

---

## COMMUNICATION STRATEGY MODEL IN DIRECTORATE ICT AS FOR DIGITAL UNIVERSITY 2023

**Deni Darmawan<sup>1</sup>, Askolani<sup>2</sup>, Rudiyanto<sup>3</sup>, Mubiar Agustin<sup>4</sup>**

<sup>1,3,4</sup> Dosen Fakultas Ilmu Pendidikan UPI

<sup>2</sup> Dosen Fakultas Pendidikan Ekonomi Bisnis UPI

Email : denidarmawan@upi.edu, askolani75@gmail.com,

rudianto1706@gmail.com, mubiar@upi.edu

### **Abstrak**

Analisis ketercapaian dan hambatan serta pengoptimalan potensi dan kekuatan yang dimiliki Dir. TIK sekarang ini. Dengan demikian hal ini berdampak kepada Kredibilitas Dir.TIK yang harus dipertahankan yang bagusnya dan ditingkatkan yang lemahnya sesuai visi dan misi serta tupoksi sebagai komponen system penting dari UPI. Di sisi lain Kontrol keseimbangan terhadap peran dan warna dari produk inovasi di lingkungan Dir. TIK yang harus ditingkatkan dalam menopang semua unit kerja di UPI. Untuk itu diperlukan upaya seperti menganalisis peluang-peluang peran yang lebih luas dari yang sudah ada selama ini di lingkungan Dir. TIK untuk mewujudkan visi dan misi UPI. Diantara program kegiatannya bias dimulai dengan : (a) memetakan Sejumlah program kerja yang memiliki target jelas sesuai hasil analisis SWOT terhadap semua sumber daya, manjerial, dan payung hukum yang berlaku; (b) Memulai merumuskan RKAT yang bersih, terbuka dan mudah diakses dengan cepat; dan (c) Bekerjasama dengan unit kerja terdepan seperti HUMAS, PPID dan ULT, serta semua LO di 52 unit kerja di lingkungan UPI.

**Kata Kunci** : Direktorat TIK; PPID; ULT

### **Abstract**

Analysis of achievements and obstacles as well as optimizing the potential and strength of Dir. ICT now. Thereby this has an impact on the credibility of Dir.TIK which must be maintained which is good and improved which is weak according to the vision and mission and duties as an important system component of UPI. On the other hand Control the balance of the role and color of innovation products in the Dir environment. ICTs must be improved in supporting all work units at UPI. For this reason efforts are needed such as analyzing opportunities for roles that are broader than those currently available in the Dir environment. ICT to realize the vision and mission of UPI. Among the program activities can be started by: (a) mapping a number of work programs that have clear targets according to the results of the SWOT analysis of all applicable resources, management, and legal protection; (b) Beginning to formulate a clean, open and easily accessible RKAT; and (c) Collaborate with leading work units such as HUMAS, PPID and ULT, as well as all LO in 52 work units within UPI.

**Keywords** : Directorate of ICT; PPID; ULT

## A. PENDAHULUAN

Keberadaan Direktorat TIK (Dit.TIK) UPI dewasa ini masih membutuhkan inovasi secara menyeluruh baik dari aspek SDM, Sistem yang dimiliki, Infrastruktur yang ada, Dukungan Regulasi yang dilaksanakan, Dukungan Pembiayaan yang diterima, serta yang paling penting adalah Jiwa innovator pada semua staf dan Sumber Daya Manusia yang dimiliki masih lemah. Dengan kondisi analisis seperti itu maka berdampak kepada kondisi keterpurukan prestasi yang diarahi UPI selama ini, semua kompetitiveness yang ingin diraih terlihat lemah dan tidak ada yang menggembirakan.

Dari kondisi fenomena tersebut, maka perlu kiranya ada solusi secara strategis dan menyeluruh pada semua sumber daya yang dimiliki sekarang ini. Namun demikian solusi tersebut tidaklah dapat dengan mudah diperoleh namun perlu adanya pengembangan dan penempatan serta manajemen kepemimpinan dan keterbukaan serta kemitraan dan kerjasama yang optimal. Langkah-langkah solusi permasalahan tersebut dalam hal ini disebut dengan strategi komunikasi yang competitiveness. Kajian ini akan diadopsi dari teori Manajemen transisi dari Bridges, W., (2003).

Untuk menjawab apa yang diuraikan di atas, maka pada makalah sederhana ini, penulis akan merumuskan sebuah pendekatan yang mampu menyunggi semua strategi dan rancangan, implementasi, evaluasi, dan rencana tindak lanjut yang memungkinkan Di era digital ini akan mampu membawa UPI menjadi yang terbaik. Beberapa analisis permasalahan yang dihadapi ini berdasarkan hasilajian fatal, yaitu:

1. Perluanya reorganisasi rumusan visi dan misi DIRTIK
2. Perlunya Rekonstruksi Rumusan Visi yang mudah difahami semua civitas
3. Perlu adanya rumusan roadmap Direktorat TIK yang modern dengan

orientasi mewujudkan keberhasilan UPI.

4. Perlu adanya analisis SWOT yang terukur dan jelas sebagai input dalam proses pemetaan program kerja Direktorat TIK UPI.
5. Perlu adanya Fisologis Branded sebagai bentuk kekuatan Direktorat UPI menuju ekspansi keunggulan internal maupun eksternal.
6. Dibutuhkannya pemetaan program kerja yang difahami target pencapaiannya oleh semua Divisi yang ada.
7. Dibutuhkannya sebuah Kajian perspektif dari sejumlah Target keberhasilan Pemetaan Program Kerja yang sudah dilakukan.

Dari Ketujuh permasalahan di atas maka program kerja sebuah Direktorat TIK harus dapat dipantau, diukur berdasar dukungan sumber daya universitas dan instrument yang rasional, sehingga semua permasalahan dapat disiapkan solusinya secara cepat, strategis dan berhasil unggul secara menyeluruh. Disinilah diperlukan suatu literasi digital dari semua komunitas universitas sebagaimana ditegaskan oleh Buchingham, D & Willet, R, (2006).

## B. KAJIAN LITERATUR

### 1. Teknologi Informasi.

Kajian Teknologi maka istilah informasi ini dapat berupa data-data yang berhubungan dengan proses rancang bangun suatu produk yang belum ada menjadi ada atau upaya merekayasa yang sudah ada menjadi lebih baik atau lebih lengkap. (Diadaptasi dari Laudon, 2003:7). Sedangkan Menurut ahli seperti Kadir dan Triwahyuni (2003:2) dalam bukunya pengenalan teknologi informasi mengemukakan bahwa "Teknologi informasi adalah teknologi yang

menggabungkan komputasi (komputer) dengan jalur komunikasi berkecepatan tinggi yang membawa data, suara, dan video.” Dari definisi di atas tergambar bahwa teknologi informasi baik secara implisit maupun eksplisit tidak sekedar berupa teknologi komputer, tetapi juga teknologi telekomunikasi. Dengan kata lain yang di sebut teknologi informasi adalah gabungan antara teknologi komputer dan teknologi telekomunikasi.

## 2. Informasi

Banyak definisi tentang informasi yang selama ini berkembang, salah satunya dijelaskan oleh Darmawan (2013:56), yang menjelaskan bahwa dalam konteks dan kajian informasi maka informasi yang dimaksud adalah isi dari suatu sistem kajian ilmu-ilmu lain yang sedang mempelajari apa yang dimaksud dengan informasi. Jadi informasi ini dapat dipandang sebagai suatu kumpulan fenomena, kejadian, dan keterangan tentang kondisi yang disampaikan dari sumber pesan menuju penerima pesan. Seiring dengan perkembangan teknologi komunikasi maka dewasa ini informasi begitu mudah, cepat untuk bisa sampai kepada penggunaanya. Sedangkan

Dalam kajian informasi lebih lanjut Mc. Leod (1997) mengemukakan bahwa suatu informasi yang berkualitas harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut.

- a) **Akurat**, artinya informasi mencerminkan keadaan

yang sebenarnya. Pengujian terhadap hal ini biasanya dilakukan melalui pengujian yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang berbeda-beda dan apabila hasil pengujian tersebut menghasilkan hasil yang sama, maka dianggap data tersebut akurat.

- b) **Tepat** waktu artinya informasi itu harus tersedia atau ada pada saat informasi tersebut diperlukan, tidak besok atau tidak beberapa jam lagi.
- c) **Relevan** artinya informasi yang diberikan harus sesuai dengan yang dibutuhkan. Kalau kebutuhan informasi ini untuk suatu organisasi maka informasi tersebut harus sesuai dengan kebutuhan informasi diberbagai tingkatan dan bagian yang ada dalam organisasi tersebut.
- d) **Lengkap** artinya informasi harus diberikan secara lengkap.

Selanjutnya jika dianalisis berdasarkan sistem *information system*, pada dasarnya ada sekitar 8 komponen. Adapun keenam komponen atau jenis informasi tersebut adalah sebagai berikut.

- a) *Root of Information*, yaitu komponen akar bagian dari informasi yang berada pada tahap awal keluaran sebuah proses pengolahan data.

Misalnya yang termasuk ke dalam komponen awal ini adalah informasi yang disampaikan oleh pihak pertama.

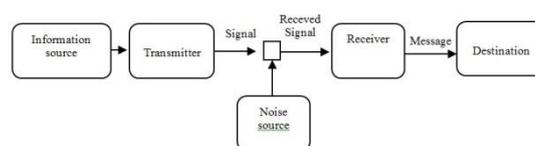
- b) *Bar of Informatione*, merupakan komponen batangnya dalam suatu informasi, yaitu jenis informasi yang disajikan dan memerlukan informasi lain sebagai pendukung sehingga informasi awal tadi bisa dipahami. Contohnya jika anda membaca *Headline* dalam sebuah surat kabar, maka untuk memahami lebih jauh tentunya harus membaca informasi selanjutnya, sehingga maksud dari informasi yang ada pada *head line* tadi bisa dipahami secara utuh.
- c) *Branch of Informationl*, yaitu komponen informasi yang bisa dipahami jika informasi sebelumnya telah dipahami. Sebagai contoh adalah informasi yang merupakan penjelasan keyword yang telah ditulis sebelumnya, atau dalam ilmu eksakta seperti Matematika bentuknya adalah hasil dari sebuah uraian langkah penyelesaian soal dengan rumus-rumus yang panjang, biasanya disebut dengan hasil perhitungan. Adapun dalam bidang sosial, misalnya dapat berupa petunjuk lanjutan dalam mengerjakan atau melakukan sesuatu.

- d) *Stick of Information*, yaitu komponen informasi yang lebih sederhana dari cabang informasi, biasanya informasi ini merupakan informasi pengayaan pengetahuan. Kedudukannya bersifat pelengkap (*suplement*) terhadap informasi lain. Misalnya informasi yang muncul ketika seseorang telah mampu mengambil kebijakan/keputusan untuk menyelesaikan suatu proses kegiatan, maka untuk menyempurnakannya ia memperoleh informasi-informasi pengembangan dari keterampilan yang sudah ia miliki tersebut.
- e) *Bud of Information*, yaitu komponen informasi yang sifatnya *semi micro*, tetapi keberadaannya sangat penting sehingga dimasa yang akan datang, dalam jangka waktu yang akan datang informasi ini akan berkembang dan dicari serta ditunggu oleh pengguna informasi sesuai kebutuhannya. Misalnya yang termasuk ke dalam komponen ini adalah informasi tentang masa depan, misalnya bakat dan minat, cikal bakal prestasi seseorang, harapan-harapan yang positif dari seseorang dan lingkungan.
- f) *Leaf of Information*, yaitu komponen informasi yang merupakan informasi pelindung, dan lebih mampu

menjelaskan kondisi dan situasi ketika sebuah informasi itu muncul. Biasanya informasi ini berhubungan dengan informasi mengenai kebutuhan pokok, informasi yang menjelaskan cuaca, musim, yang mana kehadirannya sudah pasti muncul.

### 3. Komunikasi

Kajian tentang komunikasi dalam kaitannya dengan hal ini adalah Teknologi Komunikasi, menurut Rogers dalam bukunya *Communication Technology* (1986), mengemukakan bahwa “Teknologi informasi merupakan perangkat keras bersifat organisatoris dan meneruskan nilai-nilai sosial dengan siapa individu atau khalayak mengumpulkan, memproses dan saling mempertukarkan informasi dengan individu atau khalayak lain.” Sedangkan dalam komunikasi yang dilihat secara komponen-komponennya dijelaskan menurut : Pesan (stimulus, S); Komunikan (Organism, O); dan Efek (Response, R). Sebagaimana divisualisasikan dalam model komunikasi menurut Denis Mcquail & Sven Windal (1981:12) bahwa dalam model ini komunikasi berlangsung secara linier. Berikut adalah visualisasi dari model tersebut.



Gb. 1. Shannon and Weaver's Mathematical Model

### C. METODE DAN PEMBAHASAN

Studi ini dilakukan dengan melalui metode Survey Explanasi (Scheaffer & Mendenhall, 1999:176) dan Analisis Semiotica Komunikasi (Sobur, A., 2015) pada unit kerja Direktorat Teknologi Informasi dan Komunikasi UPI untuk periode 2017-2019.

### D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut adalah beberapa solusi yang akan menjadi jawaban di masa yang akan datang, mulai dari:

1. Rumusan Visi yang *Futuristics*, yaitu rumusan yang memiliki kunci-kunci gerbang keberhasilan sebuah DirTik di era milenial dan digital global untuk 2023, yaitu:

***“Menjadikan teknologi informasi dan komunikasi sebagai gerbang utama dan media pencapaian prestasi UPI yang unggul dan terdepan pada level Nasional dan Internasional.”***

2. Upaya Mewujudkan visi melalui Misi-misi yang rasional dan mampu diimplementasikan sebagai berikut:

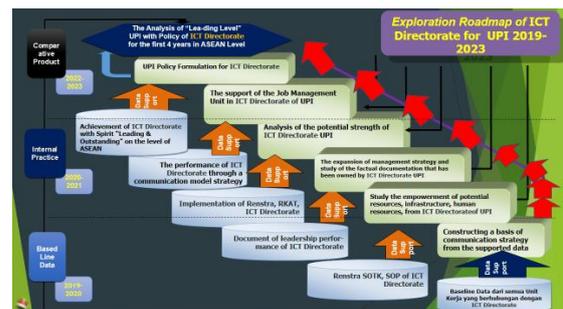
Rumusan Misi untuk Direktorat TIK UPI di masa depan yaitu:

- 1) Membangun dan Menciptakan lingkungan kerja professional sesuai kepakaran sumberdaya

- untuk menanamkan keunggulan Layanan perasional dan inovasi di lingkungan UPI
- 2) Merancang dan membangun Strategi Komunikasi TIK dengan networking unit kerja terkait menuju eksistensi UPI Nasional maupun Internasional.
- 3) Membangun dan menciptakan infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi yang mendukung eksistensi UPI.
- 4) Mengembangkan, menyediakan dan mengaplikasikan sistem informasi berbasis teknologi informasi dan komunikasi yang diperlukan semua unit kerja UPI.
- 5) Memberikan pelayan secara prima berhubungan dengan TIK untuk mewujudkan prestasi semua uit kerja UPI baik operasional maupun kepentingan competitiveness Internal, Regional dan Internasional.
- 6) Mengadakan pendidikan dan pelatihan yang berhubungan TIK untuk support system,SDM dan Pencapaian Keunggulan UPI Nasional maupun Internasional.
- 7) Meningkatkan dan menyediakan Sumber daya Handal dalam Bidang TIK dalam memperkuat Jatidiri Masa Depan tenaga yang profesional dalam sistem informasi dan komunikasi
- 8) Menjalin kerja sama yang saling menguntungkan dengan berbagai pihak internal maupun eksternal

- untuk kemajuan UPI baik nasional maupun internasional.
- 9) Merancang, mengembangkan dan menjual produk TIK dalam bidang Pendidikan, pemerintahan Regional maupun Nasional untuk membawa keunggulan UPI.

Merumuskan dan Mempedomani Roadmap Direktorat TIK UPI yang Modern dengan orientasi target keunggulan Nasional maupun internasional. Sebagai salah stau solusi untuk menjawab permasalahan nomor 3 ini maka Direktorat TIK UPI harus memiliki sebuah analisis Exploration Roadmap dalam bidang ICT yang modern dan mudah difahami dan diterjemahkan menjadi sejumlah program kerja secara menyeluruh. Berikut adalah gambaran dari peta roadmap Direktorat TIK yang dimaksud.

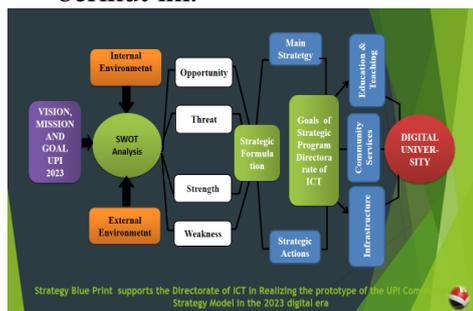


Gambar 1. Exploration Roadmap Direktorat TIK UPI

Gambaran roadmap di atas pada dasarnya dirumuskan berdasarkan dukungan dari baseline data dan informasi yang telah dimiliki oleh DirTIK selama 4 tahun ke belakang. Artinya dari data dan informasi yang ada maka akan terlihat bagian mana yang rasional

untuk dijadikan dasar dalam permusan program kerja terukur dan mana yang harus diprioritaskan serta dikaji dalam konteks ketersediaan dan kesiapan sumber daya yang ada. Dari kajian-kajian digital di dunia sebut saja menurut Buchingham, D & Willet, R, (2006), bahwa aspek ICT adalah yang paling berpengaruh dalam sebuah Direktorat, khususnya dalam merumuskan Program kerja mereka.

3. Rumusan analisis terhadap keberhasilan atau mengklasifikasikan sejumlah tantangan atau bahkan kelemahan dan ancaman melalui analisis SWOT, seperti berikut ini.



Gambar.2 Analisis SWOT yang ditempatkan Berdasarkan Hasil Pemetaan Roadmap Direktorat TIK.

Mengapa Analisis SWOT ini ditempatkan setelah analisis pemetaan sebuah Roadmap?. Jawabannya bahwa kebiasaan umum selalu menempatkan analisis SWOT di awal, dimana hal itu menyalahi kondisi *existing* keberadaan sebuah organisasi yang sedang mengalami kemunduruan atau *stagnan*. Jadi analisis SWOT perlu disimpan setelah organisasai melakukan pemetaan roadmap berbasis

baseline data yang dimiliki. Dengan meneptakan SWOT ini setelah *roadmap* maka akan kelihatan secara internal mana yang menjadi kekuatan , ancaman dna peluanguntuk bisa diberdayakan dari sumber daya yang dimiliki Direktorat TIK saat ini. Kemudian baru direktorat TIK mampu melakukan peta cikap bakal progra yang akan menjadi kekuatan atau program unggulan berdasarkan peluang dan kekuatan untuk menjawab dan meneis ancamamn-ancaman yang mungkin muncul. Hasil kajian dari Darmawan. (2014).

4. Merumuskan *Filosofis Branded* sebagai kekuatan internal dan eksternal semua infrastruktur DIR.TIK UPI untuk masa depan, yaitu melalui penanaman Strategi Komunikasi yang unggul.

Berikut adalah sebuah konstruksi Strakom yang akan menjadi acuan dalam pemetaan sejumlah program kerja yang diharapkan akan menjadi acuan untuk semua kepala divisi dalam merancang dan menyelaraskan program-programnya untuk keberhasilan program Direktorat TIK secara menyeluruh.



Gambar 3. Model Strakom sebagai kendali Filosofis Direktorat TIK

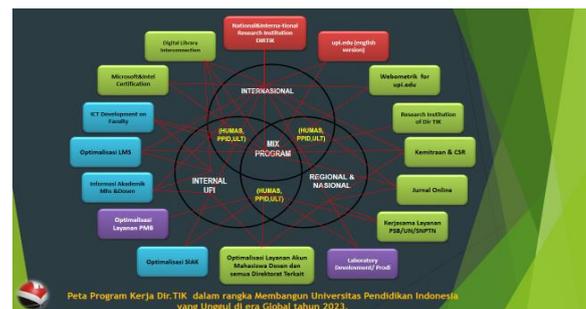
Sebuah Direktorat sangat perlu memiliki pedoman yang paling mendasar dan akan menjadi landasan filosofis bagi semua aktivitas para Divisi yang ada di lingkungan Direktorat. Hal ini diperlukan keahlian seorang direktur dalam pemetaan berbagai alternative sumber daya yang ada dan arah serta kajian dan bidang kerja target sasaran yang seperti yang seharusnya dilakukan secara bersama-sama. Ini yang menjadi kekuatan menurut Grunig, J.E., Grunig, L.A. & Dozier, D.M. (2002)., dalam risetnya tentang *Excellent Public Relations*. Sebagaimana terlihat pada gambar 3 di atas bahwa Direktorat TIK adaah bagan penting dalam pemanfatan dan system kerja universitas digital sebagaimana yang sedang dialami oleh UPI saat ini. Selanjutnya DirTIK ini adalah sumber dari segala dukungan data dan informasi yang dibutuhkan bagi pengembangan Rencana Kerja Strategis Direktorat dari period ke periode (SOTK UPI Tahun 2015-2019). Untuk itu memerlukan payung hukum dan kebijakan universitas sebagai dasar ketika tupoksi yang ada akan diperbaiki atau dirumuskan kembali. Ketika hal ini sudah dipetakan maka sebuah sinergitas scara *boundaris system*, keberadaan DirTIK akan dihadapkan pada tantangan untuk melakukan kooperasi dan kolaborasi serta beradaptasi dengan kondisi internal semua unit kerja yang ada, (SOTK UPI Tahun 2015-2019). Ketika hal itu berhasil

dilakukan maka tantangan apapun akan dengan mudah disipakan oleh DirTIK ini sehingga secara keseluruhan cita-cita UPI yang *“Leading and Out Standing”* bisa tercapai.

5. Pemetaan Program Kerja yang menjadi acuan implementasi kegiatan-kegiatan strategis dari semua Divisi yang ada.

Program yang dipertakan tenetunya akan menjadi acuan dalam usulan semua kegiatan-kegiatan yang memiliki target pada level Direktorat, level Universitas, dan Level sasaran keunggulan UPI baik pada sasaran Internal, Regional, Nasional maupun Internasional. Berikut adalah peta program kerja Direktorat TIK UPI masa depan.

Berikut adalah pemetaan program kerja DirTIK UPI yang startegis dan akurat dengan melibatkan semua peta sasaran yang harus dicapai dengan maksimal.



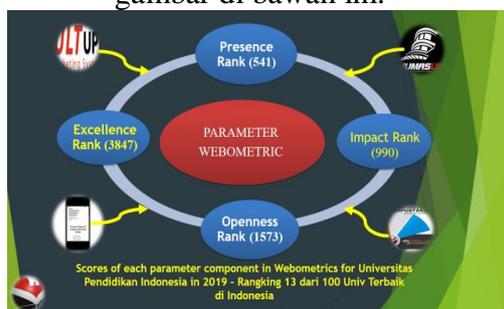
Gambar.4 Peta Program Kerja DirTIK UPI masa Depan.

Program kerja ini dikembangkan berdasarkan hasil riset mengenai peran dari sebuah strategi Komunikasi dalam bidang ICT untuk mengangkat semua kemampuan DirTIK dalam mencapai sasaran yang secara proporsional sudah

ditetapkan dan disiapkan strategi pencapaiannya. Ketika program-program yang sudah tercapai secara merata maka keberhasilan akan mudah diukur dan target yang dicapai telah bisa dilihat. Inilah yang ditegaskan dalam kajian menurut Hunger, D.J & Wheelen, L. T., (2003). Demikian juga sistem pemetaan ini akan memudahkan kita untuk memberikan rekomendasi pada bagian program mana yang masih lemah dan harus diperbaiki.

6. Memberikan Kajian perspektif dari Target Keberhasilan hasil Pemetaan Program Kerja kepada salah satu sistem pemeringkatan yang selama ini menjadi sasaran semua Universitas.

Kajian perspektif ini mengacu kepada salah satu sistem pemeringkatan yang paling mudah dicapai melalui keberadaan dan keunggulan program kerja sebuah Direktorat TIK, yaitu sistem pemeringkatan webometrics, sebagaimana terlihat pada gambar di bawah ini.



Gambar.5 Analisis perspektif keberhasilan Peta Program Kerja DirTIK dalam sebuah Sistem Pemeringkatan Universitas.

Pendekatan ini sangat penting guna memberikan acuan tentang apa yang masih kurang dan mana yang harus

ditingkatkan, sehingga apapun yang menjadi strategis pencapaiannya akan dihadapkan dengan target-target yang jelas pula. Sebagaimana dilakukan oleh Scott, M, G., (2011) dalam melakukan uji keberhasilan setiap fungsi manajemen dalam organisasinya. Analisis perspektif ini berguna sebagai lecutan keberhasilan semua Divisi yang dimiliki DirTIK UPI ke depan.

## E. SIMPULAN DAN REKOMENDASI

### 1. Simpulan

Direktorat TIK UPI masa depan adalah direktorat TIK yang memiliki pijakan strategis yang jelas sejak pada tahapan perumusan visi dan misi serta memiliki strategi memahaminya dan mengisinya dengan tahapan kerja yang strategis dan terukur berikutnya. Direktorat TIK UPI yang bagus adalah direktorat TIK yang memiliki kajian rutin dalam hal perumusan dan restrukturisasi roadmap yang jelas dengan ditindaklanjuti oleh analisis SWOT yang tepat sasaran dan menghasilkan cikap bakal Pemetaan Program kerja yang seimbang disemua Divisi yang dimiliki. Dalam era kompetitif maka Direktorat TIK UPI adalah yang memiliki filosofif kerja dalam bidang ICT yang jelas sehingga memiliki Peta Program Kerja yang komprehensi pada semua level, intenal, regional, nasional dan internasional. Dalam rangka mewujudkan itu semua, maka DirTIK UPI wajib melakukan review keberhasilannya melalui salah satu system pemeringkatan yang selama ini diberlakukan oleh dunia.

## 2. Rekomendasi

Sebagai upaya untuk mencapai keberhasilan melalui apa yang sudah dirumuskan di atas, maka ada strategi-strategi yang harus dirumuskan, diantara strategi tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Memilih Kepada Divisi yang sesuai dengan visi dan misi.
- 2) Penugasan dan pemetaan system kerja dan self assessment dalam mencapai target kerja secara mandiri dan berkolaborasi.
- 3) Melalui strategi kemitraan dan pencerahan kepada semua mitra Direktorat baik internal maupun eksternal civitas.
- 4) Melakukan proses breanded semua program unggulan yang dimiliki oleh Direktorat TIK kepada pihak user untuk semua level.
- 5) Melalui Diseminasi dan eksposes sebagai bentuk propaganda keunggulan dari Direktorat TIK UPI secara luas nasional maupun internasional. Kelima Strategi pencapaian ini penulis adaptasi dari hasil risetnya Steyn, E de Beer., (2013). Mengenai implementasi dari sebuah strategi komunikasi dalam menentukan kebijakan-kebijakan organisasi yang sedang dikembangkan.

## F. REFERENSI

- Bridges, W., (2003). *Managing Transitions: Mengatasi Masa Transisi Organisasi yang Melelahkan*. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Buchingham, D & Willet, R, (2006). *Digital Generation: Child, Young People, and New Media*. London: Lawrence Erlbaum.
- Clemmer, J (2012). *Communication Strategy in Education. Tersedia dalam <http://jimclemmer.com>*
- Consalvo, M & Ess, Ch., (2011). *The Handbook of Internet Studies*. New York: John Wiley-Blackwell.
- Darmawan. (2014). *MANajemen Sistem Informasi Terpadu LPPM UPI*. Bandung: Reset Hibah Stranas.
- Grunig, J.E., Grunig, L.A. & Dozier, D.M. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organisations*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Hersey, P & Blanchard, Ken., (1982). *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayaagunaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Hunger, D.J & Wheelen, L. T., (2003). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi.
- Scott, M, G., (2011). *Prinsi-prinsip Sistem Informasi Manajemen*, Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Sheaffer & Mendenhall, (1999). *Survey Method*. New Jersey: Prentice-Hall Company.
- SOTK UPI Tahun 2015-2019. Bandung: Majelis Wali Amanah UPI.
- Sobur, A. (2015). *Semiotica*. Bandung: Rosda.
- Steyn, E de Beer., (2013). *Conceptualising Strategic Communication Management (SCM) In The Context Of Governance And Stakeholder Inclusiveness*: Sumber: [http://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/21013/Steyn\\_Conceptualising\(2012\).pdf?sequence=1](http://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/21013/Steyn_Conceptualising(2012).pdf?sequence=1)