



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti melampirkan dua buah penelitian terdahulu dengan tujuan untuk melakukan perbandingan guna membedakan penelitian yang hendak dilakukan oleh peneliti dengan dua penelitian yang telah terlebih dahulu dilakukan.

Penelitian pertama adalah skripsi berjudul *"Strategi Marketing Public Relations (MPR) Dalam Proses Rebranding (Studi Mengenai Perubahan Apartemen Menara Salemba Batavia Menjadi Menteng Square)"* yang dilakukan oleh Dwitasari Diyanti selaku mahasiswa Ilmu Komunikasi dan Ilmu Politik dengan bidang konsentrasi Hubungan Masyarakat dari Universitas Indonesia, Depok.

Penelitian ini dilakukan pada tahun 2012, dengan mengedepankan kajian teoritis berupa konsep *brand*, *repositioning*, *rebranding*, dan *marketing public relations*. Hal yang melatarbelakangi Dwitasari dalam melakukan penelitian ini adalah seiringan dengan dilakukannya aktivitas rebranding oleh Bahama Group terhadap Menara Salemba Batavia menjadi Menteng Square, sehingga merangsang minat peneliti untuk mengkaji maksimalisasi kebutuhan, baik untuk pengembang ataupun

target pasar serta dalam upaya untuk menganalisis perubahan posisi merek dalam benak target pasar sebagai serangkaian hal yang paling besar dalam melatarbelakangi proses *rebranding* ini.

Penelitian deskriptif kualitatif ini memiliki tujuan untuk mengidentifikasi proses *rebranding* melalui strategi *marketing public relations* serta mengetahui sikap perusahaan dalam mengelola respon target pasar terhadap strategi tersebut. Teknik pengumpulan data yang diimplementasikan oleh Dwitasari adalah berupa wawancara mendalam sebagai data primer, dan riset kepustakaan serta studi dokumen yang berperan sebagai data sekunder.

Sedangkan, penggunaan teknik triangulasi data dilakukan dengan tujuan untuk melakukan *check & recheck* sebagai bentuk keabsahan data penelitian. Terakhir, dengan menggunakan metode penelitian studi kasus, penelitian ini memberikan hasil yaitu, keberhasilan strategi Menara Salemba Batavia dalam tingkat produk, akan tetapi kurang optimal dalam tingkat hubungan yang terjadi antara perusahaan dengan pelanggan.

Berbeda dengan penelitian ini, penelitian yang dilakukan peneliti tidak menggunakan konsep *marketing public relations*, melainkan menggunakan konsep *corporate communication*, dengan mengedepankan pembahasan mengenai rancangan program komunikasi yang dilakukan oleh *corporate communication* dalam aktivitas *corporate repositioning* yang tengah dilakukan oleh PT Elnusa Tbk yang mana tujuan dari

aktivitas reposisi *brand* perusahaan ini adalah untuk meningkatkan citra dan reputasi perusahaan.

Sedangkan, pada penelitian kedua yang merupakan penelitian milik Diendha Ayoe Larasati P.Y dengan judul "*Program Sosialisasi Internal Dalam Proses Rebranding (Studi Deskriptif Kualitatif tentang Program Sosialisasi Internal dalam Proses Rebranding oleh Corporate Communications dan Brand Standardization Departement di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Pusat)*".

Dalam melakukan pengkajian teoritis atas skripsi ini, Diendha yang merupakan mahasiswi dari Universitas Sebelas Maret, menggunakan konsep *public relations*. Rincinya, adalah dengan menggunakan konsep dari *branding* dan *internal branding*, juga turut dikemukakan pembahasan mengenai teori komunikasi.

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dalam rangka memperoleh data yang akurat pada bagian pembahasan adalah melalui teknik wawancara mendalam, observasi dan studi dokumentasi. Pada bagian metodologi penelitian, turut dikemukakan bahwa penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Sedangkan, validitas data dilakukan dengan teknik triangulasi data.

Melalui penelitian ini dapat diketahui bahwa *corporate communications* membentuk *team project transformations* dengan melaksanakan program sosialisasi internal yang kemudian diteruskan oleh

brand standardization departement, yang secara keseluruhan diformulasikan dalam kegiatan perencanaan *public relations*, meliputi penemuan fakta, perencanaan, komunikasi dan evaluasi.

Repositioning merupakan kegiatan yang turut disertakan ketika perusahaan hendak melakukan aktivitas *rebranding*. Dikemukakan oleh Diendha, bahwa upaya transformasi yang dilakukan Bank Mandiri merupakan komitmen perusahaan untuk merubah *image* yang terbentuk pada masyarakat bahwa mandiri merupakan bank dengan segmen korporat. Padahal pada kenyataannya, Mandiri merupakan bank *retail market*. Dengan tujuan untuk memperbaiki persepsi publik, yang disertai dengan pembenahan internal, Bank Mandiri memutuskan untuk melakukan perubahan pada visi, misi, budaya, juga logo perusahaan, meskipun tidak dilakukan secara ekstrim.

Hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah bahwa penelitian yang dilakukan oleh peneliti dirasa lebih detail, karena melakukan pembahasan mengenai *corporate repositioning* dengan menyasar seluruh *stakeholders* sebagai target publik perusahaan, berbeda dengan Diendha yang hanya berfokus pada lingkup internal perusahaan. Juga, pada aspek *repositioning* yang dilakukan oleh Bank Mandiri akibat adanya kesalahan publik dalam mengasosiasikan *corporate brand*, sedangkan penelitian ini hendak melakukan pembahasan mengenai aktivitas ekspansi bisnis dari migas ke sektor energi.

Berdasarkan kedua penelitian terdahulu, dapat diberikan gambaran yang membedakan kedua penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti dalam tabel berikut.

No.	Nama Peneliti Terdahulu	Judul Penelitian	Metodologi yang digunakan	Hasil Penelitian
1.	Dwitasari Diyanti (Universitas Indonesia, 2012)	“Strategi Marketing Public Relations (MPR) Dalam Proses Rebranding (Studi Mengenai Perubahan Apartemen Menara Salemba Batavia Menjadi Menteng Square)”	• Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. • Metode pengumpulan data berupa wawancara mendalam, riset kepustakaan, dan studi dokumen.	Menunjukkan bahwa strategi <i>rebranding</i> Menara Salemba Batavia berhasil dalam tingkat produk, akan tetapi kurang optimal dalam tingkat hubungan yang terjadi antara perusahaan dengan pelanggan.

			• Teknik analisis data bersumber dari transkrip hasil wawancara, kemudian diuji, dikategorikan, ataupun dikombinasikan dengan bukti yang ada. • Keabsahan data dilakukan dengan menggunakan teknik triangulasi.	
2.	Diendha Ayoe Larasati P.Y (Universitas	<i>"Program Sosialisasi Internal Dalam</i>	• Penelitian ini menggunakan pendekatan	Diketahui bahwa <i>corporate communications</i>

	Sebelas Maret, Surakarta, 2009) Proses Rebranding (Studi Deskriptif Kualitatif tentang Program Sosialisasi Internal dalam Proses Rebranding oleh Corporate Communications dan Brand Standardization Departement di PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Pusat)”	kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. • Metode pengumpulan data berupa wawancara mendalam dengan pihak-pihak terkait, observasi, dan dokumentasi.	membentuk <i>team project transformations</i> yang melaksanakan program sosialisasi internal yang kemudian diteruskan oleh <i>Brand Standardization Departement</i>, dan disarankan oleh peneliti agar objek penelitian dapat melakukan evaluasi rutin, tidak menunda.
--	--	---	---

Tabel 2.1 Tabel Perbandingan Penelitian Sebelumnya

2.2 Kerangka Teori dan Konsep

2.2.1 *Two Way Symmetrical Model*

Two-way symmetric merupakan model yang ideal karena menasar pada *mutual understanding*. Model ini mengupayakan pencapaian hasil *win-win solution* antara perusahaan dengan publik. Seorang praktisi *public relations* dapat melakukan penelitian untuk mengetahui apa yang menjadi keinginan publik, juga pada pengimplementasian teknik komunikasi untuk mengelola konflik dan memperbaiki pemahaman publik secara strategik.

Model ini merupakan model yang biasa dipraktikan oleh manajer *public relations* karena dianggap etis dalam penyampaian pesan, informasi, dan komunikasi yang dapat membangun pengertian, pemahaman dan kepercayaan diantara kedua belah pihak (Grunig, dalam Ruslan, (2010: 61)). Hal ini dikarenakan adanya dialog antara organisasi dan masyarakat hingga pada akhirnya dilakukan evaluasi terhadap sejauh mana pemahaman publik.

Seiring dengan adanya perubahan dalam praktik profesional *public relations*, saat ini banyak perusahaan yang telah menyadari pentingnya *public relations* sebagai fungsi yang dinilai strategis, sehingga dalam model praktik *public relations* kini lebih banyak menerapkan *two way symmetric model*, karena dianggap paling tepat dalam mengelola hubungan baik dengan publik demi tercapainya harapan dari kedua belah pihak.

2.2.2 Public Relations

2.2.2.1 Definisi Public Relations

Berbicara mengenai definisi *public relations*, maka akan ditemukan lebih dari ratusan definisi yang diungkapkan oleh berbagai ahli. Pada intinya, makna yang ingin disampaikan adalah sama yaitu definisi *public relations* sebagai fungsi manajemen, yang menunjukkan bahwa *public relations* memiliki peranan yang strategis pada internal perusahaan. Perbedaannya hanya karena kehadiran beberapa definisi baru yang dinilai lebih relevan dalam mewakili praktik *public relations* kini.

Dalam buku berjudul *Dasar – Dasar Public Relations: Teori dan Praktik*, karya Rumanti, terdapat beberapa definisi *public relations* yang dikemukakan oleh Simoes (2004: 7), sebagai berikut:

1. *Public relations* merupakan proses interaksi. *Public relations* menciptakan opini publik sebagai *input* yang menguntungkan kedua belah pihak.
2. *Public relations* adalah fungsi manajemen. *Public relations* menumbuhkan dan mengembangkan hubungan baik antara lembaga atau organisasi dengan publiknya, baik internal maupun eksternal.
3. *Public relations* merupakan multidisplin ilmu. *Public relations* menanamkan pengertian, menumbuhkan motivasi dan partisipasi publik, bertujuan

menanamkan *goodwill*, kepercayaan, saling adanya pengertian, adanya citra yang baik bagi publiknya.

4. *Public relations* merupakan profesi profesional yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi dengan secara tepat dan dengan secara terus menerus. *Public relations* merupakan keberlangsungan hidup organisasi yang bersangkutan.

Bertolak pada empat definisi diatas, setidaknya terdapat empat *keywords* yang mampu mendeskripsikan *public relations*, yaitu: *Opinion Creator*, kegiatan mempersuasi publik untuk membangun opini positif mengenai perusahaan; *Relationship Manager*, berfungsi mengelola hubungan internal dan eksternal perusahaan; *Image Maker*, sebagai pembangun *image* positif atas perusahaan melalui perencanaan program yang strategis serta penciptaan *corporate identity* yang jelas; *Objectives Achiever*, sebagai fungsi manajemen yang berkolaborasi dengan internal organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Keempat *keywords* diatas masih sangat relevan untuk mendeskripsikan kinerja *public relations* kini. Hal tersebut turut diperkuat oleh Dr. Rex Harlow dalam Ruslan Rosady (2010: 16), yang mendefinisikan *public relations* sebagai fungsi manajemen yang khas dan mendukung pembinaan, pemeliharaan jalur

bersama antara organisasi dengan publiknya, menyangkut aktivitas komunikasi, pengertian, penerimaan dan kerja sama; melibatkan manajemen dalam menghadapi persoalan atau permasalahan, membantu manajemen dalam mengikuti dan memanfaatkan perubahan secara efektif; bertindak sebagai sistem peringatan dini dalam mengantisipasi kecenderungan penggunaan penelitian serta teknik komunikasi yang sehat dan etis sebagai sarana utama.

Diakui bahwa definisi diatas mampu mempertegas perkembangan pada praktik profesionalisme *public relations*. Hal ini tercermin dari peranan *public relations* sebagai *problem solver* dan sebagai pelaku *reactive strategy* bagi perusahaan, sehingga definisi tersebut diterbitkan oleh *International Public Relations Association*. Namun pada perkembangan selanjutnya, definisi tersebut dinilai terlalu panjang, sehingga disepakati untuk ditengahi dengan definisi yang lebih singkat dengan nama "*The Statement of Mexico*", yaitu:

"Public relations practice is the art and social science of analyzing trends, predicting their consequences, counseling organization leader, and implementing planned programs of action which will serve both the organization's and the public interest." (Nurjaman dan Umam, 2012: 109).

Definisi diatas semakin memperkuat bahwa *public relations* sebagai fungsi manajemen memiliki peranan penting dalam melakukan perencanaan strategis guna mencapai objektivitas perusahaan yang turut mewakili kepentingan umum.

2.2.2.2 Perkembangan *Public Relations* Menuju *Corporate Communication*

Pada awal tahun 90-an, setiap organisasi menyadari bahwa sangatlah penting untuk menjalin komunikasi dengan *stakeholders*-nya dengan tujuan untuk mempertahankan posisi perusahaan. Hingga akhirnya pada abad ke-20, tugas ini menjadi fungsi utama dari *public relations* dan *marketing*.

Lambat laun, semakin disadari bahwa adanya ketergantungan secara sosial dan ekonomi dari perusahaan kepada publik, sehingga kehadiran praktisi yang dapat mengkoordinasi dan membangun disiplin komunikasi dinilai sangat penting. *Corporate communication* hadir sebagai divisi yang dinilai mampu menjawab tuntutan tersebut dengan mengintegrasikan fungsi *marketing* dan *public relations*.

Corporate communication merupakan fungsi manajemen yang bertugas untuk melayani kebutuhan *stakeholders* pada era fleksibilitas yang ditandai dengan daya saing yang semakin kompetitif. Menurut Alan T. Belasen (2008: 28 & 124) dalam buku berjudul *The Theory and Practice of Corporate Communication: A Competing Values Perspective* setidaknya terdapat empat fungsi *corporate communication* yang dinilai strategis, yaitu:

1. *Management communication*, meliputi aktivitas *identity building*. (mengembangkan visi; membangun rasa

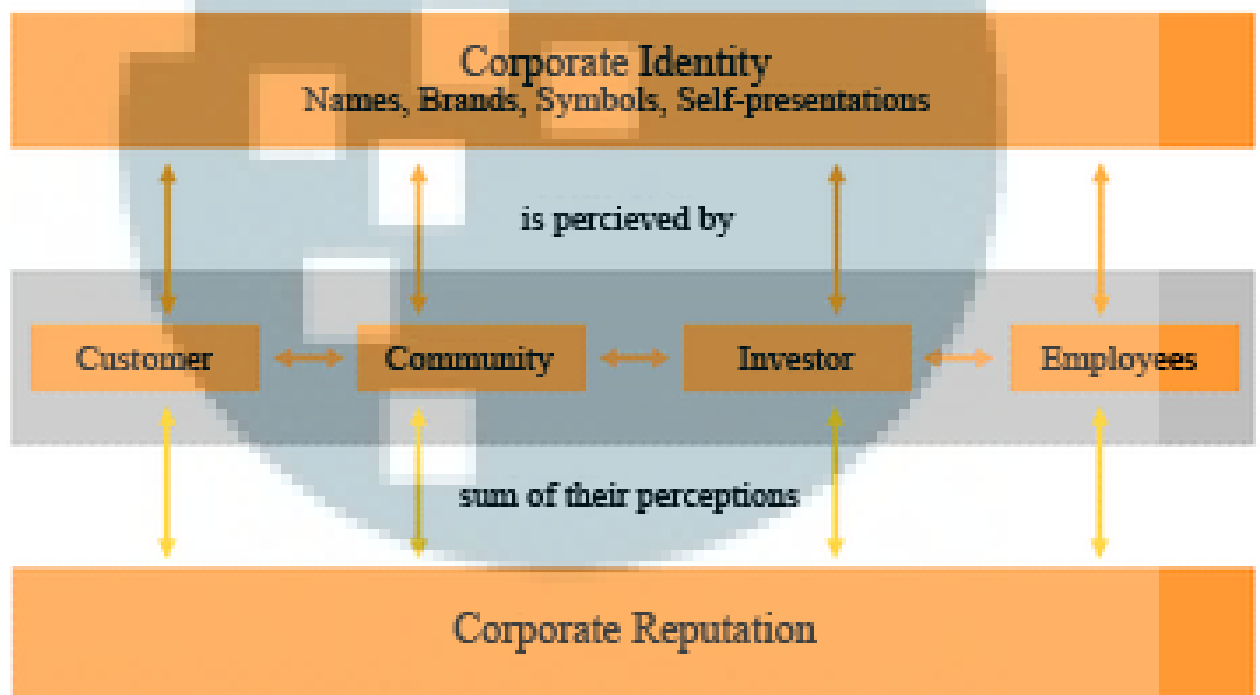
percaya atas kepemimpinan organisasi; mengatur perubahan).

2. *Marketing communications*, meliputi aktivitas *reputation and branding building*.
3. *Organizational communication*, meliputi aktivitas peningkatan *performance*, *credibility*, dan *accountability*
4. *Financial Communication*, meliputi aktivitas *image building*.

Terkait dengan empat fungsi diatas, pada dasarnya *corporate communication* memiliki fungsi strategis sebagai pembentuk reputasi positif atas perusahaan. Fondasi dari reputasi yang solid dapat terealisasi apabila identitas dan *image* organisasi sejajar. Seorang *managers* harus membangun, mempertahankan, dan membela reputasi dengan cara:

1. Membentuk identitas yang unik. Identitas sendiri merupakan manifestasi visual dari *image* yang dikomunikasikan melalui logo, jasa, seragam, dan berbagai benda pada organisasi.
2. Memproyeksikan *image* (refleksi dari realitas organisasi / melihat perusahaan dari sudut pandang konstituen) yang koheren dan konsisten ke publik.

Reputasi berbeda dengan *image* karena bukan sekedar persepsi yang dapat dibangun dengan instan, begitupula dengan identitas karena merupakan produk dari konstituen internal dan eksternal.. Reputasi adalah dasar dari persepsi seluruh konstituen organisasi. Secara lebih jelas, dapat dilihat pada bagan *reputation framework* dibawah ini.



Gambar 2.1 *Corporate Reputation Framework*, <http://ranjitha-d.blogspot.com/>

Corporate identity harus dibangun secara serius, karena akan mempengaruhi *image* perusahaan dimata konstituen terkait. Keterbentukan reputasi perusahaan, baik atau buruk, bergantung pada persepsi yang sama diantara konstituen internal dan eksternal organisasi.

Reputasi yang kuat akan memberi implikasi strategis kepada perusahaan. Sebagai hasil, meskipun merupakan entitas yang tidak terlihat, namun tetap tidak dapat diragukan lagi keunggulan dari reputasi yang bersifat kompetitif. Perusahaan dengan reputasi yang positif dapat menarik dan menahan pelanggan serta rekan bisnis untuk loyal terhadap organisasi..

Tidak hanya menjalankan fungsi strategisnya sebagai *reputation creator*, praktisi *corporate communication* juga berfungsi sebagai pihak yang memiliki andil untuk mengelola internal dan eksternal organisasi. Terkait dengan pengembangan hubungan internal, seorang praktisi dapat menggunakan pendekatan atau mengadopsi atau merampingkan kegiatan komunikasi perusahaan.

Fungsi lain yang dimiliki oleh seorang praktisi *corporate communication* adalah *problem solver*, sehingga sebagai spesialis komunikasi, praktisi *corporate communication* harus mengetahui masalah organisasi secara keseluruhan, sebelum akhirnya berperan sebagai salah satu pengambil keputusan.

Kehadiran *corporate communication* diyakini adalah untuk meruntuhkan cara-cara tradisional yang ada dalam sebagian besar organisasi untuk tidak menghambat dinamika dan kesuksesan organisasi, yang secara tidak langsung turut menunjukkan tugas *corporate communication* sebagai pihak yang berperan dalam pencapaian tujuan organisasi.

2.2.2.3 *Corporate Communication* sebagai *Strategic Management*

Menurut Van Riel dalam bukunya yang berjudul *Corporate Communication* (Cornelissen, 2008: 21), mengatakan bahwa *corporate communication* merupakan instrumen manajemen yang digunakan untuk menyelaraskan aktivitas komunikasi internal dan eksternal secara efektif dan efisien dengan tujuan untuk mencapai objektivitas organisasi secara keseluruhan, serta memberi keuntungan bagi hubungan perusahaan dengan publik.

Guna memperkuat definisi diatas, turut dikemukakan karakteristik dari *corporate communication* sebagai fungsi manajemen (Cornelissen, 2004: 22 – 23), sebagai berikut:

1. Sebuah fungsi manajemen yang mengharuskan para praktisi komunikasi untuk menghubungkan strategi komunikasi dengan strategi dan tujuan perusahaan.
2. Sebuah kerangka manajerial untuk mengelola semua komunikasi yang digunakan organisasi dengan tujuan untuk membangun reputasi dan hubungan dengan *stakeholders*.
3. Sebuah konsep atau seperangkat teknik untuk memahami dan mengelola komunikasi antara organisasi dan *stakeholders*.

Praktisi *corporate communication* bekerja pada semua bidang komunikasi, baik internal maupun eksternal. Juga secara fungsional, *corporate communication* turut aktif dalam bertugas untuk mengawasi dan mengkoordinasikan pekerjaan. Hal lain yang juga menjadi pusat perhatian dari *corporate communication* adalah struktur organisasi, aturan, rutinitas, prosedur yang efektif, juga pada eksekusi pengambilan keputusan.

Corporate communication dinilai sebagai suatu divisi yang strategis karena pada umumnya mampu berpikir secara strategis, sehingga secara aktif mereka dapat membangun tujuan masa depan yang diinginkan, menentukan kekuatan yang akan membantu atau yang akan menghalangi tercapainya tujuan, serta merumuskan rencana untuk mencapai keadaan yang diinginkan.

Disadari bahwa dalam menjalankan fungsinya sebagai manajemen strategis, praktisi *corporate communication* harus menerapkan budaya perusahaan yang fleksibel terhadap dinamika dunia bisnis dan komunikasi, hal ini disebabkan upaya strategis yang direncanakan tidak dapat diterapkan pada perusahaan yang cenderung tertutup. Kinkead-Winokur (1992) dalam Morissan (2008: 152 - 153), mendefinisikan manajemen strategis sebagai:

“A process that enables any organization-company, association, nonprofit or government agency-to identify its long-terms opportunities and threats, mobilize its assets to address them and carry out a successful implementation strategy.”

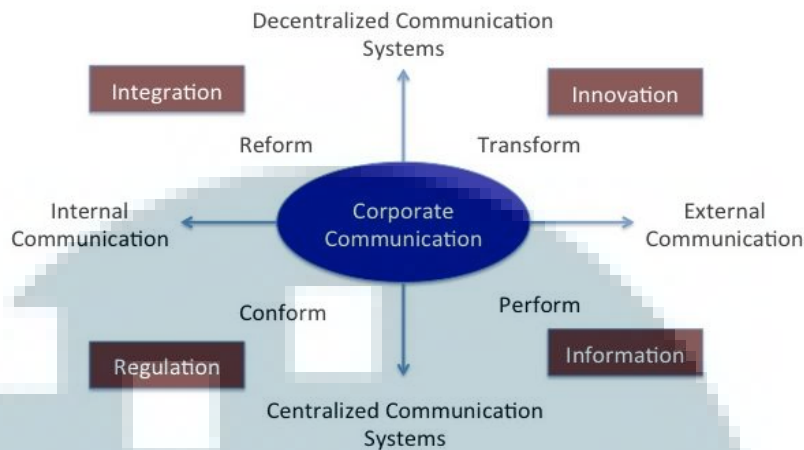
Praktisi yang memiliki andil untuk berperan sebagai manajemen strategis itu adalah *corporate communication*. Manajemen strategis menyarankan bahwa praktisi profesional harus mampu menyusun program komunikasi dalam mencapai tujuan perusahaan yang mungkin membutuhkan suatu manuver.

Penting untuk dipahami, bagaimana cara seorang praktisi profesional dalam meningkatkan *performance* hingga pada titik paling efektif. Serangkaian aktivitas yang dapat dijalankan untuk mencapai tujuan tersebut adalah dengan menempatkan SDM potensial pada ranah yang strategis, berperan strategis sebagai pengambil keputusan dan perancang strategi perusahaan, juga secara operasional sebagai eksekutor bagi program komunikasi.

	<i>Strategic management</i>	<i>Operational management</i>
<i>Scope</i>	<i>Organization-wide/fundamental</i>	<i>Operationally specific and tactical</i>
<i>Nature of strategies</i>	<i>Changing and varied (in response to environment and changing corporate objectives)</i>	<i>Routinized and programmed (executing and fine-tuning existing strategies)</i>
<i>Time-frame</i>	<i>Long-term implications</i>	<i>Short-term implications</i>
<i>Role of practioner</i>	<i>Reflective and strategic</i>	<i>Pragmatic and tactical</i>

Tabel 2.2 *Characteristics of Strategic and Operational Management*

Dalam praktiknya ranah *corporate communication* terdiri dari empat perspektif komunikasi dan masing-masing dari perspektif tersebut merupakan sistim komunikasi yang mempunyai sasaran komunikasi yang berbeda.



Gambar 2.2 *Values Framework for Corporate Communication*

Berdasarkan model dari Allen T. Belasen seperti digambarkan diatas, sistim dan sasaran *corporate communication* dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. *The Innovative Communication Systems*, sistim komunikasi yang inovatif dapat mempertahankan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan. Komunikasi cenderung desentralisasi dan untuk komunikasi eksternal dengan fokus kepada *external image, product/markets, branding* dan *reputation management*.
2. *The informative systems*, berkaitan dengan misi perusahaan dalam upaya memenuhi harapan pemegang saham, dalam hal ini implementasi strategi komunikasi diarahkan untuk memaksimalkan kinerja keuangan. Dalam sistim ini yang menjadi fokusnya

adalah proses dan pengukuran performa, peran dan perilaku komunikasi berkaitan dengan kebijakan serta hambatan dan tantangan dalam berkomunikasi.

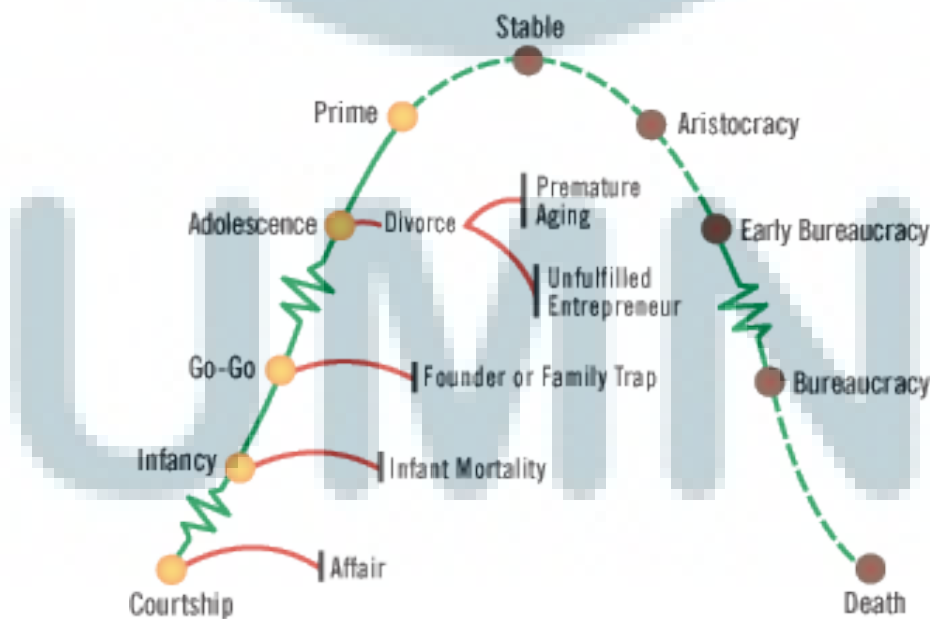
Komunikasi cenderung *directive* dan *centralized* dengan orientasi pesan *promotional*. Fokus arahan program pada *external image, goals & strategies, performance credibility & organizational accountability*.

3. *The regulative systems*, dalam sistim ini berkaitan dengan alur dan makna komunikasi, aturan perilaku, dan keputusan yang bertujuan untuk mengatur sistim interaksi. Komunikasi cenderung normatif dan hirarkis. Fokus program pada *internal identity*, koordinasi, *symbolic convergence, compliance system*, keseragaman dan kontrol.

4. *The integrative communication systems*, berfokus pada relasional dan komunikasi interpersonal termasuk interaksi dari kelompok sosial di dalam perusahaan. Komunikasi cenderung terdesentralisasi dan informal. Fokus program pada *internal identity*, budaya, nilai utama, keyakinan bersama, komitmen dan hal-hal yang berkaitan dengan SDM dan tingkat partisipasi dari masing-masing individu dalam pemecahan masalah internal.

2.2.3 Corporate Life Cycle

Merupakan sebuah kebenaran fundamental bahwa dalam setiap organisasi, layaknya organisme hidup, terdapat siklus hidup. Adizes menggabungkan banyak karakteristik perusahaan dalam analisis dan pengembangan model, hingga akhirnya dikemukakan sepuluh tahapan dalam *corporate life cycle*, lima tahap pertama menjelaskan tahap pengembangan, sedangkan lima tahap selanjutnya membahas fase penurunan. Pada setiap tahapan baru yang dijalani organisasi akan senantiasa menemui serangkaian tantangan unik. Seberapa baik atau buruk manajemen menghadapi tantangan tersebut, dan bagaimana organisasi dipimpin pada setiap masa transisi, akan memberi dampak signifikan terhadap keberhasilan ataupun kegagalan organisasi.



Gambar 2.3 *Corporate Life Cycle* by Ichak Adizes

2.2.4 Corporate Communication Planning

Suatu program komunikasi harus diidentifikasi sebagai seperangkat aktivitas yang diformulasikan kepada target komunikasi. Melihat *corporate communication* sebagai fungsi strategis, hal ini sekaligus mengisyaratkan bahwa praktisi komunikasi turut terlibat dalam pengambilan keputusan terkait dengan strategi perusahaan, salah satu wujud partisipasi nyata atas keterlibatan praktisi *corporate communication* dalam aktivitas strategis perusahaan adalah melalui wewenang yang dimilikinya untuk merencanakan suatu program komunikasi yang memiliki *value* bagi perusahaan dan juga publik.

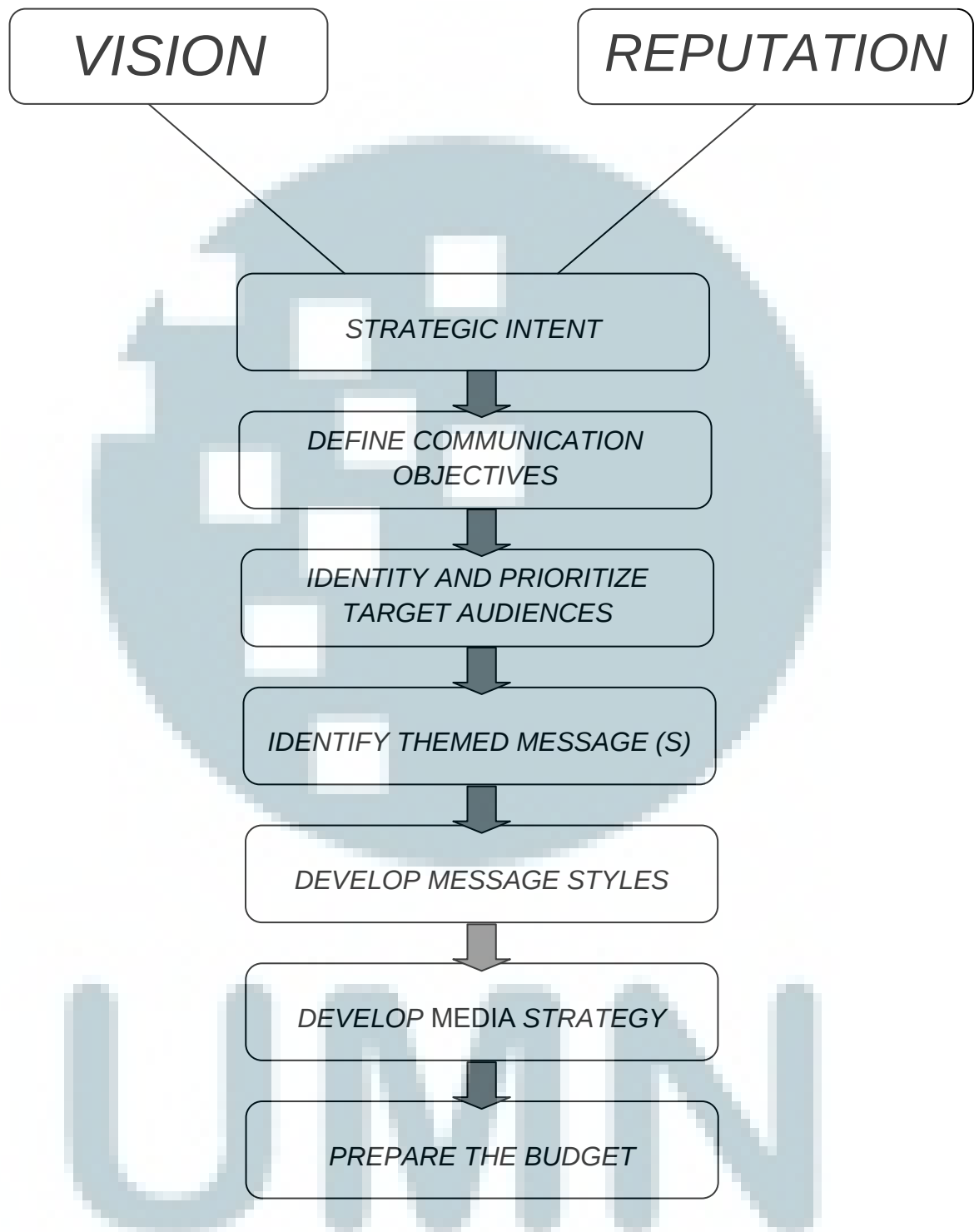
Pada intinya serupa dengan perencanaan *public relations*, di dalam perencanaan komunikasi *corporate communication* turut mengemban empat aspek utama, yaitu: analisis situasi, strategi, taktik dan evaluasi. Praktisi *corporate communication* melihat kecenderungan bahwa strategi merupakan titik sentral yang wajib mengemban tiga komponen utama dari suatu strategi, yaitu:

1. Formasi dari strategi terdiri atas proses yang terencana dan rasional, yang mana strategi yang dibuat harus mampu menerjemahkan visi dan tujuan yang ingin dicapai organisasi.
2. Strategi harus mampu diterjemahkan dalam taktik komunikasi.
3. Strategi yang dibuat harus relevan dengan situasi organisasi dan lingkungan bisnisnya.

Strategi dikatakan sebagai titik sentral dikarenakan bahwa strategi dibentuk berdasarkan kondisi atau situasi yang tengah dihadapi perusahaan saat ini, juga karena strategi merupakan *guidelines* bagi penerjemahan taktik komunikasi.

Dasar dari aktivitas perencanaan program komunikasi yang dirancang oleh *corporate communication*, menurut Cornelissen, adalah melakukan analisis pada visi dan reputasi perusahaan, yaitu dengan melakukan penilaian atas celah antara bagaimana perusahaan dilihat saat ini (*reputation*) dan bagaimana organisasi ingin dilihat (*vision*). Strategi komunikasi yang diciptakan sering melibatkan sebuah proses yang membawa reputasi untuk sejajar dengan visi organisasi. Dalam prosesnya, tentu akan melibatkan cara-cara untuk mencapai tujuan organisasi yang bergantung pada bagaimana organisasi ingin dilihat oleh *stakeholders*.

Berdasar pada tujuan untuk menciptakan posisi yang linear antara reputasi dan visi perusahaan, maka perlu direncanakan pengembangan program komunikasi yang tepat. Program perencanaan ini terdiri atas tujuh tahapan, yang secara keseluruhan dilakukan untuk mengembangkan strategi komunikasi, mengorganisir komunikasi, serta untuk menunjukkan bagaimana seorang praktisi profesional dapat mengembangkan kompetensi dan kemampuan untuk menjadikan kinerja organisasi efektif, sebagaimana yang dikemukakan oleh Cornelissen (2008: 95 – 113), sebagai berikut:



Bagan 2.1 *The Process of Planning Communication Programmes* by Joep

Cornelissen

Langkah 1: *Strategic intent* (Cornelissen, 2008: 109)

Sebagai awal, penting untuk melihat kembali keseluruhan strategi komunikasi organisasi. Dalam melakukan tahap pertama ini, perlu dilakukan aktivitas analisis situasi, organisasi dan publik organisasi guna mengetahui celah antara reputasi dan visi organisasi. Aktivitas ini dapat dilakukan atas dasar karena adanya kesenjangan antara bagaimana organisasi ingin dilihat oleh kelompok *stakeholders* penting dengan bagaimana organisasi dilihat saat ini oleh khalayak.

Langkah 2: *Define communication objectives* (Cornelissen, 2008: 109 – 111)

Berdasar pada *strategic intent*, profesional komunikasi butuh untuk mengatur tujuan komunikasi yang spesifik untuk setiap program komunikasi. Disini, praktisi profesional boleh memutuskan untuk mengembangkan program yang spesifik untuk *stakeholders* atau bahkan untuk mengembangkan program perusahaan secara *general*.

Praktisi profesional perlu menentukan tujuan apakah mereka ingin mengubah atau mengkonsolidasikan *awareness, attitude, more general reputation*, atau *behaviour* dari pemangku kepentingan tertentu. Sejalan dengan *strategic intent*, komunikasi yang sukses adalah komunikasi yang menarik bagi *stakeholders* untuk bereaksi dan mengubah atau mengkonsolidasikan perilaku untuk mendukung organisasi, baik dengan berinvestasi atau melakukan pembelian

produk. Tujuan komunikasi yang baik, seharusnya mengemban lima komponen penting, sebagai berikut:

1. *Spesific*, tujuan yang ingin dicapai harus dikemukakan secara spesifik.
2. *Measurable*, tujuan harus dapat diukur agar dapat dilakukan evaluasi atas tingkat keberhasilan program.
3. *Achievable*, tujuan harus dapat dicapai.
4. *Realistic*, tujuan harus realistis sesuai dengan sumber daya dan anggaran yang tersedia untuk program.
5. *Timely*, tujuan juga harus menentukan kerangka waktu atas kapan mereka harus tercapai.

Langkah 3: *Identify and prioritize target audiences* (Cornelissen, 2008: 111)

Organisasi memiliki banyak *stakeholders*. Dalam menyampaikan pesan komunikasi, tidak mungkin organisasi dapat menjangkau seluruh *stakeholders* yang ada. Untuk itu, praktisi profesional harus mengidentifikasi *stakeholders* yang paling penting untuk menerima program komunikasi yang direncanakan. Caranya adalah dengan men-segmentasikan *stakeholders* ke dalam *target audience* yang spesifik dan menjadi prioritas dari program perencanaan yang diusung.

Langkah 4: *Identify themed messages* (Cornelissen, 2008: 111)

Berdasar pada tujuan komunikasi yang teridentifikasi dan *target audiences* yang dipilih, praktisi profesional perlu memutuskan pesan inti yang seharusnya digunakan. Pesan inti yang disampaikan biasanya mengemban makna bagaimana organisasi ingin dilihat. Tema pesan yang dipilih harus memiliki hubungan dengan organisasi secara keseluruhan atau pada spesifik area seperti pada produk atau jasa yang ditawarkan organisasi. Pada intinya harus sesuai dengan program yang akan dilaksanakan.

Langkah 5: *Develop message styles* (Cornelissen, 2008: 112)

Pesan dapat dikemukakan dengan cara yang berbeda dengan satu dari lima gaya pesan, sebagai berikut:

1. *Rational message style*, merupakan pernyataan perusahaan atas keunggulannya yang didasarkan pada pencapaian organisasi yang bersifat aktual dan mampu memberikan manfaat.
2. *Symbolic association message style*, disampaikan dengan tujuan untuk mengembangkan *image* organisasi dan menunjukkan perbedaan fisik dan fungsi antara organisasi dengan pesaing.
3. *Emotional message style*, upaya untuk memprovokasi keterlibatan dan reaksi positif melalui sebuah referensi untuk menjangkau *audiences* dalam level yang mendalam.
4. *Generic message style*, sebuah organisasi menggunakan strategi generik ketika ingin membuat suatu klaim yang bisa dibuat oleh berbagai organisasi lain dengan bidang operasi yang

sama, tujuannya adalah bukan sebagai upaya untuk mendiferensiasikan diri dari pesaing/untuk menunjukkan superioritas, tetapi gaya pesan ini lebih disesuaikan untuk organisasi yang mendominasi industri tertentu.

5. *Preemptive message style*, merupakan strategi yang digunakan organisasi melalui penyampaian gaya pesan yang mengedepankan klaim ketika organisasi membuat tipe generik dengan sebuah saran yang menunjukkan superioritas. Komunikasi preemptive merupakan strategi cerdas ketika makna superioritas dibuat karena menghalangi pesaing untuk mengatakan hal yang sama.

Gaya pesan melibatkan konsep kreatif yang mengartikulasikan daya tarik pesan melalui penggunaan slogan yang *catchy* dan rangsangan visual.

Langkah 6: *Develop a media strategy* (Cornelissen, 2008: 112 – 113)

Pada tahap selanjutnya adalah mengidentifikasi media yang akan digunakan untuk membawa pesan dan menjangkau *target audience* yang telah ditetapkan. Dalam mengembangkan strategi media, penting untuk mengidentifikasi sarana paling efektif dan efisien untuk menjangkau khlayak tanpa memberi kendala bagi anggaran. Berbagai hal yang harus dipertimbangkan oleh praktisi profesional

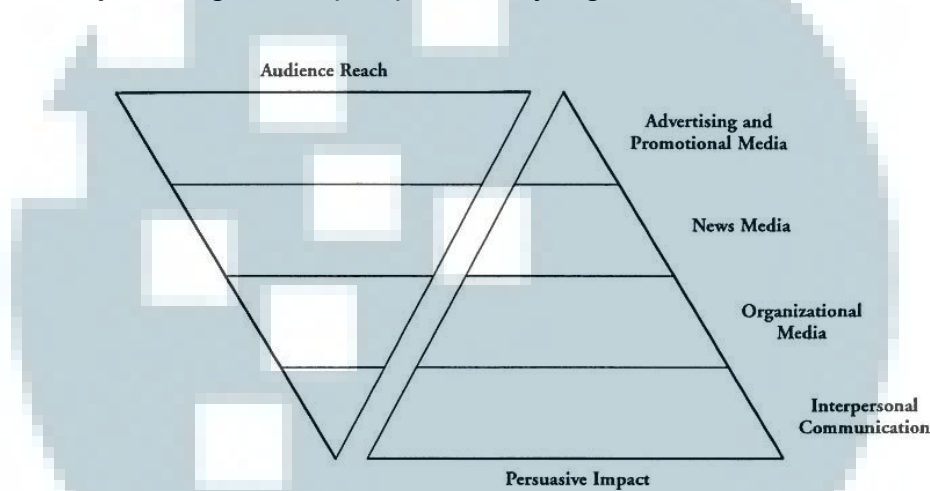
adalah daya jangkauan media, media yang digunakan oleh pesaing, dan kemampuan media dalam berinteraksi dan berdialog dengan *audience*.

Langkah 7: *Prepare the budget* (Cornelissen, 2008: 113)

Penting untuk melakukan perhitungan *budget* yang akan digunakan untuk melangsungkan program komunikasi. Apabila *budget* yang dibutuhkan terlampau besar, maka praktisi profesional dapat merevisi tahapan sebelumnya guna meminimalisir biaya. Namun lebih diutamakan kreativitas dari praktisi profesional dalam membentuk program perencanaan guna mengarahkan program pada *impact* yang luar biasa, namun dengan biaya yang tidak besar.

Setelah keseluruhan *research* dan *strategy* selesai, maka langkah selanjutnya adalah merumuskan dan mengimplementasikan taktik komunikasi sebagai terjemahan dari strategi. Kehadiran taktik komunikasi yang strategis dapat membantu praktisi *public relations* dalam memilih saluran komunikasi yang tepat. Cara terbaik untuk mengkategorikan taktik dan media komunikasi adalah dengan mempertimbangkan ke-khas-an mereka yang sesuai dengan perencanaan dan strategi yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dari program perencanaan (Smith, 2009: 185-247), melalui *interpersonal communication*, dengan berinteraksi secara tatap muka; *organizational media*, dengan melakukan kontrol terhadap konten atau isi dari pesan, termasuk dengan *timing*, *packaging*, distribusi dan

akses dari *audience*; *news media*, untuk menyampaikan pesan kepada khalayak luas; dan *advertising and promotional media*, dengan melakukan kontrol dan akses kepada khalayak luas. Kategori media diatas memiliki hubungan antara keterjangkauan terhadap khalayak dengan dampak persuasif yang ditimbulkan.



Bagan 2.2 Relationship Between Audience Reach & Persuasive Impact

Setelah taktik komunikasi telah ditetapkan, tahap selanjutnya adalah melakukan evaluasi guna melakukan pengukuran atas efektivitas program terkait melalui kemampuan program dalam mencapai objektivitas, yang dapat dilihat melalui dampak yang ditimbulkan pada proses dan komunikasi. Efek dari proses berkonsentrasi pada kualitas dari program komunikasi dan pelaksanaan program dengan mengedepankan *cost effective*. Efek komunikasi meliputi dampak atas jajaran kognitif dan perilaku dari *stakeholders* yang ditargetkan. Penting untuk melakukan pengukuran atas *awareness*, *attitude*, *reputation*, dan *behaviour*.

2.2.5 *Corporate Communication* dalam *Repositioning*

Perubahan lingkungan bisnis global yang pesat ditandai oleh perkembangan ekonomi dan teknologi sebagai indikator penting perkembangan praktek *corporate communication* dalam perusahaan. Semakin cerdas publik atau *stakeholders* dari sebuah perusahaan dalam menilai kinerja perusahaan, semakin membuat pihak manajemen harus mampu mengidentifikasikan apa yang menjadi pengharapan dan keinginan publik terhadap keberadaan perusahaan.

Orientasi perusahaan dalam menjalankan bisnis sekarang sudah bergeser dari yang tadinya monolog, dari perusahaan kepada publik, berubah ke arah dialog sebagai upaya pihak manajemen perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan publik sesuai dengan kenyamanan publik.

Dalam rangka memenuhi beragam tuntutan publik dan keinginan untuk berubah inilah yang kemudian melahirkan proses *repositioning*. *Corporate communication* sebagai fungsi *strategic* dalam perusahaan bertanggung jawab terhadap proses ini karena akses informasi yang dimiliki dan kedekatan dengan beragam publik.

Corporate communication dalam proses *repositioning* memainkan fungsi strategis karena akses informasi dan komunikasi yang berhubungan dengan beragam publik perusahaan. Kemampuan dalam membuat *strategic repositioning* perusahaan dalam menghadapi lingkungan yang terus berubah menjadikan fungsi

corporate communication sesungguhnya merupakan sebuah fungsi krusial dalam menunjang dan mencapai *objective* perusahaan.

Fungsi krusial yang dimaksud disini tidak hanya sekedar mendistribusikan informasi, namun lebih dari itu Harrison (1995), dalam Mills (2012) mengemukakan:

“Corporate communication brings together all communications which involve an organization as a corporate entity. Everything, in short, that originates from corporate headquarters, is targeted at employees, or which reflects the organization as a whole. Therefore, it does not include communications such as departmental newsletters and public relations activities on behalf of brands or subsidiaries. But, she suggests, it does include annual reports, corporate identity programs, corporate advertising and the greater part of investor relations activity.”

Dengan demikian, diketahui bahwa aktivitas yang dilakukan oleh *corporate communication* amat luas cakupannya dalam suatu organisasi. Terlebih ketika terjadi perubahan pada identitas perusahaan, maka *corporate communication* memiliki andil dalam membuat *corporate identity programs* guna membawa identitas perusahaan untuk menjadi *corporate image*.

Dalam hal *repositioning*, strategi kunci *corporate communication* adalah memberi gagasan atas identitas perusahaan, lalu mengkomunikasikannya kepada seluruh *stakeholders* dengan tujuan agar internal dan eksternal perusahaan mengetahui *corporate images* dan reputasi baru perusahaan yang hendak dibangun. Turut dikemukakan bahwa aktivitas perusahaan harus sejalan dan dikomunikasikan secara seragam dengan identitas yang dibangun.

2.2.6 *Repositioning* dalam Perusahaan

2.2.6.1 Pengertian *Repositioning*

Philip Kotler dalam Kartajaya (2009: 68) mendefinisikan *positioning* sebagai tindakan mendesain penawaran dan citra perusahaan, sebagaimana yang diungkapkan dalam definisi, sebagai berikut:

“Positioning is the act of designing the company’s offering and image so that they occupy a meaningful and distinct competitive position in the target customer’s mind.”

Aspek-aspek penting yang dapat diungkapkan dalam definisi *positioning* adalah tindakan perusahaan dalam mendesain konsep posisi yang ingin ada di benak pelanggan. Perusahaan memiliki penawaran berupa barang atau jasa, sehingga perusahaan harus menciptakan *image* dari penawaran tersebut. Penawaran dari perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu serta harus memiliki posisi kompetitif yang bermakna dan jelas.

Positioning merupakan proses menempatkan keberadaan perusahaan di benak pelanggan (Kartajaya, 2009: 68). Pengertian tersebut memiliki arti bahwa perusahaan harus memiliki kredibilitas agar *positioning* perusahaan dapat mudah melekat di benak pelanggan.

Adakalanya untuk perusahaan yang sudah lama berdiri dengan produk unggulannya, publik merasa jenuh atau produk

dianggap ketinggalan jaman karena asosiasi *image* yang muncul dari produk sudah tidak sesuai. Menghadapi kondisi demikian, maka perusahaan perlu melakukan *repositioning*.

Reposisi menurut Bayu Sutikno, Dosen FE UGM (Juanita, Jana dan Prayudi, 2005: 162), dapat diterjemahkan sebagai suatu upaya melakukan redefinisi dan revitalisasi dalam suatu institusi. Redefinisi berarti melakukan perubahan kembali terhadap suatu hal yang sebelumnya telah ditetapkan sebagai suatu pemahaman, sedangkan revitalisasi adalah melakukan perubahan terhadap sesuatu yang benar-benar penting atau yang diutamakan.

Aktivitas redefinisi ataupun revitalisasi memang memiliki hubungan yang erat dengan *repositioning*. Hal ini disebabkan karena *repositioning* dilakukan oleh perusahaan ketika eksistensi mereka terancam oleh keberadaan perusahaan sejenis, sehingga mereka perlu suatu penyegaran (Juanita, Jana dan Prayudi, 2005: 162). Terbukti bahwa hingga kini tidak sedikit perusahaan yang memutuskan untuk melakukan *repositioning* dengan tujuan untuk merevitalisasi internal perusahaan.

Dalam melakukan *repositioning*, maka *objective* yang hendak dicapai adalah sama seperti ketika perusahaan ingin melakukan *positioning* untuk yang pertama kalinya. Aktivitas *repositioning* disini hanya bergerak sebagai fasilitator dari adanya keinginan perusahaan untuk menangkap peluang yang ada.

2.2.6.2 *Corporate Repositioning*

Memposisikan perusahaan di benak pelanggan sangatlah penting untuk meraih sukses dan memenangkan persaingan. Perusahaan harus jeli memposisikan diri sebagai hal yang unik dan *valuable*, sehingga perusahaan mendapat tempat di benak pelanggan. Faktor penting seperti pelanggan, perusahaan, dan strategi komunikasi menjadi bahasan pokok dalam *positioning*, karena dengan *positioning* yang jelas, perusahaan akan selalu mendapat tanggapan positif dari publik, serta akan menciptakan keberadaan dan kredibilitas perusahaan. (Kartajaya, 2009: 67).

Untuk tetap mempertahankan keberadaan dan kredibilitas perusahaan, maka aktivitas reposisi perusahaan merupakan solusi yang tepat. *Repositioning* bukan hanya dilakukan pada *product brand* semata, tetapi juga bisa dilakukan pada misi suatu perusahaan. *Repositioning* biasanya disebabkan oleh dua faktor utama. Pertama, dari sisi eksternal, yang terjadi karena adanya perubahan lingkungan makro di mana perusahaan tersebut hidup atau adanya perubahan yang terjadi karena permintaan pasar terhadap suatu merek atau produk tertentu. Kedua, karena adanya perubahan dari sisi internal lembaga atau perusahaan itu sendiri, misalnya adanya keinginan dari karyawan untuk melakukan yang lebih baik dari sebelumnya. Kalau tidak direposisi maka keberlangsungan perusahaan sangat terancam dan bisa “mati”.

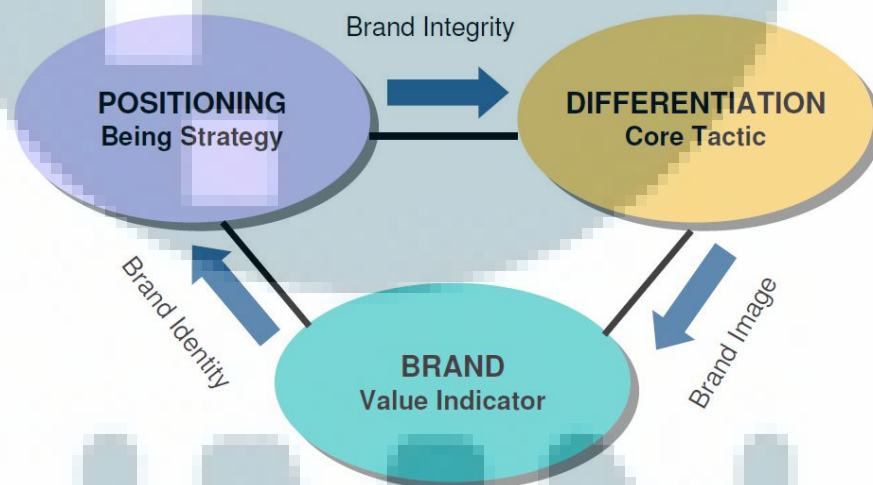
Hal ini berhubungan dengan latar belakang perusahaan yang ingin melakukan adaptasi agar lebih eksis terhadap perubahan lingkungan bisnis atau untuk meningkatkan daya saing dalam era kompetitif. Beberapa hal yang biasanya menjadi dasar perubahan di antaranya (Juanita, Jana dan Prayudi, 2005: 168):

1. Pergantian pemimpin, seringkali pergantian pemimpin juga diikuti dengan proses *repositioning* sebagai bentuk pemberitahuan pada publik internal dan eksternal.
2. Krisis *image*, *image* sebagai bentuk persepsi eksternal terhadap aktivitas yang dijalankan oleh perusahaan seringkali harus diubah karena adanya krisis.
3. Kejenuhan pasar, ada saat di mana pasar merasa jenuh dengan *brand image* yang diusung sebuah produk atau perusahaan yang berdampak pada menurunnya penjualan. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan *repositioning*.
4. Visi baru perusahaan, adanya keinginan untuk memunculkan satu nilai bersama dari beragam unit bisnis akan melahirkan sebuah visi baru.

Dengan demikian, aktivitas *corporate repositioning* dilakukan dengan melakukan perubahan menyeluruh pada korporasi, tanpa melakukan pergantian nama pada korporat.

2.2.6.3 Proses *Repositioning*

Pada tahapan ini sesungguhnya dikembangkan rencana *strategic* dari *repositioning* perusahaan berdasarkan pada latar belakang. Bagaimana persepsi publik terhadap perusahaan perlu diketahui terlebih dahulu agar tujuan dari *repositioning* menjadi lebih terukur. Hermawan Kertajaya (2010: 17) menekankan bahwa perlu dipertimbangkannya segitiga *positioning – differentiation – brand* yang bisa digunakan baik untuk sebuah *product* atau *corporate* baru maupun dalam konteks *repositioning*.



Bagan 2.3 PDB Triangle by Hermawan Kartajaya

Strategic repositioning dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan *bottom up value* dan *experiencing model*. Ketika rencana sudah disusun, hal yang perlu diperhatikan, adalah (Juanita, Jana dan Prayudi, 2005: 169):

1. Sosialisasi rencana *repositioning*, di mana tidak hanya melibatkan publik internal tapi juga perlu dilibatkan publik eksternal sehingga publik internal dan eksternal merasa bangga menjadi bagian dari perubahan yang dilakukan oleh perusahaan.
2. Internalisasi nilai-nilai *repositioning*, proses *repositioning* yang dilakukan menjadi sia-sia jika tidak ada perubahan baik pada tingkat karyawan maupun manajemen. Hal yang perlu dilakukan misalnya adalah berupaya meyakinkan nilai-nilai baru kepada karyawan. Pemahaman ini akan lebih berhasil jika karyawan juga dilibatkan dalam proses pembentukan *repositioning* sedari awal karena karyawan akan merasa ikut memiliki terhadap *brand* perusahaan.
3. Eksternalisasi nilai-nilai *repositioning*, kalau internalisasi nilai-nilai perubahan yang dilakukan sudah bisa diterima dengan baik oleh internal, maka hal ini diharapkan akan menjadi sebuah kekuatan internal untuk kemudian mendukung proses eksternalisasi *repositioning* yang dijalankan. Eksternal perlu diberikan pemahaman bahwa *repositioning* yang dilakukan tidak semata perubahan visual, *packaging* atau pergantian pimpinan perusahaan.

2.2.6.4 Hasil *Repositioning*

Implementasi dari proses *repositioning* yang dijalankan oleh perusahaan biasanya berhubungan dengan tiga hal berikut:

1. Perubahan logo, karena logo lama dianggap sudah ketinggalan jaman/terjadi kesalahan asosiasi *brand*. Logo baru diharapkan dapat mengubah asosiasi yang keliru terhadap *product brand* atau *company brand*.
2. *Refreshment* logo, pada prinsipnya tidak ada perubahan logo, tapi lebih dimaksudkan untuk menyegarkan *product/company brand* agar tetap menjadi *top of mind*. *Positioning* perusahaan perlu ditegaskan agar dampak dari *refreshment* yang dilakukan bisa dirasakan oleh seluruh anggota perusahaan yang akan berimbas pada motivasi dan kinerja internal dan persepsi publik perusahaan.
3. Perubahan visi, *repositioning* perusahaan dalam menyikapi perubahan seringkali akan berimbas pada lahirnya visi baru. Dengan demikian, diharapkan perusahaan akan lebih mampu beradaptasi terhadap lingkungan bisnis yang dinamis. Indikator seperti perkembangan teknologi dan liberalisasi perdagangan harus dicermati agar perusahaan dapat senantiasa beradaptasi dengan baik.

2.2.7 Turnaround Strategy sebagai Guidelines

Turnaround merupakan strategi yang sebaiknya digunakan pada saat daya tarik industri sedang tinggi walaupun perusahaan sebenarnya mengalami kesulitan meskipun belum kritis. Strategi ini menekankan pada dua tahap upaya perbaikan efisiensi operasional. Pertama, masalah kontraksi, yaitu upaya untuk mengurangi biaya perusahaan, misalnya berupa *downsizing* pegawai atau membatasi pengeluaran yang kurang perlu. Kedua, masalah konsolidasi, yaitu pengembangan program untuk menstabilkan perusahaan.

Penerapan strategi ini dapat menyelamatkan perusahaan dari kehancuran, meskipun tidak ada jaminan untuk menjadikan perusahaan sebagai pesaing yang kuat bagi pesaing. Untuk itu, strategi ini dipercayai dapat menjadi arahan bagi perusahaan yang membutuhkan suatu pembaruan (Coulter, 2008: 217).

Menurut CRS *consulting services*, tujuan *turnaround strategy* adalah untuk mengembalikan posisi perusahaan dari *underperforming* menjadi normal. Dalam makalah berjudul "*organizational life cycles*", dijelaskan pendekatan dalam *turnaround strategies*, yaitu:

1. *Entrepreneurial approach: Create or entre new products/services/markets, Increase R&D.* (strategi ekspansi)
2. *Efficiency approach, reduce operating costs, increase use of existing assets, cut inventories.*

2.2.8 *Environmental Scanning*

Environmental scanning menurut Thomas Hong, Ph.D., Remi Alapo, Ph.D., Nancy Glowacki, Ph.D., Danette Shepard, Ph.D., dan Gus Rathgeber, Ph.D. (2010: 2-3), yaitu:

“Environmental scanning is to scan the signal of the new, and the unexpected occurrences in the world (Brown & Weiner, 1985; Morrison, 1992).”

Tujuan *environmental scanning* adalah untuk mengetahui apa yang terjadi pada lingkungan eksternal. Kedua, untuk menginformasikan secara spesifik mengenai potensi di masa mendatang, beserta dengan ancaman, peluang, dan perubahan akan organisasi. Terakhir adalah untuk mengidentifikasi *trend* manajemen dan interaksi terbaru (Coulter, 2008: 71). Kinerja *environmental scanning* yang efektif membuat para pengambil keputusan menyadari perubahan potensial saat ini sedang berlangsung di lingkungan eksternal organisasi (Morrison, 1992), *Strategic Planning*, 2005).

Dalam model manajemen strategi wheelen-hunger, dijelaskan beberapa aspek dalam *environmental scanning* yang melibatkan analisis terhadap *stakeholders*, yang dapat dijabarkan sebagai berikut: (1) Eksternal, *Societal Environment* (2) Internal, *structure, culture, dan resources*. Dalam *public relations theory II*, turut diungkapkan bahwa praktisi *public relations* memiliki andil dalam menjalankan fungsi *environmental scanning* dan turut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan manajemen (Dozier, D. M.: 1986).

2.2.9 Restrukturisasi Internal

Menurut Bramantyo Djohanputro (2004: 2), restrukturisasi perusahaan bertujuan untuk memperbaiki dan memaksimalkan kinerja perusahaan. Restrukturisasi dilakukan agar kinerja suatu perusahaan bisa berjalan secara efektif dan efisien dan juga dapat berkembang sesuai dengan kebutuhan *modern* agar dapat bersaing secara global. Tujuan restrukturisasi menurut Young Dan Brockbank adalah sebagai berikut (Adler Haymas 2011: 6 – 7):

1. Meningkatkan efisiensi biaya.
2. Memberikan pelayanan lebih baik kepada konsumen, dan
3. Meningkatkan daya saing karyawan dan perusahaan.

Bramantyo mengemukakan (2004: 24) bahwa restrukturisasi dapat dikategorikan ke dalam tiga jenis: restrukturisasi portofolio; restrukturisasi modal; dan restrukturisasi manajemen/organisasi.

1. Restrukturisasi portofolio/asset

Restrukturisasi portofolio merupakan kegiatan penyusunan portofolio perusahaan agar kinerja perusahaan menjadi semakin baik.

2. Restrukturisasi modal/keuangan

Restrukturisasi modal adalah penyusunan ulang komposisi modal perusahaan agar kinerja keuangan menjadi lebih sehat, yang dapat dievaluasi berdasarkan laporan keuangan.

3. Restrukturisasi manajemen/organisasi

Restrukturisasi organisasi, merupakan penyusunan ulang komposisi manajemen, struktur organisasi, pembagian kerja, sistem operasional, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan masalah managerial dan organisasi.

Sebelum menentukan jenis restrukturisasi apa yang akan dilakukan, korporasi sebaiknya mengidentifikasi terlebih dahulu alasan dilakukannya restrukturisasi, yang menurut Bramantyo (2004) terdapat beberapa alasan yang mendasari, antara lain:

1. Masalah hukum atau desentralisasi

Keinginan Pemda untuk ikut menikmati hasil dari perusahaan menuntut korporasi untuk mengkaji ulang seberapa jauh wewenang perlu diberikan kepada pimpinan anak perusahaan.

2. Masalah hukum atau monopoli

Perusahaan yang telah masuk dalam daftar hitam monopoli, harus melakukan restrukturisasi agar terbebas dari masalah hukum.

3. Tuntutan pasar

Konsumen dimanjakan dengan semakin banyaknya produsen. Apalagi dalam era perdagangan bebas, produsen dari manapun boleh ke Indonesia. Hal ini menuntut korporasi untuk memenuhi tuntutan konsumen, yang antara lain

menyangkut: 1) kenyamanan, 2) kecepatan pelayanan, 3) ketersediaan produk, dan 4) nilai tambah yang dirasakan oleh konsumen. Tuntutan tersebut bisa dipenuhi bila perusahaan paling tidak mengubah cara kerja, pembagian tugas, dan sistem dalam perusahaan supaya mendukung pemenuhan tuntutan tersebut.

4. Masalah geografis

Korporasi yang melakukan ekspansi ke daerah yang sulit dijangkau, perlu memberi wewenang khusus kepada anak perusahaan, agar dapat beroperasi secara efektif.

5. Perubahan kondisi korporasi

Perubahan kondisi korporasi sering menuntut manajemen untuk mengubah iklim agar perusahaan semakin inovatif dan menciptakan produk atau cara kerja yang baru.

6. Hubungan *holding*

Anak perusahaan korporasi yang masih kecil dapat menerapkan *operating holding system*, dimana induk dapat terjun ke dalam keputusan operasional anak perusahaan. Semakin besar ukuran korporasi, *holding* perlu bergeser sebagai *supporting holding*, atau bahkan sebagai *investment holding*, yang tidak ikut dalam aktifitas, tetapi semata-mata bertindak sebagai “pemilik”.

7. Masalah serikat pekerja

Era keterbukaan, yang diikuti dengan munculnya undang-undang ketenagakerjaan yang terus mengalami perubahan mendorong para buruh untuk semakin berani menyuarakan kepentingan mereka.

8. Perbaikan *image* korporasi

Korporasi sering mengganti logo perusahaan dalam rangka menciptakan *image* baru, atau memperbaiki *image* yang selama ini melekat pada *stakeholders* korporasi.

9. Fleksibilitas manajemen

Manajemen seringkali merestrukturisasi diri agar cara kerja lebih lincah, pengambilan keputusan lebih cepat, perbaikan bisa dilakukan secara lebih cepat. Restrukturisasi ini biasanya berkaitan dengan perubahan *job description*, kewenangan tiap manajemen untuk memutuskan pengeluaran, pengelolaan sumber daya (termasuk SDM), dan bentuk organisasi.

10. Pergeseran kepemilikan

Pendiri korporasi biasanya memutuskan untuk melakukan *go public* setelah si pendiri menyatakan diri sudah tua, dan mengalihkan sebagian kepemilikan kepada anaknya.

11. Akses modal yang lebih baik

PT Indosat menjual sebagian sahamnya di Bursa Efek New York dengan tujuan agar akses modal menjadi lebih luas.

2.2.10 *Change Management*

Berdasarkan Buku *Change Management* karangan Jeff Davidson (2005: 3) bahwa *change management* merupakan sebuah proses penyesuaian berkelanjutan sebuah organisasi dengan pasarnya dan melakukannya lebih tanggap dan efektif daripada para pesaingnya. Dimana Manajemen Perubahan adalah upaya yang dilakukan untuk mengelola akibat yang ditimbulkan karena terjadinya perubahan dalam organisasi. Perubahan dapat terjadi karena sebab yang berasal dari dalam maupun dari luar organisasi tersebut.

Michael Hammer dan James Champy menuliskan bahwa ekonomi global berdampak pada *customer*, *competition*, dan *change*. Pelanggan menjadi penentu, pesaing makin banyak, dan perubahan menjadi konstan. Perubahan tidak bisa dihindarkan, maka diperlukan manajemen perubahan agar proses dan dampak perubahan mengarah pada titik positif¹.

Perubahan terjadi akibat adanya dorongan dari internal dan eksternal. Untuk itu, manajemen perlu melakukan identifikasi, perencanaan, implementasi dan evaluasi dan melihat umpan balik dari perubahan yang terjadi/hendak dilakukan oleh perusahaan. Pada intinya dikatakan bahwa *change management* menurut Potts dan LaMarsh dalam Wibowo (2006: 37) dibutuhkan sebagai solusi bisnis.

¹ Hasan Mustafa, *Manajemen Perubahan*,
[home.unpar.ac.id/~hasan/MANAJEMEN%20PERUBAHAN .doc](http://home.unpar.ac.id/~hasan/MANAJEMEN%20PERUBAHAN.doc), diunduh pada 17 Januari 2014

2.3 Kerangka Pemikiran

