

**ANALYSIS OF INTERNAL COMMUNICATION MANAGEMENT
(STUDI KASUS DI YAYASAN KESEHATAN TELKOM)**

Ida Rapida
STKOM Al Ma'soem
irdjachrab@gmail.com

ABSTRACT

Internal communication research at the Telkom Health Foundation (Yakes) is carried out with the aim of knowing, understanding and exploring how management implements internal communication within its employees. This research is descriptive qualitative in that the data collection is obtained through interviews, observation, literature studies, and documentation studies. The technique of selecting the informants uses purposive techniques. The data analysis technique used is the interaction model of Miles and Huberman. The research is located at Takes Telkom Head Office, Jl Cisanggarung 2 Bandung.

The results of the analysis of internal communication management at Yakes Telkom are (1) Yakes has implemented management elements in the management of communication systems through: planning, organizing, implementing and controlling or evaluating. The internal communication process is intended to minimize the occurrence of misperceptions and establish harmonious relationships between fellow employees and management with employees. (2) The role of HR must be maximized with regard to internal communication in order to achieve the prescribed vision and mission and there should be a public relations section in the organizational structure to achieve goals through both internal and external communication strategies; (3) The creation of harmonious internal communication is carried out either through coffee morning, periodic tours, community service, lunch together, or just talking during breaks. (4) The application of communication with the foundation's internal public is carried out both verbally, in writing and in nonverbal languages.

Keywords: *Foundations, Coffee Morning, Internal Communication*

ABSTRAK

Penelitian komunikasi internal di Yayasan Kesehatan (Yakes) Telkom dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui, memahami dan mendalami bagaimana manajemen menerapkan komunikasi internal di lingkungan karyawannya. Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif yang pengumpulan datanya diperoleh melalui wawancara, observasi, studi pustaka, dan studi dokumentasi. Teknik pemilihan informannya menggunakan teknik purposif. Teknik analisis data yang digunakan adalah model interaksi Miles dan Huberman. Penelitian berlokasi di Kantor Pusat Takes Telkom, Jl Cisanggarung 2 Bandung.

Hasil analisis manajemen komunikasi internal di Yakes Telkom adalah (1) Yakes sudah menerapkan unsur-unsur manajemen dalam pengelolaan sistem komunikasi melalui: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan serta pengendalian atau evaluasi. Proses komunikasi internal ditujukan untuk meminimalisir terjadinya salah persepsi dan menjalin hubungan yang harmonis diantara sesama karyawan dan manajemen dengan karyawan. (2) Peran SDM harus dimaksimalkan terkait komunikasi internal guna pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan serta sebaiknya ada bagian humas dalam

struktur organisasi guna pencapaian tujuan melalui strategi komunikasi baik internal maupun eksternal; (3) Terciptanya komunikasi internal yang harmonis dilakukan baik melalui *coffee morning*, wisata secara berkala, kerja bakti, makan siang bersama, atau sekedar ngobrol disela-sela jam istirahat. (4) Penerapan komunikasi dengan publik internal yayasan dilakukan baik secara lisan, tulisan maupun bahasa nonverbal.

Kata kunci: Yayasan, *coffee morning*, Komunikasi Internal

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Yakes Telkom merupakan salah satu yayasan yang berada di bawah naungan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Yakes Telkom telah menjadi salah satu yayasan terkemuka di bidang pengelolaan kesehatan BUMN khususnya Telkom Group dengan peserta mencapai tidak kurang dari 25.000 orang. Manajemen komunikasi internal Yakes Telkom berfokus pada sistem komunikasi dan pengelolaan informasi. Banyak masalah terkait sistem komunikasi dan pengelolaan informasi salah satunya terkait komunikasi internal.

Masalah merupakan sesuatu yang melengkapi kegiatan yayasan. Sebagian besar tugas manajemen dan karyawan adalah memecahkan masalah secara objektif dan rasional sesuai dengan aturan main. Komunikasi dan interaksi dalam yayasan juga memiliki masalah yang pelik karena apa yang ada sebagai fakta objektif di lapangan belum tentu ada di dalam teori di atas kertas. Sangat banyak aspek dan pengaruh yang memberi warna pada mekanisme komunikasi dan interaksi dalam kegiatan operasional yayasan. Pengaruh yang tidak selamanya mewakili nilai konstruktif ini merupakan akar timbulnya *problem* pada aspek manajemen komunikasi internal.

Berdasarkan masalah-masalah yang ada tentu banyak kasus yang menarik untuk dipecahkan. Manajemen komunikasi internal yayasan di sini sangat dibutuhkan untuk mengelola setiap komunikasi yang ada di yayasan agar mengurangi masalah yang kemungkinan timbul antardepartemen. Manajemen komunikasi internal yayasan dapat membantu meminimalisir dan memperlancar kerjasama antar departemen yang ada di dalam lingkup yayasan sehingga dapat berdampak positif baik bagi pihak manajemen dengan karyawan yang pada gilirannya akan memberikan kepuasan kepada pemakai jasa layanan kesehatan di Yakes Telkom.

Yakes Telkom berusaha memberikan kualitas pelayanan yang terbaik dan memuaskan kepada para pengguna fasilitas kesehatan yang terdiri dari karyawan aktif dan pensiunan Telkom Group beserta keluarganya. Namun perlu diingat bahwa dalam memberikan pelayanan yang terbaik, manajemen komunikasi juga mempunyai pengaruh besar dalam membangun komunikasi yang efektif dan efisien. Mengoptimalkan peran komunikasi organisasi dalam sebuah manajemen organisasi membutuhkan komunikator yang efektif dan efisien yang bisa memberikan kenyamanan karyawan dalam bekerja yang pada gilirannya akan menghasilkan kinerja yang baik. Handoko (2003: 8) mengemukakan bahwa: "suatu manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dengan memberdayakan anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan." Terkait manajemen komunikasi perhatian fokus kepada unsur-unsur komunikasi yang terlibat didalamnya.

Pertama, Komunikasi internal digunakan untuk menyamakan pandangan para anggota, menentukan tujuan, hingga memutuskan suatu pilihan yang harus diambil oleh

yayasan. Kedua, pemberdayaan sumber daya manusia yang terlibat dalam sistem dan proses komunikasi internal perlu memiliki *hardskill* dan *softskill* sehingga terhindar dari tersumbatnya saluran informasi. Ketiga, harus ada persamaan persepsi atas semua informasi baik yang formal atau non-formal, secara vertikal maupun horizontal, secara verbal ataupun non-verbal dan tertulis. Keempat, pengadaan sarana komunikasi yang memadai sehingga mampu memenuhi kebutuhan informasi sesuai perkembangan bisnis. Kelima, menjadikan budaya komunikatif dan budaya proaktif sebagai budaya seluruh jajaran yayasan sehingga terjadi perkembangan positif pada kinerja internal.

Berdasarkan uraian di atas penulis mengambil judul penelitian dengan judul “Analisis Manajemen Komunikasi Internal (Studi Deskriptif Kualitatif di Yakes Telkom)”.

1.2 Rumusan Masalah

Bagaimana strategi manajemen komunikasi internal yang diterapkan Yakes Telkom ditinjau dari aspek sumber daya manusia, sumber daya organisasi, dan sumber daya informasi serta komunikasi?

1.3 Tinjauan Pustaka

1.3.1 Proses Manajemen dalam Komunikasi Internal

Secara sederhana komunikasi internal dalam suatu organisasi atau perusahaan merupakan komunikasi yang dilakukan dengan anggota organisasi atau karyawan perusahaan. Tujuan komunikasi internal adalah untuk menyamakan persepsi diantara sesama anggota atau karyawan sehingga tumbuh kesamaan langkah dalam upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Komunikasi internal selain dilakukan secara formal juga harus dilengkapi dengan komunikasi informal.

Pengelolaan komunikasi internal tidak bisa dilepaskan dari kegiatan manajemen. “Manajemen proses mengolah segala sumber daya esensial organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengendalian atau evaluasi.” (Warta, 2017: 111). Semua unsur manajemen ini dalam strateginya harus selalu dikaitkan dengan unsur-unsur yang ada dalam komunikasi internal yang meliputi: siapa penyampai pesannya (komunikator), apa yang akan disampaikan (pesan), dikemas dalam bentuk apa pesannya (media) siapa penerima pesan tersebut (komunikan), dan tanggapan apa yang diharapkan dari pesan yang disampaikan tersebut (umpan balik).

1.3.2 Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kemajuan suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh sumber daya manusia yang handal. Koesomowidjojo (2017: 74) Mengemukakan bahwa “kompetensi karyawan memiliki peran sangat penting untuk tetap menjaga agar organisasi berubah, tumbuh dan berkembang ...”. Begitu juga dalam kegiatan komunikasi internal diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dalam bidang komunikasi. Untuk meningkatkan sumber daya yang kompetitif karyawan perlu dorong untuk berkembang baik dalam pengetahuan maupun ketrampilan. Hasibuan (2008 : 72) menjelaskan bahwa “jenis pengembangan dikelompokkan menjadi dua yaitu pengembangan secara formal dan pengembangan secara informal”.

Pengembangan secara Formal dilakukan baik melalui jalur pendidikan secara formal ataupun dengan diikutsertakan dalam pelatihan, seminar maupun workshop terkait tuntutan pekerjaan baik untuk masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang. Pengembangan secara Informal karyawan dengan kesadaran sendiri berupaya

mengembangkan diri dengan mempelajari ataupun mencari informasi melalui literatur yang ada kaitannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena produktivitas kerja karyawan semakin besar yang selanjutnya berpengaruh terhadap produktivitas perusahaan.

1.3.3 Pengembangan Sumber Daya Organisasi

Perspektif sumber daya organisasi berkaitan dengan bagaimana suatu organisasi dapat tetap eksis dan mampu berubah ke arah yang lebih baik. Organisasi harus mempunyai ciri khas tersendiri yang membedakan dengan organisasi lainnya. Ciri khas ini dikenal dengan budaya organisasi. “Budaya organisasi akan membentuk karakter karyawan yang bekerja di dalamnya” (Koesomowidjojo, 2017: 73).

Adapun pengembangan sumber daya organisasi yaitu :

1. Hirarkhi dalam organisasi turut menentukan cepat-lambatnya pengambilan keputusan. Kadang-kadang keputusan tertunda oleh kendala birokrasi. Oleh karena itu di dalam suatu yayasan perlu dilakukan koreksi organisasi secara internal dengan mengambil objek:
 - a. Peta organisasi.
 - b. Rentang koordinasi dan rentang komando.
 - c. Intensitas wewenang dalam pembuatan keputusan dan kadar otoritas pemilik wewenang.
 - d. Penyederhanaan *standard operating procedures* SOP (Standar Prosedur Operasi).

Masalah yang paling umum terjadi adalah masalah perampangan peta organisasi dan piramida manajemen yang dibuat lebih praktis dengan meniadakan posisi-posisi yang tidak terlalu penting dan membuat posisi baru yang sebetulnya perlu ada sekaligus memberdayakan posisi yang ada dengan penggunaan prosedur baru.

2. Intensitas koordinasi antar sesama pemimpin departemen, antar pimpinan dan bawahan, antara sesama karyawan perlu ditingkatkan sehingga komunikasi menjadi lebih lancar, tumbuh saling pengertian dan menghindari kesalah-pahaman. Harus ditanamkan bahwa keberhasilan pencapaian tujuan merupakan tanggung jawab bersama, tanamkan dan sosialisasikan budaya organisasi yang bisa menjadikan loyalitas karyawan terpatrit.
3. Masalah yang menimpa karyawan adalah masalah organisasi sehingga menjadi tanggung jawab semua untuk memberikan sumbang saran alternatif pemecahannya.
4. Karyawan dibiasakan mencari solusi mengatasi hambatan komunikasi dengan selalu cek dan recek secara internal pada masing-masing departemen guna menghindari kekeliruan atau ketidakjelasan yang nantinya akan berdampak pada hasil produksi ataupun pelayanan terhadap pelanggan.

1.3.4 Pengembangan Sumber Daya Informasi dan Komunikasi

Adapun pengembangan sumber daya informasi dan komunikasi yaitu :

1. Evaluasi secara berkala saluran informasi dengan membuka dialog dengan karyawan dari berbagai tingkatan. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari terjadinya ketidakharmonisan serta untuk mengetahui tingkat efektivitas yang selama ini dijalankan. Melalui dialog baik formal ataupun informal akan diperoleh data guna penentu kebijakan selanjutnya.

2. Organisasi harus selalu mengikuti perkembangan teknologi informasi yang semuanya diarahkan untuk memberikan layanan maksimal kepada stakeholder.
3. Mengingat sekarang era digitalisasi, lengkapi organisasi dengan koneksi internet sehingga memudahkan mendapat informasi terkini terkait guna mendukung kemajuan organisasi serta komunikasi lintas departemen.
4. Menyiapkan personil khusus baik merekrut secara langsung ataupun dengan memanfaatkan SDM yang ada yang diikutsertakan dalam berbagai pelatihan, seminar, workshop terkait dengan pemanfaatan teknologi informasi dan digitalisasi.
5. Menyediakan media komunikasi internal yang lebih variatif baik yang konvensional maupun dengan memanfaatkan teknologi informasi.
6. Menghindari stereotipe dan prasangka melalui berbagai kegiatan yang melibatkan seluruh karyawan dimana mereka bisa berbaur tanpa ada batasan hirarkhi.. Bentuk kegiatan bisa yang sifatnya rekreatif, olah raga, maupun sosial.
7. Kegiatan komunikasi harus dilakukan secara berkesinambungan dan terencana sehingga ada parameter tertentu untuk mengevaluasinya.

1.3.5 Penerapan Komunikasi Bisnis untuk Publik Internal Yayasan

Komunikasi internal memegang peranan penting dalam organisasi. Robbins (2008: 392) mengemukakan bahwa “ada empat fungsi komunikasi dalam organisasi, yaitu fungsi pengendalian, motivasi, pengungkapan emosi, dan informasi.” Penjelasan dari masing-masing fungsi sebagai berikut:

1. Peran komunikasi dalam fungsi pengendalian terjadi ketika karyawan menyampaikan keluhan kepada atasan terkait pekerjaannya.
2. Fungsi motivasi adalah ketika seorang atasan menjelaskan apa yang harus dilakukan karyawan terkait pekerjaannya, memberikan evaluasi kinerja karyawan dan memberikan masukan ataupun instruksi untuk memperbaiki kinerja karyawan agar sesuai dengan harapan organisasi.
3. Fungsi komunikasi dalam pengungkapan emosi umumnya terjadi dalam kelompok kerja dimana terjadi interaksi sosial. Biasanya dalam kelompok ini karyawan mengekspresikan kepuasan atau kekecewaan.
4. Fungsi informasi dimana melalui komunikasi mempermudah karyawan mengambil keputusan guna mengenali dan mengevaluasi pilihan-pilihan alternatif yang tersedia.

Komunikasi bisnis untuk publik internal dapat dilakukan melalui komunikasi antar pribadi. Lebih jauh Robbins (2008: 395) menjelaskan bahwa: “komunikasi antar pribadi dapat dilakukan secara lisan, tertulis, dan nonverbal.” Komunikasi lisan cepat dalam umpan balik. Jika penerima pesan tidak yakin dengan pesan, umpan balik yang cepat memungkinkan koreksi dini. Kelemahan bila pesan harus melewati sejumlah orang, akan semakin besar distorsi. Komunikasi tertulis digunakan karena berwujud dan dapat dibuktikan, pesan dapat disimpan dalam waktu yang tidak terbatas. Komunikasi ini penting untuk yang bersifat kompleks dan panjang. Penyampaian lebih cermat, lebih mungkin dipikirkan dengan baik, logis dan jelas. Kekurangannya: memakan waktu, umpan balik tertunda atau mungkin tidak ada. Komunikasi nonverbal berkaitan dengan gerakan tubuh, intonasi kata, ekspresi wajah serta jarak fisik antara pemberi dan penerima pesan.

Penyampaian ide dalam suatu organisasi dapat dilakukan secara lisan bila pesan yang disampaikan sederhana, tidak diperlukan catatan permanen, dan audiens dapat dibuat lebih nyaman (*convenient*). dan tertulis (*written*) yaitu pesan-pesan tertulis yang memiliki berbagai macam bentuk, seperti surat, memo, proposal, dan laporan. Salah satu kelebihan

komunikasi tertulis (*written communications*) adalah bahwa penulis mempunyai kesempatan untuk merencanakan dan mengendalikan pesan-pesan mereka.

Bila kita kaji, arah komunikasi dalam suatu organisasi menurut Robbins (2008: 394) dapat dibedakan sebagai berikut:

1. Komunikasi Atasan ke bawahan, digunakan untuk menetapkan sasaran, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian, dan mengemukakan umpan balik tentang kinerja
2. Komunikasi bawahan ke atasan, untuk menginformasikan mengenai kemajuan pekerjaan dan menyampaikan masalah-masalah yang dihadapi. Komunikasi ke atas menyebabkan atasan menyadari perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, rekan kerja, dan organisasi secara umum. Komunikasi ke atas juga diperlukan sebagai masukan untuk memperbaiki kondisi yang ada.
3. Komunikasi horizontal atau dalam sesama tingkatan, biasanya dilakukan untuk menghemat waktu dan memudahkan koordinasi, namun semuanya dengan tetap memperhatikan aturan yang berlaku.

Ketiga arah komunikasi tersebut bersifat formal, dan perlu dilengkapi dengan komunikasi yang sifatnya informal. Kelebihan komunikasi informal cenderung lebih luwes/fleksibel dan tidak ketat, dimana seringkali menghilangkan hirarkhi antara atasan dan bawahan. Melalui komunikasi informal seringkali diperoleh data-data penting yang sangat berguna bagi menentukan kebijakan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

2. METODOLOGI

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif yang pengumpulan datanya diperoleh melalui wawancara, observasi, studi pustaka, dan studi dokumentasi. Teknik pemilihan informan menggunakan teknik purposif dimana dalam penentuan sampelnya dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2017: 85). Teknik analisis data yang digunakan adalah model interaksi Miles dan Huberman. Menurut Sugiyono (2017: 1323) Proses analisis data terbagi menjadi tiga, yakni: Reduksi Data (*data reduction*), Penyajian Data (*data display*), *Conclusion drawing/verification*. Penelitian berlokasi di Jl.Cisanggarung No. 2 Bandung.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Ditinjau dari aspek manajemen komunikasi internal Yakes, terdapat tiga aspek yang menjadi pusat perhatian, yaitu:

1. Sumber daya manusia

Yakes memiliki program motivasi berprestasi yang dinamakan "*The Best Employer*". Namun, secara komunikasi dalam menghadapi permasalahan yang ada seharusnya diadakan kegiatan khusus seperti *sharing* masalah dalam setiap *briefing*. Demikian halnya dengan *directing* dan *coordinating* yang dilakukan sesuai dengan *mind mapping* yang sudah dipaparkan sebelumnya, maka kemudian *controlling* yang dilakukan Yayasan meliputi evaluasi yang dilaksanakan setiap *briefing* dan langsung terjun ke lapangan untuk memeriksa dan mengawasi kinerja dari para karyawan. Evaluasi yang dilakukan untuk mencapai tujuan komunikasi sesuai dengan perencanaan sebelumnya. Kemudian juga membuat posisi khusus bagian personalia tempat pengawasan kinerja pegawai dan tempat menampung aspirasi pegawai yang ada. Sehingga masalah yang ada dalam yayasan dapat diminimalisir dan diatasi dengan baik. Untuk meningkatkan rasa kebersamaan secara berkala ada kegiatan

wisata dengan melibatkan karyawan dan keluarga. Makan siang bersama di kantin, kerja bakti atau sekedar berbincang di sela jam istirahat.

2. Sumber daya organisasi

Sampai saat ini kegiatan komunikasi internal ditangani oleh staf yang posisinya langsung berada di bawah pimpinan. Akan lebih baik bila Yakes dalam struktur organisasinya menambahkan bagian humas yang tugas utamanya membentuk citra positif dan menjalin komunikasi yang harmonis baik dengan publik internal maupun eksternal. Hal ini akan sangat relevan mengingat berbagai kondisi yang diharapkan publik eksternal Yakes menjadi bahan pertimbangan penentuan kebijakan humas dalam merencanakan komunikasi internal.

3. Sumber daya informasi dan komunikasi internal

- a. Yakes mempunyai kegiatan rutin pertemuan dengan karyawan melalui *coffee morning*. Secara keseluruhan proses manajemen komunikasi dilakukan dengan baik. Mulai dari perencanaan dimana *coffee morning* menjadi salah satu perencanaan komunikasi yang dilakukan. Namun dengan *coffee morning* saja tidak cukup karena masalah dapat terjadi sewaktu-waktu. Sedangkan pengorganisasian yang dilakukan dalam menyelesaikan masalah dengan *coffee morning* disertai dengan pendekatan humanis dan psikologis antarpribadi. Menurut peneliti dalam mengatasi permasalahan bisa juga melalui pembentukan suatu sistem informasi yang terstruktur misal dengan membentuk grup WhatsApp, membuat papan pengumuman, informasi melalui *loudspeaker*, *website* dimana karyawan bisa mengakses berbagai informasi terkini yang perlu diketahui atau dipelajari, dan sebagainya.
- b. Pengembangan Perilaku Pegawai terdapat fasilitas *smartphone/laptop/komputer* yang bertujuan memberikan peluang bagi karyawan untuk mendapatkan informasi yang mendukung pekerjaan mereka. Namun, terkadang beberapa karyawan menyalahgunakan fasilitas yang ada. Seperti mengunjungi situs-situs *facebook*, *twitter* dan sebagainya yang tidak terkait dengan pekerjaan pada saat jam bekerja. Pengembangan sistem birokrasi sendiri memiliki birokrasi kekeluargaan, namun adanya masalah di lapangan mengakibatkan komunikasi terhambat oleh birokrasi, karena kadang terjadi adanya ketidakmampuan mengambil keputusan dengan segera.
- c. Kegiatan komunikasi dilakukan baik secara verbal maupun non verbal. Secara verbal dilakukan dengan lisan atau tulisan. Lisan melalui kegiatan *coffee morning*, percakapan, ataupun diskusi kelompok. Dalam komunikasi lisan memungkinkan terjadi umpan balik segera sehingga tumbuhnya kesamaan persepsi dalam menangani suatu permasalahan ataupun isu tidak perlu waktu lama. Komunikasi tertulis dilakukan melalui surat, memo, ataupun buletin. Komunikasi non verbal melengkapi komunikasi lisan melalui gerakan tubuh, ekspresi wajah, maupun intonasi kalimat yang digunakan.

4. PENUTUP

4.1 Kesimpulan

Komunikasi internal di Yakes Telkom dilakukan melalui proses manajemen komunikasi melalui tahapan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan serta pengendalian atau evaluasi. Komunikasi internal secara formal digunakan untuk menyamakan pandangan para anggota, menentukan tujuan, hingga memutuskan suatu pilihan yang harus diambil oleh yayasan. Secara informal ditujukan untuk menumbuhkan

serta meningkatkan rasa kebersamaan dan saling pengertian diantara sesama karyawan yang pada gilirannya diharapkan bisa menciptakan kinerja sesuai harapan organisasi.

Pengembangan sistem komunikasi internal dalam yayasan mengenai skill SDM yang kurang diatasi dengan strategi manajemen yayasan dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pelatihan ataupun seminar. Selain itu sebaiknya ada personil khusus di bagian SDM yang mengevaluasi mengenai kinerja karyawan terutama yang erat kaitannya dengan aspek komunikasi. Semua perangkat komunikasi yang memudahkan mengetahui informasi terkini harus digunakan dengan bijak jangan sampai digunakan untuk hal-hal yang tidak terkait dengan pekerjaan pada saat jam kerja.

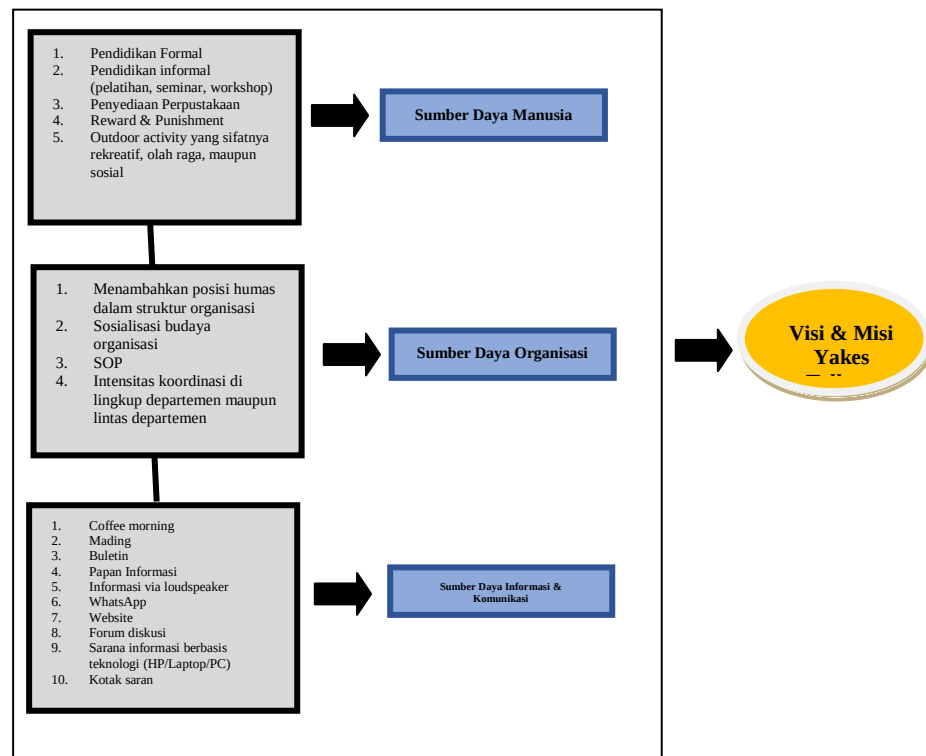
Upaya Yakes menciptakan komunikasi internal yang harmonis yang sifatnya informal dilakukan melalui wisata bersama maupun kerja bakti.. Acara-acara tersebut dilakukan secara konsisten dan berkesinambungan sehingga diantara sesama karyawan ataupun manajemen dan karyawan saling mengenal dengan lebih baik yang tidak mungkin tercipta bila dalam hubungan kerja dengan komunikasi formal saja. Namun, sarana fisik seperti bulletin kurang efektif karena hanya diterbitkan setiap tiga bulan.

Penerapan komunikasi bisnis untuk publik internal yayasan dilakukan mulai dari komunikasi secara verbal dan non verbal, kemudian pola komunikasi yang diterapkan secara dua arah, serta seleksi saluran dan media komunikasi secara lisan dan tertulis. Penyelesaian *coffee morning* dan pendekatan humanis dan psikologis antarpribadi menjadi strategi efektif ketika terjadi masalah.

4.2 Saran

Berdasarkan uraian dalam teori dan pembahasan, penulis mencoba memberikan rekomendasi untuk penerapan startegi manajemen komunikasi internal di Yakes Telkom sebagaimana dapat dilihat dalam bagan di bawah ini.

REKOMENDASI MANAJEMEN KOMUNIKASI INTERNAL PT YAKES TELKOM



DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah dan Budiono. (2004). *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Chatra, E. & Nasrullah, R. (2008). *Strategi Kehumasan dalam Menghadapi Krisis*. Bandung: Salamadani Pustaka Semesta.
- Hasibuan, M. S. P. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kriyantono, R.. (2010). *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Kencana.
- Koesomowidjojo, S.R.M. (2017). *Balanced Scorecard*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Mulyana, D. (2005). *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- PH, Bartono & E.M, Ruffino. (2007). *Yayasan Communication Management*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Purwanto, D. (2006). *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: Erlangga.
- Ruslan, R.(2008). *Metode Penelitian Public Relations dan Komunikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryabrata, S. (2002). *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.