Implementasi Komunikasi Internal Berbasis ICT dan Kinerja Organisasi di Telkom Banjarmasin

Oleh : Lalita Hanief
Korespondensi : hanieflalita@gmail.com, facebook.com/lalita.hanief
Dosen Ilmu Komunikasi Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin
Ketertarikan pada kajian jurnalistik dan periklanan.

Abstrack

The research based on information and communication technology development that implementation on TELKOM Banjarmasin. The phenomenon interest for research because internal communication pattern company had change by using media technology. TELKOM use ICT as integrated from centre office to kancatel since 2000. The research want to explain how correlation between ICT implementation and organization performance.

The research focus in ICT implementation and performance TELKOM Banjarmasain. Researcher use qualitative method by sampling quota 14 informant deputy of every level managerial. Data collected by use observatition technique, documentation, and interview with TELKOM Banjarmasin. Observation have done by looking and write every ICT activity. Documentation by collected evident ICT activity such as internal document TELKOM and photo activity. Interview for 14 informant of deputy level managerial such as general manager Datel, manager, assistant manager, officer and ISC.

The result is ICT has integrated of 13 kancatel at south borneo, kandatel and centre office by program FIESTO (Fast Integrated Employe Service and Information Online) and POINT (Paperless Officer Internal TELKOM National)

Keyword: ICT, Communication Internal and Performance

Abstrak

Penelitian ini berdasar Teknologi Informasi dan Komunikasi yang diimplementasikan pada TELKOM Banjarmasin. Fenomena ini menarik untuk diteliti karena pola komunikasi internal berubah dengan menggunakan media teknologi. TELKOM menggunakan ICT secara terintegrasi dari kantor pusat ke kancatel (kantor cabang TELKOM) sejak 2000. Penelitian ini ingin menjelaskan bagaimana keterkaitan antara implementasi ICT dan kinerja organisasi.

Penelitian fokus pada implementasi ICT dan kinerja TELKOM Banjarmasin. Peneliti menggunakan metode kualitatif dengan kuota sampling 14 orang perwakilan dari setiap lever managerial. Data dikumpulkan dengan

menggunakan teknik observasi, dokumentasi, dan interview dengan TELKOM Banjarmasin. Observasi dilakukan dengan mengamati dan menulis setiap aktivitas ICT. Dokumentasi dengan menggumpulkan bukti aktivitas ICT seperti dokumen internal TELKOM dan foto aktivitas. Interview dilakukan kepada 14 informan perwakilan dari setiap level managerial seperti General Manajer Datel, manager, assisten manager, officer dan ISC.

Hasilnya bahwa ICT terintegrasi pada 13 kancatel di Kalimantan Selatan, kandatel dan kantor pusat dengan program FIESTO (Fast Integrated Employe Service and Information Online) dan POINT (Paperless Officer Internal TELKOM National).

Kata Kunci: ICT, Komunikasi Internal dan Kinerja

Pendahuluan

Perkembangan jaman menuntut kemajuan teknologi bagi masyarakat dunia. Teknologi dapat menghapus batas jarak, ruang dan waktu. Komunikasi menjadi salah satu aspek kehidupan yang sangat penting. Setiap hari manusia tidak bisa lepas dari komunikasi untuk memenuhi kebutuhannya. Komunikasi secara sederhana dapat didefinisikan sebagai proses penyampaian pesan dari komunikator kepada komunikan melalui media tertentu dengan feedback atau efek.

Komunikasi era modern tidak dapat dilepaskan dari peggunaan teknologi. Teknologi berkontribusi banyak untuk mempermudah manusia berkoneksi satu sama lain. Telepon, Handphone, serta Internet menjadi media penyalur pesan komunikasi. Komunikasi yang paling sederhana secara *face to face*. Lingkup komunikasi ialah komunikasi intrapersonal, interpersonal, komunikasi grup, komunikasi organisasi dan komunikasi massa.

Dalam komunikasi organisasi bentuk komunikasi berupa *face to face*. Komunikasi dari Top Manager hingga karyawan suatu organisasi mempunyai pola Top-Down dan Bottom-Up. Komunikasi merupakan alat (*vehicle*) untuk mencapai tujuan organisasi. Komunikasi organisasi meliputi lingkup komunikasi interpersonal dan komunikasi kelompok.

Komunikasi era modern tidak selalu secara tatap muka, tapi melalui media. Media komunikasi didukung teknologi memudahkan interaksi dan komunikasi dengan menghilangkan batas jarak. *Information and Communication Technology* (ICT) kerap digunakan dalam instansi pemerintahan, perusahaan profit dan nonprofit serta lembaga pendidikan. Berdasarkan Undang-Undang No 36 tahun 1999 tentang regulasi penggunaan alat telekomunikasi serta interkoneksinya (*www.*

depkominfo.go.id). Telkom Banjarmasin menerapkan ICT dalam organisasinya, berdasarkan "Keputusan Direktur Sumber Daya Manusia Perusahaan Perseroan (PERSERO) PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk. No: KR 10/PS350/COP-B001000/2007 tentang Surat Perintah Perjalanan Dinas (SPPD Online). Cuti Online Pegawai Telkom juga diatur dalam Keputusan Direktur SDM dan Bisnis Pendukung PERSERO PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk. No: KR 21/PS360/SDM-20/2005.

Sejak tahun 2004 Telkom telah menerapkan *integrated information and communication technology* di seluruh jaringan kantor seIndonesia. Telkom sebagai pioneer perusahaan penyedia layanan komunikasi di Indonesia telah menerapkan ICT dalam komunikasi organisasinya. Fenomena ini unik untuk diteliti, sebab biasanya komunikasi berupa tatap muka langsung, atau menggunakan media tulis seperti memo.

Telkom menggunakan teleconference, web, employe helpdesk masing-masing unit, media intranet (buletin online), internet (millis), flexi mail, dan media lain yang ditetapkan oleh perusahaan. Telkom sebagai perusahaan provider jasa komunikasi, dituntut memiliki inovasi untuk meningkatkan pelayanan terhadap konsumen. *World in your hand* adalah jargon yang diusung perusahaan untuk selalu loyal pada konsumen.

Teknologi merupakan pendukung vital dalam pencapaian tujuan perusahaan. ICT juga mempermudah proses komunikasi organisasi, dengan menembus batas jarak, ruang dan waktu. Telkom Banjarmasin telah menerapkan ICT dengan media internet dan telepon. Kegiatan rapat bisa dilakukan melalui teleconference, pengumuman mengenai kebijakan internal melalui flexi mail, millis, dan berita seputar kegiatan perusahaan melalui majalah online.

Peneliti dengan riset ini ingin mengetahui bagaimana Implementasi teknologi dalam komunikasi organisasi Telkom, pola komunikasi yang terbentuk, tanggapan karyawan terhadap inovasi komunikasi internal organisasi berbasis teknologi, implikasi apa saja dengan adanya ICT, hingga apakah teknologi dapat mempermudah pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja perusahaan TELKOM terkait dengan kualitas Sumber Daya Manusia dan teknologi yang digunakan. ICT mendukung pencapaian tujuan TELKOM untuk meraih tingkat revenue yang tinggi. ICT membuat pelayanan kepada costumer lebih efektif dan efesien.

Berdasarkan ulasan tulisan ini bertujuan menjelaskan bagaimana implementasi komunikasi internal berbasis ICT pada Kantor Daerah TELKOM Banjarmasin dan

menjelaskan bagaimana kaitan antara implementasi ICT dengan kinerja organisasi.

Teori Komunikasi Organisasi

Komunikasi secara etimologis berasal dari bahasa Latin *Communication* mengacu pada kata *comunis* yang berarti sama makna. Komunikasi ialah penyampaian pesan dari komunikator (*sender*) kepada komunikan (*receiver*) melalui media tertentu dan menyebabkan efek.

Organisasi ialah sekelompok masyarakat yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu dan komunikasi merupakan perekat yang memungkinkan kelompok masyarakat tersebut secara bersama-sama melakukan fungsinya dengan baik (Purwanto, 2006:36).

Unsur-unsur dasar organisasi ialah anggota organisasi, pekerjaan dalam organisasi, praktik-praktik pengelolaan, struktur organisasi, dan pedoman organisasi (Pace, 2006:151).

Komunikasi organisasi ialah komunikasi dalam kumpulan yang mempunyai hirarki dan tujuan. Komunikasi organisasi merupakan proses untuk anggota menghimpun informasi yang berhubungan dengan organisasinya dan merubah yang terjadi di dalamnya (Kreps, 1990:11).

Dalam R Wayne Pace (2006:31) definisi komunikasi organisasi secara fungsional ialah pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu komunikasi terdiri dari unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hirarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Secara interpretatif dapat diartikan sebagai proses penciptaan makna atas interaksi yang merupakan organisasi.

Keterkaitan komunikasi dengan organisasi menurut William V. Hanney bahwa "organisasi terdiri dari sejumlah orang, melibatkan keadaan saling bergantung, kebergantungan memerlukan koordinasi yang mensyaratkan komunikasi".

Komunikasi organisasi melingkupi komunikasi interpersonal dan komunikasi kelompok. Kepentingan bersama dan tujuan organisasi menjadi orientasi komunikasi organisasi. Hirarki organisasi menentukan pola komunikasi yang terjadi. Komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang dilakukan antara seseorang dengan orang lain dalam suatu masyarakat atau organisasi (bisnis dan nonbisnis), dengan menggunakan media komunikasi tertentu dan bahasa yang mudah dipahami untuk mencapai tujuan tertentu (Purwanto, 2006:21).

Komunikasi interpersonal biasanya terjadi antara dua orang (diadik) secara

tatap muka (*face to face*), walaupun dapat juga melalui media telepon. Komunikasi interpersonal terbangun dari komunikasi intrapersonal karena seseorang akan menyusun komunikasi efektif saat interaksi. Hal terpenting ialah komunikasi interpersonal membangun hubungan antar manusia.

Komunikasi kelompok dapat diartikan sebagai transaksi pesan verbal dan nonverbal antara tiga hingga lima belas orang yang saling berbagi tujuan utama, yang merasa kebersamaan dalam grup, dan yang berdampak pada yang lain (Steven A. Beebe, 2001:28).

Komunikasi kelompok terlibat di dalam lingkup komunikasi organisasi. Kelompok-kelompok kecil saling berinteraksi sehingga terjadi komunikasi organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Ernest Bormann dalam Steven A. Beebe (2003:42) bahwa grup berasal dari berbagai macam share kepribadian. Teori Tindakan simbolik yaitu menjelaskan bagaimana tipe komunikasi membentuk identitas grup dan budaya, yang berdampak pada konsensus bersama dengan berbagi emosi, motivasi dan makna.

Menurut James Taylor dalam Littlejohn (2005), organisasi ialah proses sirkular dengan interaksi dan interpretasi yang berdampak pada orang lain. Interaksi merupakan proses berbagi makna yang dibentuk dalam interaksi. Percakapan ialah interaksi, atau bagaimana kata yang digunakan, sikap mereka dan gesturnya. Teks ialah apa yang dikatakan, isi dan ide dalam bahasa yang dipakai. Bahasa dari text memberikan struktur kata dan tata bahasa yang menuntun anda untuk memaknai apa yang dikatakan atau ditulis. Namun, dua proses ini percakapan dan text tidak dapat dipisahkan. Percakapan memahami bentuk dari teks dan teks memahami bentuk percakapan. Proses Taylor ini disebut *double translation*. Pertama, penterjemahan dari teks menjadi percakapan. Kedua, penterjemahan dari percakapan menjadi teks.

Saat kita berkomunikasi, kita mengikuti model atau ide komunikasi. Komunikasi harus meliputi interaksi dengan proses interpretasi yang dibedakan tidak hanya tindakan namun juga respon dari tindakan. Taylor menyebutnya proses *coorientation*, bahwa dua orang berorientasi pada objek biasa (topik, isu, concern, situasi, ide, tujuan, personal, grup, dan lainnya).

Menurut Littlejohn (2005:241) Organisasi dapat didefinisikan dengan dimensi: 1) struktur, bentuk dan fungsi organisasi 2) managemen, kontrol dan kekuatan 3) budaya organisasi. Struktur, bentuk dan fungsi organisasi dapat digambarkan dengan beberapa kiasan. Pertama, organisasi seperti mesin, mempunyai bagian yang memproduksi produk dan jasa. Kedua, aspek struktural organisasi ialah organisme.

Seperti tanaman atau hewan, organisasi lahir, tumbuh, berfungsi dan beradaptasi untuk berubah dalam lingkungan dan tentunya mati. Kiasan ini membantu memahami dimensi (manajemen, control, dan kekuatan) dari organisasi. Pertama dari otak oganisasi ialah proses informasi, mempunyai intelegensi, konseptualisasi dan membuat rencana. Dimensi organisasi lainnya ialah budaya sebagai identitas yang berbagi nilai, norma, kepercayaan, dan latihan.

Peta Teori Organisasi

Topik	Teori Psikologi Sosial	Teori Cybernetic	Teori Sosio Cultural	Teori Kritis
Struktur, bentuk, dan fungsi organisasi	Teori birokrasi Weber	Proses organisir Teori jaringan	Teks percakapan Strukturasi	
Manajemen, kontrol dan kekuatan	Empat sistem Likert		**Teori kontrol organisasi**	*Hermenuetic of suspicion* Manajerial dan demokrasi Gender dan ras dalam komunikasi organisasi
Budaya			**Budaya organisasi**	

Tabel 2.1 Peta Teori Organisasi dalam Littlejohn (2005:240)

Ide Weber dalam Littlejohn (2005:242) membangun teori saat ini "teori organisasi klasik". Kita semua menganggap bahwa birokrasi seperti hirarki yang berlapis, peraturan, dan tidak insensitif pada kebutuhan dan orang yang berbeda. Walaupun reaksi kita pada birokrasi sering negatif, namun prinsipnya organisasi idealnya memiliki birokrasi. Weber mengidentifikasi cara terbaik bagi organisasi untuk mengatur kompleksitas kerja individu dengan tujuan dan prinsipnya bertahan lama. Menurut Weber, organisasi sebagai sistem yang mempunyai tujuan, aktivitas interpersonal yang didesain untuk tugas individu yang sederajat. Hal ini tidak dapat dilakukan tanpa otoritas, spesialisasi dan regulasi.

Otoritas ada bersama kekuasaan, namun dalam organisasi, otoritas harus harus dilegitimasi atau otoritas diformalisasi dengan organisasi. Efektivitas organisasi tergantung pada luasnya batas manajemen yang membolehkan legitimasi kekuasaan oleh organisasi. Organisasi didirikan sebagai sistem rasional dengan kekuatan peraturan, membuatnya menjadi bagian otoritas legal-rasional.

Cara terbaik mengorganisir otoritas legal-rasional berdasarkan Weber ialah hirarki. Hirarki ditetapkan dengan regulasi dalam organisasi. Beberapa lapisan manajemen mempunyai otoritas, namun secara keseluruhan hanya kepala organisasi (top manajer) yang berotoritas.

Prinsip terkait dari otoritas birokrasi, berdasarkan Weber, bahwa karyawan organisasi tidak berbagi kepemilikan organisasi, ini menganggu jalannya legitimasi otoritas. Prinsip kedua ialah spesialisasi, individu ditempatkan berdasarkan divisi kerja dan beberapa orang mengetahui pekerjaannya dalam organisasi.

Aspek ketiga dari birokrasi ialah kebutuhan atas peraturan. Apa yang membuat koordinasi organisasi memungkinkan ialah implementasi dari seperangkat regulasi yang menentukan perilaku setiap orang. Peraturan organisasi harus rasional, berarti harus dibuat untuk mencapai tujuan organisasi. Model birokrasi Weber mengilustrasi kiasan mesin organisasi. Ini mengikuti top-down, mekanisme menampilkan bagaimana luasnya grup harus menyatukan aktivitas untuk mencapai tujuan.

Tradisi Sosiokultural

Struktur organisasi memiliki iklim yang ditampilkan sebagai salah satu kunci variabel yang berdampak pada komunikasi dan produktivitas serta kepuasan kerja karyawan. Bagi Poole dan Mc Phee, iklim ialah kolektifitas umum gambaran organisasi yang membentuk perasaan dan ekspektasi anggota, serta penampilan organisasi. Mereka mendefinisikan iklim sebagai sikap kolektif yang diproduksi dan reproduksi oleh anggota. Poole melihat iklim dengan tiga strata, pertama sekumpulan bentuk yang digunakan anggota untuk mendefinisi dan memaparkan organisasi (kolam konsep). Kedua ialah dasar, abstaksi tinggi yang berbagi konsepsi dari atmosfer organisasi (iklim inti). Terakhir ialah translasi grup dari iklim inti ke dalam bentuk kongkret yang lebih berdampak pada bagian partikula konstitusi organisasi.

Iklim tidak statis namun konstan dalam organisasi. Pertama, struktur dari organisasi. Sebab, struktur membatasi berbagai interaksi dan praktik yang terjadi. Faktor kedua yang mempengaruhi iklim ialah variasi iklim-menghasilkan alat. Faktor ketiga ialah karakteristik anggota, skill dan pengetahuan mereka.

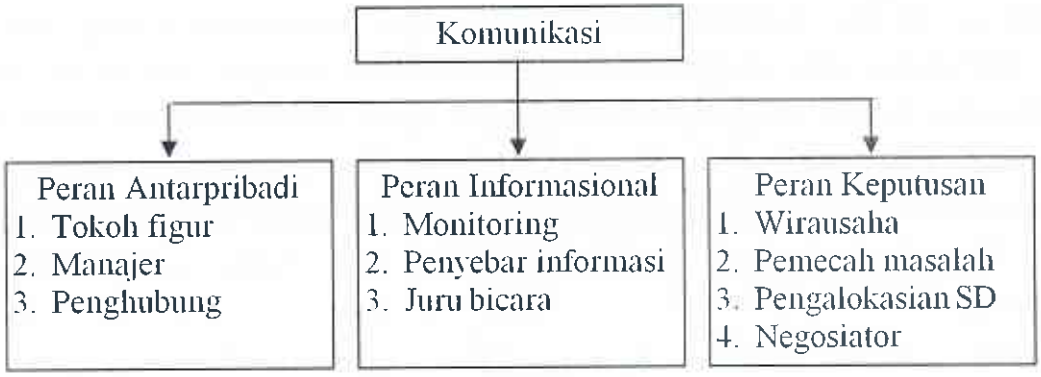
Teori Kontrol Organisasi

Kontrol terdiri dari empat cara:

1. Kontrol sederhana, menggunakan perintah dengan kekuatan.
2. Kontrol teknis atau memakai mesin
3. Birokrasi meliputi penggunaan prosedur dan aturan formal
4. Kontrol konservatif dipakai pada hubungan interpersonal dan teamwork.

Walaupun empat tipe kontrol biasanya ditemukan pada kombinasi berbedadari yang sederhana, kontrol langsung, complex, hingga bentuk konservatif. Kontrol konservatif merupakan jenis dari disiplin atau kekuatan. Kekuatan tidak berasal dari luar, ini dibentuk dari berbagai bentuk interaksi dalam organisasi. kontrol yang efektif berdasarkan pada nilai motivatsi anggota organisasi. ini meliputi uang, waktu, prestasi, teamwork dan seterusnya. Herbert Simon, Tompkins, dan Cheney menampilkan bagaimana kontrol dibentuk dari keputusan anggota organisasi. Simon yakin bahwa *decision making* organisasimengikuti pola *syllogistic*, yang alasan partisipan deduktif dari premis umum dan berdasar premis yang dipilih. Kontrol adalah saat pekerja menerima premis umum alasannya untuk kesimpulannya yang diinginkan managemen.

Menurut Mintzberg dalam Djoko Purwanto mengatakan tiga peran manajerial yang dapat diterapkan oleh seorang manajer dalam suatu organisasi yaitu, peran interpersonal, peran informasional dan peran keputusan.



Tabel 2.2 Peran Manajerial menurut Mintzberg (Djoko Purwanto, 2006: 35)

Dimensi-dimensi komunikasi organisasi:

1. *Komunikasi eksternal*, digunakan anggota organisasi untuk interaksi dengan individu di luar organisasi. Komunikasi eksternal membawa pesan organisasi dan lingkungan organisasi yang relevan. Sistim pesan eksternal digunakan untuk menyampaikan informasi dari lingkungan organisasi dan untuk memberikan lingkungan informasi dari organisasi.
2. *Komunikasi internal*, ialah pola pesan yang dibagi *(share)* antara anggota organisasi, interaksi manusia yang terjadi dalam organisasi dan antar anggota organisasi.

Saat organisasi tumbuh pada ukuran atau kompleksitas atau menyebar keluar area dan zona waktu, ini memerlukan program komunikasi internal yang membantu membangun tim.

Tamara L Gillis dalam *The IABC Handbook of Organization Communication and Guide to Internal Communication, PR, Marketing and Leadership* (2006) memaparkan ada tiga fundamental pembangun blok untuk program komunikasi internal yaitu hirarkis komunikasi; saat CEO, vice president, director, manager, dan frontline supervisor memainkan peran dalam proses komunikasi, komunikasi media massa; saat newsletter, email, video, blog, dan alat lainnya menjangkau audien karyawan, dan mayoritas sering mengabaikan jaringan nonformal dari komunikator yang tak terlihat eksis pada tiap organisasi.

Peran Komunikasi Manager

Studi menampilkan bahwa mayoritas karyawan mengharap kedekatan dengan manager untuk berbagi informasi penting perusahaan dan menjaga hubungan ini. *Communicating Change: Winning Employee Support for New Business Goals* (Larkin & Larkin, 1994) menggambarkan lima decade riset bahwa membuktikan pentingnya komunikasi merubah hingga frontline supervisor.

Riset menampilkan bahwa kedekatan supervisor lebih suka sumber informasi dan mempunyai kredibilitas lebih dengan karyawan dan lebih pada eksekutif senior. Umumnya organisasi belum melakukan pekerjaan untuk menyampaikan tentang responsibilitas komunikasinya, melatihnya untuk berkomunikasi efektif, mengukur bagaimana baiknya mereka berkomunikasi dan menghargai yang dilakukan dengan baik.

Seorang manager sebagai komunikator, lainnya membutuhkan lebih banyak latihan. Tidak mudah bagi banyak manager untuk melakukannya, sebagian mempromosikan keahliannya lebih pada kemampuan interpersonal dan kepemimpinan. Komunikasi professional dapat membantu menyediakan pesan, struktur, pelatihan, dan penjurian bagi supervisor dan manager untuk membangun kecakapan komunikasinya dan efektifitasnya.

Manager harus memastikan bahwa informasi tersebar halus dan cepat untuk laporan langsung dan berakhir pada tiap karyawan frontline. Informasi dalam konteks karyawan, mereka perlu menginterpretasi pesan topdown dan mengaitkan karyawan dalam dialog tentang relevansi informasi. Mereka perlu menanyakan pada semua anggotanya tentang apa yang terjadi. Manager juga mereson pergerakan

informasi, baik atau buruk, dari frontline kembali ke top eksekutif.

Manager harus terlatih dalam semua bentuk komunikasi interpersonal, berawal dari percakapan satu dengan satu. Manager hanya seseorang yang dapat menjelaskan perubahan pembagian tugas, mengatur tujuan individual, mengenali pekerjaannya, dan memberikan reward individual. Manager juga dalam posisi terbaik untuk menggelar diskusi dengan timnya mengenai peran grup, menciptakan aspirasi tujuan, penampilan tim yang penting, dan reward anggota.

Komunikasi internal dimulai dari perusahaannya. Program komunikasi internal dengan newsletter, majalah, papan buletin, dan solusi media massa lainnya. Berawal dari yang sederhana dengan publikasi sering disebut organ rumah. Organisasi menjadi komunikasi professional dengan jurnalistik dan pengalaman komunikasi massa untuk membuat publikasi. Saat ini, chanel media massa dikembangkan dari mimeograph, newssheet dan program papan bulletin untuk melengkapi mesin pengirim elektronik seperti video, jaringan satelit tv, email, situs intranet, webcast, broadcast voice mail, blog, dan banyak lainnya.

Saat ini publikasi perusahaan yang terbaik dengan kejujuran berupa kekuatan dan kelemahan organisasi. Pemasarannya yang sukses dan gagal. Majalah internal yang baik dan newsletter mengantarkan berita baik dan buruk. Laporan ditulis secara lugas. Publikasi mengundang karyawan untuk bebas mendiskusikan apa yang terjadi dalam organisasi dan menyarankan cara untuk membuatnya lebih baik. Foto jurnalistik memberikan gambar yang tajam membuat cerita sempurna.

Fungsi utama organisasi dalam dimensi komunikasi internal yaitu untuk penyusunan tugas formal, koordinasi, rapat dan dapat menyampaikan pesan informatif kepada anggota organisasi dengan tujuan, tugas aktivitas dan penyelesaian konflik. Pesan ini membantu anggota memahami apa yang terjadi dalam organisasi dan perannya. Komunikasi internal digunakan untuk menyampaikan tugas dalam rangka pencapaian tujuan.

Komunikasi internal dapat dilakukan secara tatap muka dan melalui media. Komunikasi internal terjadi antara Top manager, manager, hingga staf atau karyawan. Komunikasi internal dapat menggunakan media email, surat, telepon papan pengumuman, dan lainnya.

1. *Komunikasi vertikal*, dari atas ke bawah (downward communication) dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbale balik. Dalam komunikasi vertikal, pimpinan member instruksi, petujuk, informasi, dan penjelasan kepada bawahan lalu ada feedback berupa laporan,

saran, atau pengaduan kepada atasan.

2. *Komunikasi horizontal*, yaitu komunikasi secara mendatar antara anggota staff dengan staf, karyawan dengan karyawan,dan sebagainya. Komunikasi vertikal berupa komunikasi formal dan komunikasi horizontal berupa nonformal.

Pendekatan Sistim Informasi pada Organisasi (Karl Weick)

EM Griffin (2000) menjelaskan tujuan organisasi ialah memperjelas ambiguitas informasi, ini merupakan konsep yang mendekati teori informasi Shannon & Weaver dan Berger pada teori reduksi ketidakpastian (uncertainty). Asumsi bahwa peningkatan prediksi menjadi concern utama saat kita menemui orang baru. Weick memakai bentuk ketidakpastian dan ambiguitas, integritas:

"Aktivitas organisasi secara langsung merujuk pada menyusun level kata yang pasti. Organisasi mencoba untuk mentransformasi informasi ambigu dalam derajat khusus yang dapat bekerja dan dapat menyesuaikan".

Weick memahami bentuk denotasi ketidakpastian sebagai kekurangan informasi. Orang yang dalam ketidakpastian mencari lebih fakta dan cara menginterpretasinya. Weick yakin bahwa derajat kompleksitas dan perbedaan dalam organisasi perlu dicocokkan dalam level ambiguitas data yang diproses. Karl Weick mengatakan "semua teori yang menarik berbagi kualitas bahwa konstitusi mereka diserang asumsi yang taken granted dengan audien. Dia menjamin atensi perubahan kebijakan konvensional manajer yang mencari prosedur simpel akan meminimalisir konflik.

Teori organizing Weick signifikan dalam bidang komunikasi sebab ini menggunakan komunikasi sebagai dasar *human organizing* dan memberikan pemahaman rasional bagaimana mengorganisir orang. Organisasi tidak membuat struktur dari posisi dan peran, namun aktivitas komunikasi.

Interaksi yang dibentuk organisasi konsis pada tindakan, atau statement atau perilaku dari individu. Aktivitas organisasi mengisi fungsi mengurangi ketidakpastian informasi. Kunci teori Weick ialah equivocality yang berarti ketidakspastian, komplikasi, ambigu, dan kekurangan prediksi. Semua informasi dari lingkungan menurut Weick, equivocal atau ambigu pada suatu derajat, dan aktivitas organisasi dibuat untuk mengurangi kurangnya kepastian.

Organisasi merupakan proses evolusi dengan tiga bagian: *Enactment*, *selection dan retention*. *Enactment* ialah definisi dari situasi atau register informasi ambigu dari luar. Proses seleksi pada anggota organisasi menerima suatu informasi sebagai yang relevan dan menolak informasi lainnya. Proses ketiga yaitu *retention*, sesuatu yang

pasti akan dijaga untuk digunakan nanti.

Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) atau teknologi (ICT) merupakan istilah umum yang mencakup semua teknologi untuk manipulasi informasi dan komunikasi. Istilah ini kadang-kadang digunakan dalam preferensi untuk Teknologi Informasi (TI) / Information Technology (IT), khususnya di dua masyarakat: pendidikan dan pemerintah. Dalam penggunaan umum adalah sering diasumsikan ICT ini identik dengan IT; ICT sebenarnya meliputi segala media untuk merekam informasi (magnetis disk/tape, optical disk (CD/DVD), flash memori dll dan mungkin juga kertas catatan); teknologi informasi untuk penyiaran-radio, televisi, dan teknologi untuk berkomunikasi melalui suara atau gambar dan suara-mikrofon, kamera, loudspeaker, telepon hingga telepon selular.

Kenneth D. Plowman (*research4pr.awardspace.com*) memaparkan ketika program internal PR menjadi semakin dikenal sebagai kerangka dasar sebuah organisasi, sangat penting untuk memahami bagaimana struktur program komunikasi untuk memaksimalkan efektivitasnya. Tujuan beberapa studi kasus ini (terhadap lima perusahaan berbasis teknologi) adalah untuk menentukan bagaimana praktek dasar komunikasi internal digunakan dalam bidang tersebut dan apakah praktek-praktek ini memberi kontribusi terhadap program komunikasi yang efektif.

Kedua, model *two-way communication* (komunikasi dua arah) oleh J. Grunig digunakan untuk pengujian (L. Grunig, J. Grunig, & Dozier, 2002) - yaitu symmetrical dan asymmetrical. Kedua model digunakan untuk menentukan keyakinan, perilaku, keinginan dan kebutuhan dari publik utama, seperti tenaga kerja (Dozier, L. Grunig, & J. Grunig, 1995). Terakhir, teori motivasi digunakan untuk membantu menentukan bagaimana perusahaan subjek memotivasi tenaga kerja mereka. Teori-teori ini melibatkan *two-factor theory* dari Hertzberg's, *hierarchy of needs* dari Maslow's, dan teori Cottle's (1990) tentang menciptakan lingkungan motivasional.

CEO dari perusahaan-perusahaan yang menjalankan program komunikasi internal *excellent* yakin bahwa organisasi komunikasi mereka merupakan investasi yang solid (Dozier, Grunig, & Grunig, 1995). "Para *Chief executive* menyatakan bahwa tingkat pengembalian investasi pada fungsi komunikasi mereka adalah sebesar 184 persen, mendekati dua dollar untuk satu dolar yang mereka habiskan" (Lindeborg, 1994, p. 11). Meskipun sulit menerapkan nilai dollar dalam sebuah program komunikasi efektif, manajemen yang memiliki internal komunikasi excellent memahami kontribusinya terhadap kepentingan dasar perusahaan mereka.

Sebuah studi pada tahun 1990 oleh *International Association of Business*

Communication (IABC) menemukan bahwa para CEOs menghargai nilai komunikasi bagi organisasi mereka dan yakin bahwa fungsi komunikasi memberi kontribusi terhadap keseluruhan profit organisasi mereka.

Grunig (1990) meringkas dengan menyatakan bahwa "ketika PR membantu organisasi tersebut untuk membangun sebuah hubungan, maka PR menghemat uang organisasi dengan mengurangi biaya litigasi, regulasi, kampanye penekanan, boikot, atau kehilangan pendapatan yang dihasilkan oleh hubungan yang buruk dengan publik yang menjadi kelompok aktivis ketika hubungan memburuk. PR juga membantu organisasi untuk menghasilkan uang dengan menumbuhkan hubungan dengan donor, *stakeholders*, dan legislator" (Dozier et al., 1995:90).

Kenneth D. Polwman dari Brigham Young University memaparkan ketika program internal PR menjadi semakin dikenal sebagai kerangka dasar sebuah organisasi, sangat penting untuk memahami bagaimana struktur program komunikasi untuk memaksimalkan efektivitasnya. Tujuan beberapa studi kasus ini (terhadap lima perusahaan berbasis teknologi) adalah untuk menentukan bagaimana praktek dasar komunikasi internal digunakan dalam bidang tersebut dan apakah praktek-praktek ini memberi kontribusi terhadap program komunikasi yang efektif. Memahami apakah praktek-praktek tersebut mampu menciptakan program komunikasi internal yang efektif adalah penting bagi mereka yang bekerja dalam bidang komunikasi internal.

Teknologi merujuk pada informasi, peralatan, teknik, dan proses yang dibutuhkan untuk merubah masukan menjadi keluaran dalam organisasi. Namun ukuran teknologi ada beberapa macam misalnya sederhana, tepat guna dan canggih, rutin dan non rutin, maupun sederhana, kompleks dan sangat kompleks.

Barnard dalam R. Wayne Pace (2006: 230) menyatakan teknologi komunikasi dapat didefinisikan sebagai suatu sistim kegiatan atau kekuatan dua orang atau lebih, yang dikoordinasikan secara sadar. Teknologi komunikasi komputer seperti surat elektronik (e-mail), *videoconference*, *voice messanging*, faksimil dan papan buletin komputer menggubah cara kita bekerja. Komunikasi bermedia komputer memegang peranan sentral dalam transformasi organisasi. Komunikasi bermedia komputer memperlancar penanggulangan hambatan-hambatan karena batasan ruang dan waktu, jadi lokasi pegawai secara fisik sudah tidak relevan lagi.

Pesan-pesan komunikasi bermedia komputer dapat menerobos hirarki tradisional dan hambatan departemennya dengan mudah, batas-batas organisasi dapat hilang. Karena hubungan yang melekat dengan komunikasi organisasi,

komunikasi bermedia komputer dapat menentukan norma-norma, perilaku, dan keputusan organisasi.

Sistim komunikasi berbasis ICT diterapkan, dikelola, dan digunakan mampu merubah di semua tingkat organisasi, manusia dan proses komunikasi organisasi. Proses komunikasi ini menghilangkan hambatan waktu yang berkaitan dengan pengiriman dokumen, perlunya menyusun ulang informasi menjadi bentuk yang benar, dan membuat salinan berganda yang kemudian dibagikan kepada personel yang memerlukan. Proses ini juga menghilangkan pesan berganda kepada orang yang sama atau meniadakan waktu menunggu hingga pesan-pesan itu ada di kantornya.

Media baru ini dapat menembus hirarki tradisional dan batas-batas departemen dengan mudah, mengganti proses sebelumnya dengan pola-pola baru dan pengaruh yang menyertainya hingga dapat mengubah organisasi secara mendasar. Organisasi masa kini berbeda jauh dengan yang ada sebelumnya, hal ini terutama disebabkan kemajuan teknologi komunikasi. Meskipun ada perbedaan teknologi antara organisasi-organisasi.

Menurut Bernard (1983:73), teknologi komunikasi dapat didefinisikan sebagai "suatu sistim kegiatan atau kekuatan dua orang atau lebih yang dikoordinasikan secara sadar". Komunikasi digunakan untuk "mengkoordinasikan kegiatan" dalam organisasi. Semua bentuk komunikasi, telegram, telepon, atau email jelas merupakan masalah pokok bagi proses pengorganisasian.

Fulk dan Steinfield (1990) menyatakan "Kenyataan, komunikasi efektif adalah komunikasi yang tujuan intinya memacu penerapan teknologi informasi dalam organisasi". Teknologi komunikasi baru dapat dilihat sebagai sarana tambahan yang akan meningkatkan kemampuan organisasi dan kemampuan mereka yang bekerja disana untuk berkomunikasi "secara efektif".

Sproull dan Kiesler (1991) menyatakan bahwa teknologi komunikasi baru memiliki pengaruh tingkat pertama dan kedua. Pengaruh tingkat pertama menyatakan hasil teknis yang direncanakan (yakni kenaikan produktivitas dan efesiensi), sedangkan pengaruh tingkat kedua berhubungan dengan inovasi dan konsekuensi sosial yang tidak diduga, yang merupakan kekhasan perubahan jangka panjang. Pengaruh ini muncul karena pengaruh teknologi komunikasi baru.

Macam-macam Aplikasi ICT

Intranet ialah internet pribadi yang digunakan kegiatan individual untuk berbagi sumber dan informasi perusahaan (Dwyer, 2000: 270). Materi yang dipublikasi pada intranet perusahaan ialah petunjuk telepon internal, prosedur, informasi produk,

bentuk sugesti pegawai, costumer database, dasar inventaris dan penjualan, order untuk suplai, materi pemasaran, jadwal dan referensi manual.

Efesiensi perusahaan meningkat saat intranet digunakan untuk keuntungan yang maksimal. Intranet membantu staf berbagi informasi pada prossesing data, lembar kerja, grafik, dan aplikasi software lainnya. Orang yang memanajemen sistem informasi harus memahami penuh organisasi dan bisnis jika sistim ini bekerja baik. Mereka juga membutuhkan kebijakan, organisasional dan kemampuan berkomunikasi, dan kemampuan mengatur orang.

David Phillips (2009) mendefinisikan Extranet ialah perpanjangan intranet sebuah perusahaan atau organisasi. Ekstranet memberikan akses menuju bagian-bagian tertentu intranet kepada orang luar yang telah mendapat ijin seperti pelanggan atau rekan bisnis.

Electronic mail (Email) ialah transmisi elektronik pesan dari komputer ke komputer lain melaui alat seperti modem, telepon, *mail server*, dan layanan telekomunikasi lainnya. Email dikirim via intranet (LAN) dan via World Wide Web (WAN). Sistem email dapat mengirim kreasi sender dan receiver, mengirim, menerima, *file, copy, print*, dan menghapus pesan. Email digunakan secara luas pada layanan internet. Penggunaan email dalam organisasi atau perusahaan sebagai media pengiriman pesan yang efesien waktu. Email dapat dikirim secara masal pada waktu bersamaan. Email marketing mempunyai peran signifikan untuk banyak aktivitas. Di United Kingdom ini legal untuk *spam*, namun ini legal untuk dikeluarkan pada daftar orang yang memberikan ijin kepada pengirim. Banyak perusahaan yang menggunakan email sebagai distributor dengan mengundang costumer.

Buletin online merupakan buletin dalam bentuk website yang dapat dikunjungi oleh pihak internal dan eksternal perusahaan. Buletin online memuat berita, aktivitas serta kebijakan suatu perusahaan.

Weblog biasa dikenal dengan blog, tipe dari *website*. Ini membolehkan pemilik (blogger) menulis halaman web (post) dan membuatnya mampu membuat perintah secara urut. Kebanyakan blog bersifat umum, namun banyak perusahaan yang memiliki blog internal untuk dibaca, dibuat, dan menambah isinya oleh staff. Blog mampu menampilkan gambar, video, suara, data, diagram, dan banyak posting blog. *Electronic press kits* digunakan untuk jangka panjang dan berubah dengan media *release* baru, bentuk dari *press release*. Jutaan blog dibuat orang yang paham teknologi (4 juta di United Kingdom) untuk menciptakan publik yang diharapkannya. Mayoritas blog memungkinkan pembaca mengomentari kiriman owner.

Website pertama meningkat pada 1991. Mayoritas website mempunyai homepage atau akar utama URL yang berasal dari web page lainnya, bertingkat secara hirarki. Situs dapat terdiri dari satu atau lebih web page, gambar, video, dan digital lainnya. Banyak jenis website, mayoritas digunakan untuk membantu transaksi bisnis pemerintah, perusahaan komersial dan organisasi nonprofit serta website personal.

Chat online ialah bentuk konfrensi sinkronis, tapi kebanyakan menghubungkan teknologi yang membuat dua orang atau lebih untuk bertukar pesan teks dalam waktu sama. ICQ (internet relay chat) dan sejumlah teknologi lainnya digunakan untuk melayani harian internet dan antara pelopor media sosial. Dari real time online chat lebih instan mengirimkan pesan dan forum online menyatukan lingkungan geografis sosial. Beberapa perusahaan memakai agen chat dalam websitenya sebagai alternatif telepon support sistem, dan digunakan praktisi PR untuk menyediakan pembicaraan manager kepada jurnalis.

Teleconference ialah teknologi yang melibatkan orang yang secara geografis terpisah untuk berkomunikasi pada bermacam tujuan dalam pertemuan dunia maya (*cyber*). Pertama, *Audio conferencing* ialah sekumpulan orang atau individu pada lokasi berbeda menggunakan telepon untuk diskusi bersama. Kedua, *Video Conferencing* ialah kamera video yang menggunakan satelit, gambar *broadcast* visual dari kolega atau konferensi partisipan untuk situs lainnya. Percakapan teleconference mendukung beberapa jenis aktivitas dari manajemen dan rapat administrative (proyek, *budget*, staf), untuk pemasaran, penjualan, keuangan, dan sumber daya manusia (Stowe, dalam Ogden 2002:322).

Kinerja

Kinerja atau performance menurut Bernardin & Russel (1993:378) dalam Ruky (2001) ialah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Elemen kinerja antara lain: teknologi, kualitas input, kualitas lingkungan fisik, iklim dan budaya organisasi dan sistem kompensasi atau imbalan.

Tata cara bagaimana tugas dikerjakan, sesungguhnya merupakan bagian penting dalam dokumentasi persoalan tentang apa yang terjadi dalam organisasi. Kecakapan pegawai dalam menjalankan tugas dan motivasi mereka mengerjakan tugas tersebut merupakan pertimbangan penting dalam pencapaian produktivitas tinggi.

Bagaimana pegawai mengerjakan tugas mereka dengan baik, seringkali ditentukan oleh penilaian terhadap kinerja mereka. Penilaian dilakukan tidak hanya untuk membantu mengawasi sumber daya organisasi, melainkan juga

untuk mengukur tingkat efesiensi penggunaan sumber daya manusia yang ada dan mengidentifikasi tempat yang perlu diperbaiki (Cumming & Schwad, 1973).

Penilaian merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan pegawai. Wilayah-wilayah yang kemampuan pegawainya kurang dapat diketahui dan hubungan antara kinerja dan tujuan pekerjaan dengan imbalan dapat dijelaskan, sehingga menimbulkan peningkatan motivasi. Melalui kemampuan melaksanakan tugas secara efesien dan dengan motivasi tinggi, pegawai memiliki potensi tinggi, pegawai memiliki potensi untuk meningkatkan produktivitas mereka.

Cumming & Schwab (1973) dalam R. Wayne Pace (2006:398) menjelaskan empat metode penilaian prestasi kerja: 1) prosedur komparatif, yang memusatkan perhatian pada evaluasi pegawai ke pegawai, 2) standar absolute yang memusatkan perhatian pada penilaian pegawai ke ukuran standar umum, 3) manajemen berdasarkan tujuan, memusatkan perhatian pegawai ke tujuan khusus dan 4) indeks langsung memusatkan pada ukuran objektif perilaku.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Data dipaparkan secara rinci berupa kalimat dan pernyataan dari narasumber yang dianalisis dengan teori yang relevan. Wawancara dilakukan kepada 14 informan berdasarkan purposive sampling. Informan adalah karyawan TELKOM Banjarmasin dengan posisi officer, asisten manajer, manajer, top manajer, dan bagian ISC.

Analisis data adalah suatu proses menata, menyusun, dan memaknai data yang tidak beraturan (Christine Daymon, 2008:368). Analisis data kualitatif berkaitan dengan reduksi data dan interpretasi.

Reduksi data ialah memilah-milah data yang tidak beraturan menjadi potongan yang lebih teratur dan mengoding, menyusun menjadi kategori (memoing) dan merangkumnya menjadi pola dan susunan yang sederhana. Interpretasi merupakan pemaknaan dan pemahaman terhadap kata-kata dan tindakan para partisipan riset dengan memunculkan konsep atau teori yang menjelaskan hasil temuan. Kemudian makna dari hasil dipaparkan dalam bentuk laporan tertulis.

Analisis data dimulai saat menyalin wawancara, menulis field notes, merekam dan menyimpan data visual, atau merenungkan pengalaman riset. Hal tersebut merupakan analisa awal. Secara umum analisis dengan CAQDAS yaitu *Coding, Annotating, Memoing, Lingking, Searching dan retreiving, and Displaying.*

Pembahasan

a. Implementasi Komunikasi Internal TELKOM

Komunikasi merupakan aspek penting manusia dalam memenuhi kebutuhannya. Melalui simbol verbal dan nonverbal dalam konteks komunikasi intrapersonal, interpersonal, grup, organisasi, massa, dan antar budaya, manusia saling berinteraksi.

Dalam R Wayne Pace (2006:31) definisi komunikasi organisasi secara fungsional ialah pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu komunikasi terdiri dari unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hirarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Secara interpretatif dapat diartikan sebagai proses penciptaan makna atas interaksi yang merupakan organisasi.

Keterkaitan komunikasi dengan organisasi menurut William V. Hanney bahwa "organisasi terdiri dari sejumlah orang, melibatkan keadaan saling bergantung, kebergantungan memerlukan koordinasi yang mensyaratkan komunikasi".

Dimensi komunikasi organisasi yaitu komunikasi eksternal dan komunikasi internal. Komunikasi eksternal digunakan anggota organisasi untuk interaksi dengan individu di luar organisasi. Komunikasi internal, ialah pola pesan yang dibagi *(share)* antara anggota organisasi, interaksi manusia yang terjadi dalam organisasi dan antar anggota organisasi. Saat organisasi tumbuh pada ukuran atau kompleksitas atau menyebar keluar area dan zona waktu, ini memerlukan program komunikasi internal yang membantu membangun tim.

Penelitian ini fokus pada komunikasi organisasi internal TELKOM di Banjarmasin dengan media ICT. Komunikasi internal TELKOM merupakan pola pesan yang dibagi *(share)* antara anggota TELKOM, interaksi manusia yang terjadi dalam TELKOM dan antar anggota TELKOM. Saat organisasi tumbuh pada ukuran atau kompleksitas atau menyebar keluar area dan zona waktu, ini memerlukan program komunikasi internal yang membantu membangun tim.

TELKOM merupakan perusahaan BUMN berbasis *profit*. TELKOM menjadi provider pertama alat telekomunikasi di Indonesia berupa telepon rumah. Seiring perkembangan jaman, TELKOM juga menyediakan layanan Flexi CDMA dan Internet Speedy. Komunikasi internal dan eksternal perusahaan TELKOM memanfaatkan ICT. Hampir 75% komunikasi internal dilakukan dengan media ICT. Kegiatan *meeting*, *sharing* dan *directing* mengoptimalkan ICT untuk efesiensi

waktu dan biaya.

Ada tiga fundamental pembangun blok untuk program komunikasi internal yaitu hirarkis komunikasi; saat CEO, *vice president, director, manager*, dan *frontline supervisor* memainkan peran dalam proses komunikasi, komunikasi media massa; saat *newsletter*, *email*, video, blog, dan alat lainnya menjangkau audien karyawan, dan mayoritas sering mengabaikan jaringan nonformal dari komunikator yang tak terlihat eksis pada tiap organisasi. Komunikasi internal TELKOM terdiri dari komunikasi horizontal dan vertikal. Komunikasi terjadi dua arah (*Two way communication*) dengan feedback langsung melalui alat ICT.

Komunikasi internal TELKOM Banjarmasin menggunakan ICT secara holistik. ICT memudahkan karyawan TELKOM saling berinteraksi satu sama lain. Teknologi telah menghapus batas jarak ruang dan waktu. Datel Banjarmasin membawahi 11 kancatel yaitu Banjarbaru, Martapura, Marabahan, Pleihari, Kotabaru, Rantau, Kandangan, Barabai, Amuntai, Tanjung, dan Buntok. Demografis Kalimantan Selatan berupa rawa-rawa, sungai dan daratan memisahkan kancatel dengan jarak yang jauh.

Aplikasi-aplikasi ICT dibuat oleh divisi ISC, mereka juga bertugas mensosialisasikan kepada user (karyawan Telkom). Dari 14 responden yang telah diwawancarai menyatakan bahwa menguasai aplikasi ICT. Aplikasi ICT seperti Email, Flexi Millis, NDE, PORTAL, Dering, dan Teleconference merupakan media yang digunakan sehari-hari dalam mendukung pekerjaan.

Komunikasi internal dapat dilakukan secara tatap muka dan melalui media. Komunikasi internal terjadi antara Top manager, manager, hingga staf atau karyawan. Komunikasi internal dapat menggunakan media email, surat, telepon papan pengumuman, dan lainnya. Komunikasi internal berupa komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal.

Komunikasi vertikal dari atas ke bawah (*downward communication*) dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik. Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberi instruksi, petujuk, informasi, dan penjelasan kepada bawahan lalu ada *feedback* berupa laporan, saran, atau pengaduan kepada atasan. Komunikasi dua arah secara timbal balik sangat penting agar roda organisasi berjalan baik. Komunikasi vertikal dapat dilaksanakan secara langsung antara pimpinan tertinggi dengan seluruh karyawan bisa juga bertahap melalui eselon-eselon yang banyak bergantung pada besarnya organisasi.

Komunikasi horizontal, yaitu komunikasi secara mendatar antara anggota

staff dengan staf, karyawan dengan karyawan,dan sebagainya. Komunikasi vertikal berupa komunikasi formal dan komunikasi horizontal berupa nonformal. Pola komunikasi internal TELKOM berupa komunikasi vertikal dan horizontal serta diagonal.

Komunikasi internal TELKOM terbagi dalam tiga kegiatan utama yaitu:

1. **Meeting (Rapat)**

a) ICT yang digunakan

Trevino, Draft dan Lengel (1990) mengemukakan suatu kerangka konseptual untuk pilihan media yang berhubungan dengan manager. Pemilihan media bergantung pada ekuivokalitas (*equivocality*) pesan. Ekuivokalitas merujuk pada interpretasi berganda dan menimbulkan konflik. Ekuivokalitas tinggi terjadi bila situasinya ambigu, dan makna bersama sulit diperoleh.

Meeting merupakan kegiatan untuk merumuskan stategi perusahaan dalam pencapaian tujuan. Secara periodik meeting antara lain tahunan dan triwulan (Rakor), bulanan (OM team), Mingguan (WAR, RONA, ROSA).

Meeting di TELKOM Banjarmasin mayoritas dilakukan secara tatap muka. Aplikasi ICT Email dan flexi millis bersifat informatif, digunakan untuk menginformasikan jadwal dan tempat rapat.

Flexi millis merupakan sms berupa mail yang terhubung pada grup pegawai TELKOM. Flexi millis digunakan untuk pengumuman, undangan rapat serta berbagai info terkait pekerjaan dan keseharian. Email ialah surat elektronik dengan alamat homepage @telkom.co.id yang dimiliki setiap pegawai TELKOM.

Beberapa jenis rapat melalui teleconference dan nettmeeting. Kantor Datel Banjarmasin dapat mengkoneksi Kancatel di Kalimantan Selatan via teleconference. Tiap kancatel tujuan memiliki nomer kode telepon, biasanya digelar dengan banyak tujuan kancatel. Karyawan Telkom melakukan koordinasi, rapat serta penetapan rencana kerja.

Teleconference ialah teknologi yang melibatkan orang yang secara geografis terpisah untuk berkomunikasi pada bermacam tujuan dalam pertemuan dunia maya (cyber). Pertama, *Audio conferencing* ialah sekumpulan orang atau individu pada lokasi berbeda menggunakan telepon untuk diskusi bersama. Kedua, *Video Conferencing* ialah kamera video yang menggunakan satelit, gambar broadcast visual dari kolega atau konferensi partisipan untuk situs lainnya.

b) Pengaruh Budaya Organisasi dan Budaya Lokal pada ICT

Deal dan Kennedy (1982) meneliti empat sifat kunci budaya organisasi dan selanjutnya menekankan bahwa budaya organisasi yang kuat mengarah pada masalah mendasar *(bottom-line concern)*, keuntungan dan kesinambungan perspektif managerial popular memperlakukan budaya sebagai unsur variabel yang dapat diutak atik untuk menghasilkan keuntungan besar.

Untuk merealisasikan visi korporasi dan mendukung pelaksanaan misi TELKOM diperlukan budaya korporasi yang kuat. Budaya yang dikembangkan Telkom mencakup tiga tingkatan unsur yaitu asumsi dasar, nilai-nilai dan perilaku.

Budaya Organisasi TELKOM The TELKOM Way 135

Asumsi Dasar	:	Committed 2 U
Nilai-nilai Inti	:	Costumer Value
Exellent Service		
Competent People		
Perilaku	:	Strech the Goal
Simplify		
Involve Everyone		
Quality My Job		
Reward the Winner		

TELKOM menunjukan komitmen dalam melayani costumer dengan asumsi dasar Comitted 2 U. Nilai-nilai inti yang dipegang ialah nilai costumer, layanan terbaik, dan orang yang berkompeten. TELKOM ingin memberikan layanan terbaik bagi customer dengan berbagai fitur komunikasi terbaik. TELKOM menjamin orang-orangnya mempunyai daya kompetensi tinggi.

Budaya organisasi TELKOM dari unsur perilaku yaitu kuat pada tujuan, sederhana, membangun setiap orang, kualitas kerja ku dan reward bagi pemenang. TELKOM menghargai hasil kerja dari seluruh pegawai dengan reward yang sesuai.

Suherman (General Manager Telkom Banjarmasin) menjelaskan bahwa, "Pemanfaatan ICT TELKOM tidak parsial tiap unitnya, namun terintegrasi dari layer pusat sampai dengan level terkecil, yaitu:

1) ICT untuk keseluruhan pengelolaan perusahaan, visi misi, lantas turun ke pengelolaan dan pengendalian program tahunan.
2) Pada divisi, kandatel, kancatel pengendalian operasional layanan, pengendalian

operasional teknis, pengendalian operasional service kepada pelanggan, monitoring terhadap hasil program terdahulu, kehandalan perangkat, pelanggan terhadap pencapaian kinerja internal.

3) Untuk administratif, surat menyurat, informasi perusahaan both way, human resource, knowledge man, library company, dan semua aktivitas organisasi dengan ICT.

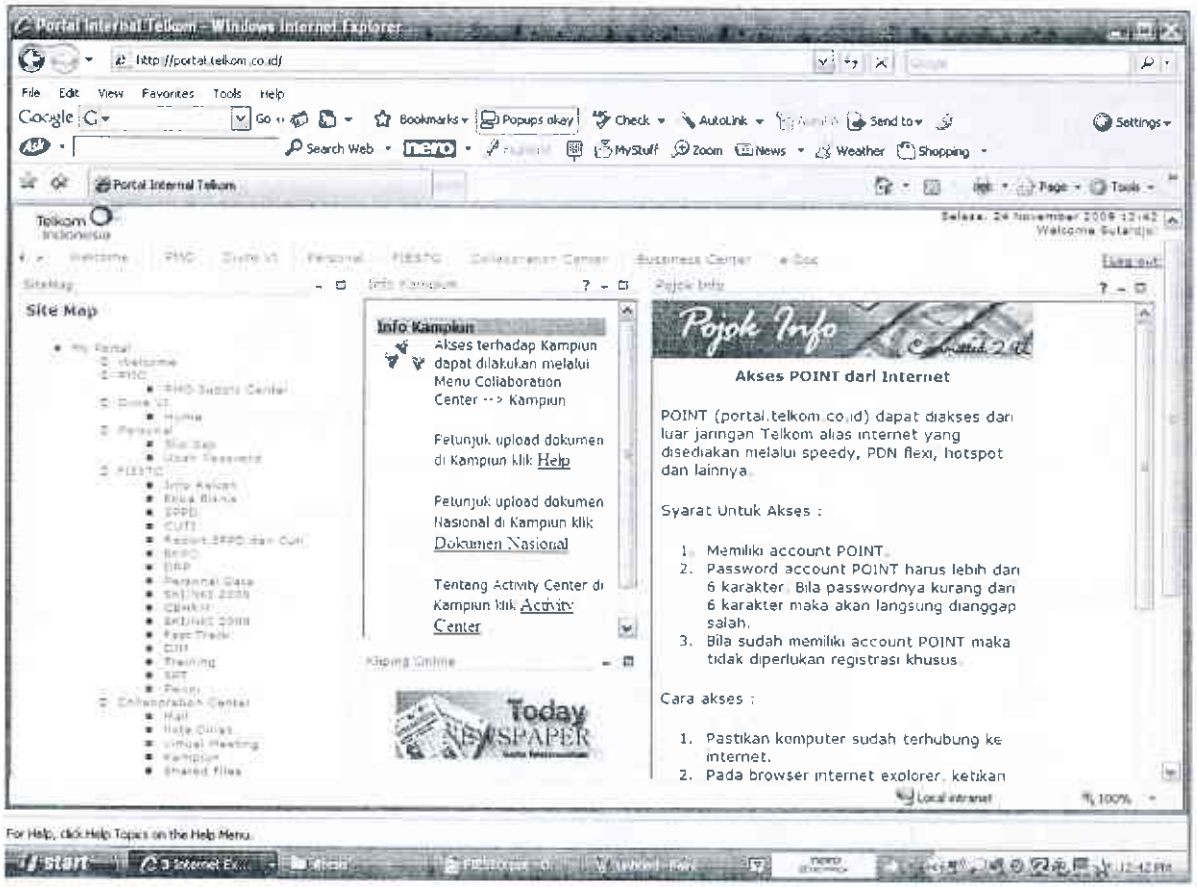
Semua pemanfaatan ICT terangkum dalam tata kelola perusahaan dari pusat ke bawah (sektor bisnis, operasional bisnis, dan aktivitas).

2. Sharing

a) ICT yang digunakan

Sharing merupakan komunikasi semi formal. Setiap unit minimal 1 minggu 1 kali melalukan senam patriot 135. Pada periode bulanan, Datel kepada unit menyampaikan kinerja bulanan. Sharing antar anggota TELKOM dapat dilakukan melalui media intranet PORTAL. Buletin online juga menjadi sarana sharing informasi, berita dan agenda kegiatan di wilayah Datel Banjarmasin.

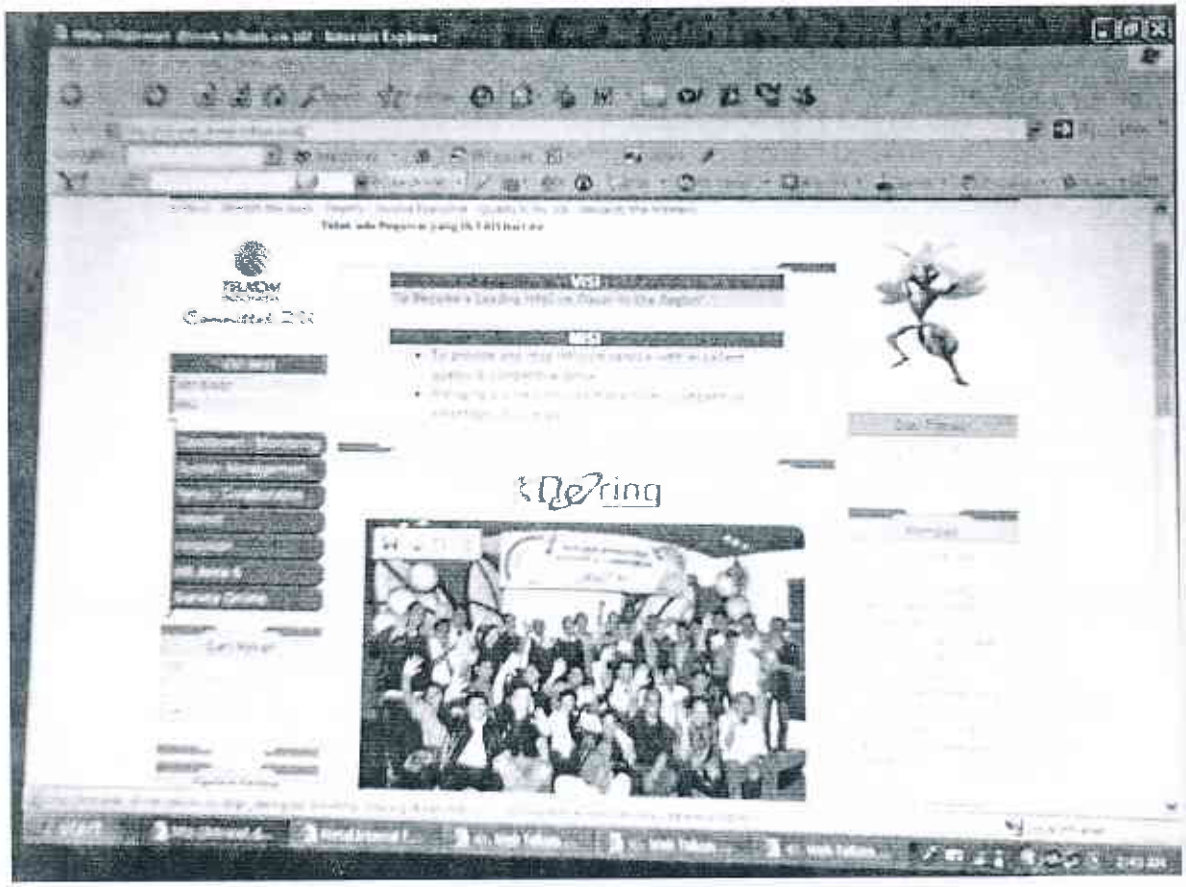
PORTAL merupakan intranet dan semua karyawan dapat mengaksesnya dengan password Nomer Induk Karyawan. Aplikasi PORTAL menyediakan berbagai menu seperti Home, Link, Product, Ventus, Helpdesk, Pengaduan, Absensi, Telkom Blog. Setiap karyawan dapat mengakses PORTAL dengan Log In Nomor Induk Karyawan (NIK) dan *password*.



Gambar 4.1 Tampilan PORTAL

Materi yang dipublikasi pada intranet perusahaan ialah petunjuk telepon internal, prosedur, informasi produk, bentuk sugesti pegawai, costumer database, dasar inventaris dan penjualan, order untuk suplai, materi pemasaran, jadwal dan referensi manual. Intranet membantu staf berbagi informasi pada prossesing data, lembar kerja, grafik, dan aplikasi software lainnya. Orang yang memanajemen sistem informasi harus memahami penuh organisasi dan bisnis jika sistim ini bekerja baik. Mereka juga membutuhkan kebijakan, organisasional dan kemampuan berkomunikasi, dan kemampuan mengatur orang.

Dering adalah buletin online yang dikelola setiap DIVISI REGIONAL. DIVRE VI (Kalimantan) yang berpusat di Balikpapan, Kalimantan Timur, membawahi empat Datel yaitu Banjarmasin, Palangkaraya, Pontianak, dan Samarinda. Media Dering menampilkan berita teraktual seputar kegiatan, agenda dan prestasi yang diraih masing-masing Datel. Buletin online merupakan buletin dalam bentuk website yang dapat dikunjungi oleh pihak internal dan eksternal perusahaan. Buletin online memuat berita, aktivitas serta kebijakan suatu perusahaan.



Gambar 4.2 Buletin Online Dering

Flexi Millis juga menjadi media sharing informasi antar karyawan TELKOM. Isi pesan bersifat informatif seputar pekerjaan dan keseharian.

b) **Pengaruh Budaya Organisasi dan Budaya Lokal pada ICT**

Trevino, Draft dan Lengel (1990) mengemukakan suatu kerangka konseptual untuk pilihan media yang berhubungan dengan manager. Pemilihan media bergantung pada ekuivokalitas (equivocality) pesan. Ekuivokalitas merujuk pada interpretasi berganda dan menimbulkan konflik. Ekuivokalitas tinggi terjadi bila situasinya ambigu, dan makna bersama sulit diperoleh.

Contractor dan Eisenberg (1990) menentang gagasan bahwa sifat-sifat media dapat disesuaikan dengan sifat-sifat pekerjaan dalam organisasi. Mereka mempertanyakan apakah setiap medium memiliki satuan tujuan kesadaran sosial dan setiap tugas komunikasi mempunyai tujuan tunggal dalam praktik sesungguhnya. Pemilihan media dapat didasarkan pada pertimbangan sifat-sifat media, hasil yang diinginkan, faktor biaya dan waktu, konteks budaya di tempat terjadinya pertukaran informasi itu.

Budaya organisasi TELKOM ialah THE TELKOM WAY 135. Implementasinya berupa Niat, Tekad dan Perilaku selalu memberikan yang terbaik kepada pelanggan.

Menurut Suherman, seluruh jajaran Telkom Kalsel memiliki landasan bekerja PIC - yaitu :

1) PASSION = selalu bergairah dalam melaksanakan pekerjaan, bersemangat, bertekad selalu memberikan yang terbaik untuk pelanggan dan perusahaan.
2) INNOVATION = selalu melakukan evaluasi untuk perbaikan, perubahan, pembaharuan dan peningkatan kualitas baik produk maupun pelayanan.
3) CREATIVITY = memiliki keberanian untuk berbuat, memutuskan, dan bertindak sehingga terjadi efisiensi, efektifitas dan peningkatan produktifitas.

Djoko Srie (24/11/09) mengungkapkan "TELKOM dengan jargon commited 2 U berkomitmen memberikan layanan terbaik bagi costumer. Pemanfaatan ICT secara maksimal memudahkan pegawai TELKOM memberikan layanan terbaik, mudah dan cepat. Eksternal relation TELKOM menyediakan beberapa aplikasi ICT yang berhubungan langsung dengan costumer seperti SISKA, TREMS (Billing telepon rumah), IPC, I CARE.

ICT dapat membantu anggota TELKOM untuk menyampaikan pesan lebih efektif, efesien dan tidak ada batas kekakuan birokratis. Semua anggota terlibat dari tiap layer perusahaan. Karakteristik budaya Banjar yang cenderung to the point, membentuk pola komunikasi terbuka. *Low contant communication* menjadi ciri gaya komunikasi orang Banjar.

3. Directing

a. ICT yang digunakan

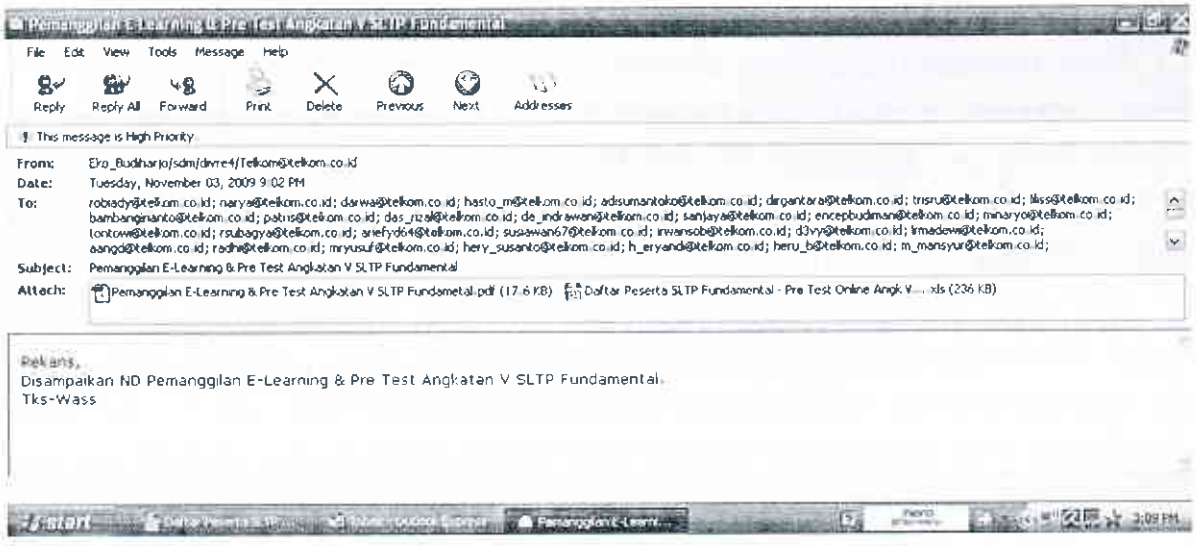
Contractor dan Eisenberg (1990) menentang gagasan bahwa sifat-sifat media dapat disesuaikan dengan sifat-sifat pekerjaan dalam organisasi. Mereka mempertanyakan apakah setiap medium memiliki satuan tujuan kesadaran sosial dan setiap tugas komunikasi mempunyai tujuan tunggal dalam praktik sesungguhnya. Pemilihan media dapat didasarkan pada pertimbangan sifat-sifat media, hasil yang diinginkan, faktor biaya dan waktu, konteks budaya di tempat terjadinya pertukaran informasi itu.

Directing atau perintah merupakan komunikasi satu arah dari atasan kepada bawahan melalui flexi millis, apel atau pertemuan, email, dan meeting. Email

digunakan untuk meyampaikan perintah dari atasan kepada bawahan di TELKOM. Semua karyawan masing-masing memiliki alamat email @telkom.co.id.

Flexi millis merupakan layanan sms dengan sistim grup. Sms yang sama dapat dikirim kepada anggota grup per divisi, atau level managerial. *Contain message* bersifat informatif dan directing. Flexi millis digunakan untuk pengumuman jadwal dan tempat rapat, koordinasi kerja, laporan kerusakan infrastruktur, laporan gangguan telepon pelanggan, permintaan logistik kabel, tiang telepon dan pesawat telepon.

Nota Dinas Elektronik merupakan aplikasi surat dinas resmi yang ditujukan kepada karyawan untuk direction atau perintah suatu pekerjaan. Segala bentuk yang bersifat kedinasan dilayani melalui nota dinas elektronik. Cuti online, SPPD, dll.



Gambar 4.3 Tampilan Nota Dinas Elektronik Mengenai Pemanggilan E-Learning & Pre Test Angkatan V SLTP Fundamental

b. Persepsi User terhadap ICT

Bagi Poole dan Mc Phee, iklim ialah kolektifitas umum gambaran organisasi yang membentuk perasaan dan ekspektasi anggota, serta penampilan organisasi. Mereka mendefinisikan iklim sebagai sikap kolektif yang diproduksi dan reproduksi oleh anggota. Poole melihat iklim dengan tiga strata, pertama sekumpulan bentuk yang digunakan anggota untuk mendefinisi dan memaparkan organisasi (kolam konsep). Kedua ialah dasar, abstaksi tinggi yang berbagi konsepsi dari atmosfer organisasi (iklim inti). Terakhir ialah translasi grup dari iklim inti ke dalam bentuk kongkret yang lebih berdampak pada bagian partikula konstitusi organisasi.

Otoritas ada bersama kekuasaan, namun dalam organisasi, otoritas harus harus

dilegitimasi atau otoritas diformalisasi dengan organisasi. Efektivitas organisasi tergantung pada luasnya batas manajemen yang membolehkan legitimasi kekuasaan oleh organisasi. Organisasi didirikan sebagai sistem rasional dengan kekuatan peraturan, membuatnya menjadi bagian otoritas legal-rasional.

Cara terbaik mengorganisir otoritas legal-rasional berdasarkan Weber ialah hirarki. Hirarki ditetapkan dengan regulasi dalam organisasi. Beberapa lapisan manajemen mempunyai otoritas, namun secara keseluruhan hanya kepala organisasi (*top* manajer) yang berotoritas. Prinsip terkait dari otoritas birokrasi, berdasarkan Weber, bahwa karyawan organisasi tidak berbagi kepemilikan organisasi, ini menganggu jalannya legitimasi otoritas.

Perintah (*directing*) berasal dari General Manager TELKOM. ICT membantu penyebaran informasi dan mempermudah perintah dari atasan kepada bawahan. Segala bentuk tugas kedinasan mengikuti alur hirarki organisasi melalui media ICT. Seperti penegasan Suherman (GM Datel Banjarmasin) bahwa seorang pemimpin memimpin perusahaan dengan hati dan mengatur dengan kepala. ICT hanya sebagai alat yang menghubungkan antara atasan dan bawahan.

c. Pengaruh Budaya Organisasi dan Budaya Lokal pada ICT

Komunikasi Internal TELKOM Banjarmasin dipengaruhi juga dengan budaya lokal setempat. Pegawai TELKOM terdiri dari berbagai suku di Indonesia. Dipandang dari perspektif budaya lokal, bahwa komunikasi secara tidak langsung (melalui alat ICT), akan memudahkan proses transmisi pesan. Secara psikologis kecemasan berkurang saat bawahan menyampaikan pesan melalui email dibanding harus bertatap muka.

Motivasi seseorang merupakan suatu fungsi harapan (ekspektasi)-nya bahwa suatu fungsi harapan pencapaian tujuan tertentu. Teori Vroom mengenai motivasi *(expectancy theory of motivation)* dapat menjelaskan bahwa apa yang orang hargai dan apa yang ia harapkan dapat mempengaruhi motivasi.

Implikasi ICT dalam Kinerja Karyawan

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan atau program. Kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi (LAN, 1999:3). Kane & Johnson (1995) outcome kerja keras organisasi dalam mewujudkan tujuan strategik yang ditetapkan organisasi, kepuasan pelanggan serta kontribusinya terhadap perkembangan ekonomi masyarakat. Bates & Holton (95) perilaku berkarya penampilan atau hasil karya oleh karena itu kinerja merupakan

bentuk bangunan multi dimensional sehingga cara ukur bervariasi tergantung banyak faktor.

Performansi TELKOM diukur dengan tingkat revenue atau pendapatan per tahun. Revenue didapat dari penjualan produk TELKOM seperti flexi, telpon rumah dan speedy. Kinerja perusahaan dievaluasi tiap tahun dengan Nilai Kerja Unit (NKU) dan Nilai Kerja Individu (NKI). TELKOM membagi evaluasi NKI per triwulan, dan akan memberikan reward bagi karyawan berprestasi dengan kenaikan tunjangan. Bagi karyawan, kinerja (NKI) dinilai berdasarkan kriteria tertentu. Nilai dari skala P1 tertinggi dan P4 terendah, P1 dengan rewardkenaikan jabatan dan tunjangan.

Cumming & Schwab (1973) dalam R. Wayne Pace (2006:398) menjelaskan empat metode penilaian prestasi kerja: 1) prosedur komparatif, yang memusatkan perhatian pada evaluasi pegawai ke pegawai, 2) standar absolut yang memusatkan perhatian pada penilaian pegawai ke ukuran standar umum, 3) manajemen berdasarkan tujuan, memusatkan perhatian pegawai ke tujuan khusus dan 4) indeks langsung memusatkan pada ukuran objektif perilaku.

TELKOM memiliki standardisasi penilaian performansi perusahaan dan karyawan. Tujuan utama perusahaan meraih pendapatan yang tinggi dan peningkatan profit dari tahun sebelumnya. Inovasi produk dapat menjadi salah satu solusi bagi perubahan lingkungan perusahaan seiring ketatnya persaingan perusahaan provider telekomunikasi.

Implementasi ICT Terkait Kinerja Telkom

Sekitar 75% komunikasi internal dilakukan melalui media ICT. Teknologi mempermudah karyawan Telkom untuk melakukan komunikasi. Hanya pada even tertentu saja yang masih menggunakan tatap muka seperti rapat direksi managerial dan senam patriot 135.

Teknologi menghapus batas ruang dan waktu, sehingga tiap kancatel di Kalimantan Selatan dapat melaporkan pencapaian target perusahaan dan koordinasi kerja. Datel Banjarmasin meliputi 13 Kancatel yang tersebar dengan demografis daratan dan daerah rawa. ICT menjadikan komunikasi internal lebih efektif dan efesien.

Birokrasi yang awalnya berbelit dan melewati banyak meja, kini dapat dipermudah dengan aplikasi ICT. Segala tugas kedinasan, arus informasi berupa

meeting, sharing dan directing serta urusan personal karyawan TELKOM dapat dilakukan dengan ICT. Divisi ISC TELKOM menyediakan aplikasi seperti email, flexi millis, PORTAL (intranet), DERING (buletin online), Teleconference, dan Nota Dinas Elektronik. TELKOM menerapkan program FIESTO (*Fast Integrated Employed Service and Information Online*) dan POINT (*Paperless officer internal Telkom National*), sehingga komunikasi lebih efektif dan efesien serta hemat kertas.

Performansi TELKOM diukur dengan tingkat revenue atau pendapatan per tahun. Revenue didapat dari penjualan produk TELKOM seperti flexi, telpon rumah dan speedy. Kinerja perusahaan dievaluasi tiap tahun dengan Nilai Kerja Unit (NKU) dan Nilai Kerja Individu (NKI). TELKOM membagi evaluasi NKI per triwulan, dan akan memberikan reward bagi karyawan berprestasi dengan kenaikan tunjangan. Bagi karyawan, kinerja (NKI) dinilai berdasarkan kriteria tertentu. Nilai dari skala P1 tertinggi dan P4 terendah, P1 dengan reward kenaikan jabatan dan tunjangan.

Penutup

1. Implementasi ICT mengintegrasi 13 Kancatel di Kalimantan Selatan, Kandatel, 6 Divisi Regional dan Kantor Pusat dengan program FIESTO (*Fast Integrated Employed Service and Information Online*) dan POINT (*Paperless officer internal TELKOM National*). Komunikasi internal TELKOM secara tatap muka diwakili melalui media teknologi komunikasi. ICT digunakan untuk meeting, sharing dan directing. ICT sebagai media informasi bagi karyawan untuk koordinasi kerja. Karyawan TELKOM dimudahkan dalam pelaksanaan tugas dengan berbagai aplikasi yang disediakan ISC (*Information System Centre*). Semua tugas kedinasan diinformasikan dan dilaksanakan melalui aplikasi ICT, seperti flexi millis, email, Nota Dinas Elektronik, Permata (Teleconference), Portal (intranet), serta Dering (bulletin online). Pemanfaatan ICT TELKOM tidak parsial tiap unitnya, namun terintegrasi dari layer pusat sampai dengan layer terkecil, yaitu ICT untuk keseluruhan pengelolaan perusahaan, visi misi, lalu turun ke pengelolaan dan pengendalian program tahunan. Pada divisi, kandatel, kancatel pengendalian operasional layanan, pengendalian operasional teknis, pengendalian operasional service kepada pelanggan, monitoring terhadap hasil program terdahulu, kehandalan perangkat, pelanggan terhadap pencapaian kinerja internal. Fungsi administratif, surat menyurat, informasi perusahaan *both way, human resource, knowledge man, company library*, dan semua aktivitas organisasi

dengan ICT. Semua pemanfaatan ICT terangkum dalam tata kelola perusahaan dari pusat ke bawah (sektor bisnis, operasional bisnis, dan aktivitas).

2. Budaya organisasi TELKOM dengan The TELKOM Way 135 memberikan komitmen terbaik bagi pelanggan. *Commited 2 U* memberikan janji atas loyalitas TELKOM kepada karyawan dalam melayani sepenuh hati. TELKOM menunjukan komitmen dalam melayani *customer* dengan asumsi dasar *Comitted 2 U*. Komitmen TELKOM diwujudkan dalam aplikasi ICT untuk melayani *customer* pada konteks komunikasi eksternal. Divisi *Costumer Care* berhubungan dengan eksternal melalui aplikasi SISKA (layanan Speedy), TREMS (Billing telepon rumah), IPC, dan I CARE. Nilai-nilai inti yang dipegang budaya organisasi TELKOM ialah nilai *customer*, layanan terbaik, dan orang yang berkompeten.
3. Teknologi mampu menghapus batas ruang dan waktu. Secara serentak pesan dapat disebarkan dengan efektif dan efesien. Persepsi pengguna (karyawan TELKOM) bahwa ICT dapat Memenuhi kebutuhan pelanggan TELKOM berupa *direct to customer*, *complain handling* dan menjaga loyalitas pelanggan. ICT tersebut juga menjadikan autorisasi bagi pegawai. Semua bersifat informatif mengenai pekerjaan atau jobdesk. Media internal sebagai sarana sharing berita, informasi dan agenda TELKOM. Penggunaan kertas benar-benar diminimalisir, hanya untuk komunikasi internal perusahaan, kertas digunakan sebagai *evident* (bukti), misal untuk SK karena melalui Nota Dinas Elektronik dapat disampaikan. Sedangkan untuk komunikasi eksternal lebih banyak menggunakan kertas.
4. ICT menciptakan komunikasi internal yang efektif dan efesien, serta meningkatkan kinerja karyawan & perusahaan.

Daftar Pustaka

Buku :

Adam, Kathrine dan John K Brilhart (2000). *Communicating in group, Aplication and Skills, Fourth Edition.* USA, Mc Graw Hill

Anatan, Lina dan Lena Ellitan (2008). *Supply chain Management, Teori dan Aplikasi.* Bandung, Alfabeta

Beebe, Steven A, dan John T. Materson (2003). *Communication in Small Groups, Seven Edition.* Boston, Allyn and Bacon

Beebe, Steven A, Susan J. Beebe, dan Diana K. Ivy (2001). *Communication Principles*

for a Lifetime. Boston, Allyn and Bacon

Cangara, Hafied (2004). *Pengantar Ilmu Komunikasi.* Jakarta, Rajawali

Cornelissen, Joep (2004). *Corporate Communication, Theory and Practice.* London, Sage

David, Limerick dan Bert Cunnington (1993). *Managing The New Organisation, a Blueprint for Networks and Strategis Alliances.* Australia, Bussiness & Professional Publishing

Daymon, Cristine dan Immy Holloway (2008). *Metode-Metode Riset Kualitatif.* Yogyakarta, Bentang

Devito, A. Joseph (2003). *Human Communication, Nine Edition.* Boston, Allyn and Bacon

Dwyer, Judith (2000). *The Business Communication Handbook, Five Edition.* Australia, Prentice Hall

Eisenberg, M. Eric and H.L Goodall Jr (2006). *Organization Communication, 3 ed. Balancing Creativity and Constraint.* Boston, Bedford

Gillis, L Tamara (2006). *The IABC Handbook of Organizational Communication, a Guide to Internal Communication, PR, Marketing and Leadership.* USA, Jossey Bass

Grant, E. August dan Jennifer H Meadows (2002). *Communication Technology Update, 8 Edition.* USA, Focal Pers

Griffin, EM. (2000). *A First Look at Communication Theory.* Boston, Mc Graw Hill

Gudykunts, Willian B. (2001). *Communication Year Book 24.* London, Sage Publication

Jaffee, David (2001). *Organization Theory, Tension and Change.* Boston, Mc Graw Hill

Kadir, Abdul (2003). *Pengenalan Sistem Informasi.* Yogyakarta, Penerbit Andi

Kreps, Gary L.(1990). *Organizational Communication.* London, Longman

Littlejohn, Stephen W dan Karen A. Foss (2005). *Theories of Human Communication, Eight Edition.* USA, Thomson Wadsworth

Moleong, Lexy J. (2007). *Metode Penelitian Kualitatif.* Bandung, Rosdakarya

Mulyana, Deddy (2002). *Ilmu Komunikasi suatu Pengantar.* Bandung, Rosdakarya

Pawito (2007). *Penelitian Komunikasi Kualitatif.* Yogyakarta, LKiS

Phillips, David and Philip Young (2006). *Online PR, a Practical Guide to Developing an Online Strategy in the World of Social Media.* London, Kogan Page

Purwanto, Djoko (2006). *Komunikasi Bisnis.* Jakarta, Erlangga

Riswandi (2009). *Ilmu Komunikasi.* Yogyakarta,Graha Ilmu

Smith, Lyn. and Pamela (2008). *PR In Practice Series Effective Internal Communication*

Mounter, Second Edition. London and Philadelphia, Kogan Pane

Tamara, L Gillis (2006). *The IABC Handbook of Organizational Communication, a Guide to Internal Communication, PR, Marketing, and Leadership.* USA, Jossey Bass

Thoha, Miftah (2008). *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya.* Jakarta, Rajawali Pers

Wiston, Brian (1998). *Media Tecnology and Society, A History from the Telegraph to the Internet.* London, Routledge

Jurnal:

Johansson, Catrin. *Research on Organizational Communication, The Case of Sweden. Nordicom Review* 28, 2007. 1, pp. 93-110

International Journal of Communication 1. Book Review 83-85. Patricia Covarrubias, *Communication, Culture and Cooperation: Interpersonal Relations and Pronominal Address in a Mexican Organization*, Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield Pub., Inc.,Reviewed byTamar Katriel, Haifa University, 2007.

Public Organiz Rev 7:181–189. *Public Organizations in the Age of Globalization and Technology.* Meena Chary. Published online: 17 April 2007. Springer Science + Business Media, LLC.

ERPAS MoMM2007 & iiWAS Workshops Proceedings. *The Measurement of ICT Implementation Goal and Organization Culture Alignment in Governmental Sector Using Competing Values Framework a Preliminary Study, Case Study at Local Government of Yogyakarta Province.* Stevanus Wisnu Wijaya, A.M.Polina, Surat Djumadal. 2007.

International Journal of Communication 2, 1168-1194. *The Informationalization of Race: Communication Technologies and the Human Genome in the Digital Age.* PETER A. CHOW-WHITE. Simon Fraser University, 2008.

Darmastuti, Rini (S2203009). 2005. *Pola Komunikasi Sosial Masyarakat Samin Studi di Lingkungan Komunitas di Sukolilo, Pati, Jawa Tengah.* Solo. Universitas Negri Sebelas Maret.