. Salah satu strategi utamanya adalah menampilkan studi kasus sukses dari instansi pemerintah yang telah merasakan dampak positif seperti efisiensi pengambilan keputusan dan percepatan layanan publik. Testimoni dari pejabat daerah atau pengguna layanan menjadi alat komunikasi yang efektif untuk memperkuat kredibilitas dan menunjukkan bahwa solusi yang ditawarkan bukan sekadar konsep, melainkan telah diimplementasikan dan berhasil. Praktik ini membantu membangun narasi yang inspiratif dan membumi sehingga menjadikan data sebagai aset strategis yang mampu mengubah cara kerja birokrasi secara konkret.

Komunikasi teknis yang kompleks seringkali menjadi kendala dalam menjangkau publik non-teknis. Untuk itu, Telkom menyederhanakan narasi teknologi menjadi *value proposition* yang mudah dipahami. Misalnya daripada menjelaskan arsitektur *data lake* secara teknis, narasi justru lebih difokuskan pada bagaimana integrasi data mempercepat distribusi bantuan sosial atau mengurangi tumpang tindih anggaran. Pendekatan ini memindahkan titik fokus dari fitur ke manfaat sehingga pesan menjadi lebih *relatable*. Dengan menyederhanakan istilah teknis dan menekankan nilai sosial-ekonomi maka pesan komunikasi menjadi lebih mudah diterima oleh pejabat non-teknis, media, maupun masyarakat umum yang menjadi bagian penting dalam ekosistem Satu Data Indonesia.

Pendekatan *translate the tech into impact* menjadi prinsip utama dalam strategi komunikasi Telkom. Teknologi tidak cukup hanya dijelaskan melalui spesifikasi, tetapi perlu divisualisasikan dampaknya. Telkom menggunakan berbagai analogi dan media visual seperti animasi, infografis, dan ilustrasi interaktif untuk menjembatani kesenjangan pemahaman antara tim teknis dan publik. Contoh analogi seperti menggambarkan integrasi data sebagai jembatan informasi antar-lembaga atau mesin koordinasi digital digunakan untuk membuat pesan lebih imajinatif dan melekat. Visualisasi ini membantu

mempercepat pemahaman terutama dalam presentasi publik dan kampanye digital serta memperkuat *engagement* terhadap isu data sebagai pilar penting pemerintahan modern.

Sebagai pelengkap dari strategi narasi, Telkom juga konsisten memproduksi konten edukatif untuk meningkatkan literasi publik terhadap isu data dan digitalisasi layanan. Konten ini disebarluaskan melalui media sosial, kanal YouTube resmi, serta kolaborasi dengan media nasional dan komunitas digital. Materi yang disusun meliputi video tutorial, *e-learning*, hingga artikel populer tentang manfaat interoperabilitas data dalam kehidupan sehari-hari. Tujuannya bukan sekadar membentuk opini publik, tetapi juga mendorong partisipasi dan kepercayaan masyarakat terhadap program pemerintah. Edukasi publik berbasis manfaat ini memperkuat landasan sosial dari transformasi digital sehingga menciptakan dukungan yang lebih luas terhadap keberlanjutan Satu Data Indonesia.

4.3.1.4. Pendekatan *Account Management* Berbasis Solusi dan Kebutuhan Spesifik

Dalam mendukung implementasi Satu Data Indonesia, Telkom Indonesia menerapkan pendekatan *account management* yang bersifat konsultatif dan berbasis kebutuhan spesifik instansi. Pendekatan ini dimulai dengan pemetaan kesiapan digital tiap institusi melalui asesmen menyeluruh yang mencakup aspek infrastruktur, tata kelola, hingga kompetensi sumber daya manusia. *Account manager* bertugas melakukan dialog strategis dengan para pengambil kebijakan untuk memahami tantangan dan prioritas digitalisasi di instansi tersebut. Dengan pola ini maka Telkom tidak hanya berperan sebagai penyedia layanan teknologi, tetapi sebagai mitra transformasi digital yang mampu memberi solusi terarah dan terukur sesuai dengan konteks dan kondisi institusi publik yang beragam.

Solusi yang ditawarkan tidak bersifat generik, melainkan disesuaikan dengan tahapan transformasi digital masing-masing klien. Institusi yang baru memulai digitalisasi difokuskan pada penguatan infrastruktur dasar seperti konektivitas dan pengelolaan data awal, sementara institusi yang lebih matang diarahkan pada optimalisasi aplikasi analitik dan integrasi sistem. Pendekatan ini mencerminkan fleksibilitas dalam model layanan Telkom serta kepekaan terhadap variabel struktural dan budaya birokrasi yang berbeda-beda. Penyesuaian semacam ini sangat penting dalam konteks pemerintahan di mana percepatan digitalisasi tidak bisa dilakukan dengan pendekatan satu model untuk semua (*one-size-fits-all*).

Telkom juga mengembangkan solusi *end-to-end* yang terintegrasi melalui berbagai portofolio layanan seperti *Fixed Mobile Convergence* (FMC) untuk konektivitas, Data Center Co dan DigiCo untuk pengelolaan data, serta B2B IT Service untuk solusi aplikasi dan dukungan teknis. Penyusunan solusi ini dilakukan berdasarkan hasil asesmen kebutuhan klien sehingga menghasilkan paket layanan yang tidak hanya menyelesaikan permasalahan teknis, tetapi juga memperkuat landasan tata kelola data yang andal dan berkelanjutan. Dengan model layanan seperti ini maka Telkom mampu memberikan nilai tambah yang nyata dan relevan bagi institusi pemerintah dalam menjalankan agenda transformasi digital.

Peran *account manager* dalam pendekatan ini sangat strategis karena berfungsi sebagai penghubung antara kebutuhan klien dan solusi internal Telkom. Mereka tidak hanya bertanggung jawab dalam aspek relasi bisnis, tetapi juga menjadi fasilitator pemahaman lintas fungsi yaitu antara tim teknis Telkom dan pengguna akhir di instansi pemerintah. Kemampuan *account manager* dalam menerjemahkan kebutuhan klien menjadi solusi konkret serta menjaga komunikasi yang berkelanjutan sehingga menjadikan mereka sebagai aktor kunci dalam keberhasilan implementasi program. Dengan pendekatan ini maka

hubungan antara Telkom dan mitra institusional menjadi lebih kolaboratif dan berorientasi solusi jangka panjang, bukan hanya sekadar transaksi proyek.

4.3.1.5. Desain dan Implementasi Komunikasi Proyek SDI secara Adaptif

Dalam pelaksanaan proyek Satu Data Indonesia (SDI), Telkom Indonesia mengadopsi pendekatan *adaptive project management* guna menghadapi dinamika birokrasi dan kompleksitas koordinasi lintas lembaga. Pendekatan ini memungkinkan tim proyek untuk merespons perubahan kebutuhan, tantangan teknis, dan regulasi secara cepat dan fleksibel. Desain komunikasi proyek pun bersifat iteratif dengan evaluasi dan penyesuaian rutin terhadap strategi komunikasi, cakupan layanan, dan ekspektasi pemangku kepentingan. Komunikasi adaptif juga diterapkan untuk menjaga keterhubungan antara agenda teknis dan kebijakan sehingga setiap tahapan pengembangan SDI tetap selaras dengan target transformasi digital nasional dan agenda integrasi data lintas sektor.

Dari sisi teknis, desain SDI menggunakan arsitektur modular dan *cloud-native* yang memungkinkan perluasan (*scalability*) dan efisiensi dalam pengembangan layanan digital pemerintah. Implementasi modular ini dikomunikasikan kepada instansi pengguna sebagai keuntungan strategis karena memungkinkan integrasi bertahap sesuai kesiapan masing-masing. Misalnya modul integrasi data dapat diimplementasikan lebih dahulu disusul dengan visualisasi *dashboard* atau interoperabilitas sistem pelayanan publik. Strategi ini memperkuat narasi fleksibilitas dan keberlanjutan yang menjadi nilai tambah penting bagi instansi pemerintah dalam mempertimbangkan adopsi *platform* SDI sebagai sistem utama tata kelola datanya.

Untuk menunjang eksekusi teknis proyek SDI, Telkom mengintegrasikan berbagai teknologi utama seperti API *Gateway*,

Cloud Storage, Big Data Analytics, dan jaringan Metro-E. Integrasi ini memungkinkan pengumpulan, pertukaran, dan pemanfaatan data antarinstansi secara aktual dan aman. Komunikasi mengenai teknologi tersebut dikemas secara terstruktur dan edukatif agar mudah dipahami oleh audiens teknis maupun non-teknis. Materi komunikasi seperti infografis, video penjelasan arsitektur sistem, dan studi simulasi digunakan untuk menjelaskan bagaimana teknologi tersebut bekerja secara terintegrasi dan memberikan manfaat operasional serta strategis bagi pelayanan publik.

Sebagai bagian penting dari implementasi proyek SDI, Telkom turut menyusun *governance model* yang mengatur mekanisme koordinasi antar instansi pemerintah. Model ini mencakup struktur tanggung jawab, jalur komunikasi antar lembaga, serta standar interoperabilitas data. Dalam proses ini, strategi komunikasi diarahkan untuk membangun komitmen dan kepemilikan (*ownership*) dari setiap aktor yang terlibat. Forum koordinasi, *Focus Group Discussion* (FGD) lintas kementerian, hingga penyusunan dokumen kebijakan dilakukan dengan pendekatan partisipatif. Komunikasi yang adaptif dan terbuka menjadi landasan penting untuk menciptakan kepercayaan serta memperkuat kolaborasi lintas institusi demi keberlanjutan proyek Satu Data Indonesia dalam jangka panjang.

4.3.1.6. Optimalisasi Komunikasi Digital dan Evaluasi Berbasis Data

Optimalisasi komunikasi digital dalam proyek Satu Data Indonesia (SDI) dilakukan dengan mengintegrasikan *value storytelling* dan strategi *omnichannel* untuk menjangkau audiens yang beragam secara efektif. Telkom Indonesia tidak hanya menyampaikan informasi teknis, tetapi juga membungkai narasi berbasis nilai seperti efisiensi layanan publik, keterbukaan data, dan percepatan pengambilan keputusan. Strategi ini diperkuat melalui kanal komunikasi yang saling terhubung seperti situs resmi (*microsite*), media sosial, *platform*

webinar, dan media massa digital. Pendekatan ini menciptakan pengalaman komunikasi yang konsisten dan menyeluruh bagi pengguna sehingga memungkinkan pesan strategis disampaikan secara serempak di berbagai *platform* tanpa kehilangan makna inti.

Penggunaan media digital memungkinkan Telkom menjangkau audiens secara lebih luas dan interaktif. Konten dikemas dalam berbagai format visual seperti animasi, infografis, testimoni video, dan artikel populer yang diunggah melalui *microsite* khusus SDI, kanal YouTube, serta akun media sosial resmi. Media sosial seperti LinkedIn, Instagram, dan X (dahulu Twitter) dimanfaatkan untuk memperkuat kehadiran digital dan membangun percakapan seputar pentingnya tata kelola data. Penyebaran konten dilakukan secara terjadwal dan tematis sehingga audiens dapat mengikuti narasi transformasi SDI secara bertahap. Kanal ini juga menjadi sarana untuk menjawab pertanyaan publik, menangkap opini, dan membentuk persepsi positif secara aktual.

Efektivitas komunikasi digital Telkom tidak dilepaskan dari penggunaan *media analytics* dan *feedback loops* yang dirancang secara sistematis. Setiap kanal komunikasi dipantau menggunakan metrik performa seperti *engagement rate*, *click-through rate*, dan *time on page*. Selain itu, *feedback* dari audiens dikumpulkan melalui survei *online*, *polling* media sosial, dan respons dalam sesi webinar. Data yang diperoleh digunakan untuk mengukur keberhasilan pesan, mengidentifikasi titik lemah, dan mengkaji relevansi konten terhadap kebutuhan audiens. Evaluasi ini menjadi bagian penting dari sistem manajemen komunikasi berbasis data yang adaptif sehingga memastikan bahwa strategi tetap kontekstual dan berdaya guna.

Berdasarkan hasil evaluasi tersebut, penyesuaian konten dan strategi komunikasi dilakukan secara berkala. Topik yang tidak banyak menarik perhatian akan diubah pendekatannya, sementara topik yang memperoleh respons positif akan diperluas cakupannya. Misalnya, jika

audiens lebih merespons konten yang bersifat visual daripada teks panjang maka frekuensi unggahan infografis akan ditingkatkan. Tim komunikasi Telkom juga terus menyempurnakan *tone* dan format penyampaian untuk menyesuaikan dengan dinamika media digital dan perubahan preferensi audiens. Dengan pendekatan ini maka komunikasi tidak bersifat statis, melainkan berkembang seiring dengan kebutuhan dan ekspektasi pemangku kepentingan proyek SDI.

4.3.1.7. Analisis Menggunakan *Excellence Theory* (Teori Komunikasi Strategis)

Penerapan komunikasi strategis dalam proyek Sistem Satu Data Indonesia (SDI) oleh PT Telkom Indonesia dapat dianalisis menggunakan *Excellence Theory* dari Grunig dan Hunt. Teori ini menekankan pentingnya komunikasi dua arah simetris di mana organisasi dan publik saling memengaruhi melalui dialog terbuka. PT Telkom menerapkan strategi ini dengan merancang narasi komunikasi yang menyederhanakan konsep digitalisasi menjadi pesan yang dapat diterima berbagai lapisan birokrasi. Penyusunan narasi inti mengenai sinergi antar pilar *Five Bold Moves* dan penyesuaian konten sesuai latar belakang teknis audiens yang merupakan bentuk dari komunikasi yang berusaha membangun persepsi bersama, bukan hanya sekadar menyampaikan informasi satu arah.

Prinsip komunikasi dua arah simetris juga tercermin dalam pendekatan *multi-channel* yang digunakan Telkom. Melalui webinar, media sosial, kampanye edukasi, hingga *workshop* tatap muka, PT Telkom membuka ruang dialog untuk menerima *feedback* dari instansi pemerintah. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi tidak hanya bersifat informatif, tetapi juga partisipatif dimana respon audiens digunakan untuk menyempurnakan pesan selanjutnya. Dengan demikian, Telkom memperkuat hubungan jangka panjang dengan *stakeholder* sebagaimana ditekankan dalam teori komunikasi strategis

yaitu menjadikan komunikasi sebagai instrumen hubungan, bukan hanya sekadar promosi.

Praktik *storytelling* dan penggunaan testimoni dari instansi pengguna juga merupakan bentuk komunikasi strategis yang menekankan kepercayaan dan kredibilitas. Alih-alih menggunakan pendekatan teknis semata, Telkom mengaitkan fitur teknologi dengan solusi nyata atas masalah publik seperti keterlambatan layanan atau birokrasi berbelit. Strategi ini memperlihatkan pemahaman bahwa komunikasi yang berhasil harus relevan dan berbasis pengalaman pengguna. Grunig dan Hunt menyebut strategi semacam ini sebagai bagian dari *excellent public relations* yaitu komunikasi yang mengedepankan nilai *mutual benefit*, bukan hanya kepentingan organisasi.

Selanjutnya, upaya Telkom dalam menyegmentasikan audiens berdasarkan tingkat literasi digital dan posisi kelembagaan juga mencerminkan penerapan komunikasi yang terstruktur dan berbasis riset. Komunikasi untuk pejabat pusat berbeda dari operator teknis di daerah baik dari segi media, gaya bahasa, maupun format konten. Dengan melakukan pemetaan yang rinci, Telkom memastikan bahwa pesan sampai secara tepat sasaran. Hal ini sejalan dengan pandangan Grunig dan Hunt bahwa komunikasi strategis yang efektif menuntut riset awal, perencanaan sistematis, dan evaluasi berkelanjutan sebagai dasar pengambilan keputusan komunikasi organisasi.

4.3.1.8. Analisis Menggunakan Teori Transformasi Digital

Transformasi digital menurut Edelstein tidak hanya soal penerapan teknologi, tetapi tentang bagaimana organisasi mengubah proses internal dan eksternal untuk menciptakan nilai baru. Dalam hal ini, praktik *account management* PT Telkom Indonesia menunjukkan penerapan langsung teori tersebut. *Account manager* tidak hanya menjual produk, tetapi menawarkan solusi berbasis data dan kebutuhan

spesifik klien. Pendekatan konsultatif, pemetaan *digital maturity*, serta simulasi layanan menjadi bagian dari upaya personalisasi solusi digital yang relevan. Hal ini memperlihatkan transformasi peran *account management* dari fungsi teknis menjadi mitra strategis yang memahami kompleksitas birokrasi.

Penerapan teknologi seperti *Customer Relationship Management* (CRM), *big data analytics*, dan *platform* kolaborasi membantu Telkom membaca kebutuhan institusi secara lebih akurat. *Account manager* dapat menggunakan data historis dan preferensi pengguna untuk mengusulkan solusi yang tidak generik, melainkan terpersonalisasi sesuai prioritas masing-masing instansi. Dengan demikian maka layanan menjadi lebih responsif, adaptif, dan tepat guna. Hal ini menjadi bentuk nyata transformasi digital dalam *account management* dimana teknologi digunakan untuk memperdalam relasi dan meningkatkan efisiensi proses penanganan akun sektor publik.

Strategi *account management* Telkom juga memperlihatkan bagaimana transformasi digital mempercepat integrasi internal antar-divisi. Ketika satu instansi membutuhkan integrasi data kependudukan dan kesehatan misalnya *account manager* menjadi jembatan yang mengkoordinasikan layanan DigiCo, InfraCo, dan B2B IT Service dalam satu solusi. Praktik ini menggambarkan orkestrasi teknologi dan sumber daya untuk menciptakan layanan *end-to-end*. Edelstein menekankan pentingnya kolaborasi lintas fungsi dalam transformasi digital dan hal ini terbukti efektif diterapkan dalam manajemen proyek SDI yang berskala besar dan multi-sektor.

Pentingnya evaluasi dan penyesuaian berbasis data juga menjadi bagian dari praktik *account management* Telkom yang sejalan dengan teori Edelstein. Melalui *media analytics* dan *monitoring dashboard*, efektivitas komunikasi dan kinerja layanan terus dievaluasi. Ketika ditemukan kendala atau perbedaan ekspektasi dari klien maka strategi langsung disesuaikan baik dari sisi teknis maupun pendekatan

komunikasi. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi digital bukan hanya tentang adopsi sistem, melainkan juga tentang membangun mekanisme kerja yang lebih gesit dan berbasis *insight*. Dengan demikian, relasi antara Telkom dan instansi publik dapat berkembang secara berkelanjutan.

4.3.2 Tantangan Penerapan Komunikasi Strategis dan *Account Management* dalam Transformasi Digital SDI oleh PT Telkom Indonesia

Dalam proses transformasi digital sektor publik, praktik komunikasi dan pengelolaan hubungan menjadi komponen penting yang menentukan keberhasilan integrasi teknologi baru ke dalam sistem pemerintahan. Di tengah dinamika birokrasi dan keberagaman karakteristik instansi, proses penyampaian pesan, pengelolaan ekspektasi, dan pembentukan pemahaman bersama memerlukan pendekatan yang tidak hanya teknis, tetapi juga strategis dan relasional. Tantangan muncul dari ketimpangan literasi digital, penolakan terhadap perubahan, hingga perbedaan kesiapan infrastruktur dan sumber daya.

4.3.2.1. Tantangan Penyampaian Pesan kepada Pemangku Kepentingan dengan Literasi Digital Beragam

Salah satu tantangan utama dalam penerapan komunikasi strategis pada proyek Satu Data Indonesia (SDI) adalah beragamnya tingkat literasi digital antar pemangku kepentingan baik secara kelembagaan maupun individual. Instansi pusat umumnya memiliki pemahaman teknologi yang lebih mapan, sementara instansi daerah terutama di wilayah 3T (tertinggal, terdepan, terluar) masih menghadapi keterbatasan dalam infrastruktur, SDM, dan pemahaman konsep digitalisasi. Ketimpangan ini mempengaruhi efektivitas penyampaian pesan komunikasi khususnya dalam menjelaskan urgensi integrasi data dan pemanfaatan platform digital. Akibatnya, narasi yang terlalu teknis berpotensi tidak dipahami atau bahkan

ditolak karena tidak sesuai dengan konteks dan kapasitas audiens yang dituju.

Untuk mengatasi hal tersebut, Telkom menerapkan strategi adaptasi bahasa dan penyederhanaan konsep teknis agar pesan dapat diterima lebih luas. Istilah-istilah kompleks seperti API Gateway atau *cloud-native infrastructure* dialihkan menjadi analogi yang lebih familiar seperti penghubung antar sistem atau ruang penyimpanan online berbasis pemerintah. Strategi ini bertujuan menyesuaikan gaya komunikasi dengan karakteristik penerima pesan tanpa mengurangi substansi informasi. Selain itu, materi komunikasi juga dikemas dalam berbagai format seperti video animasi dan infografis yang lebih mudah dicerna oleh audiens dengan tingkat literasi digital menengah ke bawah.

Namun, adaptasi bahasa saja tidak cukup. Edukasi berkelanjutan menjadi krusial untuk menjembatani kesenjangan pemahaman antar instansi. Telkom secara aktif menyelenggarakan pelatihan, webinar, dan sesi diskusi teknis yang disesuaikan dengan kebutuhan tiap kelompok pengguna. Edukasi ini tidak hanya berfokus pada pengoperasian teknologi, tetapi juga membangun kesadaran akan manfaat strategis dari integrasi data. Misalnya dengan menunjukkan bagaimana SDI dapat membantu pemerintah daerah dalam menyusun kebijakan berbasis data yang lebih akurat. Upaya ini memperkuat landasan pengetahuan pemangku kepentingan sekaligus membentuk budaya baru dalam pengelolaan data di sektor publik.

Agar proses edukasi lebih berdampak, Telkom juga mengadopsi pendekatan *storytelling* berbasis manfaat nyata yang mengangkat kisah sukses dari institusi yang sudah berhasil mengimplementasikan SDI. Narasi semacam ini terbukti lebih meyakinkan karena menunjukkan bukti konkret, bukan hanya janji teknologi. Ketika instansi lain melihat dampak positif secara langsung seperti efisiensi pelayanan publik atau peningkatan akurasi perencanaan anggaran,

mereka lebih termotivasi untuk berpartisipasi. Dengan menggabungkan pendekatan adaptif, edukatif, dan berbasis dampak, tantangan literasi digital yang beragam dapat dikelola lebih efektif dalam proses transformasi digital sektor publik.

4.3.2.2. Penolakan terhadap Perubahan dalam Birokrasi Konvensional

Penolakan terhadap perubahan merupakan tantangan signifikan dalam penerapan transformasi digital melalui program Satu Data Indonesia (SDI) terutama dalam lingkungan birokrasi yang masih konvensional dan hierarkis. Pola pikir birokrat yang terbiasa dengan sistem manual cenderung memandang digitalisasi sebagai ancaman terhadap stabilitas kerja, alur kontrol, dan otoritas individu atau institusi. Dalam hal ini penolakan tidak selalu bersifat terbuka, tetapi dapat muncul dalam bentuk lambatnya respons terhadap inisiatif digital, penundaan dalam integrasi sistem, atau penolakan halus terhadap kebijakan berbasis data. Hal ini menunjukkan bahwa tantangan komunikasi bukan hanya bersifat teknis, tetapi juga menyentuh aspek budaya organisasi dan psikologis aktor birokrasi.

Salah satu faktor utama resistensi atau penolakan adalah kekhawatiran akan kehilangan kontrol, baik terhadap data maupun terhadap proses pengambilan keputusan. Sistem SDI yang menekankan interoperabilitas dan transparansi dianggap sebagian kalangan birokrat sebagai pembatas ruang manuver dalam pengelolaan informasi. Kekhawatiran ini diperparah dengan asumsi bahwa adopsi teknologi akan menggantikan peran individu atau membuka celah evaluasi kinerja secara objektif berbasis data. Ketakutan ini memicu sikap defensif terutama dari pihak yang selama ini memegang kendali atas data sektoral secara eksklusif. Dalam situasi ini, strategi komunikasi yang hanya menonjolkan keunggulan teknis cenderung tidak efektif dalam membangun dukungan.

Untuk menjawab tantangan ini, Telkom dan tim pelaksana SDI menerapkan strategi komunikasi naratif yang menekankan pada relevansi dan manfaat sistem digital terhadap pekerjaan birokrasi sehari-hari. Alih-alih menyampaikan narasi disruptif, pendekatan yang digunakan lebih bersifat kolaboratif dan asosiatif yang menggambarkan bahwa digitalisasi bukan pengganti, melainkan alat bantu untuk menyederhanakan proses dan meningkatkan akurasi kerja. Narasi seperti “data bukan sekadar aset, tapi alat kerja bersama” atau “digitalisasi untuk memperkuat peran dalam pengambilan keputusan” menjadi bagian dari *framing* komunikasi. Dengan pendekatan seperti ini perubahan diposisikan sebagai penguatan kapasitas, bukan sebagai ancaman terhadap peran birokrat.

Selain itu, pendekatan komunikasi interpersonal dan relasional melalui *account manager* juga memainkan peran penting dalam mengelola resistensi. Diskusi langsung, kunjungan ke instansi, dan pemberian ruang diskusi dua arah menjadi sarana untuk meredakan kekhawatiran, menjelaskan manfaat jangka panjang, dan mengidentifikasi hambatan persepsi secara lebih mendalam. *Account manager* berfungsi sebagai mediator antara kebutuhan transformasi dan sensitivitas internal birokrasi. Dengan mengedepankan empati, kesabaran, serta narasi yang membumi, penolakan terhadap digitalisasi dapat secara bertahap dikonversi menjadi dukungan. Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada keahlian membangun kepercayaan dan perubahan budaya birokrasi.

4.3.2.3. Kesenjangan Infrastruktur dan Kesiapan SDM di Wilayah Tertentu

Kesenjangan infrastruktur dan kesiapan sumber daya manusia (SDM) menjadi tantangan krusial dalam implementasi komunikasi strategis dan transformasi digital melalui program Satu Data

Indonesia (SDI) khususnya di wilayah-wilayah luar Jawa dan daerah tertinggal. Di tingkat pusat, infrastruktur teknologi informasi umumnya sudah memadai dengan dukungan jaringan yang stabil dan kapasitas SDM yang relatif siap. Namun di banyak daerah, konektivitas internet masih terbatas, perangkat keras kurang memadai, dan sistem digital belum terintegrasi. Perbedaan ini menciptakan jurang kesiapan antara pusat dan daerah yang berdampak langsung pada efektivitas komunikasi, respons terhadap kebijakan, serta kecepatan adopsi teknologi dalam birokrasi setempat.

Selain infrastruktur, kesiapan SDM menjadi isu utama terutama terkait rendahnya literasi digital di sejumlah instansi pemerintah daerah. Banyak pegawai belum terbiasa menggunakan sistem informasi terintegrasi atau memanfaatkan teknologi untuk pengambilan keputusan. Hal ini menghambat pemahaman terhadap pesan komunikasi yang bersifat teknis sekaligus memperlambat proses implementasi kebijakan data. Oleh karena itu, Telkom perlu menerapkan pendekatan edukatif yang lebih mendasar seperti pelatihan dasar penggunaan sistem, pemahaman konsep big data, serta pembiasaan penggunaan *dashboard* analitik. Pelatihan ini tidak hanya berfungsi sebagai transfer pengetahuan, tetapi juga menjadi bagian dari strategi komunikasi untuk meningkatkan keterlibatan dan rasa percaya diri SDM setempat.

Untuk mengatasi ketimpangan kesiapan tersebut, Telkom menerapkan pendekatan bertahap dalam penyebaran sistem dan integrasi data. Pendekatan ini memungkinkan instansi dengan kesiapan rendah untuk memulai dari layanan dasar terlebih dahulu seperti konsolidasi data manual atau penggunaan *cloud storage* sederhana. Sementara itu, institusi yang lebih siap diarahkan untuk mengadopsi sistem yang lebih kompleks seperti *dashboard* interaktif atau integrasi otomatis antar sistem. Fleksibilitas ini memungkinkan semua pihak terlibat dalam proses transformasi digital sesuai dengan

kapasitasnya masing-masing tanpa menimbulkan tekanan yang berlebihan sekaligus menjaga kesinambungan komunikasi lintas instansi.

Telkom juga menerapkan strategi sistem *hybrid* yang memadukan solusi digital dengan mekanisme manual di wilayah dengan keterbatasan teknis ekstrem. Misalnya proses unggah data dapat dilakukan secara berkala melalui jaringan *offline-to-online* atau didukung dengan pendampingan teknis langsung dari tim lapangan. Pendekatan ini memastikan bahwa transformasi digital tetap inklusif dan tidak hanya berpusat pada wilayah dengan infrastruktur unggul. Dengan memadukan komunikasi adaptif, edukasi berkelanjutan, dan fleksibilitas implementasi, tantangan kesenjangan infrastruktur dan SDM dapat diminimalkan sehingga tujuan SDI sebagai sistem tata kelola data nasional tetap dapat diwujudkan secara merata.

4.3.2.4. Hambatan Teknis dalam Interoperabilitas Sistem dan Standardisasi Data

Hambatan teknis dalam integrasi sistem dan standardisasi data menjadi tantangan struktural dalam implementasi program Satu Data Indonesia (SDI). Banyak instansi pemerintah masih menggunakan *legacy system* yaitu sistem informasi lama yang dibangun secara sektoral dan tidak dirancang untuk saling terhubung. Selain itu, format dan struktur data antar instansi sangat bervariasi baik dalam nomenklatur, format metadata, hingga sistem penyimpanan. Ketidaksesuaian ini menghambat upaya interoperabilitas data karena sistem yang tidak kompatibel membutuhkan proses konversi atau penyesuaian tambahan yang kompleks. Hal ini menjadi tantangan besar dalam komunikasi teknis terutama ketika instansi pengguna belum menyadari pentingnya adopsi standar bersama dalam tata kelola data nasional.

Untuk menjawab tantangan ini, Telkom menerapkan strategi desain sistem modular dan *interoperable* yang memungkinkan integrasi dilakukan secara bertahap dan fleksibel. Sistem modular memberi keleluasaan bagi tiap instansi untuk mengadopsi komponen yang relevan dengan kapasitas mereka tanpa harus mengganti seluruh sistem eksisting. Sementara pendekatan interoperabilitas difokuskan pada penggunaan API terbuka dan standardisasi data berbasis metadata nasional seperti yang ditetapkan oleh Bappenas atau Kominfo. Strategi ini juga dikomunikasikan melalui dokumentasi teknis dan *workshop* lintas lembaga agar instansi pengguna memahami bagaimana sistem mereka dapat terkoneksi tanpa kehilangan kendali atas data yang dikelola secara internal.

Namun, pendekatan teknologi saja tidak cukup. Diperlukan koordinasi teknis yang intensif antara Telkom dan masing-masing instansi pengguna untuk memastikan proses integrasi berjalan lancar. Koordinasi ini mencakup diskusi teknis, *mapping* sistem eksisting, serta identifikasi titik sambung antar platform. Komunikasi teknis ini difasilitasi melalui pertemuan rutin, konsultasi daring, hingga pendampingan onsite di instansi yang menghadapi kendala khusus. Dengan pendekatan ini, proses integrasi menjadi lebih partisipatif dan tidak bersifat memaksa sehingga meningkatkan tingkat penerimaan terhadap sistem SDI yang baru. Selain itu, hambatan-hambatan teknis yang spesifik dapat diidentifikasi dan dipecahkan dengan lebih cepat dan terarah.

Sebagai bentuk penguatan jangka panjang, Telkom juga menyediakan *coaching* internal bagi tim teknis di instansi pengguna. Pelatihan ini mencakup pemahaman arsitektur sistem SDI, pengelolaan metadata, penggunaan API, serta praktik interoperabilitas. Tujuannya adalah membentuk kemandirian teknis dan mengurangi ketergantungan pada penyedia layanan. *Coaching* ini juga berfungsi sebagai bagian dari strategi komunikasi teknis di mana

pemahaman dan keterlibatan langsung menjadi cara paling efektif untuk membangun kepercayaan terhadap sistem. Dengan menggabungkan pendekatan teknologi terbuka, koordinasi aktif, dan penguatan kapasitas internal, hambatan dalam interoperabilitas dan standardisasi data dapat diminimalkan secara progresif.

4.3.2.5. Tantangan Menjembatani Ekspektasi antara Instansi dan Kapasitas Solusi Teknis

Tantangan lain yang muncul dalam implementasi program Satu Data Indonesia (SDI) adalah ketimpangan antara ekspektasi instansi pemerintah dengan kapasitas teknis solusi yang tersedia. Banyak instansi mengharapkan hasil instan seperti integrasi data lintas sistem dan visualisasi *dashboard* tanpa memahami tahapan teknis yang dibutuhkan termasuk proses pembersihan data, sinkronisasi metadata, dan penyesuaian arsitektur sistem. Kebutuhan birokrasi yang menuntut hasil cepat seringkali tidak sejalan dengan waktu pengembangan solusi yang membutuhkan validasi teknis dan pengujian menyeluruh. Ketimpangan ini dapat menimbulkan ketegangan, kesalahpahaman, dan bahkan persepsi bahwa transformasi digital berjalan lambat atau tidak sesuai harapan.

Untuk mengatasi persoalan ini, Telkom menerapkan pendekatan *Agile Collaboration* yang menekankan fleksibilitas, iterasi bertahap, dan komunikasi lintas fungsi yang terbuka. Setiap tahapan proyek dikomunikasikan secara transparan melalui pertemuan mingguan dan *update* berkala sehingga instansi pengguna dapat memahami proses dan keterbatasan teknis yang sedang dihadapi. Komunikasi ini tidak hanya dilakukan oleh tim teknis, tetapi juga melibatkan manajemen proyek, *public relations*, dan *account manager* agar setiap dimensi kebutuhan baik strategis maupun teknis dapat dijembatani dengan baik. Dengan pendekatan ini maka ekspektasi tidak ditekan, tetapi diselaraskan secara bertahap dalam ritme kerja yang realistik.

Dalam hal ini, peran *account manager* menjadi sangat strategis sebagai penghubung antara kebutuhan klien dan kemampuan teknis internal. Mereka berfungsi sebagai penjaga ekspektasi (*expectation manager*) yang menjelaskan tahapan proyek secara komunikatif, mengklarifikasi batasan, dan menawarkan alternatif solusi sementara bila diperlukan. Selain itu, tim *public relations* juga berperan penting dalam membingkai komunikasi eksternal agar tetap positif, informatif, dan menjelaskan progres secara konstruktif. Ketika ekspektasi dikelola secara cermat maka kepercayaan mitra tetap terjaga dan risiko penolakan atau kekecewaan terhadap hasil implementasi dapat diminimalisir.

Dalam proyek berskala nasional seperti SDI, penyelarasan ekspektasi adalah proses dinamis yang harus terus dilakukan selama siklus proyek berjalan. Situasi regulasi yang berubah, dinamika kebijakan internal instansi, hingga tekanan politik kerap memengaruhi arah ekspektasi pengguna. Oleh karena itu, selain pendekatan teknis, dibutuhkan sensitivitas komunikasi yang tinggi, kolaborasi antardivisi, serta kemampuan membangun narasi yang realistik namun tetap visioner. Melalui strategi komunikasi yang responsif dan dialogis, Telkom dapat menjaga keseimbangan antara tuntutan instansi dan batasan solusi sehingga proses transformasi digital tetap berjalan dengan legitimasi dan dukungan kuat dari seluruh pemangku kepentingan.

4.3.2.6. Rendahnya Literasi Digital Publik dan Kompleksitas Pesan Teknologi

Salah satu tantangan besar dalam komunikasi publik terkait program Satu Data Indonesia (SDI) adalah rendahnya literasi digital masyarakat umum yang membuat pesan teknologi sulit dipahami secara luas. Meskipun program ini ditujukan untuk meningkatkan efisiensi pemerintahan, pemahaman publik terhadap urgensi dan

manfaat integrasi data masih terbatas. Di sisi lain, kompleksitas terminologi teknis seperti interoperabilitas data, *dashboard* analitik, atau *cloud-native system* membuat komunikasi bersifat eksklusif dan kurang inklusif. Jika tidak ditangani maka kondisi ini dapat menimbulkan kesenjangan persepsi antara inisiatör program dan masyarakat serta mengurangi partisipasi publik dalam mendukung transformasi digital di sektor pemerintahan.

Untuk mengatasi hal tersebut, Telkom menerapkan strategi *bridging narrative* yaitu membangun jembatan komunikasi antara bahasa teknis dengan pesan publik yang lebih membumi. Konsep-konsep rumit dikemas melalui analogi sederhana dan narasi berbasis manfaat nyata seperti peningkatan layanan publik, percepatan bantuan sosial, atau efisiensi pengurusan dokumen. Penyederhanaan pesan dilakukan tidak dengan mengurangi substansi, tetapi dengan mengalihkan fokus dari teknologi ke dampak sosial yang dirasakan langsung oleh masyarakat. Strategi ini menjadikan komunikasi SDI lebih relevan, menarik, dan mudah dipahami oleh khalayak luas termasuk mereka yang belum terbiasa dengan isu teknologi dan data.

Telkom juga menggunakan pendekatan segmentasi konten untuk memastikan pesan tersampaikan secara tepat kepada masing-masing kelompok audiens. Untuk pemangku kepentingan strategis seperti pejabat kementerian, digunakan *whitepaper* dan presentasi kebijakan. Untuk audiens teknis seperti operator sistem informasi maka digunakan dokumentasi teknis dan video tutorial. Sementara bagi publik umum, materi dikemas dalam bentuk infografis, video pendek, dan narasi ringan yang disebar melalui media sosial. Segmentasi ini memungkinkan strategi komunikasi menjadi lebih presisi dan sesuai dengan kapasitas penerima pesan sehingga pesan tidak hanya tersampaikan tetapi juga dipahami dan diterima secara aktif.

Selain itu, distribusi pesan dilakukan melalui kanal yang disesuaikan dengan konteks sosial dan geografis. Di daerah perkotaan dengan penetrasi digital tinggi, komunikasi dilakukan melalui media digital seperti Instagram, YouTube, dan *microsite* tematik. Sementara di daerah dengan keterbatasan akses internet, penyampaian informasi dilakukan melalui radio lokal, media cetak, atau program penyuluhan langsung. Pendekatan ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi dalam proyek SDI tidak bersifat satu arah dan terpusat, tetapi adaptif terhadap keragaman kondisi sosial. Dengan memadukan narasi yang inklusif, segmentasi yang tepat, dan distribusi yang kontekstual, tantangan literasi digital publik dapat diatasi secara progresif dan partisipatif.

4.3.2.7. Analisis Menggunakan Teori Komunikasi Strategis

Keberhasilan komunikasi strategis dalam proyek SDI sangat bergantung pada kejelasan tujuan dan konsistensi pesan. PT Telkom Indonesia memiliki tujuan utama mendukung transformasi digital melalui integrasi data nasional. Namun dalam praktiknya, keberagaman pemahaman teknologi antar-instansi menyebabkan tantangan dalam penyampaian pesan. Oleh karena itu, Telkom harus memastikan pesan inti seperti manfaat *Five Bold Moves* dan nilai SDI disampaikan secara konsisten lintas kanal dan waktu. Konsistensi ini penting agar tidak menimbulkan kebingungan terutama di lingkungan birokrasi yang cenderung skeptis terhadap inovasi digital. Dalam teori komunikasi strategis, konsistensi dan fokus tujuan memungkinkan tercapainya pemahaman yang utuh dan kredibel di mata audiens internal maupun eksternal.

Pemahaman yang mendalam terhadap audiens merupakan kunci dalam komunikasi strategis terutama di sektor publik yang memiliki spektrum pemangku kepentingan yang sangat beragam. Telkom Indonesia menghadapi tantangan besar dalam menjangkau audiens

dengan tingkat literasi digital berbeda mulai dari pejabat pusat, operator teknis, hingga masyarakat umum. Untuk itu, Telkom mengadopsi pendekatan segmentatif *whitepaper* untuk audiens strategis, tutorial dan infografis untuk teknis, serta konten edukatif untuk publik. Strategi ini sejalan dengan prinsip komunikasi strategis yang menekankan pentingnya menyesuaikan pesan dan format komunikasi dengan kebutuhan dan karakteristik audiens sehingga pesan transformasi digital dapat tersampaikan secara efektif dan inklusif.

Faktor penting lainnya dalam komunikasi strategis adalah pemilihan saluran dan waktu yang tepat. Telkom tidak hanya menggunakan media konvensional, tetapi juga mengoptimalkan *platform* digital seperti media sosial, *microsite*, dan webinar sebagai kanal penyampaian informasi SDI. Saluran-saluran ini dipilih karena kemampuannya menjangkau berbagai lapisan masyarakat dan instansi pemerintah dalam waktu singkat dan bersifat dua arah. Ketepatan waktu juga menjadi perhatian utama terutama ketika menghadapi resistensi. Respons terhadap isu harus cepat, namun juga disampaikan dengan bahasa yang membangun. Dengan menggabungkan media aktual dan narasi responsif, Telkom menerapkan prinsip strategis yang menjaga kontinuitas dan relevansi komunikasi dalam situasi dinamis.

Transformasi digital menuntut fleksibilitas tinggi dalam komunikasi karena kebutuhan instansi pengguna terus berubah seiring proses adaptasi teknologi. Telkom menunjukkan fleksibilitas ini dengan melakukan penyesuaian pesan berdasarkan geografi (pusat vs daerah), kesiapan digital, serta kemampuan SDM setempat. Selain itu, komunikasi dilakukan secara bertahap dan adaptif sesuai kondisi institusi. Misalnya untuk wilayah dengan kesiapan rendah, Telkom menggunakan pendekatan *hybrid integration* dan edukasi berbasis analogi. Pendekatan ini mencerminkan prinsip komunikasi strategis yang menuntut adaptabilitas terhadap konteks sosial dan struktural

dari audiens yang dituju sekaligus menjaga arah pesan tetap sesuai dengan tujuan transformasi nasional.

Dalam era digital, penggunaan teknologi komunikasi menjadi elemen vital. Telkom memanfaatkan *media analytics*, *feedback loop*, dan *omnichannel communication* untuk memantau efektivitas strategi komunikasi SDI. Teknologi ini memungkinkan evaluasi berkelanjutan terhadap konten yang disampaikan serta memungkinkan penyesuaian cepat berdasarkan respons audiens. Strategi *bridging narrative* dilakukan dengan mengaitkan teknologi dengan kebutuhan publik yang diperkuat dengan *data monitoring* aktual. Hal ini memperlihatkan bagaimana pemanfaatan teknologi tidak hanya sebagai sarana, tetapi juga sebagai alat pengendali mutu komunikasi. Dengan demikian, komunikasi strategis menjadi semakin presisi dan responsif dalam menjawab tantangan di lapangan.

Keterlibatan seluruh pihak termasuk PR, *account manager*, dan tim teknis, menjadi landasan komunikasi strategis yang efektif. Dalam implementasi SDI, sinergi antar-divisi diperlukan untuk menjembatani ekspektasi instansi pengguna dengan kapasitas teknis perusahaan. Telkom mengadopsi metode *Agile Collaboration* dan menyusun kalender komunikasi strategis lintas tim. Di sisi lain, budaya organisasi Telkom yang berbasis inovasi juga mendukung semangat kolaboratif ini. Prinsip keterbukaan, responsif, dan orientasi solusi tertanam dalam komunikasi sehari-hari. Hal ini sesuai dengan teori komunikasi strategis yang menyatakan bahwa budaya organisasi dan keterlibatan internal menentukan konsistensi, kredibilitas, dan efektivitas komunikasi yang dilakukan secara menyeluruh.

4.4 Kebaharuan Penelitian

Penelitian ini menawarkan kebaruan dalam bentuk pengembangan model resolusi krisis komunikasi strategis berbasis praktik *account management* pada transformasi digital di sektor publik dengan studi kasus penerapan Sistem Satu Data Indonesia (SDI) oleh PT Telkom Indonesia.

Berbeda dengan studi sebelumnya yang menekankan pada aspek teknis transformasi digital atau keberhasilan program digital pemerintah, penelitian ini menjelaskan peran komunikasi strategis dan pengelolaan hubungan antar-lembaga sebagai faktor kunci keberhasilan implementasi program digital berskala nasional.

Model yang dikembangkan dalam penelitian ini merupakan hasil sintesis dari teori komunikasi strategis, praktik *account management*, dan teori transformasi digital menurut Edelstein (2018), serta diperkuat oleh temuan lapangan dari studi kasus SDI. Model ini menjelaskan bagaimana organisasi khususnya BUMN yang bergerak di bidang TIK seperti PT Telkom Indonesia dapat mengelola resistensi, membangun kepercayaan, dan menciptakan persepsi positif terhadap inisiatif transformasi digital melalui komunikasi yang adaptif, edukatif, dan kolaboratif.

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dirumuskan, model kebaruan ini bergerak dari dua domain utama yaitu komunikasi strategis *public relations* dan praktik *account management*. Kedua domain ini tidak dipisahkan secara operasional, melainkan dikonstruksi dalam satu pendekatan terpadu yang responsif terhadap tantangan organisasi modern yang berhadapan dengan birokrasi publik. Keduanya kemudian diformulasikan sebagai mekanisme komunikasi institusional yang mendukung transformasi digital melalui penguatan peran komunikasi, konsistensi pesan, dan pemetaan kebutuhan klien.

Komunikasi strategis dalam hal ini mengacu pada perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pesan komunikasi yang ditujukan untuk mendukung implementasi digitalisasi secara luas di sektor publik. Pendekatan ini mencakup penggunaan narasi bersama, segmentasi pesan, serta adaptasi pesan berdasarkan profil audiens. Dalam model ini, peran PR tidak hanya sebagai penyampai informasi, melainkan sebagai *orchestrator* komunikasi lintas institusi yang menekankan pentingnya *engagement*, edukasi, dan pembentukan makna secara kolektif.

Sementara itu, praktik *account management* diposisikan sebagai penghubung antara pemahaman teknis perusahaan dan kebutuhan spesifik institusi pengguna. Fungsi *account manager* tidak hanya menjual solusi, tetapi juga membangun hubungan jangka panjang melalui pemetaan kebutuhan, pendampingan teknologi, dan penyusunan solusi yang relevan dengan kesiapan digital institusi. Fungsi ini semakin penting di tengah keterbatasan infrastruktur dan resistensi/penolakan terhadap perubahan di birokrasi. Model resolusi krisis yang ditawarkan penelitian ini disusun dalam bentuk piramida terbalik dengan lima lapisan tahapan utama:

1. Pemetaan Stakeholder dan Literasi Digital

Tahap ini melibatkan pemetaan seluruh pemangku kepentingan berdasarkan tingkat literasi digital, posisi institusional (strategis-teknis), serta kesiapan digitalisasi. Hasil pemetaan ini menjadi dasar penyesuaian strategi komunikasi dan pendekatan hubungan.

2. Strategi Komunikasi Adaptif dan Segmentatif

Berdasarkan pemetaan awal, organisasi merancang pesan utama yang konsisten namun dapat disesuaikan dalam bentuk dan bahasa berdasarkan segmentasi audiens. Pendekatan ini menjembatani kesenjangan persepsi dan memperkuat relevansi pesan.

3. *Bridging Narrative* dan Edukasi Publik

Model ini menekankan pentingnya storytelling berbasis manfaat nyata untuk mengubah persepsi terhadap teknologi. Narasi “dari teknologi ke dampak” digunakan untuk meyakinkan birokrasi tentang efisiensi, transparansi, dan manfaat jangka panjang transformasi digital.

4. Praktik *Hybrid Integration* dan *Agile Collaboration*

Menyadari keterbatasan kesiapan sistem di banyak daerah, model ini menyarankan pendekatan hibrida yang menggabungkan sistem lama dengan sistem digital baru. Implementasi dilakukan secara bertahap melalui pendekatan kolaboratif yang menekankan komunikasi dua arah antar tim lintas organisasi.

5. Evaluasi Adaptif dan Pemantauan Narasi

Model ini tidak bersifat statis. Evaluasi dilakukan melalui pemanfaatan *media monitoring*, *feedback loop*, dan penyesuaian strategi komunikasi secara berkala. Fungsi evaluasi adaptif ini memastikan narasi tetap relevan dan efektif di tengah dinamika birokrasi dan kebutuhan instansi.

Model kebaruan ini menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi proyek transformasi digital berskala nasional seperti SDI tidak hanya ditentukan oleh kesiapan teknologi, melainkan sangat bergantung pada pengelolaan komunikasi lintas aktor secara strategis. Peran PR dan *account manager* menjadi vital sebagai penghubung antara sistem internal perusahaan dan ekspektasi institusi publik. Dengan mendukung komunikasi sebagai strategi resolusi krisis maka penolakan dapat dikurangi, kolaborasi dapat diperkuat, dan transformasi digital dapat diakselerasi.

Dari sudut pandang teoritis, model ini memperluas penerapan teori transformasi digital (Edelstein, 2018) dengan memasukkan elemen komunikasi strategis dan hubungan institusional sebagai faktor penguat keberhasilan adopsi teknologi. Sementara dari sisi praktis, model ini memberi panduan konkret bagi perusahaan penyedia solusi digital yang bekerja sama dengan sektor publik yaitu dalam merancang komunikasi yang tidak hanya bersifat informatif, tetapi juga edukatif, kolaboratif, dan adaptif terhadap dinamika institusional. Penelitian ini memberikan kontribusi nyata dalam pengembangan studi komunikasi strategis di era digital serta memperkaya praktik *account management* berbasis transformasi digital dalam hubungan B2G (*business to government*).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan kesimpulan antara lain sebagai berikut.

1. Penerapan komunikasi strategis *public relations* dan praktik *account management* oleh PT Telkom Indonesia dalam mendukung transformasi digital di sektor publik melalui program Sistem Satu Data Indonesia (SDI) dilakukan secara terpadu, adaptif, dan berbasis kebutuhan spesifik instansi pemerintah. Komunikasi strategis dilakukan dengan menyusun narasi yang selaras dengan visi nasional dan inisiatif *Five Bold Moves* serta menggunakan pendekatan *multi-channel* yang dikombinasikan dengan segmentasi audiens dan penyampaian pesan berbasis nilai. Komunikasi dua arah simetris diwujudkan melalui media sosial, webinar, kampanye edukatif, serta

pelatihan internal untuk menjaga konsistensi pesan dan memperkuat persepsi publik. Di sisi lain, praktik *account management* dijalankan dengan pendekatan konsultatif dan berbasis asesmen *digital maturity* masing-masing institusi. Account manager berperan sebagai mitra strategis yang menjembatani kebutuhan klien dengan solusi teknologi Telkom secara *end-to-end* yang mencakup layanan konektivitas, pengelolaan data, hingga aplikasi pendukung. Proyek SDI dilaksanakan dengan prinsip manajemen proyek adaptif dan komunikasi teknis yang disederhanakan melalui visualisasi serta edukasi. Evaluasi kinerja berbasis data dilakukan secara berkala untuk memastikan efektivitas strategi dan penyesuaian berkelanjutan. Dengan demikian Telkom tidak hanya bertindak sebagai penyedia layanan teknologi, tetapi juga sebagai mitra transformasi digital sektor publik yang berperan aktif dalam memperkuat tata kelola data nasional secara kolaboratif dan berkelanjutan.

2. Dalam mengimplementasikan komunikasi strategis *public relations* dan praktik *account management* pada program Satu Data Indonesia (SDI), PT Telkom Indonesia menghadapi berbagai tantangan multidimensional. Tantangan utama mencakup ketimpangan literasi digital antar instansi, penolakan atau resistensi birokrasi terhadap perubahan, serta kesenjangan infrastruktur dan kesiapan SDM terutama di daerah tertinggal. Hambatan teknis seperti sistem *legacy* dan format data yang tidak seragam juga mengganggu interoperabilitas. Selain itu, ekspektasi instansi yang seringkali tidak sejalan dengan realitas teknis menimbulkan tekanan terhadap implementasi program. Di sisi lain, rendahnya literasi digital publik memperumit penyampaian pesan teknologi secara luas. Untuk menjawab tantangan tersebut, Telkom menerapkan strategi komunikasi adaptif, edukatif, dan kolaboratif yang didukung oleh *storytelling* manfaat nyata, pelatihan kontekstual, pendekatan *hybrid*, serta peran strategis *account manager* dalam menjembatani ekspektasi dan membangun kepercayaan. Pendekatan ini

mencerminkan pentingnya konsistensi, segmentasi audiens, dan koordinasi lintas fungsi dalam mendukung keberhasilan transformasi digital sektor publik.

5.2 Saran

Saran yang dapat diajukan berdasarkan hasil penelitian ini antara lain yaitu:

1. PT Telkom Indonesia disarankan untuk membentuk dan memberdayakan *local champions* di setiap wilayah terutama di daerah 3T (Tertinggal, Terdepan, dan Terluar) sebagai agen komunikasi dan edukasi lokal dalam mendukung program SDI. *Local champions* ini dapat berasal dari ASN daerah, tokoh masyarakat, atau mitra komunitas yang memiliki kepercayaan sosial dan pemahaman kontekstual yang kuat terhadap dinamika lokal. Mereka dapat dilatih sebagai komunikator yang menjembatani teknologi dengan bahasa dan nilai-nilai budaya setempat sehingga penyampaian pesan digitalisasi menjadi lebih relevan, diterima, dan membumi. Pendekatan ini sekaligus memperluas jangkauan komunikasi strategis secara partisipatif dan mempercepat adopsi transformasi digital di tingkat akar rumput.
2. Untuk memperkuat legitimasi dan keberlanjutan program SDI disarankan agar PT Telkom Indonesia tidak hanya memosisikan komunikasi sebagai alat promosi dan edukasi, tetapi juga mengintegrasikannya secara aktif ke dalam proses *policy advocacy*. Hal ini dapat dilakukan dengan menyediakan *insight* dari hasil komunikasi strategis dan *account management* misalnya temuan lapangan, aspirasi birokrasi, serta respons publik sebagai masukan dalam formulasi kebijakan nasional terkait tata kelola data. Dengan menjadikan komunikasi sebagai sumber *feedback* strategis, Telkom akan memiliki peran yang lebih struktural dalam menciptakan kebijakan berbasis data dan memperkuat posisi sebagai mitra strategis pemerintah dalam transformasi digital sektor publik.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Amalia, S. N. (2023). Analisis Strategi PT Telkom Indonesia Dalam Menghadapi Transformasi Digital (Studi Kasus PT Telkom Indonesia Witel Solo).
- Canfield, M. (1995). *Dasar-dasar Public Relations*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2023). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*(5th ed.). SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2023). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*(5th ed.). SAGE Publications.
- Effendy, O. U. (2002). *Hubungan Masyarakat: Teori dan Praktek*. Jakarta: PT. Citra Aditya Bakti.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. T. (1984). Managing public relations. Holt, Rinehart and Winston.
- Jefkins, F. (1996). *Public Relations: A Practical Guide to the Basics*. London: Pitman Publishing.
- Kasali, R. (2000). *Manajemen Public Relations*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Lincoln. Y. S. & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills. Sage. Publication.
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Revisi ed.). PT Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. J. 2007. Metodologi Penelitian Kualitatif. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyana, A., Vidiati, C., Danarrahmanto, P. A., Agussalim, A., Apriani, W., Fiansi, F., Fitra, F., Aryawati, N. P. A., Ridha, N. A. N., Milasari, L. A., Siagian, A. F., & Martono, S. M. (2024). *Metode penelitian kualitatif*. Penerbit Widina.
- Rukin, S. P. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif*. Yayasan Ahmar Cendekia Indonesia.
- Ruslan, R. (2002). *Manajemen Humas dan Komunikasi Konsep & Aplikasinya*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications.
- Yusriani, Y. (2022). *Metodologi Penelitian Kualitatif*.

Jurnal

- Agustin, D., & Indriastuti, Y. (2024). Strategi Komunikasi Pemasaran Telkom PT Telkom Surabaya Utara: Studi Deskriptif Kualitatif Strategi Komunikasi Pemasaran pada PT Witel Surabaya Utara. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 6(1), 145-161.
- Andirwan, A., Asmilita, V., Zhafran, M., Syaiful, A., & Beddu, M. (2023). Strategi Pemasaran Digital: Inovasi untuk Maksimalkan Penjualan Produk Konsumen di Era Digital. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin Amsir*, 2(1), 155-166.
- Ardani, W. (2022). Pengaruh Digital Marketing Terhadap Perilaku Konsumen. *Jurnal Tadbir Peradaban*, 2(1), 40-47.
- Ardianto, R. P. (2024). Strategi Komunikasi Public Relations PT. Telkom Indonesia TBK di Jakarta dalam Menjaga Citra Perusahaan. *KONSENSUS: Jurnal Ilmu Pertahanan, Hukum dan Ilmu Komunikasi*, 1(5), 65-70.
- Badawi, N. S., & Battor, M. (2020). Do Social Capital And Relationship Quality Matter To The Key Account Management Effectiveness?. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(1), 134-149.

- Bahri, S., Harahap, R. R., Rahmah, H., Maulana, S., & Suhairi, S. (2023). Analisis Strategi Komunikasi Bisnis Efektif di Era Digital: Studi Kasus dari Berbagai Industri. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(2), 14374-14379.
- Budiantuti, D. R., Sari, R. K., & Sembiring, S. (2024). Strategi Pemasaran Account Manager PT Telkom Indonesia di wilayah Bogor. *Jurnal Minfo Polgan*, 13(1), 637-646.
- Febryan, M. I. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier, Kompetensi, dan Motivasi terhadap Kinerja Account Manager pada PT. Telkom Indonesia Divisi Business Service Jakarta Barat. *Ikraith-Ekonomika*, 6(3), 392-393.
- Herawati, N., Hidayat, A., Astuti, D., & Warpindyastuti, L. D. (2023). Digitalisasi Korporasi: Penggunaan Augmented Reality Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(5), 3188-3193.
- Hung-Baesecke, C. J. F., Chen, Y. R. R., & Ni, L. (2021). 16 The Excellence Theory—origins, contribution and critique. *Handbooks of Communication Science*, 313.
- Irfan, B., & Anirwan, A. (2023). Pelayanan Publik Era Digital: Studi Literatur. *Indonesian Journal of Intellectual Publication*, 4(1), 23-31.
- Istiqomah, N. H. (2023). Transformasi Pemasaran Tradisional ke e-Marketing: Tinjauan Literatur tentang Dampak Penggunaan Teknologi Digital terhadap Daya Saing Pemasaran Bisnis. *Jurnal Ekonomi Syariah Darussalam*, 4(2), 72-87.
- Junaidi, F. (2021). Transformasi Digital, Pelayanan Publik Di Masa Pandemi. *Ekasakti Educational Journal*, 1(2), 278-292.
- Martadinata, S. (2024). Akuntansi Sektor Publik di Indonesia. *Jurnal Inovasi Global*, 2(6), 620-624.
- Putranto, A., Febrian, W. D., Sanjaya, F., Haryati, H., Santosa, S., & Pratama, I. W. A. (2024). Tantangan Komunikasi Dalam Negosiasi Bisnis Lintas Budaya. *Journal of Education Research*, 5(2), 1920-1924.
- Salamah, N., & Isyanto, P. (2024). Strategi Komunikasi Pemasaran Dalam Meningkatkan Penjualan Produk Telkom Witel Karawang. *PENG: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 1(2), 706-714.
- Sisilianingsih, S., Purwandari, B., Eitiveni, I., & Purwaningsih, M. (2024). Analisis Faktor Transformasi Digital Pelayanan Publik Pemerintah Di Era Pandemi. *Jurnal Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer*, 10(4), 883-892.
- Sudiantini, D., Ayu, M. P., Aswan, M. C. A. S., Prastuti, M. A., & Apriliya, M. (2023). Transformasi Digital: Dampak, Tantangan, Dan Peluang Untuk

Pertumbuhan Ekonomi Digital. *Trending: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi*, 1(3), 21-30.

Supriyanto, D., Nuryanti, N., & Noegroho, A. (2024). Media Sosial dalam Efektivitas Komunikasi Pelayanan Publik Instansi Pemerintah Daerah. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(4), 7796-7810.

Wahyuni, W., & Titus, A. (2013). Analysis on the Effectiveness of Key Account Management Implementation in the Poultry Industry in Indonesia: the Key Account's Point of View. *Indonesian Journal of Business Administration*, 2(19), 68863.

Wibisono, N. G., Dianita, I. A., & Arifputri, A. N. (2023). Analisis Kegiatan Komunikasi Pemasaran IndiHome Oleh PT. Telkom Indonesia Regional III Untuk Menjadi Brand Top Of Mind. *eProceedings of Management*, 10(6).

LAMPIRAN

Daftar Pertanyaan Wawancara

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara
Manager Corporate Communication	RM 1	<ol style="list-style-type: none">Bagaimana strategi komunikasi korporat dibentuk untuk mendukung akselerasi digitalisasi layanan publik melalui SDI?Dalam menyampaikan pesan transformasi digital ke sektor publik, bagaimana perusahaan menyesuaikan pendekatannya dengan jenis layanan atau infrastruktur digital yang ditawarkan?Bagaimana Anda memastikan pesan komunikasi tetap konsisten ketika melibatkan berbagai solusi digital yang kompleks kepada instansi pemerintah?
	RM 2	<ol style="list-style-type: none">Apa tantangan yang dihadapi dalam menyampaikan pesan strategis terkait modernisasi layanan publik ke

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara
		<p>pemangku kepentingan yang berbeda-beda?</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Bagaimana hambatan muncul ketika harus menjelaskan manfaat layanan berbasis teknologi kepada pihak yang belum familier? 3. Bagaimana peran komunikasi korporat dalam mengatasi resistensi terhadap pembaruan teknologi di kalangan birokrasi?
Public Relations PT Telkom Indonesia	RM 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana pendekatan komunikasi eksternal dilakukan untuk mendukung adopsi sistem digital lintas instansi pemerintah? 2. Bagaimana praktik komunikasi disesuaikan untuk memperkenalkan berbagai platform dan layanan teknologi yang mendukung keterpaduan data? 3. Bagaimana komunikasi difokuskan agar pesan digitalisasi dapat diterima oleh institusi dengan kebutuhan yang berbeda-beda?
	RM 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tantangan apa yang Anda hadapi dalam menyampaikan narasi perubahan dari layanan konvensional ke layanan digital kepada mitra pemerintah? 2. Bagaimana Anda menyikapi respons negatif terhadap percepatan penggunaan sistem digital tertentu dalam proyek ini? 3. Apa yang menjadi kendala saat menjembatani pemahaman publik terhadap teknologi yang digunakan dalam SDI?
Account Manager Government Segment	RM 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana pendekatan Anda dalam menjelaskan nilai tambah solusi digital yang ditawarkan kepada instansi pemerintah melalui SDI? 2. Bagaimana Anda menyesuaikan strategi komunikasi dengan kebutuhan klien pemerintah yang

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara
	RM 2	<p>membutuhkan solusi integratif berbasis data dan jaringan?</p> <p>3. Sejauh mana peran Anda dalam menghubungkan kebutuhan transformasi digital sektor publik dengan solusi internal perusahaan?</p>
		<p>1. Apa kesulitan yang sering Anda temui ketika berhadapan dengan institusi yang belum siap secara infrastruktur maupun SDM untuk menerima layanan digital?</p> <p>2. Bagaimana Anda menangani klien yang belum sepenuhnya memahami keterkaitan antara konektivitas, penyimpanan data, dan efisiensi layanan publik?</p> <p>3. Dalam praktik account management, apa tantangan terbesar ketika klien memiliki ketergantungan pada sistem lama dan belum siap beralih ke sistem digital baru?</p>
Project Manager SDI	RM 1	<p>1. Bagaimana pengelolaan proyek SDI dirancang agar sesuai dengan kebutuhan digitalisasi lintas sektor di pemerintahan?</p> <p>2. Apa saja komponen teknologi atau layanan yang digunakan dalam SDI untuk menjamin integrasi data antar instansi?</p> <p>3. Bagaimana proyek ini diimplementasikan agar dapat mendukung efisiensi, integrasi jaringan, dan skalabilitas layanan publik?</p>
	RM 2	<p>1. Apa kendala teknis yang memengaruhi keberhasilan integrasi teknologi di lingkungan birokrasi?</p> <p>2. Bagaimana Anda menjawab tantangan ketika infrastruktur digital di daerah tidak merata?</p> <p>3. Dalam proyek SDI, tantangan apa yang muncul saat mempertemukan kepentingan instansi pengguna dan ketersediaan sistem perusahaan?</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara
Digital Communication Specialist / Social Media Strategist	RM 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagaimana strategi komunikasi digital digunakan untuk memperkenalkan platform dan layanan transformasi digital ke publik atau pemerintah? 2. Dalam menyampaikan informasi tentang solusi digital, bagaimana Anda menentukan bentuk dan media komunikasi yang paling tepat? 3. Bagaimana komunikasi digital dilakukan agar pesan terkait inovasi teknologi bisa dimengerti oleh target yang beragam?
	RM 2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apa tantangan terbesar dalam menjangkau audiens institusional yang masih minim adopsi teknologi digital? 2. Bagaimana Anda mengelola narasi publik ketika ada kesenjangan pemahaman antara teknologi yang ditawarkan dan kebutuhan pengguna? 3. Dalam membangun konten digital, bagaimana Anda menangani keragaman segmentasi audiens dari instansi pusat hingga daerah?

Lampiran

Daftar Jawaban Wawancara

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
Manager Corporate Communication	RM 1	4. Bagaimana strategi komunikasi korporat dibentuk untuk mendukung akselerasi digitalisasi layanan publik melalui SDI?	1. Strategi komunikasi korporat difokuskan pada penyampaian manfaat setiap pilar <i>Five Bold Moves</i> secara sederhana dan terintegrasi. Misalnya, komunikasi menonjolkan keunggulan <i>Fixed Mobile Convergence</i> dalam memastikan

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
		<p>5. Dalam menyampaikan pesan transformasi digital ke sektor publik, bagaimana perusahaan menyesuaikan pendekatannya dengan jenis layanan atau infrastruktur digital yang ditawarkan?</p> <p>6. Bagaimana Anda memastikan pesan komunikasi tetap konsisten ketika melibatkan berbagai solusi digital yang kompleks</p>	<p>konektivitas yang andal dan <i>seamless</i> untuk berbagai layanan publik serta peran InfraCo dalam memperkuat infrastruktur yang menjadi landasan digitalisasi. Pesan dikemas agar mencerminkan sinergi antar pilar, memperjelas bagaimana Data Center Co dan B2B IT Service mendukung efisiensi dan keamanan data, sementara DigiCo menghadirkan inovasi yang memudahkan akses layanan digital pemerintah.</p> <p>2. Pendekatan komunikasi disesuaikan dengan karakteristik masing-masing layanan. Untuk infrastruktur seperti InfraCo dan FMC, komunikasi menekankan aspek teknis dan kesiapan</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
		<p>kepada instansi pemerintah?</p>	<p>jaringan. Sementara untuk layanan berbasis aplikasi dan solusi TI seperti yang ditawarkan oleh B2B IT Service dan DigiCo, komunikasi lebih menonjolkan manfaat langsung bagi pengguna akhir seperti kemudahan dan efisiensi. Hal ini dilakukan dengan berbagai materi komunikasi yang fleksibel dan mudah dipahami oleh pejabat pemerintahan dengan latar belakang teknis berbeda.</p> <p>3. Untuk menjaga konsistensi, tim komunikasi mengembangkan narasi inti yang menggabungkan semua pilar Five Bold Moves sebagai satu kesatuan strategi. Pesan utama yang</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
			<p>disampaikan adalah sinergi dan keterpaduan seluruh layanan dalam mewujudkan digitalisasi yang menyeluruh dan berkelanjutan. Penggunaan media komunikasi yang terintegrasi dan pelatihan internal juga membantu memastikan seluruh tim menyampaikan pesan yang sama kepada mitra pemerintah.</p>
RM 2		<p>4. Apa tantangan yang dihadapi dalam menyampaikan pesan strategis terkait modernisasi layanan publik ke pemangku kepentingan yang berbeda-beda?</p> <p>5. Bagaimana hambatan</p>	<p>1. Tantangan utama adalah perbedaan tingkat pemahaman teknologi di antara pemangku kepentingan. Ada kalangan yang sangat familiar dengan teknologi digital, namun tidak sedikit yang baru mengenal konsep transformasi digital. Hal ini membuat penyampaian pesan harus sangat adaptif, menggunakan</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
		<p>muncul ketika harus menjelaskan manfaat layanan berbasis teknologi kepada pihak yang belum familiar?</p> <p>6. Bagaimana peran komunikasi korporat dalam mengatasi resistensi terhadap pembaruan teknologi di kalangan birokrasi?</p>	<p>bahasa yang mudah dan contoh konkret agar pesan mengenai pilar <i>Five Bold Moves</i> bisa diterima secara efektif.</p> <p>2. Hambatan muncul karena resistensi atau penolakan dan kekhawatiran terhadap perubahan, terutama di birokrasi yang sudah terbiasa dengan sistem lama. Oleh karena itu, komunikasi korporat menekankan <i>storytelling</i> yang mengangkat keberhasilan penggunaan layanan digital dan bagaimana solusi dari DigiCo dan B2B IT Service membantu memudahkan pekerjaan sehari-hari sehingga manfaatnya bisa lebih dirasakan.</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
			<p>3. Peran komunikasi adalah membangun kepercayaan melalui edukasi yang berkelanjutan dan pendekatan personal.</p> <p>Komunikasi secara aktif menampilkan testimoni, studi kasus, dan demonstrasi layanan yang sukses. Dengan mengaitkan setiap solusi dalam <i>Five Bold Moves</i> sebagai bagian dari transformasi nasional, komunikasi korporat memposisikan teknologi sebagai alat bantu yang memudahkan dan bukan ancaman sehingga resistensi atau penolakan dapat berkurang.</p>
Public Relations PT Telkom Indonesia	RM 1	4. Bagaimana pendekatan komunikasi eksternal dilakukan untuk	<p>1. Pendekatan komunikasi eksternal dilakukan dengan membangun narasi yang terintegrasi</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
		<p>mendukung adopsi sistem digital lintas instansi pemerintah?</p> <p>5. Bagaimana praktik komunikasi disesuaikan untuk memperkenalkan berbagai platform dan layanan teknologi yang mendukung keterpaduan data?</p> <p>6. Bagaimana komunikasi difokuskan agar pesan</p>	<p>dan mudah dipahami, menekankan manfaat langsung digitalisasi seperti efisiensi, transparansi, dan kemudahan akses layanan. Kami menggunakan strategi multi-channel termasuk webinar, media sosial, dan kampanye edukasi yang melibatkan <i>stakeholder</i> utama agar pesan dapat diterima dengan baik oleh berbagai lapisan birokrasi pemerintah. Selain itu, kolaborasi dengan media dan institusi terkait dilakukan untuk memperkuat kepercayaan dan mendorong adopsi teknologi secara masif.</p> <p>2. Praktik komunikasi disesuaikan dengan menggunakan pendekatan <i>storytelling</i> yang</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
		<p>digitalisasi dapat diterima oleh institusi dengan kebutuhan yang berbeda-beda?</p>	<p>menjelaskan studi kasus sukses dan testimoni dari instansi yang telah merasakan manfaat layanan digital. Penyampaian informasi dibuat sederhana dan berfokus pada solusi nyata atas masalah yang sering dihadapi oleh instansi pemerintah seperti keterlambatan layanan dan birokrasi yang rumit. Pendekatan ini memudahkan pemahaman sekaligus membangun kepercayaan terhadap teknologi baru yang ditawarkan.</p> <p>3. Pesan komunikasi difokuskan dengan pendekatan segmentasi audiens di mana setiap pesan dirancang spesifik sesuai kebutuhan dan tingkat kesiapan</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
			<p>teknologi instansi tersebut. Kami menyediakan materi edukasi yang fleksibel dan interaktif seperti <i>workshop</i> dan sesi tanya jawab langsung sehingga setiap institusi dapat mengadopsi solusi digital sesuai dengan kapasitas dan prioritas mereka. Hal ini membantu mengurangi resistensi atau penolakan dan mempercepat adaptasi digitalisasi di seluruh sektor pemerintahan.</p>
RM 2		<p>4. Tantangan apa yang Anda hadapi dalam menyampaikan narasi perubahan dari layanan konvensional ke layanan digital kepada mitra pemerintah?</p>	<p>1. Tantangan utamanya adalah mengubah pola pikir (<i>mindset</i>) birokrasi yang sudah terbiasa dengan sistem manual atau konvensional. Banyak instansi masih menganggap digitalisasi</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
		<p>5. Bagaimana Anda menyikapi respons negatif terhadap percepatan penggunaan sistem digital tertentu dalam proyek ini?</p> <p>6. Apa yang menjadi kendala saat menjembatani pemahaman publik terhadap teknologi yang digunakan dalam SDI?</p>	<p>sebagai proyek yang rumit, mahal, atau mengancam kenyamanan kerja lama. Oleh karena itu, kami harus menyusun narasi yang tidak hanya menjelaskan apa teknologinya, tetapi mengapa itu relevan dan bagaimana hal itu dapat meningkatkan efektivitas layanan publik secara konkret seperti melalui percepatan proses perizinan atau efisiensi anggaran.</p> <p>2. Respons negatif biasanya muncul karena kurangnya pemahaman atau pengalaman langsung. Kami menyikapinya dengan pendekatan edukatif dan kolaboratif. Alih-</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
			<p>alih memaksakan adopsi, kami membangun ruang diskusi, demo produk, dan sesi konsultatif bersama instansi pengguna. Pendekatan ini membantu membangun rasa kepemilikan dan kepercayaan terhadap teknologi. Kami juga menunjukkan data keberhasilan dari instansi lain sebagai bentuk pembuktian nyata manfaatnya.</p> <p>3. Kendala utama adalah tingkat literasi digital yang tidak merata terutama di daerah. Banyak istilah teknis yang tidak familiar dan menyebabkan kebingungan bahkan resistensi atau penolakan. Untuk</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
			<p>menjembatani ini, kami menyederhanakan bahasa komunikasi, menggunakan visualisasi interaktif, dan menyampaikan informasi melalui kanal yang dekat dengan masyarakat seperti media sosial, konten video edukatif, dan kerja sama dengan pemerintah daerah. Intinya adalah menjadikan teknologi terasa relevan, mudah, dan bermanfaat secara nyata.</p>
Account Manager Government Segment	RM 1	4. Bagaimana pendekatan Anda dalam menjelaskan nilai tambah solusi digital yang ditawarkan kepada instansi	<p>1. Kami tidak hanya menjual produk, tetapi solusi. Pendekatan kami bersifat konsultatif yang berangkat dari pemetaan kebutuhan spesifik instansi lalu kami hubungkan dengan</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
		<p>pemerintah melalui SDI?</p> <p>5. Bagaimana Anda menyesuaikan strategi komunikasi dengan kebutuhan klien pemerintah yang membutuhkan solusi integratif berbasis data dan jaringan?</p> <p>6. Sejauh mana peran Anda dalam menghubungkan kebutuhan transformasi digital sektor</p>	<p><i>value proposition</i> dari layanan SDI seperti interoperabilitas data, integrasi sistem, dan percepatan layanan publik. Kami sering menggunakan studi kasus atau simulasi langsung agar instansi bisa melihat sendiri bagaimana teknologi ini bisa menyelesaikan masalah nyata mereka dengan bukan hanya menjanjikan efisiensi, tetapi juga meningkatkan transparansi dan akuntabilitas.</p> <p>2. Kami menyadari bahwa kebutuhan tiap instansi sangat beragam mulai dari tingkat digital <i>maturity</i>, hingga beban operasional harian. Maka strategi komunikasi kami fleksibel untuk instansi yang masih di tahap awal</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
		publik dengan solusi internal perusahaan?	<p>digitalisasi, kami tekankan pada manfaat dasar seperti koneksi dan kemudahan akses data. Sedangkan untuk instansi yang lebih maju kami tawarkan integrasi <i>end-to-end</i> melalui SDI yang melibatkan layanan <i>Fixed-Mobile Convergence</i>, penyimpanan cloud melalui Data Center Co, serta dukungan dari B2B IT Service untuk sistem yang lebih kompleks.</p> <p>3. Peran kami adalah sebagai jembatan antara dunia birokrasi dan teknologi. Kami aktif menerjemahkan kebutuhan klien ke dalam bahasa teknis yang dipahami oleh tim produk dan solusi Telkom. Misalnya, ketika sebuah instansi ingin melakukan</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
			<p>integrasi sistem layanan kesehatan dan kependudukan, kami mengorkestrasikan kerja sama antara tim jaringan, cloud, hingga pengembangan software agar solusi yang ditawarkan benar-benar holistik dan terukur secara output. Pendekatan ini sejalan dengan visi Five Bold Moves Telkom khususnya dalam penguatan segmen DigiCo dan InfraCo.</p>
RM 2		<p>4. Apa kesulitan yang sering Anda temui ketika berhadapan dengan institusi yang belum siap secara infrastruktur maupun SDM untuk menerima layanan digital?</p>	<p>1. Kesulitannya terletak pada kesenjangan antara ambisi digitalisasi dan realitas di lapangan. Beberapa daerah belum memiliki konektivitas yang memadai atau SDM-nya belum siap mengoperasikan sistem digital yang canggih. Untuk itu,</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
		<p>5. Bagaimana Anda menangani klien yang belum sepenuhnya memahami keterkaitan antara konektivitas, penyimpanan data, dan efisiensi layanan publik?</p> <p>6. Dalam praktik account management, apa tantangan terbesar ketika klien memiliki ketergantungan pada sistem lama dan belum siap beralih ke</p>	<p>kami sering merekomendasikan solusi bertahap yang dimulai dari pemenuhan infrastruktur dasar (misalnya jaringan fiber dan kapasitas server) disertai pelatihan dasar bagi staf instansi. Kami juga bekerja sama dengan Telkom University untuk pelatihan digital literasi jika dibutuhkan.</p> <p>2. Pendekatan kami adalah edukasi berbasis analogi. Kami sering mengibaratkan data sebagai “air” dan jaringan sebagai “pipa”. Tanpa pipa yang kuat, air tidak bisa mengalir dengan lancar dan tanpa wadah penyimpanan yang aman (seperti <i>data center</i>), air bisa tercecer atau terkontaminasi. Setelah itu kami tunjukkan</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
		<p>sistem digital baru?</p>	<p>bagaimana konektivitas, integrasi data, dan automasi layanan akan mempercepat proses birokrasi sekaligus meningkatkan kepercayaan publik melalui transparansi dan kemudahan akses layanan.</p> <p>3. Tantangan utamanya adalah resistensi atau penolakan terhadap perubahan yang sering muncul karena takut kehilangan kontrol atau beban adaptasi. Dalam kondisi seperti ini, kami tidak langsung mengganti sistem, tetapi mengusulkan pendekatan <i>hybrid integration</i>. Kami memastikan sistem lama masih bisa berjalan berdampingan dengan platform baru lalu perlahan mendorong transisi</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
			<p>melalui modul pelatihan dan fase implementasi bertahap. Prinsip kami yaitu transformasi digital bukan revolusi instan, tapi evolusi yang terarah dan didampingi.</p>
Project Manager SDI	RM 1	<p>4. Bagaimana pengelolaan proyek SDI dirancang agar sesuai dengan kebutuhan digitalisasi lintas sektor di pemerintahan?</p> <p>5. Apa saja komponen teknologi atau layanan yang digunakan dalam SDI untuk menjamin integrasi data antar instansi?</p>	<p>1. Pengelolaan proyek SDI kami rancang dengan pendekatan <i>adaptive project management</i> yang fleksibel dan kolaboratif. Kami memetakan kebutuhan lintas sektor mulai dari kebutuhan data kependudukan, kesehatan, pendidikan, hingga infrastruktur publik kemudian menyusun roadmap integrasi teknologi sesuai dengan karakteristik setiap instansi. Kami juga membangun <i>governance model</i> bersama instansi terkait untuk memastikan bahwa</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
		<p>6. Bagaimana proyek ini diimplementasikan agar dapat mendukung efisiensi, integrasi jaringan, dan skalabilitas layanan publik?</p>	<p>setiap tahap proyek berjalan dengan koordinasi yang baik dan sesuai dengan regulasi data pemerintah.</p> <p>2. SDI memanfaatkan berbagai komponen teknologi seperti Cloud Storage Telkom, API Gateway untuk integrasi antar platform, Big Data Analytics, serta konektivitas berbasis Metro-E dan jaringan fiber Telkom. Untuk menjamin keamanan dan interkoneksi, kami juga menerapkan sistem enkripsi, sistem otentikasi terpusat (SSO), serta <i>Data Exchange Hub</i> yang memungkinkan pertukaran data antar instansi secara <i>real-time</i>, efisien, dan aman.</p> <p>3. Kami menerapkan pendekatan <i>modular</i></p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
			<p><i>architecture</i> dan <i>cloud-native implementation</i> yang memungkinkan SDI beroperasi di berbagai skala baik pusat maupun daerah. Integrasi jaringan kami optimalkan melalui sinergi antara layanan Telkom InfraCo dan Digital Connectivity sehingga memastikan seluruh elemen digitalisasi dapat diakses dengan latensi rendah dan tingkat <i>availability</i> tinggi. Selain itu, efisiensi diperoleh melalui otomasi proses, <i>dashboard monitoring</i> kinerja, dan interoperabilitas antar sistem yang sangat mendukung pengambilan keputusan berbasis data di sektor publik.</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
	RM 2	<p>4. Apa kendala teknis yang memengaruhi keberhasilan integrasi teknologi di lingkungan birokrasi?</p> <p>5. Bagaimana Anda menjawab tantangan ketika infrastruktur digital di daerah tidak merata?</p> <p>6. Dalam proyek SDI, tantangan apa yang muncul saat mempertemuka</p>	<p>1. Kendala utamanya terletak pada <i>legacy system</i> yang masih digunakan oleh banyak instansi serta keragaman standar data yang tidak seragam. Selain itu, proses birokrasi yang cenderung hierarkis memperlambat adopsi teknologi baru. Untuk mengatasi hal ini, kami mendesain solusi yang <i>interoperable</i> dan <i>backward-compatible</i> sekaligus mengadakan <i>technical coaching</i> secara rutin kepada pihak IT internal instansi.</p> <p>2. Kami membagi pendekatan implementasi menjadi dua yaitu daerah dengan infrastruktur siap dan daerah yang perlu intervensi tambahan. Untuk daerah yang belum</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
		<p>Apakah kepentingan instansi pengguna dan ketersediaan sistem perusahaan?</p>	<p>merata, kami gunakan solusi berbasis VSAT, wireless broadband, atau bahkan <i>mini edge data center</i>. Selain itu, kami juga bekerja sama dengan pemerintah daerah melalui program <i>universal service obligation</i> (USO) untuk mempercepat pemerataan konektivitas. Hal ini sekaligus memperkuat komunikasi lintas unit internal Telkom dan mitra strategis sehingga memastikan proyek tetap berjalan meski kondisi wilayah berbeda-beda.</p> <p>3. Tantangan utamanya adalah menjembatani ekspektasi antara kebutuhan cepat dari instansi pengguna dan kesiapan solusi yang secara teknis</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
			<p>kompleks. Untuk itu, kami terapkan metode <i>Agile Collaboration</i> antara tim Telkom dan perwakilan instansi di mana komunikasi rutin, <i>update progres</i>, dan penyusunan ulang prioritas dilakukan bersama. Dalam hal ini, peran <i>public relations</i> dan <i>account manager</i> sangat penting untuk memastikan narasi, ekspektasi, serta alur komunikasi tetap selaras sehingga relasi kerja tetap harmonis dan produktif.</p>
Digital Communication Specialist / Social Media Strategist	RM 1	4. Bagaimana strategi komunikasi digital digunakan untuk memperkenalkan platform dan layanan transformasi digital ke	<p>1. Kami menggunakan pendekatan komunikasi berbasis <i>value storytelling</i> yang menonjolkan manfaat nyata dari platform digital seperti efisiensi layanan, interoperabilitas</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
		<p>publik atau pemerintah?</p> <p>5. Dalam menyampaikan informasi tentang solusi digital, bagaimana Anda menentukan bentuk dan media komunikasi yang paling tepat?</p> <p>6. Bagaimana komunikasi digital dilakukan agar pesan terkait inovasi teknologi bisa dimengerti oleh target yang beragam?</p>	<p>data, dan peningkatan respons publik. Untuk instansi pemerintah, strategi ini diperkuat dengan konten edukatif berbasis studi kasus, infografis berbasis data, serta kampanye digital kolaboratif dengan kementerian/lembaga. Di sisi publik, pendekatan omnichannel diterapkan untuk menyampaikan pesan melalui media sosial, microsite SDI, dan media interaktif lainnya.</p> <p>2. Kami melakukan pemetaan audiens terlebih dahulu baik berdasarkan posisi jabatan, lokasi (pusat/daerah), maupun literasi digital. Untuk pengambil kebijakan, kami gunakan media presentasi</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
			<p>interaktif, webinar, dan video explainer formal. Untuk teknisi atau operator lapangan, kami sediakan tutorial berbasis visual, e-learning, dan thread edukatif di media sosial. Selain itu, kami mengandalkan analitik media digital untuk mengevaluasi efektivitas kanal dan menyesuaikan pendekatan komunikasi secara berkala.</p> <p>3. Kami mengadopsi prinsip “<i>translate the tech into impact</i>” yakni menyederhanakan narasi teknis menjadi <i>value proposition</i> yang kontekstual bagi masing-masing audiens. Misalnya, daripada menyebut “<i>cloud-native integration</i>” kami akan menyampaikan</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
			<p>bahwa “solusi ini memungkinkan layanan publik lebih cepat dan terhubung antar instansi.” Kami juga menggunakan metafora visual, <i>persona-based messaging</i> dan pendekatan <i>multilingual content</i> untuk menjangkau berbagai latar belakang pengguna.</p>
RM 2		<p>4. Apa tantangan terbesar dalam menjangkau audiens institusional yang masih minim adopsi teknologi digital?</p> <p>5. Bagaimana Anda mengelola narasi publik ketika ada</p>	<p>1. Tantangannya adalah membangun kepercayaan terhadap teknologi baru dalam ekosistem yang terbiasa dengan proses konvensional. Banyak institusi belum sepenuhnya menyadari potensi <i>platform</i> digital sehingga kami perlu membuktikan <i>quick wins</i> melalui komunikasi berbasis hasil dan uji coba. Kami juga menghadirkan</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
		<p>kesenjangan pemahaman antara teknologi yang ditawarkan dan kebutuhan pengguna?</p> <p>6. Dalam membangun konten digital, bagaimana Anda menangani keragaman segmentasi audiens dari instansi pusat hingga daerah?</p>	<p><i>champion users</i> dari instansi percontohan untuk berbagi pengalaman langsung melalui konten video testimoni atau media interaktif.</p> <p>2. Kami berfokus pada <i>bridging narrative</i> dengan mengaitkan fitur teknologi dengan isu sehari-hari yang dihadapi pengguna. Ketika terjadi kesenjangan, konten digital yang kami buat akan menyesuaikan sudut pandangnya misalnya dengan menekankan solusi terhadap masalah dan bukan hanya teknologi itu sendiri. Di sisi lain, kami aktif memantau respons publik secara <i>real-time</i> melalui media monitoring dan menyusun narasi penyeimbang yang lebih relevan untuk</p>

Narasumber	Rumusan Masalah	Pertanyaan Wawancara	Jawaban
			<p>mengurangi bias atau mispersepsi.</p> <p>3. Kami membagi segmentasi konten menjadi tiga lapisan yaitu konten strategis (untuk kementerian/pengambil kebijakan), konten teknis (untuk user dan pengelola sistem), dan konten edukatif (untuk publik atau daerah). Format dan bahasa yang digunakan juga disesuaikan dimana infografis interaktif untuk publik, <i>whitepaper</i> dan <i>dashboard visual</i> untuk pejabat pusat, serta tutorial lokal yang dapat disesuaikan dengan kodisi daerah. Hal ini semua dipadukan dalam satu kalender komunikasi strategis yang fleksibel dan responsif terhadap isu lokal.</p>

Lampiran II

Dokumentasi Saat Wawancara Langsung Dengan Informan

Dokumentasi wawancara semi-terstruktur antara peneliti dan Informan, untuk mengumpulkan data mengenai Komunikasi Strategis *Public Relations* Dan Praktik *Account Management* Dalam Mendukung Transformasi Digital Di Sektor Publik.



Dokumentasi Hasil Turnitin

Final_Tesis Ninoy Amelia

ORIGINALITY REPORT

13%
SIMILARITY INDEX **12%**
INTERNET SOURCES **5%**
PUBLICATIONS **6%**
STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	repository.unibos.ac.id Internet Source	1%
2	journal.universitaspahlawan.ac.id Internet Source	<1%
3	Submitted to Sriwijaya University Student Paper	<1%
4	repository.ub.ac.id Internet Source	<1%
5	repository.fe.unj.ac.id Internet Source	<1%
6	repository.mercubuana.ac.id Internet Source	<1%
7	www.scribd.com Internet Source	<1%
8	Submitted to Keimyung University Student Paper	<1%
9	dirdosen.budiluhur.ac.id Internet Source	<1%
10	repository.ubharajaya.ac.id Internet Source	<1%
11	www.coursehero.com Internet Source	<1%
12	journal.untar.ac.id Internet Source	<1%

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



NINOY AMELIA
January 1st 1999

CONTACT

+628 1334587559
 ninoyamelia13@gmail.com
 ninoyamelia

SKILLS

Management	██████████
Team Work	██████████
Direction	██████████
Microsoft Office Word,Excel &	██████████
Power Point	██████████

EDUCATION

Bachelor Degree of Public Relation
Esa Unggul University | 2018-2022
GPA | 3.63

Master Degree of Marketing Communication & Public Relation
Budi Luhur University | 2023-Present
GPA | -

EXPERIENCE

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk
Support Assurance and Delivery Divisi Goverment Service
March 2018- October 2020

- Manage report daily, weekly and monthly of customer performance.
- Guarding the customer performance of obstruction in Telkom Regional/Treg.
- Doing the reconciliation of customer performance report with related parties.
- Provide the presentation material such as business processes, operational and event in assurance and service delivery unit to Operation Senior Manager.

Support Assurance Center Divisi Service Delivery Assurance
October 2020-June 2021

- Manage report daily MRTG for EOS DGS and Monthly for internal.
- Make and verification AP/Non AP Telkom DGS billing performance reports (BAPL) for finance.
- Make and verification AP/Non AP job extension contract reports (BAPLA) DGS.

Account Manager External KEMENKEU
Divisi Goverment Service

June 2021- September 2022

- Manage handling customer PUSINTEK and Bea Cukai
- Maintaining and achieving legal documents/contract
- Coordinated with team to facilitate customer projects
- Handling meeting with government clients to offer services
- Implementing control documents, strengthening data including documentation record for all team coordination
- Consolidate data and put in detailed report
- Contribute to the smooth operation of the company's administration through timely data input and integration
- Doing interview, write and distribute email, correspondence, memo's, letters, and forms
- Review report for any problem occurred, develop and maintain document filling for each project

Account Manager KEMENDAGRI

Divisi Goverment Service

October 2022 - Present

- Manage handling All Kemendagri
- Prepare work programs and indicators, collect data/information, schedule and prioritize activities, implement work programs, and report work results periodically
- Presenting Account Plan data, Customer request, customer proposal is used to present the results of visiting and used to build updated customer profiles according to needs and used to select management strategies
- Presenting bidding success data in accordance with aligning Customer, request proposal bidding, and marketing policies, customer requests
- Monitor order fulfillment and assurance end to end
- Building relationships with other work units and key persons (external/internal) to support work completion



BERITA ACARA SIDANG TESIS

S/UBL/PPS/501/0347/VII/25

Pada hari ini Jumat tanggal 11 Juli 2025 , telah dilaksanakan Ujian Sidang Tesis sebagai berikut:

Judul: KOMUNIKASI STRATEGIS PUBLIC RELATIONS DAN PRAKTIK ACCOUNT MANAGEMENT DALAM MENDUKUNG TRANSFORMASI SEKTOR PUBLIK (STUDI KASUS SISTEM SATU DATA INDONESIA (SDI) OLEH PT TELKOM INDONESIA)

1. Nama : Ninoy Amelia
2. NIM : 2371600053
3. Kosentrasi : Komunikasi Pemasaran Dan Humas Perusahaan
4. Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi
5. Pembimbing Utama : Prof. Dr. Umaimah, S.Fil., M.Si.
6. Pembimbing Pendamping :

Berdasarkan penilaian pada Perumusan Masalah, Relevansi Teori dan Bidang Kajian, Metodologi dan Instrument Penelitian, Logika, Penulisan dan Pembahasan dan Penyajian Materi, Maka Mahasiswa tersebut dinyatakan :

LULUS

dengan nilai angka: 87 huruf: A-

Mahasiswa tersebut di atas wajib menyerahkan hasil perbaikan Tesis dalam bentuk terjilid sesuai dengan Panduan Revisi Tesis, selambat-lambatnya tanggal

Panitia Pengaji:

- | | |
|---------------------------|--|
| 1. Ketua Pengaji | Denik Iswardani Witarti, S.I.P, M.Si, Ph.D. (990005) |
| 2. Anggota Pengaji | Dr. Ahmad Toni, S.Sos.I., M.I.Kom. (110043) |
| 3. Moderator (Pembimbing) | Prof. Dr. Umaimah, S.Fil., M.Si. (110038) |

Keterangan:

Nilai Huruf: A:90-100 A-:85-89,99 B+:80-84,99 B:75-79,99 B-:70-74,99 C+:65-69,99 C:60-64,99 C-:50-59,99 D:40-49,99 E:0-39,99

**RESOLUSI KRISIS PUBLIC RELATIONS DI ERA DISRUPTIF
DIGITAL PASCA PANDEMI COVID-19**
(Studi Kasus Pada TangCity Mall)

TESIS



Oleh:
SEKAR DE PUTRI
2371600145

PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS KOMUNIKASI DAN DESAIN KREATIF
UNIVERSITAS BUDI LUHUR
JAKARTA
2025



PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS KOMUNIKASI & DESAIN KREATIF
UNIVERSITAS BUDI LUHUR

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Sekar De Putri
Nomor Induk Mahasiswa : 2371600145
Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi
Bidang Peminatan : Komunikasi Pemasaran Dan Humas Perusahaan
Jenjang Studi : Strata 2
Judul : RESOLUSI KRISIS PUBLIC RELATIONS DI ERA DISRUPSI DIGITAL
PASCA PANDEMI COVID-19
(STUDI KASUS PADA TANGCITY MALL)



Laporan Tugas Akhir ini telah disetujui, disahkan dan direkam secara elektronik sehingga tidak memerlukan tanda tangan tim penguji.

Jakarta, Jumat 11 Juli 2025

Tim Pengaji:

Ketua : Dr. Afrina Sari, S.Sos, M.Si.
Anggota : Denik Iswardani Witarti, S.I.P, M.Si, Ph.D.
Pembimbing : Dr. Umaimah, S.Fil., M.Si
Ketua Program Studi : Dr. Umaimah, S.Fil., M.Si

**BERITA ACARA SIDANG TESIS****S/UBL/PPS/501/0350/VII/25**

Pada hari ini Jumat tanggal 11 Juli 2025 , telah dilaksanakan Ujian Sidang Tesis sebagai berikut:

Judul: RESOLUSI KRISIS PUBLIC RELATIONS DI ERA DISRUPSI DIGITAL PASCA PANDEMI COVID-19 (STUDI KASUS PADA TANGCITY MA

1. Nama : Sekar De Putri
2. NIM : 2371600145
3. Kosentrasi : Komunikasi Pemasaran Dan Humas Perusahaan
4. Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi
5. Pembimbing Utama : Prof. Dr. Umaimah, S.Fil., M.Si.
6. Pembimbing Pendamping :

Berdasarkan penilaian pada Perumusan Masalah, Relevansi Teori dan Bidang Kajian, Metodologi dan Instrument Penelitian, Logika, Penulisan dan Pembahasan dan Penyajian Materi, Maka Mahasiswa tersebut dinyatakan :

LULUS

dengan nilai angka: 92 huruf: A

Mahasiswa tersebut di atas wajib menyerahkan hasil perbaikan Tesis dalam bentuk terjilid sesuai dengan Panduan Revisi Tesis, selambat-lambatnya tanggal

Panitia Pengaji:

1. Ketua Pengaji Dr. Afrina Sari, S.Sos, M.Si. (140058)
2. Anggota Pengaji Denik Iswardani Witarti, S.I.P, M.Si, Ph.D. (990005)
3. Moderator (Pembimbing) Prof. Dr. Umaimah, S.Fil., M.Si. (110038)

Keterangan:

Nilai Huruf: A:90-100 A-:85-89,99 B+:80-84,99 B:75-79,99 B-:70-74,99 C+:65-69,99 C:60-64,99 C-:50-59,99 D:40-49,99 E:0-39,99