

# Komunikasi dalam Manajemen Reputasi Korporasi <sup>1</sup>

André A. Hardjana<sup>2</sup>

***Abstract:** Reputation is an important concept for the corporation. In the highly competitive situation, reputasi help the corporation to develop and maintain its existency. For this reason, reputation has to be managed by creating appropriately strategic communication. Reputation is different from corporate identity and corporate image. Corporate reputation is more established, stable and testable than the corporate identity and corporate image. However, to build corporate reputation, we need to manage corporate image and corporate identity by applying a strategic corporate communication.*

***Key words:** corporate reputation, corporate identity, corporate image, strategic corporate communication.*

Komunikasi keorganisasian memainkan peran yang semakin besar dalam lingkungan bisnis yang makin *galau (turbulent)*, karena harus melaksanakan “pengamanan *brand image*” yang merupakan tugas pokok sebuah perusahaan. Berkat pengamanan yang memadai *brand image* akan berkembang menjadi *reputasi perusahaan (corporate reputation)*, maka

---

<sup>1</sup> Inti dari isi makalah ini pernah disampaikan sebagai ceramah bagi mahasiswa Program Pascasarjana Ilmu Komunikasi Universitas Sahid, Jakarta .

<sup>2</sup> **André A. Hardjana**, adalah staf pengajar pada Program Studi Ilmu Komunikasi, FISIP, Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

tidak mengherankan bila reputasi perusahaan kemudian dipercaya sebagai senjata sakti untuk memenangkan persaingan bengis dan menjamin *kelangsungan hidup (survival)* di tengah kegaluan global. Dalam artikelnya yang berjudul *The Enduring Corporation*, seorang penulis kenamaan menegaskan bahwa “perusahaan yang lestari adalah yang memiliki daya adaptasi besar dan *selalu mampu menemukan kembali dirinya (reinvent itself)* untuk ekonomi global” (Anthony Bianco, 2000). Ungkapan “selalu mampu menemukan diri sendiri” berarti dengan seksama organisasi mampu membina reputasi yang telah dicapai.

Pembicaraan tentang reputasi pada dasarnya merupakan pendekatan komunikasi yang dilandasi oleh sebuah pemikiran positif tentang kegaluan lingkungan dan ketidakpastian masa depan, karena pada dasarnya reputasi adalah hasil tindakan penyehatan hidup agar terhindar dari krisis. Dengan demikian, konsep reputasi sebenarnya merupakan *antitesis* dari krisis. Konsep krisis—sebagaimana dapat dibaca dari paparan-paparan literatur yang kaya—hanya dapat difahami dengan mengasumsikan adanya *rencana kontigensi (contingency plan)*. Rencana kontigensi adalah kelengkapan dari manajemen strategik organisasi. Tanpa asumsi tersebut, krisis tidak mungkin difahami karena tidak ada landasan kesadaran dan pengetahuan tentang lingkungan. Buku *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*, buku induk untuk manajemen krisis karya Otto Lerbinger (1997), misalnya, dengan tegas menjelaskan bahwa di dalam krisis hanya dapat ditangani secara memadai bila organisasi memiliki sebuah ‘*strategic management plan*’ yang lengkap. Di ‘era yang penuh krisis ini’ (era of crises), organisasi yang baik mesti siap dengan ‘perencanaan strategis, khususnya *perencanaan untuk menghadapi situasi paling buruk (contingency planning: preparing for the worst)*. (Lerbinger, 1997: 19).

Bila organisasi lebih banyak menyibukkan diri pada pencarian strategi dan kompetensi persaingan, reputasi akan langsung menjadi korban krisis bila ada ‘*salah tingkah manajemen (management misconduct)*, seperti ‘*krisis konfrontasi (confrontation crisis)*’ menghadapi kekuatan-kekuatan aktivisme sosial. Sebaliknya, bila reputasi yang bersifat kompleks dibina secara seksama, krisis-krisis yang bersifat sektoral dapat dihindarkan, karena reputasi pada dasarnya adalah ‘*aset non-fisik sangat berharga dari perusahaan yang mempengaruhi nilai dan keuntungan perusahaan jangka panjang ... yang mudah hancur (valuable intangible asset that affects the*

*long-term value and profitability ... it is highly perishable*) (Lerbinger, 1997: 6).

Tulisan ini merupakan sebuah pembahasan sederhana dan mendasar tentang peran '*komunikasi korporasi*' (*corporate communication*) dalam manajemen reputasi korporasi. Demi sistematika pemahaman, pembahasan akan diawali dengan konsep '*komunikasi korporasi*', kemudian dilanjutkan dengan arti dan wilayah cakupan konsep *reputasi*, dan selanjutnya pembahasan akan diteruskan dengan pembahasan tentang beberapa *model manajemen reputasi*, yang telah dikembangkan dan banyak dikutip di kalangan para ahli komunikasi korporasi menjelang abad ke-21 ini, yakni Model Dowling (1986), Model Abratt (1989), dan Model Stuart (1998; 2000).

## KOMUNIKAS KORPORASI

Secara semantik '*komunikasi korporasi*' (*corporate communication*) sebenarnya mengandung arti yang sama dengan istilah '*komunikasi keorganisasian*' (*organizational communication*), karena baik *corpus* maupun *organum*, yang menjadi akar kata dari kedua istilah itu sama-sama berarti '*tubuh*'. Organisasi atau korporasi pada dasarnya adalah '*tubuh*' kelembagaan sosial, maka sebenarnya kedua istilah ini dapat digunakan sebagai padanan dan dapat dipertukarkan. Namun secara teknis kedua istilah ini mempunyai sejarah dan dasar pengertian yang berbeda. Oleh karena itu, keduanya tidak boleh dikacaukan. Istilah '*komunikasi organisasi*' sebagai istilah ilmiah-akademis lahir di AS dan menjadi besar dan diterima secara luas sebagai nama dari '*bidang studi*', baik di dalam Departemen Ilmu Komunikasi, Jurnalisme, maupun Sekolah Tinggi Manajemen dan/atau Administrasi Bisnis di AS. Dengan mengglobalnya pendidikan bisnis dan manajemen, istilah '*komunikasi organisasi*' ikut mengglobal pula. Namun istilah '*corporate communication*' nampaknya lebih populer di kalangan praktisi dan akademisi Inggris. Salah seorang praktisi komunikasi kenamaan dari Inggris, Peter Jackson (1987: 4), misalnya, di dalam bukunya *Corporate Communication for Managers* memberikan pengertian dari '*komunikasi korporasi*' sebagai berikut: "*Corporate communication is the total communication activity generated by a company to achieve its planned objectives*" (Komunikasi korporasi

adalah keseluruhan kegiatan komunikasi dari perusahaan yang dilakukan demi tercapainya tujuan-tujuan yang sudah direncanakan).

Baik dari definisi di atas maupun dari penjelasan selanjutnya, Jackson menganggap *'corporate communication'* sebagai padanan dari *'organizational communication'* yang populer di Amerika Utara. Namun ia menyebut istilah *'organizational communication'* sebagai istilah yang janggal alias kurang tepat dan penerimaan yang semakin luas semata-mata berkat dukungan dari organisasi komunikasi bisnis internasional *IABC dan organisasi komunikasi internasional ICA*. Lagi pula, istilah 'komunikasi organisasi' di AS juga sering dikacaukan dengan *'komunikasi bisnis' (business communication)*, istilah lain yang juga populer di AS. Singkatnya, untuk *'corporate communication'* menurut Jackson, para praktisi dan akademisi AS menggunakan dua istilah yang sama-sama populer, yakni komunikasi organisasi dan komunikasi bisnis. Tentang hal ini Jackson (1987: 142) menulis pernyataan yang berbunyi sebagai berikut:

*Organizational communication: This is a more awkward variant of corporate communication but has a following in North America as well as the phrase 'business communication', and both are being used increasingly due to the work of the influential International Association of Business Communication (IABC) and International Communication Association (ICA). (Cetak tebal ditambahkan untuk memperjelas, AH).*

Sebagai istilah, *'corporate communication'* menurut Harry Irwin dan Elizabeth More (1994: 6) di buku *Managing Corporate Communication* 'masih baru dan masih membutuhkan definisi yang tepat menunjukkan presisi pengertian—bila dibandingkan dengan *'business communication'* maupun *'organizational communication'*. Kedua ahli ini menunjuk buku Jackson di atas sebagai dokumen awal. Lebih lengkapnya, Irwin dan More menulis sebagai berikut:

*"The term 'corporate communication' is of more recent origin (e.g. Jackson, 1987). Those who have used the term have not defined their field with any precision. However, the intent of the term is to refer to the aspects of communication activity initiated by and affecting modern private and*

*public sector corporations. Corporate communication involves external as well as internal publics. Thus, while it is concerned with, and to a large extent subsumes, the interests of organizational, managerial, and employee communication, the field of corporate communication pays only minor attention to the everyday matters of business communication”.*

Dengan menyatakan bahwa ‘komunikasi korporasi melibatkan publik-publik eksternal dan internal, Irwin dan Moore memberikan bayangan bahwa pengertian komunikasi korporasi lebih luas dari komunikasi organisasi. Pengertian bahwa komunikasi korporasi mempunyai ruang lingkup lebih luas dari komunikasi organisasi secara lebih jelas terdapat pada paparan Cees B. M. van Riel (1995) dalam buku berjudul *Principles of Corporate Communication*. Tentang hal ini Van Riel (1995: xi) menulis sebagai berikut:

*“Corporate communication is, in my personal opinion, a framework in which all communication specialists (marketing, organizational, and management communication) integrate the totality of the organizational message, thereby helping to define the corporate image as a means to improving corporate performance.”*

Dengan tegas dinyatakan bahwa ‘komunikasi korporasi’ merangkum dan mengintegrasikan tiga pengertian yang sebelumnya dibedakan, yakni jenis komunikasi manajemen, komunikasi organisasi, dan komunikasi pemasaran. Untuk ‘memoles citra perusahaan’, ketiga jenis komunikasi tersebut diintegrasikan menjadi komunikasi korporasi yang digariskan berdasarkan *strategic management plan* organisasi. Dengan demikian, kebijakan-kebijakan komunikasi diarahkan pada pembentukan segitiga *strategi korporasi—identitas korporasi—citra korporasi* dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dalam praktek, ini berarti bahwa segenap pakar (*specialist*) komunikasi berpegang teguh pada strategi korporasi saat saling berkonsultasi memberikan masukan. Lebih jelasnya Van Riel (1995: 1) menulis sebagai berikut:

*"Corporate communication encompasses **marketing communication, organizational communication, and management communication**. It may be seen as a framework in which various communication specialists—working from a mutually established strategic framework—can integrate their own communications input. The basic philosophy underlying this framework can be described as directing the company's communications policies from within the corporate strategy—corporate identity—corporate image' triangle. Representatives of the various communications specialists consult on the development of common starting points', directly linked to the agreed communications strategy for implementing the actual and desired corporate identity and supporting the company's image.*

Istilah *corporate communication* di AS semula digunakan oleh para praktisi komunikasi di kalangan bisnis. Dengan perubahan lingkungan yang dramatis dan tak mungkin surut, para eksekutif organisasi bisnis membutuhkan informasi yang memadai untuk menghadapi kegalauan lingkungan dan kompleksitas ketidakpastian masa depan. Oleh karena itu dengan bantuan para konsultan, yang sebagian besar adalah juga akademisi di Graduate School of Business, menghendaki agar fungsi *Public Relations* ditingkatkan menjadi '*fungsi' korporasi*'—*corporate strategy*. Buku-buku *Corporate Communication* (1994) dan *The Power of Corporate Communication: Crafting the Voice and Image of Your Business* (2002) karya Paul Argenti maupun buku *Corporate Communication: Theory and Practice* karya Michael B. Goodman (1995) dengan jelas menunjukkan bagaimana para eksekutif dan konsultan komunikasi mengembangkan fungsi *PR* menjadi fungsi korporasi. Pengembangan konsep komunikasi korporasi yang semula berpusat di Sekolah Bisnis dan Manajemen, kemudian mendapat sambutan dari School of Journalism (and Mass Communication) dan Department of (Speech) Communication. Sebagai catatan perlu diingat bahwa kegiatan dan profesi *Public Relations* semula bertolak dari Jurnalisme, baru kemudian mendapat sambutan dari Ilmu Komunikasi. Munculnya istilah *corporate communication* tentu saja menimbulkan debat di kalangan para akademisi dan praktisi peneliti

tentang ruang lingkup beberapa bidang komunikasi yang menangani dunia bisnis, yakni *business communication, organizational communication, managerial communication, public relations, marketing communication*. Debat tentang hal ini diterbitkan sebagai edisi khusus dari jurnal *Management Communication Quarterly* 10/1 (Agustus 1996).

Secara teknis istilah *corporate communication* digunakan untuk menunjukkan asumsi bahwa organisasi dilihat sebagai suatu sosok yang mempunyai kepribadian dan identitas yang harus membangun hubungan dengan lingkungannya. Asumsi ini terkait dengan konsep *strategic management* yang menangani kelangsungan hidup masa depan. Komunikasi korporasi secara sederhana dapat diartikan sebagai *'sebuah payung yang terbentuk dari gabungan seluruh kegiatan-kegiatan komunikasi yang terkait dengan strategi-strategi organisasi'*. Argenti, menjelaskan bahwa konsep *corporate communication* secara sederhana dapat diartikan sebagai *'sistem komunikasi-komunikasi yang dibangun dan dilaksanakan dengan pendekatan strategik'* (*strategic approach to communications*) (Argenti, 1998: ix). 'Sistem' dilihat sebagai sebuah *'pengembangan fungsi komunikasi korporasi yang samasekali terintegrasi'* (*the development of a totally integrated corporate communication function*). Secara operasional 'komunikasi korporasi' oleh Argenti (2002: 4) diberi pengertian sebagai berikut:

"By corporate communication we mean the corporation's voice and the images it projects of itself on a world stage populated by its various audiences, or what we prefer to as its constituencies."

Istilah konstituensi untuk pembaca Indonesia mengingatkan akan kancah politik. Konstituensi adalah kelompok 'pendukung' yang mendudukan seorang pejabat eksekutif atau wakil legislatif. Argenti menggunakan istilah 'konstituensi' dan bukan 'public' terutama untuk menekankan bahwa eksistensi organisasi—bisnis, perusahaan, publik, sosial, dan keagamaan sangat tergantung dari 'dukungan' kelompok-kelompok masyarakat yang mempunyai berbagai kepentingan tersebut. Komunikasi korporasi dapat dilihat sebagai sebuah *fungsi* yang dapat terpusat atau menyebar ke seluruh organisasi. Selain itu, komunikasi organisasi juga dapat dilihat sebagai *proses*, yakni proses-proses yang

digunakan oleh organisasi untuk menyampaikan berbagai pesan kepada kelompok-kelompok konstituensi kunci. Proses-proses tersebut merupakan gabungan antara pertemuan, wawancara, pidato, laporan, iklan citra dan komunikasi *online*. Menurut Argenti, komunikasi korporasi idealnya menjadi *'sikap terhadap komunikasi atau seperangkat kebiasaan mental'* (*an attitude toward communication or a set of mental habits*) yang dihayati oleh segenap karyawan. Maka komunikasi organisasi akhirnya juga dapat dilihat sebagai produk komunikasi yang dihasilkan, yakni memo, surat, laporan, situs *web*, *e-mails*, pidato, atau berita selebaran.

Sebagai penerapan strategi-strategi komunikasi yang terkait dengan strategi perusahaan, komunikasi korporasi, menurut Argenti (1998: xi) sangat menentukan 'keunggulan bersaing organisasi bisnis' di zaman globalisasi ini. Tentang hal ini Argenti secara khusus menulis sebagai berikut:

*"By creating coordinated, coherent corporate communication system, an organization will be able to face the new century with the strategies and tools that few companies in the world have at their fingertips".*

Dalam pendekatan strategik, fungsi komunikasi korporasi meliputi banyak subfungsi—dari komunikasi citra dan identitas, iklan dan advokasi, komunikasi pemasaran, komunikasi keuangan, relasi media, urusan politik dan pemerintah, komunikasi kekaryawanan, sampai ke kegiatan-kegiatan komunikasi krisis. Kesemuanya ini menuntut strategi-strategi komunikasi yang dikembangkan dikaitkan dengan *'misi pokok dari perusahaan (the central mission of the firm)*. Komunikasi untuk pengelolaan citra, identitas, dan reputasi merupakan fungsi yang paling penting, karena mereka cerminan realitas dari perusahaan itu sendiri melalui gambar-gambar dan kata-kata ciptaan organisasi. *Citra* adalah cerminan realitas perusahaan yang dilihat menurut pandangan segenap jenis konstituensi—publik yang memberikan dan menerima pengaruh dari keputusan organisasi perusahaan. *Identitas* adalah manifestasi visual dari citra yang terpancar melalui logo, produk, jasa, bangunan gedung, kop surat, seragam, dan segala hal yang dapat ditangkap sebagai komunikasi oleh segenap jenis konstituensi. Dengan rangsangan identitas tersebut orang-orang mengembangkan persepsi masing-masing tentang organisasi. Bila persepsi masyarakat 'sama'

secara tepat mencerminkan realitas organisasi, maka program 'kampanye' identitas dapat disebut berhasil. Citra dan identitas yang baik memperkuat fungsi komunikasi korporasi. *Reputasi yang kokoh (solid reputation)* terbentuk melalui identitas organisasi yang khas, proyeksi citra-citra publik yang konsisten, dan komunikasi persuasi yang positif pada segenap jenis konstituensi. Singkat kata, reputasi merupakan kristalisasi dari citra, yang dibangun oleh masyarakat berdasarkan pengalaman—langsung atau tidak langsung—dan kinerja organisasi. Menurut paparan Charles J. Fombrun (1996), dalam buku *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, dengan reputasi yang kokoh organisasi telah menyebarkan informasi kepada masyarakat tentang produk apa yang harus dibeli, di perusahaan mana orang harus bekerja, dan pada saham apa harus berinvestasi.

## KOMUNIKASI STRATEGIK

Konsep komunikasi korporasi sebagaimana jelas dari paparan sebelumnya mengasumsikan bahwa seluruh komunikasi dikembangkan dengan mengkaitkannya dengan 'strategi dasar dari perusahaan'. Maka komunikasi korporasi pada dasarnya berlangsung mengikuti 'Model Strategi'. (Lihat *Gambar 1*).

**Gambar 1. Komunikasi Korporasi 'Model Strategi'**



**Sumber:** Argenti, *Corporate Communication* (1998: 33).

Setiap organisasi tergantung pada *konstituensi (constituencies)*, yakni berbagai kelompok kepentingan yang mendukung kelangsungan hidup

organisasi. Secara populer konstituensi dikenal dengan sebutan “*kelompok-kelompok yang punya kepentingan*” (*stakeholders*), yakni pelanggan, komunitas, pemasok, pemegang saham, dan karyawan. Berdasarkan persepsi dan pemahamannya tentang segenap kelompok pendukungnya, apa yang menjadi harapan masing-masing kelompok tersebut, bagaimana kualitas sumber daya yang tersedia—dana, tenaga, dan waktu—dan dengan mengandalkan citra dan kredibilitas yang dimilikinya di tengah lingkungan yang berubah-ubah, organisasi membangun sebuah strategi komunikasi dinamis. Strategi komunikasi dinamis tersebut dibangun dengan mempertimbangkan persepsi tentang struktur konstituensi dan menyusun macam-macam pesan yang disampaikan melalui saluran-saluran terpilih yang efektif. Pemilihan saluran komunikasi dilakukan berdasar konsep penggalan sumber daya komunikasi (*communication resources*). Strategi komunikasi demikian umumnya mengikuti rumus *PRIDE* (*purpose, receiver, impact, design, dan execution*). Di sini istilah konstituensi sengaja dipilih—bukan khalayak—untuk menunjukkan bahwa masing-masing kelompok pendukung itu memainkan peran strategis, jadi bukan hanya sekedar “*khalayak*” (*audience*) yang seolah-olah tidak memiliki *bargaining position*. Dengan begitu, organisasi harus memahami betul siapa-siapa saja yang menjadi konstituensi, apa harapan masing-masing, dan bagaimana tingkat pengenalan atau pengertiannya tentang topik yang dikomunikasikan. *Response* menyangkut maksud dan tujuan dari komunikasi. Maka organisasi perlu memeriksa apakah response dari konstituensi tersebut memang sesuai dengan apa yang menjadi harapannya atau tidak. Response tersebut akhirnya menentukan proses organisasi lebih lanjut. Response tersebut memperteguh kredibilitas citra perusahaan atau bahkan sebaliknya—memperlemah kredibilitas perusahaan tersebut. Demikian juga halnya dengan sumber daya yang ada pada perusahaan—dana atau sumber keuangan, tenaga manusia, dan waktu. Singkatnya, segenap unsur sistem komunikasi, yakni sistem komunikasi internal dan eksternal sama-sama tercakup ke dalam pandangan strategis.

*Kredibilitas* perusahaan akan menentukan tingkat efektivitas komunikasinya, karena mengandung intensitas makna relational dan berfungsi sebagai kerangka pemahaman komunikasi bila dipandang dari kepentingan khalayaknya. Kredibilitas perusahaan tampil sebagai citra perusahaan di benak konstituensinya. Kredibilitas citra yang tinggi—

terhormat, disegani, dikagumi, seperti 'klas dunia' (*world class*) atau 'paling mengagumkan' (*most admired companies*) versi majalah *Fortune*—menunjukkan kualitas kepemimpinan yang menarik 'kepercayaan dan keyakinan' (*trust and confidence*) dari segenap konstituensi, sehingga mereka mau memberikan 'commitment'. Sebenarnya, kredibilitas merupakan tuntutan setiap konstituensi terhadap seorang pemimpin. Pemimpin memiliki kredibilitas tinggi tampil mendahulukan *prinsip-prinsip* dan *pengorbanan* bagi konstituensinya dari pada politik praktis ataupun kepentingan sendiri. Kredibilitas tidak dapat dipaksakan dan tidak dapat dibeli, melainkan diperoleh melalui konsistensi keteladanan. Hal ini secara tandas dijelaskan dalam buku *Credibility* karya James M. Kouzes dan Barry Posner (1993) yang telah meneliti 'kepemimpinan' di kalangan bisnis selama lebih dari delapan tahun.

Citra perusahaan dibangun dan dikomunikasikan melalui nama, lambang-lambang, dan penampilan diri atau perilaku nyata di tengah masyarakat, khususnya dengan konstituensinya. Istilah 'penampilan diri' di sini dianggap penting untuk disebutkan karena konsep ini meliputi 'segala apa yang *dilakukan*' maupun 'segala apa yang *tidak dilakukan*' oleh perusahaan dianggap *mengandung pesan* dan *makna* yang diterima dan ditafsirkan oleh konstituensinya. Perusahaan yang bungkam selama beberapa hari tentang musibah yang menimpanya, misalnya kontaminasi minuman botol, dianggap sebagai tindakan yang sengaja merahasiakan—organisasi tertutup—sehingga memberikan citra negatif. Bila komunikasi 'nama, simbol, dan penampilan diri' tersebut efektif dan menghasilkan citra positif yang menunjukkan kredibilitas tinggi, maka perusahaan tersebut berhasil membangun reputasi.

## KOMUNIKASI DAN REPUTASI

Sistem komunikasi korporasi mempunyai tujuan yang pasti, yakni "*membangun reputasi perusahaan yang kokoh*" (*building a solid reputation*). Buku *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image* karya Charles Fombrun (1996: 5-6) menjelaskan "reputasi" sebagai berikut:

*“Reputation is a source of competitive advantage. ... In companies where reputation is valued, managers take great pains to build, sustain, and defend that reputation by following practices that (1) shape a unique identity and (2) project coherent and consistent set of images to the public”*

Dalam pengertian Fombrun, reputasi merupakan sumber daya keunggulan bersaing—tanpa persaingan keras reputasi tidak akan jadi masalah. Citra adalah identitas dan sebagian diperoleh dari kesuksesan usaha manajemen dalam berkomunikasi dengan publik—segenap konstituensi yang berkepentingan dengan perusahaannya. Citra adalah ‘gambaran utuh’ tentang seseorang atau sesuatu. ‘Gambaran utuh’ tersebut terawal dari persepsi tentang organisasi dan produknya dan berkembang melalui komunikasi—pengalaman dan interaksi—intensif dan berulang kali, sehingga kesan awal yang telah dimiliki publik itu tumbuh kokoh dan membantu organisasi sebagai kerangka acuan pada saat-saat muncul keragu-raguan di kalangan konstituensi. Semakin kerap dan konsisten pengalaman komunikasi publik dengan keunggulan kualitas produk maupun perilaku perusahaan, semakin kuat pula citra perusahaan tertanam ke dalam benak konstitusinya. Citra positif yang secara konsisten tampil kuat karena didukung oleh konsistensi antara kredibilitas dan pengalaman dinamis akhirnya menghasilkan reputasi perusahaan.

Fenomena *reputasi korporasi (corporate reputation)* tampil mencolok sejak awal tahun 1990-an, baik di Eropa Barat—Inggris dan Denmark—maupun di Amerika Serikat. Laporan dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa reputasi korporasi merupakan masalah yang sangat kompleks dan memerlukan manajemen yang cermat, peka, dan cerdas. Dalam pembicaraan tentang reputasi korporasi setidaknya perlu diperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

- (1) Eksekutif perusahaan di seluruh dunia umumnya percaya bahwa perusahaan dapat *mempengaruhi reputasinya* sendiri;
- (2) *Reputasi kokoh’ (strong reputation)* punya *tiga jenis manfaat strategis dan tujuan* yang dapat disimak dan dibedakan berdasarkan hasil penelitian empiris;

- (3) Pada dasarnya ada *enam faktor kunci* yang dapat menjadi pemupuk reputasi. Faktor-faktor kunci pemupuk reputasi ini dapat tampil dengan bobot yang berbeda-beda menurut negara, jenis industri dalam suatu negara, dan teristimewa tujuan strategisnya.
- (4) Akhirnya, faktor utama penghambat reputasi pada dasarnya adalah perilaku perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan '*harapan-harapan masyarakat*' (*public expectations*).

*Pimpinan perusahaan* dapat mempengaruhi dan mengubah tingkat reputasi korporasi, karena sejalan dengan pengertian citra perusahaan yang tidak hanya tergantung pada konteks lingkungan, seperti jenis industri. Banyak jalan yang dapat ditempuh oleh perusahaan untuk meningkatkan pamor citranya, sehingga tidak hanya tergantung pada citra industri secara umum, misalnya Bayer atau La Roche mempunyai citra positif pada hal industri kimia pada umumnya dianggap 'pencemar lingkungan'.

*Tiga manfaat strategis* dan tujuan dari sebuah reputasi positif korporasi yang kokoh kuat berkaitan dengan kehangatan hubungan dan komitmen, yang diterjemahkan menjadi tiga hal berikut: (a) Dalam persaingan antarproduk-produk sejenis dan tingkat kualitas yang mirip, reputasi korporasi memberikan *preferensi* untuk membangun hubungan bisnis; (b) Bila perusahaan menghadapi situasi kontroversial, reputasi mampu menarik *dukungan*; dan (c) Di pasar uang, reputasi merupakan "*nilai perusahaan*" (*company's value*). Bila produk dan layanan jasa sangat ketat bersaing baik dalam harga maupun kualitas, maka perusahaan yang memiliki reputasi lebih kokoh kuat memberikan petunjuk apa yang sebaiknya dibeli pelanggan. Dengan begitu, reputasi yang lebih unggul juga dapat menghasilkan '*premium*', yang nampak mencolok dalam bisnis ritel. Saat mengalami musibah perusahaan dapat mengandalkan dukungan dari publik, misalnya 'heboh' mie lemak babi ataupun di bidang perbankan '*rush BCA*'. Akhirnya, reputasi merupakan nilai keuangan tersendiri di pasar. Ukuran tentang pandangan dan sikap para eksekutif ternyata juga dikukung oleh laporan hasil penelitian empiris tentang dunia bisnis.

*Enam kunci pemupuk reputasi*: reputasi merupakan hasil dari rangkaian interaksi yang kompleks dan bersifat multidimensional. Faktor-faktor kunci yang menentukan bobot interaksi tersebut meliputi enam hal berikut ini:

- (a) *Efektivitas bersaing (competitive effectiveness)*, yang meliputi kaliber manajemen, strategi pengembangan melalui *Research & Development*, kesehatan keuangan, dll.;
- (b) *Kepemimpinan pasar (market leadership)*, yang menyangkut kepemimpinan industri, diferensiasi produk yang tegas, dan dekat dengan pasar;
- (c) *Orientasi pada pelanggan (customer focus)*, termasuk kualitas unggul atau nilai yang sepadan harga, punya komitmen pada pelanggan, dan citra yang jernih dan jelas, dll.;
- (d) *Keakraban/kesayangan (familiarity and favorability)*, tidak asing bagi pelanggan;
- (e) *Budaya organisasi (corporate culture)*, meliputi standar etika yang tinggi, tanggung jawab sosial, dan karyawan yang berkualitas, dll.;
- (f) *Komunikasi (communications)* termasuk iklan yang efektif dan sponsor peristiwa-peristiwa penting, dll.

*Perbedaan bobot* kekuatan keenam pemupuk reputasi nampak jelas bila terkait pada konteks perusahaan tersebut. Di AS dan Perancis, misalnya, faktor ‘tanggung jawab sosial’ nampak menonjol terkait dengan kerelaan untuk ‘membangun hubungan bisnis’. Sebaliknya, ‘kaliber manajemen’ dianggap sangat penting di Jepang. Sedangkan di negara-negara berkembang—termasuk ‘*jaringan bambu*’ (*bamboo networks*) di Asia—faktor ‘standar etika berbisnis’ kurang mendapat perhatian, sehingga marak ‘pembajakan merek’ atau ‘merek palsu’.

*Penghambat reputasi* paling besar adalah perilaku perusahaan, khususnya perilaku yang berkaitan dengan “harapan-harapan publik”. Kredibilitas adalah jembatan penghubung antara perilaku perusahaan dengan *public confidence*. Ingat kasus-kasus Exxon Valdez di Perairan Prince William Sound, Alaska (1989); Fall for Philip Morris (1993) Coke’s Crisis Botol Tercemar di Belgia (1999) dan Ford-Firestone Crisis (2000). Kasus kapal Exxon Valdez dan Coke’s Crisis sama-sama bungkam selama sepekan penuh, sehingga berbagai pertanyaan dan kecurigaan muncul. Coca-Cola adalah merek ternama di dunia, namun konsumen Belgia yang masih trauma dengan isu “daging sapi gila” jadi curiga dengan industri makanan-minuman. Philip Morris *memangkas (cut)* harga sebesar 20%

untuk meningkatkan volume penjualan, namun menimbulkan ‘krisis merek’ (*brand crisis*)—kehilangan kepercayaan karena *value* merek dianggap terlampaui tinggi. Akibatnya, nilai saham anjlok, bahkan menyeret semua merek kenamaan di klasnya, seperti RJP Nabisco, Procter Gamble, H.J. Heinz, Quaker Oats, Coca-Cola, dan PepsiCo. Ford Motor Co.—merek ternama urutan nomor tujuh—terkena musibah ‘krisis merek’ jangka pendek gara-gara musibah fatal, yang menimpa Mobil SUV Explorer gara-gara terkelupasnya ban Firestone, yang menjadi rekanan Ford. Sayangnya Bridgestone/Firestone (Pusat) Jepang sangat lamban bereaksi, sehingga dikhawatirkan Firestone akan kehilangan reputasi sebagai merek seumur hidup.

Dari enam faktor pemupuk reputasi di atas, kini dikembangkan menjadi ‘delapan kunci’ oleh tim pengasuh *Fortune*, sebuah majalah bisnis kenamaan di AS. *Delapan Kunci* ini kemudian digunakan sebagai tolok ukur untuk menentukan ‘*perusahaan unggulan*’ (*most admired companies*), dan meliputi hal-hal berikut ini:

- (a) ‘semangat pembaharuan’ (*innovativeness*);
- (b) ‘mutu manajemen’ (*quality of management*);
- (c) ‘kualitas potensi karyawan’ (*employee talent*);
- (d) ‘kesehatan keuangan’ (*financial soundness*);
- (e) ‘kebijakan pemanfaatan aset-aset perusahaan’ (*use of corporate assets*);
- (f) ‘nilai investasi jangka panjang’ (*long-term investment values*);
- (g) ‘tanggung jawab sosial’ (*social responsibility*); dan
- (h) ‘mutu produk/jasa’ (*quality of products/services*). (*Fortune* , Vol. 141, No. 4 [February] 2000).

Reputasi dalam pemikiran para ahli komunikasi korporasi dianggap terkait sangat erat dengan *komunikasi lisan*—interaksi antar pribadi. Dalam bukunya *Thriving on Chaos*, misalnya, Thoma J. Peters (1988) secara sederhana mendefinisikan reputasi sebagai sebuah “*result of WOM*”—*hasil ‘words of mouth*’. Namun peranan saluran-saluran lain tidak dapat diabaikan mengingat beranekaragamnya kelompok dalam konstituensi perusahaan. Oleh karena itu, pemikiran yang kemudian berkembang adalah bagaimana kebijakan komunikasi yang sesuai dengan menggali

'sumber-sumber daya komunikasi' (*communication resources*). Namun saluran komunikasi lisan dianggap memainkan peran yang sangat besar dalam komunikasi yang berkaitan dengan reputasi—baik secara internal maupun eksternal. Bagaimana peran komunikasi keorganisasian dalam pemikiran para ahli telah dituangkan menjadi beberapa model. Maka pembahasan selanjutnya akan menyimak secara seksama beberapa model penting tentang manajemen reputasi yang melibatkan faktor komunikasi.

### MODEL-MODEL MANAJEMEN REPUTASI

Literatur sekitar dua dekade menjelang abad ke-21 menunjukkan tiga jenis model manajemen reputasi penting, yakni model Dowling, model Abratt, dan model Stuart. **Model Grahame R. Dowling (1986)** dikemukakan dalam artikelnya yang berjudul "Managing Your Corporate Images". Model Dowling menegaskan bahwa pertama-tama *reputasi perusahaan merupakan masalah citra perusahaan bagi karyawan*. (Lihat Gambar 2). Saluran-saluran *komunikasi internal*, seperti berbagai dokumen kebijakan, buku pedoman, brosur, pengumuman, *briefing*, dan macam-macam rapat-pertemuan formal mempunyai peran yang sangat besar dalam proses ini. Komunikasi internal dan citra perusahaan di kalangan karyawan dipengaruhi oleh '*kebudayaan organisasi*' (*organizational culture*), yang berperan sebagai '*setting*' sosial secara keseluruhan. Budaya organisasi, keterbukaan, dan partisipasi, atau sebaliknya ketertutupan sangat menentukan efektivitas komunikasi internal tentang reputasi perusahaan bagi karyawannya sendiri, karena budaya organisasi tersebut akan mempengaruhi tidak hanya kejelasan dan pemahaman tentang perusahaan, tetapi juga keterbukaan karyawan untuk menyampaikan umpan balik (*feedback*) terhadap berbagai kebijakan perusahaan. Selanjutnya, pemahaman dan citra yang terbentuk di kalangan karyawan itu akan menentukan efektivitas komunikasi lisan dengan segenap anggota konstituensi di luar. Efektivitas komunikasi lisan ini pada giliran selanjutnya akan mempengaruhi pembentukan citra perusahaan di kalangan kelompok-kelompok kepentingan di luar itu. Dalam pembentukan citra perusahaan di kalangan kelompok luar itu juga dipengaruhi oleh kebijakan formal dari perusahaan. Dengan begitu citra kelompok luar diterpa oleh arus informasi yang berasal dari tiga sumber yang berbeda, yakni kebijakan formal perusahaan, media komunikasi pemasaran, dan komunikasi lisan atau interpersonal

**Gambar 2. Komunikasi Manajemen Reputasi Model Dowling**



**Sumber:** Grahame R. Dowling, *Corporae Reputations*, 1994: 12; dengan penyesuaian

dengan karyawan yang sudah mempunyai citra internal organisasi. Kedua komunikasi formal—kebijakan organisasi dan media komunikasi pemasaran—secara tidak langsung juga mengalirkan pengaruh pada citra kelompok luar, yakni melalui citra karyawan. Namun sesuai dengan teori tentang pembentukan sikap, kedua komunikasi yang berasal dari sumber formal mempunyai pengaruh pada tataran informasi, sedangkan komunikasi lisan pada tataran afeksi dan sikap. Dengan begitu citra karyawan—citra internal—merupakan sumber pengaruh yang sangat penting sehingga perlu mendapat perhatian yang serius dan konsisten dari pimpinan, agar dapat memberikan pengaruh yang positif pada citra kelompok luar. Selain itu, perlu diingat bahwa citra luar tersebut masih dipengaruhi oleh jaringan komunikasi lisan—antar pribadi antar konstituensi di luar perusahaan—dan pengalaman dengan kualitas produk maupun layanan jasa di masa lalu, dan mata rantai distribusi barang atau jasa dari perusahaan itu. Singkat kata, citra organisasi di benak konstituensi luar organisasi merupakan masalah yang kompleks yang harus ditangani secara cermat dan konsisten.

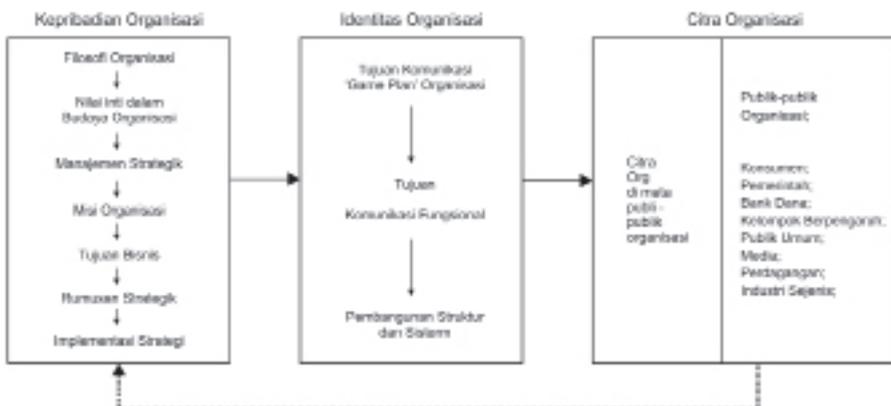
**Model Russell Abratt (1989):** diperkenalkan melalui karyanya yang berjudul “A New Approach to the Corporate Image Management Process” yang dimuat dalam *Journal of Marketing Management* (Vol. 5/ 1: 63-76). Model ini menarik perhatian karena Russell Abratt meliputi konsep “*corporate personality*” yang diambil dari buku *Corporate Identity* karya Wally Olins (1978) yang cukup lama terabaikan. (Lihat Gambar 3).

Untuk menciptakan citra di kalangan konstituensi, dalam anggapannya “*kepribadian perusahaan*” (*corporate personality*) perlu difahami secara cermat, karena dari kepribadian ini dikembangkan *filosofi perusahaan* (*corporate philosophy*) yang mengandung *nilai-nilai inti* (*core values*) *kebudayaan perusahaan* (*corporate culture*) dan *asumsi-asumsi* yang melandasi perusahaan tersebut. Dalam model ini, ‘*manajemen strategik*’ dianggap sebagai bagian dari kepribadian. Konsep ‘*identitas perusahaan*’ (*corporate identity*) menurut Abratt (1989: 68) dapat dilihat sebagai mekanisme komunikasi. Lebih jelasnya, ia menulis tentang ‘Corporate identity’ sebagai berikut:

“... an assembly of visual clues-physical and behavioral by which an audience can recognize a company and distinguish it from others and which can be used to represent or symbolise the company.”

Pengertian ini kemudian juga dianut oleh Cees van Riel (1995: 36), yang menyebut ‘*corporate identity*’ sebagai ‘*penampilan diri*’ (*self-presentation*) perusahaan, yang meliputi *tanda-tanda fisik* (*cues*) yang ditunjukkan organisasi melalui perilaku, komunikasi, dan simbolisme. Berbeda dengan pengertian populer umumnya, ia membedakan konsep ‘*corporate identity*’ dengan ‘*corporate image*’. Membandingkan wajah keduanya dalam ‘*corporate identity/corporate image interface*’ dapat dianggap sebagai peristiwa ‘*the moment of truth*’ bagi organisasi.

**Gambar 3. Komunikasi Proses Manajemen Citra Organisasi Menurut Model Russell Abratt (1989)**

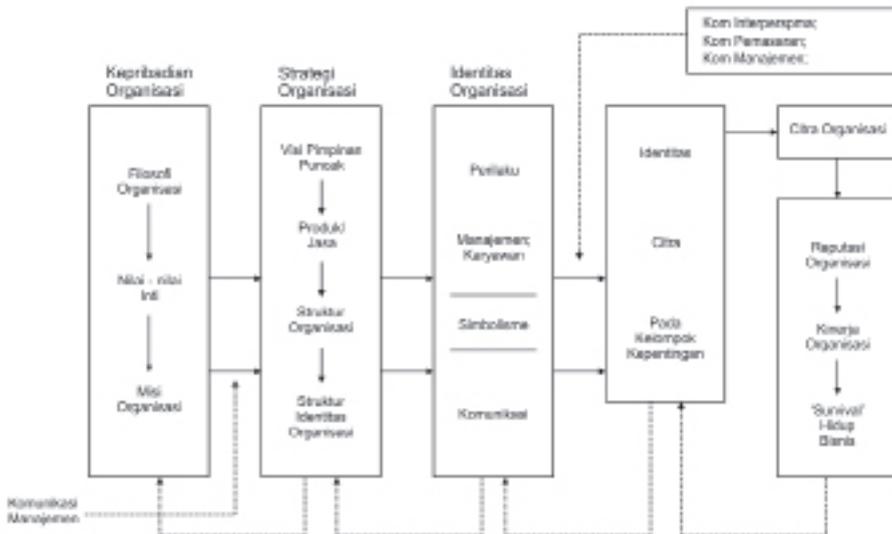


**Sumber:** Russell Albratt, "A New Approach to the Corporate Image Management Process," *Journal of Marketing Management* 5/1 (1989).

Melalui peristiwa tersebut identitas perusahaan dimanifestasikan keluar. Bila disimak secara seksama, model Abratt yang diberi judul 'The Corporate Image Management Process' ini lebih merupakan 'model proses manajemen identitas', karena '*corporate image*' merupakan dampak yang sekaligus juga berfungsi sebagai umpan balik bagi '*corporate identity*'. Dalam model ini, '*corporate image*' perlu difahami sebagai 'citra positif' yang tercipta di kalangan segenap konstituensi.

**Model Helen Stuart (1998):** pada dasarnya model ini merupakan revisi dari model Abratt di atas. Perubahan penting yang dilakukan adalah memasukkan '*corporate culture*' dan '*corporate symbols*' ke dalam '*corporate identity*'. (Lihat *Cambar 4*). Ia menggunakan panah untuk menunjukkan komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Secara eksplisit karyawan sebagai salah satu dari konstituensi perusahaan diberi tempat khusus dalam komunikasi internal. Hal ini mempunyai implikasi bahwa pandangan karyawan tentang identitas perusahaan dianggap sebagai urusan penting dari manajemen. '*Interface*' antara '*corporate identity/corporate image*' dipertahankan dalam model ini. Hal lain yang layak diperhatikan dalam model ini adalah penempatan '*corporate personality*' dan '*corporate identity*' yang dihubungkan dengan panah tebal yang disebut '*corporate strategy*'. Implikasi dari panah tebal ini sangat besar, yakni 'identitas perusahaan' dimaksudkan sebagai sebuah 'penampilan diri secara sadar' dari kepribadian perusahaan—penampilan yang dibuat berdasarkan keputusan strategis pada tingkat perusahaan. Akhirnya, produk dan layanan jasa tidak diliput di dalam model ini, pada hal keduanya dianggap dapat mengkomunikasikan identitas secara efektif. Mungkinkah keduanya dianggap sudah termasuk dalam '*corporate strategy*', yang kemudian dijabarkan ke dalam strategi komunikasi pemasaran? Persepsi karyawan (tentang identitas perusahaan) menentukan citra internal—citra perusahaan di kalangan karyawan—melalui komunikasi lisan, khususnya '*jaringan hubungan pribadi*' atau '*pergaulan sosial*' (*personal communication*) antar para karyawan.

**Gambar 4. Komunikasi Manajemen Reputasi Organisasi Menurut Model Helen Stuart**



Sumber: Helen Stuart, "Toward a Definitive Model of the Corporate Identity Management Process," *Corporate Communication: An International Journal* 4/4 (1999).

## DISKUSI PENUTUP

Dari pengamatan tentang ketiga model di atas, dapat ditarik beberapa kesimpulan peran citra perusahaan. Pertama-tama, dalam masa sepuluh tahun terakhir citra perusahaan mendapat perhatian yang sangat serius. Kedua, citra perusahaan memainkan peran yang semakin penting dalam persaingan bisnis maupun kelestarian hidup perusahaan. Ketiga, makna dan kepentingan citra organisasi sebagai kekuatan daya saing dan kelestarian hidup perusahaan nampaknya makin disadari oleh para ahli dari kalangan praktisi maupun akademisi. Kesadaran ini mendorong munculnya gerakan *menemukan kembali jati diri (reinventing)* sebagai landasan strategi pembinaan citra perusahaan. Keempat, "*kepribadian*" (*personality*) *organisasi* yang mengandung tiga unsur pokok, yakni misi, filosofi, dan nilai-nilai inti perlu dipertegas kembali, sehingga dapat menghasilkan strategi perusahaan yang sesuai untuk membangun budaya organisasi dan sistem lambang yang dapat mengungkapkan dan mengkomunikasikan identitas. Singkat kata, strategi perusahaan yang baik dapat menjadikan

“*corporate identity*” sebagai pengejawantahan atau manifestasi dari “*corporate personality*”. Kelima, komunikasi internal selain dibutuhkan untuk penegasan kembali personalitas dan identitas juga dibutuhkan sebagai sistem ataupun program pengembangan persepsi karyawan, yang selanjutnya akan membantu efektivitas strategi komunikasi pemasaran.

Persaingan bisnis, lingkungan yang galau, dan masa depan yang tidak menentu menjadi tantangan besar bagi para ahli komunikasi keorganisasian untuk tampil dengan sumbangan pemikiran dan jasa profesionalnya. Untuk menangkap tantangan itu sebagai peluang, mereka perlu lebih memperdalam pemahaman tentang persoalan-persoalan organisasi dan memperluas wawasan tentang lingkungan dan masa depan. Konsep citra perusahaan sebagai kekuatan persaingan dapat terwujud, bila kaitan antara kompleksitas dan dinamika personalitas dengan identitas organisasi dapat difahami secara memadai. Dalam kaitan ini perlu ditekankan kedudukan strategi sebagai unsur dari personalitas perusahaan, karena hanya dengan begitu dimungkinkan munculnya peluang bagi pemahaman, pengembangan, pengelolaan atas identitas perusahaan. Akhirnya, konsep strategi perlu ditafsirkan sebagai komunikasi—tepatnya sebagai bagian dari “*corporate communication*”—karena apapun bentuknya, segala yang dilakukan oleh organisasi merupakan komunikasi bagi identitas perusahaan—positif atau negatif. Dengan demikian, strategi tersebut dapat dipandang sebagai kegiatan yang disengaja atau tidak disengaja, disadari atau tidak disadari merupakan manifestasi dari kebijakan dan praktek komunikasi korporasi yang memang terencana atau sama sekali tidak terencana. Pemahaman tentang strategi sedemikian dapat membantu menjelaskan perubahan persepsi tentang identitas perusahaan yang disebabkan oleh pengaruh dari perubahan yang terjadi di segala bidang, terutama perubahan perilaku para pesaing bisnis, peraturan industri, hukum/ pemerintah, dan perubahan pelanggan. Perubahan pelanggan dewasa ini begitu besarnya sehingga informasi tentang dinamika perilaku konsumen harus mengandung nilai kritis bagi organisasi perusahaan. Dalam persaingan hebat ini, konsumen merasa sudah berada di ‘*alam kualitokrasi*’ (*qualitocracy*), yakni sebuah dunia yang penduduknya tidak lagi memikirkan *dari mana asal* suatu produk atau jasa, *siapa yang membuatnya*, dan *bagaimana cara perolehannya*, karena selama produk dan jasa itu memberikan kualitas dan nilai konsumen akan mencari dan mengkonsumsinya.

Berdasarkan pemahaman ini, reputasi perusahaan tidak dapat dianggap sebagai padanan atau sinonim dengan identitas perusahaan. 'Corporate reputation' perlu dipandang dan diperlakukan sebagai konsep tersendiri, yang terpisah dari 'corporate identity'. Reputasi adalah identitas dan citra yang dibangun dalam waktu lama dan telah tahan uji dalam jangka panjang terhadap lingkungan yang galau berkat adanya strategi komunikasi korporasi yang menyeluruh, termasuk melalui konsistensi pengalaman yang positif tentang nilai produk dan layanan jasa. Dengan demikian, 'corporate reputation' memiliki kedudukan yang jauh lebih stabil dan mantap daripada 'corporate image'. Tinjauan singkat tentang tiga model penting di atas tentunya dapat mempertegas perkembangan pemikiran demikian. Semoga paparan ini bermanfaat untuk mendorong pendalaman lebih lanjut.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Argenti, Paul A. *Corporate Communication*. 2<sup>nd</sup> ed. Boston: McGraw-Hill, 1998.
- Bianco, Anthony. "The Enduring Corporation", dalam edisi khusus "The 21<sup>st</sup> Century Corporation", *Business Week* (Agustus, 21-28, 2000): 114-117.
- Cornelissen, Joep. "Corporate Image: An Audience Centered Model", *Corporate Communications : An Innernational Journal* Vol. 5, 2 (2000): 119-125.
- Ellers, Patricia. "Fall for Philip Morris", *Fortune* 127, 9 (May 3, 1993): 42-43.
- Ewing, Michael T., Albert Caruana, dan Ernest Rinson Loy, "Corporate Reputation and Perceived Risk in Professional Engineering Services", *Corporate Communications : An Innernational Journal* Vol. 4/3 (1999): 121-128.
- Foo, Check-Teck dan Andy Lowe, "Modeling for Corporate Identity Studies: Case of Identity as Communication Strategy", *Corporate Communications : An Innernational Journal* 4/2 (1999): 89-92.

- Gabrielsen, Gorm et al., "Corporate Design: A Tool for Testing", *Corporate Communications : An International Journal* 5, 2 (2000): 113-118.
- Greysen, Stephen A. "Advancing and Enhancing Corporate Reputation", *Corporate Communications : An International Journal* 4, 4 (1999): 177-184.
- Holstein, William J. "Guarding the Brand is Job 1", *US News & World Report*, September 11, 2000: 64-66.
- Kiriakidou, Olivia dan Lynne J. Millward, "Corporate Identity: External Reality or Internal Fit", *Corporate Communications* 5, 1 (2000): 49-58.
- Olins, Wally. *Corporate Identity*. London: Thames & Hudson, 1989 [1978].
- Schmidt, Kathleen V. "Coke's Crisis", *Marketing News*, (September 27, 1999): 1, 11-12.
- Stuart, Helen. "Towards a Definitive Model of the Corporate Identity Management", *Corporate Communications : An International Journal* 4/4 (1999): 200-207.

