

Public Relations Stratejik

Penulis:

Prayudi, SIP, MA, Ph.D

Penerbit

Komunikasi UPN Press

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan

Public Relations Stratejik

Prayudi, SIP, MA, Ph.D

Copyright © Prayudi, SIP, MA, Ph.D 2012

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronis maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam, atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penulis

Penata Letak : Winantiyo, S.Sos

Desain Sampul : Winantiyo, S.Sos

Cetakan Pertama, 2012

ISBN: 978-602-19720-0-7

Diterbitkan oleh:

Komunikasi UPN Press

Jl. Babarsari 2, Tambakbayan, Yogyakarta, 55281

Telp. (0274) 285268, Fax. (0274) 487147

Dicetak Oleh:

CV Pandan Mas

Susukan I Margokaton Seyegan Sleman

Yogyakarta 55561

Telp. (0274) 7114424

Kupersembahkan untuk Wulan, Nisa dan Hanif

Kata Pengantar

Public Relations Strategik merupakan buku yang ditulis bagi mereka yang ingin mendapatkan pemahaman lebih mendalam mengenai konsep dan implementasi pendekatan strategik public relations. Keinginan membangun hubungan dengan beragam publik, meningkatkan reputasi organisasi, membangun perusahaan yang berorientasi pada masyarakat dan lingkungan, telah mendorong pentingnya keberadaan public relations didalam organisasi.

Public Relations Strategik merupakan pengembangan dari hasil penelitian yang penulis lakukan tentang *Praktek Public Relations Organisasi: Studi Kasus pada Perusahaan Tambang, Perusahaan Pupuk dan Perusahaan Minyak*. Pengalaman sebagai instruktur pelatihan public relations bagi praktisi public relations perusahaan membantu penulis dalam mengembangkan buku ini. Sehingga dapat dikatakan bahwa *Public Relations Strategik* didasarkan pada praktek public relations terkini.

Sekarang ini, bisa dikatakan semua organisasi membutuhkan aktivitas public relations pada berbagai tingkatan. Tidak hanya perusahaan yang berorientasi bisnis, instansi pemerintah dan organisasi non profit pun mulai menyadari pentingnya praktek public relations. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana pendekatan manajemen yang dilakukan pimpinan organisasi dan bagaimana aktivitas public relations bisa memberi nilai tambah strategik pada organisasi.

Public relations merupakan sebuah terminologi yang memayungi beragam aktivitas yang menjelaskan bagaimana sebuah organisasi seharusnya mengelola komunikasi dengan beragam publik dalam rangka membangun hubungan dan citra baik yang pada akhirnya mendukung tercapainya objektif organisasi. Begitu luasnya, sehingga tidaklah mungkin sebuah buku bisa menjelaskan setiap aspek dari aktivitas public relations. Sisi sejarah perkembangan, tehnik public relations, dan praktek public relations

antara negara maju dan berkembang tidak dikaji dalam buku ini. Meskipun demikian, penjelasan dalam buku ini akan melengkapi peminat public relations dengan pengetahuan agar bisa menjalankan peran stratejik dan memberikan nilai tambah pada organisasi.

Penulis hendak mengucapkan terima kasih pada para praktisi public relations dari berbagai perusahaan yang telah bersedia berbagi pengetahuan, ide dan gagasan hingga terwujudnya buku *Public Relations Stratejik* ini.

Semoga apa yang sudah penulis susun dalam buku ini bermanfaat bagi semua pihak yang tertarik pada dunia public relations dan mampu memberikan inspirasi dan motivasi. Penulis terbuka terhadap kritik dan saran demi perbaikan buku ini di masa datang.

Yogyakarta, Februari 2012

Prayudi, SIP, MA, Ph.D
prayudi@upnyk.ac.id

Daftar Isi

Halaman Persembahan	iii	
Kata Pengantar	iv	
Daftar Isi	vi	
Daftar Bagan	ix	
Daftar Tabel	x	
Daftar Grafik	xi	
Daftar Gambar	xii	
Bab 1	Public Relations: Profesi dan kebutuhan	1
	Pendahuluan	1
	Apakah Public Relations itu?	2
	Empat Model Public Relations Grunig dan Hunt	16
	Model Baru Praktek Dua Arah	21
	Identifikasi Publik	25
	Prospek Profesi Public Relations	32
	Terminologi Public Relations	34
	Kesimpulan	39
Bab 2	Public Relations dan Manajemen	41
	Pendahuluan	41
	Teori Sistem dan Public Relations	42
	Peran Public Relations	53
	Komunikasi dalam Organisasi	59
	Public Relations dalam Struktur Organisasi	62
	Kesimpulan	68
Bab 3	Public Relations dan pembuatan Keputusan Organisasi	75
	Pendahuluan	75

	Mengapa harus Public Relations?	77
	Kontribusi Public Relations dalam Pembuatan Keputusan	84
	Kesimpulan	91
Bab 4	Riset dalam Public Relations	93
	Pendahuluan	93
	Riset dan Public Relations	94
	Jenis Riset Public Relations	100
	Metode Riset Public Relations	114
	Kesimpulan	126
Bab 5	Perencanaan Public Relations Strategik	129
	Pendahuluan	129
	Apakah Rencana Itu?	130
	Perencanaan Strategik bagi Public Relations	132
	Elemen Proposal Perencanaan Public Relations	158
	Kesimpulan	179
Bab 6	Public Relations dalam Integrated Marketing Communication	181
	Pendahuluan	181
	Marketing Advertising dan Public Relations	183
	Apakah Integrated Marketing Communication?	190
	Brand dan Reputasi	196
	Model Brand Relationship	201
	Kesimpulan	208
Bab 7	Public Relations dan Manajemen Isu	211
	Pendahuluan	211
	Reputasi	214
	Siklus Isu	216
	Manajemen Isu	226

	Dimana Kontribusi Public Relations?	238
	Kesimpulan	240
Bab 8	Public Relations dan Komunikasi Krisis	243
	Pendahuluan	243
	Anatomi dan Jenis Krisis	245
	Manajemen dan Komunikasi Krisis	257
	Kesimpulan	279
Bab 9	Public Relations dan Corporate Social Responsibility	281
	Pendahuluan	281
	CSR: Definisi dan Perkembangan	284
	Perencanaan Stratejik CSR	294
	Kesimpulan	307
	Daftar Pustaka	309
	Indeks	319

Daftar Bagan

Bagan 1.1	Model Fungsi PR dalam Organisasi	13
Bagan 2.1	Relasi supra sistem, sistem dan sub sistem	43
Bagan 2.2	Hubungan komunikasi dan efek dalam komunikasi sistem terbuka	49
Bagan 2.3	Peran Boundary Spanning Public relations	52
Bagan 2.4	Peran-peran Public Relations	54
Bagan 2.5	Posisi ideal public relations dalam organisasi	63
Bagan 2.6	Contoh struktur departemen public relations	65
Bagan 3.1	Tiga langkah peran stratejik	88
Bagan 4.1	The PII Model	105
Bagan 4.2	The Pyramid Model of PR Research	108
Bagan 4.3	Public Relations Effectiveness Yardstick	110
Bagan 4.4	Unified Model of Public Relations Evaluation	113
Bagan 4.5	Metode Riset Informal	118
Bagan 4.6	Metode Riset Formal	123
Bagan 5.1	Hubungan yang mempengaruhi dari lingkungan terhadap program public relations.	135
Bagan 5.2	Proses Manajemen Public Relations	137
Bagan 5.3	Logika berpikir analisa situasi masalah	140
Bagan 5.4	Logika berpikir rencana public relations	141
Bagan 7.1	Hubungan Citra, Identitas, Reputasi	217
Bagan 7.2	Siklus Isu	220
Bagan 7.3	Kesenjangan praktek organisasi dengan harapan publik	227
Bagan 7.4	Model Proses Manajemen Isu	231
Bagan 8.1	Anatomi Krisis	246
Bagan 8.2	Siklus Krisis Ideal	250

Daftar Tabel

Tabel 1.1	Karakteristik Empat Model Public Relations	20
Tabel 4.1	Persentase praktisi PR tentang perlunya evaluasi	97
Tabel 4.2	Persentase praktisi PR melakukan evaluasi	98
Tabel 5.1	Proses Perencanaan Stratejik Public Relations	146
Tabel 5.2	Taktik Public Relations	172
Tabel 5.3	Contoh Tabel Gantt Chart	174
Tabel 6.1	Perbedaan Public Relations dan Marketing	184
Tabel 6.2	Perbedaan Public Relations dengan Periklanan	188
Tabel 8.1	Jenis-Jenis Krisis	255
Tbael 8.2	Langkah-langkah Persiapan Krisis	261
Tabel 8.3	Langkah-langkah Pelatihan Media	265
Tabel 8.4	Langkah-langkah Persiapan Saluran Komunikasi Krisis	267
Tabel 8.5	Langkah-langkah Respon Krisis	271
Tabel 8.6	Daftar Strategi Perbaikan Reputasi	272
Tabel 8.7	Jenis Krisis dilihat dari Atribusi Tanggung Jawab Krisis	274
Tabel 8.8	Praktek Komunikasi Krisis	275
Tabel 8.9	Langkah-langkah Pasca Krisis	277
Tabel 9.1	Perkembangan Konsep Corporate Social Responsibility	285
Tabel 9.2	Contoh matriks aktivitas CSR	304

Daftar Grafik

Grafik 1.1	Beragam Publik Perusahaan	31
Grafik 4.1	Jenis Metode Riset Online Kualitatif	122
Grafik 6.1	Model <i>Brand Relationship</i>	202
Grafik 8.1	Tahapan manajemen krisis	260
Grafik 9.1	Tujuh Subyek Inti dalam ISO 26000	288
Grafik 9.2	<i>Tripple bottom line</i> : sosial, lingkungan, dan ekonomi	295
Grafik 9.3	Tahapan pengembangan straegi <i>CSR</i>	296
Grafik 9.4	Stakeholder Perusahaan	300

Daftar Gambar

Gambar 6.1	Iklan <i>CSR</i> PT Aqua Danone	190
Gambar 6.2	Hubungan public relations, periklanan dan marketing	195
Gambar 6.3	Sepuluh brand perusahaan dengan reputasi terbaik	198
Gambar 7.1	Pramugari bagi-bagi bunga, protes penggajian	223

Bab 1

Public Relations: Profesi dan Kebutuhan

Pendahuluan

Public relations telah menjadi sebuah profesi yang berkembang pesat di Indonesia pasca era Orde Baru. Kebebasan berekspresi sebagai konsekuensi era reformasi telah menumbuhkan sikap kritis publik. Manajemen perusahaan, misalnya, tidak bisa lagi mengabaikan demo masyarakat yang menuntut dilibatkannya mereka dalam aktivitas keseharian perusahaan; tidak menghiraukan permintaan media massa akan informasi saat krisis menimpa perusahaan; dan mengabaikan karyawan yang mengancam akan melakukan mogok kerja jika tuntutan mereka tidak diperhatikan perusahaan. Semua membutuhkan penanganan komunikasi dengan cepat. Kebutuhan akan informasi dan data menjadi kunci keberhasilan komunikasi. Hal ini, jika dikelola dengan baik, akan membantu pada pembentukan citra dan reputasi perusahaan. Dalam

konteks ini, diperlukan praktisi public relations yang mampu membangun komunikasi antara perusahaan dengan beragam publiknya. Praktisi public relations yang tidak hanya memiliki keahlian teknis semata, tapi juga bisa mengembangkan kemampuan analisa dan manajerial.

Banyak perusahaan mengembangkan praktek public relations dalam berbagai tingkatannya. Ada pihak manajemen yang menempatkan public relations sebagai bagian dari koalisi dominan perusahaan, yakni orang-orang yang menjadi bagian puncak perusahaan dan menentukan kebijakan serta mengendalikan bagaimana perusahaan beraktivitas. Namun, tidak sedikit pihak manajemen yang menempatkan praktisi public relations berada pada struktur terendah perusahaan dan hanya dilibatkan ketika perusahaan menghadapi masalah. Bahkan ada praktisi public relations yang disatukan dengan bagian *security* perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada perdebatan yang alot tentang bagaimana praktek public relations di dalam perusahaan dianggap sebagai sebuah profesi yang bisa menentukan keberhasilan perusahaan dan seberapa jauh perusahaan membutuhkan public relations.

Apakah Public Relations itu?

Praktisi dan akademisi dari seluruh dunia telah mengidentifikasi tidak kurang dari 500 defnisi public relations (Grunig & Hunt, 1984:6). Untuk kepentingan buku ini, penulis tidak

bermaksud menambah lagi definisi yang ada. Namun, lebih memilih definisi yang penulis anggap relevan. Definisi yang jamak digunakan adalah yang dikembangkan oleh Rex F. Harlow (1976) berikut ini:

Fungsi manajemen khusus yang membantu mengembangkan dan memelihara jalur komunikasi saling menguntungkan, pengertian, penerimaan dan kerjasama antara organisasi dan publiknya; meliputi manajemen masalah dan isu; membantu manajemen tetap terinformasikan dan menanggapi opini publik; mendefinisikan dan menekankan tanggung jawab manajemen untuk melayani kepentingan public; mendukung manajemen dalam mengikuti dan memanfaatkan perubahan secara efektif; bertindak sebagai sistem peringatan dini dalam mengantisipasi perubahan; dan menggunakan riset serta teknik komunikasi yang sehat dan etis sebagai sarana utama (Cutlip, 2000:4).

Dari definisi public relations diatas dapat dijelaskan bahwa public relations pada prinsipnya merupakan fungsi manajemen organisasi dalam rangka menjalankan aktivitas membangun, memelihara dan meningkatkan hubungan organisasi dengan berbagai publiknya (*stakeholder*) untuk tujuan mencapai pengertian bersama (*mutual understanding*), meningkatkan pemahaman, membangun ketertarikan dan menumbuhkan simpati publik. Definisi Harlow juga secara tersirat menekankan adanya proses manajemen dalam mengembangkan aktivitas public relations. Selain itu, praktisi public relations juga harus memiliki keahlian analisa, teknis dan manajerial dalam rangka menunjang profesionalitas pekerjaannya.

Meskipun definisi Harlow termasuk lengkap karena mengandung begitu banyak konsep inti, namun lebih menjelaskan apa yang dilakukan oleh public relations dan belum menjelaskan apakah public relations itu (Theaker, 2004:4). Oleh karena itu, *World Assembly of Public Relations Associations* mengadakan pertemuan di Mexico pada tahun 1978 dan menyepakati definisi public relations berikut:

Public relations adalah ilmu sosial yang menganalisa tren, memprediksi konsekuensi, memberi konsultasi pada pimpinan dan mengimplementasikan program aksi terencana yang melayani kepentingan organisasi dan publik (Wilcox *et al.* 2003: 6)

Berdasarkan definisi ini, maka public relations merupakan ‘ilmu sosial’ yang terukur dan implementasi dari tehnik-tehnik komunikasi. Definisi ini menunjukkan empat elemen inti dari public relations— menganalisa kebutuhan komunikasi, memberi advis manajemen, merencanakan dan mengimplementasikan program komunikasi. Definisi ini juga menunjukkan profesional public relations meliputi program aksi yang melayani kepentingan organisasi dan publik. Hal ini dikarenakan seringkali praktisi public relations harus bisa menunjukkan bahwa aktivitas yang dijalankannya berdampak pada pencapaian objektif perusahaan, seperti terbentuknya reputasi.

Sedangkan *Institute of Public Relations* (IPR) di Inggris dan *Public relations Society of Australia* (PRIA) mendefinisikan public relations sebagai:

Upaya yang diniatkan, terencana dan berkelanjutan untuk membangun dan memelihara saling pengertian antara organisasi dan publiknya.

Definisi ini menekankan pentingnya perencanaan dan menunjukkan public relations bertujuan menciptakan ‘saling pengertian’. Elemen penting dalam mencapai ‘saling pengertian’ ini adalah proses dua arah. Komunikasi dan public relations bukan hanya sekedar mengirim informasi ke publik sasaran, mereka terlibat dalam memberikan bimbingan kepada manajemen mengenai sikap, pengharapan, perhatian dan kebutuhan publik. Public relations memberikan informasi berharga dan advis yang objektif ke dalam organisasi. Public relations berhubungan dengan mendengarkan dan berhubungan dengan anggota publik, bukan hanya sekedar bicara dengan mereka (MacNamara, 2000:12-13).

Misalnya, public relations yang baik bagi hotel adalah melakukan survey kepuasan pelanggan dikalangan tamu hotel atau sering dikenal dengan istilah ‘*guest comment*’. Hal ini menunjukkan bahwa hotel mempunyai perhatian terhadap pelanggannya dan ingin melakukan komunikasi yang tulus. Pihak manajemen harus melakukan aksi atas komentar yang diterima, atau survey yang dilakukan akan dianggap sebagai propaganda semata.

Hal ini merupakan salah satu perbedaan utama antara public relations dengan periklanan. Periklanan utamanya merupakan komunikasi satu arah yang dirancang untuk menjual produk.

Relationship marketing, mengakui peran yang selalu dilakukan public relations—bahwa dalam jangka panjang, hubungan dengan pelanggan dan publik inti lebih penting dan berharga daripada melakukan penjualan semata (MacNamara, 2000:13). Hubungan akan mengarah pada penjualan yang berkelanjutan. Membangun hubungan membutuhkan dialog dan interaksi dua arah, bukan hanya sekedar mengirim informasi.

Terminologi public relations di Indonesia sendiri terkadang mengalami penyempitan makna dimana public relations diterjemahkan menjadi ‘hubungan masyarakat’. Padahal, masyarakat hanyalah satu dari sekian banyak publik (*stakeholder*) yang perlu dibangun dan dijaga hubungannya dengan manajemen. Akan lebih tepat kalau ‘public relations’ diterjemahkan menjadi ‘hubungan publik’ atau ‘relasi publik’.

Pendekatan *stakeholder* berargumen bahwa tugas pihak manajemen adalah menyeimbangkan kepentingan beragam kelompok yang memiliki investasi (*stake*) dalam perusahaan (Somerville; Theaker, 2001:113). Kelompok ini bisa meliputi pemegang saham, karyawan, pelanggan, suplaier, komunitas lokal dan bahkan masyarakat luas. Kepentingan pemegang saham untuk meningkatkan profit hanya salah satu dari sekian banyak kepentingan yang harus dipertimbangkan oleh pihak manajemen. Organisasi dan *stakeholder* perlu menciptakan saling pengertian dan berbagai interpretasi yang sama atas beragam isu, jika hubungan antara keduanya hendak

berjalan dengan lancar. Komitmen untuk membangun hubungan harus memperhatikan standar etika yang tinggi, pemikiran strategik dan komunikasi yang efektif. Hubungan yang berkualitas akan terbangun ketika publik dan organisasi memiliki kepentingan yang saling melengkapi dan berbagi pandangan yang sama mengenai berbagai aspek.

Dalam hubungannya dengan publik, ada satu hal penting yang harus diingat bahwa publik organisasi itu beragam, sehingga mereka memiliki kebutuhan informasi yang berbeda dan memiliki tuntutan yang berbeda pula terhadap organisasi. Memahami perbedaan ini adalah hal yang krusial bagi praktisi public relations.

Dalam konteks public relations strategik, manajer public relations memberikan pemahaman kepada pihak manajemen agar mau melakukan perubahan. Dengan demikian, praktek public relations dalam organisasi menempati posisi yang sangat krusial bagi kelangsungan hidup organisasi tersebut. Hal ini bisa dilihat dari ‘Pernyataan Resmi Public Relations’ yang dikeluarkan oleh *Public Relations Society of America (PRSA)* atau Asosiasi Public Relations Amerika pada tanggal 6 November 1982 berikut ini:

- Antisipasi, analisa dan interpretasi opini publik, sikap dan isu yang mungkin berdampak baik atau buruk pada operasi dan rencana organisasi.
- Memberi masukan pada manajemen di semua tingkatan organisasi berhubungan dengan keputusan kebijakan, arah

tindakan dan komunikasi, mempertimbangkan dampak dan tanggung jawab sosial organisasi.

- Meneliti, melaksanakan dan mengevaluasi secara berkala, program aksi dan komunikasi untuk mencapai pengertian publik yang diperlukan untuk keberhasilan tujuan organisasi. Hal ini bisa meliputi pemasaran, keuangan, penggalangan dana, hubungan karyawan, komunitas, pemerintah dan program lainnya.
- Merencanakan dan mengimplementasikan upaya organisasi untuk mempengaruhi atau merubah kebijakan publik.
- Menentukan tujuan, perencanaan, anggaran, merekrut dan melatih staf, mengembangkan fasilitas—singkat kata, mengelola sumber daya yang diperlukan untuk melakukan hal-hal tersebut diatas.
- Pengetahuan yang mungkin dibutuhkan dalam praktek public relations seperti seni berkomunikasi, psikologi sosial, sosiologi, ilmu politik, ekonomi dan prinsip manajemen serta etika. Pengetahuan dan keahlian teknis diperlukan untuk meneliti opini, analisa isu-isu publik, hubungan media, iklan korporat, publikasi, produksi film/video, even spesial, pidato dan presentasi.

Dari definisi dan pernyataan *PRSA* mengenai public relations, sesungguhnya fungsi public relations cukup dominan di dalam perusahaan. Dan publik yang dihadapi perusahaan pun beragam. Kompleksitas aktivitas public relations, secara sederhana

dapat disimpulkan bahwa public relations pada prinsipnya adalah *manajemen komunikasi antara pihak manajemen organisasi dengan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi*. Dalam rangka menjalankan aktivitas komunikasinya, fungsi public relations dapat diidentifikasi sebagai berikut (Smith, 2007:2):

1. *Komunikasi dua arah antara organisasi dengan publiknya*. Hal ini dipahami bagaimana keahlian public relations digunakan untuk menceritakan organisasi secara efektif dan saat bersamaan juga mendengarkan publik dengan seksama untuk memahami kebutuhan dan respon mereka terhadap pernyataan dan aksi organisasi. Praktisi public relations menggunakan tanggapan dari publik untuk melakukan adaptasi terhadap aksi dan komunikasi. Proses ini merupakan sebuah siklus komunikasi yang tiada akhir dari komunikasi dengan public inti, mendengarkan masukan dari mereka, melakukan perubahan aksi dan pesan, dan kembali mengulang proses ini. Public relations merupakan pihak yang menghubungkan organisasi dengan publiknya. Praktek ini seringkali disebut dengan *boundary spanning*. Hal ini akan dibahas pada bab berikutnya.
2. *Hubungan saling menguntungkan antara organisasi dengan publiknya*. Public relations yang efektif harus mendukung hubungan yang saling menguntungkan dengan kelompok-kelompok public organisasi. Penting bagi organisasi dan publik untuk memiliki pengertian bahwa kedua belah pihak sama-sama

diuntungkan dari hubungan yang terbangun. Tidak ada satu pihak lebih dominan dari yang lain.

3. *Fungsi manajemen dan kepemimpinan.* Manajemer public relations biasanya merupakan bagian dari koalisi dominan didalam organisasi besar. Koalisi dominan merupakan orang-orang yang memberikan masukan bagi kepemimpinan organisasi. Pada beberapa perusahaan, manajer public relations memiliki ruangan yang tidak jauh dengan ruangan presiden direktur perusahaan. Mengapa? Alasan utamanya adalah karena banyak aksi organisasi memiliki dampak pada hubungan pihak manajemen dengan karyawan, masyarakat, pemegang saham dan lainnya. Praktisi public relations memberikan konsultasi mengenai kecenderungan dampak aksi pada hubungan-hubungan dengan beragam publik tersebut. Kemampuan komunikasi dengan beragam publik menjadi kunci keberhasilan praktisi public relations menjadi bagian dari koalisi dominan perusahaan dan menjalankan fungsi manajemen.
4. *Upaya terencana dan sungguh-sungguh untuk mempengaruhi opini dan kebijakan publik.* Tidak peduli ukuran dan jenis organisasi, semua organisasi pada prinsipnya rentan terhadap krisis. Pihak manajemen yang menganggap krisis tidak mungkin menimpa organsiasinya pada akhirnya akan menderita ketika krisis benar-benar menimpa organisasi. Praktisi public relations menentukan tujuan dan mengembangkan strategi dan taktik

sebagai bagian dari rencana untuk secara proaktif mengelola komunikasi antara organisasi dengan publiknya dan persepsi public terhadap organisasi dan aktivitas yang dijalankan. Hal ini tidak berarti krisis tidak terjadi pada perusahaan yang memiliki public relations. Paling tidak ketika krisis terjadi, krisis akan lebih mudah dikelola. Bahkan krisis bisa saja dihindari melalui konsultasi yang diberikan oleh praktisi public relations.

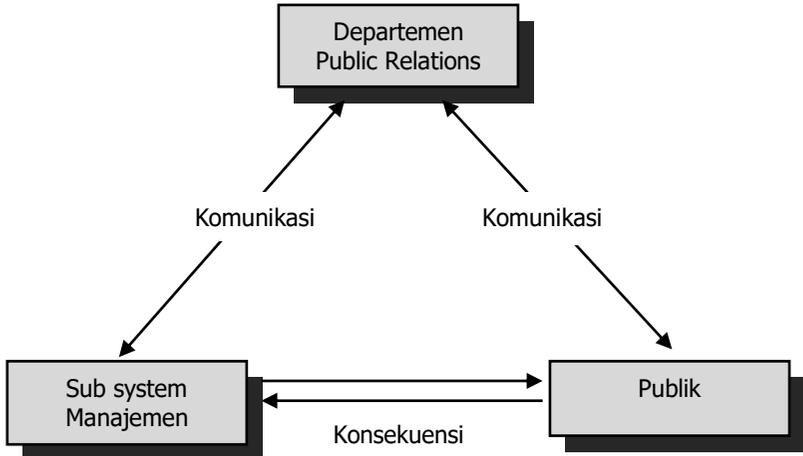
5. *Program komunikasi yang memfokuskan semua publik organisasi.* Hal inilah yang membedakan public relations dengan periklanan dan pemasaran. Periklanan dan pemasaran hanya fokus pada bagaimana mengkomunikasikan produk pada prospek, konsumen dan pelanggan. Fokusnya pada publik eksternal, khususnya yang mengkonsumsi barang dan jasa yang dihasilkan oleh sebuah perusahaan. Di sisi lain, public relations memperhatikan bentuk hubungan dengan semua publik organisasi, baik eksternal maupun internal. Bagi perusahaan, beragam publik ini meliputi karyawan, media, konsumen, supplier, pemerintah, legislator dan masyarakat di sekitar lokasi perusahaan beroperasi. Sedangkan untuk organisasi non profit, publiknya bisa meliputi anggota, badan penyanggah dana, media, klien, dewan direksi, dan staf. Mengelola beragam hubungan pada waktu bersamaan merupakan sebuah tantangan bagi public relations.

6. *Sarana dengan mana organisasi mengelola reputasi dengan lebih baik.* Reputasi secara umum merupakan opini mengenai institusi atau individu. Pengalaman langsung dan tak langsung mempengaruhi reputasi organisasi. Pengalaman langsung terjadi ketika seseorang bekerja untuk organisasi, menggunakan produk, atau investasi di dalam perusahaan. Sedang pengalaman tak langsung biasanya didapat dari pemberitaan media, iklan, dan desas desus. Public relations membantu organisasi membangun dan mempertahankan reputasi yang baik.

Fungsi public relations diatas menunjukkan bagaimana seharusnya praktisi public relations bersikap. Seiring dengan semakin kompleksnya aktivitas organisasi, dan semakin kritis dan spesifiknya publik, berdampak pada kebutuhan membangun hubungan dan komunikasi yang beragam. Aktivitas organisasi yang semakin luas dan membawa konsekuensi yang lebih besar berdampak pada perlunya pihak manajemen memberi penjelasan atas beragam aktivitas yang dijalankan kepada publik. Publik tidak bisa diabaikan, media semakin berperan luas di era reformasi, sehingga pihak manajemen perlu keahlian komunikasi dalam membangun hubungan dengan publik. Sebagai konsekuensinya, organisasi perlu menciptakan sebuah fungsi manajemen komunikasi terspesialisasi, yang kemudian disebut public relations, untuk membantu pekerjaan pihak manajemen yang tidak tertangani. Pimpinan organisasi perlu dengan jelas memahami fungsi krusial public relations dalam

perusahaan, sehingga praktisi public relations bisa menjalankan perannya secara professional dan optimal dengan tujuan akhir pembentukan reputasi perusahaan.

Grunig dan Hunt (1984:10) menggambarkan fungsi public relations dalam organisasi melalui model sebagaimana terlihat pada bagan 1.1. Gambar kedua anak panah pada bagian bawah segitiga mengindikasikan bahwa organisasi dan publik saling mempengaruhi satu sama lain. Keputusan yang dibuat oleh sub sistem manajemen organisasi bisa jadi memiliki konsekuensi bagi publik, misalnya pembuangan limbah pabrik yang mengalir sungai yang menjadi sumber utama irigasi bagi masyarakat sekitar perusahaan.



Bagan 1.1. Model Fungsi PR dalam Organisasi

Sumber: James E. Grunig & Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. Florida: Holt, Rinehart, and Winston, Inc. Hal. 10.

Ketika publik mempelajari konsekuensi dari keputusan ini, mereka sering kali mengambil tindakan yang membawa konsekuensi bagi organisasi, seperti penghadangan keluar masuknya kendaraan maupun karyawan yang berusaha masuk ke dalam pabrik. Hubungan organisasi dan publik melalui konsekuensi ini menjelaskan mengapa organisasi membutuhkan public relations.

Sedangkan kedua panah di sisi samping yang membentuk segitiga dari bagan 1.1 menunjukkan bagaimana public relations berfungsi menyelesaikan masalah public relations. Pada organisasi kecil, pihak manajemen mengelola public relations sebagai aktivitas tambahan, atau hanya memiliki satu atau dua praktisi public relations. Umumnya organisasi mengembangkan departemen khusus public relations yang menjalankan peran komunikasi dua arah antara pihak manajemen dengan publik.

Upaya untuk meningkatkan profesionalisme public relations dalam konteks manajemen stratejik berdampak pada pengembangan konsep peran public relations. Public relations yang sudah terbiasa dengan aktivitas rutin dalam menghadapi berbagai situasi akan membentuk pola baku tertentu yang pada akhirnya menuju pada pengklasifikasian peran public relations.

Peran public relations dalam organisasi pada prinsipnya cukup dominan jika pihak manajemen menyadari arti penting dari public relations. Namun tidak jarang public relations tidak bisa berperan optimal. Hal ini dapat dilihat dari sisi pihak manajemen

organisasi dan praktisi public relations itu sendiri. Pimpinan perusahaan yang menempatkan public relations pada struktur rendah perusahaan, biasanya karena beberapa alasan berikut:

1. Masih rendahnya pemahaman pihak manajemen akan arti penting keberadaan public relations di dalam perusahaan. Praktisi public relations sering dianggap sebagai semata hanya ‘pemadam kebakaran’ ketika perusahaan ada masalah dan jarang dilibatkan dalam pembuatan keputusan strategis perusahaan. Tidak jarang public relations disatukan dengan departemen *fire and safety* atau disubordinatkan dibawah departemen marketing.
2. Ukuran perusahaan yang dianggap kecil, sehingga tidak dibutuhkan keberadaan public relations. Kalaupun ada fungsi public relations yang dijalankan, biasanya disatukan dengan departemen lain di dalam perusahaan, seperti departemen pemasaran dan sumber daya manusia. Hal ini akan membuat praktek public relations yang dijalankan tidak bisa optimal dan public relations cenderung mendukung peran departemen yang ada.
3. Praktisi public relations di dalam perusahaan tidak memiliki keahlian layaknya seorang public relations professional, sehingga pihak manajemen enggan untuk memberi kewenangan yang lebih luas. Latar belakang pendidikan yang bukan berasal dari Ilmu Komunikasi atau public relations memberikan kontribusi pada kondisi ini. Meskipun demikian, kondisi ini dapat diatasi melalui

pelatihan-pelatihan yang sering dilakukan oleh perusahaan besar untuk mengatasi kesenjangan keahlian dengan kebutuhan perusahaan.

Oleh karena itu, pihak manajemen perusahaan perlu diberikan pemahaman arti penting public relations di dalam perusahaan. Pada saat bersamaan, praktisi public relations atau mereka yang akan bergelut di dunia public relations perlu mengembangkan profesionalitas diri.

Empat Model Public Relations Grunig dan Hunt

Dalam menjalankan praktek public relations dalam organisasi, ada kecenderungan praktisi *public relations* untuk menjalankan fungsi-fungsi public relations tertentu yang mengarah pada terbentuknya model-model public relations. Dalam upaya mencermati model-model ini, Grunig dan Hunt (1984:21-24) menggunakan pendekatan struktur horizontal dengan berdasarkan publik, tehnik komunikasi, proses manajemen, wilayah geografis, sistem *account executive*, dan subsistem organisasi. Identifikasi model-model public relations dilakukan berdasarkan perkembangan praktek *public relations* di Amerika Serikat.

1. Press Agency Model (Model Keagenan Pers)

Mungkin ini merupakan aktivitas yang kebanyakan diasosiasikan orang dengan public relations. Model ini menunjukkan

praktek *public relations* di mana program-program public relations yang dijalankan memiliki tujuan tunggal untuk mendapatkan publisitas melalui media massa yang menguntungkan organisasi. Model ini menempatkan public relations sebagai fungsi propaganda organisasi. Proses komunikasi yang berlangsung adalah satu arah dan terkadang kebenaran informasi yang disampaikan tidak begitu penting selama publik mempercayai perusahaan.

2. *Public Information Model* (Model Informasi Publik)

Praktek public relations bertujuan untuk menyebarkan informasi kepada publik. Model ini berkembang sebagai reaksi perusahaan-perusahaan besar dan pemerintah terhadap pemberitaan di media massa mengenai diri mereka. Untuk meng-*counter* berita-berita di media massa, pihak manajemen menyewa jurnalis sendiri untuk membuat *press release* yang menjelaskan tindakan-tindakan perusahaan. Informasi yang disampaikan mengenai organisasi diharapkan dapat diterima oleh publik dan mendapat dukungan sepenuhnya dari publik. Peran praktisi public relations lebih ditekankan pada hubungan media dengan mengeluarkan *press releases* yang menjelaskan tindakan dan kegiatan mereka sesering mungkin. Praktisi yang mempraktekkan model ini sering disebut *journalist in residence*. Meskipun praktisi model ini cenderung untuk menceritakan hal-hal baik mengenai organisasinya, namun informasi

yang disampaikan sudah mempertimbangkan aspek kebenaran informasi.

3. *Two-way Assymetrical Model* (Model Asimetris Dua Arah)

Pengenalan pendekatan *scientific* melahirkan praktek public relations dua arah. Praktisi public relations menggunakan hasil riset dalam mengembangkan pesan-pesannya dengan maksud untuk mempermudah membujuk publik agar publik berpikir, bersikap dan bertindak sesuai dengan harapan dan keinginan organisasi. Model ini juga disebut sebagai model persuasi ilmiah (*scientific persuasion*) yang menggunakan hasil-hasil riset tentang sikap misalnya, untuk merancang pesan. Rahasia manipulasi yang berhasil adalah dalam memahami motivasi orang dan menggunakan riset untuk mengidentifikasi pesan yang dapat merubah sikap dan perilaku sesuai keinginan organisasi. Biasanya model ini lebih efektif kalau dibandingkan dengan kedua model diatas. Model ini lebih mementingkan pembelaan organisasi daripada mencari solusi terbaik bagi penyelesaian problem public relations yang muncul. Sehingga muncul asumsi bahwa organisasi selalu benar dalam tindakan-tindakannya, sementara publik tidak pernah diakomodasi kepentingannya.

4. *Two-way Symmetrical Model* (Model Simetris Dua Arah)

Praktisi *public relations* yang menggunakan model ini melakukan kegiatannya berdasarkan riset dan menggunakan

komunikasi untuk mengelola konflik dan meningkatkan pemahaman (*understanding*) dengan publik organisasi. Model ini menekankan pentingnya perubahan perilaku organisasi untuk merespon tuntutan publik. Sehingga praktisi *public relations* suatu organisasi selain berfungsi untuk membujuk publik, ia juga berusaha untuk mempersuasi pihak manajemen organisasi agar mau memperhatikan apa yang menjadi keinginan publik. Beberapa asumsi yang melekat pada model ini adalah ‘mengatakan kebenaran’, ‘menginterpretasikan keinginan klien dan publik satu sama lain’, dan ‘pihak manajemen memahami pandangan karyawan dan masyarakat sebagaimana karyawan dan masyarakat memahami pandangan pihak manajemen’. Pada model ini, tujuan utama dari public relations adalah pengertian dan bukan manipulasi.

Tabel diatas menjelaskan secara singkat perbandingan keempat model dengan karakteristik yang digunakan meliputi tujuan, sifat komunikasi, model komunikasi, sifat riset, tokoh utama, organisasi yang menggunakan, dan estimasi organisasi yang mempraktekkan.

Meskipun keempat model di atas muncul seiring dengan perkembangan public relations, namun pada kenyataannya keempat model ini dipraktekkan oleh berbagai organisasi secara bergantian hingga saat ini. Penggunaan model disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi.

Tabel 1.1.
Karakteristik Empat Model *Public Relations*

Karakteristik	Model Public Relations			
	Keagenan Pers	Informasi Publik	Asimetris Dua Arah	Simetris Dua Arah
Tujuan	Propaganda	Penyebaran informasi	Persuasi ilmiah	Pengertian bersama
Sifat komunikasi	Satu arah, kebenaran tidak esensial	Satu arah, kebenaran penting	Dua arah; pengaruh tidak berimbang	Dua arah, pengaruh berimbang
Model komunikasi	Source → Rec.	Source→Rec.	Source→Rec. ← Feedback	Group→Group ←
Sifat riset	Sedikit; 'counting house'	Sedikit; readability, readership	Formatif; evaluasi sikap	Formatif; evaluasi pengertian
Tokoh utama	P. T. Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays	Bernays, pendidik, pimpinan profesional
Organisasi pengguna	Sports, theatre, promosi produk	Pemerintah, yayasan, bisnis	Bisnis kompetitif, departemen	Bisnis tertata, departemen
Estimasi organisasi pengguna	15%	50%	20%	15%

Sumber: James E Grunig & Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. Holt Rinehart & Winston: Fort Worth. Hal: 22.

Dari penjelasan konteks kemunculan public relations, definisi dan jenis peran yang dijalankan public relations dalam konteks dinamika lingkungan yang berubah dan konsekuensi aktivitas organisasi terhadap publik, maka posisi public relations sangat penting menjadi bagian dari koalisi dominan organisasi.

Model Baru Praktek Dua Arah

Selain keempat model public relations, pakar dan praktisi public relations mengembangkan model baru yang bisa menjelaskan peran public relations di dalam perusahaan dengan lebih detail. Pada tahun 1995, Davied M. Dozier, dibantu oleh Larissa dan James Grunig, menerbitkan hasil riset yang dibiayai oleh *International Associations of Busniess Communicators (IABC)* mengenai ‘komunikasi cemerlang’ (*communication excellence*). Dikenal dengan istilah *Excellence Study*, penelitian ini menghasilkan instrumen yang membantu organisasi berkomunikasi dengan lebih efektif membangun hubungan yang saling menguntungkan dengan publik inti perusahaan.

Dalam praktek public relations di dalam organisasi, praktek simetris merefleksikan nilai krusial mengenai bagaimana organisasi seharusnya berperilaku dalam masyarakat. Model simetris dua arah memberikan panduan praktek etis komunikasi, tanpa melakukan penilaian moral atau etis mengenai organisasi mereka. Praktisi yang mempraktekkan model komunikasi dua arah memainkan peran dalam menyesuaikan atau mengadaptasikan perilaku koalisi dominan, kemudian mendekati public dan koalisi dominan organisasi. Dalam masyarakat yang mencitrakan public relations sebagai sesuatu tidak etis, model simetris dua arah memberikan kerangka praktek bertanggung jawab secara social (Dozier et al., 1995:47).

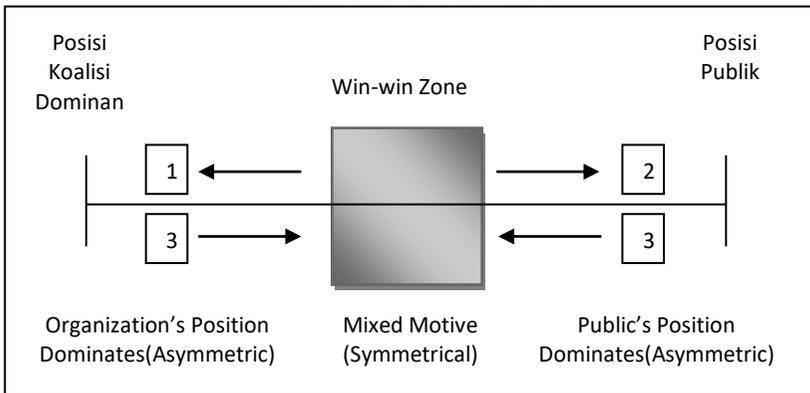
Untuk memahami model praktek simetris dua arah, bisa melihat bagaimana organisasi menjalankan public relations layaknya permainan “*mixed-motive*”. Permainan ini menerangkan bahwa kedua pihak mengejar kepentingan masing-masing, tapi kedua pihak juga menyadari bahwa *outcome* dari permainan (hubungan) harus memuaskan kedua belah pihak. Pemain dalam “*mixed-motive*” mendapatkan manfaat dari kemampuan mencermati isu yang bertentangan dari perspektif pemain lain. Praktisi memberikan layanan berharga pada koalisi dominan saat mereka membantu manajer senior melihat organisasi dan perilaku mereka dari perspektif public (Dozier *et al.*, 1995:47).

Dalam konteks praktek simetris dan asimetris dua arah, seiring dengan organisasi mengejar kepentingan mereka dalam hubungannya dengan publik, praktisi berusaha dari waktu ke waktu mempengaruhi publik bahwa organisasi mereka benar pada isu tertentu. Ada saat dimana praktisi berusaha meyakinkan publik untuk berperilaku sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Kadang kala, praktisi menggunakan teori perilaku dan riset untuk memanipulasi publik secara ilmiah.

Namun, organisasi dan publik juga perlu menemukan kesetaraan, posisi tengah, antara *outcome* dari kedua pihak. Kesetaraan ini harus memuaskan sehingga publik dan organisasi tidak menyesali tindakan mereka.

Temuan dari *Excellence Study* yang tertuang dalam “Model praktek dua arah” menyatakan organisasi dan publik dipandang memiliki kepentingan terpisah dan kadang saling bertentangan. Meskipun demikian, negosiasi dan kompromi memungkinkan organisasi dan publik menemukan kesepakatan, *win-win zone*. Model ini menyarankan sejumlah *outcome* yang bisa muncul dalam *win-win zone*. Hubungan yang tidak memuaskan dan tidak stabil ada di sisi *win-win zone*. Di sisi kiri, posisi organisasi mendominasi publik. Disisi kanan, posisi *public* mendominasi organisasi.

Bagan 1.2.
Model Praktek Dua Arah



Sumber: Dozier, David M. Larissa Grunig, & James E. Grunig. 1995. *Manager's guide to Excellence in Public Relations and communication Management*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates. Hal. 48.

Jenis Praktek	Penjelasan
1 Model asimetris murni	Komunikasi digunakan untuk mendominasi publik
2 Model kerjasama murni	Komunikasi digunakan untuk meyakinkan koalisi dominan untuk menjaring posisi publik
3 Model dua arah	Komunikasi digunakan untuk menggerakkan public, posisi koalisi dominan, atau keduanya ke zona win-win yang dapat diterima

Komunikasi digunakan untuk memanipulasi atau mempersuasi publik untuk menerima posisi koalisi dominan. Ini ditunjukkan dengan panah 1. Bukannya bernegosiasi demi hubungan yang baik dalam *win-win zone*, praktisi mencoba memanfaatkan publik. Praktek semacam ini digunakan oleh praktisi yang menerapkan komunikasi asimetris dua arah.

Komunikasi dapat juga digunakan oleh publik untuk mempersuasi koalisi dominan organisasi menerima posisi publik di luar *win-win zone*. Saat praktisi mencoba membantu publik dalam hal ini praktisi menggunakan model kerjasama murni, ditandai dengan panah 2. Koalisi dominan cenderung tidak menghargai praktisi yang membujuk organisasi untuk menerima posisi yang tidak diinginkan dan menguntungkan publik, namun dengan biaya organisasi.

Model simetris dua arah paling dekat dengan praktek kerjasama. Simteris direpresentasikan dengan panah 3. Di sini,

praktisi bernegosiasi dengan publik dan koalisi dominan untuk mencapai posisi (*outcome*, hubungan) dalam *win-win zone*. Dalam berkomunikasi dengan publik, praktisi berupaya membujuk public maju ke posisi organisasi. Dalam berkomunikasi dengan kolaisi dominan, praktisi membujuk koalisi dominan ke posisi publik. Praktek ini disebut dengan model dua arah, karena merangkum model asimetris dan simetris dua arah. Singkatnya, model dua arah berarti memperlakukan koalisi dominan sebagai publik yang dipengaruhi oleh program komunikasi (Dozier et al., 1995:47).

Identifikasi Publik

Publik pada prinsipnya merupakan pihak-pihak yang memiliki hubungan langsung dan tidak langsung sebagai konsekuensi dari keberadaan organisasi. Dalam konteks bisnis, publik perusahaan biasa dikenal dengan istilah *stakeholder*. Istilah ini berasal dari aksi fisik para penambang di Amerika di awal abad ke-21 yang mengajukan (*stake*) tuntutan. Istilah ini sekarang lebih sering digunakan untuk menggambarkan individu atau organisasi yang memiliki ‘kepentingan’ di dalam perusahaan.

Pendekatan *stakeholder* lebih mengedepankan pendekatan demokratis terhadap bisnis yang menghargai hubungan dengan beragam *stakeholder*. Konsep *stakeholder* sangat erat hubungannya dengan manajemen isu, karena istilah ini muncul seiring dengan munculnya terminologi manajemen isu. Istilah “*stakeholder*”

mengacu pada kelompok atau individu yang memiliki kepentingan (*stake*) terhadap organisasi. *Stakeholder dapat didefinisikan sebagai kelompok individu yang memiliki perilaku kolektif dan dapat mempengaruhi organisasi secara langsung maupun tidak langsung dimana organisasi tidak memiliki kontrol atas kelompok ini.* Walau tidak memiliki kontrol, tidak berarti pihak manajemen tidak bisa membangun hubungan dan mempersuasi publik (Prayudi[a], 2008:80).

Mengapa publik (*stakeholder*) harus mendapatkan perhatian yang serius dari praktisi public relations dan pihak manajemen organisasi? Hal ini dikarenakan pengaruh publik pada nilai, kepercayaan, kebijakan, keputusan, dan manajemen organisasi cenderung meningkat beberapa waktu terakhir. Ada beberapa faktor yang mendorong praktisi public relations untuk memberi perhatian kepada publik:

1. Globalisasi

Globalisasi dan *cyberspace* merupakan dua kekuatan dominan yang berpengaruh pada aktivitas organisasi. Banyak organisasi perlu bersaing untuk mendapatkan pelanggan, modal dan karyawan seiring dengan semakin terbukanya berbagai belahan dunia terhadap pasar perdagangan internasional.

2. Perkembangan teknologi informasi

Penyatuan kekuatan komunikasi dan komputasi di era digital memungkinkan pengiriman materi tekstual dan visual dalam

kuantitas dan kecepatan yang belum pernah terbayangkan sebelumnya. Perubahan di bidang komunikasi ini menandai perubahan mendasar dari media massa ke penggunaan media interaktif. Perkembangan internet yang spektakuler telah memberikan lebih banyak pilihan dan kontrol atas isi bagi pengguna; juga menawarkan individu, perusahaan dan organisasi publik dan swasta kesempatan untuk memproduksi dan menyebarkan informasi.

3. Sikap terhadap bisnis

Organisasi sekarang ini tidak bisa lagi mengabaikan lingkungan. Berkembangnya sikap kritis publik terhadap praktek bisnis perusahaan berdampak pada pihak manajemen untuk lebih memprioritaskan pemindaian sikap publik terhadap bisnis perusahaan. Harus di ingat praktek kolusi dan nepotisme yang kuat melekat pada dunia bisnis Indonesia selama Orde Baru akan sangat susah di hapus dari benak publik walau sekarang sudah lebih satu dekade Indonesia memasuki era reformasi. Artinya, bahwa publik akan selalu kritis terhadap perusahaan dan oleh karenanya akan sangat berpengaruh terhadap aktivitas perusahaan. Dampak lebih jauh, kondisi ini juga akan membawa dampak pada pembentukan reputasi perusahaan.

4. Investor yang semakin professional

Hidup mati perusahaan juga bergantung pada ketersediaan modal untuk menjalankan bisnis. Investor cenderung memperhatikan

laporan tahunan, keamanan, perhatian perusahaan terhadap public, dan perkembangan saham sebelum memutuskan menginvestasikan modalnya di perusahaan.

5. Konsumen yang semakin kritis

Ekspektasi konsumen terhadap produk organisasi semakin tinggi. Kasus Prita Mulyasari versus Rumah Sakit Omni Internasional menunjukkan bagaimana konsumen semakin kritis. Perkembangan teknologi komunikasi memungkinkan konsumen yang tidak puas dengan produk (barang atau pelayanan jasa) menyampaikan keluhannya tidak hanya melalui surat pembaca di media massa, namun melalui teknologi media baru atau internet yang penyebarannya dalam hitungan detik dan tidak terbatas secara geografis.

6. Tuntutan karyawan yang semakin cerdas

Karyawan semakin sadar bahwa keberadaanya dibutuhkan organisasi. Ada saatnya karyawan menuntut peran lebih dalam pembuatan kebijakan organisasi. Kasus tuntutan penyetaraan gaji yang diikuti dengan aksi mogok terbang yang dilakukan oleh Asosiasi Pilot Garuda terhadap pihak manajemen PT Garuda Indonesia pada bulan Juli 2011 menunjukkan bagaimana karyawan yang bersatu memiliki kekuatan menekan terhadap pihak manajemen perusahaan.

Menurut Herbert Blumer (dalam Grunig dan Hunt, 1984:143), publik berbeda dengan massa dimana massa bersifat heterogen, sedangkan publik bersifat homogen. Hal ini karena anggota publik memiliki kesamaan dalam hal tertentu yaitu mereka dipengaruhi oleh masalah atau isu yang sama. Blumer menegaskan bahwa publik adalah sekelompok orang yang:

- Dihadapkan pada sebuah isu atau masalah.
- Terbagi dalam pikiran mereka mengenai bagaimana menghadapi isu atau masalah.
- Terlibat dalam diskusi mengenai isu atau masalah.

Disisi lain John Dewey mendefinisikan publik sebagai sekelompok orang yang:

- Menghadapi masalah yang sama.
- Menyadari bahwa masalah itu ada.
- Mengorganisir untuk melakukan sesuatu mengenai masalah.

Dalam konteks pengertian publik diatas, penting bagi praktisi public relations untuk merencanakan program public relations sesuai dengan publik sasaran yang menjadi bagian dari masalah atau isu. Kegagalan mengidentifikasi publik berdampak pada pemborosan dana, waktu dan tenaga serta tidak efisiennya program public relations yang diimplementasikan.

Tantangan lainnya bagi praktisi public relations adalah bagaimana mengelola beragam publik dalam waktu yang bersamaan, terutama jika perusahaan berada dalam situasi krisis. Tidak semua

publik menuntut perhatian dan kebutuhan informasi yang sama. Oleh karena itu, penting bagi praktisi public relations mengidentifikasi dan memetakan publik mana yang harus diprioritaskan dan mana yang bisa diabaikan untuk sementara waktu. Ada beberapa cara untuk mengidentifikasi publik yang beragam:

1. Publik internal dan eksternal.

Publik internal adalah publik yang berada di dalam perusahaan, seperti karyawan, pihak manajemen dan pemegang saham. Sedangkan publik eksternal adalah publik yang berada di luar perusahaan tapi memiliki kepentingan terhadap perusahaan. Misalnya media, pemerintah, masyarakat, distributor, konsumen dan bank.

2. Publik primer, sekunder dan marjinal

Berdasarkan kklasifikasi ini, maka praktisi public relations membuat skala prioritas. Dalam kasus pengembangan kebijakan tanggung jawab sosial perusahaan, maka karyawan, pelanggan, masyarakat dan pemerintah--yang notabenenya bagian dari publik internal dan eksternal--bisa masuk ke dalam publik primer, sedangkan publik sekundernya bisa media massa, kelompok kepentingan, institusi pendidikan, dan pesaing. Prioritas publik tiap perusahaan bisa jadi berbeda.

3. *Proponents, opponents* dan *uncommitted*

Publik yang beragam tidak semuanya mendukung organisasi. Ada publik yang menentang (*opponents*) perusahaan, tapi ada

yang mendukung (*proponents*) aktivitas perusahaan. Di sisi lain, ada publik yang tidak peduli sama sekali terhadap aktivitas perusahaan.



Grafik 1.1. Beragam Publik Perusahaan

Praktisi public relations bisa dengan cerdas mengkombinasikan identifikasi publik ini untuk pemetaan publik dalam penyusunan strategi public relations organisasi. Kunci untuk mendefinisikan publik adalah mengidentifikasi bagaimana orang terlibat dan terpengaruh dalam situasi.

Praktisi public relations dapat mengembangkan strategi dan *objective* program yang responsif dan spesifik jika mengetahui beragam orang yang tahu mengenai isu atau situasi, bagaimana perasaan mereka mengenai masalah tersebut, dan apa yang mereka lakukan apakah memberikan kontribusi pada isu atau menentanginya. Hal ini akan menjadi dasar bagi penyusunan program aksi dan komunikasi public relations.

Prospek Profesi Public Relations

Public relations telah berkembang menjadi sebuah profesi yang dibutuhkan oleh berbagai pihak manajemen organisasi. Pada November 1999, *PR Week* menerbitkan hasil survey 269 pimpinan perusahaan dari beragam bisnis. Temuan menunjukkan 85 persen responden percaya bahwa manajemen komunikasi efektif mempengaruhi saham. Sekitar 80 persen merasa bahwa public relations sekarang lebih penting bagi perusahaan mereka daripada beberapa tahun yang lalu. Sekitar 80 persen dari perusahaan-perusahaan besar ini percaya reputasi berhubungan langsung dengan profit, dan semua sepakat bahwa peran public relations akan menjadi

semakin penting. Sedangkan sebagian dari perusahaan kecil merasa bahwa internet penting dalam manajemen reputasi (Theaker, 2001:323).

Sementara itu, studi yang dilakukan oleh *Public Relations Society of America (PRSA)* dan *Harris Interactive* pada tahun 2005 mengenai pandangan 1.000 pimpinan perusahaan terhadap keberadaan public relations didalam perusahaan, 84 persen menyatakan bahwa praktek public relations “membantu meningkatkan kesadaran akan isu-isu penting yang mungkin tidak diketahui publik,” dan 81 persen merasa public relations membantu “mendapatkan perhatian media untuk memberitakan isu-isu penting yang layak diberitakan” (Seitel, 2007:3).

Dari temuan diatas menunjukkan bahwa pihak manajemen sekarang memiliki pengertian yang lebih baik tentang ‘nilai tambah’ public relations di dalam organisasi. Meskipun demikian, jalan masih panjang bagi sebagian praktisi public relations untuk mendapatkan pengakuan didalam organisasi. Hal ini misalnya terlihat pada beberapa praktek public relations di dunia perhotelan. Berdasarkan riset dan pengamatan yang penulis lakukan (Prayudi, 2011), masih banyak aktivitas public relations yang dimasukkan ke dalam aktivitas pemasaran. Bahkan untuk hotel bintang lima dengan jaringan internasional sekalipun. Padahal, aktivitas public relations lebih dari sekedar memasarkan produk. Sedangkan bagi beberapa perusahaan yang bergerak di bidang pertambangan, minyak dan gas bumi, dan

pupuk, ada indikasi baik bahwa pihak manajemen dapat memahami dengan jelas manfaat strategik dari praktek public relations yang efektif. Hal ini berdampak pada wewenang yang luas, aktivitas public relations yang beragam, dan peran manajerial yang menunjang pembuatan kebijakan organisasi.

Hal yang mungkin perlu dipahami adalah bahwa sekarang adalah era komunikasi dimana publik bisa dengan leluasa mengekspresikan opini mereka. Beberapa contoh seperti kasus Prita Mulyasari dan Asosiasi Pilot Garuda diatas mengindikasikan hal ini. Pihak manajemen yang peduli terhadap reputasi organisasinya akan melihat opini publik bukan sebagai hambatan melainkan sebagai peluang bagi pembentukan reputasi manajemen yang lebih baik. Oleh karena, mengelola komunikasi dengan beragam publik menjadi kebutuhan perusahaan. Dan kondisi ini membutuhkan keahlian profesi public relations. Hal ini juga yang membuat prospek profesi public relations cenderung tinggi di masa datang.

Terminologi Public Relations

Satu hal dari praktek public relations yang terkadang membingungkan adalah begitu banyaknya istilah yang digunakan untuk menggambarkan aktivitas public relations. Hal ini diperkuat oleh kenyataan dimana beberapa praktisi yang berlatar belakang bukan pendidikan public relations terkadang menolak aktivitas yang dilakukan sebagai public relations dengan asumsi bahwa public

relations semata hanya publisitas gratis (Prayudi, 2011). Hal serupa pula yang terkadang membuat bingung mahasiswa ketika melakukan kerja praktek di perusahaan dimana mereka menemukan aktivitas public relations dijalankan di beberapa bagian, namun bagian tersebut menolak aktivitas yang mereka lakukan disebut public relations.

Pada prinsipnya, ada beberapa istilah yang digunakan untuk menjelaskan aktivitas public relations. Istilah-istilah tersebut meliputi publisitas, *press relations*, *media relations*, *public informations*, *public affairs*, *corporate affairs*, *corporate relations*, *corporate communication*, *corporate image*, *corporate secretary*, *community relations*, *government relations* atau *lobbying*. Mengutip pernyataan Jim MacNamara, “Public relations merupakan sebuah istilah kolektif untuk serangkaian strategi komunikasi” (MacNamara, 2000:17).

Apapun istilah yang digunakan, konsep dasar dan fungsi public relations serupa antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Semua organisasi secara efektif membangun dan memelihara hubungan yang dianggap penting untuk bertahan hidup dan berkembang.

Sebuah program public relations biasanya mencakup beberapa aktivitas berbeda. Misalnya, jika anda adalah seorang manajer public relations bisa saja anda menerapkan sebuah rencana untuk mempromosikan sebuah peristiwa penting melalui (MacNamara, 1996:18):

- Mengorganisir even spesial seperti ‘*open day*’, display, pameran atau konferensi (manajemen even);
- Mempublikasikan even di media (*publicity*);
- Memproduksi kit informasi berisi detail even, sejarah organisasi (informasi publik);
- Mengundang publik untuk datang (*community relations*);
- Mengundang menteri atau pejabat senior relevan ke even (*government relations* atau ‘*lobbying*’).

Contoh diatas menunjukkan bahwa sebuah program public relations bisa meliputi beberapa aktivitas komunikasi pada saat bersamaan. Hal ini yang membuat istilah public relations lebih pas digunakan daripada yang lain. Meski demikian, aktivitas public relations yang terfokus pada beberapa kegiatan membuat praktisi public relations cenderung menggunakan istilah yang lebih terspesialisasi juga seperti *public affairs*, *media relations*, dan *community relations*. Pada PT Chevron Pacific Indonesia, misalnya, praktek public relations yang dikhususkan untuk berhubungan dengan pemerintah dan memahami peraturan pemerintah berada dalam divisi *Policy, Government and Public Affairs (PGPA)*.

Studi Kasus

Prita Mulyasari versus RS Omni Internasional

Kutipan email Ibu Prita Mulyasari yang berisi keluhan terhadap prosedur pelayanan dan perawatan di RS Omni Internasional tersebar di antara keluarga dan kolega beliau. Email yang semula hanya dimaksudkan berbagi cerita pengalaman medis mengundang masalah berkepanjangan, berbuntut gugatan pencemaran nama baik rumah sakit dan staf dokter bersangkutan yakni Dr. Grace Hilza Yarlen Lena dan Dr. Hengky Gosal. Perseteruian yang dihadapi oleh Ibu Prita Mulyasari versus RS Omni internasional mendapat berbagai reaksi dikarenakan bersifat multiperspektif menyangkut kebebasan berpendapat—UUD 1945 pasal 28, kejahatan dunia maya—UU ITE tahun 2008 dan pencemaran nama baik KUHP pasal 310 dan 311.

Pemberitaan massif yang dilakukan oleh media massa membuat kasus ini mendapat perhatian publik luas. Prita yang direpresentasikan sebagai konsumen, seringkali berada dalam posisi lemah ketika berhadapan dengan pengusaha, yang dalam kasus ini direpresentasikan oleh RS Omni Internasional. Simpati dan dukungan yang muncul serta pencitraan Prita sebagai ibu rumah tangga yang harus berhadapan dengan tuntutan hukum seharusnya bisa diselesaikan dengan jalan damai sesegera mungkin seandainya praktisi public relations RS Omni Internasional sadar potensi dampak kasus ini terhadap reputasi organisasi.

Meski kemudian Prita sempat ditahan dan tuntutan RS Omni Internasional dimenangkan pengadilan, namun secara reputasi, sebenarnya RS Omni Internasional terpuruk dan citranya di masyarakat menjadi turun. Setiap menyebut RS Omni Internasional, publik akan selalu ingat pada kasus ini. Banyak pihak yang menyangkan penahanan Prita Mulyasari yang dijerat pasal 27 ayat 3 Undang-Undang no 11 tahun 2008 tentang informasi dan

Transaksi Elektronik karena akan mengancam kebebasan berekspresi. Pasal ini menyebutkan:

“Setiap orang dengan sengaja dan tanpa hak mendistribusikan dan atau mentransmisikan dan atau membuat dapat diaksesnya Informasi Elektronik dan atau Dokumen Elektronik yang memiliki muatan penghinaan dan atau pencemaran nama baik.”(UU ITE, 27:3)

Perdebatan publik muncul seputar hak kebebasan berpendapat. Seharusnya RS Omni Internasional bisa melihat ini sebagai peluang untuk memperbaiki kualitas pelayanan dan bukannya menggunakan pendekatan hukum ketika ada konsumen yang mengeluh atas kualitas pelayanan yang diberikan. Apa yang dilakukan oleh RS Omni Internasional lebih merupakan arogansi organisasi.

Kasus Ibu Prita Mulyasari menunjukkan bahwa hukum di Indonesia tidak lagi transparan, tidak ada supremasi hukum, dan tidak mengandung nilai-nilai perlindungan hak asasi manusia sebagaimana dimaksudkan dalam Undang-undang Dasar 1945 pasal 28. Hukum Indonesia secara transparan memihak yang kuat, tidak ada kedudukan yang sama di dalam hukum. Terbukti dengan vonis bersalah terhadap Ibu Prita Mulyasari yang notabene *powerless*. Mungkin, akan lain ceritanya jika yang menuliskan keluhan pelayanan medis sekaligus mantan pasien RS Omni Internasional bukan Ibu Prita Mulyasari, melainkan Aburizal Bakrie. Jika demikian, sudah jelas RS Omni Internasional bakal ditutup dengan konsekuensi nama baik dunia kedokteran Indonesia tercoret dan jauh dari *excellent with morality*.

RS Omni Internasional mungkin memenangkan pertempuran, namun kalah peperangan. RS Omni Internasional mungkin memenangkan proses peradilan, namun buruk dari segi pencitraan dan reputasi. Dampaknya, publik akan berpikir ulang untuk menggunakan jasa layanan RS Omni Internasional.

Kesimpulan

Public relations telah berkembang dengan pesat dan memainkan peranan penting dalam berbagai jenis organisasi. Selain perusahaan bisnis, instansi pemerintah, yayasan dan rumah sakit juga mulai menyadari fungsi manajemen komunikasi public relations. Faktor-faktor seperti meningkatnya pendidikan publik, dampak media massa dan konsumen yang semakin kritis membuat manajemen organisasi harus peduli terhadap berbagai isu yang terjadi ditengah publik (*stakeholders*).

Sebagai sebuah profesi yang terus berkembang, public relations menjadi sebuah topik yang menarik di Indonesia pada saat ini. Spektrum fungsi public relations begitu luas, mulai dari perusahaan hendak didirikan hingga ke tingkat distribusi barang dan jasa. Bahkan perusahaan-perusahaan yang *go public* baik pada tingkat nasional apalagi global mutlak memerlukan public relations agar reputasi dan perusahaannya dikenal luas khalayak (Basya, 2011).

Perkembangan pesat ini di satu sisi menjadi tantangan tersendiri bagi praktisi public relations. Kompetensi dari segi keahlian dan pendidikan merupakan tuntutan yang tidak bisa dihindari jika praktisi ingin menjadi bagian dari koalisi dominan perusahaan dan menjalankan peran stratejik. Fakta bahwa organisasi lebih berhasil karena keberadaan public relations didalam organisasi

tidak bisa diabaikan merupakan peluang bagi praktisi public relations untuk mendapatkan wewenang yang lebih luas, peran yang lebih dominan dan kepercayaan yang lebih tinggi.

Bab 2

Public Relations dan Manajemen

Pendahuluan

Pada bab 1 telah diulas definisi public relations sebagai fungsi manajemen dalam organisasi, alasan mengapa organisasi harus memiliki public relations dan prospek karir public relations. Upaya untuk memahami fungsi public relations sebagai bagian dari manajemen dalam organisasi akan lebih mudah jika kita memahami konsep organisasi itu sendiri. Hal ini akan mengarah pada sifat komunikasi dalam organisasi dan bagaimana public relations bisa memainkan peran stratejik dalam pembuatan keputusan organisasi.

Salah satu pandangan mengenai manajemen yang cukup sering digunakan untuk menjelaskan organisasi adalah teori sistem. Teori sistem yang menjadi bahasan bab 2 membantu menjelaskan bagaimana public relations seharusnya menjalankan perannya dalam

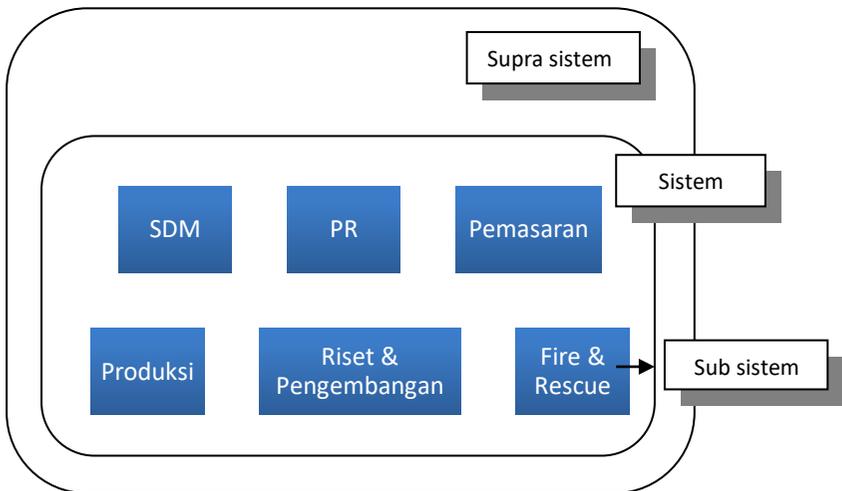
organisasi dan memberikan kontribusi pada organisasi secara keseluruhan.

Teori Sistem dan Public Relations

Keberhasilan tim manajemen krisis yang dipimpin oleh praktisi public relations dari perusahaan Johnson & Johnson dalam mengelola krisis keracunan sianida yang terkandung dalam obat Tylenol telah mengukuhkan pentingnya peran public relations dalam organisasi. Namun demikian, juga ada contoh kasus jika public relations tidak dilibatkan dalam organisasi. Misalnya pada tahun 1984, di Bhopal, India, sebuah instalasi kimia milik Union Carbide bocor. Sekitar 40 ton gas berbahaya beracun methyl isocyanate menyebabkan kematian 3,000 orang dalam waktu singkat dan korban-korban jangka panjang lainnya sekitar 20,000 orang atau bahkan mungkin lebih. Peristiwa ini dianggap yang paling mematikan dan paling nyata dibandingkan bencana-bencana akibat kimiawi lainnya. Satu kesalahan fatal yang dilakukan pihak manajemen Union Carbide adalah tidak pernah mensosialisasikan tindakan pertama yang harus dilakukan masyarakat sekitar pabrik seandainya terjadi kebocoran gas. Kedua contoh positif dan negatif diatas sesungguhnya memberikan gambaran betapa pentingnya public relations bagi organisasi. Mengapa harus public relations?

Untuk menjawab pertanyaan diatas perlu dipahami peran public relations dalam organisasi. Menurut pendekatan sistem yang

dikembangkan secara simultan pada tahun 1950-an dan 1960-an oleh Ludwig von Bertalanffy, pendekatan sistem menekankan bahwa organisasi, seperti organisme, terbuka terhadap lingkungan dan harus mencapai sebuah hubungan yang tepat dengan lingkungan jika ingin bertahan hidup (dalam Morgan, 1986:44-48). Jika organisasi dilihat sebagai sebuah sistem, maka *sistem itu sendiri merupakan seperangkat unit-unit yang saling berinteraksi yang beraktivitas sepanjang waktu dalam batas-batas yang jelas dengan merespon dan melakukan penyesuaian terhadap tekanan perubahan dari lingkungan untuk mencapai dan mempertahankan tujuan* (Cutlip et al., 2000:229).



Bagan 2.1. Relasi supra sistem, sistem dan sub sistem

Teori sistem menekankan adanya tuntutan keberadaan organisasi bergantung pada membangun dan memelihara hubungan baik di dalam organisasi maupun dengan lingkungan. Organisasi merupakan bagian dari sistem sosial yang terdiri dari individu atau kelompok (publik), seperti karyawan, suplaier, distributor, pemegang saham, investor dan sebagainya, yang baik secara langsung maupun tidak langsung memiliki kepentingan dengan organisasi.

Teori sistem memberikan landasan teoritis untuk menganalisa peran public relations karena memberikan pemahaman bahwa kehidupan organisasi sangat bergantung pada bagaimana membangun dan memelihara hubungan baik didalam organisasi maupun dengan lingkungan sekitarnya. Organisasi harus melakukan penyesuaian dan beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi baik di dalam maupun dengan lingkungan. Dalam hubungan dengan hal ini, Theaker menyatakan:

Secara spesifik, organisasi-organisasi merupakan bagian dari sistem sosial yang terdiri dari individu atau kelompok individu, seperti karyawan, pensiunan, suplier, distributor dan publik lainnya, yang terlibat didalam sistem ini. Peran public relations adalah membangun dan memelihara hubungan dengan kelompok-kelompok ini agar organisasi dapat mencapai tujuan (2001:49).

Berdasarkan perspektif teori sistem ini, manajemen organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori utama.

Bagaimana aktivitas public relations dijalankan sangat dipengaruhi oleh jenis organisasi dimana public relations dipraktekkan.

Pada prinsipnya, konsep sistem manajemen dapat dikategorikan oleh tingkat dan sifat interaksi yang terjadi antara sistem dengan lingkungan. Berdasarkan hal ini, maka pendekatan sistem manajemen terbagi menjadi dua yakni system manajemen tertutup dan system manajemen terbuka.

1. Pendekatan sistem tertutup

Ahli teori manajemen menggunakan konsep sistem tertutup untuk memahami manajemen efektif. Teori sistem tertutup fokus pada bagaimana organisasi tunggal atau unit dalam organisasi mengelola tanpa memikirkan bagaimana organisasi atau departemen harus menyesuaikan diri dengan “sistem-sistem yang saling berpenetrasi” dalam organisasi atau lingkungan (Gruning dan Hunt, 1984:92). Pendekatan sistem tertutup menunjukkan bagaimana mengorganisir, memotivasi, dan mengendalikan karyawan. Pendekatan ini jarang memberikan perhatian pada isu-isu seperti tehnologi, pengaruh politik, dan ekspektasi sosial.

Manajer public relations biasanya menggunakan pendekatan sistem tertutup dalam departemen yang mempraktekkan model keagenan pers dan informasi publik. Manajer public relations fokus pada bagaimana memotivasi tehnsi komunikasi menghasilkan

produk jurnalistik dan mengontrol kualitas kerja mereka tanpa memikirkan dampak produk.

Public relations reaktif merupakan refleksi dari sistem tertutup dan dicirikan dengan aktivitas ‘ruang surat korporat’: mengukur keberhasilan dari jumlah yang dikeluarkan dan bukan hasil (Theaker 2001:54). Misal, hubungan media diukur dari jumlah *release* yang dihasilkan, bukan kelayakan atau keefektifan *output* yang dihasilkan. Aktivitas ini biasanya dilakukan terhadap publik yang memiliki kontak yang jelas dengan organisasi dan tujuannya memastikan publik tetap terinformasikan mengenai keputusan yang telah diambil pihak manajemen.

Praktisi public relations biasanya bukan merupakan bagian dari koalisi dominan dan bertanggung jawab mengkomunikasikan keputusan dimana mereka tidak terlibat. Menurut Cutlip et al., “Mereka tidak berfungsi dalam pembuatan keputusan atau bahkan dalam memberi advis dalam hubungan dengan isu-isu lingkungan. Oleh karena itu mereka tidak bisa berbicara terlalu banyak mengenai apa yang sedang dibicarakan: mereka hanya fokus pada apa dan bagaimana cara mengkomunikasikan” (2000: 241).

Pendekatan ini berasumsi bahwa (1) tujuan public relations terbatas pada mempengaruhi perubahan dalam lingkungan, dan lebih salah lagi (2) bahwa organisasi memiliki kekuatan mempengaruhi lingkungan, dan oleh karena itu membatasi kebutuhan untuk merubah diri mereka sendiri (Cutlip, 2000:240). Biasanya organisasi yang

menerapkan ini adalah organisasi yang kurang peduli terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan dan cenderung monopoli.

2. Pendekatan sistem terbuka

Pendekatan sistem terbuka mempertimbangkan subsistem organisasi dan lingkungan ke dalam pikiran manajer. Sistem terbuka membantu memahami keseluruhan konteks manajemen. Teori ini membantu mengelola departemen public relations yang mengadopsi model asimetris dan simetris dua arah yang dirancang untuk membantu organisasi berhubungan dengan lingkungan. Dalam sebuah sistem terbuka, sub sistem organisasi saling mempengaruhi satu sama lain dan mempengaruhi serta dipengaruhi oleh sistem lingkungan (Gruning, 1984:93). Ada beberapa isu penting yang menjadikan pendekatan sistem terbuka krusial dipahami oleh pihak manajemen organisasi.

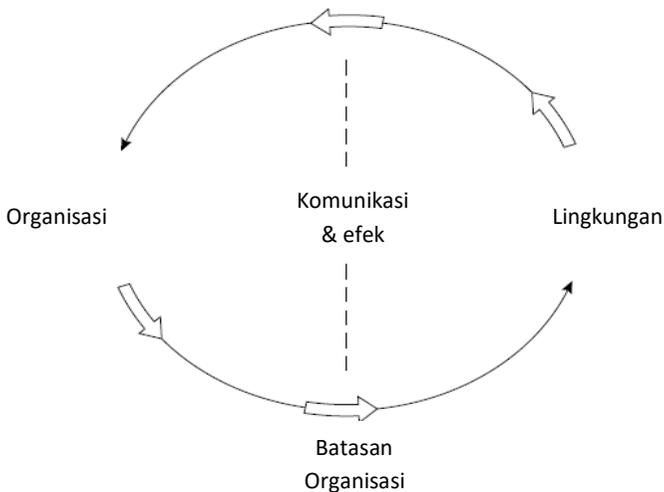
Pertama, adanya penekanan pada lingkungan tempat perusahaan berada. Pihak manajemen harus menyadari dan menekankan dalam benaknya untuk senantiasa sadar akan keberadaannya di tengah-tengah lingkungan. Interaksi organisasi dengan lingkungan (misal: konsumen, pesaing, suplaier, distributor, dan karyawan) membawa dampak pada hakekat praktek perusahaan. Perusahaan harus dapat memonitor dan merasakan berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan, untuk kemudian mengembangkan perencanaan strategis yang tepat. Perusahaan harus

sensitif terhadap apa yang sedang terjadi baik didalam maupun di lingkungan luar perusahaan.

Kedua, pendekatan sistem mendefinisikan perusahaan sebagai subsistem-subsistem yang saling berhubungan. Kalau kita mendefinisikan perusahaan keseluruhan sebagai suatu sistem, maka unit-unit yang ada di dalamnya merupakan subsistem-subsistem. Kalau dihubungkan dengan lingkungan maka lingkungan merupakan suprasistem dari perusahaan. Kenyataan ini menunjukkan bahwa sebenarnya perusahaan merupakan bagian dari sebuah sistem yang lebih besar, didalamnya bisa meliputi pemerintah, organisasi lain dan sebagainya. Pemikiran ini membantu kita menyadari bagaimana segala sesuatu saling bergantung. Oleh karena itu perlu ditemukan cara untuk mengelola hubungan antar subsistem yang ada dalam lingkungan.

Ketiga, adanya upaya untuk menciptakan keselarasan antara sistem-sistem yang berbeda dan mengidentifikasi serta mengeliminasi disfungsi-disfungsi potensial. Dalam konteks ini pihak manajemen perusahaan dituntut untuk mampu bekerja sama dengan sistem-sistem dari publik-publik yang ada didalam lingkungan sebagai suatu upaya untuk menciptakan keharmonisan, keselarasan sehingga akan menciptakan suatu kondisi yang kondusif bagi perusahaan untuk menjalankan aktivitas dalam rangka mencapai *objective* yang telah ditetapkan.

Aktivitas public relations dalam organisasi yang menerapkan sistem terbuka cenderung pro aktif. Perannya meliputi merubah dan mempengaruhi lingkungan dan organisasi sebagai konsekuensi dari perubahan yang terjadi di lingkungan. Ketidakpedulian terhadap berbagai perubahan yang terjadi baik di dalam organisasi maupun di lingkungan luar berdampak pada organisasi yang tidak bisa cepat beradaptasi. Pada perusahaan dengan tingkat kompetisi yang tinggi seperti industri penyedia jasa telekomunikasi, kegagalan menyesuaikan diri dengan tren yang ada berdampak pada kegagalan dalam berkompetisi.



Bagan 2.2 Hubungan komunikasi dan efek dalam komunikasi sistem terbuka

Sumber: Alison Theaker. 2001. *The Public Relations Handbook*. London: Routledge. Hal. 56.

Penekanannya adalah pada komunikasi dengan beragam publik melalui dialog yang jujur (simetris dua arah) dan organisasi cenderung berubah sebagaimana publik sasaran sebagai konsekuensi dari proses komunikasi (Theaker, 2001:54).

Tujuan pendekatan ini adalah untuk memiliki tujuan organisasi yang dapat diterima dan didukung baik oleh organisasi dan publiknya. Ketika perbedaan muncul, perubahan bisa dilakukan sebelum isu sebenarnya atau masalah muncul. Kebijakan proaktif ini penting bagi pembuatan keputusan organisasi dan inilah alasan mengapa praktisi public relations menjadi bagian dari koalisi dominan (Theaker, 2001:56).

Dalam konteks ini, praktisi public relations memainkan peran krusial dalam membangun, mengembangkan dan memelihara hubungan dan komunikasi antara organisasi dengan beragam publik. Ada pemahaman manajerial dan teknis dari peran yang dijalankan oleh public relations. Public relations memiliki wewenang untuk mengelola aktivitas dalam rangka mengembangkan hubungan dengan beragam publik organisasi.

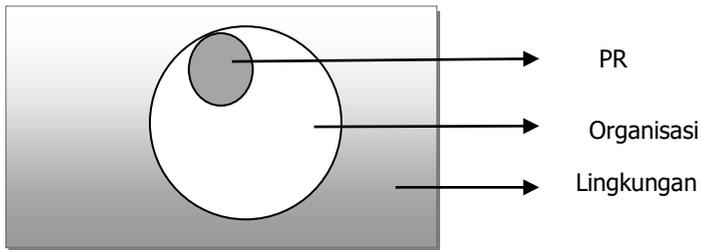
Salah satu faktor perlunya peran public relations dalam organisasi adalah seiring dengan semakin kompleksnya aktivitas organisasi, dan semakin kritis dan spesifiknya publik, berdampak pada kebutuhan membangun hubungan dan komunikasi yang beragam. Aktivitas organisasi yang semakin luas dan membawa konsekuensi yang lebih besar berdampak pada perlunya pihak

manajemen memberi penjelasan atas beragam aktivitas yang dijalankan kepada publik. Publik tidak bisa diabaikan, media semakin berperan luas di era reformasi, sehingga pihak manajemen perlu keahlian komunikasi dalam membangun hubungan dengan publik. Bahkan dengan teknologi komunikasi dan internet yang berkembang pesat, individu dapat menjadi sumber berita online yang bisa mempengaruhi reputasi perusahaan. Hal ini misalnya dapat dilihat dari email yang dikirimkan oleh Prita Mulyasari pada rekannya yang berdampak pada reputasi Rumah Sakit Omni Internasional.

Sebagai konsekuensi dari realitas di atas, organisasi perlu menciptakan sebuah peran manajemen komunikasi terspesialisasi, yang kemudian disebut public relations, untuk membantu pekerjaan pihak manajemen yang tidak tertangani. Peran ini bahkan dimulai sejak perusahaan baru mau akan didirikan. Dengan demikian, public relations menjalankan peran yang menjembatani kepentingan organisasi dengan beragam publik untuk pencapaian tujuan yang menguntungkan baik bagi organisasi maupun publik. Peran ini juga sering disebut dengan peran *boundary spanning*.

Peran *boundary spanning* menegaskan bahwa walaupun secara struktural organisasi praktisi public relations berada di dalam dan mewakili organisasi, namun dalam menjalankan perannya praktisi public relations memosisikan dirinya pada pinggiran organisasi. Artinya praktisi public relations berusaha

mengkomunikasikan berbagai kepentingan dan kebijakan pihak manajemen organisasi kepada publik dan berusaha agar publik bisa menerima kebijakan pihak manajemen. Pada saat bersamaan praktisi public relations berupaya menjembatani kepentingan publik dari organisasi yang bersangkutan agar bisa diterima pihak manajemen. Dalam peran strategik ini, public relations biasanya dilihat sebagai bagian dari sub sistem manajemen.



Bagan 2.3. Peran Boundary Spanning Public relations

Praktisi public relations mendukung sub sistem lain dengan membantu mereka berkomunikasi di dalam organisasi dan membantu mereka berkomunikasi dengan publik eksternal. Mereka menyediakan peran kounseling, memberi advis apa dan bagaimana berkomunikasi dan mereka juga menyediakan peran implementasi dengan melaksanakan aktivitas komunikasi atas nama sub sistem-sub sistem. Misalnya, public relations membantu departemen sumber daya manusia, bagian dari sub sistem pemeliharaan, dengan kampanye promosi produk (Theaker, 2011: 50).

Public relations proaktif dicirikan dengan terlibatnya beragam publik, melakukan riset, berpengaruh dalam membawa perubahan sikap dan perilaku baik didalam maupun diluar organisasi, terlibat dalam penyusunan strategi dan menjadi bagian integral dari proses pembuatan keputusan. Praktisi public relations menjadi bagian dari pembuatan keputusan penting dan tidak hanya mengkomunikasikan keputusan yang telah dibuat. Peran public relations dalam proses pembuatan keputusan akan dibahas dengan detail pada bab 3.

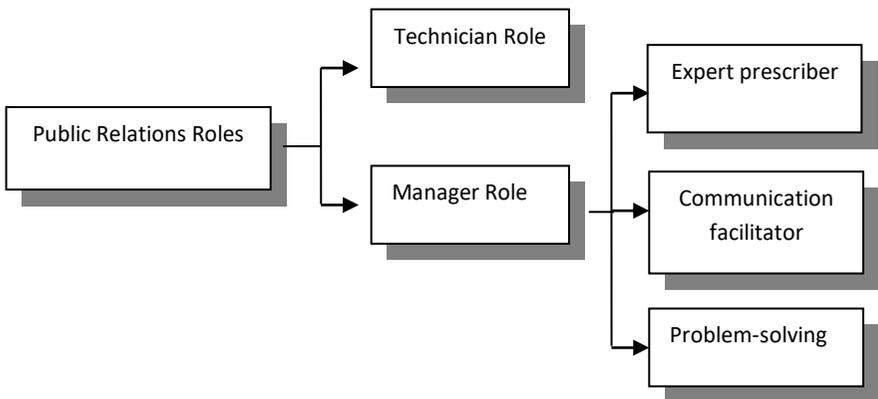
Peran Public Relations

Pendekatan sistem menunjukkan bahwa organisasi terdiri dari subsistem yang saling berinteraksi dan saat bersamaan berinteraksi dengan sistem yang lebih besar. Dalam konteks ini, manajemen puncak organisasi tidak bisa mengabaikan fakta bahwa upaya membangun hubungan dengan lingkungan membutuhkan keahlian tersendiri. Peran public relations pun menjadi krusial. Relevan dengan teori sistem dan peran public relations dalam organisasi, perlu kiranya melihat peran spesifik praktisi public relations.

Pengklasifikasian ini pertama kali dikonseptualisasikan oleh Glen M. Broom dan G. D. Smith pada tahun 1979, sebagaimana dikutip oleh Dozier (dalam Grunig, 1992), dan dikembangkan oleh

para peneliti public relations dalam studi mereka yang berhubungan dengan peran public relations.

Peran public relations secara garis besar dapat diklasifikasikan kedalam dua jenis peran, teknisi dan manajerial sebagaimana dijelaskan berikut:



Bagan 2.4. Peran-peran public relations

Sumber: Grunig, James E & Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. Florida: Holt, Rinehart, and Winston, Inc. Hal. 90-91.

1. Communication Technician Role (Peran Teknisi Komunikasi)

Praktisi *public relations* memiliki keahlian di bidang komunikasi dan jurnalistik—menulis, pengeditan, produksi audio visual, grafis dan produksi pesan—yang dibutuhkan untuk melaksanakan program *public relations*. Praktisi public relations tidak terlibat dalam pembuatan keputusan organisasi. Praktisi public relations yang menjalankan peran ini biasanya memegang peranan penting dalam organisasi yang mengutamakan model public relations

informasi publik atau keagenan pers dimana public relations membuat *release* kepada media mengenai organisasi.

2. *Communication Manager Role (Peran Manajer Komunikasi)*

Praktisi public relations secara sistematis merencanakan dan mengatur program public relations sebuah organisasi, memberi masukan pada manajemen perusahaan, dan membuat kebijaksanaan komunikasi. Mereka terlibat dalam semua unsur pembuatan kebijaksanaan public relations dan secara teratur mengadakan riset atau mengevaluasi kerja mereka. Pihak manajemen memberikan wewenang bagi praktisi public relations untuk mengelola sendiri kegiatannya. Peran ini menuntut praktisi memiliki keahlian melakukan riset, pola pikir strategik, dan kecenderungan untuk berpikir mengenai hasil atau dampak aktivitas publik relations. Mereka menjalankan *environmental scanning* dan intelegensi organisasi, negosiasi dan membangun koalisi, mengelola isu dan krisis, mengevaluasi program, dan memberikan *counselling* bagi manajemen puncak. *Communication manager role* terdiri atas tiga sub peran:

- a. *Expert prescriber*. Manajer public relations berperan sebagai ‘seorang ahli’ dan mendefinisikan masalah *public relations*, membuat program dan bertanggung jawab atas pelaksanaan program. Peran ini dalam literatur praktisi public relations (Cutlip & Center 1971; Newsom & Scott 1976) dikenal sebagai

informed practitioner. Pihak manajemen bergantung sepenuhnya (pasif) kepada praktisi untuk mendefinisikan masalah yang dihadapi organisasi dan memberikan solusi terbaik dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang erat hubungannya dengan organisasi. Relasi antara pihak manajemen dan praktisi yang menjalankan peran ini digambarkan oleh Dozier (dalam Grunig, 1992) sebagai hubungan ‘dokter dan pasien’, praktisi memberikan resep dan pihak manajemen mematuhi. Ada kelemahan dari peran ini: praktisi menjadi terlalu percaya diri, memandang diri berada pada posisi dengan wewenang luas dan pengetahuan eksklusif. Sisi negatifnya bisa jadi praktisi bertanggung jawab sepenuhnya jika ada hal-hal yang terjadi di luar kendali mereka (Theaker, 2001:57). Sedangkan manajer lain bisa jadi tidak begitu peduli dengan permasalahan yang dikelola oleh praktisi public relations karena tidak dilibatkan dari awal.

- b. *Communication facilitator*. Praktisi *public relations* berperan sebagai ‘perantara’ yang menjaga kualitas dan kuantitas alur komunikasi dua arah antara organisasi dengan publiknya. Dia berfungsi sebagai *liaison*, *interpreter*, dan *mediator* yang berusaha menghilangkan hambatan komunikasi. Tujuannya adalah menyediakan informasi yang dibutuhkan oleh pihak manajemen dan publik untuk membuat keputusan yang saling menguntungkan (Cutlip *et al.*, 2000:44). Dalam konteks

memfasilitasi komunikasi, praktisi public relations bertindak sebagai sumber informasi dan kontak resmi antara organisasi dengan publiknya. Juga bertugas mengelola interaksi, menentukan agenda diskusi, meringkas dan menyatakan kembali pandangan berbagai pihak, mengundang tanggapan-tanggapan, dan membantu publik mendiagnosa dan mengoreksi kondisi yang menghalangi hubungan komunikasi. Praktisi yang menjalankan peran ini beraktivitas dengan asumsi bahwa komunikasi dua arah yang efektif akan meningkatkan kualitas keputusan yang dibuat oleh organisasi dengan publik yang berhubungan dengan kebijakan, prosedur, dan tindakan untuk kepentingan bersama.

- c. *Problem-solving process facilitator*. Praktisi public relations membantu pihak manajemen organisasi untuk mencari solusi dari masalah komunikasi dan relasi organisasi. Peran ini melibatkan anggota dari bidang lain dalam perusahaan atau klien organisasi jika fasilitator bekerja untuk sebuah biro public relations, dan membantu merencanakan dan melaksanakan secara rasional program public relations mereka. Peran *problem-solving process facilitator* berbeda dengan peran *expert prescriber*. Pada peran *expert prescriber*, keterlibatan manajemen bersifat pasif, sedangkan peran *problem-solving process facilitator* bekerja sama dengan pihak manajemen secara hati-hati untuk menyelesaikan masalah secara bertahap. Upaya untuk melibatkan

semua anggota koalisi dominan dalam menyelesaikan masalah organisasi bisa jadi memakan waktu yang lama. Meskipun demikian, untuk jangka panjang cara penyelesaian dengan melibatkan pihak manajemen lebih baik karena mereka akan memiliki komitmen dengan program yang telah ditetapkan. Peran ini sangat penting dalam organisasi yang mempraktekan model public relations komunikasi dua arah simetris (*two-way symmetric model*).

Hal ini berdampak pada cara public relations berhubungan dengan tiap publik menjadi berbeda dan berdampak pada dipraktikkannya beberapa peran public relations yang berbeda, pada saat bersamaan. Dalam temuan riset yang penulis lakukan (2011), peran public relations pada perusahaan pertambangan cukup dominan dimana praktisi public relations (*corporate communications*) menjembatani kepentingan perusahaan dengan beragam publiknya dengan membentuk departemen internal relations, external relations dan media support.

Dalam prakteknya, praktisi public relations mengkombinasikan peran yang ada, bahkan terkadang secara bersamaan. Hal ini dikarenakan beragamnya publik yang dihadapi oleh organisasi. Masing-masing publik memiliki kepentingan atau kebutuhan informasi yang berbeda satu sama lain.

Komunikasi dalam Organisasi

Salah satu cara terbaik untuk memahami bagaimana praktisi public relations berkomunikasi dengan publik diluar organisasi adalah dengan memahami dinamika komunikasi didalam organisasi. Gerald M. Goldhaber, seorang pakar komunikasi organisasi, menjelaskan komunikasi organisasi sebagai proses penciptaan dan pertukaran pesan dalam sebuah jaringan hubungan yang saling bergantung satu sama lain untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan. Goldhaber mengidentifikasi 3 karakteristik komunikasi organisasi, yakni (1986:11):

1. Komunikasi organisasi berlangsung dalam suatu sistem yang dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dan internal.
2. Komunikasi organisasi meliputi pesan dan alurnya, tujuan, arah dan media yang digunakan.
3. Komunikasi organisasi meliputi orang dan sikap, perasaan, hubungan dan ketrampilan.

Kemampuan pihak manajemen untuk memahami berbagai aspek komunikasi didalam organisasi akan membantu dalam mensosialisasikan berbagai kebijakan yang perlu diketahui oleh anggota organisasi. Di sisi lain, anggota organisasi yang bisa mengoptimalkan peran komunikasi di dalam organisasi akan membantu mereka dalam memahami apa dan bagaimana yang seharusnya dilakukan dan dikatakan di tempat kerja. Beberapa

variabel komunikasi organisasi sering digunakan untuk menggambarkan masalah-masalah komunikasi yang kemudian menjadi dasar bagi program-program public relations. Variabel-variabel komunikasi ini meliputi (Baskin & Aronoff, 1992:54-56):

- *Iklm komunikasi*, atau perasaan keterbukaan dalam sebuah organisasi, merupakan penilaian dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut: apakah ada saluran input dan tanggapan yang cukup bagi karyawan? Apakah manajer menunjukkan rasa kepercayaan dan keterbukaan? Apakah nada pesan menunjukkan iklim yang ingin dicari? Hasil dari studi iklim komunikasi seringkali merekomendasikan bahwa organisasi menyediakan lebih banyak saluran tanggapan, menghilangkan status, dan membantu publik menyampaikan rasa percaya dan keterbukaan.
- *Jaringan komunikasi*, mengacu pada pola hubungan komunikasi di antara orang-orang di dalam organisasi. Audit komunikasi membantu menentukan jaringan yang berfungsi dan tidak, aturan yang digunakan, bagaimana jaringan mempengaruhi pesan yang diberikan benar-benar diterima, dan apakah waktu yang digunakan untuk menyampaikan pesan sudah sesuai. Hal ini akan membantu praktisi dalam menentukan jaringan komunikasi untuk menyampaikan program public relations.
- *Muatan komunikasi*, jumlah maksimal informasi yang dapat ditangani oleh seseorang dan saluran dengan mana informasi disampaikan. Menilai muatan berarti melacak tingkat dan jumlah

tuntutan komunikasi yang diterima dan direspon dalam periode waktu tertentu dan jumlah penilaian yang harus dipertimbangkan ketika memproses informasi. Studi muatan membantu praktisi public relations mempelajari saluran mana yang harus digunakan untuk jenis pesan yang mana dan berapa banyak informasi yang harus disampaikan.

- *Alur komunikasi*, berhubungan dengan bagaimana pesan mengalir di dalam organisasi, apakah mengalir keatas, kebawah atau melintasi organisasi. Pola komunikasi kebawah menunjukkan keahlian manajemen. Komunikasi horizontal menunjukkan tingkat dimana orang bekerjasama efektif diluar jalur komando organisasi. Sedangkan komunikasi keatas menunjukkan ukuran keterlibatan dan kepuasan karyawan.

Pemahaman komunikasi organisasi dan konsep sistem manajemen terbuka sesungguhnya menunjukkan praktek public relations dalam menjalankan fungsi manajemen komunikasi sangat krusial bagi kelangsungan hidup organisasi dalam mencapai tujuan. Hal ini akan terlihat ketika public relations menjadi bagian dari koalisi dominan dan memberikan kontribusi dalam proses pembuatan dan pengkomunikasian keputusan organisasi. Kemampuan praktisi public relations menentukan pola komunikasi terbaik dalam menyampaikan pesan akan berdampak pada terbangunnya saling pengertian antara organisasi dengan publiknya. Oleh karena itu,

memahami komunikasi organisasi dapat meningkatkan posisi tawar praktisi public relations terhadap manajemen puncak.

Public Relations dalam Struktur Organisasi

Praktisi public relations yang efektif mengembangkan sebuah struktur untuk sistem atau sub sistem yang dia kelola. Hal ini berarti praktisi mengelola sebuah departemen, menentukan deskripsi kerja, dan menugaskan orang pada kerja tersebut.

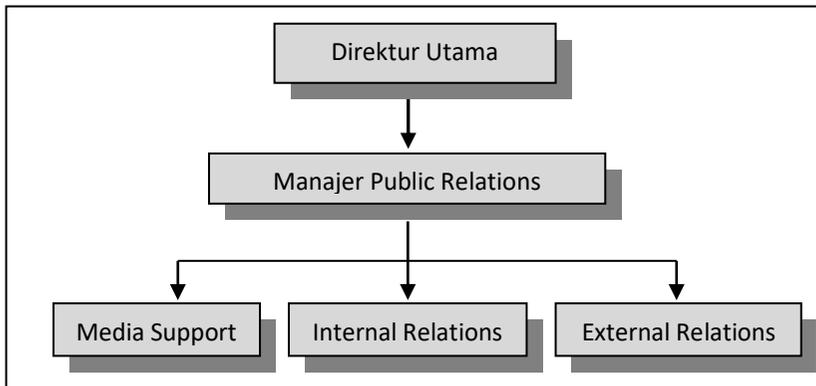
Untuk menentukan struktur yang diinginkan, maka praktisi public relations perlu mengidentifikasi fungsi seperti apa yang dibutuhkan oleh organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi keseluruhan. Sehingga nantinya aktivitas public relations akan tersinkronisasi dengan strategi organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Praktisi public relations perlu menganalisa lingkungan organisasi untuk kemudian menyusun struktur public relations yang tepat untuk memenuhi fungsi tersebut.

Besar kecilnya departemen public relations dari suatu organisasi bergantung pada tiga hal utama, yaitu :

1. ukuran/skala organisasi atau perusahaan itu sendiri.
2. nilai atau arti penting fungsi public relations di mata pihak manajemen atau pengelola (pemimpin) perusahaan/organisasi yang bersangkutan.
3. karakteristik khas ke-public relations-an yang memang berbeda-beda bagi masing-masing organisasi.

Pada kriteria 3, maksudnya bahwa setiap organisasi pasti memiliki kebutuhan tersendiri yang tidak bisa disamakan dengan kebutuhan dari organisasi lainnya. Perbedaan tersebut bisa dilihat dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan atau tujuan dari organisasi, namun yang penting di sini adalah setiap organisasi harus memperhatikan dan memanfaatkan fungsi-fungsi public relations sebagai kebutuhan untuk berkomunikasi dengan khalayak baik khalayak internal maupun eksternal.

Adapun posisi ideal sebuah departemen public relations dalam organisasi adalah sebagai berikut :



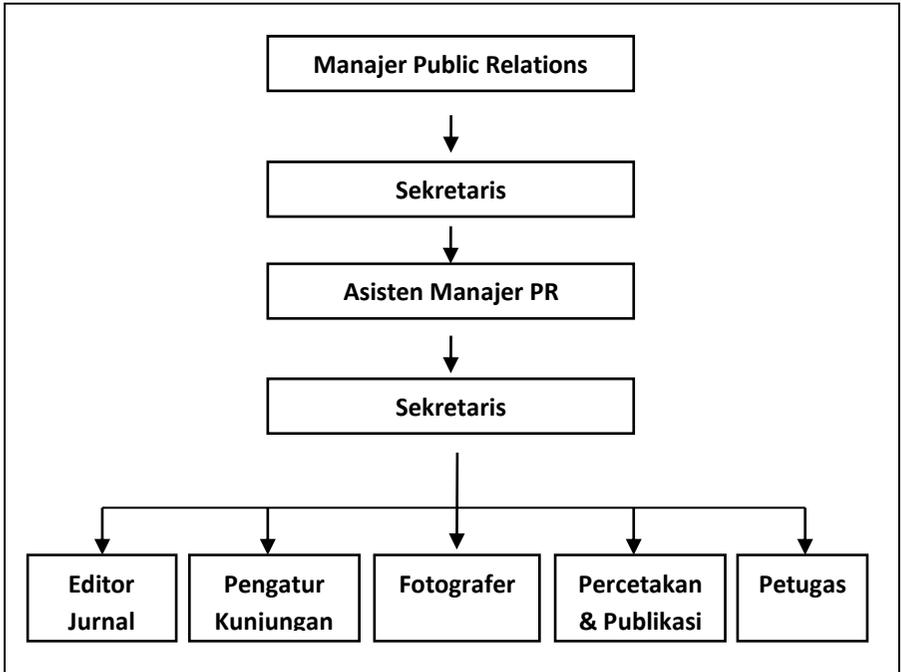
Bagan 2.5. Posisi ideal public relations dalam organisasi

Idealnya, departemen public relations haruslah independen, sehingga public relations bisa melayani urusan produksi, keuangan dan pemasaran, tetapi praktisi public relations tetap harus bertanggung jawab langsung pada eksekutif puncak.

Meskipun tingkatannya memang sangat bervariasi, hampir semua organisasi memiliki departemen public relations atau biro khusus yang menjalankan fungsi public relations. Sekali lagi, meski sebuah organisasi mengklaim bahwa mereka tidak memiliki departemen public relations, sesungguhnya mereka menjalankan aktivitas public relations. Hal ini karena public relations pada prinsipnya fungsi manajemen komunikasi antara organisasi dengan publiknya.

Keberadaan departemen dan staf public relations dalam suatu organisasi akan memudahkan organisasi dalam melakukan koordinasi kegiatan yang terus-menerus dan berkesinambungan, disamping adanya loyalitas yang lebih kuat apabila yang menjadi staf public relations adalah kalangan internal perusahaan atau organisasi. Hal ini akan sedikit berbeda ketika organisasi meminta jasa konsultasi pada biro konsultan public relations yang secara structural berada diluar organisasi.

Berikut perkiraan struktur personil dalam departemen public relations:



Bagan 2.6. Contoh struktur departemen public relations

Di berbagai perusahaan, seringkali fungsi public relations disatukan dengan ke dalam departemen pemasaran, padahal sasaran public relations bukan hanya konsumen, melainkan semua pihak mengingat jangkauan khalayak public relations memang sangat luas termasuk para pegawai perusahaan atau anggota organisasi secara internal. Mengingat pentingnya public relations dalam suatu

organisasi, seorang manajer public relations memiliki tugas utama sebagai berikut:

- a. Menetapkan target-target dasar atau merumuskan tujuan-tujuan, termasuk skala prioritas, dari aktivitas public relations secara umum.
- b. Memperhitungkan jam kerja atau sumber-sumber daya lainnya yang bernilai ekonomis yang akan menjadi biaya atau sumber pengeluaran atas pelaksanaan fungsi-fungsi public relations.
- c. Menetapkan skala prioritas guna mengendalikan pilihan publik, media untuk menyampaikan pesan, waktu kegiatan, serta optimalisasi penggunaan tenaga kerja dan berbagai sumber daya lainnya.
- d. Menentukan kelayakan pelaksanaan dari setiap upaya yang hendak dilakukan dalam rangka mengejar tujuan-tujuan tertentu sesuai dengan dana, kapabilitas staf dan daya dukung serta kecukupan berbagai macam peralatan yang ada.

Dari riset yang penulis lakukan, beberapa perusahaan sudah menempatkan public relations pada posisi strategis perusahaan, yakni berada langsung di bawah manajemen puncak organisasi (Prayudi, 2011).

Mengingat sedemikian penting peran manajer public relations, maka idealnya dia berada dalam jajaran tinggi organisasi yang berhubungan langsung dengan pimpinan sehingga praktisi

public relations memiliki kewenangan penuh dalam mengatur aktivitasnya yang meliputi publik internal maupun publik eksternal.

Studi Kasus

Microsoft Office 2007 Mengkenalkan Kata-kata Dinky-di

Bagaimana Anda meningkatkan minat konsumen dalam versi baru dari program lama?



Microsoft adalah pemimpin dunia dalam perangkat lunak, layanan dan solusi yang membantu orang dan bisnis menyadari potensi penuh mereka. Microsoft Office adalah software produktivitas yang paling banyak digunakan di Australia. Seperti banyak pengguna PC cenderung memiliki versi Office sebelumnya sudah diinstal pada komputer mereka, Microsoft ingin ide untuk membedakan edisi 2007 dengan cara yang akan membuatnya lebih user friendly dan juga menghasilkan permintaan konsumen.

Sementara Office mengembangkan fitur pilihan ejaan yang komprehensif Australia, berdasarkan kamus Macquarie, kemudian terbukti bahwa beberapa kata Aussie yang umum digunakan mulai ditinggalkan. Kata-kata seperti "sickie", "ridgy-didge" dan "jackaroo" berkali-kali ditandai pada layar komputer sebagai salah ejaan, menampilkan coretan merah yang mengganggu di bawah mereka. Kami mendekati tim pengembangan Office 2007 tentang kemungkinan menambahkan pilihan kata-kata baru Australia. Setelah kami mendapatkan persetujuan, sudah waktunya untuk menentukan kata-kata apa yang akan dimunculkan.

Tim ini membentuk sebuah panel ahli terkemuka bahasa Australia untuk membantu pemilihan. Anggota media, akademisi dan industri hiburan yang dipilih berdasarkan kecintaan mereka pada linguistik, pengetahuan tentang bahasa Australia dan kecenderungan mereka untuk membawa kesadaran untuk kampanye. Ditugaskan mempersempit kemungkinan sampai 25 kata, panel ini menggebrak Debat Besar Kata-kata Aussie. Semua kata-kata itu harus sesuai dengan pedoman tertentu, termasuk: tidak mengina, tidak ada kata-kata yang langka atau kuno dan tidak ada kata-kata daerah (yaitu, hanya digunakan di Melbourne atau Brisbane, misalnya).

Setelah 25 kata dipilih dipilih, hasilnya diluncurkan ke publik melalui TV, radio, koran dan media konsumen mainstream. Untuk mendorong partisipasi pendengar dan memperpanjang momentum, kami menindaklanjuti debat dengan panggilan untuk bertindak, meminta semua warga Australia untuk memilih online untuk kata-kata Aussie favorit mereka. Dua puluh kata-kata itu kemudian diluncurkan dan akhirnya dimasukkan ke dalam perangkat lunak.

Lebih dari 25.000 suara g terdaftar dalam enam minggu pertama sejak pemungutan suara dibuka. Kata-kata Aussie mendapatkan lebih 171 liputan positif melalui berbagai fase dan tim mendapatkan sebelas cerita dari empat yang ditargetkan.

Kampanye ini mendapatkan Gold Award dalam penghargaan Microsoft Newshound untuk ide kreatif terbaik dan diakui oleh Corporate PR Microsoft sebagai kampanye praktik terbaik di seluruh dunia. Ide ini kemudian diperkenalkan di Selandia Baru, Kanada dan Inggris, dengan Inggris menggelar versi mereka sendiri dari Kata-kata British.

Sumber: <http://www.ogilvypr.com/en/case-study/microsoft>

Kesimpulan

Teori sistem adalah teori yang sering digunakan untuk melihat praktek public relations dalam organisasi. Teori sistem mendeskripsikan proses dan praktek public relations dalam mengembangkan penyesuaian, adaptasi, saling pengertian, dan komunikasi dua arah antara organisasi dan publik-publik utama di lingkungan organisasi.

Sistem (organisasi) pada prinsipnya terdiri dari sub sistem-sub sistem yang saling berinteraksi satu sama lain dan pada saat bersamaan mempengaruhi dan dipengaruhi oleh sistem yang lebih besar (supra sistem). Supra sistem atau lingkungan di luar sistem (organisasi) meliputi isu-isu dan kekuatan sosial yang mempengaruhi publik dan organisasi. Organisasi harus membangun hubungan

dengan lingkungan (eksternal) dan sub sistem didalam organisasi jika ingin berkembang.

Pendekatan sistem terbuka mempertegas asumsi organisasi mengenai publik utama organisasi dengan membuat kerangka sederhana untk menjaga keseimbangan dengan publik melalui proses komunikasi dua arah, penyesuaian, adaptasi dan transformasi. Hal ini menempatkan praktisi public relations memainkan peran *boundary spanning* yang menghubungkan organisasi dengan publik-publiknya. Bagaimana sub sistem public relations didalam organisasi berkembang dan jenis public relations yang dipraktekkan sangat bergantung pada bagaimana manajemen puncak memandang pentingnya public relations di dalam organisasi dan bagaimana public relations menjalankan perannya. Hal ini lah yang mengarahkan praktek public relations ke dalam beberapa peran.

Ada dua peran utama yang dijalankan oleh praktisi public relations yakni peran tehniis dan manajerial. Peran tehniis berhubungan dengan keahlian praktisi di bidang komunikasi seperti menulis, fotografi, mengembangkan situs web, mengedit tulisan untuk majalah internal organisasi. Praktisi jarang melakukan riset dan tidak menjadi bagian dari koalisi dominan dan pembuatan keputusan organisasi. Peran manajerial public relations menempatkan praktisi sebagai bagian dari manajemen organisasi. Praktisi terlibat dalam semua unsur pembuatan kebijaksanaan public relations dan secara teratur mengadakan riset atau mengevaluasi kerja mereka. Praktisi

menjalankan *environmental scanning* dan intelegensi organisasi, negosiasi dan membangun koalisi, mengelola isu dan krisis, mengevaluasi program, dan memberikan *counselling* bagi manajemen puncak.

Variabel-variabel komunikasi organisasi telah dijelaskan dengan singkat untk memberi gambaran bagaimana organisasi menghadapi ketidakpastian lingkungan. Praktisi public relations membantu organisasi melakukan penyesuaian dan adaptasi yang dibutuhkan melalui komunikasi ke dalam yang mencakup koordinasi antar sub sistem dalam mencapai tujuan organisasi dan komunikasi ke luar yang meliputi publik dan isu-isu yang bisa berdampak pada organisasi.

Bab 3 – 8 dari buku ini ditiadakan dengan alasan hak cipta.

Bagi yang tertarik bisa menghubungi penulis di

prayudi73@gmail.com

Bab 9

Public Relations dan Corporate Social Responsibility

Pendahuluan

Perusahaan yang ingin berkembang tentu tidak dapat menerapkan kebijakan yang sama untuk berbagai aktivitas. Pimpinan perusahaan harus peka terhadap perubahan pesat dan dinamis yang terjadi di lingkungan tempat perusahaan tersebut beroperasi. Perusahaan saat ini tidak lagi bisa melakukan monopoli atas usaha tertentu dikarenakan kebijakan deregulasi yang ditetapkan pemerintah menumbuhkan iklim usaha dimana perusahaan dari berbagai sektor dapat bersaing secara sehat. Lebih jauh, era globalisasi yang mengarah pada liberalisasi perdagangan menuntut perusahaan untuk menerapkan strategi terbaik dalam memenangkan persaingan bisnis.

Keberadaan perusahaan tidak bisa lepas dari publik yang ada di lingkungan di luar organisasi. Pihak manajemen harus menyadari bahwa mereka tidak bisa hanya mengejar keuntungan semata, tapi juga aktivitas yang dijalankan perusahaan sedikit banyak akan membawa konsekuensi sosial bagi publik. Oleh karena itu ada tuntutan moral bagi pihak manajemen untuk memperhatikan kepentingan publik. Perusahaan yang tidak mampu mencermati lingkungan sosialnya cenderung bersifat tertutup dan akan mengalami kesulitan ketika publik akhirnya melontarkan isu-isu yang menyudutkan perusahaan. Sedangkan perusahaan yang mampu mencermati berbagai kepentingan dan perubahan dalam lingkungan sosialnya, akan lebih siap ketika perusahaan harus menghadapi isu dan tuntutan publik. Seiring dengan perkembangan gerakan peduli lingkungan dan publik yang semakin kritis, perusahaan saat ini dituntut untuk memberikan tanggung jawab yang lebih besar atas dampak kegiatan mereka terhadap sosial dan lingkungan.

Hal yang perlu menjadi perhatian pihak manajemen adalah bagaimana mengelola berbagai sumber daya yang dimiliki agar bisa dioptimalkan dalam mencapai *objective* perusahaan, juga mempertimbangkan perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan yang diakibatkan oleh semakin meningkatnya tuntutan publik, tingkat persaingan yang kompetitif dan keinginan perusahaan dalam memperoleh dukungan publik. Kenyataan inilah yang

memunculkan konsep tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility* atau *CSR*).

Era ekonomi Milton Friedman yang hanya menekankan seluruh upaya perusahaan pada pencarian laba semata dianggap sudah usang dan dipertanyakan (Cavicchio, 2004, *online*). Masih relevankah konsep Friedman di zaman yang penuh dengan masalah lingkungan, keterbatasan sumber daya, pertumbuhan populasi yang cepat, masalah ekonomi, dan pelayanan sosial yang terabaikan?

Dari pertanyaan di atas, lahirlah bisnis berwawasan sosial yang menuntut agar perusahaan menyeimbangkan tiga pertimbangan ketika menetapkan kebijakan mereka, yaitu laba perusahaan, lingkungan dan kepentingan *stakeholder* perusahaan. Perusahaan tidak bisa hanya mengutamakan kepentingan *shareholder* semata, tetapi dituntut untuk memperhatikan seluruh *stakeholder*. Logikanya adalah karena seluruh *stakeholder* menggantungkan (*stake*) hidupnya pada perusahaan. Oleh karena itu, menjadi tanggung jawab perusahaan untuk menyeimbangkan berbagai kepentingan *stakeholder* dengan tujuan perusahaan, dan tidak hanya terfokus pada kepentingan *shareholder*.

Bab berikut membahas definisi dan perkembangan konsep *CSR*, evolusi *CSR*, perdebatan seputar kebijakan *CSR* di Indonesia, dan strategi bagaimana mengembangkan *CSR*.

CSR: Definisi dan Perkembangan

Sebagaimana telah diulas pada bab 2 tentang teori sistem, pendekatan sistem terbuka menjaga keinginan untuk beradaptasi dan menyesuaikan diri terhadap perubahan dengan kepekaan manajemen terhadap semua interaksi dalam lingkungan (Grunig dan Hunt, 1984:12).

Pendekatan sistem ini memberikan landasan teoritis yang jelas akan perlunya perusahaan menjalankan *CSR*. Adanya sikap saling membutuhkan telah menunjukkan bahwa perusahaan tidak bisa begitu saja mengabaikan lingkungan. Upaya yang serius dan terarah perlu dilakukan agar perusahaan dapat diterima dengan baik oleh lingkungan sosial. Penegasan ini selaras dengan apa yang disampaikan oleh panitia pembangunan ekonomi New York pada tahun 1971 yang menegaskan bahwa “Fungsi-fungsi bisnis berdasarkan izin publik, dan tujuan mendasar adalah secara konstruktif melayani kebutuhan masyarakat, bagi kemanfaatan masyarakat.” (Grunig dan Hunt, 1984:52). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kewajiban untuk bertanggungjawab kepada publik karena sesungguhnya produk dan usaha perusahaan lainnya ditujukan kepada publik.

Sudah sewajarnya ada perubahan orientasi perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya. Dulu perusahaan cenderung sibuk dengan upaya mencari keuntungan dan tidak memperhatikan lingkungan

sosial. Sekarang, perusahaan juga dituntut untuk menunjukkan perhatiannya kepada beragam *stakeholder* dan lingkungan sosial tempatnya beroperasi. Sehingga perhatian tidak semata diberikan kepada pemegang saham. Kelalaian dalam mengantisipasi perubahan dan perkembangan yang terjadi akan dapat memicu *stakeholder* untuk mengambil tindakan-tindakan yang dapat mengganggu aktivitas perusahaan, seperti pengecatan kendaraan perusahaan, ajakan pemboikotan yang dilakukan LSM atau kelompok aktivis lainnya, perusakan fasilitas, penyebaran isu-isu negatif mengenai perusahaan dan sebagainya. Grunig dan Hunt (1984:52) menyatakan bahwa perusahaan harus bertanggung jawab untuk memelihara kebebasan berperilaku sesuai dengan yang diinginkan yang mana ini dilakukan untuk mendapatkan profit atau mencapai sasaran lainnya.

Perkembangan konsep *CSR* bisa digambarkan secara ringkas pada tabel dibawah sebagai berikut:

Tabel 9.1.
Perkembangan Konsep Corporate Social Responsibility

Pra 1950	<ul style="list-style-type: none">▪ Kedermawanan/filantropi pribadi pelaku bisnis
1950-an	<ul style="list-style-type: none">▪ Franks Abrams (Standard Oil of New Jersey): "Management's Responsibility in a Complex World" (HBR 1951)▪ Howard R. Bowen: "Social Responsibilities of the Businessman" (1953)

1970-an	<ul style="list-style-type: none">▪ Morrell Heald: "The Social Responsibility of Business: Company and Community, 1900-1960" (1970)▪ Archie B. Carroll: "The 4-Part Model of Corporate Social Responsibility" (1979)
1984	<ul style="list-style-type: none">▪ R. Edward Freeman: "Strategic Management: A Stakeholder Approach"
1987	<ul style="list-style-type: none">▪ Brundtland Commission: Sustainable Development
1992	<ul style="list-style-type: none">▪ KTT Bumi(<i>Earth Summit</i>) di Rio de Janeiro
1997	<ul style="list-style-type: none">▪ John Elkington: Triple Bottom Line
1999/2000	<ul style="list-style-type: none">▪ The Global Compact and MDGs
2000-an	<ul style="list-style-type: none">▪ Perilaku beretika dalam bisnis (pasca Enron, Tyco)▪ Global Reporting Initiative (GRI), ISO 26000
2005-kini	<ul style="list-style-type: none">▪ Mainstreaming CSR dan konvergensi berbagai konsep tentang CSR

Apakah yang dimaksud dengan *corporate social responsibility* atau CSR itu?

CSR adalah komitmen berkelanjutan bisnis untuk berperilaku secara etis dan memberikan kontribusi bagi pembangunan ekonomi sambil meningkatkan kualitas hidup lingkungan kerja dan keluarga mereka serta komunitas lokal dan masyarakat pada umumnya (*Chandran Nair, ex CEO ERM Asia Pacific*).

CSR adalah prinsip bisnis yang mengusulkan bahwa kepentingan jangka panjang bisnis terlayani dengan baik ketika keuntungan dan pertumbuhan dicapai sejalan dengan

perkembangan komunitas, perlindungan dan keberlanjutan lingkungan, serta kualitas hidup masyarakat (*Philippine Business Social Progress*).

Pada tahun 2010 dikeluarkan ISO 26000, sebuah standar internasional yang terbaru untuk tanggung jawab sosial yang dibuat atas inisiatif para *stakeholder* yang menginginkan adanya keselarasan terminologi, konsep dan prinsip dari kebijakan dan manajemen tanggung jawab sosial. ISO 26000 memberikan pengertian tanggung sosial sebagai berikut:

- Tanggung jawab suatu organisasi atas dampak keputusan dan tindakannya terhadap masyarakat dan lingkungan;
- Tercermin secara transparan melalui perilaku etis yang memberikan kontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan, termasuk kesehatan dan kesejahteraan masyarakat;
- Menginternalisasi ekspektasi para pemangku kepentingan;
- Mematuhi hukum yang berlaku serta konsisten dengan norma perilaku internasional;
- Terintegrasi di dalam organisasinya dan dijalankan dalam segala interaksinya.

Dengan demikian yang kiranya perlu dikembangkan oleh pihak manajemen perusahaan adalah bagaimana cara mengelola potensi yang ada untuk mewujudkan *CSR*. Agar ada kesesuaian antara apa yang menjadi kepentingan dan perhatian publik selaras dengan apa yang ingin diwujudkan dalam tanggung jawab sosialnya,

maka diperlukan proses implementasi tanggung jawab sosial dalam perusahaan agar tercipta hubungan harmonis dan saling pengertian antara perusahaan dan *stakeholder*. Tanpa proses kerja yang jelas dan matang, perusahaan cenderung menjadi tidak sensitif terhadap perubahan yang terjadi di sekitarnya dan menjadi disfungsional ketika mereka semakin menjauh dari lingkungan mereka.



Grafik 9.1. Tujuh Subyek Inti dalam ISO 26000
Sumber: ISO 26000 Guidance on Social Responsibility, 2010

Sebagaimana dijelaskan dalam ISO 26000, cakupan dari tanggung jawab sosial meliputi isu-isu yang berhubungan dengan lingkungan, pengembangan masyarakat, hak asasi manusia, ketenagakerjaan, praktek operasional bisnis yang adil, dan isu konsumen. Semua hal ini harus sejalan dengan tata kelola organisasi yang baik.

CSR dan gerakan lingkungan adalah dua isu utama yang perlu diperhatikan perusahaan. Beberapa perusahaan memang terkesan “mengalah” dalam melakukan “tanggung jawab sosial”, setelah ditekan oleh kekuatan legislatif, gerakan konsumen, media massa atau bahkan dari karyawan perusahaan sendiri. Artinya, *CSR* muncul bukan karena kesadaran pihak manajemen perusahaan, melainkan lebih karena adanya tuntutan dari *stakeholder* perusahaan.

Pemahaman konsep tanggung jawab sosial yang ideal sesungguhnya adalah bagaimana konsep ini dilihat sebagai suatu kebijakan perusahaan yang menyeluruh dimana program-program dan pelaksanaannya terintegrasi didalam setiap proses pengambilan keputusan perusahaan. Implikasi dari kebijakan ini adalah tanggung jawab sosial akan terlaksana dimanapun perusahaan beroperasi. Menurut Basya (dalam Adinur et al., 2004:10), tanggung jawab sosial berhubungan erat dengan ukuran perusahaan, sektor bisnis, termasuk juga besaran regional dan demografi perusahaan.

Satu fenomena menarik melihat perkembangan konsep *CSR* di Indonesia adalah ketika pemerintah mengeluarkan Undang-

Undang No.40/2007 tentang Perseroan Terbatas. Hal ini telah menimbulkan salah konsep dan persepsi karena akhirnya menggantikan karakteristik dasar dari implementasi *CSR* yang baik dan benar. Bab V Pasal 74 Undang-Undang tersebut menyebutkan bahwa:

1. Perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya dibidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan.
2. Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan sebagaimana dimaksud dalam ayat 1) merupakan kewajiban Perseroan yang dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya Perseroan yang pelaksanaannya dilakukan dengan memperhatikan kepatutan dan kewajaran.
3. Perseroan yang tidak melaksanakan kewajiban sebagaimana dimaksud pada ayat 1) dikenai sanksi sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.
4. Ketentuan lebih lanjut mengenai Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Konsekuensi dari keluarnya undang-undang ini, menimbulkan mispersepsi di kalangan pelaku bisnis. *Pertama*, bahwa *CSR* dianggap sebagai sebuah kewajiban dan bukan kebutuhan. Konsekuensinya, hal ini bisa mempengaruhi keseriusan perusahaan dalam mengembangkan kebijakan *CSR*. *Kedua*, aktivitas *CSR* yang dijalankan dianggap sebagai sebuah beaya daripada investasi. Hal ini

akan mendorong perusahaan berpikiran sempit untuk semaksimal mungkin memanfaatkan aktivitas *CSR* sebagai upaya semata mendatangkan profit perusahaan. *Ketiga*, *CSR* yang diwajibkan seperti ini akan berpotensi menciptakan bentuk korupsi dan kolusi baru antara perusahaan dan pejabat pemerintah. Misalnya dengan memanipulasi penggunaan dana yang di *mark up* seolah perusahaan sudah memenuhi kewajiban alokasi dana *CSR*. Pejabat pemerintah yang mengaudit disuap untuk menghindari adanya pemenuhan batas minimal penggunaan dana *CSR* perusahaan. *Keempat*, aktivitas *CSR* semata hanya wajib dijalankan oleh perusahaan yang berhubungan dengan atau mengeksplorasi sumber daya alam. Di luar bidang ini, tidak ada sebuah keharusan perusahaan menjalankan kebijakan *CSR*.

Intinya, seharusnya *CSR* menjadi sebuah pendekatan yang bersifat sukarela yang dirancang untuk membawa manfaat bagi semua *stakeholder* perusahaan. Diskusi yang penulis lakukan dengan Muliawan Margadana (2011) dari PT BHP Billiton Indonesia menyatakan,

Kami bahkan melakukan aktivitas *CSR* yang ditujukan tidak hanya untuk stakeholder yang berhubungan dengan aktivitas perusahaan, tapi juga terhadap stakeholder yang keberadaanya mungkin tidak berhubungan dengan operasi perusahaan kami. Semua semata karena kami sadar bahwa *CSR* adalah konsep yang didasari sebuah komitmen untuk menjalankan aktivitas bisnis searah dengan norma dan etika tertentu untuk mencapai pembangunan berkelanjutan.

Dengan demikian adalah sebuah kekeliruan jika aktivitas *CSR* dijadikan sebagai sebuah kewajiban dan di-undang-kan agar memiliki kekuatan hukum yang mengikat bagi perusahaan yang bergerak di bidang pengelolaan sumber daya alam. Karena sesungguhnya aktivitas yang dijalankan oleh *CSR* melebihi kepatuhan pada hukum semata.

Di Indonesia, implementasi aktivitas *CSR* mengalami penyempitan makna jika dibandingkan dengan perkembangan konsep ini yang berasal dari negara maju. Aktivitas *CSR* yang dijalankan pada beberapa perusahaan cenderung terbatas hanya pada aktivitas pembangunan masyarakat (*community development*). Bahwa komunitas dan masyarakat menjadi perhatian dari kebijakan *CSR* perusahaan adalah benar adanya. Namun, kebijakan *CSR* perusahaan mencakup lebih dari komunitas semata. Sebagai konsep yang berasal dari negara maju, aktivitas *CSR* mencakup berbagai aspek seperti perilaku bisnis etis, hak asasi manusia, hak buruh atau tenaga kerja, anti korupsi dan kepedulian terhadap lingkungan. Sedangkan aspek kedermawanan perusahaan (*corporate philanthropy*) ada kalanya dipraktekkan di negara maju dan negara berkembang.

Praktek *CSR* di Indonesia bahkan menjadi rancu ketika beberapa pemerintah daerah meminta dana-dana *CSR* dari perusahaan untuk diserahkan pada pemerintah daerah untuk dikelola dan disesuaikan dengan kebijakan pembangunan daerah. Hal ini sekali lagi menunjukkan masih ada mispersepsi mengenai bagaimana

seharusnya *CSR* dipandang baik dari sisi pihak manajemen perusahaan, pemerintah, dan *stakeholder*.

Pemprov Jatim Galang Dana *CSR* dan PKBL Rp 225 Miliar

Pemerintah Provinsi Jawa Timur merangkul 12 BUMN, BUMD, serta perusahaan swasta dalam program pengentasan kemiskinan Jawa Timur. Dari kerjasama tersebut terkumpul dana Corporate Social Responsibility dan program kemitraan bina lingkungan sebesar Rp 225 miliar.

Demikian diungkapkan Gubernur Jawa Timur Soekarwo di sela penandatanganan enam nota kesepahaman antara Pemerintah Provinsi Jawa Timur (Pemprov Jatim) dengan beberapa lembaga dan institusi di Gedung Grahadi, Surabaya, Selasa (28/4).

Menurut Soekarwo, potensi dana Corporate Social Responsibility atau *CSR* serta program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL) di Jatim sangat besar, yaitu berkisar Rp 3,5 triliun hingga Rp 5 triliun per tahun. Jumlah ini lebih tinggi dibandingkan pendapatan asli Jatim yang hanya Rp 3,2 triliun per tahun.

Beberapa program yang ditawarkan Pemprov Jatim untuk realisasi *CSR* dan PKBL diprioritaskan pada pelayanan dasar, seperti pendidikan, kesehatan, dan pemukiman. Dana *CSR* dan PKBL tetap berada pada perusahaan, sementara itu Pemrov Jatim mengajukan program dan perusahaan yang melakukan pendanaan.

Uang *CSR* dan PKBL dikelola perusahaan dan pemprov mengajukan program yang nantinya dibiayai mereka (perusahaan). "Dengan demikian, APBD Pemrov Jatim dapat dimanfaatkan untuk program lain," ucap Soekarwo.

Beberapa badan usaha dan perusahaan yang mengikuti program Pemprov Jatim, antara lain Bank Jatim, Bank Mandiri, Bank BRI, Bank BNI, PT Pertamina, PTPN X, XI dan XII.

Sumber: http://jawa.infogoue.com/jawa_pemprov_jatim_galang_dana_csr_dan_pkbl_rp_225_miliar [diakses 14 November 2011]

Artikel di atas menunjukkan bagaimana pemerintah sebuah provinsi sibuk menggalang dana *CSR* dari berbagai perusahaan. Bahwa kebijakan *CSR* sebuah perusahaan sebaiknya juga memperhatikan rencana pembangunan pemerintah daerah adalah penting, tapi bukan berarti apa yang diusulkan pemerintah wajib dijalankan. Inisiasi kebijakan dan program *CSR* yang dijalankan harus berasal dari perusahaan dengan memperhatikan masukan dari komunitas, pemerintah, dan lembaga swadaya masyarakat atau pihak terkait. Jika demikian, bagaimana mengembangkan aktivitas *CSR* yang baik?

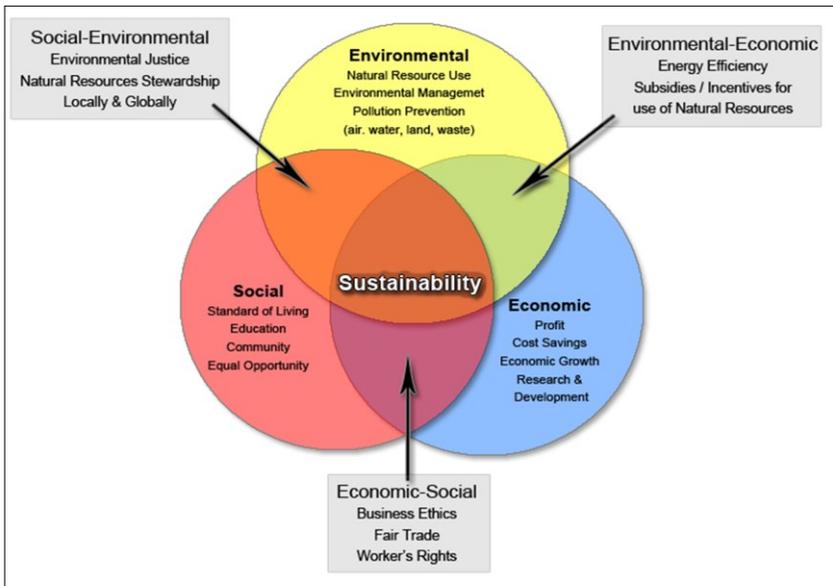
Perencanaan Stratejik *CSR*

Gagasan di balik tanggung jawab sosial adalah bagaimana perusahaan bisa memberikan kontribusi pada pembangunan berkelanjutan, yakni pembangunan yang memenuhi kebutuhan masa kini tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhannya (WCED, 1987). Hal ini diyakini akan bisa tercipta jika ada kesesuaian diantara 3 aspek: sosial, lingkungan dan ekonomi. Komitmen ini lebih dikenal dengan istilah *triple bottom line*.

Dalam istilah praktis, *triple bottom line* berarti memperluas kerangka pelaporan tradisional untuk mempertimbangkan kinerja ekologi dan sosial sebagai tambahan kinerja keuangan. Pada tahun 1981, Freer Spreckley pertama kali mengartikulasikan *triple bottom*

line dalam publikasi yang disebut '*Social Audit - A Management Tool for Co-operative Working*' saat dia menjelaskan apa yang harus perusahaan masukkan dalam pengukuran kinerja mereka.

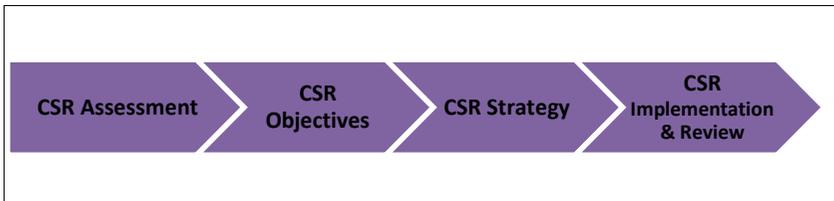
Ungkapan ini kemudian dicetuskan oleh John Elkington pada tahun 1997 dalam bukunya *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Keberlanjutan (*sustainability*) sendiri, pertama kali didefinisikan oleh Komisi Brundtland dari PBB pada tahun 1987. Tahun 1988 juga menandai pendirian kelompok *Triple Bottom Line Investing* oleh Robert J. Rubinstein, sebuah kelompok yang mengadvokasi dan mempublikasikan prinsip ini.



Grafik 9.2. *Tripple bottom line: sosial, lingkungan, dan ekonomi*

Konsep *triple bottom line* menekankan bahwa tanggung jawab perusahaan terletak pada pemangku kepentingan (*stakeholder*) mereka daripada pemegang saham. Dalam hal ini, *stakeholder* mengacu kepada publik yang dipengaruhi, baik secara langsung atau tidak langsung, oleh tindakan perusahaan. Menurut teori pemangku kepentingan, entitas bisnis harus digunakan sebagai sarana untuk mengkoordinasikan kepentingan pemangku kepentingan, daripada memaksimalkan keuntungan pemegang saham.

Berdasarkan konsep *triple bottom line*, kemudian dikembangkan strategi penyusunan CSR perusahaan. Strategi ini pada prinsipnya terdiri atas 4 tahap:



Grafik 9.3. Tahapan pengembangan strategi CSR

1. Melakukan CSR Assessment

CSR assessment mengumpulkan dan menganalisa informasi relevan mengenai produk, jasa dan proses pembuatan kebijakan untuk menentukan secara akurat posisi perusahaan dalam hubungannya dengan aktivitas CSR, dan menentukan lokasi “titik

tekanan” untuk tindakan *CSR*. *CSR assessment* yang baik paling tidak mencakup pemahaman hal-hal berikut:

- Nilai dan etika perusahaan.
- Faktor-faktor yang memotivasi perusahaan untuk menerapkan pendekatan *CSR*.
- Isu utama *CSR* yang bisa mempengaruhi perusahaan.
- Stakeholder utama.
- Implikasi sumber daya dan anggaran dari pendekatan *CSR*.
- Aktivitas *CSR* yang sudah dijalankan sebelumnya.

Penilaian yang dilakukan juga harus mencakup:

- Identifikasi resiko dan peluang.
- Analisis menyeluruh mengenai kesenjangan: dimana kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam konteks tujuan dan aktivitas perusahaan. Hal ini akan menguatkan pembuatan keputusan.

CSR assessment akan membantu perusahaan terhindar dari implementasi program *CSR* yang tidak sesuai. Pada prinsipnya aktivitas yang dijalankan harus dikembangkan berdasarkan penilaian yang dilakukan terhadap *stakeholders*. Oleh karena itu, krusial bagi pihak manajemen untuk membentuk tim *CSR* yang memiliki akses baik keluar maupun kedalam langung pada pihak koalisi dominan perusahaan. Idealnya tim *CSR* juga memasukkan perwakilan dari dewan direksi dan manajemen puncak atau pemilik, dan juga bagian

lain didalam perusahaan. Pada PT Aqua Danone, aktivitas *CSR* bahkan terwujud dalam sebuah departemen yang diberi nama Pembangunan Berkelanjutan. Hal ini sebagai bentuk keseriusan dan komitmen perusahaan untuk menempatkan aktivitas *CSR* sejalan dengan aktivitas bisnis perusahaan (wawancara dengan Binahidra Logiardi, PT Aqua Danone, Oktober 2011).

Pada beberapa perusahaan yang peneliti lakukan, praktisi public relations berperan cukup dominan pada tahapan ini. Kedekatan praktisi dengan *stakeholders* dan hubungan yang dibangun antara *stakeholders* dengan perusahaan membantu mengumpulkan data awal yang krusial dalam pengembangan kebijakan *CSR* perusahaan. *CSR assessment* mengidentifikasi kesenjangan dan peluang yang ada dengan tujuan meningkatkan pembuatan keputusan yang tepat di tingkat koalisi dominan perusahaan.

Agar aktivitas *CSR* sejalan dengan visi perusahaan, perlu kiranya dikembangkan definisi *CSR* yang sesuai. Definisi dikembangkan dengan memperhatikan visi, misi dan nilai-nilai yang dianut perusahaan. Hal-hal ini biasanya tertuang dalam budaya perusahaan. *CSR* yang berhasil adalah bagaimana melibatkan karyawan dari seluruh bagian sejak awal untuk memastikan bahwa pendekatan *CSR* memiliki gaung dan diterima oleh semua bagian organisasi. Hal ini penting agar seluruh karyawan perusahaan merasa menjadi bagian dari pendekatan *CSR* yang dijalankan. Dampak lebih

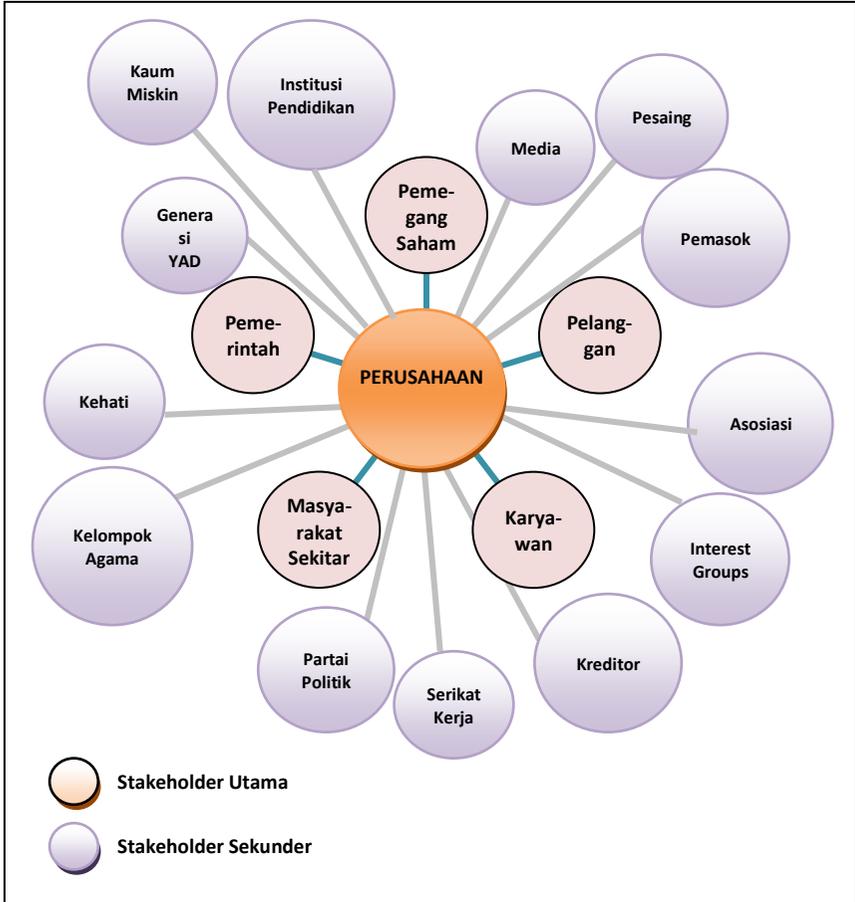
jauh, karyawan memiliki komitmen kuat untuk menjalankan program *CSR* yang telah dikembangkan dalam strategi *CSR* perusahaan.

Penting kiranya disadari oleh pihak manajemen untuk mengembakan strategi *CSR* sesuai dengan bisnis inti perusahaan. Hal ini karena beberapa pertimbangan berikut (Logiardi, 2011):

- a. Meminimalkan dampak negatif dengan menerapkan standar sektor bisnis dan praktik terbaik.
- b. Lebih mudah untuk memaksimalkan dampak positif, karena sumber daya sudah tersedia.
- c. Proses belajar untuk memperoleh kompetensi dalam menerapkan *CSR* lebih pendek.
- d. Lebih cepat dan lebih sedikit upaya yang perlu dilakukan dalam meningkatkan “visibility” terhadap pemangku kepentingan.
- e. Dapat memanfaatkan sumber daya dari institusi eksternal terkait.

Berikutnya tim *CSR* melakukan pemetaan *stakeholder* yang berhubungan dengan perusahaan. Sebagaimana telah dijelaskan pada bab 1, *stakeholder* atau pemangku kepentingan adalah kelompok individu yang memiliki perilaku kolektif dan dapat mempengaruhi organisasi secara langsung maupun tidak langsung dimana organisasi tidak memiliki kontrol atas kelompok ini. Pemangku kepentingan itu sendiri, dalam konteks *CSR*, bisa dipilah menjadi pemangku kepentingan utama dan sekunder. Pemangku kepentingan utama menjadi prioritas dari aktivitas *CSR* yang dijalankan perusahaan. Kemudian diikuti dengan pemangku kepentingan sekunder. Steiner

dan Steiner, pada tahun 2004, mengidentifikasi dan mengklasifikasi pemangku kepentingan utama dan sekunder sebagai berikut:



Grafik 9.4. Stakeholder perusahaan

Sumber: George A Steiner & John F Steiner. 2004. *Business, Government and Society*.

Berdasarkan pemahaman grafik 9.2. diatas, maka intensitas hubungan yang dibangun dan dibina semakin intens terhadap pemangku kepentingan utama. Hal ini karena jumlah pemangku kepentingan yang menjadi sasaran dari aktivitas *CSR* perusahaan semakin terfokus. Pembinaan yang dilakukan akan sangat membantu implementasi program *CSR*. Berikut beberapa tipe pembinaan hubungan yang dapat dilakukan dengan pemangku kepentingan (Gable dan Shireman, 2005):

- a. Pelacakan (*Tracking*): pengumpulan informasi tentang pemangku kepentingan secara regular.
- b. Pemberian informasi (*Informing*): penyediaan informasi kepada pemangku kepentingan tertentu secara regular.
- c. Konsultasi (*Consulting*): mendiskusikan isu yang terkait dengan perhatian atau keahlian pemangku kepentingan.
- d. Pemberian dukungan (*Supporting*): penyediaan keahlian dan sumber daya lain untuk membantu pemangku kepentingan tertentu.
- e. Kolaborasi (*Collaborating*): kerjasama informal dengan pemangku kepentingan tertentu.
- f. Kemitraan (*Partnering*): kerjasama formal dengan pemangku kepentingan tertentu.
- g. Pengembangan jaringan (*Networking*): kerjasama dengan lebih dari satu pemangku kepentingan secara informal maupun formal.

Sejalan dengan pemetaan pemangku kepentingan, tim *CSR* mengidentifikasi sumber daya yang dimiliki untuk implementasi aktivitas *CSR*. Sedangkan informasi mengenai deskripsi aktivitas *CSR* yang dijalankan sebelumnya beserta kendala dan tantangan yang dihadapi akan menjadi dasar bagi pengembangan aktivitas *CSR* ke depan.

2. Menentukan tujuan CSR

Setelah identifikasi awal pemangku kepentingan yang meliputi deskripsi, demografi, dan karakter, maka tim *CSR* perlu menentukan tujuan dari aktivitas *CSR* yang dikembangkan. Tujuan dibangun setelah komunikasi intensif dengan pemangku kepentingan untuk mengidentifikasi apa yang dibutuhkan oleh pemangku kepentingan dan disesuaikan dengan bisnis inti perusahaan. Adapun tujuan *CSR* bagi perusahaan bisa mencakup hal-hal berikut:

- Membangun kepercayaan pasar global.
- Mengidentifikasi dan menyelesaikan isu sebelum menjadi krisis.
- Mitigasi faktor resiko dan kegagalan hukum.
- Berkontribusi pada pembangunan global.
- Memperbaiki moral karyawan.
- Meningkatkan kinerja perusahaan.
- Memfasilitasi akses untuk mendapatkan modal.
- Meningkatkan reputasi perusahaan.

Procter and Gamble Company, misalnya, melalui kebijakan CSR yang dikembangkan, menentukan tujuan CSR mereka melalui komitmen lima tahunan yang dikembangkan sejak tahun 2007. Adapun tujuan yang ditetapkan Procter & Gamble adalah:

- Memastikan kualitas hidup yang lebih baik bagi semua, sekarang dan generasi yang akan datang.
- Mendesain ‘keberlanjutan’ didalam produk, kemasan dan operasional.
- Menyediakan produk dan pelayanan yang tidak perlu membuat konsumen melakukan pilihan antara keberlanjutan dan kebutuhan mereka akan nilai dan penampilan.

Our Focus Areas

We have set specific strategies and goals to ensure we are delivering continuous improvement toward each of our focus areas.



Products:

Delight the consumer with sustainable innovations that improve the environmental profile of our products



Operations:

Improve the environmental profile of our own operations



Social Responsibility:

Improve children's lives through our social responsibility programs

Sumber: Procter and Gamble Company Sustainability Report 2011

Hal ini misalnya dapat dilihat dari upaya yang dilakukan oleh Procter and Gamble dalam rangka menghemat energi dan mengurangi emisi rumah kaca melalui produk sabun mesin cuci yang tidak memerlukan air hangat dalam pencuciannya. Sedangkan dalam proses produksi atau aktivitas perusahaan, Procter and Gamble

melakukan reduksi hingga 20% dari konsumsi energi, emisiasi CO₂, limbah, dan konsumsi air dari fasilitas yang dimiliki perusahaan, sehingga keseluruhan pengurangan mencapai 50% hingga satu dekade.

3. Mengembangkan strategi CSR

Pada prinsipnya strategi CSR merupakan panduan (roadmap) untuk menjalankan aktivitas CSR berdasarkan analisa yang telah dilakukan (CSR Assessment) dan tujuan yang telah ditetapkan. Panduan ini berisi hal-hal berikut:

- Arah kemana perusahaan akan membawa aktivitas CSR.
- Pendekatan dasar untuk menjalankan aktivitas CSR.
- Bidang prioritas aktivitas CSR yang dijalankan.
- Langkah aksi.

Untuk menentukan arah aktivitas CSR yang akan dijalankan, perlu melihat kembali CSR assessment dan tujuan yang tidak bisa dipisahkan dari visi dan misi atau bisnis inti perusahaan. Setelah arah ditetapkan, maka perlu menyusun matriks dari aktivitas CSR yang diusulkan.

Tabel 9.2. Contoh matriks aktivitas CSR

Misi dan sasaran	Indikator keberhasilan	Target	Alat Verifikasi	Asumsi

Sedangkan untuk mengembangkan bidang prioritas aktivitas *CSR* yang dijalankan, bisa menggunakan tujuh subyek inti dalam ISO 26000 yang meliputi lingkungan, pengembangan masyarakat, hak asasi manusia, ketenagakerjaan, praktek operasional bisnis yang adil, dan isu konsumen.

4. Impelementasi dan review

Aktivitas *CSR* yang dijalankan oleh perusahaan akan berhasil bila merangkul semua pemangku kepentingan, khususnya karyawan. Tim *CSR* perusahaan perlu membangun pola pikir dan praktek ‘keberlanjutan’ (*sustainability*) di kalangan karyawan dan lingkungan kerja. Hal ini dengan tujuan agar karyawan memiliki pemahaman bahwa operasi perusahaan harus berjalan selaras dengan pembangunan berkelanjutan yang menekankan pada aspek sosial, lingkungan dan ekonomi, sebagaimana tertuang pada grafik 9.1. Saat bersamaan pemangku kepentingan primer seperti pemerintah, masyarakat dan lembaga swadaya masyarakat dirangkul dalam pengembangan dan implementasi program *CSR* perusahaan.

Melanjutkan kasus Procter and Gamble yang fokus pada tiga area utama poduk, operasi dan tanggung jawab sosial; implementasi dari strategi *CSR* ini dilakukan dengan melibatkan karyawan dan pemangku kepentingan utama perusahaan. Pelibatan karyawan, misalnya, dilakukan oleh Procter and Gamble melalui riset mendalam mengenai inovasi produk yang tidak hanya meningkatkan kualitas

hidup konsumen, tapi juga bagaimana proses produksi yang dijalankan bisa mengurangi dampak terhadap lingkungan. Hal ini sebagaimana tertuang dalam Laporan Keberlanjutan 2011:

Kami berkomitmen untuk meningkatkan kehidupan keseharian masyarakat dengan membuat produk yang lebih baik bagi lingkungan.

Untuk memahami bagaimana kami bisa membuat produk yang lebih ramah lingkungan, kami menganalisis jejak di seluruh siklus hidup - dari penciptaan bahan baku, manufaktur, untuk digunakan konsumen, hingga pembuangan. Ini membantu kami fokus di mana kami bisa memberikan dampak yang paling signifikan.

Misalnya, dengan memikirkan kembali fase bahan baku dari beberapa produk kami dan bagaimana produk tersebut dirancang dan dirumuskan, kami telah mampu mengurangi jumlah bahan yang digunakan, energi yang diperlukan untuk menghasilkan mereka dan limbah di akhir penggunaan konsumen. Kami juga mulai mengganti minyak bumi berbasis bahan baku dalam beberapa produk kami dengan bahan terbarukan bersumber berkelanjutan.

Setelah program *CSR* dijalankan, evaluasi perlu dilakukan untuk mengetahui keberhasilan program. Pada tahapan ini, peran public relations cukup dominan. Sebagaimana telah dijelaskan pada bab 4, evaluasi public relations tidak berakhir pada tahapan *output* tapi lebih pada *outcome*. Dengan demikian, indikator keberhasilan aktivitas *CSR* sebuah perusahaan bukan diukur dari banyaknya sapi yang disalurkan pada peternak, kapal yang diberikan pada nelayan,

atau pelatihan servis motor yang dilakukan pada pemuda disebuah desa (yang disebut dengan *output*); akan tetapi lebih pada bagaimana peternak bisa mengembangkan sapi yang diberikan, nelayan bisa menjaring ikan lebih banyak dengan kapal yang lebih besar, dan pemuda bisa menjadikan pelatihan servis motor sebagai upaya untuk mendapatkan penghasilan sendiri. Pada akhirnya, kebijakan *CSR* yang dijalankan akan bisa mengembangkan sikap mental untuk membebaskan diri dari hambatan sosial, ekonomi dan politik dan meningkatkan taraf atau kualitas hidup. Dalam pemahaman inilah, konsep “keberlanjutan” bisa tercapai.

Kesimpulan

Perkembangan praktek *CSR* di Indonesia mengalami perkembangan pesat sejak konsep ini mencuat di awal tahun 2000an. Sebagian perusahaan sudah menyadari pentingnya *CSR* dijalankan seiring dengan bisnis inti perusahaan. Beberapa perusahaan bahkan melihat *CSR* sebagai bagian dari “investasi sosial”. Ide investasi sosial ini berasal dari pemahaman bahwa bisnis didorong untuk membentuk ekonomi yang *sustainable* yang memberikan nilai pada *stakeholder* perusahaan dan nilai pada masyarakat. Oleh karena itu, program yang dijalankan merupakan upaya yang dikembangkan berdasarkan masukan dari pemangku kepentingan yang relevan.

Perusahaan yang sadar arti penting *CSR* bagi perusahaan tentu tidak akan melihat *CSR* sebagai sebuah kewajiban, namun

merupakan sebuah kebutuhan. Upaya pemerintah dengan mewajibkan *CSR* melalui Undang-Undang Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas sesungguhnya merupakan sebuah pemahaman yang keliru dari konsep *CSR*. Jika diwajibkan, dikhawatirkan program *CSR* yang dijalankan hanya sekedar syarat dan pada akhirnya tidak memberikan kontribusi bagi pembangunan berkelanjutan.

Melihat urgensi praktek *CSR* bagi perusahaan, maka seharusnya *CSR* dilihat sebagai pendorong keberhasilan bisnis perusahaan dan bukan beban. Selain itu, kebijakan *CSR* dikembangkan seiring dengan pengembangan bisnis perusahaan. Ide *CSR* telah membuat perusahaan dan pemangku kepentingan sebenarnya berada dalam sebuah forum yang memungkinkan komunikasi simetris dua arah berlangsung untuk mencapai tujuan yang sama yaitu keberlanjutan perusahaan berjalan seiring dengan kebutuhan pemangku kepentingan.

Daftar Pustaka

Anggoro, M. Linggar. 2002. *Teori dan Profesi Kehumasan serta Aplikasinya di Indonesia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Argenti, Paul A. 2003. *Corporate Communication* (Edisi Ketiga),. New York: The McGraw-Hill Companies.

Augustine, N. R. (1995, November/December). *Managing the crisis you tried to prevent*. Harvard Business Review, 73(6), 147-158.

Baik, Ridwan Nyak dan Irmulan Sati T. 2004. Koalisi Dominan: Refleksi Kritis atas Peran dan *Fungsi Public Relations dalam Manajemen*. Jakarta: BPP Perhumas Indonesia.

Barton, Laurence. 1993. *Crisis in Organizations: managing and communicating in the Heat of Chaos*. Ohio: Sout-Western Publishing Co.

_____. 2001. *Crisis in organizations II* (Edisi ke-2). Cincinnati, OH: College Divisions South-Western.

Baskin, Otis & Craig Aronoff. 1992. *Public Relations: The Profession & The Practice*. Dubuque, IA: WM.C.Brown.

Basya, Moeslim. 2004. 'Corporate Social Responsibility'. Adinur, Nurhuda, et al (Editor). 2004 *Perhumas Dalam Warna*. Jakarta: BPP Perhumas Indonesia.

Center, Allen H. & Patrick Jackson. 1995. *Public Relations Practices: Managerial Case Studies and Problems* (Fifth Edition). New Jersey: Prentice Hall.

Chase, W. Howard. 'Public Issues Management: the New Science'. *Public Relations Journal*. Vol. 33. October 1977.

_____. 'Issues Management, 1976-1982, A Reprise'. *Corporate Public Issues*. Vol. VII No. 12. 1982.

_____. 1984. *Issue Management: Origins of the Future*. Stamford: Issue Action Publications, Inc.

Coombs, W. T. 1995. Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, 8, 447-476.

_____. 1998. 'The Internet as a Potential Equalizer: New Leverage for Confronting Social Irresponsibility'. *Public Relations Review*, Vol. 24.

_____. 2006. *Code red in the boardroom: Crisis management as organizational DNA*. Westport, CN: Praeger.

_____. 2007a. *Ongoing crisis communication: Planning, Managing, and responding* (Edisi ke-2). Los Angeles: Sage.

_____. (2007b). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, Volume. 10, 1-14.

Crable, R. E., & Vibbert, S. L. 1985. 'Managing Issues and Influencing Public Policy'. Dalam Crable, R.E. *Issue Management*. Sacramento: California State University Sacramento.

Crable, R.E. and Steven L. Vibbert. 1986. *Public Relations as Communication Management*. Edina, MN: Bellwether Press a division of Burgess International Group, Inc.

Cutlip, Scott M., Allen H. Center & Glen M. Broom. 2000. *Effective Public Relations (8th edition)*. USA: Prentice-Hall, Inc.

Dozier, David M. 'The Organizational Roles of Communications and Public Relations Practitioners'. James E. Grunig (ed.). 1992. *Excellence in Public Relations and communication Management*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates.

David M. Dozier & Larissa A. Grunig, 'The Organization of the Public Relations Function. James E. Grunig (ed.). 1992. *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates.

Dozier, David M, Larissa A. Grunig & James E. Grunig. 1995. *Manager's Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates.

Duncan, Tom. 2005. *IMC: The New Principles of Advertising and Promotion*. New York: Mc Graw-Hill.

Dutton, J. E. Interpretation on Automatic: A Different View of Strategic Issue Diagnosis. *Journal of Management Studies*. Vol.30, 1993.

Elkington, John. 1997. *Cannibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers

Ewing, Ray P. 1997. "Issues Management: Managing Trends through the Issues Life Cycle", in Caywood, C. L. (ed.). *The Handbook of Strategic Public Relations & Integrated Communications*. New York: McGraw-Hill.

Fearn-Banks, K. 2001. *Crisis communications: A casebook approach* (Edisi ke-2). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Femers, S., J. Klewes & K. Lintemeier. 2000. 'The life of an issue and approaches to its control'. *Journal of Communication Management*. Vol 4 Isu 3. February.

Fink, Steven. 1986. *Crisis Management: Planning for the Inevitable*. AMACOM, New York.

Gable, C. and Shireman, B. 2005. Stakeholder Engagement: A Three Phase Methodology. *Environmental Quality Management*, Vol. 14/3.

Goldhaber, Gerald H. 1986. *Organizational Communication*. Dubuque, IA: Wm. C Brown Publishers.

Grossberg, Lawrence, Ellen Wartella and D. Charles Whitney. 2006. *Mediamaking: Mass Media in A Popular Culture* (Edisi kedua). California: Sage Publications Inc.

Grunig, James E & Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. Florida: Holt, Rinehart, and Winston, Inc.

Grunig, James E & F. C. Repper. 'Strategic Management, Publics, and Issues. James E. Grunig (ed.). 1992. *Excellence in Public Relations and communication Management*. Hillsdale, New Jersey: Lawrence Earlbaum Associates.

Hainsworth, Brad E. & Laurie J. Wilson. 'Strategic Program Planning'. *Public Relations Review*. Spring 1992. JAI Press Inc.

Harrison, Kim. 2003. *Strategic Public Relations*. Perth: Century Ventures.

Heath, Robert L. 1997. *Strategic Issues Management. Organizations and Public Challenges*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.

Heath, Robert L. & W. Timothy Coombs. 2006. *Today's Public Relations: An Introduction*. California: Sage Publications.

IPRA Gold paper No. 11, November 1994. *Public Relations Evaluation: Professional Accountability*.

Iriantara, Yosol. 2005. *Media Relations Konsep, Pendekatan, dan Praktik*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.

Issue Management Council. 2005. *Special Report: 2005 Annual Conference*.

Lerbinger, O. 1997. *The crisis manager: Facing risk and responsibility*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Lindenmann, Walter K.. 2006. *Public Relations Research for Planning and Evaluation*. Institute for Public Relations.

Macnamara, Jim. 1996. *Public Relations Handbook*. Melbourne: Information Australia.

_____. 2006. *PR Metrics: Research for Planning & Evaluation of PR & Corporate Communication*. Research Paper

McQuail, Denis. 2000. *Mass Communication Theory* (Edisi Keempat). London:Sage Publications.

Mitroff, I. Ian., Harrington, K., & Gai, E. (1996, September). *Thinking about the unthinkable*. *Across the Board*, 33(8), 44-48.

Morgan, Gareth. 1986. *Images of Organization..* Sage Publications Inc.:California.

Pace, R. Wayne & Don F. Faules, 1994, *Organizational Communication* (Edisi Ketiga), Prentice-Hall Inc.: New Jersey.

Phillips, R., R. & Edward Freeman. 2003. *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. Berrett-Koehler Publishers.

Prayudi. Strategi Komunikasi Organisasi dalam Menghadapi Krisis. *Jurnal Paradigma*. Vol. 2, No. 6. Juni 1998.

_____. Tanggung Jawab Sosial dan Praktek Public Relations: Sebuah Kajian Teoritis. *Jurnal Paradigma*. Vol. 3. No. 11. 1999.

_____. (a). 2007. *Penulisan Naskah Public Relations*. Yogyakarta: Penerbit Andi.

_____. (b). 2007. Manajemen Isu dan Reputasi: Sebuah Pemahaman Awal. *Jurnal Public Relations Indonesia*. Jakarta: Perhumas.

_____. (a). 2008. *Manajemen Isu: Pendekatan Public Relations*. Yogyakarta: Penerbit Adipura.

_____. (b). 2008. 'Brand Relationship dan Reputasi: Peluang dan Tantangan Public Relations' (Bab buku). *Branding the Nation: Studi Kasus Public Relations Indonesia*. Jakarta: Perhumas.

_____. 2011. *Analisis Praktek Public Relations Organisasi: Studi Kasus pada Perusahaan Tambang dan Perusahaan Minyak*. Laporan Penelitian. Program Studi Ilmu Komunikasi, FISIP, UPN Veteran Yogyakarta.

Procter and Gamble. Sustainability Report 2011.

Regester, Michael & Judy Larkin. 2000. *Risk Issues and Crisis Management*. New Delhi: Crest Publishing House.

_____. 2002. *Risk Issues and Crisis Management. A Casebook of Best Practice*. Edisi Kedua. Great Britain: Clays Ltd, St Ives plc.

Reid, Janine L., 2000, *Crisis Management: Planning and Media Relations for the Design and Construction Industry*, John Wiley & Sons, Inc: Canada.

Ries, Al & Laura Ries. 2008. *The Fall of Advertising & the Rise of PR (Surutnya Periklanan dan Bangkitnya Public Relations)*. Jakarta: Gramedia.

Seitel, Fraser P. 1984. *The Practice of Public Relations* (Edisi ke-2). Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company.

_____. 2007. *The Practice of Public Relations* (Edisi ke-10). Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company.

Sethi, S. Prakash (ed.), 1974, *The Unstable Ground: Corporate Social Policy in a Dynamic Society*, Melville Publishing Company: Los Angeles.

Smith, Bruce L. 2007. *Engaging Public Relations*. Engaging Public Relations. USA: Kendal/Hunt publishing Company.

Spreckley, Freer. 1981. *Social Audit - A Management Tool for Co-operative Working*.

Steiner, George A. & John F Steiner. 2004. *Business, Government and Society*.

Taylor, Maureen, Gabriel M. Vasquez & John Doorley. Merck and AIDS Activists: Engagement as a Framework for Extending Issues Management. *Public Relations Review*, Vol. 29 Isu 3, September 2003.

Taylor, M., & Kent, M. L. (2007). Taxonomy of mediated crisis responses. *Public Relations Review*, Vol. 33, 140-146.

Theaker, Alison. 2001. *The Public Relations Handbook*. London: Routledge.

Tucker, Kerry dan Glen M. Broom. 'Managing Issues Acts as Bridge to Strategic Planning'. *Public Relations Journal* 49. No. 11. November 1993.

Watson, Tom & Paul Noble. 1999. *Evaluating Public Relations: A Best Practice Guide to Public Relations Planning, Research and Evaluation (PR in Practice)*. London: Kogan Page Limited.

_____. 2007. *Evaluating Public Relations: A Best Practice Guide to Public Relations Planning, Research and Evaluation (PR in Practice)*, Edisi kedua. London: Kogan Page Limited.

Wasesa, Silih A. 2010. *Strategi Public Relations*. Jakarta: Pt Gramedia Pustaka Utama.

White, J. and Dozier, D.M. 1992. 'Public relations and management decision making', in J.E. Grunig (ed.) *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum.

Wilcox, Dennis L., Phillip H. Ault & Warren K. Agee. 1992. *Public Relations: Strategies and Tactics (3rd edition)*. New York: Harper Collins Publishers.

Wisnblit, Joseph Z. 1989. Crisis Management Planning Among US Corporations: Empirical Evidence and a Proposed Framework. *SAM Advanced Management Journal*. Vol. 54, Issue 2.

Situs web

Cavicchio, Carolyn. *What's the Point of Corporate Social Responsibility*.

Corporate Leadership Council. (2003). *Crisis management strategies*.
Alamat web:
<http://www.executiveboard.com/EXBD/Images/PDF/Crisis%20Management%20Strategies.pdf> [29 Oktober 2011]

Keanekaragaman Hayati dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan,
[online]. Alamat web:
<http://www.kehati.or.id/news/data/Keanekaragaman.pdf+id>. [10
January 2006].

Ketchum. *Planning an effective PR Strategy*, [online]. Alamat web:
http://www.ketchum.com/david_gallagher_ruth_yearley_planning_effective_pr_strategy_speech#.TlzQTCZutZg.facebook [31 Agustus
2011]

www.ganttchart.com/GanttwithDependenciesExample.html [7
September 2011]

PR Friend. 2011. *The importance of research in public relations*,
[online]. Alamat web: <http://www.prfriend.com/research-in-public-relations/> [9 September 2011]

www.bryceson.com [September 2005]

www.issumanagement.org, [28 Januari 2007]

www.ogilvypr.com/en/case-study/microsoft [4 Januari 2012]

www.ogilvypr.com/en/case-study/medcoenergi [4 Januari 2012]

www.onphilanthropy.com/onthescene/os2004-05-21.html [18
November 2004]

Indeks

A

- Acceptance of the message, 150
- Accurate dissemination of the message, 150
- Advertising, 185-189
- Aksesibilitas, 203
- Aksi dan komunikasi, 147-148
- Alur komunikasi, 61
- Analisa situasi, 140, 146
- Anatomi krisis, 245, 249
- Attitude change, 150
- Audience coverage, 153
- Audience response, 154

B

- Boundary Spanning, 51-52
- Brand, 191, 193, 196-197, 199, 201-204
- Brand relationship, 182, 194, 199-202, 209

C

- Campaign Impact, 154
- Central core of difficulty, 139, 145
- Change in overt behavior, 150
- Citra, 197, 214-217
- Communication audit, 125
- Communication technician role, 54
- Communication manager role, 55

Communication facilitator, 56
Community development, 136
Content analysis, 124
Corporate social responsibility (CSR), 283-286, 289-292, 299
CSR assessment, 296-298

E

Early warning system, 249
Effect, 112
Environmental scanning, 55, 71, 249
Environmental mediation, 154
Evaluasi, 147, 151, 176-177, 259
Excellence study, 21
Expert prescriber, 55

F

Focus group discussion, 118

G

Gantt chart, 173-174

I

IABC, 21
Identittas, 197
Impact, 112
Implementation checking, 151
In-depth interview, 119
In-progress monitoring, 152
Input, 107, 111, 112
Institute of Public Relations, 133
IPRA, 4, 103
Iklim Komunikasi, 60
Integrated marketing communication (IMC), 182, 190, 192
ISO 26000, 287

Isu, 212, 226-227

J

Jaringan komunikasi, 60

Jenis krisis, 253-256, 274

K

Kepuasan, 205

Kepercayaan (trust), 206

Kesukaan, 205

Koalisi dominan, 76, 86, 90

Komitmen, 205

Komunikasi krisis, 275

Komunikasi Organisasi, 59

Konsistensi, 203

Krisis, 243-244, 258, 269

L

Library and data bank sources, 125

M

Mail and telephone analysis, 121

Management by objective, 75, 143

Manajemen isu, 135, 228-230, 239

Manajemen krisis, 257, 259-260

Marketing, 183-184

Medco Energi, 177-178

Message exposure, 150

Microsoft office, 67-69

Model proses manajemen isu, 230

Muatan Komunikasi, 60

Model Public Relations, 16, 20

O

Objective, 145-146, 149-150, 152, 282
Omni International, 38, 51
Outcome, 22-23, 103, 106-107, 126-128, 147, 152
Output, 105, 107, 109-111, 112
Outside-in thinking, 249

P

Pembinaan masyarakat,
Perencanaan, 130-132, 141-142, 147-148, 156-157
Perencanaan stratejik, 146, 179
Personal contacts, 120
PII model, 104-106
Preliminary identification of publics and resources, 139
Press Agency Model, 16
PR Effectiveness Yardstick, 109-110
PRIA, 4
Problem-solving process facilitator, 57, 170
Program evaluation and review technique (PERT), 143
Proposal perencanaan, 158
PRSA, 7, 33, 99
Public Information Model, 17
Pyramid Model of PR Research, 107-109

R

Record keeping, 119
Reputasi, 96, 196, 198-199, 214-218, 271
Responsif, 204
Riset, 94, 97-98, 100-101, 106, 114, 126-127, 138-139
Riset online kualitatif, 122
Riset primer, 114-116
Riset sekunder, 114-115
Riset kualitatif, 116, 118
Riset kuantitatif, 116, 123
Riset informal, 117-118
Riset formal, 117, 122-123

S

Segmentasi, 165-166
Siklus isu, 219-220
Sistem, 43
Sistem tertutup, 45
Sistem terbuka, 47
Situation crisis communication theory (SCCT), 273
Special committee, 120
Stakeholder, 25-26, 93, 120, 197, 200, 211, 235, 283, 287-288, 299
Strategi, 84, 134, 136, 141, 148, 168-169
Strategi catalytic, 236
Strategi perbaikan reputasi, 272
Stratejik, 85, 88-89, 100
Survey research, 123

T

Tanggung jawab sosial, 96, 136
Taktik, 170-172
Teori sistem, 41-44, 284
Third party endorsement, 168
Touchpoint, 203-204
Tripple bottom line, 294-296
Two-way assymetrycal model, 18
Two-way symmetrical model, 18, 58

U

Unified model of public relations evaluation, 112-113