

**FUNDAMENTAL  
OF STRATEGIC COMMUNICATION:  
MULTIDIMENSIONAL APPROACH  
IN REACHING ORGANIZATION-BASED  
COMMUNICATION**

**Mukhlis Muhammad Maududi, S.Sos., S.H., M.H.  
Aisyah Pia Asrunputri, B.A (Hons), M.M.**



**Penerbit UIKA Press**

# **FUNDAMENTAL OF STRATEGIC COMMUNICATION: MULTIDIMENSIONAL APPROACH IN REACHING ORGANIZATION-BASED COMMUNICATION**

Mukhlis Muhammad Maududi, S.Sos., S.H., M.H.

Aisyah Pia Asrunputri, B.A (Hons), M.M.

Editor : Dr. A. Muhammad Asrun, S.H., M.H.  
Dr. H. Abdu Rahmat Rosyadi, S.H., M.H.

Desain Cover : E. Sulaiman, S.E.  
Tohir Sholehudin, S.Pd

Layouter : Raziv Akbar, S.T.

© 2022

Cetakan ke-1 Oktober 2022

ISBN: 978-623-6712-82-5

Diterbitkan Oleh: UIKA PRESS

Universitas Ibn Khaldun Bogor

Jalan KH. Sholeh Iskandar Km. 2 Kota Bogor 16162

Tlp./Faks. +62 251 8356884

Email: [uikapress@uika-bogor.ac.id](mailto:uikapress@uika-bogor.ac.id)

Website: [www.uikapress.uika-bogor.ac.id](http://www.uikapress.uika-bogor.ac.id)

Anggota IKAPI No.: 295/JB/2016

Anggota APPTI No.: 001.023.1.10.2017

15 x 23 cm

Hlm. vi + 136

---

---

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-Undang tentang sistem perbukuan salah satunya melarang memperbanyak buku ini sebagian atau seluruhnya, dalam bentuk dan dengan cara apa pun juga, baik secara mekanis maupun elektronik, termasuk fotocopi, rekaman, dan lain-lain tanpa izin tertulis dari penulis dan Isi buku adalah tanggung jawab penulis.

---

---

# PRAKATA

Buku ini menyajikan berbagai konsep dari komunikasi stratejik. Dimulai dari sejarah komunikasi stratejik, perannya dan pengembangan statusnya dari periode Yunani kuno, konsep dari komunikasi stratejik itu sendiri, pentingnya komunikasi stratejik secara *best practice*, hubungan komunikasi stratejik dengan relasi publik sampai dengan kanal komunikasi internal.

Penulis berharap para pembaca dapat memahami dan memaknai berbagai konsep dan teori yang digambarkan di buku ini. Sehingga pesan inti dari buku ini dapat tersampaikan dengan baik; yakni menciptakan organisasi berbasis komunikasi.

Bogor, 29 Oktober 2022

# DAFTAR ISI

<b>PRAKATA .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>iv</b>
<b>BAB 1 SEJARAH KOMUNIKASI STRATEGIS DAN PERAN SERTA PERKEMBANGAN STATUSNYA DARI PERIODE YUNANI KUNO HINGGA SAAT INI .....</b>	<b>1</b>
1.1 Sifat Dualisme Komunikasi.....	3
1.2 Momen-Momen Kunci dalam Sejarah Komunikasi dan Hubungannya Dengan Aspek Strategis .....	4
1.3 Pemahaman Roma/Latin Mengenai Komunikasi...	14
1.4 Pemahaman Pencerahan Terkait Komunikasi .....	23
1.5 Retorika Terkini dan Teori Komunikasi.....	25
1.6 Arah Komunikatif: Semuanya Adalah komunikasi	26
1.7 Arah Strategis .....	27
1.8 Komunikasi Pemasaran .....	31
<b>BAB 2 KONSEP KOMUNIKASI STRATEGIS.....</b>	<b>39</b>
2.1 Istilah Populer .....	40
2.2 Asumsi Fundamental .....	43
2.3 Memahami Strategi .....	44
<b>BAB 3 IMPERAKTIF KOMUNIKASI STRATEGIS: PRAKTIK TERBAIK DAN FAKTOR PENDORONG..</b>	<b>53</b>
3.1 <i>Best Practice</i> Komunikasi Strategis .....	56
3.2 <i>Framework</i> Komunikasi Strategis.....	59
3.3 Menyelaraskan Komunikasi Dengan Strategi .....	62
3.4 Pembelajaran Mengenai Komunikasi Strategis .....	65

<b>BAB 4 KOMUNIKASI STRATEGIS DAN HUBUNGAN MASYARAKAT.....</b>	<b>69</b>
4.1 Definisi Strategic Communication dan Public Relation .....	69
4.2 Ranah Terkait Riset dan Praktik dari Strategic Communication dan Public Relation.....	69
4.3 Manajemen Strategis dari Komunikasi .....	70
4.4 Perencanaan dan Strategi .....	70
<b>BAB 5 KOMUNIKASI STRATEGIS DAN BRANDING PERUSAHAAN.....</b>	<b>75</b>
5.1 Komunikasi Korporat .....	77
5.2 Identitas Korporat, Citra, dan Reputasi .....	78
5.3 Corporate Branding.....	81
<b>BAB 6 KOMUNIKASI DAN MEDIA STRATEGIS.....</b>	<b>83</b>
6.1 Komunikasi Komprehensif .....	84
6.2 Menciptakan Public Profile Yang Kuat .....	85
6.3 Pemanfaatan Social Media dalam Membangun Komunikasi Strategis .....	86
<b>BAB 7 KOMUNIKASI STRATEGIS DAN CSR DALAM JARINGAN BISNIS.....</b>	<b>89</b>
7.1 Strategi Komunikasi CSR dalam Jaringan Bisnis Internasional .....	91
7.2 Komunikasi Strategis CSR Dari Sudut Pandang Semiotik.....	96
<b>BAB 8 PERENCANAAN KOMUNIKASI STRATEGIS...</b>	<b>101</b>
8.1 Piramida Perencanaan Komunikasi.....	101
8.2 Template Perencanaan Komunikasi .....	103
<b>BAB 9 KOMUNIKASI STRATEGIS DAN PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN.....</b>	<b>109</b>
9.1 Kontribusi dari Konsep Strategi Komunikasi dalam Pengambilan Keputusan.....	109

9.2 Dimensi dari Komunikasi Strategis dalam Pembuatan Keputusan.....	111
<b>BAB 10 SALURAN KOMUNIKASI INTERNAL .....</b>	<b>117</b>
10.1 Komunikasi Internal.....	117
10.2 Kanal Komunikasi Internal: Electronic mail dan Intranet.....	122
10.3 Penggunaan Social Media .....	126
<b>KESIMPULAN.....</b>	<b>131</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>135</b>
<b>TENTANG PENULIS</b>	

## BAB 1

# SEJARAH KOMUNIKASI STRATEGIS DAN PERAN SERTA PERKEMBANGAN STATUSNYA DARI PERIODE YUNANI KUNO HINGGA SAAT INI

### Kunci Pembelajaran:

- 1.1 Sifat Dualisme Komunikasi
- 1.2 Momen Kunci dalam Sejarah Komunikasi dan Hubungannya Dengan Aspek Strategis
- 1.3 Pemahaman Roma / Latin Mengenai Komunikasi
- 1.4 Pemahaman Yang Mencerahkan Mengenai Komunikasi
- 1.5 Retorik Terkini dan Teori Komunikasi
- 1.6 Aspek Komunikatif: Segalanya Berhubungan dengan Komunikasi
- 1.7 Aspek Strategis
- 1.8 Komunikasi Pemasaran

Torp dalam Holtzhausen dan Zerfass (2014) menjelaskan bagaimana aspek komunikasi telah ditanamkan ke dalam lingkup strategi dengan perkembangan komunikasi strategis sebagai disiplin organisasional dan praktiknya. Lingkup komunikasi organisasional telah diperluas yang meliputi apa saja yang dilakukan oleh organisasi, dan semua yang terpengaruh oleh kehadiran dan aktivitas organisasi. Latar belakang historis untuk paradigm baru

ini telah dijelaskan didalam bentuk seri dari poin-poin teoritis dan filosofis dalam sejarah teori komunikasi barat: pemahaman Yunani dari komunikasi yang disingkat oleh Plato dan Aristoteles, pemahaman Roma dari komunikasi yang dapat dilihat dalam Cicero dan Quintilian, gagasan mengenai komunikasi yang berhubungan dengan St Augustine dalam Abad Pertengahan, Renaissance, abad ke-17, the Age of Englightment, abad ke-19, retorika modern, yang merubah aspek komunikatif menjadi ke dalam ranah strategisnya.

Periode-periode ini dianalisa dalam basis teori dari Stanley Deetz terkait dualitas tujuan dari konsepsi komunikasi. Dari satu period eke periode lainnya, persepsi dari komunikasi cenderung beragam antara apakah komunikasi dilihat sebagai pertanyaan mengenai bagaimana, melalui proses komunikatif, orang-orang memperoleh kesempatan untuk berkontribusi melalui pembentukan opini dan pembuatan keputusan, atau apakah komunikasi secara utamanya dilihat sebagai sarana untuk memenuhi tujuan-tujuan tertentu dan mencapai kontrol.

Pengembangan peran dan status dari komunikasi dan hubungannya dengan pasar dan komunikasi pemasaran ditinjau secara singkat untuk memperlihatkan perhatian atau tujuan - efektivitas atau partisipasi - yang telah mendominasi era-era historis. Akhirnya, diskusi mencakup apakah perbedaan antara efektivitas dan partisipasi telah tertantang dengan hubungan komunikasi dan aspek strategi. Pertanyaan yang muncul adalah

apakah perluasan lingkup strategi dalam komunikasi telah mengarahkan kepada kolonisasi komunikasi atau meningkatnya peluang untuk partisipasi dalam komunikasi organisasional, atau mungkin mengarahkan pada potensi emansipasi.

### 1.1 Sifat Dualisme Komunikasi

Berdasarkan Deetz, semua jenis komunikasi, apapun asal lingkungannya, dan bagaimana itu terjadi, selalu tergantung pada tujuan, ideal dari partisipasi komunikasi dan efektivitas (Deetz, 1992). Cara dimana kita mempertimbangkan kualitas-kualitas ini memiliki perbedaan secara historis. Pada beberapa era, teori komunikasi dan pengembangannya menekankan pada efektivitas, dan dengan instrumen yang berhubungan dan berorientasi pada *ends/means*. Pendekatan ini berpusat pada pengaruh dari komunikasi kita dan bagaimana kita menggunakan komunikasi untuk menggunakan kontrol, yang menghasilkan marginalisasi yang konsekwen dari aspek partisipatif komunikasi. Pada beberapa era, ideal dari partisipasi dalam proses komunikatif dilihat sebagai prioritas, menghilangkan aspek efektivitas yang difokuskan pada era-era lain. Deetz mendefinisikan partisipasi dan efektivitas sebagai berikut:

Partisipasi berhubungan dengan orang-orang didalam masyarakat atau kelompok yang memiliki hak untuk berkontribusi terhadap pembentukan dari makna dan keputusan-keputusan dari kelompok – dimana individu memiliki akses pada berbagai sistem dan struktur komunikasi dan mereka dapat mengartikulasikan kebutuhan dan hasrat mereka

didalamnya. Efektivitas mencakup nilai-nilai dari perilaku komunikatif sebagai sarana untuk mencapai tujuan - bagaimana makna ditanamkan dan bagaimana control melalui komunikasi dicapai. *Deetz, 1992, p.94*

Partisipasi dan efektivitas bukan merupakan entitas atau tujuan yang tetap namun idealism yang masuk ke dalamnya dan menjadi penentu bagi tiap proses komunikasi. Keduanya merupakan konstruksi sosial yang muncul dari konteks komunikatif. Keduanya tidak pernah muncul dalam bentuk penuh dari komunikasi. Faktor krusial dalam hubungan dengan semua jenis komunikasi adalah pertanyaan dimana kedua objektif komunikasi merupakan suatu ideal yang normative dan utama (p.164). Apabila kita melihat definisi diatas dari efektivitas, kita menemukan bahwa konsep tersebut memiliki hubungan yang dekat dengan konsep strategi. Strategi mungkin dapat didefinisikan sebagai perencanaan tindakan yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan yang spesifik (*The American Heritage Dictrionary, 2006, p. 1712*).

## **1.2 Momen-Momen Kunci dalam Sejarah Komunikasi dan Hubungannya Dengan Aspek Strategis**

Diskusi selanjutnya menggarisbawahi mengenai beberapa momen kunci dan ahli teori dalam sejarah komunikasi, untuk menjelaskan bagaimana pandangan dan diskusi mengenai esensi dan peran komunikasi, khususnya yang berhubungan dengan aspek-aspek strategis, muncul dalam berbagai era-era historis. Suatu hal yang menarik untuk mengobservasi bahwa refleksi

pada potensi strategis dari komunikasi setua teori komunikasi itu sendiri. Untuk memahami pengembangan dari teori komunikasi dan sifat komunikasi – atau mungkin budayanya – pada peradaban Barat, kita harus kembali ke Yunani Klasik. Kisah mengenai lahirnya teori komunikasi dan “masa kanak-kanaknya” juga merupakan kisah filosofi dan retorik. Ini merupakan suatu yang cukup natural, karena filosofi, yang merupakan ibu dari segala ilmu pengetahuan, pada saat itu merupakan pengetahuan universal. Refleksi dan diskusi mengenai teori komunikasi terjadi dalam filosofi, diantaranya masuk ke dalam istilah retorika. Retorika merupakan ilmu pengetahuan tertua dari komunikasi (Kjeldsen, 2001, p.18).

Retorika telah dinilai sebagai objek dari kecurigaan (Fafner, 2000, p.7). Kelancaran bicara dipandang sebagai *refuge of deception*. Dalam Yunani klasik, Plato berperan sebagai symbol utama dari sikap skeptik terhadap retorika.

### *Plato*

Pemutaran (ulang) dari tema peran komunikasi dapat ditemukan dalam beberapa dialog Plato. Dibawah ini saya akan menjelaskan bagaimana Plato dalam dialog muda-mudi yang berjudul *Apology* dan dialog kedewasaan yang berjudul *Gorgias* dan *Phaedrus*, mendiskusikan retorika dan seni berbicara, dan apa yang kita lihat sebagai aspek strategis dari komunikasi. Dalam *Apology*, retorika merepresentasikan sarana manipulasi dan teknik yang memungkinkan kebohongan agar terlihat nyata. Dalam *Gorgias*, retorika juga ditolak karena dinilai sebagai penghasutan murni tanpa hubungannya dengan

kebenaran, sementara itu dalam Phaedrus, retorika dalam bentuk ideal, dikarakteristikan sebagai sesuatu yang dekat dengan filosofi dalam pengakuannya mengenai kebenaran, dan dinilai sebagai sesuatu yang dapat diterima. Retorika ideal, seperti halnya filosofi, dipandang dapat mengkomunikasikan kebenaran, menekankan permintaan pada pembicara tidak hanya harus fasih namun juga memiliki wawasan (Johansen, 1991, p.492; Plato, Gorgias dan Phaedrus, versi Plato, 1992b, 1992c).

### *The Apology*

Dalam pidato Socrates yang terkenal, retorika dinilai berperan penting. Disini Plato mengizinkan Socrates untuk secara nyata menjauhkan diri dari ucapan penuduhnya, yang ia katakan tidak memuat sebutir pun kebenaran, namun sebaliknya merupakan kontribusi retoris yang dibentuk dengan baik dan “dihias sepatutnya” dengan kata dan frase (Plato, *Apology*, versi Plato (n.d.)). Retorika disini dilihat sebagai sarana untuk memanipulasi dan mendapatkan ketidakbenaran untuk tampak benar, dengan demikian hal tersebut dinilai kontras dengan kebenaran (Fafner, 2000, p.8), yang tidak perlu dihiasi dengan penyamaran yang sempurna.

*Apology* dimulai dengan Socrates menegaskan bahwa, karena presentasi yang fasih dari jaksa, ia hampir lupa siapa dirinya. Ini jelas bahwa Plato percaya kata-kata tersebut, apabila diformulasikan secara tepat dan dipresentasikan dengan baik, dapat memberikan seseorang pandangan yang salah mengenai sifat nyata dan konteks dari hal-hal, meliputi siapa diri seseorang sesungguhnya. Socrates mengeluh bahwa penuduhnya,

untuk memperingatkan para penonton agar tidak membiarkan diri mereka tertipu olehnya, menegaskan bahwa ia merupakan pembicara yang luar biasa, yang Socrates lihat sebagai sesuatu yang salah, “kecuali kalau mereka maksudkan dari kekuatan kefasihan adalah kekuatan kebenaran” (*Apology*).

Ini menyiratkan bahwa kebenaran adalah bagian intrinsik dari berbicara dengan baik. Para penuduh dengan demikian setuju dengan Socrates mengenai kapasitas kefasihan untuk membujuk dan meyakinkan, tetapi kepercayaan bahwa ini merupakan Socrates bukan mereka yang ahli (bahkan mungkin menyalahgunakan) keterampilan ini. Dalam bagian awal dari *Apology*, dimana kebenaran dikontraskan dengan kefasihan, retorika dipandang sebagai obyek dari kecurigaan:

Seperti yang saya katakan, mereka hampir tidak mengucapkan sepatah kata pun, atau tidak lebih dari satu kata kebenaran; tetapi anda akan mendengar seluruh kebenaran dari saya; namun, disampaikan setelah apa yang mereka telah katakan, dalam orasi yang dihiaskan dengan kata-kata dan frase. Tentu saja tidak! Tetapi saya akan menggunakan kata-kata dan argumen yang terjadi pada saya saat ini; yang saya yakin bahwa itu adalah benar, dan bahwa waktu hidup saya seharusnya tidak muncul di hadapan anda, hai orang-orang Athena, dalam karakter orator remaja. *Plato, Apology*

### *Gorgias*

Dalam *Gorgias*, juga, retorika ditolak sebagai demagogi. Socrates sangat penasaran untuk mengetahui apa itu obyek khusus dari retorika, karena semua bidang

menggunakan kata-kata. Gimnastik dan kedokteran, contohnya, menggunakan kata-kata untuk menangani tubuh dan tingkat kesehatan (449 B-E). Hal yang esensial adalah bahwa kata-kata menyangkut sesuatu, yang merupakan obyek dari pengetahuan. Dengan demikian, kata-kata itu bukan merupakan kesatuan yang berdiri sendiri. Kata-kata berfungsi sebagai media dimana wawasan disebarluaskan. Dalam retorika, materi dan obyek focus adalah kata-kata itu sendiri (449 B). Penjelasan yang lebih spesifik dan terelaborasi untuk bidang retorika terdiri atas kebaikan terbesar – yang disajikan oleh Gorgias. Hal ini sangat menarik karena sangat jelas mengkomunikasikan rasa, tidak hanya apa yang mungkin gorgias percayai, tetapi juga untuk sebagian besar pandangan Plato tentang retorika, dan alasan mengapa terdapat keengganan untuk itu yang pada saat itu, begitu jelas.

Gorgias berbicara (pada 456 A) tentang kekuatan retorika yang luar biasa, dan bagaimana retorika mengambil "semua kekuatan lain ke dalam keberadaannya dan membuat mereka tunduk" (hal. 129). Sebagai contoh, dia mengatakan seorang pembicara akan lebih siap daripada dokter untuk meyakinkan pasien yang ragu-ragu untuk menjalani perawatan yang tidak menyenangkan; dan dokter, jika ia harus bersaing dalam kata-kata dengan retorik di Majelis untuk posisi dokter, akan gagal, meskipun ia memiliki keterampilan profesional. Pembicara jauh lebih mampu daripada profesional manapun yang terampil berbicara secara persuasif tentang berbagai topik. Pengetahuan profesional dengan demikian bukan persyaratan untuk dapat meyakinkan orang-orang dalam area tertentu.

Retorika bukan satu-satunya bidang untuk tujuan persuasi. Pada beberapa titik dialog hal tersebut mengajarkan sesuatu, baik itu aritmatika atau apa pun, dalam hal Gorgias retorika berfungsi untuk membujuk (453 A-E). Socrates mencapai kesimpulan - dan dengan bantuan kecerdikan deduktifnya, juga melibatkan mitra percakapannya - bahwa dua jenis persuasi ada: yang dapat menanamkan wawasan dan pengetahuan (*episteme*) kepada pendengar, dan yang dapat mengkomunikasikan pendapat, tetapi tidak memiliki pengetahuan dan wawasan (*doxa*) (454 C). Bentuk terbesar dari retorika persuasi adalah *doxa*.

Di sini kita juga melihat kemungkinan awal pengakuan dengan tingkat dan keragaman persuasi, yang diradikalisasi di Aristoteles, tetapi juga perbedaan yang jelas dalam kaitannya dengan kurangnya iman dalam pengetahuan. Menurut Gorgias, retorika itu netral. Hal ini dapat digunakan untuk berbicara tentang segala sesuatu, dan untuk dan melawan semua orang (456 A). Dengan kata lain, tidak ada dalam retorika yang tidak sopan, atau yang memaksa atau mendorong pembicara untuk melakukan atau mempromosikan kebaikan.

Para guru seni retorika menginstruksikan murid-murid mereka dalam kefasihan dengan maksud bahwa mereka akan menggunakan keterampilan mereka dengan cara yang benar. Jika ini tidak terjadi, seseorang tidak dapat menyalahkan gurunya (457 B). Gorgias ditanya apakah pengetahuan tentang benar dan salah, yang buruk dan yang baik, adalah prasyarat atau kondisi awal untuk dapat mempelajari seni berbicara sama sekali, atau apakah

mungkin untuk mempelajarinya melalui pengajaran di *métier* (459 A), Gorgias menyatakan bahwa ia percaya dirinya mampu mengajar seorang murid yang tidak tahu benar dan salah dan hal-hal ini berlaku sebagai suplemen retorika.

Hal ini menghasut Socrates ke dalam serangkaian argumen yang mengungkapkan kontradiksi diri dan ketidakkonsistenan terkait penalaran Gorgias. Dia yang memiliki wawasan tentang benar dan salah, menurut Socrates, bersifat adil, dan orang yang adil ditandai dengan bertindak adil (460 A). Sebelumnya dalam dialog, Gorgias mengatakan retorika dapat digunakan untuk tujuan baik dan buruk. Dengan demikian bagi Plato atau Socrates, pengetahuan tentang dan wawasan tentang yang baik, yang benar dan yang adil juga melibatkan bertindak dengan cara ini. Orang-orang yang bertindak salah atau melakukan ketidakadilan dengan demikian tidak benar-benar memiliki wawasan tentang kebaikan.

Menurut Socrates, retorika hanyalah keterampilan praktis yang hina dan tidak layak, satu-satunya tujuannya adalah untuk menciptakan kesenangan dan kenikmatan. Dia mengkategorikan retorika sebagai konsep sanjungan, bersama dengan masakan, perhiasan pribadi dan sofisme. Retorika tidak menuntut wawasan atau kompetensi khusus, melainkan kenyataan dan kemampuan alami untuk memenangkan orang (462 C-464 A). Jelas bahwa Gorgias, dalam rendisi Plato yang mungkin sedikit karikatur, tidak melihat partisipasi dan penciptaan saling pengertian sebagai tujuan komunikasi yang sebenarnya. Sebaliknya, itu adalah pembentukan hubungan asimetris,

kekuasaan dan manipulasi, yang dipandang sebagai aspek yang paling penting, dan yang retorika cita-citakan.

### *Phaedrus*

Di dalam *Phaedrus*, nada terhadap retorika menjadi lebih ringan. Di sini bukan masalah benar-benar menolak retorika dengan harga berapa pun, tetapi menemukan seperti apa teori dan metode retorika ilmiah dan sistematis. Ada kesamaan besar antara obat-obatan dan retorika; Kedua disiplin ilmu menyibukkan diri dengan analisis alam. Dalam kasus sebelumnya, itu adalah sifat tubuh, dan yang terakhir, adalah sifat jiwa. Sementara bagi dokter, tujuannya adalah kesehatan, tujuan bagi retorika adalah untuk membujuk dan kekuatan dari suatu tindakan (269 D) - yaitu, persuasi yang diinginkan oleh retorikawan itu sendiri adalah untuk individu. Persuasi ini tidak murni subjektif, tetapi, seperti obat-obatan, tergantung pada keahlian ilmiah objektif yang merupakan hasil dari penyelidikan menyeluruh.

*Phaedrus* merupakan permohonan pembelaan dibuat sebagai semacam bentuk alamat yang ditentukan oleh kelompok target. Sekali lagi, seseorang terkejut dengan relevansi kontemporer dari karya-karya Plato, meskipun ditulis 2.400 tahun yang lalu. "Tugas berbicara adalah untuk memimpin jiwa," karena ia begitu puitis merumuskannya, dan untuk melakukan ini, pembicara harus memiliki pengetahuan tentang berbagai bentuk jiwa. Beberapa orang membiarkan diri mereka dibujuk oleh satu bentuk pidato, yang lain oleh bentuk komunikasi lainnya (271 C). Seorang retorikawan, untuk membujuk pendengarnya, harus memiliki pengetahuan

yang mendalam tentang sifat jiwa manusia dan efek pada itu dari berbagai sarana komunikasi. Ini adalah inti dari komunikasi strategis. Tetapi strategi itu bukan sarana yang dapat digunakan untuk apa saja. Untuk belajar menguasai komunikasi secara strategis dan dengan cara yang ditargetkan, diperlukan pemahaman tentang jiwa. Pengetahuan adalah prasyarat untuk dapat berbicara dengan baik.

### *Aristotle*

Menurut Aristoteles, semua seni dan ilmu pengetahuan bersifat membujuk di masing-masing domain mereka. Retorika dan ilmu pengetahuan tidak lagi berdiri menentang satu sama lain sebagai dua kualitas yang tidak kompatibel, seperti yang mereka lakukan di Plato Gorgias dan dalam Apology. Retorika didefinisikan sebagai ajaran dari berbagai cara persuasi. Cara persuasi ini objek retorika yang cukup sederhana, dan persuasi dipandang sebagai bagian yang melekat dari praktek ilmiah itu sendiri. Dengan demikian, bukan hanya retorika yang bisa membujuk.

Retorika merupakan disiplin dalam mengamati kasus tertentu sebagai sarana persuasi. Ini bukan fungsi dari seni lainnya. Setiap seni lain dapat menginstruksikan atau membujuk tentang materi pelajarannya sendiri; Misalnya, obat apa yang sehat dan tidak sehat, geometri tentang sifat-sifat besarnya, aritmatika tentang angka, dan hal yang sama berlaku untuk seni dan ilmu lainnya. Tetapi retorika yang kita pandang sebagai kekuatan mengamati sarana persuasi pada hampir semua subjek yang disajikan kepada kita; Dan itulah

sebabnya kami mengatakan bahwa, dalam karakter teknisnya, ia tidak peduli dengan mata pelajaran khusus atau mata pelajaran pasti. *Aristoteles, Retorika, 1, 2 (versi Aristoteles, n.d.)*

Dalam buku pertama retorika, Aristoteles membedakan antara etos, pathos dan logo. Etos adalah kredibilitas atau karakter pembicara, pathos emosi manusia yang terangsang di antara penonton dan dengan mana pembicara harus akrab untuk memprovokasi mereka dengan sengaja, dan logos adalah kohesi internal pidato yang diarahkan pada suatu alasan (lihat misalnya Höffe, 1992). Dalam Aristoteles kita menemukan konsep persuasi yang sangat luas yang mencakup semua bentuk elemen linguistik, termasuk penggunaan bahasa informatif dan referensial, serta fungsi konatif dan direktif bahasa, dan bahkan efek dari jenis non-linguistik. Oleh karena itu, tiga kualitas yang disebutkan di atas - etos, pathos dan logos - juga dianggap sebagai cara persuasi yang berbeda. Manusia pada dasarnya persuasif: kita mempengaruhi dan dipengaruhi oleh orang lain (Fafner, 2000, pp. 32-33, 39). Cara non-argumentatif dan tujuan ekstra-subjektif dalam retorika Aristoteles telah menyebabkan beberapa peneliti percaya bahwa ada ketidakkonsistenan dalam teori, karena oposisi dan ketegangan antara ini dan sarana yang membangun kekuatan argumen (Rapp, 2002).

Penerimaan dan penyebaran ide-ide Aristoteles mengungkapkan sejarah yang agak tidak merata. Sering diabaikan bahwa teori athena atau Yunani dan pemahaman tentang komunikasi terletak pada fondasi demokratis, dengan partisipasi warga negara dalam debat

publik memainkan peran penting. Namun, harus diingat bahwa jauh dari itu semua, semua orang di masyarakat Athena tidak dinilai layak untuk diberi gelar "warga negara". Budak dan wanita dikecualikan (Deetz, 1992). Seperti yang ditulis Deetz, bagi Aristoteles tujuan retorika bukanlah sarana untuk memberi seseorang keuntungan atas orang lain. Retorika dan dialektika adalah dua sisi koin yang sama. Dialektika dipandang sebagai proses sosial dan kolektif, di mana individu bergerak maju, bersama dengan orang lain, menuju wawasan dan kebenaran. Ketika Aristoteles berbicara tentang efektivitas, konsep tersebut yang harus dilihat dalam terang adalah bahwa Athena merupakan demokrasi. Ini bukan tentang presentasi kebenaran yang efektif, tetapi tentang membuat kebenaran ini efektif. Dengan kata lain, efektivitas harus ditempatkan untuk melayani kebenaran, bukan sebaliknya.

Masalah sosial yang dia tangani bukanlah penyajian kebenaran yang efektif tetapi bagaimana membuat kebenaran efektif. Orang Athena prihatin dengan efektivitas sebagai sarana untuk mempromosikan pemerataan partisipasi yang lebih besar sehingga kondisi optimal untuk munculnya kebenaran akan muncul. *Deetz, 1992, hal. 95*

Pembacaan Aristoteles yang didekontekstualisasi ini memerlukan fokus sepihak terkait aspek efektivitas teorinya – sebuah pandangan yang juga ada dalam pemahaman komunikasi Romawi/Latin.

### **1.3 Pemahaman Roma/Latin Mengenai Komunikasi**

Setelah periode Klasik, pusat utama untuk refleksi tentang komunikasi dan perkembangan teori komunikasi

adalah Roma, di mana antara lain melibatkan Cicero dan Quintilian, yang hidup pada abad-abad awal era, yang memberikan kontribusi penting. Cicero dan Quintilian sering secara keliru dimasukkan ke dalam kategori yang sama, dan teori komunikasi Latin atau Romawi dibahas seolah-olah itu adalah entitas praktis homogen. Namun, ada perbedaan yang berbeda dalam nuansanya.

### *Cicero*

Dalam *De Oratore*, Cicero membiarkan Crassus mengungkapkan daya tariknya yang mendalam dengan kekuatan besar dan pengaruh efektivitas terkait dengan pidato, ia menulis bahwa:

[. . .] Tidak ada hal yang lebih baik daripada kekuatan, melalui pidato, untuk mendapatkan pegangan pada kumpulan orang, memenangkan niat baik mereka, mengarahkan kecenderungan mereka di mana pun pembicara inginkan, atau mengalihkan mereka dari apa pun yang dia inginkan. *De Oratore*, I, viii, 30, (Cicero, 1967)

Awalnya, pidato dan pengetahuan adalah kesatuan, dan guru yang sama mengajarkan "tindakan yang benar dan pidato yang baik" (Cicero, 2009, III, 57). Tujuannya adalah untuk mengubah murid menjadi "pembicara kata-kata dan pelaku perbuatan" (Cicero, 2009, III, 57-58), tetapi penyesalan besar Cicero adalah bahwa kedua hal ini telah menjadi terpisah. Cicero prihatin dengan kemanusiaan dan hal ini dibahas, melalui persona yang muncul di *De Oratore*; apakah retorika didasarkan pada budaya dan kemanusiaan, atau apakah itu hanyalah teknik (Johansen 1991, hal. 615). Keterampilan teknis dapat memungkinkan

Anda untuk menjadi "pembicara yang berprestasi" tetapi masih berada dalam kategori "memiliki kefasihan" (Cicero, 1967, I, xxi, 94) mensyaratkan bahwa seseorang memiliki pengetahuan yang komprehensif; yakni berbudaya (Cicero, 1967, I, xv, 67-xvi 72; Cicero, 1967, II, xvi, 66-68). Menurut Cicero, melalui pidato itulah kemanusiaan direalisasikan. Orator ideal juga harus berbudi luhur atau bermoral (Cicero, 1967, I, xv, 67-69; Cicero, 1967, II, xvi, 67-68; Cicero, 2009, III, 55), dan semakin terampil retorik, semakin pasti bahwa retorik tersebut juga bermoral.

Semakin besar kekuatan, semakin diperlukan kekuatan tersebut untuk bergabung dengan integritas dan daya tarik akal sehat tertinggi. Karena jika kita menempatkan sumber daya penuh pidato di tempat dimana mereka yang tidak memiliki kebajikan, kita pasti tidak akan dapat membuat mereka menjadi orator, tetapi akan menempatkan senjata ke tangan orang gila. **Cicero, 2009, III, 55.**

Persyaratan bagi pembicara fasih atau orator yang ideal begitu banyak sehingga hanya sedikit orang - jika memang ada - mampu hidup seperti mereka (Cicero, 1967, I, v, 19; Cicero, 1967, I, xvii, 74-xxi, 95), tetapi itu adalah nilai ideal yang harus diperjuangkan. Namun, cita-cita ini berfokus pada satu; dimana praktek adalah hal lain. Dalam prakteknya, retorika republik teraakhir sering dikompromikan dalam kaitannya dengan etika (Williams, 2009, hal 325) dan Cicero sendiri, dalam pidato forensik, seperti Pro Milone (Cicero, 1891), telah dituduh menyalahgunakan retorika dalam kehadirannya dan mencoba untuk membuat pembunuhan agar tampak

sebagai pertahanan diri yang sah. Menurut Williams, Plato akan menganggap ini sebagai ekspresi dari "kurangnya perhatian etis yang meluas terhadap kebenaran dan keadilan" yang melekat dalam retorika (Williams, 2009, hal. 326).

### *Quintilian*

Dalam Oratorio Institutio, Quintilian mendefinisikan retorika sebagai "*bene dicendi*," yang berarti berbicara dengan baik (Quintilian, versi 1933, II, xvii, 37, hal. 342). *Bene*, seperti konsep komunikasi Aristoteles, mengandung dualitas dan harus dipahami bahwa keduanya mencapai apa yang diinginkan seseorang dengan menggunakan ucapan dengan cara yang efektif, dan pada saat yang sama menunjukkan jalan menuju kebaikan dalam arti etis (Fafner, 2000, hal. Satu-satunya perbedaan antara Manusia dan "semua makhluk hidup lainnya yang mengalami kematian," menurut Quintilian, adalah bahwa Tuhan memberi Manusia "karunia berbicara" (Institutio oratorio, II, xvi, 12-13, hal. 323). Kemampuan ini, atau hadiah, adalah salah satu yang harus kita hargai. Fakta bahwa pidato dapat digunakan, tidak hanya untuk hal-hal baik, tetapi juga untuk hal-hal buruk, seharusnya tidak menyebabkan kita menolak retorika. Lagi pula, bahkan hal-hal yang diperlukan seperti makanan dan minuman, air dan api, dapat memiliki efek baik dan berbahaya, dan bahkan matahari dan bulan dapat melakukan kerusakan, tetapi dengan sifatnya, ini tidak berarti bahwa kita harus berhenti makan dan minum dan menolak hal-hal ini (II, xvi, 5-9, hlm 319-321).

Quintilian memanfaatkan analogi lebih lanjut untuk menggambarkan bahwa seseorang tidak boleh

meninggalkan retorika sebagai hal yang buruk, meskipun dapat digunakan baik untuk kebaikan maupun untuk tujuan jahat atau inferior: pedang itu baik di tangan prajurit, tetapi berbahaya di tangan perampok (II, xvi, 10, hal. Bagi Quintilian, pertanyaan apakah retorika mengarah pada hasil yang baik atau buruk tergantung pada apakah penggunaannya adalah orang baik, dengan motif dan niat yang baik. Sebagai aturan umum, orator akan menggunakan keahliannya dalam pelayanan kebenaran, tetapi mungkin ada contoh di mana "kepentingan publik menuntut bahwa ia harus membela apa yang tidak benar" (II, xvii, 36, hal. 341).

Quintilian dan, kita juga dapat menambahkan, Cicero ke dalam diskusi yang tentu berfokus pada orang baik, karena fakta bahwa hubungan antara kebenaran dan ekspresi yang dikenal dari konsep Yunani komunikasi dilanggar dalam pemahaman Romawi (Deetz, 1992). Oleh karena itu, individu dibebani dengan tanggung jawab yang menentukan hal tersebut. Sementara bagi Aristoteles, kebenaran berasal dari komunikasi itu sendiri – komunikasi bertujuan untuk berbicara mengenai hal-hal yang mengandung kebenaran – dan kebenaran dan ekspresi adalah dua sisi koin yang sama, dalam varian Romawi individu itu adalah prasyarat dan tujuan. Individu dapat memiliki kebenaran, dan kebenaran diberikan sebagai kualitas yang menunjang komunikasi. Komunikasi dipandang sebagai media di mana individu dapat mempromosikan pandangan dan kepentingannya sendiri (Deetz, 1992, pp. 96-98).

Dalam demokrasi Athena, partisipasi adalah prasyarat yang mendasari dan karena itu juga merupakan

bagian yang tertanam secara alami dari pemahaman komunikasi; Komunikasi adalah situs, lokus, dari mana kebenaran muncul. Di Roma, partisipasi dan kebenaran dipandang sebagai ekstrinsik terhadap tindakan komunikasi itu sendiri. Dalam menilai Quintilian, Deetz mungkin agak terlalu idealis dalam membaca Aristoteles. Deetz gagal memperhatikan pentingnya kepribadian untuk Aristoteles. Bagi Aristoteles, kredibilitas pembicara, atau etos, juga memainkan peran penting. Jika seseorang menerima pandangan Deetz tentang konsep komunikasi Yunani, orang dapat mengatakan bahwa sarana dan tujuan lebih terkait erat dalam bahasa Yunani daripada dalam pemahaman Romawi, di mana komunikasi pada tingkat yang lebih besar dikurangi menjadi status sarana.

### **Abad Pertengahan: Augustine**

Pada awal Abad Pertengahan St Agustinus mengubah retorika klasik menjadi seni Kristen berbicara dan berkhotbah. Dalam *De Doctrina Christiana* (Agustinus, versi 1958), Agustinus berusaha untuk menunjukkan bahwa aturan kefasihan muncul dalam Alkitab dan bahwa Alkitab juga mengikuti aturan-aturan ini. Para penulis Alkitab disorot sebagai model kefasihan sejati. Pada awal buku keempat *De Doctrina Christiana*, telah disebut sebagai karya retorika kristen besar pertama (Burke, 1969, hal 49) dan manual pertama kefasihan Kristen (Conley, 1994, hal. 77), Agustinus menjelaskan mengapa seni retorika penting bagi para pendukung doktrin Kristen. Retorika dapat digunakan untuk mempromosikan kebenaran dan kepaluan, dan "siapa yang berani mengatakan bahwa kebenaran harus berdiri dalam diri pembelanya yang tidak bersenjata melawan

kebohongan?" (De Doctrina Christiana, IV. 2, hal. 118). Dengan kebenaran, Agustinus - tidak seperti Plato - berarti kebenaran agama, yaitu, iman Kristen. Bagi Agustinus, retorika adalah sarana – atau senjata – untuk digunakan dalam perang melawan bida' dan kejahatan dan dalam perjuangan untuk menyebarkan agama Kristen.

Sementara kemampuan kefasihan, yang bernilai besar dalam mendesak baik kejahatan ataupun keadilan, dengan sendirinya serta acuh tak acuh membunyikan; “mengapa kemampuan tersebut tidak digunakan untuk kebaikan dalam melayani kebenaran malah merebutnya untuk melayani kemenangan yang sesat dan sia-sia dalam membela kejahatan dan kesalahan?” *De Doctrina Christiana, IV. 2, pp. 118–119.*

Telah ditegaskan bahwa Agustinus, sehubungan dengan pertobatannya ke agama Kristen pada tahun 387, pecah pandangannya tentang retorika. Fafner (1995, hal. 132) berpendapat ini tidak mungkin terjadi, karena retorika adalah bagian yang tidak dapat dihindari dari kehidupan manusia. Agustinus, seperti Plato sebelumnya, menolak retorika sebagai sesuatu yang dangkal dan buruk. Dengan cara ini, Agustinus memecahkan pandangannya tidak hanya terhadap retorika formal Sofis, tetapi juga terhadap pandangannya sendiri, karena justru retorika semacam inilah yang telah dia praktikkan dan dipopulerkan sebelum pertobatannya. Agustinus dilatih di sekolah retorika di Kartago, yang memberikan bentuk pelatihan yang paling unggul pada saat itu, dan sebelum pertobatannya ia bekerja sebagai guru retorika di Kartago

dan Roma. Bagi Agustinus, itu adalah kapasitas komunikasi untuk secara efektif dilakukan dengan menyebarkan kebenaran agama dalam bentuk Injil Kristen, yang terletak di pusat pemikirannya. Tujuannya adalah untuk menciptakan komunitas agama dan mencapai amal (Roer, 2011, hal. 48).

### *Renaissans*

Telah dikatakan bahwa pada zaman Renaissans periode klasik dilahirkan kembali, dan dengan itu juga muncul seni retorika. Setelah terikat pada agama Kristen pada periode sebelumnya, di mana para bapa Gereja percaya bahasa harus melayani penyebab suci, bahasa di Renaissans, dengan sekularisasi umum, menjadi "suci" dalam dirinya sendiri (Fafner, 1995, hal. Manusia dipindahkan ke pusat - keadaan berlabel "humanisme" - dan pandangan bahasa menjadi antroposentris (hal. 172). Karena bahasa dipandang memiliki peran yang sangat penting bagi manusia, retorika sekali lagi menjadi masalah utama seperti di zaman kuno. Sangat penting untuk memahami retorika dalam Renaissans bahwa retorika harus dilihat tidak hanya sebagai ajaran dangkal berbicara, tetapi sebagai sesuatu yang bergabung dengan filsafat, sehingga kebijaksanaan dan kefasihan - *sapientia* dan *eloquentia* - berjalan beriringan. Penyair Francesco Petrarca (Petrarch), dengan menemukan kembali atau menghidupkan kembali Cicero, dapat diberikan sebagian besar kehormatan untuk membangun kembali hubungan antara retorika dan filsafat. Keturunan spiritual Petrarch, Coluccio Salutati, melihat orang yang ideal sebagai kombinasi dari filsuf, retoris dan penyair (hal. 177) -

seseorang yang bisa berpikir, merasakan dan bertindak (hal. 54). Atas dasar pandangan holistik yang mencirikan pemikiran tentang komunikasi selama periode ini, Renaisans telah dianggap sebagai zaman keemasan retorika. Beberapa retorikawan bahkan menegaskan bahwa kebangkitan retorika bukan hanya hasil dari Renaisans, tetapi prasyarat penting untuk Renaisans itu sendiri (Lindhardt, 1987, hal. 39).

### **Abad ke-17**

Pada abad ke-17 pandangan mengenai retorika berubah. Dari yang dianggap sebagai disiplin kontroversial dialektik (Conley, 1994, hal. 162), yang berkaitan dengan melihat hal-hal dari sisi yang berbeda, retorika sekarang dipandang sebagai metode untuk mempengaruhi emosi pendengar. Filsuf Francis Bacon, René Descartes dan Thomas Hobbes, yang semuanya adalah retorikawan brilian, hanya memiliki sedikit pandangan positif mengenai retorika. Mereka menolaknya secara langsung, atau melihatnya sebagai lebih rendah dari filsafat (Roer, 2011, hal. 57; Conley, 1994, hal. 163). Seperti kebanyakan disiplin ilmu lainnya, retorika juga mengalami kenaikan dan penurunan, dan menurut Fafner (1995, hal. 464), sejarah telah dengan jelas menunjukkan belum tentu ada hubungan antara kenaikan disiplin dan penurunannya serta tingkat penghormatan terhadap retorika sebagai disiplin. Pada abad ketujuh belas, perpanjangan dan popularitas retorikawan tersebar luas, dan lapangan menikmati rasa hormat yang besar. Tetapi retorika yang dibudidayakan adalah retorika parsial, yang mengurangi ekistensi bidangnya sehingga hanya menjadi gaya doktrin dan “kendaraan” bagi para sarjana sastra (hal. 464).

Artinya, ini adalah periode lain di mana pemahaman komunikasi yang ideal, menekankan pada aspek efektivitas.

#### **1.4 Pemahaman Pencerahan Terkait Komunikasi**

Dengan adanya Pencerahan, pemahaman komunikasi cenderung berubah. Sementara sebelum Reformasi, terutama Raja dan Gereja yang dipandang sebagai berdiri dalam hubungan langsung dengan Tuhan, menjadi mungkin dengan Reformasi ini, bagi individu untuk membaca Alkitab dan berada langsung, dan melakukan kontak pribadi dengan Tuhan (Deetz, 1992, hal. Individualisasi hubungan dengan Tuhan ini, di mana komunikasi agama tidak lagi dimediasi atau diseminasi oleh kekuatan sosial yang lebih tinggi, memungkinkan individu untuk berpartisipasi dalam komunikasi dengan cara baru. Orang bisa mengatakan orang-orang yang sebelumnya berdiri di luar tindakan komunikatif agama, sekarang bisa masuk ke dalam komunikasi sebagai aktor sentral. Secara politis, perubahan menemukan ekspresi dalam revolusi Prancis dan Amerika (hal. 17). Di sini sekali lagi, partisipasi individu - dalam konteks ini dalam proses politik sebagai landasannya. Meskipun Pencerahan, Reformasi dan revolusi Perancis dan Amerika dapat dikatakan telah mewarisi atau menghidupkan kembali unsur-unsur pemahaman komunikasi Athena, terdapat perbedaan besar: sementara bagi orang Yunani itu adalah kasus mencapai kebenaran dan pengetahuan tentang sifat dunia melalui komunikasi (dengan cara dialektika), di era baru ini, dinamikanya adalah memastikan hak-hak individu, dan kemungkinan,

dengan menggunakan akal, untuk sampai pada kebenaran (hal. 97).

### **Abad ke-19**

Abad kesembilan belas kadang-kadang disebut sebagai "perjuangan retorika sampai mati" dan "kematian retorika" (Fafner, 1995, hal. 448). Ini terlepas dari kenyataan bahwa abad kesembilan belas, karena perkembangan politik, seperti pengenalan kedaulatan rakyat dan masuknya ideologi, dalam banyak hal merupakan periode yang menarik dalam hal retorika (Roer, 2011, hal. 62). Namun demikian, teori retorik tidak menikmati banyak perhatian dari pemikir terkemuka pada periode ini, dan sejauh itu, pandangan yang diungkapkan biasanya negatif (Kock, 2011, hal. 63). Seperti pada abad ketujuh belas, fokusnya adalah pada efektivitas dan aspek komunikasi yang lebih instrumental. Beberapa risalah diterbitkan tentang ceramah dan seni membaca dengan keras. Selama periode ini, retorika dianggap sebagian besar masalah bagaimana pendapat dapat dikenakan dan emosi terangsang di antara para pendengar. Elemen penting di sini adalah bahwa aspek estetika komunikasi juga dibahas, karena kontrol aspek-aspek ini dipandang sangat penting untuk memungkinkan menggerakkan audiens secara efektif (Fafner, 1995, hal. 464). Sebagai konsep dan sebagai disiplin, retorika berada pada titik rendah (hal. 442; Kock, 2011, hal. 63). Retorika dianggap tidak lain adalah bentuk dan klise, sementara di lingkungan universitas, cita-cita ilmu pengetahuan yang baik diambil dari ilmu alam (Roer, 2011, hal. 62).

## 1.5 Retorika Terkini dan Teori Komunikasi

*Persuasio*, menurut retorika dan teori komunikasi baru-baru ini, tidak, seperti di zaman kuno, proses satu arah di mana ada pendengar atau penerima yang secara pasif menunggu untuk dibujuk atau diyakinkan. Saat ini, kedua belah pihak dianggap sebagai pembicara dan pendengar, dan persuasi adalah proses yang bersifat reversibel (Fafner, 2000, hal. 43) di mana orang bersamanya sampai pada jawaban terbaik. Dalam melampaui retorika yang berorientasi monologis, konsep *pistis* - atau apa yang dalam bahasa Latin disebut *fides* - menjadi relevan. *Pistis* berarti antara lain, kepercayaan atau iman.

Kepercayaan adalah prasyarat dan tujuan persuasi ketika persuasi dipandang memiliki sifat dialogis (hal. 43). Orang harus memiliki tingkat dasar iman dan kepercayaan satu sama lain untuk dapat berbicara bersama - jika tidak komunikasi akan menjadi tidak berarti. Jika proses persuasif berhasil, harus ada *pistis*. *Pistis* adalah prasyarat biologis, psikologis, sosial dan linguistik yang diperlukan untuk semua situasi retoris, dari konsasi informal dari negosiasi hingga pengajaran (hal. 43).

Burke (1969, hal. 55) merumuskannya sebagai, "Anda membujuk seorang pria hanya sejauh Anda dapat berbicara bahasanya dengan ucapan, isyarat, nada, ketertiban, gambar, sikap, ide, mengidentifikasi jalan Anda dengannya." Dan tergantung pada luasnya atau tingkat *pistis* memiliki kemungkinan, melalui dialog, berkembang. Sebaliknya juga bisa terjadi jika kepercayaan dilanggar. Fakta bahwa komunikasi memiliki karakter yang disengaja dan tidak meniadakan gagasan bahwa

pistis juga dibangun di atas dasar kepercayaan. Kesengajaan, aspek strategis, tidak perlu dikonseptualisasikan sebagai bertentangan dengan ketulusan dan keinginan untuk saling pengertian.

## **1.6 Arah Komunikatif: Semuanya Adalah Komunikasi**

Selama abad ke-20, adalah yang semakin populer untuk melihat segala sesuatu - atau hampir setiap hal - sebagai komunikasi. Era komunikatif, atau era linguistik, yang bermakna bahwa peran bahasa dan komunikasi diberikan status istimewa. Dalam versi yang lebih radikal dari pandangan ini, bahasa dan komunikasi diangkat ke titik yang mengandung segalanya. Pergantian linguistik telah terjadi dalam berbagai disiplin ilmu, seperti filsafat, sejarah, studi budaya, dan ilmu sosial. Namun, penting untuk menyadari bahwa apa yang secara kolektif diberi label pergantian linguistik dalam kenyataan mencakup banyaknya belokan dan perspektif, sehingga akan lebih benar, bahkan dalam bidang individu, untuk berbicara tentang perubahan linguistik (Alvesson & Kärreman, 2000; Bredsdorff, 2003).

Dalam teori wacana, Laclau dan Mouffe (1985) misalnya telah merumuskan teori radikal di mana diskursif memiliki prioritas. Perspektif teoritis umum dan sistem bahwa segala sesuatu adalah komunikasi dapat ditemukan dalam karya Luhmann (1995) dan teori yang terinspirasi olehnya. Dalam konteks organisasi, ini berarti bahwa organisasi tidak hanya terdiri dari komunikasi dalam arti metaforis. Organisasi secara harfiah adalah komunikasi (Højlund & Knudsen, 2003). Dalam cabang penelitian organisasi yang disebut CCO (*Communicative*

*Constitution of Organization*) (Putnam dan Nicotera, 2009), organisasi dianggap dibentuk di dalam dan terjadi melalui komunikasi antar manusia (Cooren, Kuhn, Cornelissen & Clark 2011). Dari perspektif ini, komunikasi tidak hanya variabel, setara dengan berbagai variabel lain dalam kaitannya dengan organisasi; Komunikasi adalah "cara organisasi didirikan, disusun, dirancang, dan dipertahankan" (Cooren et al., hal. 1150). Organisasi dengan demikian bukan hanya "wadah" di mana atau dari mana seseorang berkomunikasi; Organisasi muncul melalui komunikasi.

The Montreal School adalah salah satu pendukung utama dari garis pemikiran ini (Taylor & van Every, 2000; 2011; Cooren, 2000; 2010; Taylor, Cooren, Giroux & Robichaud 1996; Cooren, Taylor & every, 2006). Di bawah inspirasi dari berbagai teori dan bidang penelitian, seperti analisis percakapan, linguistik fungsional sistematis, psikologi sosial dan etnomethodology, penganut Montreal School berbicara tentang organisasi yang muncul dari komunikasi. Tesis bahwa semuanya adalah komunikasi dalam satu atau lain hal dapat ditemukan dalam banyak varian dan sebagian besar gelombang konstruksionis dapat dikatakan berhutang budi pada garis pemikiran ini.

## **1.7 Arah Strategis**

Dalam hal tertentu, apa yang muncul dalam era strategis adalah pemahaman baru tentang komunikasi dan organisasi, dengan menggunakan istilah-istilah seperti komunikasi perusahaan, *branding* perusahaan, dan komunikasi terpadu. Batas antara komunikasi eksternal

dan internal organisasi muncul dan batas-batas organisasi tradisional dilampaui. Baik karyawan dan pemangku kepentingan eksternal menjadi target yang terletak di dalam alam semesta komunikatif organisasi (Torp, 2009).

Ruang lingkup komunikasi organisasi meluas dan mencakup hampir semua hal yang dikatakan dan dilakukan oleh organisasi, dan setiap orang yang dipengaruhi oleh keberadaan dan kegiatan organisasi. Dalam interpretasi yang paling ambisius dari konsep komunikasi yang diperluas, upaya ini meluas dari integrasi eksternal desain visual hingga integrasi internal budaya dan "jiwa" organisasi (Torp, 2009). Orang dapat mengatakan gerakan ganda telah terjadi: tidak hanya segala sesuatu yang dipandang sebagai komunikasi, tetapi juga sebagai komunikasi strategis. Dengan kata lain, era strategis telah mengikuti era linguistik. Perubahan strategis bukanlah pengganti untuk perubahan komunikatif, tetapi perspektif tambahan yang mengubah semua komunikasi menjadi komunikasi strategis.

Dalam hal teori komunikasi, era strategis tidak perlu identik dengan keyakinan bahwa semua komunikasi pada dasarnya strategis. Hal ini juga dapat dilihat sebagai ekspresi dari upaya untuk membuat semua komunikasi strategis. Komunikasi strategis dapat didefinisikan sebagai "penggunaan komunikasi yang bertujuan oleh suatu organisasi untuk memenuhi misinya" (Hallahan, Holtzhausen, Ruler, Verc'ic' & Sriramesh, 2007, hal. 3). Komunikasi strategis mencakup beberapa bidang yang berbeda, termasuk hubungan masyarakat, periklanan dan pemasaran (hal. 16), yang semuanya memiliki kesamaan bahwa mereka berurusan dengan pengaruh dan persuasi.

Ini adalah karakteristik komunikasi strategis yang disengaja, dan dilakukan dengan tujuan tertentu.

Manajer dan spesialis komunikasi sebelumnya berfokus pada komunikasi yang terjadi di forum formal dan melalui saluran formal, era strategis mensyaratkan bahwa komunikasi informal di dalam dan di luar organisasi juga turut disertakan. Bidang ini, yang sebelumnya luput dari perhatian manajemen, sekarang dianggap relevan dan penting untuk strategi organisasi. Perubahan ini menjaga koneksi dan identifikasi yang jauh lebih kuat dari pihak karyawan dengan organisasi daripada yang sebelumnya terjadi. Dalam pandangan sarjana komunikasi Christensen dan Morsing (2005, hal. 52), dimensi simbolis dan perilaku dari *branding* perusahaan menyiratkan keterlibatan karyawan yang sekarang harus disertakan. Karyawan, dalam pekerjaan sehari-hari mereka, sekarang diharapkan untuk mematuhi dan menebus janji-janji yang dibuat oleh merek perusahaan.

Dari perspektif kritis, penulis ini menunjukkan bahwa identifikasi merupakan bagian penting dari *branding* perusahaan karena anggota organisasi sering "diharapkan untuk menyelaraskan nilai-nilai pribadi mereka dengan identitas merek perusahaan" (Christensen, Morsing, & Cheney, 2008, hal. 70). Karyawan sendiri harus dimasukkan ke dalam organisasi dan karenanya menjadi perwujudan berjalan dari merek perusahaan. Mereka diharapkan tidak hanya untuk berkomunikasi tentang merek tetapi untuk menjalaninya (Christensen & Morsing, 2005). Dan tidak hanya di tempat kerja tetapi juga di luar

pekerjaan. Bank Denmark Sparekassen, yang pada tahun 2007 memenangkan penghargaan sebagai Tempat Kerja Keuangan Terbaik Eropa, dan yang dua kali dipilih sebagai tempat kerja terbaik Denmark, memiliki slogan: "Anda adalah *Sparekassen* bahkan ketika Anda tidak bekerja" (Brønserud, 2004). Fokus strategis perusahaan dengan demikian tidak terbatas pada komunikasi yang berasal dari atau terjadi di dalam perusahaan itu sendiri.

Komunikasi strategis juga merupakan bagian dari pola pikir, perilaku, dan komunikasi karyawan selama waktu luang mereka. Anders Gronstedt, presiden sebuah perusahaan konsultan Amerika, menggambarkan situasi di mana komunikasi strategis telah menjadi mencakup itu semua.

Mengintegrasikan pekerjaan semua orang di perusahaan, tidak hanya profesional komunikasi, diperlukan karena perusahaan berkomunikasi dengan semua yang mereka lakukan. Kinerja produk dan layanan, keakuratan penagihan, dan perlakuan karyawan, semuanya memberikan pesan yang kuat kepada para pemangku kepentingan. **Gronstedt, 1996, p. 39f**

Komunikasi strategis sering digambarkan sebagai asimetris dan *top-down* (Hallahan et al., 2007, hal. 14). Namun, Hallahan dan rekannya berpendapat bahwa ini tidak perlu terjadi. Strategi juga bisa muncul dari bawah. Komunikasi strategis tidak hanya berfokus pada manajer; ada juga fokus pada karyawan dan kegiatan yang sengaja dirancang oleh spesialis komunikasi berkaitan dengan presentasi dan promosi organisasi (hal. 7).

## 1.8 Komunikasi Pemasaran

Komunikasi strategis, seperti yang dinyatakan di atas, juga mencakup hubungan masyarakat, periklanan, dan pemasaran (Hallahan et al., 2007, hal. 16). Faktor penting dalam perubahan strategis dalam komunikasi mengenai organisasi dan perusahaan adalah efek dari komunikasi pemasaran dan pemasaran. Bagian selanjutnya akan membahas secara singkat sejarah komunikasi pemasaran dalam hal perbedaan yang disebutkan di atas antara tujuan mendasar partisipasi dan efektivitas. Dalam dunia pemasaran, juga, telah terjadi arah komunikatif. Tapi arah ini bersifat khusus dan seringnya normatif. Schultz and Kitchen (2000, hal. 55) berpendapat "Komunikasi menjadi jantung dan jiwa bagi pemasaran" dan dalam pandangan mereka, komunikasi terlibat dalam pengembangan strategi perusahaan dan budaya organisasi. Schultz, Tannenbaum dan Lauterborn (1994) menggambarkan bentuk komunikasi pemasaran terpadu (IMC) ini sebagai berikut:

Kami telah mengubah semua bentuk pemasaran menjadi komunikasi dan semua bentuk komunikasi menjadi pemasaran. Kami telah mengintegrasikan pesan dan tujuan kami. Kami telah membangun aliran komunikasi yang mulus dengan pelanggan. p. 58

Ketika Schultz dkk. menulis bahwa komunikasi pemasaran terpadu telah mengubah semua bentuk pemasaran menjadi komunikasi, itu relatif tidak terlalu baru dalam arti teoritis. Beberapa peneliti (misalnya, Bouchet, 1991) telah menegaskan bahwa pemasaran adalah komunikasi. Jefkins (1990, hal. 2) menyatakan

"Pemasaran dalam bisnis komunikasi" dan DeLozier (1976) berpendapat bahwa semua P (Produk, Harga, Tempat dan Promosi) memiliki aspek komunikasi pemasaran. Perbedaan penting mengenai penyajian pemasaran sebagai bentuk komunikasi, bagaimanapun, adalah bahwa Schultz et al. (1994) tidak melihat pemasaran sebagai sesuatu yang bersifat komunikatif. Di antara yang terakhir, pemasaran, melalui IMC (*integrated marketing communication*), telah berubah menjadi komunikasi. Dan ketika didalilkan bahwa semua bentuk komunikasi adalah pemasaran, tema yang jauh lebih besar dan lebih serius tiba-tiba ikut bermain.

### **Pasar Pernah Menjadi Percakapan**

Hal ini menimbulkan pertanyaan apakah seseorang dapat berbicara tentang perubahan strategis dalam komunikasi pemasaran, atau apakah komunikasi pemasaran dicirikan secara tepat dengan menjadi instrumental? Dan memiliki efektivitas sebagai tujuan utamanya? Menurut Searls dan Weinberger (2001), ini tidak selalu terjadi. Mereka berpendapat pasar, dulu, tidak lebih dari percakapan. Inilah yang seharusnya menjadi pasar dan dengan sifat percakapan Internet, mereka dapat menjadi seperti dulu. Sebelum era industrialisasi dan komunikasi massa, ada ribuan tahun di mana pasar adalah percakapan:

Tempat perbelanjaan pertama adalah pasar. Bukan sapi jantan, beruang, atau tangan yang tidak terlihat. Bukan medan perang, target, atau arena. Bukan demografi, bola mata, atau kursi. Yang paling penting, bukan konsumen. Pasar pertama dipenuhi dengan orang, bukan abstraksi atau agregat statistik;

Mereka adalah tempat di mana pasokan memenuhi permintaan dengan jabat tangan yang kuat. Pembeli dan penjual saling menatap mata, bertemu, dan terhubung. Pasar pertama adalah tempat untuk pertukaran, di mana orang datang untuk membeli apa yang orang lain harus jual - dan untuk berbicara. Pasar pertama dipenuhi dengan pembicaraan. p. 7617

Bukan penjualan yang merupakan tujuan asli dari pasar, tetapi percakapan. Percakapan kadang-kadang menyebabkan terjadinya penjualan dan pembelian; tetapi pembeli dan penjual setara; dan transaksi bukanlah sesuatu yang didahului oleh tindakan manipulatif. Tujuan akhir dari percakapan itu tidak diberikan sebelumnya. Itu tumbuh atau muncul dari pertemuan antara para pihak. Interaksi itu benar-benar bersifat sosial dan dibangun di atas kesamaan kepentingan, berlangsung tatap muka, tanpa mediator seperti perusahaan dan media.

Peran para peserta adalah sebagian besar ganda. Seringnya baik pembeli dan penjual pada saat yang sama, membeli dan menjual produk yang berbeda. Searls dan Weinberger menyajikan pandangan pasar yang agak romantis, dalam apa yang oleh sejarawan Prancis Braudel disebut "bentuk dasar" pasar (1992, hal. Braudel menggambarkan bagaimana pasar-pasar ini, yang dalam bahasa Jerman disebut *Hand-in-hand* dan *Auge-in-Auge* (*eye-to-eye*) dan di mana pertukaran lebih jujur, transparan dan langsung, telah bertahan sepanjang sejarah. Braudel menjelaskan: "Jika pasar dasar ini bertahan tidak berubah selama berabad-abad, itu pasti karena dalam kesederhanaannya yang kuat itu tidak ada duanya" (1992,

hal. 29). Dalam *The Cluetrain Manifesto*, para penulis (Searls & Weinberger, 2001) melihat pandangan linear yang sederhana terkait perkembangan sejarah. Braudel, sebaliknya, melihat berbagai konfigurasi pasar sebagai historis hidup berdampingan.

Pasar menekankan pada pembebasan, keterbukaan, akses ke dunia lain. Aktivitas pria, surplus yang mereka tukar, secara bertahap melewati saluran sempit ini ke dunia lain dengan kesulitan sebanyak pada awalnya seperti unta kitab suci yang melewati mata jarum. Kemudian penerobosan jalan tumbuh lebih luas dan lebih sering, seiring masyarakat menjadi masyarakat pasar yang tergeneralisasi. Akhirnya, dalam konteks ini, mengacu pada berlalunya waktu. Pelanggaran ini tidak pernah terjadi pada tanggal yang sama atau dengan cara yang sama di berbagai wilayah. Jadi tidak ada sejarah linear sederhana dari perkembangan pasar. Di daerah ini, yang tradisional, kuno dan modern atau ultra-modern ada berdampingan, bahkan sampai hari ini. p. 26

### **Komunikasi Pasar di Era Industrialisasi**

Dengan industrialisasi, *raison d'être* pasar berubah. Itu bukan lagi percakapan dan pertemuan antara pihak-pihak yang sama yang menentukan. Hubungan menjadi asimetris. Ini menjadi pertanyaan memiliki kekuasaan atas proses dan hasilnya. Satu pihak dalam hubungan itu direduksi menjadi sarana. Pelanggan berubah dari subjek menjadi objek, dari menjadi subjek yang berpartisipasi dalam percakapan di pasar menjadi objek untuk (atau di) pasar. Searls dan Weinberger (2001, hal. 78) menulis

"Kekuatan berayun begitu tegas ke sisi penawaran bahwa kata 'pasar' menjadi kata kerja: sesuatu yang Anda lakukan kepada pelanggan". Orang mungkin bisa mengatakan bahwa pasar berubah dari fenomena di mana Anda memimpin hewan Anda dan membawa produk Anda ke pasar, menjadi sesuatu yang menjadi sasaran seseorang.

Prinsip-prinsip manajemen dan produksi klasik juga tercermin dalam pemahaman terkait pasar ini. Sama seperti pekerja dianggap sebagai entitas yang dapat diganti, hubungan dengan konsumen juga menjadi kurang personal. Pelanggan berubah menjadi konsumen pasif. Produksi massal menciptakan produk seragam, dan komunikasi massa menciptakan konsumen dengan kebutuhan seragam untuk membeli barang yang diproduksi. Orang bisa mengatakan percakapan dan penjualan bertukar tempat. Di pasar percakapan, sisi konvekadalah bagian intrinsik dan penjualan ekstrinsik. Atau untuk melunakkan argumen sedikit, orang bisa mengatakan percakapan dan penjualan adalah proses yang tidak terpisahkan di pasar. Di dalam atau di pasar yang terindustrialisasi, penjualan telah menjadi bagian intrinsik, sementara percakapan telah diturunkan ke ekstrinsik. Percakapan, yang berisi aspek partisipatif komunikasi, diturunkan, dan efektivitas diangkat menjadi prinsip pemerintahan dan mahakuasa.

Dengan titik keberangkatan dalam asumsi Braudel (1992) tentang koeksistensi konGambarasi pasar yang berbeda, kita dapat menegaskan bahwa apa yang telah dilakukan Internet dan media sosial, jika seseorang mengikuti pandangan Searls dan Weinberger (2001)

tentang potensi dan kapasitas Internet, bukan untuk membangun kembali percakapan yang hilang tetapi untuk menciptakan kemungkinan transfer dan evolusi mode percakapan pasar dasar untuk muncul kembali di platform komunikasi baru. Dengan kata lain, pola percakapan sekarang telah diperluas dan - untuk beberapa organisasi yang terpaku dengan kontrol, tidak peduli seberapa tidak sesuainya - telah menemukan jalannya bahkan di perusahaan-perusahaan besar.

Beberapa organisasi ini telah berusaha keras untuk membatasi tingkat kebebasan yang disediakan oleh Internet dengan melembagakan sistem pemantauan atau dengan mengurangi penggunaan Facebook, Twitter dan media social lainnya oleh karyawan mereka (Stanton & Weiss, 2000). Sampai sekarang telah menjadi pandangan luas bahwa para pemangku kepentingan, baik itu karyawan atau pelanggan, adalah orang-orang yang terlibat dalam proses komunikasi.

Sekarang upayanya adalah berkomunikasi melalui para pemangku kepentingan dan mengubah penerima menjadi penyebar, atau bahkan mungkin sebagai duta untuk, pesan seseorang. Mungkin benar bahwa percakapan yang dirayakan Searls dan Weinberger telah menjadi sebuah kemungkinan dengan adanya Internet dan media sosial, tetapi jelas percakapan dan cita-cita tentang hal itu dapat dan telah digunakan atau disalahgunakan untuk tujuan manipulatif dan instrumental non-dialogis dan non-percakapan. Demikian pula, cita-cita dialog telah disalahgunakan dalam komunikasi organisasi dan komunikasi pemasaran.

## **Poin Pembahasan**

Setelah anda membaca bab ini, bagaimana pendapat anda mengenai aspek historis dari berkembangnya peran komunikasi dari awal waktu sampai dengan hari ini? Jelaskan dengan menggambarkan timeline beserta poin-poin penjelasan mengenai bergesernya paradigma komunikasi sampai hari ini.



## BAB 2

# KONSEP KOMUNIKASI STRATEGIS

### Kunci Pembelajaran:

- 2.1 Istilah Populer
- 2.2 Asumsi Fundamental
- 2.3 Memahami Strategi

Frandsen dan Johansen (2016) dalam studinya menjelaskan bahwa komunikasi strategis menitikberatkan bagaimana organisasi menggunakan komunikasi dengan tujuan untuk memenuhi misi mereka. Semua tipe organisasi termasuk organisasi di sector privat dan publik, partai politik, NGO, dan pergerakan sosial, menggunakan komunikasi strategis dalam mencapai tujuannya. Komunikasi strategis menekankan pada praktik komunikatif dari tipe-tipe beragam dari organisasi mulai dari perspektif yang terintegrasi. Hal ini membuat strategi didefinisikan sebagai konsep multidimensional dan pemahaman terhadap komunikasi sebagai aktivitas yang penting untuk manajemen.

Sampai pada akhirnya, komunikasi strategis dilihat sebagai istilah yang samar yang digunakan lintas konteks atau secara kontrasnya, sebagai istilah yang sangat presisi yang digunakan dalam konteks spesifik dengan makna yang terdefiniskan dengan baik. Pada sisi lain, ini merupakan sinonim dari tiap tipe dari komunikasi yang berorientasi tujuan, sebagai contoh, komunikasi pemasaran dan public relation. Sementara itu, ini juga

merupakan ekspresi yang digunakan oleh institusi nasional maupun internasional seperti pemerintah Amerika Serikat dan PBB untuk penggunaan komunikasi kereka dalam mempromosikan minat dan tujuan nasional dan internasionalnya.

Meski demikian, sejak pertengahan tahun 2000-an, konsep komunikasi strategis menjadi semakin populer diantara para praktisi dan juga akademisi. Hari ini, para praktisi sering menggunakan istilah tersebut Ketika membicarakan mengenai fungsi organisasi atau praktik. Sama halnya, para akademisi menggunakan istilah tersebut dalam mengidentifikasi pendekatan yang spesifik untuk studi dari praktik komunikasi dari organisasinya yang meliputi frasa didalam judul institusi, publikasi, kursus, dan kurikulum.

## **2.1 Istilah Populer**

Setiap tahunnya sejak 2007, the European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA) telah melakukan survey internasional yang besar dengan bekerja sama dengan salah satunya the European Communication Directors yang dikenal sebagai European Communication Monitor (ECM). Survey ini meliputi respon yang mencakup lebih dari 2000 responden dari lebih 40 negara-negara Eropa. Pada tahun 2011, survey ini memiliki seperangkat pertanyaan yang terkait dengan istilah komunikasi yang para professional cenderung gunakan apabila mereka diminta menggambarkan pekerjaan sehari-hari mereka: 67.9% responden menjawab (khususnya responden dari perusahaan swasta) menjawab corporate communication;

61.3% (khususnya responden dari nonprofit dan organisasi pemerintahan) menjawab strategic communication; 46.7% menjawab public relations; dan 32,4% menjawab organizational communication (Zerfass et al., 2011).

Di tahun yang sama dengan Ketika ECM pertama kali diperkenalkan, isu pertama dari International Journal of Strategic Communication (IJSC) muncul. Didalam artikel pendahuluan yang berjudul "Defining Strategic Communication," istilah tersebut didefinisikan dengan cakupan yang lebih luas seperti mengkomunikasikan dengan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi (Hallahan et al., 2007, p.4). Pada tahun 2013, definisi ini digantikan dengan definisi yang lebih komprehensif dalam Holtzhausen dan Zerfass (2013): "Komunikasi strategis adalah praktik komunikasi yang disengaja dan bertujuan yang para komunikasinya terjadi dalam ranah publik atas nama entitas komunikatif untuk mencapai tujuan (p.74).

Sebagai tambahan IJS, seri dari publikasi yang komprehensif, semua dengan istilah strategis dan komunikasi dalam judulnya, telah dipublikasikan. Pada tahun 2013, Heath dan Gregory mengedit kumpulan teks kunci, Strategic Communication I-IV. Pada tahun 2014, Holtzhausen dan Zerfass mengedit The Routledge Handbook of Strategic Communication. Dua volume selanjutnya, International Encyclopedia of Strategic Communication I-III (diedit oleh Heath dan Johansen) dan Managing Communications: A Strategic Approach (oleh Zerfass, Frandsen, Nothaft & ROmenti) dijadwalkan untuk publikasi di tahun 2017 dan 2018.

Konsep yang baru saja populer di kalangan praktisi dan akademisi tersebut dapat dijelaskan dalam dua acara. Berdasarkan penjelasan pertama, yang terinspirasi dari sosiologi profesi komunikasi, komunikasi strategis telah menjadi istilah yang populer antara praktisi karena kemampuannya dalam menggantikan istilah yang ada dalam profesinya seperti public relations. Meski terdapat upaya untuk merubah reputasi dalam disiplinnya, public relations masih menerima banyak konotasi negative, salah satunya dalam konsep Eropa. Dari perspektif ini, para praktisi lebih menyukai komunikasi strategis melebihi public relations karena istilah baru tersebut lebih sesuai dengan identitas profesional dan persepsi diri dari para profesional komunikasi. Komunikasi strategis menjadi populer di kalangan akademisi karena ini memiliki tingkat kelangsungan interpretasi yang dapat disesuaikan dengan berbagai interpretasi (Benders dan van Been, 2001). Konsep ini sangat umum sehingga pihak yang berbeda dapat menyadari versi masing-masing dari mereka.

Berdasarkan penjelasan kedua, yang mengakar dalam histori kontemporer dan/atau sosiologi studi komunikasi, komunikasi strategis bukan hanya istilah yang digunakan sebagai pengganti konsep yang lama, namun juga sebagai paradigma baru (Hallahan et al., 2007) atau pendekatan yang bersifat distinctive (Holtzhausen & Zerfass, 2015) yang membuka bidang penelitian interdisipliner baru. Dibalik paradigma atau pendekatan baru terdapat kelompok kecil namun beragam yang meliputi para sarjana (mayoritas berasal dari disiplin public relations dari Eropa dan Amerika Serikat).

## 2.2 Asumsi Fundamental

Disiplin dari komunikasi strategis bertumpu pada lima asumsi fundamental. Pertama, komunikasi strategis adalah penggunaan yang bertujuan dari komunikasi oleh organisasi untuk memenuhi misinya. Pada awal dari disiplin baru tersebut yang ditekankan oleh Hallahan dan kolega (2017) adalah mengenai seberapa pentingnya terbuka pada konseptualisasi dari proses komunikasi dan efeknya. Sehingga, pada awalnya, kedua transmisi dan interaksi dari model komunikasi ini Bersama dengan makna konsepnya dilihat relevan dengan studi dari komunikasi strategis. Pada waktu yang sama, komunikasi didefinisikan sebagai aktivitas konstitutif dari manajemen. Hari ini, terdapat focus yang lebih kuat pada model konstitutif dari komunikasi dan pada interaksionisme simbolik dan postmodernisme sebagai basis teori dari model tersebut.

Kedua, semua tipe organisasi berkomunikasi untuk memperoleh pengaruh. Terdapat kecenderungan untuk melihat perusahaan swasta sebagai satu-satunya tipe organisasi yang mempraktikkan manajemen strategis. Namun, organisasi pada sector publik, partai politik, NGO, dan pergerakan sosial beroperasi dalam dunia yang kompleks dan harus membuat keputusan strategis dan berkomunikasi secara strategis untuk memperoleh atensi, menciptakan reputasi yang baik, dan memperoleh legitimitas diantara para stakeholder kunci.

Ketiga, aktivitas komunikasi dari organisasi dapat dilihat dari perspektif integrative. Namun, komunikasi strategis berbeda dengan pendekatan yang serupa yakni *integrated marketing communication (ICM)*, yang mana

fokusnya pada aktivitas-aktivitas komunikasi lintas bidang praktik. Hallahan (2004) mengidentifikasi 6 pendekatan konseptual terhadap komunikasi organisasi yang secara umum ditemukan dalam organisasi (1) management communication; (2) marketing communication; (3) public relations; (4) technical communication; (5) political communication; dan (6) information/social marketing campaigns. Pendekatan ini berbeda satu dengan yang lainnya terkait personel dan taktik, namun pendekatan-pendekatan tersebut memiliki tujuan dan strategi yang sama. Komunikasi strategis mencakup lebih dari perbedaan disipliner yang mencari kesamaan dan integrasi.

### **2.3 Memahami Strategi**

Memperkenalkan komunikasi strategis sebagai paradigma baru atau pendekatan yang berbeda (Holtzhausen & Zefass, 2013) adalah suatu hal yang sangat ambisius. Meski demikian, terdapat satu poin dimana komunikasi strategis telah membuat kontribusi yang nyata terhadap disiplin komunikasi, meski dengan cara yang tidak langsung dengan menempatkan strategi di puncak agenda penelitian. Apa yang dimaksud dengan strategi Ketika kita membicarakan komunikasi strategis?

Konsep dari strategi bukanlah hal yang baru dalam disiplin komunikasi. Ini terlihat didalam banyak konteks yang berbeda, meliputi ekspresi seperti strategic public relations (cf. Grunig's (2006), perbedaan antara pendekatan interpretif, simbolik, dan perilaku, manajemen strategis terhadap public relations) dan strategic organizational communication (cf. Conrad dan

Poole's (2011) konsep dua tingkat dari strategic choice making). Namun demikian, konsep dari strategi tetap bersifat implisit dan atau kurang dikonseptualisasikan pada banyak kasus. Satu cara memecahkan masalah ini adalah dengan menerjemahkan insight dari manajemen dan studi organisasi dimana konsep dari strategi telah menjadi topik dalam lebih dari lima decade lamanya.

Seperti yang telah disebutkan di atas, konsep dari strategi bersifat multidimensional dimana telah didefinisikan dan diaplikasikan dengan lebih atau kurang makna yang bercabang, didalam beragam konteks teori. Adalah hal yang mungkin untuk membangun gambaran dari beberapa konteks ini dengan membuat perbedaan diantara lima lini penting dari perkembangan, yang Bersama-sama menggambarkan pergeseran dari idealism normative ke realisme kritis dalam bidang manajemen dan studi organisasi (Franden & Johansen, 2010). Five lines of development tersebut digambarkan seperti berikut.

### **1. Prescriptive and emergent perspective on strategy**

Berdasarkan perspektif preskriptif, strategi adalah hasil dari proses linear, rasional-analitis dimana perbedaan dibuat antara satu seri tahapan yang berbeda seperti analisis situasi, pembuatan keputusan (formulasi strategi) implementasi, dan evaluasi. Perspektif ini berdasarkan pada ide yang mana adalah suatu hal yang mungkin untuk mendefinisikan obyektif dari strategi pada tahap awal dan mengembangkan elemen inti, sebelum hal tersebut diimplementasikan. Perspektif ini

memfokuskan pada bagaimana strategi harus diformulasikan. Perspektif ini telah menjadi cara yang dominan dalam memahami strategi dalam manajemen dan studi organisasi sejak tahun 1960-an. Ini juga diaplikasikan untuk public relations dan organizational communication. Contohnya adalah C-MACIE (Communication, Management Analysis, Choice, Implementation, and Evaluation) framework yang dikembangkan oleh Moss dan DeSanto (2011). Model manajemen komunikasi ini melibatkan empat tahapan yakni: (1) communication management analysis (melakukan berbagai tipe environment scanning dan analysis); (2) communication management choice (membuat pilihan keputusan); (3) communication management implementation (misalnya mengarahkan orang, sumber daya, dan anggaran); dan (4) communication management evaluation (mengukur output dan outcome).

## **2. Toward a scientific understanding of strategy**

Sampai pada akhir tahun 1960-an dan awal tahun 1970-an, manajemen strategis didasarkan pada pemahaman intuitif bukan pada investigasi ilmiah, yang berdasarkan referensi dari Fayol (1916) perbedaan antara lima fungsi manajerial adalah: untuk merencanakan (to plan), untuk mengorganisir (to organize), untuk mengkoordinasi (to coordinate, untuk memerintah (to command), dan untuk mengontrol (to control). Meski demikian, pada tahun 1973, Mintzberg memformulasikan pertanyaan populernya: What do managers really do when they manage? Ini merupakan kumpulan studi empiris mengenai apa yang manajer lakukan atau

diharapkan untuk melakukan (perilaku dan aktivitas mereka, serta fungsi dan tanggung jawabnya), bagaimana mereka melakukan tugasnya, dengan siapa mereka berinteraksi dan berkomunikasi, apa saja yang mereka lakukan (aspek informal dari pekerjaan manajerial). Dalam studinya, Mintzberg (1973) mengidentifikasi 10 basic management working roles, yang mana dibagi menjadi tiga kategori: (1) interpersonal roles (manajer sebagai pemimpin pekerjaan); (2) informational roles (manajer yang berperan dalam memonitor dan sebagai juru bicara); dan (3) decisional roles (manajer sebagai pengusaha, pengendali masalah, berperan dalam mengalokasikan sumber daya, dan negosiator). Meski terdapat bukan hanya hasil empiris terkait referensi teori di atas namun juga isu teori dan metodologi, penelitian terkait public relation dan organizational communication masih cenderung terbatas oleh tipe penelitian manajemen yang bersifat empiris ini.

### **3. Functionalist and critical approaches to strategy**

Perkembangan lini ketiga adalah pergeseran dari pendekatan fungsionalis ke kritis ke manajemen strategis. Terinspirasi dari teori kritis (mazhab Frankfurt), konstruksionisme sosial, teori feminis, poststrukturalisme dan teori Perancis (Foucault, Derrida), pendekatan kritis tersebut mempertanyakan prinsip manajemen yang dominan (efisiensi, rasionalitas, homogenitas, dan maskulinitas), membawa makna baru bagi konsep strategi. Pada pertengahan tahun 1980-an para ahli manajemen seperti Paul Shrivastava mengklaim bahwa manajemen strategis adalah ideologi dan diskursus terhadap strategi membantu dalam melegitimasi struktur

kekuatan yang ada serta ketidaksimbangan sumber daya. Para ahli manajemen lain mendefinisikan strategi korporat sebagai seperangkat diskursus dan praktik yang mentransformasikan manajer dan karyawan yang sejenis ke dalam subyek yang mengamankan sense of purpose dan realita dengan memformulasi, mengevaluasi, dan mengimplementasikan strategi. Sejak awal tahun 1990-an, critical management studies (CMS) telah dibangun sebagai subdisiplin yang menambahkan dimensi baru dan provokatif ke dalam agenda dari studi manajemen.

Berdasarkan Alvesson dan Deetz (2000), critical management research meliputi tiga tugas (task): (1) an insight task yang mendemonstrasikan komitmen untuk “tujuan interpretif dan etnografis terhadap pemahaman local yang berhubungan dekat dan mengapresiasi kehidupan orang-orang didalam kenyataan yang ada”; (2) critique task yang “melawan ide-ide-ideologi dan diskursus yang dominan yang meninggalkan jejak pada ide-ide manajemen dan organisasi” dan (3) transformative redefinition task mendemonstrasikan komitmen terhadap aspek pragmatis dari pendekatan kritis, “menyadari bahwa insight dan kritik tanpa dukungan untuk tindakan sosial membuat peneltian menjadi terpisah dan tidak produktif” (p. 17). Pendekatan kritis terhadap manajemen strategis dalam public relations dan organization communication bukan hal yang jarang terlihat. Dalam bukunya mengenai public relations L’Etang (2008) menggambarkan manajemen strategis sebagai “Holy Grail for some PR academics and some PR practitioners,” dan sebagai “ideological practice, focused on domination and power” (pp. 29-30). Dalam organizational communication,

pendekatan kritis telah menjadi agenda penelitian sejak arah interpretif muncul pada awal tahun 1980-an, tanpa harus memfokuskan pada strategi dan manajemen strategis.

#### **4. Macro and Microlevel Approaches to Strategy**

Perkembangan lini keempat adalah pergerakan pada tahun 2000-an terhadap pendekatan microlevel untuk strategy, memperkenalkan label strategy as practice (Golsorkhi et al., 2010). Komunitas ahli manajemen baru ini terinspirasi dari arah praktis dalam bidang ilmu sosial. Seperti Mintzberg, mereka ingin mempelajari apa yang orang-orang sebenarnya lakukan Ketika bekerja dengan strategi dalam organisasi:

*Strategy as practice attempts a fundamental inversion of dominant conceptions of strategy. Whereas strategy has traditionally been seen as something an organization has – for example, a diversification strategy or an internationalization strategy – for strategy as practice researchers, a strategy is something you do) Jarzabkowski & Whittington, 2008, p.101)*

Pada pendekatan macrolevel terhadap manajemen strategi, strategi adalah sesuatu yang dimiliki oleh organisasi. Strategi adalah hasil suatu keputusan; strategi dikembangkan di tempat yang spesifik (misalnya di ruang meeting), pada waktu yang spesifik (misalnya pada waktu seminar), dan oleh seseorang yang spesifik dalam hierarki puncak organisasi (manajemen puncak atau dewan direksi); sebuah strategi harus selalu diformulasikan sebelum diimplementasikan. Strategi yang dilihat oleh peneliti praktis memiliki makna yang berbeda. Bagi

mereka strategi adalah berstrategi, sesuatu yang orang-orang lakukan, suatu aktivitas yang tertanam dalam konteks organisasi yang spesifik. Hasilnya adalah focus baru pada praktik mikro yang kompleks yang meliputi aktivitas sehari-hari dalam kehidupan berorganisasi seperti pembautan strategi. Dilihat dari perspektif ini, manajemen strategi adalah tipe perilaku yang interaktif dan bersituasi dalam organisasi.

### **5. Leader and Follower Oriented Perspective on strategy**

Perkembangan lini kelima adalah pergeseran dari leader-oriented perspectives ke follower-oriented perspective terhadap strategy. Dalam istilah teori komunikasi, pergeseran ini dapat dilihat seiring dengan pengembangan dari model transmisi ke model interaksi dari komunikasi. Dalam perspektif pertama, kepemimpinan secara eksklusif berlokasi di sender (misalnya manajer). Dalam perspektif kedua, kepemimpinan adalah hasil dari proses interaksi dinamis dimana sender dan receiver (karyawan) adalah partisipan aktif dan produsen dari kepemimpinan. Berdasarkan perspektif yang berorientasi pada kepemimpinan (leader-oriented perspective), strategi adalah hasil dari transmisi dari keputusan strategis manajer kepada karyawan.

Secara tradisional, perspektif ini memfokuskan pada identitas pemimpin (trait approach) atau perilaku pemimpin (behavioral approach), meliputi teori terkini terkait kepemimpinan transaksional melawan kepemimpinan transformasional. Karyawan dilihat

sebagai penerima pasif yang menunggu diinformasikan dengan adanya komunikasi manajerial. Mereka tidak berperan aktif dalam proses strategi. Berdasarkan perspektif yang berorientasi pengikut (follower-oriented approach), strategi dipahami sebagai hasil dari interaksi antara manajer dan karyawan. Antara dua ekstrim ini, kami menemukan susunan posisi menengah seperti teori dari pengikut sebagai moderator dari dampak kepemimpinan (misalnya contingency theories), pengganti untuk penetral dari kepemimpinan, pembangun dari kepemimpinan (misalnya, theory of the romance of leadership), dan akhirnya pengikut sebagai pemimpin (misalnya theories of shared, collective atau distributed leadership).

Pemahaman strategi dalam disiplin komunikasi telah berkembang lebih dari 30 tahun lamanya. Orientasi strategis menjadi topik diskusi penting pada tahun 1980-an, namun tetap dalam lingkup perspektif preskriptif, tanpa menjelaskan secara eksplisit mengenai orientasi strategis. Sejak itu, khususnya pada tahun 2000-an, pemahaman terkait strategi diantara para ahli komunikasi telah semakin canggih. Komunikasi strategis adalah pendekatan pertama untuk membangun hubungan antara strategi dan komunikasi sehingga menjadi lebih jelas. Tantangan dari komunikasi strategis yang akan dihadapi adalah, apabila ia ingin memenuhi ambisinya menjadi paradigma baru atau pendekatan sui generis - untuk mengartikulasikan hubungan ini dengan cara yang lebih elaborative.

## Poin Pembahasan

Setelah anda membaca bab ini, anda dapat menemukan mengenai proposisi dimana strategi didefinisikan sebagai konsep multidimensional dan pemahaman terhadap komunikasi sebagai aktivitas yang penting untuk manajemen. Apakah anda setuju mengenai proposisi tersebut? Bila setuju, bagaimana anda mendukung proposisi tersebut? Bila tidak, justifikasi proposisi anda.

# BAB 3

## IMPERATIF KOMUNIKASI STRATEGIS: PRAKTIK TERBAIK DAN FAKTOR PENDORONG

### Kunci Pembelajaran:

- 3.1 *Best practice* komunikasi strategis
- 3.2 *Framework* komunikasi strategis
- 3.3 Menyelaraskan komunikasi dengan strategi
- 3.4 Pembelajaran mengenai komunikasi strategis

Berdasarkan Argenti et al. (2005) dalam ulasannya yang dimuat di *MIT Sloan Management Review*, hubungan antara strategi dan implementasinya selalu bersifat lemah. Perusahaan konsultasi top telah memperkejakan banyak lulusan MBA untuk mengembangkan strategi untuk para kliennya. Para akademisi di sekolah bisnis top telah mendedikasikan karir mereka untuk mengembangkan framework yang menjelaskan bagaimana menciptakan strategi yang lebih baik untuk perusahaan-perusahaan hebat di dunia. Namun, hanya sedikit akademisi dan beberapa konsultan papan atas, terutama pada perusahaan public relation, berjuang dengan implementasi strategi dalam area yang paling utama: komunikasi dengan beragam konstituen.

Banyak perusahaan mengambil pendekatan taktis dan bersifat jangka pendek untuk mengkomunikasikan dengan konstituen kuncinya, yang tidak hanya bersifat

non-strategis tetapi juga mungkin tidak konsisten dengan strategi perusahaan bahkan melemahkannya. Keputusan Exxon Corp. pada tahun 1989 untuk tetap terdiam selama beberapa hari setelah Exxon Valdez kandas di Prince William Sound di Alaska, kemudian keputusan AT&T Corp yang memecat 40,000 karyawan secara permanen di hari bisnis pertama mereka pada tahun 1996, keputusan CFO untuk menghindari menotifikasi manajer senior mengenai turunnya kinerja saham perusahaan oleh investment bank besar, dan yang paling terbaru, Merck & Co. Inc, yang memutuskan untuk menunggu sampai ditekan untuk menarik Vioxx, obat arthritis dan sakit akut dari pasar adalah contoh-contoh komunikasi yang digunakan secara taktis sebagai bagian dari orientasi legal dan keuangan jangka pendek.

Namun, kelangkaan dari akademisi dan praktisi yang menekankan pada sifat strategis dari komunikasi, digabung dengan respon legal dan peraturan khususnya terhadap skandal korporat (seperti pemberlakuan Regulation Fair Disclosure dan the Sarbanes-Oxley Act of 2002), telah menciptakan imperatif dari komunikasi strategis - meningkatnya urgensi bagi para eksekutif dalam menjamin praktik komunikasi mereka berkontribusi terhadap implementasi strategi korporat.

Argenti et al. (2005) mendefinisikan komunikasi strategis sebagai komunikasi yang selaras dengan keseluruhan strategi perusahaan untuk meningkatkan strategic positioning dari perusahaan itu sendiri. Selama beberapa tahun ke belakang, Argenti et al. (2005) melakukan penelitian primer terkait komunikasi strategis, dengan menggelar 50 wawancara dengan CEO, CFO,

kepala komunikasi korporat, dan para investor, dan yang lainnya dari beragam perusahaan yang merepresentasikan industry-industri yang berbeda, kapitalisasi pasar, dan pendekatan-pendekatan untuk mengorganisir upaya komunikasi mereka.

Untuk meriset konsep bahwa komunikasi strategi berkaitan erat dengan strategi korporat, Argenti et al. (2005) menanyakan para eksekutif mengenai strategi komunikasi dan taktik mereka. Penelitian tersebut tidak hanya mengindikasikan pendorong, praktik terbaik, dan pembelajaran dari komunikasi strategis, tetapi juga menyarankan bahwa Ketika perusahaan menggunakan pendekatan strategis untuk komunikasi, komunikasi menjadi bersifat integral untuk formulasi dan implementasi dari strategi itu sendiri.

Argenti et al. (2005) juga menemukan bahwa perusahaan memiliki kecenderungan untuk mengakui adanya imperative dalam komunikasi strategis dimana CEO memiliki pemahaman yang melekat tentang bagaimana komunikasi dapat menjadi pembeda bagi bisnis dan menjadi pendorong bagi strategi. Para eksekutif di PepsiCo Inc dan Dell Inc., misalnya, sangat menyadari akan kebutuhan untuk pendekatan strategis terhadap komunikasi. Pemimpin Dell, Michael Dell mengatakan, "Saya berkomunikasi dengan konsumen, kelompok karyawan, dan yang lainnya, seraya bekerja mengembangkan strategi. Kunci utama dari strategi adalah mengkomunikasikannya. Komunikasi adalah kunci bagi operasional dan eksekusi dan bagian penting untuk sebuah proses." Presiden PepsiCO dan CFO Indra Nooyi mendukung pernyataan tersebut: "Anda harus

melalui satu atau dua bencana komunikasi sebagai eksekutif senior untuk memahami pentingnya komunikasi.”

Ini mengindikasikan bahwa para profesional komunikasi harus terlibat dalam tiap prosesnya. Tentu saja, mereka yang ditemui oleh Argenti et al. (2005) telah setuju bahwa pekerjaan mereka bukan hanya untuk menekankan dan membantu mengimplementasikan strategi perusahaan dengan mengkomunikasikan dengan konstituen kunci, tetapi juga mengartikan respon mereka dengan cara tertentu bahwa strategi yang informasikan dapat berjalan terus. “Fungsi komunikasi mendukung bisnis dan upaya membangun brand,” jelas Tod MacKenzie, senior vice president dari corporate communication di PepsiCO. “Komunikasi menggerakkan organisasi. Pesan tersebut mengartikulasikan arah strategis dari perusahaan dan memotivasi orang-orang yang terlibat didalamnya.”

### **3.1 Best Practice Komunikasi Strategis**

Pemimpin komunikasi strategis memungkinkan strategi perusahaan mereka untuk mendorong pilihan komunikasi mereka. Mereka sama-sama mahir dalam menyesuaikan kegiatan komunikasi mereka untuk mendukung strategi yang ada atau mendorong terciptanya strategi yang baru.

#### **FedEx**

Penekanannya komunikasi pada FedEx terletak pada refleksi mengenai jumlah waktu yang didedikasikan oleh para eksekutif. T. Michael Glenn, presiden dan CEO dari FedEx Services mengatakan, “Komunikasi adalah pusat

segalanya. Anda tidak dapat mengeksekusikan strategi apabila anda tidak dapat mengkomunikasikannya. Filosofi komunikasi Kembali pada penemu FedEx yakni Fred Smith dan Latihan militernya. Filosofi manajemennya adalah ‘Tembak, bergerak, komunikasikan’.

Sebagai contoh, ketika ekonomi mengalami penurunan beberapa tahun yang lalu, FedEx seperti halnya perusahaan lain, mempertimbangkan untuk mem-PHK karyawannya. Namun FedEx menyadari niat baik dari karyawannya sebagai pusat kesuksesan dari perusahaan. Perusahaan tersebut tidak hanya menawarkan paket pesangon yang dermawan untuk karyawan mereka yang dipulangkan, namun juga mengkomunikasikannya kepada pihak internal dan eksternal menggunakan pendekatan multifaset lintas platform untuk menjaga kesetiaan karyawan, kepercayaan konsumen dan kebaikan dari Wall Street.

## **Dell**

Didirikan oleh Michael Dell di kamar asramanya di University of Texas pada tahun 1984, Dell Inc menghasilkan lebih dari 49 milyar dollar amerika untuk penjualan tahunannya, memiliki 55,000 karyawan dan melakukan bisnisnya di setiap belahan dunia dengan menjualnya secara langsung ke end user. Frasa “Dell Direct” tidak hanya menggambarkan model bisnis perusahaan dari Dell namun juga pernyataan komunikasi yang terunifikasi mengenai apa yang dapat dimiliki oleh perusahaan. Ini mendefinisikan bagaimana Dell berhubungan dengan konsumen, karyawan, competitor dan shareholder. Ethos yang jelas dan langsung juga

menggambarkan komitmen dan perilaku perusahaan terhadap komunikasi strategis. “Komunikasi adalah bagian esensial dari apa yang anda dapat tawarkan ke konsumen dan shareholder, ” ujar Michael Dell “Komunikasi harus terpusat untuk menjadi efektif.”

Bagi Dell, komunikasi strategis bermakna sebagai integrasi fungsional. CEO Kevin Rollins menggunakan komunikasi untuk menciptakan keselarasan diantara strategi, pesan, karyawan, Wall Street dan media. “Anda harus memodifikasi pesan oleh konstituen,” jelas Rollins. “Elemen mana dari strategi yang anda ingin diskusikan dengan tiap konstituen?” Fungsi komunikasi memecah strategi ke dalam beberapa bagian dan menjual bagian yang tepat kepada audiens yang tepat pula.”

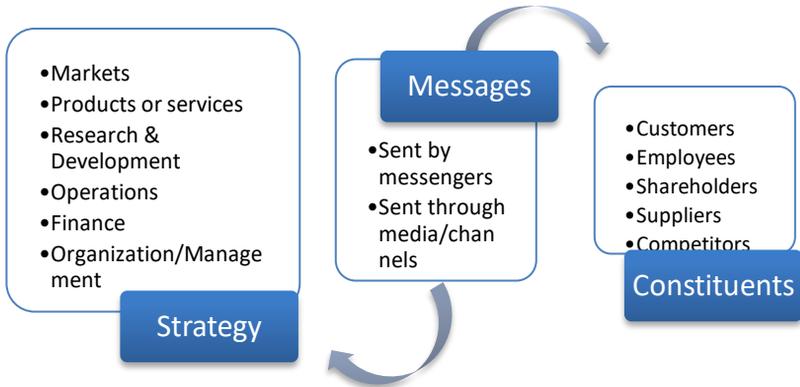
### **Cendant**

Komitmen Cendant terhadap komunikasi strategis tumbuh dari krisis. Salah satu penyedia layanan perjalanan dan real estate pionir di dunia, diciptakan dari merger antara HFS Inc. dan CUC International Inc. pada desember 1997. Cendant dihantam keras pada April 1998 ketika ditemukannya CUC financial statement yang telah dilebih-lebihkan yang melibatkan ratusan juta dolar dalam pendapatan dan keuntungan. Diikuti dengan penemuan tersebut, nilai pasar Cendant jatuh sampai lebih dari 40%, mengancam kredibilitas perusahaan dan chairman serta CEO Henry Silverman, memunculkan berbagai pertanyaan dari sejumlah konstituen. Bagaimana perusahaan dan CEO nya tidak menjalankan due diligence yang sesuai untuk mengungkap CUC fraudulent reporting sebelum transaksi tersebut selesai?

Silverman menyadari hal tersebut, bahwa untuk memperoleh Kembali kredibilitasnya, kejujuran dan transparansi adalah Tindakan yang paling masuk akal. Ia menciptakan mantra, *"Tell the truth. Tell it all. Tell it now,"* menekankan bahwa semua kejanggalan akuntansi harus diakui secepatnya itu ditemukan. Silverman dan senior vice president dari komunikasi korporat dan hubungan investor, Samuel Levenson, melanjutkan memberitahukan kisah Cendant sesering dan sejelas mungkin untuk mengembalikan kepercayaan investor dalam perusahaan. "Saya tidak dapat jauh-jauh dari hubungan investor ataupun public relation. Pada akhirnya, saya bertanggung jawab," ujar Silverman. "Anda tidak akan pernah dapat untuk tidak berkomunikasi. Tidak ada hal demikian."

### **3.2 Framework Komunikasi Strategis**

Framework untuk komunikasi strategic meemuat beragam iterative loops, yang terdiri dari hubungan majemuk dengan konstituen yang beragam pada tiap-tiap level strategis. Tiap elemen strategis meliputi pasar yang harus dicapai, produk dan pelayanan yang ditawarkan di pasar tersebut, riset dan pengembangan yang mendukung produk dan pelayanan, perencanaan operasional untuk memastikan berjalannya pengembangan produk dan pelayanan, keuangan yang dibutuhkan dan praktiknya yang menjamin kinerja yang optimal, dan akhirnya infrastruktur organisasi, budaya dan manajemen yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang optimal tersebut.



**Gambar 3.1** *The Framework for Strategic Communication*  
(Sumber: Argenti et al., 2005)

### ***Drivers Komunikasi Strategis***

Bahkan jika CEO atau CFO tidak memiliki minat aktif dalam atau pemahaman yang melekat mengenai komunikasi strategis, sejumlah factor, eksternal dan internal dapat membantu pendekatan tersebut.

#### ***1. Regulatory imperatives***

Peraturan baru seringkali mendorong perusahaan untuk meninjau ulang strategi dan praktik komunikasinya. Pada tahun 2000 ketika U.S. Securities and Exchange Commission mengadopsi Regulation Fair Disclosure yang melarang perusahaan dari berkomunikasi secara khusus dengan pihak luar tertentu, terutama analis, para kritikus khawatir bahwa perusahaan mungkin menurunkan jumlah tingkat informasi yang mereka komunikasikan kepada komunitas analis dan pihak lain yang terkait. Sebaliknya, perusahaan telah mengembangkan regular conference calls dan prosedur lainnya untuk menyampaikan pesan secara

adil dan konsisten. "Komunikasi sekarang memberikan kejelasan yang lebih," ungkap Ted French, executive vice president dan CFO dari Textron Inc. ada topik Reg FD.

## 2. *Organizational complexities*

Seiring bertumbuhnya organisasi dan kompleksitas – semakin banyak pasar, konsumen, produk, pelayanan, karyawan, pemasok, investor dan lainnya – kebutuhan untuk strategi komunikasi yang konsisten menjadi lebih kritis karena perusahaan harus mengkomunikasikan ke beragam lini konsistuen. "Seiring semakin matangnya Dell," jelas Michael Dell, "kami harus menjamin komunikasi dijalankan dengan sukses. Meski kami bekerja dengan lebih baik pada beberapa tahun kebelakang, ada waktunya dimana komunikasi tidak terintegrasi dengan baik, khususnya untuk operasional tingkat global. Sebagai bisnis global, penting untuk memiliki strategi yang jelas dan konsisten."

## 3. *The Need to Increase Credibility*

Krisis korporat, baik itu internal maupun eksternal, dapat mendorong perusahaan untuk mempertimbangkan ulang mengenai cara mereka berkomunikasi. Pada tahun 1990-an, "membuat perkiraan pendapatan kuartalan" menjadi mantra yang berbahaya untuk beberapa perusahaan. Dorongan Enron Corp yang tak henti-hentinya untuk melakukan hal tersebut menyebabkan kandasnya perusahaan. Xerox Corp, melebihi penjualan dan kehilangan 90% dari nilai

pasar ketika angka riil menjadi jelas. Meledaknya gelembung dan krisis perusahaan yang muncul memberikan manajemen baru di banyak perusahaan, tantangan berat untuk memulihkan kredibilitas.

### **3.3 Menyelaraskan Komunikasi dengan Strategi**

Perusahaan dapat memiliki banyak konstituen, dan komunikasi tersebut harus bersifat responsive untuk tiap-tiap konstituen. "Tugas dari senior manager adalah menentukan elemen mana dari keseluruhan strategi yang anda ingin komunikasikan kepada tiap konstituen," jelas CEO Dell Kevin Rollins. Entah perusahaan mengembangkan identitas koheren untuk dirinya melalui advertising ataupun alasan untuk merger sehingga harus dilakukan reduksi tenaga kerja, menggunakan strategi komunikasi koheren sangat esensial bagi perusahaan. "Kami menyampaikan pesan ke dalam beberapa bagian dan mencoba membagikan tiap bagian yang tepat untuk audiens yang tepat pula," ujar Rollins.

Para eksekutif harus berfikir dengan hati-hati mengenai objektif perusahaan untuk tiap komunikasi yang spesifik, menentukan konstituen mana yang penting untuk memenuhi obyektif tersebut dan memahami jenis pesan apa yang disampaikan melalui kanal yang paling efektif. Pada faktanya, pesan dan penyampai pesan adalah hubungan kritis antara strategi perusahaan dan pemahaman serta respon terhadap strategi oleh beragam konstituen perusahaan.

Profesional komunikasi dan para eksekutif lainnya yang telah berbicara dengan Argenti et al. (), setuju bahwa komunikasi strategis membutuhkan kejelasan dan

konsistensi dari pesannya."Komunikasi harus dapat dibicarakan oleh orang-orang didalam dan diluar perusahaan," jelas executive vice president dari FedEx Corp Alan Graf."Kami hampir tidak dapat mengkomunikasikan pesan dengan cukup sering, khususnya kepada karyawan," ujar Russel Lewis, mantan presiden dan CEO dari The New York Times Co."Gunakan tiap mekanisme." Dan, mungkin diatas itu semua, komunikasi strategis yang efektif adalah berdasarkan kebenaran. "Being on message is critical," terang Leonard Forman, executive vice president dan CFO dari New York Times Co., "namun pesan dari komunikasi tersebut harus berdasarkan sesuatu yang nyata."

Pilihan kanal komunikasi adalah satu bagian penting dari proses komunikasi. Manajer senior harus memfokuskan pada penggunaan kanal yang tepat untuk tiap pesan yang ingin disampaikan pada tiap konstituen. Dengan adanya kompleksitas dan ragam pilihan yang tersedia seperti kanal distribusi hari ini, menawarkan manajer peluang untuk memilih pada basis preferensi dari konstituen mereka, yang lebih canggih dari sebelumnya yang disebabkan oleh paparan media, evolusi teknologi dan kemampuan dalam mengakses komunikasi secara real time. Perusahaan-perusahaan harus menyadari bahwa terdapat ketimpangan yang besar antara berbagai konstituen. Ini membuat urgensi bagi perusahaan untuk "bergerak didalam harmoni."

Akhirnya, umpan balik dari konstituen menentukan keseluruhan kesuksesan dari komunikasi dan lebih pentingnya, implementasi strategi yang sukses pada umumnya. Sebagai contoh, dalam hubungan investor,

anda mendapatkan umpan balik secara real time seiring orang-orang memilih sahamnya, "kata Ron Nelson dari Cendant."Umpan balik tidak bersifat menentukan, tetapi bernilai dalam menentukan apa yang meresahkan para shareholders."

Pendekatan komunikasi strategis juga berupaya mengikat aktivitas baik itu hasil finansial maupun perilaku. Pada sisi finansial, manajer senior semakin berminat dalam mengukur aktivitas komunikasi dari segi nilai pasar. Ini terjadi karena adanya anggaran yang ketat pada saat sumber daya cenderung terbatas. Namun ini juga disebabkan oleh adanya teknis baru serta framework yang membantu manajer pada pertama kalinya untuk membangun hubungan langsung antara intangible asset perusahaan dan kinerja.

Komunikasi bersifat intangible, namun ini menambahkan valuasi kami, kredibilitas dan mudahnya masuk ke pasar," kata senior vice president dan CFO dari Dell, James Schneider. Pada beberapa tahun ke depan, dengan pengembangan dari framework yang dikembangkan dengan lebih baik, serta terciptanya standar industry, hubungan antara aktivitas komunikasi perusahaan, hasil bisnis, dan kreasi nilai akan lebih terdefinisikan.

**Tabel 3.1.** *The Strategic Communication Imperatives*  
(Sumber: Argenti et al., 2005).

<i>Communications Functions</i>	<i>Objectives</i>	<i>Constituencies</i>		<i>Channels</i>
		<i>Primary</i>	<i>Secondary</i>	
<i>Media relations</i>	<i>Public relations, crisis management</i>	<i>All constituencies</i>	<i>Media</i>	<i>Press release, interviews</i>

<i>Communications Functions</i>	<i>Objectives</i>	<i>Constituencies</i>		<i>Channels</i>
		<i>Primary</i>	<i>Secondary</i>	
<i>Employee communications</i>	<i>Internal consensus building</i>	<i>Employees</i>	<i>Customers, families</i>	<i>Town hall meetings, memos, newsletters</i>
<i>Financial communications</i>	<i>Transparency, meeting financial expectations</i>	<i>Investor</i>	<i>Analysts, media</i>	<i>Conference calls, CEO/CFO</i>
<i>Community relations</i>	<i>Image building</i>	<i>Communities</i>	<i>NGOs, media</i>	<i>Events, speeches, philanthropy</i>
<i>Government relations</i>	<i>Regulatory compliance, meeting social expectations</i>	<i>Regulators</i>	<i>Media, customers</i>	<i>Lobbying efforts, one-on-one meetings</i>
<i>Marketing communications</i>	<i>Driving sales, building image</i>	<i>Customers</i>	<i>All key constituencies</i>	<i>Advertising, promotions</i>

### 3.4 Pembelajaran Mengenai Komunikasi Strategis

Penelitian oleh Argenti et al. (2005) menyarankan bahwa terdapat beberapa pembelajaran dasar yang dapat dikaji mengenai bagaimana komunikasi dapat membantu perusahaan menerjemahkan dan juga kemampuan komunikasi untuk mendukung pengembangan strategi.

#### **Pembelajaran 1: Manajer senior harus dilibatkan.**

CEO dan para pemimpin puncak lainnya termasuk CFO harus memahami pentingnya komunikasi dan meningkatkan komunikasi secara strategis dengan semua konstituennya. Jean-Pierre Garnier, CEO dari GlaxoSmithKline, mengatakan, "Pada akhirnya, komunikasi tidak dimiliki oleh department komunikasi. Anda harus memiliki eksekutif yang baik yang dapat dan akan berkomunikasi."

## **Pembelajaran 2: Komunikasi harus diintegrasikan**

Bob Shillman, president, chairman, dan CEO dari Cognex Corp, pabrik yang berbasis Natick, Massachusetts yang menghasilkan machine vision system, menjabarkan integrasi ke dalam satu persepektif: "Komunikasi bukan merupakan fungsi yang terpisahkan. Sulit untuk memisahkannya. Seperti halnya mobil. Apa yang merupakan bagian terpenting dari mobil? Sebuah mesin tidak dapat mengantarkan anda kemanapun tanpa adanya roda. Semuanya harus terintegrasi."

## **Pembelajaran 3: Integrasi terstuktur bukan satu-satunya pilihan**

Beberapa perusahaan secara strategis mengintegrasikan fungsi-fungsi komunikasi dengan mengkombinasikannya dibawah satu eksekutif. Namun, seringkali perubahan structural tidak digunakan sebagai mekanisme yang terintegrasi. "Reporting relationship tidak memiliki isu sebanyak informal relationship didalam mayoritas perusahaan," jelas Samuel Levenson dari Cendant.

## **Pembelajaran 4: Komunikasi harus memiliki orientasi jangka panjang**

Telah disarankan bahwa perusahaan yang paling dapat bertahan adalah perusahaan yang memfokuskan pada jangka panjang, yang memiliki seperangkat nilai yang kuat dan proaktif dalam berkomunikasi. Seperti halnya perusahaan memiliki perencanaan pemasaran dan anggaran jangka panjang, mereka juga harus menguasai strategi komunikasi. Untuk banyak perusahaan, ini merupakan tugas yang sulit. Banyak professional

komunikasi dihargai untuk kemampuan taktis mereka pada jangka pendek. Tentu saja, kompensasi mereka seringnya terkait dengan orientasi jangka pendek, pencapaian taktis. Pekerjaan mereka memenuhi kebutuhan angka pendek namun tetap memfokuskan pada isu jangka panjang yang akan mempengaruhi perusahaan. Terdapat kebutuhan yang jelas di pasar bagi measurement framework yang menghubungkan keduanya, tujuan yang secara ringkas dinyatakan oleh Eric Jackson dari FedEx: "Ini bukan mengenai pemenuhan angka-angka pada kuartil selanjutnya. Kami punya sejarah selama 30 tahun dan kami ingin 100 tahun lagi."

**Pembelajaran 5: Komunikator puncak harus memiliki keterampilan manajemen yang luas.**

Seringnya, fungsi komunikasi korporat adalah tempat pembuangan untuk manajer taktis yang tidak nyaman dengan keterampilan kuantitatif yang dibutuhkan untuk kesuksesan di fungsi lain. Namun professional komunikasi yang efektif adalah ia yang berbicara dengan Bahasa yang sama seperti senior executives dan memiliki pemahaman yang mendalam mengenai bisnis dan strateginya. Seringnya ini bermakna bahwa mereka memiliki intuisi bisnis diluar fungsi komunikasi ataupun Pendidikan formal, kredibilitas personal dengan para eksekutif senior, jangkauan organisasi yang luas, integritas, dan posisi kepemimpinan yang kuat di perusahaan. Salah satu cara untuk memperoleh atribut-atribut tersebut adalah dengan membangun jaringan informal dari kontak-kontak tersebut didalam perusahaan, melibatkan tiap aspek bisnis. Ketika Lynn

Tyson, vice president of investor relations and corporate communications dari Dell, pertama kali bergabung di perusahaan, ia menghadiri pertemuan operasional dan fungsional lainnya sehingga: ia dapat mempelajari Dell dari dalam dan luar."Bagi IR (investor relation) untuk menjadi proaktif dan efektif," ia berujar,"IR harus memahami apa yang terjadi di perusahaan".

### **Poin Pembahasan**

Setelah anda membaca bab ini, terdapat proposisi dimana disebutkan bahwa ketika perusahaan menggunakan pendekatan strategis untuk komunikasi, komunikasi menjadi bersifat integral untuk formulasi dan implementasi dari strategi itu sendiri. Bagaimana anda mendukung proposisi tersebut? Jelaskan dengan contoh.

# BAB 4

## KOMUNIKASI STRATEGIS DAN HUBUNGAN MASYARAKAT

### Kunci Pembelajaran:

- |  |
|--|
| 4.1 Definisi Strategic Communication dan Public Relation                             |
| 4.2 Ranah Terkait Riset dan Praktik dari Strategic Communication dan Public Relation |
| 4.3 Manajemen Strategis dari Komunikasi  |
| 4.4 Empat Langkah Proses Public Relations  |

#### 4.1 Definisi Strategic Communication dan Public Relation

Berdasarkan Hallahan et al. (2007) dalam Johansson, public relation merupakan manajemen hubungan antara organisasi dan stakeholder publicsnya. Mereka juga mendefinisikan strategic communication sebagai komunikasi yang bertujuan dari organisasi untuk mencapai misinya.

#### 4.2 Ranah Terkait Riset dan Praktik dari Strategic Communication dan Public Relation

*Strategic Communication* dan *Public Relation* memiliki *sub-fields* terkait penelitian dan praktiknya yang terdiri atas:

- *Media relations*
- *Internal communication*
- *Community involvement*

- *CSR, Corporate Social Responsibility*
- *Issues management*
- *Crisis communication*
- *Marketing and brand communication*
- *Public affairs*
- *Investor relations*
- *Lobbying*

### **4.3 Manajemen Strategis dari Komunikasi**

Terdapat dua pendekatan dalam manajemen strategis komunikasi yakni komunikasi proaktif dan reaktif. Komunikasi yang sukses tidak begitu saja terjadi ini merupakan hasil dari riset yang baik, perencanaan yang rapi, implementasi yang hati-hati serta evaluasi. Studi di Inggris menunjukkan bahwa perusahaan yang paling dikagumi di Inggris, sampai 70% dari aktivitas komunikasinya direncanakan dengan lebih awal.

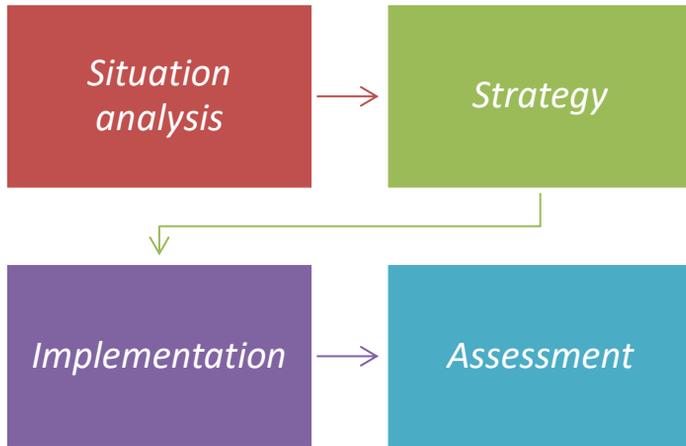
### **4.4 Perencanaan dan Strategi**

Komunikasi strategi tentunya memiliki perencanaan dan strategi yang menuntut organisasi untuk memenuhi beberapa aktivitas kunci sebagai berikut:

- Memfokuskan pada upaya
- Meningkatkan efektivitas
- Mendukung pandangan jangka panjang
- Membantu proaktivitas – menentukan agenda
- Memecahkan konflik – berfikir mengenai tantangan di awal
- Menimalisir insiden
- Mendemonstrasikan *value for money*

## Empat Langkah Proses Public Relations

Terdapat empat Langkah dalam proses public relations yakni *situation analysis*, *strategy*, *implementation*, dan *assessment*. Penjelasananya adalah sebagai berikut:



**Gambar 4.1** Empat Langkah Proses Public Relations  
(Sumber: Johansson)

### 1. *Situation analysis*

Mendefinisikan problematika dalam komunikasi strategis. Pertanyaan yang sering muncul terkait hal tersebut adalah:

- Apa yang menjadi problematika/tujuan? (meriset isu-isu)
- Siapa yang terlibat?
- Kepada siapa harus berbicara? (public/orang - hubungan)
- Apa hubungan mereka dengan masalah ini?
- Apa saja factor-faktor yang mempengaruhi situasi ini/public? (internal/eksternal)
- SWOT analysis (strength, weaknesses, opportunities, threats)

- Apa saja metode penelitian yang digunakan? (orang kunci, wawancara, focus group, survey, content analyses untuk koran, websites/ Facebook / Twitter, workshops, advisory boards).

## 2. *Strategy*

Mendefinisikan perencanaan dan pemrograman.

Pertanyaan yang kerap muncul adalah:

- Apa saja SMART objective-nya?
- Apa saja key publics-nya?
- Apa saja yang harus disampaikan dan kepada siapa harus disampaikan? (pesan, konten)
- Bagaimana komunikasi harus dijalankan? (kanal komunikasi)
- Apa saja ekspektasi manajemen?
- Time schedule
- Anggaran
- Bagaimana sukses dapat dinilai? (penilaian obyektif)

## 3. *Implementation*

Mendefinisikan Tindakan yang diambil dan proses komunikasi. Tahapan ini melibatkan beberapa elemen, yakni:

- Mengkoordinasikan aksi dan komunikasi
- Mutual interest dari organisasi dan public
- Membingkai pesan
- Semantik dan symbol
- Rintangan komunikasi
- Diseminasi/dialog

## 4. *Assessment*

Merupakan tahapan yang melibatkan evaluasi program yang membutuhkan beberapa Langkah kunci, yakni:

- Membangun kesepakatan terkait penggunaan dan tujuan evaluasi

- Menjaga komitmen organisasi terkait evaluasi
- Hasil yang dapat diukur/dievaluasi berdasarkan SMART objectives
- Mengevaluasi tingkat persiapan, implementasi dan dampak
- Melaporkan penemuan evaluasi kepada manajemen
- Menambahkan pengetahuan professional

**Kriteria Dampak (*Impact Criteria*)**

- Jumlah orang yang belajar mengenai konten pesan
- Jumlah orang yang merubah opininya
- Jumlah orang yang merubah perilakunya
- Jumlah orang yang berperilaku berdasarkan tingkah laku yang diinginkan
- Jumlah orang yang mengulang atau mempertahankan tingkah laku yang diinginkan

**Poin Pembahasan**

Setelah anda membaca bab ini, terdapat proposisi dimana disebutkan bahwa studi di Inggris menunjukkan bahwa perusahaan yang paling dikagumi di Inggris, sampai 70% dari aktivitas komunikasinya direncanakan dengan lebih awal. Bagaimana dengan yang terjadi di Indonesia? Lakukan *mini research* untuk mendukung proposisi anda.



# BAB 5

## KOMUNIKASI STRATEGIS DAN BRANDING PERUSAHAAN

### Kunci Pembelajaran:

- 5.1 Komunikasi Korporat
- 5.2 Identitas Korporat, Citra, dan Reputasi
- 5.3 Corporate Branding

Tren bisnis terkini memaksa pemain bisnis menghasilkan inovasi dan kekuatan kompetitif untuk tetap dapat relevan di bisnis. Pada abad ke-20, tiap orang setuju bahwa nilai korporat tidak hanya mengenai penjualan produk dan pelayanan namun juga kesuksesan (Podnar, 2015; Lestari et al., 2017), seperti Steyn dan Niemann (2010) juga mengatakan bahwa shareholder bukan lagi merupakan stakeholder yang penting bagi bisnis. Untuk membangun kesuksesan yang besar, perusahaan harus membangun lingkungan bisnis yang tersinkronisasi dengan memiliki pola komunikasi yang baik untuk pihak-pihak seperti klien, stakeholders, karyawan, pemerintah, serikat dimana keterampilan komunikasi perusahaan dibutuhkan.

Fungsi dari komunikasi korporat dalam organisasi adalah untuk mengintegrasikan berbagai bidang; seperti corporate advertising, komunikasi internal, relasi media, relasi investor, dan sebagainya. Tentu saja, komunikasi korporat juga dilihat sebagai elemen yang memiliki fungsi

manajerial yang bertanggung jawab untuk mengawasi aktivitas-aktivitas dari proses komunikasi baik itu internal maupun eksternal (Cornelissen, 2011).

Steyn (2002) mengkonseptualisasikan tiga peran dari peran-peran kunci dalam komunikasi korporat berdasarkan sudut pandang chief executive officer, misalnya; a) peran dari ahli strategi, yang merujuk pada peran manajemen puncak; b) peran dari manajer, atau peran dalam manajemen fungsional dan berperan untuk mengelaborasi strategi komunikasi korporat; c) peran dari teknisi, dapat terjadi di manajemen tingkat yang lebih rendah dalam organisasi. Goodman (2004) mengatakan bahwa komunikasi korporat memiliki kepentingan strategis untuk melindungi citra internal korporat serta budaya melalui seperangkat prosedur untuk menghadapi tujuan strategis untuk dapat merefleksikan pesan yang konstan dan menghadirkannya ke public termasuk ketika terjadi situasi krisis didalam satu organisasi.

Jebsen & Jessen Indonesia Group telah membangun bisnis di Indonesia sejak 40 tahun lalu lamana, juga memiliki berbagai macam bisnis seperti di sector manufaktur. Mulai dari 2015, perusahaan tersebut melihat peluang untuk membuka jalan dalam memperoleh nilai lebih didalam industry dengan memiliki pasar yang luas dengan cara membangun department komunikasi korporat di Indonesia dengan tujuan menciptakan corporate branding. Dengan ini, Jebsen & Jessen (SEA) sebagai kantor pusat menangani isu-isu terkait komunikasi korporat dan corporate branding.

## 5.1 Komunikasi Korporat

Komunikasi Korporat merupakan struktur menyeluruh dari koordinasi didalam komunikasi organisasi untuk membantun dan mengelola reputasi baik perusahaan terhadap stakeholder, dan juga menginkorporasi pesan yang disampaikan ke public dalam satu unit (Cornelissen, 2009; Podnar, 2015). Ini meliputi distribusi informasi umum yang oleh orang kunci didalam organisasi (van Riel & Fombrun, 2007), lebih jauhnya, ini juga menekankan pada seperangkat aktivitas-aktivitas komunikasi untuk memperkenalkan produk dan pelayanan dari organisasi itu sendiri (Johan & Noor, 2013).

Komunikasi korporat juga didefinisikan sebagai kejadian menyeluruh dari manajemen komunikasi baik itu internal maupun eksternal dengan tujuan menghasilkan kesan yang menguntungkan oleh stakeholder terkait. Terdapat manajemen komunikasi, komunikasi organisasional, komunikasi strategis, komunikasi bisnis, dan komunikasi korporat meliputi hubungan public dan komunikasi pemasaran (Elving, 2012; van Riel & Fombrun, 2007; Gregory, 2007).

Komunikasi korporat harus dapat memiliki keterampilan yang baik terkait manajemen komunikasi, komunikasi bisnis, dan komunikasi organisasional. Selanjutnya, Cutlip dan kolega berargumen bahwa hubungan public (public relation) memiliki obyektif untuk membangun dan menjaga hubungan yang menguntungkan antara organisasi dan stakeholder (seperti yang disitasi oleh Steyn, 2002).

Freeman telah mengembangkan stakeholder theory dan mendefinisikan stakeholder sebagai orang-orang yang menerima dampak tertentu entah itu keuntungan atau kerugian yang disebabkan oleh perusahaan (seperti yang disitasi oleh Ali et al, 2015; Rawlins, 2006; Gregory, 2007). Ini menggambarkan faset procedural dan praktis dari komunikasi dengan metode komunikasi yang dapat digunakan manajer didalam dan diluar organisasi.

Gregory (2007) menjelaskan stakeholder sebagai contributor dari pertukaran hubungan dimana menyebabkan corporate brand sebagai kontrak antara perusahaan dan stakeholder itu sendiri seperti yang dijelaskan didalam teori yang mengakui hubungan alami antara sekelompok individu dan organisasi. Sehingga, stakeholders terlibat dalam proses pengembangan dari corporate branding,

## **5.2 Identitas Korporat, Citra, dan Reputasi**

Tiap aktivitas komunikasi korporat adalah representasi dari upaya organisasi dalam mencapai tujuan, yang menciptakan gambaran yang baik terkait identitas organisasi, citra, dan reputasi. Sebuah organisasi diakui oleh stakeholder sebagai sesuatu yang bernilai yang membedakannya dengan yang lain. Komunikasi korporat berperan dalam melayani upaya komunikasi untuk menampilkan pesan sebagai satu entitas (Podnar, 2015 dan harus menjadi tampilan yang baik untuk organisasi. Penting untuk membedakan antara tiga istilah tersebut karena ketiganya memiliki pendekatan yang berbeda.

Identitas pada umumnya adalah karakteristik yang dapat ditandakan oleh public. Citra, adalah gambaran yang merepresentasikan organisasi dalam pikiran public. Reputasi adalah persepsi menyeluruh dari organisasi yang merupakan hasil dari citra secara jangka panjang. Mayoritas mengatakan bahwa citra dan reputasi memiliki hubungan erat yang membuatnya serupa satu dengan yang lainnya.

Abratt menulis (dikutip oleh Oliver & Allen, 2004) bahwa identitas korporat adalah seperangkat tanda yang dapat membuat organisasi diakui serta dapat membuat perbedaan antara satu organisasi dengan yang lainnya dan juga dapat mewujudkan organisasi. Abratt dan Kleyn (2012) menjelaskan bahwa identitas korporat meliputi dua aspek yakni formulasi strategis dan bagaimana perusahaan mengekspresikannya. Corporate expression merujuk pada keputusan perusahaan terkait identitas visual, janji brand, kepribadian brand, dan komunikasi dari brand. Sehingga, itu juga merupakan bagian dari proses corporate branding.

Sebuah organisasi sebagai perusahaan harus menyadari bahwa identitas yang konsisten adalah penting. Melalui manajemen identitas korporat yang baik, organisasi dapat memperoleh citra yang baik dari public internal dan eksternal. Oleh karena itu, di masa depan, organisasi dapat menghasilkan citra yang baik (Vella & Melewar, 2008). Herstein et al. (2008) percaya bahwa manajemen identitas korporat yang baik harus mencakup stakeholder internal dan eksternal, sehingga nilai dari

identitas korporat dapat dikomunikasikan kepada anggota organisasi dan konsumen secara setara dan jangka panjang.

Citra korporat adalah keseluruhan persepsi yang diinginkan oleh perusahaan untuk dipersepsikan oleh para stakeholder (Van Riel & Fombrun, 2007). Seperti yang direkomendasikan oleh Williams dan Moffit, citra korporat adalah paradigma dinamis yang dipengaruhi oleh penerima (stakeholders) dan direfleksikan melalui sikap dan perilaku (seperti yang dikutip oleh Tan, Nguyen, Melewar, & Bodoh, 2015). Van Riel dan Fombrun (2007) menggambarkan reputasi sebagai penilaian dari stakeholders terhadap kinerja perusahaan dalam memenuhi ekspektasi stakeholder.

Lebih jauhnya, Fombrun berargumen bahwa reputasi korporat disebabkan oleh hasil dari komunikasi strategis dari organisasi dan dibentuk oleh elaborasi dari media atau para analis (seperti yang dikutip oleh Van Riel & Fombrun, 2007). Sehingga, reputasi korporat secara prinsip sesuai untuk berperan sebagai penilaian dari system komunikasi keseluruhan yang dapat diaplikasikan didalam organisasi.

Sebuah organisasi pada umumnya tidak memiliki reputasi yang solis; prosesnya terjadi melalui interaksi menyeluruh oleh para stakeholder. Dengan aspek yang memiliki keterkaitan dengan brand yang dapat memperkuat satu persepsi dalam satu waktu, yang dikenal sebagai brand image (Abratt & Kleyn, 2012).

### 5.3 *Corporate Branding*

Pada saat ini terdapat banyak brand yang muncul di industry bisnis baik itu local maupun global. Kompetisi untuk perusahaan dalam memperoleh pengakuan dari konsumen kerap meningkat karena hal tersebut. Alizadeh dan kolega (2014) mendefinisikan brand sebagai campuran dari prinsip korporat, nilai produk, dan janji implisit dari perusahaan kepada konsumen., yang meliputi karakteristik yang terlihat dan tidak terlihat. Berdasarkan Keller & Aaker (2003), brand dapat menghasilkan persepsi kepada konsumen melalui kombinasi dari beberapa atribut seperti suara, gambar, dan ekspresi yang merefleksikan brand. Ini selaras dengan definisi dari Kotler, brand adalah kombinasi dari istilah, symbol, dan gambar yang ditujukan untuk membedakan satu produk dengan produk lainnya (seperti yang dikutip oleh Dordevic, 2008).

Penting untuk memiliki corporate branding yang baik dalam lingkungan bisnis sekarang ini. Khususnya untuk perusahaan yang memiliki pertumbuhan bisnis yang positif dan ekspansi yang luas. Corporate branding diciptakan melalui proses dari beragam aktivitas yang melibatkan stakeholder internal dan eksternal (van Riel & Fombrun, 2007). Ini bukan pekerjaan satu orang untuk menciptakan corporate branding yang sukses. Corporate brand meliputi dua karakteristik yang berbeda: corporate expression, menghubungkan identitas dan brand perusahaan; dan persepsi stakeholder terhadap brand tertentu (Abratt & Kleyn, 2012).

## Poin Pembahasan

Setelah anda membaca bab ini, anda dapat melihat dimana disebutkan bahwa stakeholders terlibat dalam proses pengembangan dari corporate branding, Apa saja contoh dari aktivitas yang melibatkan stakeholders dalam proses pengembangan dari corporate branding tersebut? Jelaskan dengan menggunakan *real case example*.

# BAB 6

## KOMUNIKASI DAN MEDIA STRATEGIS

### Kunci Pembelajaran:

- 6.1 Komunikasi Komprehensif
- 6.2 Menciptakan *Public Profile* Yang Kuat
- 6.3 Pemanfaatan Social Media dalam Membangun Komunikasi Strategis

Seperti yang dinyatakan dalam Strategic Communication Toolkit oleh Byrne Criminal Justice Innovation Program, lebih dari 20 tahun ini, komunikasi media telah melewati evolusi yang luar biasa. Tidak lama ini, orang-orang memperoleh berita dari koran cetak, TV, dan radio. Sekarang, banyak orang yang memperoleh berita dari websites, blog, Facebook, Youtube, Twitter, dan sumber berita lainnya. Alih-alih membaca dari media cetak, sekarang mereka menggunakan ponsel pintar dan tablet untuk memperoleh berita sehari-harinya.

Dalam era ini, public relation yang paling berpengalaman pun dapat menemukan tantangan dalam industry media. Meningkatnya jumlah peluang media yang menawarkan cara-cara untuk mengedukasi audiens dan merubah narasi menjadi salah satu turning point bagi para public relations. Oleh karena itu, anda harus menentukan bagaimana audiens yang berbeda memperoleh informasi mereka.

Apabila anda tidak memiliki pengalaman bekerja di industry media, baiknya anda menentukan tujuan dan ekspektasi yang jelas untuk menciptakan strategi komunikasi anda. Sebagai contoh, apabila tujuan anda untuk mempengaruhi perumahan tetangga anda, maka targetkan cerita anda dan tulis di sumber media yang mereka sering baca dan mereka percayai: surat kabar yang tetangga anda baca, bulletin board di tempat beribadah atau pusat komunitas tetangga anda. Namun, apabila anda ingin menjangkau law enforcement officer, surat kabar kota dapat menjadi solusi yang baik.

### **6.1 Komunikasi Komprehensif**

Tidak akan ada strategi atau alat yang dapat memenuhi keseluruhan kebutuhan komunikasi anda karena audiens yang berbeda menerima informasi dari sumber-sumber yang berbeda pula. Oleh karena itu, aktivitas komunikasi akan menjadi sangat sukses apabila anda meluangkan waktu untuk memanfaatkan sumber-sumber komunikasi dan strateginya untuk memberikan dampak yang paling hebat.

Apa yang dimaksud dengan memanfaatkan? Contohnya, anda meluncurkan berita mengenai inisiatif public di dalam satu komunitas dan memberitakannya di koran local adalah strategi yang baik. Namun, tidak ada jaminan bahwa cerita anda akan dibaca dan diterima dengan baik oleh audiens anda, karena:

- Komunitas tetangga anda mungkin tidak berlangganan koran harian.
- Pemimpin sipil mungkin melihat berita anda namun akan melupakan berita tersebut.

- Penegak hukum akan menginterpretasikan berita yang ada tajukan dengan cara yang berbeda dengan yang anda maksudkan.

Karena satu berita di koran harian itu terbatas, anda dapat memanfaatkan dampak dengan membagikan cerita dengan audiens melalui:

- Websites - memperlihatkan berita anda di laman website anda.
- E-communications - Email catatan pribadi ke stakeholder kunci mengenai berita tersebut yang meliputi link website yang berisi cerita yang anda buat.
- Social media - kirim berita di Facebook, LinkedIn dan Twitter.
- Printed copies - sediakan cetakan untuk berita mengenai pertemuan atau event dalam berita anda. Taruh cetakan berita tersebut di bulletin boards.

## **6.2 Menciptakan Public Profile Yang Kuat**

Apakah inisiatif anda sudah diluncurkan atau sedang dalam masa pengembangan selama beberapa tahun ini, profil public yang positif adalah esensial untuk kesuksesan anda. Profil public yang kuat akan membantu anda membangun hubungan otentik dan memperkuat partnership. Selain itu, ini juga akan membantu anda menangani publisitas negative di lingkungan anda. Profil public yang kuat akan:

- Membangun kesadaran untuk suatu program atau inisiatif
- Mengkomunikasikan pesan yang konsisten

- Memfokuskan pada hubungan kolaboratif dengan komunitas, pemangku kepentingan, penanam saham, dan partner anda lainnya.
- Mengedukasikan dan membentuk opini public mengenai isu yang berdampak pada komunitas dan mengenai inisiatif yang dikomunikasikan.
- Membangun kepercayaan diantara audiens dan partner.
- Membangun dukungan dan membangun jembatan untuk pendanaan masa depan dan keberlanjutan.

Tips dalam membangun atau memperkuat citra brand yang kuat:

- Ciptakan nama dan logo untuk inisiatif yang anda ingin ciptakan.
- Gunakan talking points (who, what, where, how) secara konsisten dan dorong stakeholder untuk terlibat didalamnya.
- Adakan press conference untuk memberitakan inisiatif.
- Adakan community launch event untuk komunitas.
- Bagikan aktivitas komunitas dan berita di website atau social media channels seperti Twitter, Facebook, dan Instagram.
- Manfaatkan print materials, video, email, dan media relations.

### **6.3 Pemanfaatan Social Media dalam Membangun Komunikasi Strategis**

Social media telah tumbuh menjadi powerful tool dalam mengkomunikasikan informasi dan meningkatkan kesadaran. Meski social media dinilai oleh berbagai

nonprofit sebagai strategi yang terjangkau, penggunaan social media yang efektif membutuhkan waktu dan perhatian. Mengirimkan berita ke Facebook page dengan terlalu sering, misalnya, dapat mendatangkan dampak negative di era tech savvy ini. Strategi penggunaan social media yang efektif tidak hanya mendorong berita kepada audiens namun juga melibatkan mereka dalam percakapan.

Meski terdapat banyak strategi pemasarna digital, untuk menyederhanakan, dibawah ini memfokuskan pada beberapa social media seperti Facebook, Twitter, Instagram, Flick, dan Youtube.

**Tabel 6.1.** Tipe-Tipe Social Media, Audiens, Kegunaan, Tingkat Keterlibatan, Serta Frekuensi Dalam Memperbaharui Status (Sumber: Byrne Criminal Justice Innovation Program)

<b>SOCIAL MEDIA TYPE</b>	<b>AUDIENCES</b>	<b>BEST FOR...</b>	<b>LEVEL OF ENGAGEMENT</b>	<b>FREQUENCY OF UPDATES</b>
<b>Facebook</b>	Residents Youth Stakeholders General Public	News and announcements Photos Upcoming events	Good for short survey, contest, feedback, and sharing	Several times a week or daily as relevant news is available
<b>Twitter</b>	Stakeholders Residents Youth Media General public	News and announcements Photos Upcoming events	Link with your Facebook page	Several times a weeks or daily as relevant news is available
<b>Instagram</b>	Youth	Photos and video for smart phones	Pushing out image to audience	Best for instant communication and socializing

<b>SOCIAL MEDIA TYPE</b>	<b>AUDIENCES</b>	<b>BEST FOR...</b>	<b>LEVEL OF ENGAGEMENT</b>	<b>FREQUENCY OF UPDATES</b>
				<i>with photos and short videos</i>
<b>Snapchat</b>	<i>Youth and young adults</i>	<i>Photos, video, texts and drawings to a private network of users</i>	<i>Popular among youth and best for fast content shares</i>	<i>Best for instant, real-time media. Post are deleted every 24 hours.</i>
<b>Youtube</b>	<i>Stakeholders Funders Residents</i>	<i>Videos</i>	<i>Best for sharing videos online</i>	<i>As videos are available to share</i>
<b>Flickr</b>	<i>Stakeholders Funders Residents</i>	<i>Photos</i>	<i>Best for sharing photos online in an organized archive</i>	<i>As photos libraries are available</i>

**Poin Pembahasan**

Setelah anda membaca bab ini, anda dapat melihat proposisi dimana profil public yang kuat akan membantu anda membangun hubungan otentik dan memperkuat partnership. Bagaimana anda mendukung proposisi tersebut? Jelaskan dengan contoh konkret.

# BAB 7

## KOMUNIKASI STRATEGIS DAN CSR DALAM JARINGAN BISNIS

### Kunci Pembelajaran:

- 7.1 Strategi Komunikasi CSR dalam Jaringan Bisnis Internasional
- 7.2 Komunikasi Strategis CSR Dari Sudut Pandang Semiotik

Lang dan Gongne dalam studinya meggarisbawahi bahwa dikarenakan adanya tekanan bagi organisasi untuk beroperasi secara bertanggung jawab dan berkelanjutan dalam aspek bisnis internasional, komunikasi strategis untuk *Corporate Social Responsibility* (CSR) atau tanggung jawab social korporat telah menjadi bagian penting bagi keseluruhan komunikasi perusahaan untuk berbagai pelaku dalam jaringan bisnis. Oleh karena itu, komunikasi strategis dari aktivitas CSR organisasi pun juga merupakan hal yang harus diutamakan dalam keseluruhan aktivitas pemasaran strategis organisasi.

CSR melibatkan beragam sektor di masyarakat, termasuk didalamnya swasta, pemerintah, dan akademis. Dengan adanya keragaman sektor yang terlibat, perbedaan-perbedaan definisi telah banyak disajikan. Sebagai contoh, *the European Commission* memandang CSR sebagai “perusahaan yang secara sukarela bertindak melampaui apa yang persyaratkan oleh perundang-undangan untuk mencapai obyektif social dan

lingkungannya dalam aktivitas bisnisnya sehari-hari”, sementara itu definisi akademisnya adalah “... pergerakan sosio-politik yang menghasilkan inisiatif yang bersifat private self-regulatory, meliputi norma-norma hukum public dan privat internasional dalam upaya untuk memitigasi bahaya social dan mempromosikan kebaikan Bersama oleh organisasi-organisasi industrial” (Sheehy fortcoming, para. 97).

Dengan globalisasi dewasa ini, isu-isu yang menyangkut CSR telah bersifat lebi kompleks dan rumit (Sheehy fortcoming) dan tidak dapat diperkirakan, seperti misalnya peruburuan anak, isu-isu lingkungan dan factor-faktor ekonomi (cf. Morsing & Schultz, 2006). Selanjutnya, perbedaan ranking CSR dan institusi pengawas juga meningkat dan perhatian stakeholder tidak terbatas pada keputusan dan Tindakan perusahaan, tetapi juga memfokuskan keputusan dan Tindakan pemasok, konsumen, dan politisi, yang dapat memunculkan kritik terhadap perusahaan” (Morsing & Schultz 2006, p.323).

Oleh karena itu, sebagai dampak dari ini, organisasi harus membutuhkan kesadaran stakeholder dan strategi komunikasi CSR yang lebih terkini dan canggih (Morsing & Schultz 2006). Komunikasi strategis dari CSR telah menjadi bagian yang penting bagi keseluruhan komunikasi perusahaan. Poin kritis dari pelaporan CSR adalah dimana tampilan aktivitas perusahaan disimpulkan. Ini telah menjadi poin focus dari banyak penelitian akademis dalam ranah disiplin pengetahuan ini (lihat Bakker Groenewegen & Den Hond 2005). Namun ini tidak membatasi pemahaman kita terkait komunikasi CSR

untuk pelaporan CSR, namun kita mengambil sudut pandang yang lebih luas dan mempertimbangkan alat lain untuk mengkomunikasikan visi CSR perusahaan ke berbagai pelaku didalam jaringan bisnis, meliputi website, social media, konten visual perusahaan dan lain sebagainya.

## **7.1 Strategi Komunikasi CSR dalam Jaringan Bisnis Internasional**

Ide dari jaringan bisnis dan pendekatan jaringan bisnis dikembangkan oleh IMP group pada tahun 80-90 an (Hakansson & Snehota, 1995). Pendekatan ini masih tetap relevan pada bisnis dewasa ini, dan sekarang tiap perusahaan industrial harus beroperasi dalam jaringan bisnis yang rumit meliputi berbagai pelaku bisnis untuk bertahan di pasar bisnis internasional. Kebutuhan untuk membentuk hubungan bisnis dengan pelaku lain dalam jaringan dating dari sumber daya teknis, pengetahuan dan lainnya yang terbatas dari perusahaan. Salah satu empat proposisi inti dari jaringan bisnis (Hakansson & Snehota 2006, p.261) adalah: “Kapabilitas yang berbeda dari organisasi yang dikembangkan melalui interaksi dalam hubungan yang menjaga pihak lainnya”. Dengan demikian, strategi komunikasi CSR dari organisasi juga dapat bermanfaat dengan dikembangkannya melalui interaksi perusahaan dengan berbagai pelaku dalam jaringan bisnis.

Studi-studi IMP melibatkan organisasi bisnis sebagai pelaku dalam jaringan bisnis (lihat Hakansson & Snehota 1995; Hakansson & Ford, 2002). Namun dalam kasus komunikasi CSR, non-pelaku bisnis harus dilibatkan

dalam jaringan bisnis dari organisasi, karena mereka mempengaruhi proses bisnis dan hasilnya baik itu langsung maupun tidak langsung. Raman (2011) menyebutkan bahwa pendekatan B2B dan B2C harus dikombinasikan untuk memberikan sudut pandang holistic dalam peran CSR di jaringan bisnis. Hasilnya Vaaland dan Owusu (2012, p. 159) menyatakan bahwa CSR terkait dengan “setidaknya tiga dimensi; intra-organizational, business to business (B2B) dan business-to-society (B2S)”. Kami mengkombinasikan perspektif ini dan mempresentasikan model jaringan bisnis dari perspektif aktivitas komunikasi CSR (lihat Gambar 1), yang berperan sebagai initial framework dari studi ini.

Konsep dari CSR telah menjadi pusat perhatian dari para akademis internasional dan literatur professional dalam waktu lama (Golob et al. 2012). Namun komunikasi CSR adalah fenomena terkini dalam area penelitian manajemen komunikasi akademis. Pada sisi lain, “beberapa studi yang bernilai terkait komunikasi CSR telah dilakukan dalam ranah manajemen dan komunikasi” (ibid, p. 177). Komunikasi CSR adalah rasa instrumental yang seringkali dilihat sebagai cara mengkomunikasikan nilai-nilai CSR dan menginformasikan mengenai aktivitas CSR perusahaan dan identitas merek/reputasi (Golob et al. 2013). “Komunikasi CSR akhirnya dilihat sebagai sarana untuk mempengaruhi persepsi stakeholder dari organisasi dari segi sumber daya informasi (konten spesifik, media, kanal-kanal atau rhetoric arsenals) yang mereka gunakan untuk menginformasikan stakeholder mengenai kebijakan dan aktivitas CSR mereka” (ibid., p. 178). Cara perusahaan

yang mengkomunikasikan pesan CSR mereka secara tradisional adalah melalui laporan keberlanjutan tahunan dan laporan tinjauan tahunan lainnya. Namun, dikarenakan adanya digitalisasi dan meningkatkan akses terhadap informasi, perusahaan harus menggunakan dan meneliti metode komunikasi yang lain.

Dewasa ini, literatur mengenai komunikasi CSR dimulai dengan memfokuskan pada kebutuhan untuk memiliki pendekatan konstruktivis, yang berarti kebutuhan untuk melibatkan berbagai stakeholders dalam dialog etika mengembangkan strategi komunikasi CSR (Golob et al. 2013). Namun, persepektif stakeholder dalam literatur CSR tetap dihitung untuk adanya hubungan dyadic antara perusahaan dan stakeholder langsungnya (Lindfelt & Tomroos 2006), menggunakan pemikiran jaringan untuk pengembangan strategi komunikasi CSR yang membantu perusahaan dalam mempertimbangkan peran dari hubungan antara para perilaku dalam jaringan untuk strategi perusahaan tersebut. Sebagai contoh, apabila konsumen perusahaan memiliki masalah terkait CSR, kemudian perusahaan harus berpartisipasi dalam komunikasi CSR untuk media dan komunitas local dalam hubungannya (lihat Gambare 1). Sehingga kami menilai interaksi dengan berbagai pelaku sangat penting bagi pembangunan dan pengembangan konstan dari strategi komunikasi dan pesan CSR perusahaan.

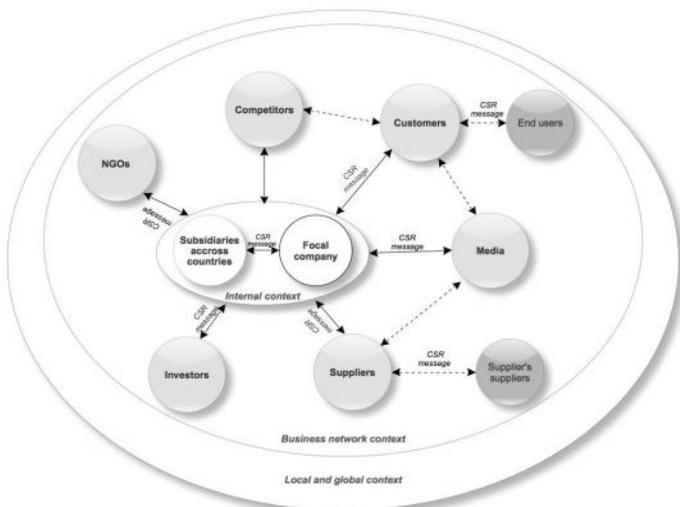
Selebihnya, untuk beroperasi secara efektif, perusahaan dapat memmbangun hubungan dengan berbagai pelaku dalam dan antara negara dan wilayah, yang menekankan pada pentingnya mempertimbangkan konteks global dan budaya local ketika mengkomuni-

kasikan visi CSR ke pelaku-pelaku dalam jaringan bisnis multicultural. Kami melihat budaya tidak hanya dari perspektif nasional namun juga berdasarkan budaya organisasi dan kepercayaan pelaku CSR. Sebagai contoh, NGO sangat memperhatikan kinerja CSR, karena inti dari kepercayaan organisasinya adalah beroperasi untuk kebaikan masyarakat. Media dapat melihat CSR sebagai topik yang hangat karena kepercayaan inti mereka bahwa dengan membawakan perspektif kritis terkait isu-isu CSR merupakan hal yang penting bagi masyarakat pada umumnya. Konsumen perusahaan dapat memiliki kriteria pilihan dalam mempertimbangkan pemasoknya berdasarkan visi CSR. Sehingga komunikasi dengan berbagai pelaku harus dibangun berdasarkan pemahaman terkait kepercayaan para pelaku.

Akhirnya, ketika menghadapi pelaku-pelaku CSR internasional berdasarkan budaya-budaya yang berbeda – apa yang dikatakan bukan memfokuskan pada bagaimana mengatakannya – juga merupakan hal yang penting untuk kesuksesan komunikasi. Ini mengartikan adanya kebutuhan untuk intepretasi kepercayaan yang dimiliki pelaku bagi komunikasi CSR, yang sebelumnya menerima perhatian yang sedikit dari literatur akademis terkait komunikasi CSR (Golob et al. 2013). Pendekatan semiotic terhadap komunikasi, yang dielaborasi merepresentasikan aspek pelibatan latar belakang budaya dari berbagai pelaku jaringan bisnis dalam strategi komunikasi CSR perusahaan dan penyampaian pesan CSR yang bermakna.

Gambar dibawah ini merepresentasikan theoretical framework dari artikel ini berdasarkan diskusi yang sebelumnya berlangsung. Komunikasi CSR dibangun

berdasarkan tiga konteks. Yang pertama terkait konteks internal perusahaan yang meliputi kepercayaan inti organisasi dan juga melibatkan local subsidiaries. Konteks kedua adalah terkait konteks jaringan bisnis dan pembangunan pesan CSR secara spesifik melalui interaksi dengan berbagai pelaku dalam jaringan bisnis. Sehingga, komunikasi CSR diadaptasikan sesuai dengan tiap pelaku dalam jaringan bisnis. Selanjutnya, meskipun perusahaan tidak membangun pesan CSR untuk beberapa pelaku dalam jaringan bisnis misalnya competitor, para pelaku ini tetap berperan dalam pengembangan strategi CSR perusahaan dengan menyediakan pengalaman pembelajaran (misalnya pesaing dapat menghadapi problematika yang sama terkait CSR). Akhirnya konteks pertama dan kedua dibangun dalam konteks local dan global, yang berperan dalam membangun strategi komunikasi CSR untuk tingkat internal perusahaan dan pada tingkat jaringan bisnis. (masukkan gambar)



**Gambar 7.1** Strategic CSR Communication in business (Sumber: Lang dan Gongne)

## 7.2 Komunikasi Strategis CSR Dari Sudut Pandang Semiotik

Perbedaan pendekatan dalam pengembangan pengetahuan baru dan pemahaman terkait komunikasi telah muncul selama beberapa decade terakhir, dari penelitian pionir oleh Lasswell (1948), Shannon (1948) dan Shannon and Weaver's (1949) yang menciptakan model-model komunikasi, merepresentasikan teori transmisi dari komunikasi sampai dengan moda semiotic dari komunikasi oleh Jakobson (1960), Eco (1976) dan Guiraud (1975). Fiske (1990) telah menyimpulkan diskusi ke dalam dua mazhab. Mazhab pertama mengaplikasikan pendekatan fungsionalis dan memfokuskan pada transmisi dari pesan dengan cara yang efisien melalui media dan kanal=kanal yang berbeda, tetapi juga bagaimana pengirim dan penerima pesan mengembangkan pesan yang terkodifikasi dan bagaimana kode-kode tersebut dipahami sebagai sebuah pesan. Mazhab kedua memfokuskan pada komunikasi sebagai suatu kreasi dan pertukaran makna dan mengaplikasikan pendekatan interpretif terhadap komunikasi. Interaksi antara orang-orang untuk menciptakan makna yang diniatkan dari pesan adalah pusat dari mazhab ini, dimana teks, budaya dan penerima adalah bagian penting dari kesuksesan komunikasi.

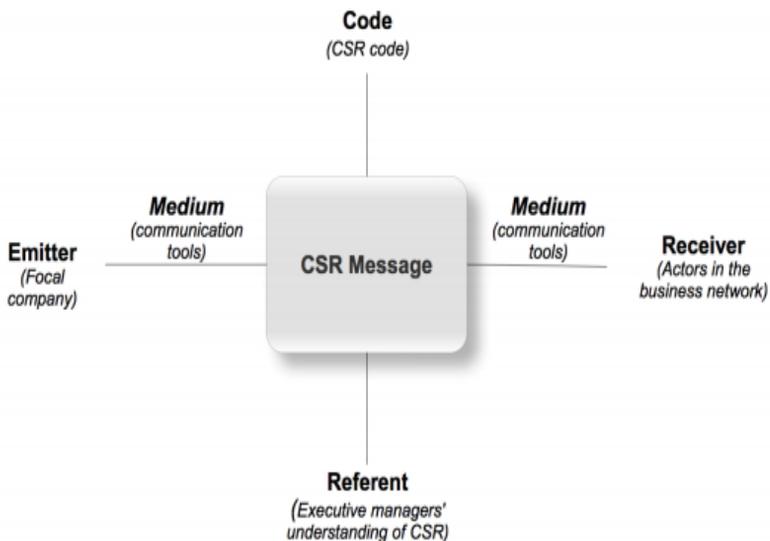
Untuk dapat mengaplikasikan pendekatan interpretif ini, kami beralih pada semiotic, dimana hal tersebut adalah studi dari sinyal dan proses sinyal, signifikasi dan komunikasi meliputi studi bagaimana pesan dibentuk, dipahami, dan dikomunikasikan. Chandler (2007) menemukan bahwa sinyal ditemukan

dimana saja dan dapat berfungsi didunia yang membutuhkan adanya pemahaman tidak hanya apa memahami bagaimana sinyal itu terlihat namun apa maksud dan makna dari sinyal itu sendiri. Para ahli semiotic menekankan pada pemahaman komunikasi dengan memfokuskan pada keadaan dimana komunikasi dan pesan tersebut dibentuk (cf. Eco 1976). Sehingga, menciptakan Bahasa strategis CSR yang dimaknai dan dipahami sesuai dengan konteks yang spesifik adalah kebutuhan organisasi dalam mensukseskan aktivitas komunikasi CSR.

Dua peneliti yang dilihat sebagai founding members dari bidang semiotic adalah Ferdinand de Saussure (1857-1913) dan Charles Sanders Peirce (1839-1914). Keduanya memfokuskan pada penjelasan mengenai makna sinyal dalam teks dan makna lain dalam komunikasi. Kontribusi Saussure pada pengembangan semiotic dating dari perspektif linguistic, dimana Peirce menekankan pada perspektif filosofis logis. Peneliti-peneliti berbeda selama bertahun-tahun mengambil rute yang berbeda ketika mengembangkan pemahaman terkait semiotic. Dalam pembahasan ini, kami mengaplikasikan model komunikasi Jakobson (Jakobson 1960; Guiraud 1975). Ide-ide Roman Jakobson adalah berdasarkan penelitian Saussure dan kemudian dikembangkannya pemahaman dari proses komunikasi dengan memasukkan konteks dimana pesan, kanal-kanal yang digunakan dalam mengkomunikasikan pesan serta kode-kode yang dibentuk dalam pesan dilibatkan dalam prosesnya (ibid.). Model komunikasi Jakobson menyediakan framework untuk memahami isu-isu utama dalam hubungannya

untuk proses komunikasi yang sukses dalam beragam konteks dimana relevan untuk pembahasan ini.

Model ini meliputi: 1) the Emitter atau pengirim pesan, dimana dalam pembahasan ini adalah perusahaan;; 2) the Referent atau konteks dari pesan, yang berdasarkan pemahaman manajemen eksekutif terkait CSR; 3) pesan CSR itu sendiri; 4) Kode-kode yang digunakan dalam mendefinisikan makna dan niat dari pesan; 5) the Medium atau sarana komunikasi yang digunakan dalam membawa pesan; dan 6) pemahaman penerima (receiver) mengenai bagaimana pesan tersebut diterima, yang bermakna pemahaman terkait pesan oleh berbagai pelaku dalam jaringan bisnis. Selanjutnya, berdasarkan pemahaman dari penerima pesan terkait pesan dari penyampai pesan dan interaksi dua arah antara penerima pesan dan penyampai pesan, penyampai pesan dapat menyesuaikannya dengan pesan CSR.



**Gambar 7.2** CSR communication model (adapted from Guiraud in Lang and Gongne)

Dengan model tersebut, komunikasi dimaknai sebagai “Aksi mengirimkan informasi dari pikiran satu orang ke pikiran orang lain” (Smith, Berry & Pulford 1997, p.28). Apa yang menjadi makna denotative dan konotatif serta pemahaman penyampai pesan dan penerimanya menghubungkan dengan pesan (sinyal dan kode), apa yang menjadi sinyal yang digunakan dalam menandakan kode-kode yang membawa intensi strategis dari pesan dan keadaan apa dan melalui kanal apa pesan tersebut disampaikan mempengaruhi akhir dari proses komunikasi.

### **Poin Pembahasan**

Setelah anda membaca bab ini, disebutkan bahwa dewasa ini, literatur mengenai komunikasi CSR dimulai dengan memfokuskan pada kebutuhan untuk memiliki pendekatan konstruktivis, yang berarti kebutuhan untuk melibatkan berbagai stakeholders dalam dialog etika mengembangkan strategi komunikasi CSR. Jelaskan bagaimana dialog etika tersebut dilakukan oleh stakeholders dalam mengembangkan strategi komunikasi CSR. Dukung proposisi anda menggunakan best practice dari CSR.



# BAB 8

## PERENCANAAN KOMUNIKASI STRATEGIS

### Kunci Pembelajaran:

- 8.1 Piramida Perencanaan Komunikasi
- 8.2 Template Perencanaan Komunikasi

### 8.1 Piramida Perencanaan Komunikasi

The SPIN Project (2005) mengemukakan bahwa tujuan dari perencanaan strategis adalah untuk mengintegrasikan semua program-program organisasi, edukasi public, dan upaya advokasi. Dengan merencanakan strategi jangka Panjang untuk upaya anda, anda akan diposisikan untuk menjadi lebih proaktif dan strategis, dibandingkan dengan secara konsisten bereaksi pada lingkungan yang ada. Perencanaan strategis akan membantu anda mengalokasikan sumber daya secara lebih efektif dan strategis dengan menitikberatkan pada sinergi dan peluang Bersama didalam berbagai program dan area-area kerja.

Kreasi dan adopsi dari perencanaan komunikasi strategis merepresentasikan Langkah yang signifikan untuk organisasi. Untuk banyak organisasi, adopsi rencana tersebut merepresentasikan pergeseran budaa terhadap komunikasi dan pengakuan yang jelas bahwa semua upaya organisasi memiliki elemen komunikasi. Edukasi public, *grassroot organizing*, penelitian, advokasi public, pelayanan langsung, bahkan kegiatan menghimpun dana (*fundraising*), pada intinya, tugas-

tugas komunikasi penting untuk Kesehatan dan kesuksesan dari organisasi non-profit.

Dalam SPIN Project (2005), dipercaya bahwa komunikasi strategis memiliki kekuatan untuk mentransformasikan organisasi: baik itu dari segi kredibilitas dan status didalam komunitas anda, dan dari segi cara anda bekerja sama sebagai tim untuk mencapai misi dan visi anda untuk komunitas.

Piramida perencanaan komunikasi pada halaman selanjutnya menggarisbawahi enam pertanyaan sebelum anda memulai mengimplementasikan taktik media:

- a. Nilai infrastruktur komunikasi anda.
- b. Bangun tujuan anda.
- c. Siapa target anda?
- d. Siapa audiens anda?
- e. Apa kerangka yang anda gunakan?
- f. Apa pesan yang anda ingin sampaikan?



**Gambar 8.1** Piramida Perencanaan Komunikasi  
(Sumber: Lang dan Gongne)

## 8.2 Template Perencanaan Komunikasi

Gunakan Latihan ini yang berhubungan dengan model piramida perencanaan komunikasi untuk mengembangkan strategi komunikasi untuk kampanye yang spesifik.

### Langkah 1:

#### Nilai komunikasi di masa lalu

Apa yang menjadi kesuksesan komunikasi – gambarkan tiga keunggulan dan kelemahan dari komunikasi di masa lalu.

### Langkah 2:

#### Tumbuhkan fondasi kesuksesan komunikasi

##### Infrastruktur Komunikasi

Bagaimana kapasitas komunikasi anda?

- Berapa lama waktu yang anda sediakan untuk komunikasi? Apabila anda tidak dapat mempekerjakan staf komunikasi, apakah ada peluang untuk pendanaan?
- Siapa yang akan mengerjakan tugas – apakah mereka nyaman dan memiliki pengetahuan mengenai komunikasi?
- Berapa anggaran program anda? Apabila anda melakukan advokasi, apakah anda bersedia berkomitmen sebanyak 30% untuk komunikasi tersebut?
- Seberapa kuat brand anda? Apakah brand anda terkenal?
- Jawaban-jawaban dari pertanyaan ini adalah fondasi menentukan kegagalan atau keberhasilan dari tugas komunikasi anda.

## **Tujuan**

Apa saja tujuan program, kampanye atau organisasi anda?

- Mengapa anda meluncurkan upaya komunikasi? Apa yang anda ingin peroleh dari upaya tersebut?
- Apa yang menjadi visi positif anda untuk masa depan?

## **Target**

Siapa yang dapat memberikan apa yang anda inginkan?

- Dapatkah anda mempengaruhi pembuatan keputusan individu?
- Apabila tidak, siapa yang dapat? Siapa yang anda butuhkan untuk berada disamping anda untuk mendapatkan apa yang anda inginkan? (misalnya pemilih dari Distrik A)

## **Audiens Anda**

Orang-orang yang dapat membujuk pembuata keputusan untuk melakukan yang anda inginkan (contohnya pemilih dari Distrik A).

Kenali audiens anda melalui penelitian:

- Focus group
- Surveys
- Door-knocking
- Berbicara dengan orang asing di supermarket atau pesawat

## **Rangkai Isunya**

Gambarkan isu yang meresonansikan nilai-nilai dan kebutuhan audiens dan yang menarik untuk jurnalis atau bersifat newsworthy.

- Apa penjelasan dari isu tersebut?
- Siapa yang terpengaruh oleh isu tersebut?
- Siapa saja pemainnya?
- Apa yang menonjol dari isu tersebut?
- Apa gambar yang mengkomunikasikan rangka tersebut

### **Bentuk dan Disiplinkan Pesan Anda**

SPIN Project (2005) merekomendasikan agar pesan dibuat dalam tiga bagian framework. Tiap bagian memiliki tidak lebih dari 35 kata.

#### Masalah

Perkenalkan kerangka anda. Gambarkan bagaimana isu tersebut mempengaruhi audiens dan dampaknya secara luas.

#### Solusi

Bicarakan secara luas mengenai perubahan yang anda inginkan. Bicarakan dengan Bahasa yang kaya akan nilai dan gambar.

#### Aksi

- Ajak audiens untuk melakukan sesuatu yang spesifik.
- Yakinkan bahwa orang kunci dalam organisasi anda setuju dengan pesan ini.
- Bentuk pesan yang menarik bagi jurnalis dan meyakinkan bagi target audiens anda.
- Putuskan soundbites atau Bahasa yang digunakan yang dapat mengekspresikan semua pesan anda dalam 7-12 detik.

Pilih dan latih pembicara anda

- Siapa penyampai pesan terbaik yang dapat menjangkau target audiens anda?

Petunjuk: orang yang paing berpengaruh dalam organisasi biasanya bukan orang terbaik yang dapat ditampilkan di kamera. Pilih orang dengan gaya bicara efektif dan penampilan yang menarik bagi audiens.

Buat pembicara anda berlatih menyampaikan pesan di kamera. Tinjau dan kritik rekamannya. Sesuaikan pesan yang dibutuhkan pada tahap ini; sesuatu yang berhasil di atas kertas dapat gagal Ketika anda benar-benar mengatakannya.

### **Langkah 3**

#### **Mulai bekerja!**

Sekarang anda tahu apa yang ingin anda sampaikan dan alasan anda ingin menyampaikannya, ini waktu nya anda untuk mencari tahu bagaimana menyiarkan pesan anda tersebut.

Langkah pertama adalah meentukan TV nasional, local, regional, radio dan media cetak untuk menggerakkan target audiens anda untuk mengambil Tindakan yang anda inginkan. Buatlah daftar 20 media yang paling dapat mempengaruhi srategi anda, atur berdasarkan kepentingan dari kampanye anda. Disebelah media, buat daftar jurnalis yang anda ingin temui dan ajak untuk bekerja sama dan tipe bagian yang anda ingin fiturkan di media tersebut. Beberapa contoh dari tipe bagian-bagian tersebut ditujukan untuk:

- TV, radio, print news story
- Surat kepada editor
- Penampilan di radio atau tv talkshow
- Fitur cerita di majalah

Sekarang waktunya anda merencanakan bagaimana menarik media yang ditargetkan untuk mencakup cerita dan menyampaikan pesan anda. Perencanaan – dengan garis waktu yang realistis – acara, produk, story release, taktik untuk mendapatkan pesan anda hingga sampai ke audiens. Coba inga kesuksesan anda di Langkah 1, namun jangan biarkan kesuksesan atau kegagalan anda menghalangi imajinasi atau rasa strategis anda.

Apa yang menjadi topik atau pitch bagi media atau reporter yang anda inginkan? Pilih dari daftar dibawah ini dan pikirkan secara mendalam:

- Studi/laporan/pengumuman baru
- Kejadian/hari peringatan
- Tren
- Lokalisasi cerita nasional
- Minat dramatis manusia
- Kontroversi
- Sudut segar dari cerita lama
- Liburan
- Profil dari seseorang yang mengesankan
- Respon terhadap cerita yang besar
- Keterlibatan selebriti

## **Langkah 4**

### **Lacak dan evaluasi**

- Evaluasi cerita anda yang diberitakan
- Ciptakan system untuk menangkap media hits anda
- Pertimbangkan mempekerjakan print news clipping service
- Hubungi audio/video clipping service Ketika adanya hits di TV dan radio untuk menjamin tertangkapnya hits tersebut.

- Cari situs berita seperti Nexis.com dan Google News yang menyebutkan organisasi anda
- Daftarkan staf atau sukarelawan komunitas untuk mengumpulkan print hits dan rekam penampilan di TV dan radio
- Catat jurnalis siapa yang memberitakan cerita anda. Apabila anda menyukai ceritanya, ucapkan terima kasih untuk berita yang dibuat. Lanjutkan untuk membangun hubungan dengan mereka.

### **Evaluasi**

Setelah tiap upaya dilakukan, nilai apa yang telah berhasil dan apa yang dapat ditingkatkan. Penilaian dapat dilakukan seminggu setelah kejadian atau berita tersebut muncul. Dengan demikian akan membantu anda mendapatkan persepektif untuk berkembang dan menghasilkan penilaian yang jujur.

### **Rayakan**

Berbanggalah dengan hasil pekerjaan anda! Ini saatnya membuat dunia menjadi tempat yang lebih baik!

### **Poin Pembahasan**

Setelah anda membaca ini, anda dapat menemukan proposisi dimana perencanaan strategis akan membantu anda mengalokasikan sumber daya secara lebih efektif dan strategis dengan menitikberatkan pada sinergi dan peluang bersama didalam berbagai program dan area-area kerja. Bagaimana anda mendukung proposisi tersebut? Apa saja manfaat sinergi dan peluang Bersama didalam mendukung berbagai program dan area-area kerja?

## BAB 9

# KOMUNIKASI STRATEGIS DAN PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN

### Kunci Pembelajaran:

9.1 Kontribusi dari Konsep Strategi Komunikasi dalam Pengambilan Keputusan

9.2 Dimensi dari Komunikasi Strategis dalam Pembuatan Keputusan

### 9.1 Kontribusi dari Konsep Strategi Komunikasi dalam Pengambilan Keputusan

Publikasi terkait komunikasi korporat dan hubungan public memberikan makna yang beragam terhadap konsep dari kontribusi strategis dari komunikasi dalam pembuatan keputusan, memuji potensial, dan menggambarkan implikasi dalam proses penciptaan nilai korporat (Hallahan et al., 2007; Invernizzi dan Romenti). Invernizzi dan Romenti kemudian menambahkan bahwa tiga komponen, ditekankan oleh para ahli komunikasi, memfokuskan pada konsep dari kontribusi strategis dari komunikasi terhadap corporate governance dari perspektif yang berbeda: kontribusi dari komunikasi terhadap definisi dan difusi dari strategi korporat dan guiding values, analisis dan interpretasi dari konteks organisasional, dan terakhir, aktivasi dari hubungan simetris dengan stakeholder perusahaan.

**Strategi korporat dan guiding values.** Beberapa ahli (Argenti, 2008; Cornelissen, 2008; Van Riel, 1995)

mendefinisikan stratejik sebagai aktivitas komunikasi yang mengetahui konten dari strategi perusahaan dan keputusan korporat yang penting bagi stakeholder kunci, baik itu internal maupun eksternal. Aktivitas komunikasi memfokuskan pada apa yang dikomunikasikan untuk memperoleh efek yang diinginkan (Stroh, 2007). Dalam kasus terkait stakeholder internal, mengkomunikasikan keputusan terkait stratejik pilihan strategis perusahaan menyediakan energi kanal kolektif terhadap tujuan Bersama, konsisten dengan misi perusahaan dan guiding values.

Dalam kasus stakeholder eksternal, aktivitas komunikasi strategis bersifat esensial untuk membentuk posisi yang jelas dalam pikiran para stakeholder dan juga mengembangkan reputasi jangka Panjang yang solid (Cornelissen, 2008). Studi ini menekankan pada pentingnya melangsungkan aktivitas-aktivitas komunikasi untuk menjamin koherensi dari pesan yang terkirim serta niatan strategis dari organisasi (Van Riel, 1995).

**Analisis dan Interpretasi dari konteks.** Pada sudut pandang ini, komunikasi berperan sebagai fungsi dari boundary spanning. Fakta bahwa *boundary function* memberikan komunikasi korporat posisi yang menguntungkan untuk mengobservasi dan menginterpretasikan konteks dimana organisasi beroperasi, ini dinilai sebagai tema utama dalam studi manajemen stratejik yang menjamin keberlangsungan jangka Panjang perusahaan. Tema ini menjadi krusial Ketika profil social korporat diperluas, dengan demikian, dengan meningkatnya

*counterparts* dan meningkatnya *urgency* dan tekanan dari permintaan akan hal tersebut (Sciarelli, 2007).

Aktivasi dari hubungan simetris dengan stakeholder perusahaan. Para ahli dalam hubungan public (*public relations*) telah mengidentifikasi secara tradisional pengembangan dari hubungan yang solid dan simetris antara organisasi dan stakeholder sebagai objektif strategis dari komunikasi (Ledingham, Bruning, 2000; Grunig, 2001; Ferguson, 1999). Bahkan para ahli teori *post-modern*, Ketika merujuk pada teori kompleksitas dan chaos, menggarisbawahi pada pentingnya objektif ini dan mengafirmasikan bahwa professional komunikasi harus membangun peran proaktif dalam organisasi mereka (Holtzhausen, 2002).

Peran ini mengimplikasikan meninggalkan perilaku manajemen yang *short-sighted* didedikasikan secara primer untuk menjaga keminatan mereka (*buffering*), dan mendedikasikan energi mereka untuk mendukung keterbukaan pikiran pada bagian dari organisasi terhadap lingkungan referensinya, merangkul stimuli yang datang dari luar, menghargai kekayaan opini, posisi, dan pengalaman yang memuat konteks organisasional.

## **9.2 Dimensi dari Komunikasi Strategis dalam Pembuatan Keputusan**

Dalam pembahasan diatas, kami berupaya menekankan bahwa peran strategis dari komunikasi dalam organisasi telah semakin berkembang dan semakin penting. Untuk itu, kami mengidentifikasikan dimensi-dimensi komunikasi berikut ini sebagai proses decisional.

**The enabling role of communication.** Dimensi pertama dan yang paling tradisional yang didefinisikan oleh Zerfass et al. (2008: 70) sebagai *enabling role of communication* adalah bagaimana komunikasi memfasilitasi implementasi dari keputusan perusahaan. Dalam kasus ini *Chief Communication Officer* berkontribusi dengan mengikuti momentum keputusan actual dan memberikan pengaruh pada cara dimana keputusan dikomunikasikan dan dijalankan.

Komunikasi membantu mengelola aktivitas-aktivitas ini, utamanya taktis dalam sifatnya, yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan keputusan itu sendiri. Faktanya, komunikasi memungkinkan proses decisional dengan mentransmisikan konten kepada pihak yang berminat, melibatkan dan memotivasi sumber daya manusia, mendukung adanya kepemimpinan, membantu merencanakan, dan mengorganisir aktivitas-aktivitas manajerial dan operasional, membuatnya mungkin untuk mengecek hasil yang diperoleh (Steinmann, Schreyogg, 2005).

Beberapa penulis mendefinisikan strategi komunikasi (Argenti, 2007; Cornelissen, 2008; Van Riel, Fombrun, 2007; Steyn, 2007) sebagai apa yang membuat organisasi diketahui baik dari dalam maupun dari luar, keputusan terkait strategi perusahaan dan objektif bisnis memfokuskan pada sinergi dari anggota internal dan eksternal organisasi terhadap tujuan Bersama.

**Constitutive role of communication.** Tipe kedua dari dimensi strategis dapat didefinisikan sebagai peran konstitutif dari komunikasi. Pada kasus ini, komunikasi

menjadi sesuatu yang lebih dari komponen infrastructural dari bisnis. Ini mendukung proses decisional, mempengaruhinya melalui aktivitas-aktivitas reflektif dari analisis dan interpretasi dari konteks internal dan eksternal. Disini, aktivitas mendengarkan memerankan bagian yang berbeda dari enabling role of communication, dimana aktivitas mendengarkan bertujuan untuk menyelaraskan komunikasi dari keputusan yang diambil dengan opini dan perilaku dari stakeholder.

Dalam kasus peran konstitutif dari komunikasi, analisis konteks mengkondisikan formulasi dari pilihan-pilihan strategis yang dipilih, karena ini memperluas pilihan dari kriteria keputusan dimana melibatkan elemen komunikasi didalamnya. Pada kata lain, melalui aktivitas reflektif, komponen komunikasional memasuki proses decisional itu sendiri dan berkontribusi untuk mempengaruhi kontennya. Dengan secara hati-hati mendengarkan konteks dan memahami ekspektasi dari stakeholder prinsipil, Chief Communication Officer dapat memperkirakan dampak terhadap mereka dan berkontribusi terhadap pembuatan keputusan dalam menjaga konteks agar tetap selaras dan koheren.

**Communication Oriented Organization.** Dimensi strategis yang dimiliki oleh komunikasi dalam menjalankan organisasi yang kompleks dalam menjamin kesuksesannya adalah satu-satunya yang mendukung proses decisional dari fungsi individu korporat, dan lebih umumnya, tata Kelola dari organisasi itu sendiri. Faktanya, sebagai tambahan untuk dua dimensi strategis yang kita definisikan sebagai “enabling” dan “constitutive”, terdapat juga dimensi yang ketiga yang

mengidentifikasi komunikasi sebagai poin referensi untuk tiap proses decisional yang penting dari perusahaan. Dalam kata lain, perusahaan-perusahaan semakin menjadi organisasi yang berorientasi pada komunikasi.

Sesuatu seperti ini terjadi di Amerika Serikat dalam decade pertama pada abad sebelumnya dan di Eropa pada periode setelah Perang Dunia Kedua berakhir, Ketika semua keputusan diambil dengan tujuan membuat proses manufaktur lebih efisien. Seperti halnya juga pada tahun 1950-an dan tahun 1960-an, keputusan-keputusan dipengaruhi oleh pendekatan yang didominasi oleh pertimbangan pemasaran dan prinsip-prinsipnya. Pada kasus pertama, tidak hanya CEO, bahkan insinyur dan para ahli dalam produksi, tetapi juga manajer produksi berperan dominan; pada kasus kedua, CEO seringkali adalah manajer dengan latar belakang penjualan, dan manajer pemasaran yang memegang peran penting dalam komite eksekutif.

Pada hari ini merupakan arah dimana komunikasi berjaya. Sekarang, komunikasi dilihat sebagai sesuatu yang tidak tergantikan untuk tiap inisiatif perusahaan. Semakin tinggi kesadaran yang tumbuh dari hasil tiap keputusan yang dikomunikasikan; sehingga perusahaan mengkomunikasikan bukan hanya melalui metode komunikasi yang sesuai, tetapi juga melalui konten yang dikomunikasikan itu sendiri. Lebih konkretnya, kita dapat mengatakan bahwa dimensi strategis dari komunikasi tidak hanya memuat dalam pengembangan dari keterampilan mendengarkan dan aktivitas-aktivitas reflektif oleh professional komunikasi. Bukan juga memuat pertumbuhan dari para spesialis yang membuat

inisiatif dalam komunikasi dan public relations, bukan juga dikelola melalui model manajerial yang canggih.

### **Poin Pembahasan**

Setelah anda membaca bab ini, anda dapat menemukan proposisi dimana peran konstitutif dari komunikasi mendukung proses decisional, mempengaruhinya melalui aktivitas-aktivitas reflektif dari analisis dan interpretasi dari konteks internal dan eksternal. Bagaimana anda mendukung proposisi tersebut? Menurut anda, adakah manfaat lainnya dari peran konstitutif dari komunikasi? Jelaskan dengan contoh.



# BAB 10

## SALURAN KOMUNIKASI INTERNAL

### Kunci Pembelajaran:

- |  |
|--|
| 10.1 Komunikasi Internal                                     |
| 10.2 Kanal Komunikasi Internal: Electronic mail dan Intranet |
| 10.3 Penggunaan Social Media                                 |

### 10.1 Komunikasi Internal

Komunikasi internal adalah spesialisasi yang bertumbuh paling pesat dalam manajemen komunikasi dalam organisasi. Praktisi komunikasi melihat komunikasi internal sebagai area yang menantang (Fitz & Patrick, 2004: 30 dalam Welch & Jackson, 2005: 177; Sewestianiuk dan Voitovici, 2013), yang secara signifikan mempengaruhi kemampuan organisasi untuk melibatkan karyawan ke dalam perubahan lingkungan dan memahami objektif terkait (Welch & Jackson, 2005: 193). Quirke (2000:21) mengklaim bahwa komunikasi internal adalah proses inti dimana bisnis dapat menciptakan nilai. Ia menjelaskan bahwa aset organisasi hari ini meliputi *“the knowledge and interrelationship of its people”* dan proses organisasi yang dibutuhkan untuk dapat menghasilkan nilai (Quirke, 2000 dalam Welch & Jackson, 2005: 178). Komunikasi internal terjadi secara konstan dan meliputi percakapan informal dan juga formal, komunikasi yang dikelola dalam organisasi (Dolphin, 20005).

Sejumlah penulis (Dolphin, 2005: 172, Smidts et al., 2001, Van Riel, 1995 dalam Welch & Jackson, 2005: 178) menyediakan pernyataan identic dari Frank & Brownell (1989) sebagai definisi dari komunikasi internal: “the communication transactions between individuals and/or groups at various levels and in different areas of specialization that are intended to design and redesign organization, to implement designs, and to co-ordinate day-to-day activities” (Frank & Brownell, 1989: 5-6 dalam Welch & Jackson, 2005: 179). Dolphin (2005: 172) merujuk pada definisi ini dan menelusuri komunikasi internal dalam konteks korporat dan fungsi komunikasiya.

Dalam artikel yang berjudul “Rethinking internal communication” oleh Welch dan Jackson (2005), penulis menggarisbawahi bahwa definisi Frank & Brownell (1989) sebenarnya merujuk pada “organizational communication as a field of study and practice, not internal communication or employee communication as a part of integrated corporate communication” (Welch & Jackson, 2005: 179). Oleh karena itu, mereka mengembangkan konsep komunikasi korporat internal, yang didefinisikan sebagai “communication between an organization’s strategic managers and its internal stakeholders, designed to promote commitment to the organization, a sense of belonging to it, awareness of its changing environment and understanding of its evolving aims” (Welch & Jackson, 2005: 186).

Beberapa definisi dari komunikasi internal mempertimbangkan perspektif stakeholder. Scholes (1997 dalam Welch & Jackson, 2005: 182) menggambarkan komunikasi internal sebagai “the professional

management of interactions between all those with an interests or a 'stake' in a particular organization". Welch & Jackson (2005: 182) memperhatikan bahwa definisi dari Scholes tidak membedakan antara tipe-tipe minat yang berbeda; dan apa yang lebih relevan, ini dapat digunakan dengan serupa Ketika merujuk pada komunikasi eksternal dan internal. Berdasarkan Freeman (1984: 25) stakeholder internal meliputi: manajemen lini, anggota tim dan kelompok internal lainnya seperti department terkait dan manajer subsidiary.

Berdasarkan penelitian oleh Cheney & Christensen (2001), Welch & Jackson, 2005 menyarankan bahwa Ketika mengidentifikasi stakeholder dalam organisasi, tiga tingkat komunikasi internal harus dipertimbangkan: day-to-day management-employee relations, strategic mission, project management, dan organizational development (Cheney & Christenses, 2001 dalam Welch & Jackson, 2005: 1984). Sebagai hasilnya, penulis mengusulkan definisi yang telah dioptimalkan dengan pendekatan stakeholder terhadap komunikasi internal: "strategic management of interactions and relationships between stakeholders within organizations across a number of interrelated dimensions including, internal line manager communication, internal peer communication, internal project peer communication, and internal corporate communication" (Welch & Jackson, 2005: 1984).

Empat dimensi yang diakui dari komunikasi internal adalah: internal line management communication, internal team peer communication, internal project peer communication dan internal corporate communication. Secara spesifik, internal corporate communication terjadi

antara manajer strategik dan semua karyawan dan mempertimbangkan objektif organisasi, tujuan, pencapaian, dan perubahan. Sebagai tambahan, konsep ini meliputi pentingnya mempertimbangkan lingkungan internal dan eksternal dan mengkomunikasikan secara etis (Welch & Jackson, 2005: 190-193).

Komunikasi internal terjadi dalam iklim yang dipengaruhi oleh budaya organisasi. Lingkungan internal merepresentasikan struktur organisasi, kepemimpinan, gaya manajemen, budaya, sub-budaya, dan hubungan karyawan. Budaya organisasi melibatkan konsep-konsep seperti symbol, pahlawan, ritual, nilai-nilai dan praktik (Hoftstede et al., 1990). Welch & Jackson menyarankan bahwa komunikasi internal mempengaruhi budaya organisasi karena hal tersebut merepresentasikan budaya (2005: 192). Sehingga tim internal mewariskan ritual korporat dan kisah-kisah (bagaimana proyek sebelumnya dilakukan), manajemen lini internal mendistribusikan ulang rutinitas dan control (pertemuan penilaian kinerja) dan kanal dari komunikasi internal (intranet, newsletters) mengilustrasikan budaya korporat dengan mengkomunikasikan kisah-kisah, merayakan pahlawan-pahlawan dan mempromosikan ritual-ritual korporat.

Mendefinisikan komunikasi internal sebagai “the communication transactions between individuals and/or groups at various levels and in different areas of specialization that are intended to design and redesign organizations, to implement designs and to coordinate day-to-day activities” (Frank & Brownell, 1989: 5-6 dalam Welch & Jackson, 2007), kami dapat menyarankan bahwa komunikasi internal tergantung pada struktur organisasi,

menjadi alat utama untuk mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas antara department kerja (Welch & Jackson, 2007).

Pada sisi lain, Cheney dan Christensen secara sederhana berhubungan dengan komunikasi internal sebagai “employee relations, statements of mission and organizational development” (Cheney & Christensen, 2001: 231 dalam Welch & Jackson, 2007). Kesederhanaan dari definisi ini mencakup ide terkait jaringan internal, dengan menyebutkan budaya organisasi dan evolusinya melalui kontak komunikasi dengan kelompok target eksternal (Welch & Jackson, 2007).

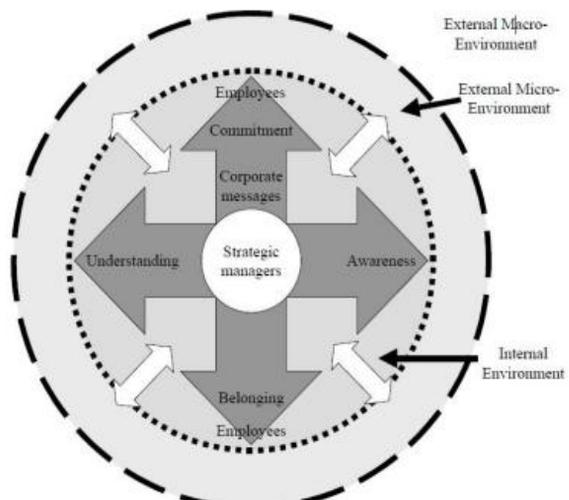


Figure 3.  
Internal corporate  
communication

**Gambar 10.1.** Internal Corporate Communication  
(Sumber: Welch dan Jackson, 2007)

Sebagai tipe komplementer dari komunikasi internal, komunikasi manajemen dapat dikaitkan dengan sumber daya internal, khususnya sumber daya manusia, sedangkan komunikasi pemasaran diidentifikasi dalam literatur sebagai periklanan, direct mail, personal selling, dan sponsorship (Welch & Jackson, 2007).

Dalam pandangan ini, komunikasi manajemen berhubungan dengan komunikasi yang melibatkan akses terhadap sumber daya, diantaranya sumber daya manusia. Kepentingan dari stakeholder dalam komunikasi internal terlihat dalam definisi Freeman yang menggambarkannya sebagai “any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the firm’s objectives.” (Freeman, 1984: 25). Ketika menghubungkannya dengan komunikasi internal, kita menemukan beragam kelompok yang dapat dipertimbangkan sebagai stakeholder pada tingkatan yang beragam dalam perusahaan: general employees, top management atau strategic managers (CEO, senior management teams), day-to-day management (supervisors, middle managers or line-managers), directors, heads of department, team leaders, division leaders, CEO sebagai line managers, work teams (department, divisi), project team (Welch & Jackson, 2007). Berbicara mengenai komunikasi internal korporat, pola komunikasi dirancang untuk mempromosikan identitas korporat melalui rasa kepemilikan dan memahami semua kemungkinan perubahan yang dapat mempengaruhi lingkungan kerja (Welch & Jackson, 2007).

## **10.2 Kanal Komunikasi Internal: Electronic mail dan Intranet**

Model dari komunikasi internal yang efektif meliputi iklim komunikasi yang positif dimana komunikasi dua arah bersifat dominan dan hubungan antara karyawan umum dan manajemen puncak dibangun berdasarkan kepercayaan Bersama dan transparansi (Hewitt, 2006).

Faktor lain yang berkontribusi pada strategi komunikasi yang sukses adalah kapabilitas manajer lini dalam memotivasi dan mendukung karyawan, melalui pembagian pengetahuan dan informasi yang cukup mengenai kemungkinan perubahan-perubahan organisasi. Literatur menyarankan bahwa karyawan harus menerima informasi terkait: peran mereka dalam organisasi dan kinerja mereka serta objektif yang komprehensif dari organisasi (Hewitt, 2006).

Komunikasi internal strategis juga berdasarkan pada komunikasi relasional dan pengaruh personal di tempat kerja. Toth (2000 dalam White et al., 2010) menyarankan bahwa komunikasi interpersonal mempengaruhi esensi dari hubungan public, kekuatan dari tiap karyawan meliputi status, kepercayaan, dan kredibilitas dari individu. Karyawan dilihat sebagai perekomendasi hubungan public, dengan memiliki gambaran positif dari perusahaan dan meningkatkannya diluar lingkungan kerja. Mereka dilihat sebagai pembawa cerita internal korporat dan mereka dapat mempengaruhi gambaran korporat secara positif dengan membagikan pesan dengan orang luar (White et al., 2010).

Mempertimbangkan fakta bahwa karyawan cenderung mengevaluasi kanal-kanal komunikasi berdasarkan ekspektasi untuk kanal-kanal tersebut (Cameron & McCollum, 19993 dalam White et al., 2010), kita dapat mengatakan bahwa email adalah alat yang nyaman baik bagi pengirim dan penerima, meskipun email kurang memiliki kekayaan dan fitur-fitur yang dimiliki oleh media lainnya. Dan juga, aspek asinkronus dalam menggunakan komunikasi email dapat

menciptakan delays dalam merespon secara tepat waktu. Lebih lagi, informasi yang kompleks tidak dapat tergambarkan secara sukses melalui email (White et al., 2010).

Ketika berbicara mengenai efisiensi dari penggunaan email di perusahaan, kualitas dalam menjangkau jumlah yang lebih besar menjadikannya revolusioner didalam perusahaan. Pada sisi lain, peneliti berargumen bahwa ketergantungan yang tinggi pada alat-alat teknologi dapat menyebabkan overload informasi atau kebocoran informasi (Hewitt, 2006).

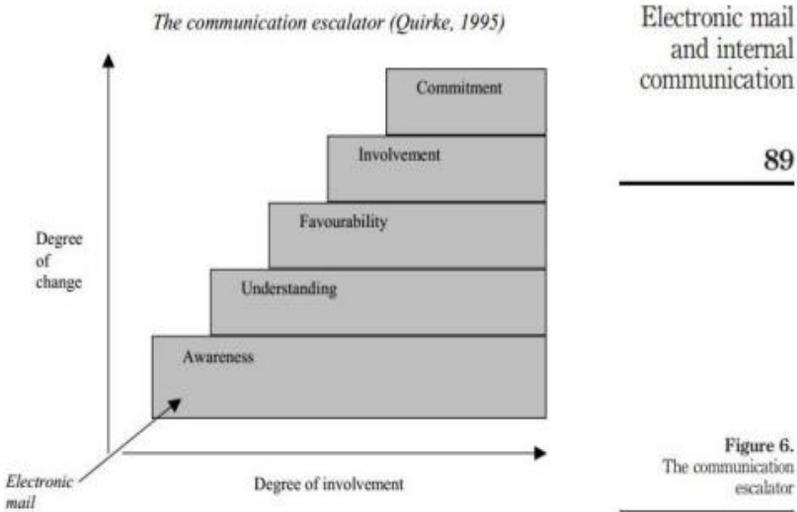


Fig. C: The use of Email in corporation (source: Hewitt, 2006)

**Gambar 10.2.** The Use of Email in Corporation (Sumber: Hewitt, 2006)

De Bussy et al. (2003) menemukan bahwa peran intranet mendukung solusi pemasaran internal dan mengembangkan budaya pelayanan yang kuat. Dalam hal ini, budaya email harus berubah ke dalam disiplin

strategis untuk dapat meningkatkan kinerja komunikasi internal (Hewitt, 2006).

Kecukupan informasi berhubungan dengan menemukan keseimbangan yang sesuai antara komunikasi yang terlalu sedikit, yang menciptakan ketidakpercayaan dan spekulasi dan komunikasi yang terlalu banyak, yang dapat menciptakan information overload. Literatur menyarankan bahwa komunikasi internal yang efektif adalah keseimbangan yang tepat antara jumlah informasi yang dibutuhkan dan informasi yang diterima (Rosenfeld et al., 2004 dalam White et al., 2010). Sehingga komunikasi mempengaruhi budaya korporat dan budaya korporat mempengaruhi komunikasi. Ini merupakan proses dua arah dimana bergantung pada semua keputusan yang dibuat di level organisasi (White et al., 2010).

Mendefinisikan intranet sebagai bagian dari system informasi internal organisasi, mendedikasikan pada dukungan dari kelompok kerja dan menguasai pengetahuan organisasi, kita dapat berasumsi bahwa perannya adalah untuk meningkatkan tingkat produktivitas dalam organisasi mana pun dengan menyediakan platform pengetahuan internal yang besar, yang dapat diakses oleh semua karyawan (Bottazzo, 2005).

Aspek positif dalam menggunakan intranet di tempat kerja dapat ditemukan dalam kapastiasnya dalam menyebarkan pesan tertentu kepada audiens internal, dan juga memiliki akses terbatas untuk orang luar. Ini juga menyediakan platform yang kaya dimana karyawan

dapat akses, peroleh dan membagikan material internal yang dapat berkontribusi pada kualitas pekerjaan mereka.

### **10.3 Penggunaan Social Media**

Sosial media adalah fenomena terkini dan kompleks sejak pengembangannya juga mendorong adanya kelompok individu berinteraksi di jaringan (Mussel, 2012). Untuk banyak orang, jaringan (web) bersifat sinonim dengan platform social media seperti Facebook, Twitter, dan Youtube. Sebagai contoh Facebook mengklaim memiliki 800 juta pengguna, setengahnya log on setiap harinya, Twitter memiliki 100 juta pengguna, dan Youtube memiliki 3 milyar pengunjung tiap harinya (Mussel, 2012). Berdasarkan Kaplan dan Haenlein, social media adalah “a group of Internet-based applications that build on the ideological and technological foundations of Web 2.0 and that allow the creation and exchange of user-generated content” (2010:61). Dalam kata lain, social media tergantung pada teknologi mobile dan web based untuk menciptakan platform interaktif dimana orang-orang bagikan, diskusikan, ciptakan, bertukar, dan memodifikasi konten media dalam komunitas dan jaringan virtual.

Sekarang, perusahaan semakin menyadari manfaat dalam menggunakan social media dalam konteks bisnis. Ini telah diklaim bahwa pertukaran pengetahuan dalam jaringan lintas Batasan organisasi adalah esensial untuk company innovativeness (Noteboom, 2000 dalam Vuori, 2012). Semakin banyak perusahaan juga memperlihatkan minat mereka dalam social media dalam komunikasi internal dan eksternal mereka, dengan karyawan juga

pelanggan, mitra dan pemasok (Chui et al., 2009 dalam Vuori, 2012).

Dalam konteks korporat, platform social media dapat digunakan untuk menghasilkan konten, mengumpulkan informasi dan membangun komunitas. Vuori menjelaskan bahwa penggunaan media social telah populer dalam membangun komunitas dan perusahaan semakin tertarik dalam “harnessing the power of online communities in ide generation” (2012, 157). Upaya perusahaan untuk melakukan outsource aktivitasnya dengan crowds dapat didefinisikan sebagai “crowdsourcing” dan merepresen-tasikan model bisnis yang baru (Howe, 2006 dalam Vuori, 2012). “The crowdsourcing method enables companies to interact with a large number of unknown participants, including suppliers, customers, trading partners or anyone willing to participate in the crowdsourcing activity” (Vuori, 2012: 158). Crowdsourcing juga berarti menggunakan kecerdasan kolektif sebagai contoh ‘wisdom of the crowds’ untuk meningkatkan inovasi dan creative thinking.

Menyadari kekuatan dari pemikiran kolektif dan membangun budaya yang berorientasi pada budaya dimana orang-orang dapat menjadi innovator, adalah aspek utama organisasi. Namun memiliki iede mengenai penggunaan pelayanan crowdsourcing tidak berarti selalu dapat berkontribusi pada peningkatan knowledge sharing atau innovativeness antara karyawan dan stakeholder.

Merujuk pada Vuori (2012: 165) ini terjadi melalui keterlibatan pengguna dan interaksi, yang didukung oleh

teknologi Web 2.0, kreasi pengetahuan dan innovativeness yang dilakukan dalam praktiknya. Praktik tersebut juga dilakukan menggunakan fitur-fitur teknologi berdasarkan interaktivitas dalam bentuk pemilihan online, pemberian komentar, membagikan website dan gambar, mengekspresikan kesukaan dan ketidaksukaan, menyimpan ide untuk penggunaan selanjutnya, dan kemampuan untuk menciptakan konten dan memodifikasi konten yang ditambahkan oleh pengguna lainnya (Vuori, 2012: 166).

Aplikasi social media mendukung komunikasi internal dengan memungkinkan karyawan untuk berdiskusi, menciptakan, dan membagikan produk, layanan, dan praktik komunikasi terkini (Vuori, 2012). Layanan social networking perusahaan dapat dikonstruksikan pada fitur-fitur yang serupa seperti Facebook, Linked in, Twitter, atau Yammer dan corporate wikis. Sebagai contoh, Ketika karyawan menguji produk perusahaan, media social dapat digunakan untuk mengumpulkan dan memperoleh umpan balik dan opini mereka.

Dalam konteks perusahaan, Web 2.0 memungkinkan media social dalam menghasilkan konten, membangun komunitas dan memanfaatkan informasi (Vuori, 2012). Sehingga komunikasi memfokuskan pada peningkatan pengaruh dari komunitas online dalam menghasilkan ide-ide inovatif. Ketika menyebutkan peran dari komunikasi strategis, kita cenderung mengekspresikan penggunaan dari media social yang memungkinkan kreasi dan pertukaran pesan organisasi dan membangun interaksi antara karyawan. Kanal-kanal komunikasi ini didukung

oleh media social berkontribusi pada pembagian pengetahuan kreatif dan terhadap peningkatan potensi inovasi.

### **Poin Pembahasan**

Setelah anda membaca bab ini, anda dapat menemukan bahwa Quirke (2000:21) mengklaim bahwa komunikasi internal adalah proses inti dimana bisnis dapat menciptakan nilai. Ia menjelaskan bahwa aset organisasi hari ini meliputi "*the knowledge and interrelationship of its people*" dan proses organisasi yang dibutuhkan untuk dapat menghasilkan nilai. Apakah anda menyetujui klaim tersebut? Bagaimana anda menjustificasinya?



## KESIMPULAN

Sejarah dari komunikasi strategis dibahas dalam buku ini yang meliputi diskusi terkait Plato sampai dengan komunikasi di pasar industrialisasi. Dengan perkembangan zaman yang ada komunikasi semakin berubah peran dan fungsinya. Hal itu tentunya harus dapat dipahami secara Bersama agar dapat menciptakan keunggulan tersendiri bagi organisasi maupun perusahaan. Tak hanya itu, best practice dari komunikasi strategis, framework serta driversnya terdapat dalam imperative dari komunikasi strategis yang mana membuka mata kita semua akan pentingnya praktik terbaik dari komunikasi dalam perusahaan.

Selain itu, komunikasi tidak pernah terlepas dari peran public relation sebagai perantara dalam proses komunikasi dari perusahaan ke klien ataupun masyarakat. Definisi, ranah terkait riset dari komunikasi strategis dan public relation, manajemen strategi komunikasi dan juga perencanaan dan strategi dikupas tuntas dalam bab tersebut.

Corporate branding erat hubungannya dengan komunikasi. Yang meliputi identitas korporat, citra dan reputasi. Baik dan buruknya perusahaan ditentukan bagaimana komunikasi secara efektif dilakukan oleh perusahaan. Perusahaan yang baik tentunya dapat memahami strategi komunikasi yang optimal agar membantu perusahaan menyampaikan pesan-pesan

positif sehingga mampu membentuk citra yang positif pula bagi perusahaan.

Media tentunya mendukung proses komunikasi dengan adanya komunikasi yang komprehensif, profil public yang kuat serta dengan memberdayakan sosial media dalam membangun komunikasi strategis. Dengan tiga hal tersebut dapat mendorong pelaksanaan komunikasi ke arah yang lebih berkelanjutan.

Corporate Social Responsibility merupakan wujud dari penyampaian pesan positif dalam komunikasi kepada masyarakat luas yang terdampak oleh bisnis. Dalam bab tersebut dijelaskan bagaimana strategi komunikasi CSR berlangsung dalam jaringan bisnis internasional serta adanya pembahasan mengenai komunikasi strategis CSR dari sudut pandang semiotic.

Perencanaan komunikasi strategis didukung juga oleh adanya piramida perencanaan komunikasi yang meliputi pembahasan terkait nilai infrastruktur komunikasi, pembangunan tujuan, target komunikasi, audiens, kerangka komunikasi yang digunakan serta pesan yang ingin disampaikan. Didalamnya juga terdapat template perencanaan komunikasi yang membantu membangun fondasi komunikasi perusahaan yang kuat.

Kemudian, proses pembuatan keputusan juga selaras dengan komunikasi strategis yang mana dijelaskan dalam buku ini mengenai kontribusi dari konsep strategi komunikasi dalam pengambilan keputusan serta dimensi komunikasi strategis dalam pembuatan keputusan.

Terakhir, kanal komunikasi internal memaparkan bagaimana pentingnya komunikasi internal, contoh kanal

komunikasi internal serta penggunaan sosial media. Keseluruhan bab tersebut menjadi wadah untuk kita berfikir bagaimana membangun organisasi yang berbasis komunikasi sehingga tiap-tiap pesan, informasi, prinsip serta nilai-nilai perusahaan dapat tersampaikan dengan baik sehingga dapat tercipta harmonisasi yang mengantarkan organisasi untuk mencapai visi dan misinya



## DAFTAR PUSTAKA

- Argenti, P. A. , H. R. A. , And B. K. A. (2005). *The Strategic Communication Imperative*.
- Byrne Criminal Justice Innovation Program Strategic Communications Toolkit Communications And Media For The Byrne Criminal Justice Innovation Program Data-Driven Strategic Communications Toolkit, Continued Toolkit 2. (N.D.). [Www.Lisc.Org/Bcji](http://www.lisc.org/bcji)
- Emeksiz, G., I. Dan Simsek, A. (2018). *Communication Strategies Used In Corporate Facebook Pages And Motivations Of Consumers For Following These Pages*.
- Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). *Strategic Communication*. In *The International Encyclopedia Of Organizational Communication* (Pp. 1-9). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc194>
- Holtzhausen, D. Rhoda., & Zerfass, A. (2014). *The Routledge Handbook Of Strategic Communication*.
- Invernizzi, E. And Romenti, S. (N.D.) *Strategic Communication And Decision-Making Processes Toward The Communication Oriented Organisation*.
- Johansson, C. (N.D.). *Strategic Communication Theory* Catrin Johansson Professor Organizational Communication Demicom • Core.
- Lång, S., & Ivanova-Gongne, M. (N.D.). *Strategic Communication Of Csr In Global Business Networks: A Semiotic Perspective*.
- Managing Strategic Communication: An Organizational Case Study On Internal Communication Channels At*

*Ericsson Göteborg Alicja Sewestianiuk Oana Voitovici  
Master Of Communicationthesis. (2013).*

The SPIN Project. (2005). *Strategic Communications  
Planning.* <http://www.spinproject.org>

Wahyu, H., Lestari, T. D., Tamara, H. W., Lestari, D.,  
Dimiyati, D., & Shihab, M. (2017). *Strategic  
Communications And Corporate Branding: A Study Of  
Jebsen & Jessen Indonesia Group.*

## TENTANG PENULIS



Mukhlis Muhammad Maududi, S.Sos., S.H., M.H. Pria kelahiran Bandung 10 Oktober 1981, menempuh Pendidikan Sarjana Strata satu (S-1) Ilmu Komunikasi dengan konsentrasi Komunikasi Massa pada Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. HAMKA (UHAMKA), juga merupakan lulusan Strata satu (S-1) dan Strata Dua (S-2) pada Universitas Islam Jakarta (UIJ) dalam Program Ilmu Hukum. Penulis aktif sebagai Pengajar di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP) UHAMKA, Program Studi Ilmu Komunikasi untuk Mata Kuliah Pengantar Ilmu Hukum dan Filsafat Komunikasi, sebagai bentuk Implementasi Tri Darma Perguruan Tinggi Penulis juga telah mempublikasi artikel ilmiah pada jurnal-jurnal terindeks juga menulis Beberapa Buku terkait Hukum dan Kebebasan Pers, seperti “Biografi Fatmawati Soekarno, Merajut Merah putih dari Bengkulu, Perspektif Sosio-Legal (2021)”, “Perkembangan dan Kebebasan Pers Pasca Reformasi (2021)”, selain aktif dalam bidang akademik penulis juga aktif sebagai praktisi hukum.



Aisyah Pia Asrunputri, B.A. (Hons), M.M. lahir di Jakarta pada 4 Agustus 1992 dan merupakan lulusan dari Staffordshire University/ Asia Pacific University of Technology and Innovation (Dual Degree) pada tahun 2014 dengan fokus studi International Business dan memperoleh gelar magister dari Universitas Pancasila pada tahun 2020 dengan fokus studi Manajemen Sumber Daya Manusia. Waktunya di isi dengan menjadi tenaga pengajar di Universitas Islam As-Syafi'iyah. Selain mengajar, penulis juga menjadi reviewer untuk lebih dari 30 high impact Scopus journals. Selain itu beberapa buku dalam ranah manajemen juga telah ditelurkannya yang diantaranya berjudul "Membangun Paradigma dari Organisasi Pembelajar Berkelanjutan" (2019), "Industri Organisasi: Pendekatan Integratif dalam Menghadapi Perubahan" (2020), "Fundamental Organisasi Pembelajar Berkelanjutan: Upaya Organisasi dalam Berakselerasi terhadap Perubahan Strategis" (2021), "Biografi Fatmawati Soekarno, Merajut Merah Putih dari Bengkulu, Perspektif Sosio-Legal" (2021), dan "Membangun Kinerja Berkelanjutan Pada Era Ketidakpastian - VUCA - Advanced Strategic Management" (2021). Sejumlah artikel terakreditasi SINTA juga telah ditulis dengan fokus multidisiplin. Mulai dari total quality management, strategic management sampai dengan human resource management. Saat ini penulis sedang menempuh studi doktoralnya di Universitas Trisakti dengan konsentrasi Manajemen Strategik