

**STRATEGI PUBLIC RELATIONS PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA TBK DALAM
MEMPERTAHANKAN REPUTASI PERUSAHAAN DAN MENCIPTAKAN
EKOSISTEM DIGITAL YANG SEHAT SERTA INOVATIF MELALUI INDONESIA
TELECOMMUNICATION AND DIGITAL RESEARCH INSTITUTE (ITDRI)**

Felisitas Yolanda Suryo Kinasih, Agus Naryoso, Yanuar Luqman
felisitasola@gmail.com

Program Studi S1 Ilmu Komunikasi

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro

Jl. Prof. Soedarto, SH, Tembalang, Semarang Kotak Pos 1269 Telepon (024) 746407

Faksimile (024) 746504 Laman: <https://fisip.undip.ac.id/> Email: fisip@undip.ac.id

ABSTRACT

Designing a public relations strategy by a company is important in the process of achieving a company's goals and ideals. This research aims to determine the process of PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk carries out a public relations strategy to maintain reputation and create a healthy an innovative digital ecosystem through the Indonesia Telecommunication and Digital Research Institute (ITDRI). This research applies a descriptive case study method, a qualitative approach, and a constructivism paradigm. The techniques used are in-depth interview and pattern matching analysis techniques based on Institutional Theory, General Support Theory, 10 Steps Public Relations, and Relationship Management Theory. Pattern matching is carried out based on the company as a system, institutional formation, designing-implementation-evaluation strategy, and relationship management within the company. Analysis of the research results shows that there is an institutional process through ITDRI which is driven by community conditions and support from the government and the BUMN ministry. Through ITDRI, PT Telekomunikasi Indonesia designs and implements public relations strategies by implementing programs that can create a healthy and innovative digital ecosystem in Indonesia. This research states that companies and the community or surrounding environment have relationships that mutually influence each other and are often taken into consideration in decision making.

Keywords: *Institutional Theory, General Support Theory, 10 Steps Public Relations, Relationship Management Theory, Public Relations Strategy, Descriptive Case Study*

ABSTRAK

Perancangan strategi *public relations* oleh perusahaan penting dalam proses pencapaian tujuan dan cita-cita perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk melakukan strategi *public relations* dalam mempertahankan reputasi dan menciptakan ekosistem digital yang sehat serta inovatif melalui *Indonesia Telecommunication and Digital Research Institute* (ITDRI). Penelitian ini menerapkan metode studi kasus deskriptif, pendekatan kualitatif, dan paradigma konstruktivisme. Teknik yang digunakan merupakan wawancara mendalam serta teknik analisis *pattern-matching* berdasarkan *Institutional Theory*, *General Support Theory*, *10 Steps Public Relations*, dan *Relationship Management Theory*. Kesesuaian pola dilakukan berdasarkan perusahaan sebagai sebuah sistem, pembentukan kelembagaan, langkah-langkah perancangan-implementasi-evaluasi strategi, dan management relasi dalam perusahaan. Analisis hasil penelitian menunjukkan bahwa terjadi proses kelembagaan melalui ITDRI yang didorong oleh kondisi masyarakat dan dukungan dari pemerintah serta kementerian BUMN. Melalui ITDRI, PT. Telekomunikasi Indonesia merancang dan melakukan implementasi strategi *public relations* dengan melaksanakan program-program yang mampu menciptakan ekosistem digital yang sehat serta inovatif di Indonesia. Penelitian ini menyatakan bahwa perusahaan dan masyarakat atau lingkungan di sekitarnya memiliki relasi yang saling mempengaruhi satu sama lain dan sering kali menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

Kata Kunci: *Institutional Theory, General System Theory, 10 Steps Public Relations, Relationship Management Theory, Strategi Public Relations, Studi Kasus Deskriptif*

PENDAHULUAN

Setiap perusahaan pasti dibentuk berdasarkan sebuah visi misi, tujuan, cita-cita dan harapan untuk dapat bertahan dalam jangka waktu yang panjang dalam sebuah industry. Salah satu kunci sebuah perusahaan atau organisasi dapat bertahan lama adalah terjalannya komunikasi yang baik didalam perusahaan itu sendiri ataupun perusahaan dengan publik. Hubungan yang baik dengan publik akan menimbulkan perasaan simpatik untuk perusahaan dan untuk memiliki hubungan yang baik, komunikasi dengan kedua pihak harus terjalin dengan baik pula.

Public relations sendiri merupakan sebuah rangkaian proses dan fungsi dari manajemen yang secara khusus membantu menumbuhkan, mengembangkan alur komunikasi, mendalami pemahaman mengenai seluruh komponen, mengelola tawaran atau penawaran kerja sama antara perusahaan dengan publik, dan manajemen isu. Manajemen isu menjadi salah satu fungsi penting PR karena dalam fungsi ini PR menjadi bidang yang membuat perusahaan tetap responsive dan update mengenai opini publik terbaru sehingga perusahaan dapat mengetahui needs atau kebutuhan dari masyarakat atau publik itu sendiri. Dapat dikatakan PR membantu menekankan dan menjadi pengingat bahwa tanggung jawab perusahaan adalah melayani kepentingan publik dan beradaptasi dengan perubahan.

Informasi mengenai public needs dan perubahan itu sendiri dapat dimanfaatkan

dengan efektif oleh perusahaan dalam mencari sebuah peluang sehingga perusahaan dapat menentukan langkah atau strategi yang akan dilakukan untuk mencapai goals-goals yang dimilikinya. Tetapi public relations saat ini juga harus terus ikut berkembang seiring semakin majunya dunia digital seperti munculnya internet, media sosial, bahkan artificial intelligence yang menuntut PR untuk mampu membangun kepercayaan konsumen melalui emosi dan preferensi dari konsumen itu sendiri dengan cara menjadi penghubung yang mengikuti perkembangan dunia digital sekaligus bertujuan membangun reputasi perusahaan yang baik dan bermanfaat bagi publik.

Semakin berkembangnya teknologi, PR akan semakin memiliki potensi terpublikasi yang lebih besar terlebih ketika mereka memainkan peran aktif dalam membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan cara melaksanakan program CSR. CSR merupakan cara atau usaha sistematis yang dilakukan perusahaan untuk mewujudkan operasi bisnis yang mampu diterima oleh masyarakat (socially acceptable) dan ramah lingkungan (environmentally friendly). CSR juga merupakan sebuah rancangan manajemen dimana perusahaan mengimplementasikan rasa empati baik dalam bidang sosial, pendidikan, atau lingkungan pada aktivitas bisnis dan melakukan interaksi dengan stake holder.

Begitupun dengan PT. Telekomunikasi Indonesia yang merupakan

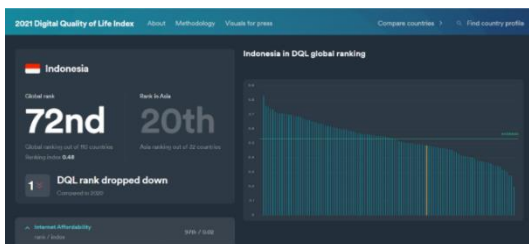
perusahaan yang berbisnis di dunia komunikasi dan informasi. Telkom merupakan penyalur jasa dan jaringan telekomunikasi terlengkap dan terbesar di Indonesia. PT. Telekomunikasi Indonesia menjadi salah satu titik tumpu perekonomian dengan bisnis yang bergerak di bidang telekomunikasi dan teknologi. Indonesia juga merupakan salah satu dari lima besar potensi besar dalam ekonomi dunia dan hal ini memiliki arti bahwa kemandirian ekonomi, teknologi, dan inovasi negeri ini akan memainkan peranan yang jauh lebih besar. PT Telkom menjadi salah satu perusahaan besar yang menjalankan kewajibannya terhadap masyarakat khususnya dalam pembangunan berkelanjutan pada bidang telekomunikasi melalui transformasi digital.

tahunan yang dirilis oleh perusahaan keamanan siber bernama *Surfshark* yaitu *Digital Quality of Life (DQL)* atau indeks Kualitas Hidup Digital, Indonesia berada di peringkat yang rendah pada 3 tahun terakhir. Tahun 2020, Indonesia berada di urutan ke-71 dari 85 negara. Sedangkan pada tahun 2021, terdapat penambahan negara dan Indonesia berada di urutan ke-72 di antara ranking 110 negara. Lalu data terbaru pada tahun 2022, Indonesia tetap berada di peringkat 72 dengan penambahan negara menjadi 117 negara. Peringkat tersebut dinilai berdasarkan parameter indeks Kualitas Hidup Digital dari lima pilar fundamental yaitu keterjangkauan internet, kualitas internet, infrastruktur elektronik, keamanan siber, layanan pemerintah berbasis teknologi (*online*).



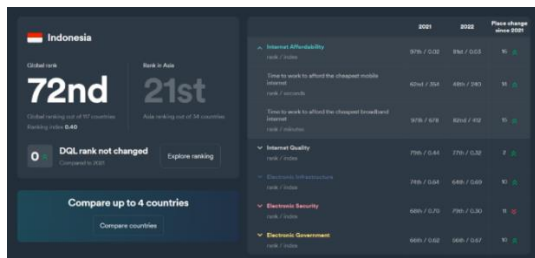
Gambar 1 Indeks Digital Quality of Life Tahun 2020

(Sumber: surfshark.com)



Gambar 2 Indeks Digital Quality of Life Tahun 2021

(Sumber: surfshark.com)



Gambar 3 Indeks Digital Quality of Life Tahun 2022

(Sumber: surfshark.com)

Indonesia sendiri merupakan negara dengan kualitas digital yang masuk ke dalam kategori rendah. Berdasarkan laporan

Indonesia berada di peringkat 66 untuk layanan pemerintah online pada tahun 2021 dan naik ke peringkat 56 di tahun 2022. Keamanan siber Indonesia berada di peringkat 68 di tahun 2021 dan turun ke peringkat 79 pada tahun 2022. Indonesia pada tahun 2021 berada pada peringkat 97 untuk keterjangkauan internet dan naik ke peringkat 81 pada tahun berikutnya. Kualitas internet Indonesia berada di peringkat 79 di tahun 2021 dan turun ke peringkat 77 pada tahun 2022. Sedangkan untuk infrastruktur elektronik di peringkat 74 di tahun 2021 dan naik ke peringkat 62 pada tahun 2022. Sedangkan faktanya menurut Menkominfo, Indonesia berada di posisi ke-4 negara yang pengguna internetnya memiliki jumlah terbanyak di dunia dengan penetrasi internet sebesar 73,7 persen dari total populasi atau berjumlah 202,6 juta pengguna pada tahun 2021. Kemudian di tahun 2022, pengguna internet Indonesia berjumlah 210 juta orang

yaitu 77,02 persen dari total populasi Indonesia. Data tersebut membuktikan kesenjangan antara banyaknya masyarakat Indonesia yang menggunakan internet dan teknologi tetapi kualitas internet dan teknologi yang digunakan oleh masyarakat Indonesia cukup rendah.

Telkom sebagai 'penyalur' jasa dan jaringan telekomunikasi terlengkap dan salah satu BUMN terbesar di Indonesia memiliki peranan yang besar untuk menyalurkan upaya mereka memperbaiki keadaan Indonesia. Selain itu, PT Telekomunikasi Indonesia berdasarkan the economics dalam Indonesia CSR Brand Equity Awards 2021 menempati posisi ke-40 dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Sehingga Telkom masih memiliki ruang untuk mengembangkan aktivitas-aktivitas perusahaan terutama kegiatan CSR.

Rendahnya kualitas kehidupan digital Indonesia dapat dilihat dari beberapa kasus mengenai dunia digital yang terjadi di Indonesia seperti kebocoran data pribadi, cyberbullying, berita hoax, penipuan berupa pinjaman online, kesenjangan akses Internet di kota dan daerah. Semua kasus digital di Indonesia berakar dari literasi digital yang dimiliki masyarakat Indonesia masih sangat kurang. Kominfo bersama dengan Kada Insight Center (KIC) menyelenggarakan survei indeks literasi digital Indonesia dan hasilnya dari tahun 2021 ke tahun 2022 hanya terjadi peningkatan sebesar 0,05 dari 3,49-3,54. Selain itu penting untuk Indonesia mempersiapkan masyarakat dengan kemampuan literasi digital yang baik dalam arti dapat menggunakan, memanfaatkan atau bahkan menciptakan teknologi karena berdasarkan laporan McKinsey pada tahun 2019, diperkirakan bahwa pada 2030 akan

ada sekitar 23 juta pekerjaan yang berhenti atau tergusur oleh teknologi.

PT. Telekomunikasi Indonesia yang didukung oleh Kementrian BUMN telah memperlihatkan komitmen untuk mendukung kebutuhan ini dengan membentuk ITDRI. Sebagai salah satu perusahaan BUMN terbesar di Indonesia, Telkom berperan pada bidang informasi dan komunikasi perlu untuk melakukan transformasi digital dengan cara mencoba menciptakan ekosistem digital yang baik. PT. Telekomunikasi Indonesia dapat menggunakan kesempatan ini menggunakan kegiatan-kegiatan CSR guna menjalankan kewajiban sekaligus mempertahankan atau bahkan meningkatkan reputasi perusahaan.

Kerangka Teori

Penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivisme. Pada paradigma konstruktivisme, kehadiran realitas sebagai hasil konstruksi dari kecakapan berpikir seseorang. Pentingnya terbentuk interaksi antara peneliti dan apa yang diteliti, sehingga dapat melakukan rekonstruksi pada realitas yang diteliti dengan menggunakan metode kualitatif. Peneliti melaksanakan penelitian dengan *Indonesia Telecommunication and Digital Research Institute (ITDRI)* sehingga dapat melakukan rekonstruksi pada realitas yang ada.

Teori pertama yang digunakan penelitian ini untuk mengkaji atau memperdalam pemahaman strategi *public relations* ITDRI adalah *General System Theory*. *General System Theory* merupakan teori yang dipakai untuk menjelaskan secara rinci mengenai bagaimana suatu sistem

menjadi dasar pemahaman terhadap sebuah fenomena perusahaan atau organisasi, seperti bagaimana perusahaan tersebut berinteraksi dan berfungsi untuk lingkungan sekitarnya. Pada teori *General System* ini, perusahaan tersusun dari bagian-bagian yang saling berkaitan atau komponen yang kemudian menjalankan fungsi atau tugasnya secara khusus. Kemudian, perusahaan atau organisasi sebagai suatu pengaturan yang ada di sebuah wilayah yang lebih luas. Perusahaan yang berada di wilayah yang lebih luas, setiap perusahaan atau organisasi melakukan koneksi sehingga muncul hubungan yang mengikat dan memberikan pengaruh antara lingkungan dengan perusahaan. PT. Telekomunikasi Indonesia dalam melangsungkan sebuah aktivitas CSR, pasti memiliki tujuan-tujuan tertentu yang dipengaruhi oleh lingkungan sekitarnya. Maka dari itu, teori ini digunakan untuk melihat bagaimana setiap komponen dalam ITDRI bertugas dan berfungsi dimulai dari tahap perancangan sampai tahap evaluasi apakah sudah terintegrasi atau belum sehingga mampu membuat hubungan yang saling memberikan pengaruh atau benefit antara lingkungan dengan perusahaan.

Penelitian ini juga mengkaji menggunakan konsep *The 10 stages of Public Relations Planning*. Gregory melihat urutan langkah-langkah perencanaan yang akan memastikan program yang efektif (program multi-aktivitas jangka panjang dengan tujuan jangka panjang) atau program kampanye dengan tujuan jangka pendek yang sangat spesifik. Langkah tersebut terdiri dari (Gregory, 2010):

a. *Analysis*

Analisis merupakan tahap pertama dalam proses perancangan atau perencanaan. Tahap analisis sering disebut sebagai ‘analisis situasi’ untuk mengidentifikasi isu-isu dari masalah khusus yang mendasari program. Tanpa mengidentifikasi isu-isu kunci program tidak akan memiliki dasar pemikiran yang jelas. Identifikasi masalah dapat dilakukan dengan cara menganalisis lingkungan dan publik. Analisis lingkungan dapat dilakukan pada internal dan eksternal dari organisasi atau perusahaan (pp. 47-69).

b. *Objectives*

Tujuan adalah poin-poin mengenai apa yang ingin komunikator capai. Objektif di satu sisi merupakan langkah-langkah atau kegiatan yang konkrit dan terukur yang akan mendorong perusahaan mencapai titik tertentu. Ketika proses menentukan objektif keseluruhan, terdapat proses penentuan sasaran. Hal pertama yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan sasaran adalah harus ada kesepakatan mengenai kontribusi *public relations* dalam menyelesaikan permasalahan atau memanfaatkan peluang tertentu. Tujuan disarankan untuk bekerja sama dengan pihak-pihak yang dapat mendorong atau pihak-pihak yang mempunyai kepentingan dalam hasil dari program. Program pada akhirnya dinilai berdasarkan apakah program tersebut telah mencapai tujuannya atau belum. Harus ada kejelasan mengenai tujuan, hasil, dan proses (pp. 76-95).

c. *Publics (audiences)*

Publik menjadi komponen yang penting karena publik memiliki opini yang harus diperhatikan. Dalam merancang sebuah program, hal yang harus diperhatikan adalah mencoba untuk mengubah keseimbangan opini dari berbagai publik yang berinteraksi

untuk mendukung perusahaan. Opini publik secara luas dapat dianggap sebagai pandangan umum yang dianut oleh mayoritas orang. Hal seperti inilah yang menjadi latar belakang adanya kerja sama dengan publik tertentu untuk mewujudkan sebuah program (pp. 97-115).

d. *Messages*

Kegunaan pesan yang pertama adalah pesan merupakan bagian penting dari proses kesadaran dan pembentukan sikap. Jika masyarakat memutar ulang pesan yang telah disampaikan oleh pembuat pesan, hal ini merupakan indikasi yang jelas bahwa pesan tersebut telah diterima dan bahwa pesan tersebut telah digunakan dengan cara tertentu. Terdapat dua kemungkinan yang dapat terjadi yaitu bahwa pesan mungkin hanya sebagai bagian dari proses berpikir atau sudah meresap ke dalam tindakan. Pesan juga membantu dalam menunjukkan efektivitas komunikasi (pp. 110-115).

e. *Strategy*

Strategi berlaku pada semua tingkatan yakni pada pendekatan komunikasi secara keseluruhan, pada program yang sedang berjalan, dan pada kampanye individual. Strategi menjadi hal yang penting karena fokus pada upaya, mendapatkan hasil, dan melihat ke arah jangka panjang. Strategi adalah pendekatan yang diterapkan pada suatu program atau kampanye. Strategi berperan dalam menjadi tema, faktor koordinasi, prinsip panduan, dan dasar pemikiran dari sebuah program (pp. 117-134).

f. *Tactics*

Taktik jika dibandingkan dengan strategi, taktik berbentuk usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Taktik berbentuk metode atau aktivitas yang digunakan untuk implementasi sebuah

strategi. Saat mengembangkan taktik, semua kekuatan kreativitas perlu dikerahkan dan terdapat dua faktor kunci yang perlu diingat. Pertama, gunakan strategi untuk memandu proses *brainstorming* dan membantu untuk tetap fokus pada pekerjaan yang ada. Kedua, hindari kegiatan non-strategis. Jika memungkinkan, lakukan uji coba taktik dan cari tahu sejauh mungkin kemungkinan apakah taktik tertentu akan berhasil (p. 118).

g. *Timescales*

Terdapat dua hal yang biasanya dialami oleh *public relations* ketika merancang dan melaksanakan program. Pertama, tidak pernah ada cukup waktu untuk segala tugas yang perlu dilakukan atau tugas selalu lebih besar dibandingkan waktu yang tersedia. Kedua, tugas humas atau PR sering kali melibatkan pihak lain dan melakukan koordinasi dengan beberapa elemen, maka penyelesaian pekerjaannya selalu memakan waktu lebih lama dari waktu yang sudah diperkirakan.

h. *Resources*

Resources pada program humas terbagi menjadi tiga kategori yakni Sumber Daya Manusia (SDM), biaya operasional atau material, dan peralatan. SDM bergantung pada dua hal yakni besarnya program yang akan dilaksanakan dan sifat program.

i. *Evaluation*

Evaluasi merupakan proses yang berkelanjutan dan harus dipertimbangkan pada tahap penetapan tujuan. Evaluasi tidak hanya terjadi pada akhir program. Semua pendekatan perencanaan menekankan pentingnya pemantauan berkelanjutan. Pada prosesnya, humas akan secara berkala memeriksa apakah program berjalan sesuai dengan rencana.

j. *Review*

Review dilakukan terhadap seluruh aktivitas walaupun dengan frekuensi yang lebih jarang yakni setiap 12 bulan atau lebih. *Review* dapat dilakukan dengan melakukan survei pada eksternal dan internal secara sistematis untuk memastikan bahwa semua permasalahan telah tertangani dan isu-isu baru telah diakomodasi.

Teori ketiga yang digunakan penelitian ini adalah *Relationship Management Theory*. teori terapan humas yang membahas bagaimana manajemen organisasi. Teori *relationship management* memiliki fokus dalam upaya menjalin atau membangun hubungan yang saling memberikan keuntungan dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Kriyantono mengatakan *Organization-Public Relationship* berawal dari paradigma *co-creational* yang memiliki anggapan bahwa komunikasi dipakai untuk menstimulasi publik untuk bekerja sama menciptakan sebuah makna (*co-creator meaning*) dan berfokus untuk menciptakan relasi dengan semua bentuk publik. Berdasarkan paradigma *co-creational, relationship management theory* ini beranggapan bahwa manajemen relasi merupakan fungsi utama dari humas. Komunikasi diletakkan sebagai *tools* dengan tujuan membangun relasi, dan evaluasi program yang menggunakan ‘bagaimana dampaknya kepada relasi antara publik dan perusahaan’ sebagai tolak ukur.

Teori keempat adalah *Institutional Theory*. Teori ini membahas gambaran hubungan yang dimiliki organisasi dengan lingkungannya, bagaimana dan mengapa sebuah perusahaan menganut suatu sistem dan melaksanakan suatu proses. Teori institusional yang berada dibahas pada *Reputation theory* yang dicetuskan oleh

Formburn juga menguraikan bahwa faktor eksternal, sosial, dan lingkungan mempengaruhi segala tindakan baik individu maupun organisasi. Hal ini melibatkan proses di mana struktur sosial, termasuk skema, segala rutinitas atau kebiasaan, norma-norma, dan aturan-aturan yang berlaku umum, dijadikan panduan dasar yang sah dan otoritatif dalam berperilaku sosial. Buah Pikiran utama teori kelembagaan atau institusional yaitu terbentuknya organisasi atau perusahaan karena berbagai tekanan lingkungan institusional yang menyebabkan terjadi institusionalisasi.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus dan metode analisis *pattern matching*.

Data penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara dengan pihak internal dan eksternal *Indonesia Telecommunication and Digital Research Institute (ITDRI)* yang menjadi subjek penelitian yaitu Senior General Manager, Officer 1 Event and Brand Communication, Manager Secretary TCUC-ITDRI, Partisipan Program.

Data utama penelitian ini berasal dari proses komunikasi atau hasil wawancara, sedangkan data sekunder meliputi *Annual Book* dan *Annual Summary*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Indonesia Telecommunication and Digital Research Institute (ITDRI) System

Pada penelitian ini terdapat 3 pola acuan dan 2 faktor pendukung yang digunakan berdasarkan *General System Theory*. Berikut

merupakan pencocokan pola yang dihasilkan dalam penelitian:

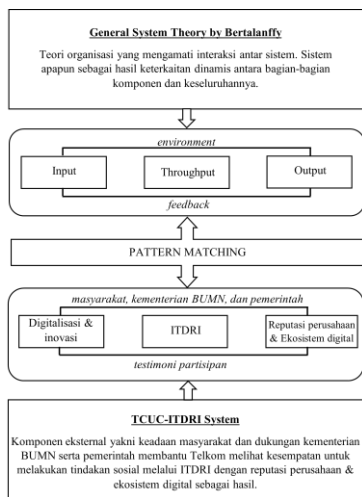


Diagram 1 Pattern Matching Berdasarkan General System Theory

Pencocokan pola data pertama dilakukan berdasarkan *General System Theory* yang bertujuan untuk melihat bagaimana ITDRI sebagai sebuah sistem. *Environment* atau lingkungan merupakan elemen di luar sistem yang berpotensi mempengaruhi seluruh bagian sistem. *Environment* terdiri dari berbagai sistem lain di luar sistem yang tidak boleh diabaikan dalam memahami proses dalam sebuah sistem. Berdasarkan hasil temuan, masyarakat, kementerian BUMN, dan pemerintah merupakan elemen di luar sistem yang mempengaruhi seluruh bagian sistem karena kementerian BUMN dan pemerintah menjadi mitra yang mendukung, membantu, bahkan mengakomodasi ITDRI dalam menjalankan kegiatannya sebagai sebuah sistem.

Input merupakan apa yang telah dimasukkan ke dalam sistem untuk mencapai suatu *output*. *Input* dapat berupa tuntutan eksternal dan internal, sumber daya eksternal dan internal, sebuah peluang dari lingkungan, atau konsep bisnis yang unik. Berdasarkan hasil temuan penelitian, peluang dalam bidang digitalisasi dan inovasi merupakan hal

yang berperan sebagai input. Peluang tersebut datang dari keadaan masyarakat sebagai SDM Indonesia yang belum siap untuk menerima digitalisasi khususnya memanfaatkan digitalisasi untuk mengembangkan potensi Indonesia dengan berinovasi guna mencapai kemandirian digital dan ekonomi. Peluang ini digunakan oleh Telkom untuk melakukan upaya berupa kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan melalui ITDRI. Upaya tersebut didukung oleh Kementerian BUMN dan pemerintah untuk dilaksanakan.

Throughput merupakan proses translasi dari input. Data atau peluang yang sudah ditemukan pada *input* akan diproses menjadi sebuah sistem untuk memungkinkan untuk mencapai tujuan. *Throughput* berdasarkan temuan penelitian adalah ITDRI itu sendiri. ITDRI menjadi unit Telkom yang berperan sebagai proses untuk mencapai tujuan dan cita-cita perusahaan.

Output merupakan hasil dari sistem yang mencerminkan kemampuan sistem untuk mencapai tujuannya. Berdasarkan hasil temuan penelitian, *output* dari ITDRI adalah reputasi perusahaan yang dihasilkan dari kegiatan-kegiatan sosial ITDRI mengenai dunia digital dan inovasi. *Output* atau hasil ini sangat dipengaruhi oleh *feedback* yakni umpan balik dari sebuah sistem. Umpan balik dari ITDRI sendiri merupakan testimoni yang disampaikan oleh partisipan atau orang-orang yang pernah mengikuti kegiatan atau program ITDRI. Testimoni dari partisipan dapat menjadi acuan apakah sistem ITDRI sudah dikatakan mencapai apa yang menjadi tujuan mereka yaitu menciptakan ekosistem digital yang sehat serta inovatif di Indonesia.

Planning and Managing PR Activities

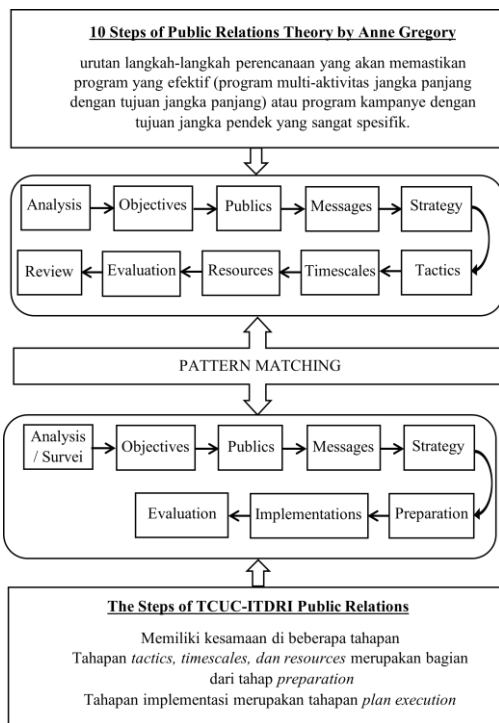


Diagram 2 Pattern Matching Berdasarkan 10 Steps of Public Relations

Pencocokan pola data kedua didasarkan pada *10 Steps Public Relations* yang ditujukan untuk melihat langkah-langkah ITDRI mengumpulkan hingga mengelola informasi menjadi sebuah objektif yang kemudian direalisasikan melalui program-program. Langkah pertama dalam 10 Steps Public Relations adalah analisis yakni proses mengumpulkan informasi atau data, kemudian menggunakan informasi tersebut untuk mencari tujuan dan strategi yang tepat. Berdasarkan hasil wawancara, diketahui bahwa informan I, informan II, dan Informan III menyebutkan bahwa metode perusahaan dalam melakukan analisis diawali dengan melakukan survei berupa pengumpulan data.

Tahapan kedua dalam *10 steps public relations* adalah objektif yakni proses menentukan objektif-objektif yang relevan dengan apa yang menjadi masalah sebuah organisasi atau perusahaan hadapi. Melalui pengelolaan data berdasarkan survei yang sudah dilaksanakan pada langkah

sebelumnya, ITDRI menentukan objektif yang berfokus pada pendekatan *Learning, Research, and Innovation* yang akan memberikan kontribusi dalam menciptakan tiga target utama berupa menciptakan *digital talent*, kegiatan riset yang dapat diaplikasikan, dan inovasi yang teruji melalui pemanfaatan *Digital Learning Institute, Digital Research Institute, dan Innovation Digital Learning Institute*. Tahun 2021 TCUC-ITDRI memiliki target setidaknya bergerak dalam lingkup BUMN dan masyarakat yaitu 10.000 menyelesaikan fundamental level mengenai digitalisasi dan *mindset* digital (*digital talent*). *Digital Research Institute* pada tahun 2021 memiliki target menerbitkan 2 laporan penelitian yang berdampak besar. Sedangkan untuk Innovation memiliki target menghasilkan 1 Inovasi yang *go-to-market*. Sedangkan target keseluruhan untuk tahun 2022 bidang learning berfokus untuk mencoba *reach out* ke masyarakat dan objektif berupa angka lebih terfokus pada *Research* dan *Innovation* yaitu menambah 3 laporan penelitian untuk bidang research sedangkan bidang *Innovation* memiliki target membangun lab inovasi dan mengembangkan 250 digital talent menjadi talenta Innovator. Informan II dan III mengatakan bahwa SGM TCUC-ITDRI merupakan pihak yang menetapkan objektif-objektif yang akan dicapai melalui program-program yang akan berjalan di TCUC-ITDRI.

Tahapan ketiga dalam *10 steps public relations* adalah mengidentifikasi publik dan melakukan segmentasi berdasarkan beberapa jenis publik. ITDRI mengelompokkan publik ke dalam lima kelompok bernama penta helix. Kategori tersebut yakni *Community, Tech Provider, Government, Business, dan Academy*. Kelima klasifikasi publik ini

disebut sebagai penta helix. 5 helix tersebut dapat menjadi partner untuk bersama-sama berkolaborasi untuk mewujudkan visi dan misi bersama atau menjadi bagian dari partisipan dari program-program di ITDRI.

Tahapan keempat dalam 10 *steps public relations* adalah proses penentuan pesan yang akan disampaikan kepada publik. Pesan memiliki peran penting yaitu membantu proses pembentukan *awareness* dan respon dari publik. Selain itu pesan juga dapat menjadi representasi dari tujuan perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya. Pesan yang ingin disampaikan oleh ITDRI kepada publik adalah '*FROM LEARNING TO INNOVATION*'. Arti dari pesan tersebut adalah ITDRI ingin mengajak publik untuk 'Berinovasi untuk belajar, belajar untuk inovasi' dan harapannya ITDRI mampu untuk mewujudkan hal tersebut baik untuk kepentingan perusahaan ataupun kebermanfaatannya untuk negara.

Tahapan kelima dan keenam dalam 10 *steps public relations* adalah strategi dan taktik. Strategi dan taktik merupakan tahapan untuk menentukan bagaimana cara pesan yang sudah ditentukan sebelumnya dikomunikasikan kepada publik. Hasil temuan peneliti, ITDRI menggabungkan kedua tahapan ini menjadi rancangan strategi secara keseluruhan. Berdasarkan hasil temuan wawancara, Informan I, II, dan III menyetujui bahwa strategi dan taktik yang diterapkan pada ITDRI untuk mewujudkan tujuan dan cita-cita perusahaan melalui program-program yang di dalamnya terdiri dari kegiatan atau event yang relevan dan dibungkus secara menarik. Secara keseluruhan strategi yang dilakukan oleh ITDRI adalah dengan melakukan implementasi 3 pilar melalui program-program di bawahnya. Selain itu, ITDRI juga

membuat platform media sosial dengan tujuan utama untuk menyampaikan pesan utama dari ITDRI sekaligus menjadi tempat berkomunikasi dengan pihak eksternal baik itu mitra ataupun *user*.

Tahapan ke-7 dan ke-8 dalam 10 *steps public relations* adalah *timescales* dan *resources*. *Timescales* atau penentuan waktu merupakan garis waktu atau tenggat waktu yang perlu dipatuhi untuk membuat sebuah program memiliki alur waktu yang tepat, tidak terlalu lama tetapi tidak terlalu sedikit. Sedangkan *resources* merupakan hal-hal yang mendasari kegiatan *public relations* yakni sumber daya manusia, biaya pelaksanaan, dan peralatan. Berdasarkan hasil temuan proses aktivitas atau program di ITDRI, kedua tahapan ini bergabung menjadi satu pada tahapan *preparation*. Secara detail, tahapan *preparation* yang dilaksanakan oleh ITDRI terdiri dari *brainstorming* konsep program, penentuan timeline, pembagian *jobdesk*, penentuan perkiraan biaya secara keseluruhan, persiapan peralatan, dan uji coba atau gladi bersih program. Umumnya metode yang digunakan untuk *brainstorming* yaitu *design sprint*.

Berbeda dengan tahapan pada 10 *steps public relations* sebelum memasuki tahap evaluasi, tahapan selanjutnya yang dilakukan ITDRI adalah tahapan implementasi. Tahapan implementasi secara keseluruhan pada tahun 2021 - 2022 terdiri dari pelatihan, eksekusi event, dan launching aplikasi. Implementasi atau pelaksanaan dari segi teknis, pelaksanaan program mengikuti rencana yang sudah dipersiapkan, semua individu melaksanakan *jobdesk* masing-masing yang sudah ditentukan dan mempersiapkan improvisasi jika ada hal diluar kendali terjadi.

Tahapan ke-9 dan ke-10 pada 10 *steps public relations* adalah *evaluation* dan *review*. Evaluasi dan *review* penting untuk dilakukan dengan tujuan mengetahui apakah program yang direncanakan telah mencapai tujuan dan jika tidak, tindakan apa yang harus dilakukan.

Relationship Management

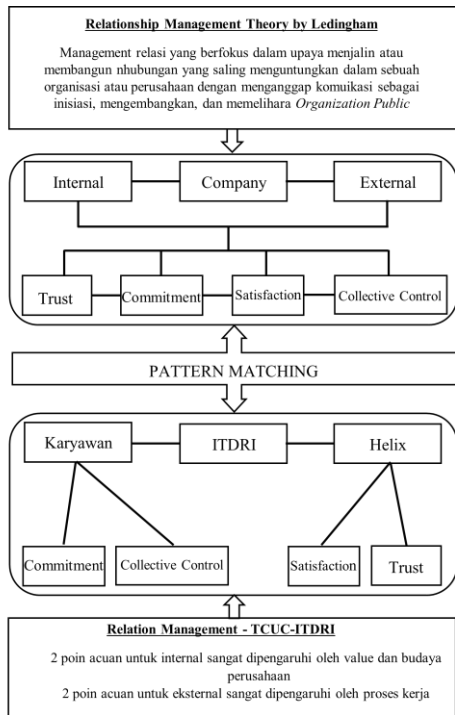


Diagram 3 Pattern Matching Berdasarkan Relationship Management Theory

Pencocokan pola data dilakukan berdasarkan *Relationship Management Theory* yang bertujuan untuk melihat bagaimana TCUC-ITDRI membangun dan menjaga hubungan dengan pihak internal dan eksternal. 4 poin yang menjadi acuan penting untuk dimiliki pada hubungan di perusahaan berbeda untuk internal dan eksternal. 4 poin tersebut juga bersifat dua arah artinya untuk mendapatkan 4 poin tersebut, ITDRI juga harus melakukan dan memberikan 4 poin tersebut. Hubungan antara internal dan eksternal sangat saling mempengaruhi satu sama lain. Ketika hubungan internal buruk maka akan mempengaruhi performa perusahaan pada internal, begitupun sebaliknya.

Trust atau kepercayaan dilihat dari sejauh mana individu dapat bersikap jujur dan terbuka kepada individu lainnya. Terdapat tiga dimensi pada poin kepercayaan yaitu integritas, *reliability* dan kompetensi. Berdasarkan hasil temuan wawancara, kepercayaan dilihat dari bagaimana ITDRI atau Telkom memiliki *track record*. Selain itu kepercayaan dengan pihak eksternal juga ditentukan dengan apa yang ITDRI tawarkan. Berdasarkan data pendukung *annual summary*, Publik berupa penta helix, ITDRI menawarkan kolaborasi bagi para mitra dengan benefit pelatihan dan akses pada platform Telkom atau pengalaman mengikuti digital journey bersama para expert. Tetapi hal tersebut juga dipertimbangkan dengan keuntungan apa saja yang akan didapatkan oleh kedua belah pihak.

Commitment merupakan acuan pada tingkat dedikasi dan merupakan hal yang fundamental bagi sikap perusahaan dan publik. Komitmen dapat terlihat bagaimana pihak ITDRI dan pihak mitra konsisten dengan *workflow* yang ada. Selain itu bagaimana usaha dan dedikasi yang diberikan oleh masing-masing pihak yang dapat terlihat melalui keaktifan diskusi, pembagian tugas, dan akses kepada mitra.

Kepuasan merupakan acuan yang mengukur apakah kedua belah pihak memiliki hubungan yang positif setelah menjadi mitra atau melakukan kegiatan bersama. Berdasarkan hasil temuan wawancara, kepuasan diukur dari output berjalannya sebuah program. Hal-hal yang biasanya diukur adalah bagaimana kedua belah pihak mendapatkan benefit dan puas akan hasil akhir. Sebagai contoh adalah jika masyarakat menjadi partisipan dari sebuah program, ketika partisipan merasa

mendapatkan benefit berupa ilmu dan menikmati rangkaian program maka hal tersebut dapat menjadi indikasi adanya kepuasan.

Collective control atau kontrol kebersamaan serupa dengan tahap evaluasi pada pihak mana yang mempunyai pengaruh yang lebih besar. Selain itu merupakan tahap yang penting untuk mencari apa yang masih kurang atau perlu untuk dilakukan perbaikan. Tahap ini juga menjadi penentu apakah dibutuhkan penambahan relasi atau bahkan pengurangan relasi.

Reputation Management

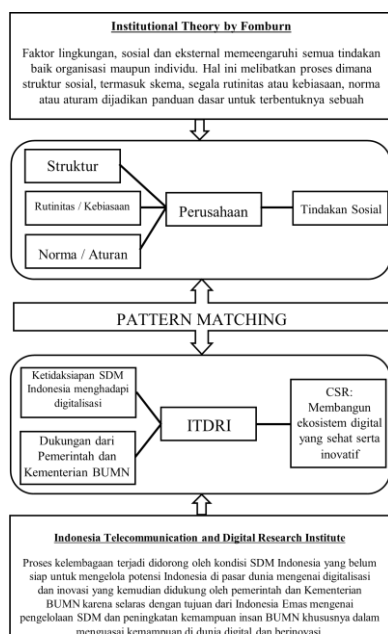


Diagram 4 Patten Matching Berdasarkan Institutional Theory

Pencocokan pola data keempat dilakukan berdasarkan *Institutional Theory* yang bertujuan melihat faktor-faktor apa saja yang mendorong ITDRI untuk melakukan tindakan sosial berupa CSR yang dilaksanakan melalui program-program yang memiliki manfaat untuk membangun ekosistem digital yang sehat serta inovatif. ITDRI secara mendetail terbentuk atas dorongan dan dukungan dengan berbagai poin salah satunya adalah PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk adalah salah satu perusahaan BUMN yang menaungi

bidang telekomunikasi sekaligus teknologi digital. Telkom merupakan perusahaan besar yang dapat dikatakan sebagai pusat telekomunikasi di Indonesia. Ketika menghadapi Indonesia yang mengalami ketidaksiapan SDM mengenai dunia digital, PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk memiliki tanggung jawab dan pengaruh yang besar untuk mengatasi hal ini. Maka dari itu PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Pada realitanya pembentukan kelembagaan ITDRI bukan hanya dorongan dari eksternal sebuah perusahaan saja tetapi juga terdapat keinginan dari pihak internal Telkom untuk mendirikan sebuah lembaga atau program yaitu ITDRI. Keinginan internal dapat dilihat dari bagaimana program-program ITDRI tetap mengedepankan *tools-tools* yang dimiliki Telkom dan tetap setidaknya setiap program memiliki *benefit* dalam bentuk apapun untuk perusahaan sehingga kegiatan kelembagaan tidak serta merta hanya memenuhi dorongan eksternal.

SIMPULAN

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa proses ITDRI dalam merancang, menentukan, dan menjalankan strategi melalui beberapa langkah yakni analisis atau survei, penentuan objektif, proses klasifikasi publik, penentuan pesan, perancangan strategi, proses *preparation* program, implementasi program, dan evaluasi program.

Hambatan yang dihadapi oleh ITDRI dalam berproses datang dari sisi internal dan eksternal. Hambatan internal yakni proses mendorong dan mengkoordinasikan karyawan untuk mengolah dan mengimplementasikan program mengenai

digitalisasi. Hambatan eksternal yakni topik besar dari ITDRI yaitu seputar dunia digital dan inovasi masih jarang dibahas dan sulit untuk mendapatkan perhatian dari publik sehingga penyampaian pesan atau spirit yang dibawakan oleh ITDRI harus benar-benar menarik.

ITDRI perlu untuk menjaga hubungan internal (karyawan) dan begitupun dengan pihak eksternal (publik). Hal tersebut penting untuk dilakukan karena keduanya mempengaruhi bagaimana program akan berjalan dan berakhir. Program sendiri merupakan tools dan output ITDRI untuk mencapai objektif yang telah ditentukan. Keadaan dalam lingkup internal akan mempengaruhi bagaimana program terbentuk dan bagaimana program akan berjalan. Sedangkan hubungan dengan mitra dan masyarakat (eksternal) akan mempengaruhi bagaimana program berjalan dan berakhir. Reputasi perusahaan merupakan poin yang selalu dipertimbangkan dalam setiap bentuk kegiatan ITDRI. Pertimbangan reputasi sendiri merupakan poin yang diatur dan menjadi regulasi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Semua kegiatan ITDRI diwajibkan untuk selaras dan mematuhi regulasi dan ITDRI secara rutin melakukan pemantauan terhadap reputasi melalui media.

DAFTAR PUSTAKA

- Argenti, P. A. (2009). *Corporate Communication Fifth Edition*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Bertalanffy, L. V. (2015). *General System Theory: Foundation, Development, Application*. New York: George Braziller.
- Budiharso, S. (2022). *Teori Pengembangan Ekonomi Lokal*. Bogor: PT Penerbit IPB Press.
- Bui, M.-T., & Le, H.-L. (2022). Digital Capability and Creative Capability to Boost Firm Performance and Formulate Differentiated CSR-Based Strategy. *ScienceDirect*, 1-8.
- Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (2009). *Effective Public Relations*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Dewi, R. S. (2019). Pelnis Sea Toll Program Public Relations Strategies: An Evaluative Study on Pelnis Communicatin Strategies. *American Journal of Humanitites and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 236-251.
- Doni. (2022, September 29). *Kominfo Lanjutkan Lima Program Prioritas di 2023*. Retrieved from kominfo.go.id: <https://www.kominfo.go.id/content/detail/1/44678/kominfo-lanjutkan-lima-program-prioritas-di-2023/0/artikel#:~:text=Di%20luar%20itu%2C%20berdasarkan%20laporan,02%20persen%20dari%20penduduk%20Indonesia>.
- Furqoni, I., Rosyadi, S., & Isna, A. (2019). Collaborative Governance in Corporate Social Responsibility in Banyumas Regency. <https://jurnal.kemendagri.go.id/index.php/jbp/article/view/589/378>, 209-217.
- Gregory, A. (2010). *Planning and Managing Public Relations Campaigns A Strategic Approach Third Edition*. London: Kogan Page.
- Grunig, J., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. United States of America: CBS College Publishing.
- Hanifah, H. (2022, Maret 25). *Indeks Literasi Digital Indonesia 3.49, ini yang Bisa Dilakukan Pemerintah*. Retrieved from kominfo.go.id: <https://aptika.kominfo.go.id/2022/03/indeks-literasi-digital-indonesia-3-49-ini-yang-bisa-dilakukan-pemerintah/#:~:text=Berdasarkan%20Indeks%20Literasi%20Digital%20Indonesia,berada%20di%20angka%203%2C49>.
- Hatta, A. (2021, Mei 06). *Daftar Perusahaan Indonesia CSR Brand Equity Awards 2021*. Retrieved from The Iconomics: <https://www.theiconomics.com/brand-equity/daftar-perusahaan-indonesia-csr-brand-equity-awards-2021/>

- ITDRI. (2021). *Annual Summary*. Bandung: ITDRI.
- ITDRI. (2022). *Annual Summary*. Bandung: ITDRI.
- ITDRI;. (2023, Juni 23). *Profile ITDRI*. Retrieved from itdri.id: <https://drive.google.com/file/d/1h7Pz5oFjlyHMsrlvWMdB1WJ6323-b6Pm/view>
- Karpati, A. (2011). *Digital Literacy in Education*. Retrieved from Unesco.org: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000214485>
- Khoirunisa, N. I. (2022). *IMPLEMENTASI METODE DESIGN SPRINT DALAM*. Yogyakarta: dspace.uui.ac.id.
- Kriyantono, R. (2009). *Teknis Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Kriyantono, R. (2014). *Teori Public Relations Perspektif Barat & Lokal Aplikasi Penelitian dan Praktik*. Jakarta: PT. Fajar Interpratama Mandiri.
- Ledingham, J. A., & Brunig, S. D. (2009). *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Littlejohn, S., Foss, K., & Oetzel, J. (2017). *Theories of Human Communication 11th Edition*. United States of America: Waveland Press.
- Luqman, S. (2022, September 6). *Kilas Bailk, Lima Kasus Kebocoran Data Pribadi di Indonesia*. Retrieved from kompas.com: <https://www.kompas.com/cekfakta/read/2022/09/06/171100182/kilas-balik-lima-kasus-kebocoran-data-pribadi-di-indonesia-?page=all>
- McKinsey. (2019, September). *Otomatisasi dan Masa Depan Pekerjaan di Indonesia*. Retrieved from mckinsey.com: https://www.mckinsey.com/~/_media/mckinsey/featured%20insights/asia%20pacific/automation%20and%20the%20future%20of%20work%20in%20indonesia/automation-and-the-future-of-work-in-indonesia-indonesian.pdf
- Moleong, L. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mukarom, Z., & Laksana, M. W. (2015). *Manajemen Public Relation (Panduan Efektif Pengelolaan Hubungan Masyarakat)*. Bandung: CV Pustaka Setia.
- Mulyana, D. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nova, F. (2011). *CRISIS PUBLIC RELATIONS STRATEGI PR MENGHADAPI KRISIS, MENGELOLA ISU, MEMBANGUN CITRA, DAN REPUTASI PERUSAHAAN*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Oliver, S. (2007). *Strategi Public Relations*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Page, J. T., & Parnell, L. J. (2019). *Introduction to Strategic Public Relations; Digital, Global, and Socially Responsible Communication*. United States of America: SAGE Publications.
- Pey. (2023, Januari 1). *Kominfo Rilis Status Literasi Digital Indonesia Tahun 2022*. Retrieved from kominfo.go.id: https://www.kominfo.go.id/content/detail/1/47178/berita-foto-kominfo-rilis-status-literasi-digital-indonesia-tahun-2022/0/berita_satker
- Prasasti, G. (2021, November 04). *Menkominfo: Indonesia Negara dengan Pengguna Internet Terbesar ke-4 di Dunia*. Retrieved from liputan6.com: <https://www.liputan6.com/teknoread/4702435/menkominfo-indonesia-negara-dengan-pengguna-internet-terbesar-ke-4-di-dunia>
- PT. Telekomunikasi Indonesia. (2020). *Peraturan Direktur Human Capital Management Perusahaan Persero PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk*. ITDRI.
- PT. Telekomunikasi Indonesia. (2023, Juni 23). *CSR*. Retrieved from telkom.co.id: https://www.telkom.co.id/sites/about-telkom/id_ID/page/program-csr-70
- Ramadhan, R., Az-Zahra, H. M., & Rokhmawati, R. I. (2019). *Perencanaan User Interface Aplikasi EzyPay Menggunakan Metode Design Sprint (Studi Kasus PT. Arta Elektronik Indonesia)*. *Jurnal Pengembangan Teknologi Informasi dan Ilmu Komputer-ISSN: 2548-964X* Vol .3, No. 9, 8831-8840.
- Rizal, C., Rosyidah, U., & Yusnanto, T. (2022). *Literasi Digital*. Padang: PT Global Eksekutif Teknologi.

- Saenz, C. (2022). Corporate Social Responsibility Strategies Beyond The Sphere of Influence: Cases from the Peruvian Mining Industry. *ScienceDirect*.
- Saputra, W., Ayuningtyas, F., & Yogasara, Y. (2019). The Implementation of Corporate Social Responsibility Through Festival Ketoprak Pelajar at CV Amigo Mangesti Utomo Klaten, Central Java, Indonesia. <https://ijmmu.com/index.php/ijmmu/article/view/988>, 187-198.
- Seitel, F. P. (2017). *The Practice of Public Relations Thirteenth Edition*. New York: Pearson.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunarto, Hussein, A., Birowo, M. A., Zubair, A., Budi HH, S., Bharata, B. S., . . . Luqman, Y. (2011). *Mix Methodology dalam Penelitian Komunikasi (Dilengkapi dengan Aplikasi Metode Penelitian)*. Yogyakarta: Mata Padi Pressindo.
- Surfshark. (2020). *Digital Quality of Life Index 2020*. Retrieved from surfshark.com: <https://surfshark.com/dql2020>
- Surfshark. (2021). *Digital Quality of Life Index 2021*. Retrieved from surfshark.com: <https://surfshark.com/dql2021?country=ID>
- Surfshark. (2022). *Digital Quality of Life Index 2022*. Retrieved from surfshark.com: <https://surfshark.com/dql2022?country=ID>
- Suryowati, E. (2021, Desember 06). *OJK Terima 50,413 Aduan Terkait Pinjaman Online Ilegal Lewat Fintech*. Retrieved from jawapos.com: <https://www.jawapos.com/ekonomi/06/12/2021/ojk-terima-50-413-aduan-terkait-pinjaman-online-ilegal-lewat-fintech/>
- Utami, N. (2022, April 19). *Menko PMK Sebut 45 Persen Anak di RI Jadi Korban Cyber Bullying*. Retrieved from detik.com: <https://news.detik.com/berita/d-6039817/menko-pmk-sebut-45-persen-anak-di-ri-jadi-korban-cyber-bullying>
- Warta, W. (2017). *Manajemen Reputasi*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media.
- Wraithmell, P. (2021). *The Digital Ecosystem: How to Create a Sustainable Digital Strategy for Your School*. Woodbridge: A John Catt Publication.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research Design and Methods*. London: SAGE Publications.