

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manusia sebagai makhluk sosial, dalam kehidupannya tidak dapat terlepas dari interaksi, sosialisasi, dan berkomunikasi antara satu orang dengan orang yang lainnya. Komunikasi menjadi penting, karena dengan melakukan komunikasi, seseorang dapat mengungkapkan apa yang menjadi keinginan, harapan, perasaan kepada orang yang dilibatkan dalam aktivitas komunikasi. Bahkan terdapat sebuah istilah yang muncul bahwa '*You Cannot Not Communicate*', bahwa saya, anda, dan kita semua tidak dapat untuk tidak berkomunikasi. Karena hanya lewat berkomunikasi, kita dapat melakukan interaksi dengan orang lain.

Berkomunikasi, terdapat berbagai macam dan jenisnya, terdapat komunikasi kelompok, komunikasi antar pribadi, komunikasi intra pribadi, komunikasi secara verbal maupun komunikasi secara non verbal. Harold Lasswell dalam Deddy Mulyana "Ilmu Komunikasi" (2005:62), menyatakan bahwa cara yang baik untuk menggambarkan komunikasi adalah dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut: *Who Says What In Which Channel To Whom With What Effect* (siapa mengatakan apa dengan saluran apa kepada siapa dengan pengaruh bagaimana), dari definisi yang dikemukakan oleh

Lasswell tersebut, dapat diturunkan lima unsur komunikasi yang saling bergantung satu sama lain yaitu harus terdapat: Sumber, Pesan, Saluran/Media, Penerima, dan Efek.

Melalui penjelasan diatas, dapat diketahui bahwa melakukan proses komunikasi akan terdapat efek atau pengaruh yang diinginkan dari si pemberi pesan kepada si penerima pesan, jadi dalam berkomunikasi terdapat keinginan atau harapan yang ingin disampaikan sumber kepada penerima pesan. Berkaitan dengan hal tersebut, sebuah citra juga merupakan salah satu hal yang ingin dikomunikasikan perusahaan kepada konsumen dalam hal ini adalah mengenai citra Mal Galeria sebagai "*The Unique Family Shopping Mall*". Citra baik perusahaan dapat menjadi tembok pembatas bagi perusahaan yang ingin memasuki segmen pasar yang dilayani perusahaan tersebut (Sutojo,2004:4).

Menurut Lawrence.L Steinmetz, PhD, penulis buku *Managing Small Business* mengartikan citra sebagai pancaran atau reproduksi jati diri atau bentuk orang perorangan, benda atau organisasi (Sutojo,2004:1). Citra juga dapat diartikan sebagai persepsi masyarakat terhadap perusahaan. Masyarakat itu sendiri terdiri dari konsumen, investor, karyawan, kompetitor, dan masih banyak lagi. Citra perusahaan yang baik dan kuat mempunyai manfaat-manfaat sebagai berikut: daya saing jangka menengah dan panjang yang mantap, menjadi perisai selama masa krisis, menjadi daya tarik eksekutif handal, meningkatkan efektifitas strategi pemasaran, dan penghematan biaya operasional.

Citra karyawan terhadap perusahaannya pun menjadi hal yang penting, karena karyawan merupakan publik internal yang dapat berfungsi sebagai fondasi landasan internal perusahaan. Apabila karyawan sebuah perusahaan dapat memahami citra perusahaan maka akan mempengaruhi citra masyarakat terhadap perusahaan. Hal tersebut dikarenakan definisi dari citra yang merupakan persepsi masyarakat terhadap perusahaan yang terlihat dari setiap bagian perusahaan mulai dari produk atau jasa yang dihasilkan meliputi juga seluruh aktivitas yang menjadi turunan dari visi dan misi perusahaan tersebut.

Yogyakarta merupakan kota yang terkenal dengan kebudayaan, pariwisata dan pendidikannya. Semakin lama Yogyakarta menjadi kota yang cukup diperhitungkan dan menjadi kota yang cukup dikenal di mata internasional, terutama karena keindahan alam dan banyak peninggalan-peninggalan bersejarah. Yogyakarta menjadi unik karena masih terus mempertahankan unsur tradisional di tengah-tengah kemajuan zaman yang sudah memasuki era globalisasi ini. Begitu banyak perkembangan dari kota Yogyakarta, mulai dari gedung-gedung perkantoran yang dibangun karena ekspansi dari perusahaan, dan banyak dibangun tempat-tempat hiburan salah satunya adalah mal. Seiring dengan kemajuan zaman, mal di kota Yogyakarta semakin bertumbuh dengan pesat. Satu demi satu mal baru hadir memenuhi kebutuhan masyarakat kota Yogyakarta dan sekitarnya.

Semakin banyaknya mal-mal baru di Yogyakarta membuat konsumen semakin banyak pilihan dalam menentukan mal yang akan dikunjungi. Sekalipun persaingan mal sekarang sudah tidak seperti dulu lagi, karena

sekarang sudah ada APPBI (Asosiasi Pengelola Pusat Belanja Indonesia). Dalam asosiasi tersebut beranggotakan mal-mal yang ada di Indonesia, di samping itu dengan adanya asosiasi tersebut maka persaingan antar mal lebih sehat.

Tren yang berkembang di masyarakat akan keberadaan mal pun tidak lagi hanya menjadi tempat untuk membeli berbagai macam kebutuhan akan tetapi lebih kepada wisata belanja. Kita dapat menemukan bahwa orang bisa pada satu hari berada di beberapa mal yang berbeda. Padahal dapat dikatakan bahwa setiap mal menjual produk yang relatif sama. Adanya hal tersebut membuktikan bahwa konsumen mencari satu atmosfer yang berbeda dari setiap mal. Tidak saja hanya mencari barang kebutuhan mereka. Salah satu atmosfer yang ingin dibentuk Mal Galeria adalah “*The Unique Family Shopping Mall*”. Seperti yang dikatakan oleh Keller, salah satu faktor pendukung terbentuknya citra dalam keterkaitannya dengan asosiasi merek adalah *Uniqueness of brand association*/Keunikan asosiasi merek. Mal Galeria ingin menciptakan keunikan dalam banyak hal. Selain didukung dengan arsitektur perpaduan budaya kota Yogya dan unsur modern juga didukung dari program-program yang dibuat Mal Galeria yang ditujukan kepada pengunjung (*customer*). Untuk membangun itu semua tentu diperlukan strategi komunikasi sehingga pesan yang ingin disampaikan dapat tersalurkan dengan baik.

Strategi komunikasi adalah paduan antara perencanaan komunikasi (*Communication Planning*) dengan manajemen komunikasi (*Communication*

Management) untuk mencapai tujuan yang diinginkan (Onong, 1989:35). Untuk mencapai tujuan tersebut strategi komunikasi harus mampu menunjukkan bagaimana operasionalnya secara praktis harus dilakukan. Pendekatan (*approach*) bisa berbeda sewaktu-waktu tergantung pada situasi dan kondisi. Dengan demikian strategi komunikasi adalah keseluruhan perencanaan, taktik, cara yang akan dipergunakan guna melancarkan komunikasi dengan memperhatikan keseluruhan aspek yang ada pada proses komunikasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh Mal Galeria dalam mempertahankan Mal Galeria sebagai “*The Unique Family Shopping Mall*”.

Dalam dunia mal, konsumen dibagi menjadi dua, yaitu konsumen dalam arti pengunjung dan konsumen dalam arti *Tenant* yang mengisi *space* Toko di Mal Galeria. maka *Public Relations* di dalam sebuah mal juga mencakup *Tenant Relations*. Keduanya menjadi penting untuk diperhatikan karena pengelola dalam hal ini Manajemen Mal, *Tenant* dan pengunjung merupakan tiga mata rantai yang tidak bisa dipisahkan. Pengelola membutuhkan *Tenant* untuk dapat mengisi *space* toko di mal, *Tenant* membutuhkan pengunjung untuk dapat meningkatkan *omzet* mereka. Pengunjung biasanya datang ke mal karena berbagai keperluan misalnya makan siang, belanja kebutuhan sehari-hari, *event* yang diadakan di mal tersebut, atau hanya sekedar menghabiskan waktu saja.

Seperti yang telah dijelaskan bahwa dengan begitu banyaknya mal bermunculan di kota Yogya ini tentu saja masing-masing mal harus selalu menghadirkan sesuatu yang berbeda sehingga masyarakat selalu dihadirkan

dengan nuansa yang *fresh*, baik dari *tenant* yang mengisi toko maupun *event-event* juga program yang dihadirkan di mal tersebut. Citra dari sebuah perusahaan akan dituangkan melalui banyak hal misalnya dengan pelayanan dan fasilitas. Pelayanan dalam hal ini memiliki hubungan yang erat kaitannya dengan karyawan, karena pelayanan merupakan salah satu kewajiban dari karyawan kepada konsumen. Karyawan harus benar-benar memahami *product knowledge* perusahaan. Citra karyawan sebagai publik internal perusahaan harus terlebih dahulu ditumbuhkan sehingga nantinya akan memiliki multiefek kepada publik eksternal yaitu konsumen. Sehingga masyarakat nanti yang akan menilai bagaimana citra dari sebuah perusahaan dan mempunyai pandangan tersendiri mengenai suatu perusahaan.

B. Rumusan Masalah

Bagaimana strategi komunikasi untuk mempertahankan Mal Galeria sebagai ‘*The Unique Family Shopping Mall*’ ?

C. Tujuan Penelitian

Mengetahui strategi komunikasi untuk mempertahankan Mal Galeria sebagai “*The Unique Family Shopping Mall*”

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam ilmu Komunikasi khususnya mengenai strategi komunikasi yang dapat mempertahankan citra sebuah mal.

2. Manfaat praktik

Manfaat praktik yang akan penulis dapatkan berkaitan dengan strategi komunikasi yang dijalankan sebuah perusahaan dalam hal ini Mal Galeria untuk mempertahankan Mal Galeria sebagai “*The Unique Family Shopping Mall*”, tidak hanya itu tetapi juga bagaimana aplikasi strategi komunikasi tersebut di dalam sebuah perusahaan dengan tidak mengesampingkan kondisi dan situasional ekonomi yang terjadi.

E. Kerangka Teori

1. Pengertian Citra

Citra merupakan persepsi publik tentang organisasi menyangkut pelayanannya, kualitas produk, budaya organisasi, perilaku organisasi, atau perilaku individu-individu dalam organisasi. Pada akhirnya persepsi akan mempengaruhi sikap publik apakah mendukung, netral, atau memusuhi (Rachmat:2008).

Sedangkan pengertian citra menurut Alma, Buchari (1992:32) merupakan kesan, impresi, perasaan atau persepsi yang ada pada publik mengenai perusahaan, suatu obyek, orang atau lembaga. Bagi perusahaan citra berarti persepsi masyarakat terhadap jati diri perusahaan. Persepsi ini didasarkan pada apa yang masyarakat ketahui atau kira tentang perusahaan yang bersangkutan. Oleh karena itulah perusahaan yang sama belum tentu memiliki citra yang sama pula dihadapan orang. Citra perusahaan menjadi salah satu pegangan bagi pelanggan dalam mengambil keputusan seperti keputusan untuk membeli suatu barang, keputusan untuk menentukan tempat bermalam, keputusan untuk mengkonsumsi makanan dan minuman, pengambilan kursus, sekolah, dan lain-lain. Citra yang baik akan menimbulkan dampak positif bagi perusahaan, sedangkan citra yang buruk melahirkan dampak negatif dan melemahkan kemampuan perusahaan dalam persaingan.

Citra perusahaan yang kuat adalah aset yang penting dalam era kompetisi tanpa batas seperti yang dikatakan oleh Sandra Oliver (2007:51) karena citra mempunyai suatu dampak pada persepsi pelanggan. Untuk mendorong citra

yang positif bagi suatu organisasi, *Public Relations* harus menyampaikan realitas yang sebenarnya. Penyampaian realitas yang sebenarnya bukan berarti harus disampaikan secara monoton dan tidak menarik perhatian. *Public Relations* harus disusun sedemikian rupa agar mampu menarik dan menciptakan citra yang positif dan yang ingin dibentuk perusahaan tentunya. Citra positif mengandung arti kredibilitas organisasi di mata publik. Kredibilitas mencakup dua hal yaitu :

1. Kemampuan

Persepsi publik bahwa organisasi dirasa mempunyai kemampuan dalam memenuhi kebutuhan, harapan, maupun kepentingan publik. Misalnya produk-produk yang dihasilkan murah, berkualitas dan ramah lingkungan.

2. Kepercayaan

Persepsi publik bahwa organisasi dapat dipercaya untuk tetap berkomitmen menjaga kepentingan bersama. Organisasi tidak semata-mata mengejar kepentingan bisnis tetapi juga mempertimbangkan kebutuhan dan kepuasan konsumen. Bahkan organisasi dituntut memperhatikan aspek-aspek sosial, dalam hal ini *Public Relations* harus dapat meyakinkan publik melalui program komunikasi bahwa program organisasi diarahkan untuk mewujudkan investasi sosial yaitu program yang dibuat ditujukan untuk mendukung kesejahteraan sosial.

Citra perusahaan (*Corporate Image*) bukan hanya dilakukan *Public Relations* saja tetapi seluruh unsur organisasi (karyawan, manajer dan lainnya) ikut andil dalam pembentukan citra. Citra perusahaan adalah citra keseluruhan yang dibangun dari semua komponen organisasi seperti kualitas produk, pelayanan karyawan, tanggung jawab sosial terhadap lingkungan. Citra dimulai dari identitas perusahaan sebagai titik pertama yang tercermin melalui nama perusahaan (*logo*), brosur, *company profile*, interior kantor, seragam karyawan, iklan, pemberitaan di media.

Citra perusahaan yang baik dan kuat mempunyai manfaat-manfaat sebagai berikut :

1. Daya saing jangka menengah dan panjang yang mantap

Banyak perusahaan mencoba memenangkan persaingan pasar dengan menyusun strategi pemasaran taktis. Mereka menciptakan produk baru. Citra perusahaan yang baik dan kuat yang dibangun selama puluhan tahun akan tumbuh menjadi 'kepribadian' perusahaan.

2. Menjadi perisai selama masa krisis

Walau dikelola manajemen yang handal sekalipun, tidak selamanya operasi bisnis perusahaan berjalan mulus. Bagi setiap perusahaan ada masa terang ada pula masa gelap atau remang-remang.

3. Menjadi daya tarik eksekutif handal

Eksekutif handal menjadi harta yang berharga bagi perusahaan manapun. Mereka adalah roda yang memutar operasi bisnis sehingga berbagai tujuan usaha perusahaan jangka pendek dan menengah dapat tercapai.

4. Meningkatkan efektifitas strategi pemasaran

Dalam banyak kejadian citra baik perusahaan menunjang efektifitas strategi pemasaran produk. Sebagai contoh walaupun harga produk perusahaan yang telah lama mereka kenal sedikit lebih tinggi dari produk serupa hasil perusahaan yang belum dikenal, kebanyakan pelanggan lebih memilih produk hasil perusahaan yang telah mereka kenal.

5. Penghematan biaya operasional

Seperti telah diutarakan bahwa perusahaan dengan citra yang baik lebih mudah menarik eksekutif handal. Dalam banyak kejadian hal itu dapat berarti penghematan biaya merekrut dan melatih eksekutif.

Pentingnya citra perusahaan dikemukakan Gronroos (Sutisna,2001:332) sebagai berikut :

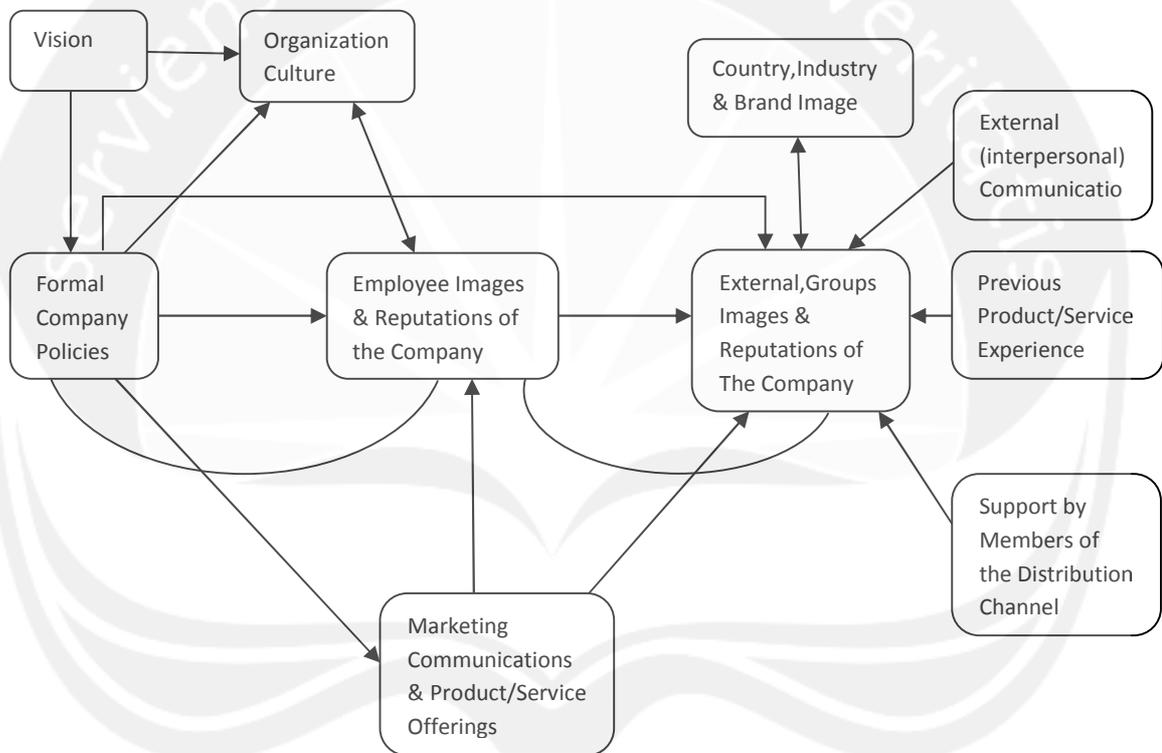
1. Citra positif memberikan kemudahan perusahaan untuk berkomunikasi dan mencapai tujuan secara efektif sedangkan citra negatif sebaliknya.
2. Sebagai penyaring yang mempengaruhi persepsi pada kegiatan perusahaan. Citra positif menjadi pelindung terhadap kesalahan kecil, kualitas teknis atau fungsional sedangkan citra negatif dapat memperbesar kesalahan tersebut.
3. Sebagai fungsi dari pengalaman dan harapan konsumen atas kualitas pelayanan perusahaan.

4. Mempunyai pengaruh penting terhadap manajemen atau dampak internal.
Citra perusahaan yang kurang jelas dan nyata mempengaruhi sikap karyawan terhadap perusahaan.

Citra perusahaan merupakan hal yang abstrak. Dapat dipahami keterkenalan perusahaan yang tidak baik menunjukkan citra perusahaan bermasalah. Citra perusahaan yang bersumber dari pengalaman memberikan gambaran telah terjadi keterlibatan antara konsumen dengan perusahaan. Keterlibatan tersebut belum terjadi dalam citra perusahaan yang bersumber dari upaya komunikasi perusahaan.

2. Mempertahankan Citra

Mempertahankan berarti meneruskan yang sudah ada, berusaha untuk tetap konsisten dengan citra yang sudah ada. Bicara mempertahankan juga berarti tidak bisa lepas dari apa yang sudah dibentuk perusahaan. Berikut ini merupakan sistematika dalam membentuk citra perusahaan.



BAGAN 1 Creating Corporate Images and Reputations (Dowling,1994:12)

Seperti yang telah dijabarkan berkaitan dengan citra perusahaan, terdapat banyak faktor yang mempengaruhi citra dan reputasi sebuah perusahaan. Pada bagan terlihat tiga poin mendasar yaitu kebijakan perusahaan, citra karyawan terhadap perusahaan dan citra publik eksternal di mana ketiganya saling memiliki keterkaitan. Kebijakan perusahaan akan memberikan dampak bagi citra karyawan terhadap perusahaan, karena tidak dapat dipungkiri bahwa karyawan juga merupakan salah satu komponen pembentuk perusahaan yang nantinya akan memberikan pengaruh kepada publik eksternal karena publik dalam perusahaan terbagi menjadi dua yaitu publik internal dan eksternal. Sedangkan untuk ketiga bagian tersebut juga ada beberapa faktor yang mempengaruhi. Berkaitan dengan kebijakan perusahaan, kebijakan sebuah perusahaan ditentukan berdasarkan visi perusahaan sehingga lahirlah kebijakan perusahaan yang akan menjadi sebuah kultur organisasi yang harus dipahami oleh seluruh karyawan. Tidak hanya itu kebijakan perusahaan juga akan mempengaruhi cara karyawan untuk berkomunikasi berkaitan dengan produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan tersebut.

Maka perusahaan harus mempertahankan citra agar konsumen tetap setia terhadap perusahaan. Mempertahankan memang lebih sulit daripada membentuk. Mempertahankan citra berkaitan dengan kontinuitas dan konsisten terhadap sesuatu yang dihasilkan oleh perusahaan. Sebagai contoh apabila perusahaan bergerak di bidang jasa maka harus konsisten dalam pelayanan terhadap konsumen apabila perusahaan tersebut menjual produk maka kualitas produk yang harus dijaga. Sebenarnya citra perusahaan tidak

hanya berkaitan dengan produk atau jasa saja akan tetapi ada sesuatu yang lebih mencerminkan sebagai identitas dari perusahaan tersebut, produk dan jasa merupakan hasil secara konkret dari perusahaan. Setiap perusahaan pastinya ingin citra nya baik atau positif di mata masyarakat. Akan tetapi baik dan positif itu memiliki arti yang sangat luas. Untuk itu perusahaan perlu lebih mengerucutkan kembali turunan dari baik atau positif tersebut. Dan citra baik atau positif tersebut harus tetap dipertahankan agar persepsi masyarakat tidak berubah sehingga dapat mempengaruhi persepsi terhadap perusahaan secara menyeluruh.

Diungkapkan di atas bahwa citra terbentuk dari seluruh komponen perusahaan baik itu karyawan, mulai dari top manajemen sampai operasional. Mempertahankan citra perusahaan berarti menjaga apa yang sudah terbentuk di perusahaan secara konsisten dan kontinuitas.

Sehingga citra yang sudah terbentuk dapat melekat terus di benak masyarakat dan posisinya menjadi kuat karena diulang secara terus menerus dan konsisten terhadap citra tersebut. Menjaga kepercayaan masyarakat dan menjaga kualitas produk merupakan salah satu cara untuk mempertahankan citra perusahaan. Kepercayaan merupakan satu hal yang harus dipertahankan karena apabila masyarakat sudah kehilangan kepercayaan terhadap perusahaan maka mereka tidak akan mau menggunakan produk maupun jasa yang dihasilkan perusahaan. Kepercayaan dapat dipertahankan dengan menjaga agar persepsi awal masyarakat yang positif terhadap perusahaan. Setelah percaya maka masyarakat akan menggunakan produk maupun jasa yang

dihasilkan perusahaan. Karena itu menjaga kualitas produk maupun jasa juga menjadi tugas yang berat bagi perusahaan dan dibutuhkan suatu strategi komunikasi untuk mempertahankan citra perusahaan menghadapi persaingan yang sangat kompetitif ini.

3. Strategi komunikasi

Untuk mempertahankan citra yang diinginkan maka perusahaan memerlukan strategi komunikasi agar citra tersebut dapat bertahan dengan baik. Menurut Stephanie K. Marrus, seperti yang dikutip Umar (2005:3), strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi disertai dengan penyusunan suatu cara atau upaya agar tujuan tersebut dapat dicapai. Diperlukan perencanaan yang matang yang dikemas ke dalam sebuah strategi agar citra yang ingin dipertahankan dapat terintegritas dengan tujuan perusahaan.

Komponen pembentuk strategi perusahaan dipengaruhi oleh unsur-unsur tertentu yang berkaitan dengan lingkungan, kondisi, visi atau arah, tujuan dan sasaran dari suatu pola yang menjadi dasar budaya perusahaan yaitu :

- a. Secara makro, lingkungan perusahaan tersebut akan dipengaruhi oleh unsur-unsur seperti kebijakan umum, budaya yang dianut, sistem perekonomian dan teknologi yang dikuasai dari perusahaan tersebut.

- b. Secara mikro, tergantung dari misi perusahaan, sumber-sumber yang dimiliki, sistem pengorganisasian dan rencana program jangka pendek atau jangka panjang serta tujuan dan sasaran yang hendak dicapai.

Mempertahankan citra perusahaan diperlukan strategi, seperti yang diungkapkan oleh Onong Uchjana (2003:299) bahwa berhasil atau tidaknya sebuah kegiatan komunikasi secara efektif banyak ditentukan oleh strategi komunikasi. Berbicara mengenai strategi, menurut Mintzberg dan Quinn sebuah strategi terencana baik mampu menyusun dan mengatur sumber-sumber organisasi dalam hasil yang unik dan mampu bertahan dalam jangka waktu lama berdasarkan pada kemampuan dan kelemahan internal, mengantisipasi perubahan dan tindakan yang dilakukan rival/lawan.

Berkaitan dengan keterangan diatas, Mintzberg dan Quinn berpendapat bahwa strategi berkaitan dengan lima hal:

1. *Strategy as a plan*: strategi merupakan suatu rencana yang menjadi pedoman bagi organisasi untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.
2. *Strategy as a pattern*: strategi merupakan cara organisasi atau pola tindakan konsisten yang dijalankan organisasi dalam jangka waktu yang lama.
3. *Strategy as a position*: strategi merupakan cara organisasi dalam menempatkan sesuatu pada tempat yang tepat.

4. *Strategy as a perspective*: strategi merupakan cara pandang organisasi dalam menjalankan berbagai kebijakan. Cara pandang ini berkaitan dengan visi dan misi budaya organisasi.
5. *Strategy as a play*: cara atau manuver yang spesifik yang dilakukan organisasi dengan tujuan untuk mengalahkan rival atau kompetitor.

Quinn mengemukakan bahwa suatu strategi yang efektif meliputi tiga elemen yang penting yaitu:

1. Tujuan utama organisasi.
2. Berbagai kebijakan yang mendorong justru membatasi gerak organisasi.
3. Rangkaian aktivitas kerja atau program yang mendorong terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditentukan dalam berbagai keterbatasan.

Sedangkan menurut Ahmad S. Adnanputra dalam Rosady Ruslan (2007:133-134) mendefinisikan strategi sebagai bagian terpadu dari suatu rencana (*plan*), sedangkan rencana merupakan produk dari suatu perencanaan (*planning*), yang pada akhirnya perencanaan adalah salah satu fungsi dasar dari proses manajemen. Tahapan didalam fungsi-fungsi manajemen, tahap pertama adalah menetapkan tujuan (objektif) yang hendak diraih, posisi tertentu atau dimensi yang ingin dicapai sesuai dengan perencanaan yang telah diperhitungkan dengan baik oleh pihak-pihak yang terlibat dalam manajemen suatu organisasi yang bersangkutan. Tahap berikutnya adalah strategi “apa dan bagaimana” yang digunakan dalam perencanaan untuk mencapai suatu tujuan

organisasi atau lembaga. Kemudian tahap selanjutnya, program kerja (*action plan*) yang merupakan strategi yang “dijabarkan” dalam langkah-langkah yang telah dijadwalkan/direncanakan semula. Tahap terakhir, yang paling penting adalah unsur anggaran (*budget*) yang sudah dipersiapkan, yang merupakan “dana dan upaya”, berfungsi sebagai pendukung khusus yang dialokasikan untuk terlaksananya suatu strategi program kerja manajemen Humas/PR.

Onong Uchjana Effendy (2007:32) mengungkapkan strategi pada hakikatnya adalah perencanaan (*planning*) dan manajemen (*management*) untuk mencapai suatu tujuan. Akan tetapi, untuk mencapai tujuan tersebut, strategi tidak berfungsi sebagai peta jalan yang hanya menunjukkan arah saja, melainkan harus mampu menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya. Demikian pula dengan strategi komunikasi yang merupakan paduan perencanaan komunikasi (*communication planning*) dan manajemen komunikasi (*communication management*) untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan begitu strategi komunikasi merupakan paduan dari perencanaan komunikasi, dimana perencanaan merupakan fungsi dasar dari proses manajemen serta manajemen komunikasi, manajemen komunikasi disini bisa diartikan sebagai aktivitas atau fungsi dari seorang PR/Humas, seperti yang diungkapkan oleh Grunig dan Hunt Bahwa *Public Relations* adalah “*the management of communication between an organization and its public*”,

dimana *PR* sebagai kegiatan pengelolaan komunikasi antara berbagai publiknya. (Ngurah Gusti, 1999:2).

Strategi komunikasi sendiri memiliki tujuan sentralnya, Wayne Pace, Brant D Peterson, M.Dallas yang dikutip oleh Onong Uchjana Effendy (1997:32) mengemukakan tujuan utama strategi komunikasi adalah sebagai berikut:

1. *To Secure Understanding*: untuk memberikan pengaruh kepada komunikan melalui pesan-pesan yang disampaikan untuk mencapai tujuan tertentu dari organisasi.
2. *To Establish Acceptance*: setelah komunikan menerima dan mengerti pesan yang disampaikan, pesan tersebut perlu dikukuhkan di benak komunikan agar menghasilkan *feedback* yang mendukung pencapaian tujuan komunikasi.
3. *To Motive Action*: komunikasi selalu memberi pengertian yang diharapkan dapat mempengaruhi komunikan sesuai dengan keinginan komunikator.

Terdapat tujuan yang sama dalam strategi komunikasi, yang juga dikemukakan oleh R.Wayne Pace, Brent D.Peterson, dan M.Dallas Burnet, yaitu:

1. Untuk memastikan bahwa terjadi suatu pengertian dalam berkomunikasi.
2. Bagaimana cara penerimaan itu harus dibina dengan baik.
3. Pengerahan untuk memotivasinya.

4. Bagaimana mencapai tujuan yang hendak dicapai oleh pihak komunikator dari proses komunikasi tersebut. (Rusady Ruslan, 2005:37).

Dari kedua tujuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa sebuah strategi komunikasi bertujuan menciptakan pengertian dalam berkomunikasi, membina dan memotivasi agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan pihak komunikator.

Komunikasi merupakan suatu proses yang rumit. Dalam rangka menyusun strategi komunikasi diperlukan suatu pemikiran dengan memperhitungkan komponen-komponen komunikasi dan faktor pendukung dan penghambat komunikasi. Arifin Anwar (1984:87) menyatakan bahwa elemen yang harus diperhatikan didalam merumuskan strategi komunikasi adalah pengenalan khalayak, pesan, metode, media, dan komunikator. Dengan begitu untuk mantapnya perumusan strategi komunikasi, maka segala sesuatunya harus dipertautkan dengan komponen-komponen yang merupakan jawaban terhadap pertanyaan dalam rumusan Harold Laswell: *Who; Says What; In Which Channel; to Whom; With What Effect.*

a. Sasaran Komunikasi

Sebelum melancarkan komunikasi perlu mempelajari siapa yang akan menjadi sasaran komunikasi. Sudah tentu itu tergantung pada tujuan komunikasi, apakah agar komunikasi hanya sekedar mengetahui (dengan metode informatif), atau agar komunikasi melakukan tindakan tertentu

(metode persuasif atau instruktif). Apapun tujuan, metode, dan banyaknya sasaran pada diri komunikan perlu diperhatikan faktor kerangka referensi dan faktor situasi dan kondisi.

Pesan komunikasi yang disampaikan harus disesuaikan dengan kerangka referensinya. Kerangka referensi seseorang terbentuk dalam dirinya sebagai hasil dari paduan pengalaman, pendidikan, gaya hidup, norma hidup, status sosial, ideologi, cita-cita, dan sebagainya. Berkaitan dengan kerangka referensi, akan lebih sulit apabila mengenal kerangka referensi komunikan dalam komunikasi massa yang sifatnya heterogen, oleh karena itu pesan yang disampaikan kepada khalayak sasaran melalui media massa hanya yang bersifat informatif dan umum yang dapat dimengerti oleh semua orang, jika pesan yang disampaikan kepada khalayak bersifat persuasi, maka akan lebih efektif apabila khalayak dibagi dalam kelompok-kelompok khusus lalu diadakan komunikasi kelompok dengan mereka. Pada faktor situasi dan kondisi, yang dimaksud dengan situasi adalah situasi komunikasi pada saat komunikan akan menerima pesan yang disampaikan oleh komunikator. Situasi yang menghambat jalannya komunikasi dapat diduga sebelumnya, atau dapat datang juga secara tiba-tiba pada saat komunikasi dilancarkan. Dan yang dimaksud dengan kondisi adalah keadaan psikis dan fisik komunikan pada saat ia menerima pesan komunikasi. Komunikasi tidak akan efektif apabila komunikan sedang marah, lapar, sedih, bingung. (Onong Uchjana, 2007:35-37).

Dalam proses komunikasi, baik komunikator maupun khalayak, mempunyai kepentingan yang sama. Tanpa persamaan kepentingan, komunikasi tidak akan mungkin berlangsung. Justru itu, untuk berlangsungnya suatu komunikasi dan kemudian tercapainya hasil yang positif, maka komunikator harus menciptakan persamaan kepentingan dengan khalayak terutama dalam pesan, metoda dan media. Untuk menciptakan persamaan kepentingan tersebut, maka komunikator harus mengerti dan memahami kerangka pengalaman dan kerangka referensi khalayak secara tepat dan saksama, yang meliputi:

- a. Kondisi kepribadian dan kondisi fisik khalayak yang terdiri dari:
 1. pengetahuan khalayak mengenai pokok persoalan.
 2. kemampuan khalayak untuk menerima pesan-pesan lewat media yang digunakan.
 3. pengetahuan khalayak terhadap perbendaharaan kata-kata yang digunakan.
- b. Pengaruh kelompok dan masyarakat serta nilai-nilai dan norma-norma kelompok dan masyarakat yang ada.
- c. Situasi dimana khalayak itu berada. (Marhaeni Fajar, 2009:184).

b. Penyusunan Pesan

Setelah mengenal khalayak dan situasinya, maka langkah selanjutnya dalam perumusan strategi ialah menyusun pesan, yaitu menentukan tema dan

materi. Syarat utama dalam mempengaruhi khalayak dari pesan tersebut, ialah mampu membangkitkan perhatian. Berkaitan dengan pesan, Wilbur Scramm (1955) dalam Onong Uchjana (2003:41-42) memberikan beberapa kriteria yang dapat mendukung suksesnya sebuah pesan dalam berkomunikasi, antara lain:

- a. Pesan harus dirancang dan disampaikan sedemikian rupa sehingga pesan itu dapat mempengaruhi dan menarik perhatian sasaran yang dimaksud.
- b. Pesan harus menggunakan tanda-tanda yang tertuju pada pengalaman yang sama antara komunikator dan komunikan sehingga sama-sama dapat dimengerti.
- c. Pesan harus membangkitkan kebutuhan pribadi pihak komunikan dan menyarankan beberapa cara untuk memperoleh kebutuhan tersebut.
- d. Pesan harus menyarankan suatu cara untuk memperoleh kebutuhan yang layak bagi situasi kelompok tempat komunikan berada pada saat mereka digerakan untuk memberikan tanggapan yang dikehendaki.

Berkaitan dengan isi pesan, terdapat dua bentuk penyajian isi pesan, yakni meliputi:

- a. *One side issue* (sepihak): dimaksudkan sebagai penyajian masalah yang bersifat sepihak yaitu mengemukakan hal-hal positif saja atau hal-hal negatif saja kepada khalayak permasalahan itu berisi konsepsi

komunikator semata-mata tanpa mengusik pendapat yang telah berkembang.

- b. *Both side issue* (kedua belah pihak): sesuatu yang disajikan baik negatifnya maupun positifnya. Juga dalam mempengaruhi khalayak, permasalahan itu diketengahkan baik konsepsi dari komunikator maupun konsepsi dari kabar/pendapat yang telah berkembang pada khalayak.

Untuk menentukan mana yang paling efektif apakah *one side issue* atau *both side issue*, agaknya akan lebih jelas bila kita menelaah hasil penelitian tiga sarjana dibidang komunikasi, yaitu: Carl I. Hoveland, Arthur A. Limsdale dan Fred D. Sheffield yang dikutip oleh Marhaeni Fajar (2009:196), kesimpulan hasil penelitian ketiga ahli orang tersebut sebagai berikut:

- a. Kalau kita harus mengadakan komunikasi dengan orang-orang yang pada mulanya memang telah berada dengan pendapat kita, maka akan lebih efektif apabila *both side issue* kita berikan.
- b. Pada orang-orang yang dari semula sudah ada persesuaian pendapat, akan lebih efektif apabila diberikan *one side issue*.
- c. Kepada orang-orang yang terpelajar sebaiknya diberikan *both side issue*.
- d. Sedangkan kepada mereka yang bukan termasuk golongan terpelajar, lebih baik kalau diberikan *one side issue*.

Marhaeni Fajar dalam bukunya Ilmu komunikasi, teori & praktek (2009:197), menjelaskan bahwa komunikasi akan lebih efektif bilamana tidak hanya mempersoalkan masalahnya saja melainkan mengaitkan masalah itu dengan orang-orang tertentu yang cukup dikenal, disegani, dan berpengaruh dalam masyarakat, misalnya orang besar dan pahlawan-pahlawan yang mengagumkan.

c. Menetapkan Metode

Marheni Fajar (2009: 197-203) menjelaskan bahwa mencapai efektifitas dari suatu komunikasi selain bergantung pada kemantapan isi pesan yang diselaraskan dengan kondisi khalayak dan sebagainya, maka juga akan turut dipengaruhi oleh metode-metode penyampaiannya kepada sasaran. Dalam dunia komunikasi metode penyampaian/mempengaruhi itu dapat dilihat dari dua aspek yaitu: menurut cara pelaksanaannya dan menurut bentuk isinya. Hal tersebut diurai lebih lanjut, bahwa yang pertama, semata-mata melihat komunikasi itu dari segi pelaksanaannya dengan melepaskan perhatian dari isi pesanya. Sedang yang kedua, yaitu melihat komunikasi itu dari segi bentuk pernyataan atau bentuk pesan yang dimaksud yang dikandung. Oleh karena itu yang pertama (menurut pelaksanaannya), dapat diwujudkan dalam dua bentuk yaitu metode *redundancy (repetition)* dan *canalizing*. Sedangkan yang kedua (menurut bentuk dan isinya) dikenal dengan metode: *informatif, persuasif, edukatif, dan kursif*.

- a. **Repetition** : merupakan cara mempengaruhi khalayak dengan jalan mengulang pesan sedikit demi sedikit, seperti yang dilakukan dalam propaganda. Metode ini memungkinkan peluang mendapatkan perhatian khalayak semakin besar, pesan penting mudah diingat oleh khalayak dan memberi kesempatan bagi komunikator untuk memperbaiki kesalahan yang dilakukan sebelumnya.
- a. **Canalizing** : dilakukan dengan cara komunikator berusaha memahami dahulu soal komunikasi seperti kerangka referensi dan bidang pengalaman komunikasi, kemudian menyusun pesan dan metode yang sesuai dengan hal itu. Hal itu bertujuan agar pesan dapat diterima terlebih dahulu baru kemudian dilakukan perubahan-perubahan sesuai dengan keinginan komunikator.
- b. **Informative** : mempengaruhi khalayak dengan jalan memberikan penerangan yakni memberikan sesuatu apa adanya sesuai dengan fakta dan data maupun pendapat yang sebenarnya.
- c. **Persuasive** : mempengaruhi komunikasi dengan jalan membujuk. Dalam hal ini komunikasi tidak diberi kesempatan untuk berpikir kritis dan bila mungkin akan terpengaruh tanpa disadari.
- d. **Educative** : mempengaruhi khalayak dengan pesan-pesan yang bersifat mendidik, yakni memberikan suatu ide kepada khalayak berdasarkan fakta, pendapat dan pengalaman yang dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Dengan metode edukatif ini akan memberikan pengaruh

yang mendalam kepada khalayak kendatipun hal ini akan memakan waktu yang sedikit lebih lama dibanding dengan metode persuasive.

- e. *Coersive* : mempengaruhi khalayak dengan pemaksaan, pesan-pesan yang disampaikan bisaanya mengandung ancaman atau intimidasi. Metode ini bisaanya diwujudkan dalam bentuk peraturan-peraturan, perintah-perintah dan intimidasi.

d. Media Komunikasi

Dalam bukunya yang berjudul dinamika komunikasi, Onong Uchjana Effendy (2002:10), menuturkan bahwa strategi komunikasi bermedia dapat diklasifikasikan menjadi media massa dan media nirmassa. Media massa dapat digunakan apabila komunikan berjumlah banyak atau bertempat tinggal jauh. Media massa yang banyak digunakan adalah surat kabar, radio, televisi. Keuntungan komunikasi dengan menggunakan media massa adalah media massa menimbulkan keserempakan, artinya suatu pesan dapat diterima oleh komunikan yang jumlahnya relatif banyak, ratusan ribu, jutaan, bahkan ratusan jutaan pada saat yang sama secara bersama-sama. Sedangkan media nirmassa umumnya digunakan dalam komunikasi untuk orang-orang atau kelompok-kelompok tertentu. Surat, telepon, spanduk, pamflet, brosur, kaset, video, dan lain-lain adalah media nirmassa karena tidak memiliki daya keserempakan dan komunikannya tidak bersifat massal.

Menurut Onong Uchjana Effendy (2007:37), untuk mencapai sasaran komunikasi kita dapat memilih salah satu atau gabungan dari beberapa media,

bergantung pada tujuan yang akan dicapai, pesan yang akan disampaikan, dan teknik yang akan dipergunakan. Mana yang terbaik dari sekian banyak media komunikasi itu tidak dapat ditegaskan sebab masing-masing memiliki kelebihan dan kekurangan.

e. **Komunikator**

Dalam penyampaian pesan diperlukan komunikator. Peranan komunikator merupakan unsur penting dan dominan bagi keseluruhan proses komunikasi yang efektif. Komunikator dianggap berhasil apabila mampu mengubah sikap, opini, dan perilaku komunikan dengan segala daya tarik yang dimilikinya. Dengan tidak meninggalkan sikap-sikap empatinya yakni kemampuan untuk mampu merasakan apa yang tengah dirasakan oleh orang lain. Agar komunikasi dapat sesuai dengan yang diharapkan, seorang komunikan juga harus mampu memahami isi pesan yang dibawakannya dalam kaitannya komunikator representasi atau lembaga. Menurut Onong Uchjana Effendy (2003:43-45), ada dua faktor penting yang harus diperhatikan komunikator agar komunikasi dapat berjalan dengan lancar. Yaitu daya tarik sumber dan kredibilitas sumber:

- a. Daya tarik sumber (*source attractiveness*): komunikator akan mampu mengubah sikap, pendapat, dan perilaku khalayak bila ia mampu menarik perhatian khalayak. Rakhmat menyatakan khalayak cenderung menyukai orang yang tampan atau cantik (faktor fisik), mempunyai banyak kesamaan dengan dirinya dan memiliki kemampuan yang lebih tinggi.

b. Kredibilitas sumber (*source credibility*): dalam hal ini kredibilitas sumber menurut Ariffin merujuk pada kepercayaan komunikan kepada komunikator. Kepercayaan itu tergantung pada:

1. Kemampuan dan keahlian komunikator berkaitan dengan isi pesan yang disampaikan.
2. Kemampuan dan ketrampilan menyajikan pesan dalam arti memilih tema, metode dan media, sesuai dengan situasi.
3. Memiliki budi pekerti dan lepribadian baik dan disegani oleh khalayak.
4. Memiliki keakraban dan hubungan baik dengan khalayak.

Selain daya tarik dan kredibilitas sumber, komunikator juga dituntut untuk mampu berempati. Selanjutnya, seorang komunikator akan sukses dalam berkomunikasi kalau ia menyesuaikan komunikasinya dengan *the image* dari komunikan. Yaitu memahami kepentinganya, kebutuhannya dan kecakapannya.

Dalam usaha untuk mensosialisasikan juga terdapat cara atau strategi yang digunakan. Strategi sosialisasi yang dapat dilakukan menurut Susanto (1997:47-48) adalah:

a. ***In House Campaign***: Proses sosialisasi yang diarahkan pada seluruh anggota organisasi didalam perusahaan, yang menyangkut semua tingkatan yang ada dalam aktivitas kerja sehari – hari. Program ini dapat

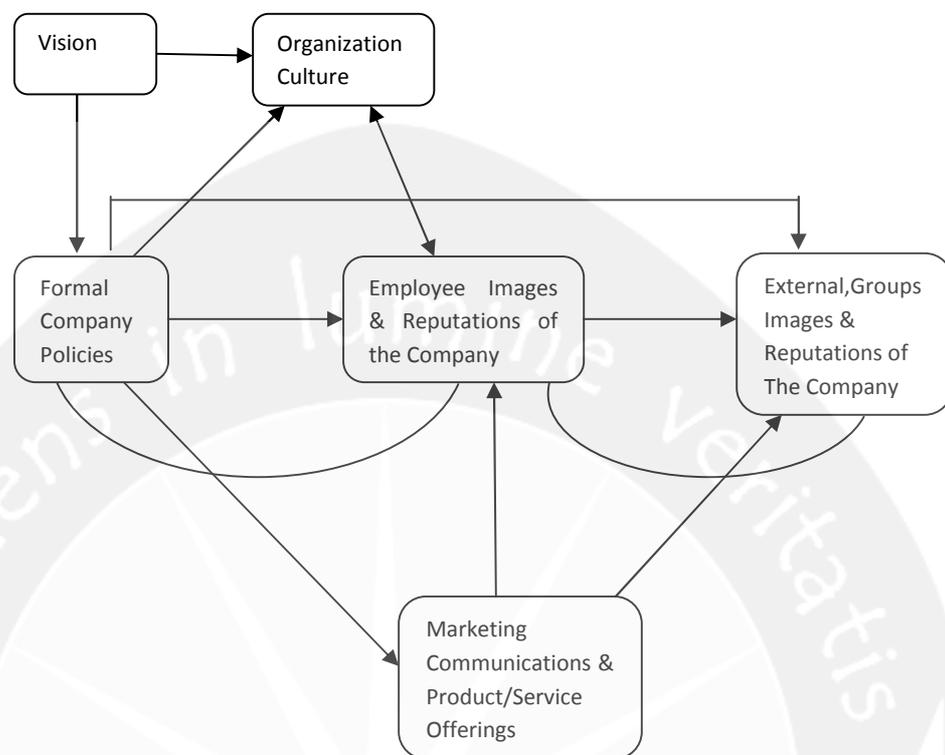
memanfaatkan beberapa orang kunci dalam perusahaan, seperti : (1) *Top manager*, untuk menunjukkan komitmen top management terhadap kebijaksanaan ini; (2) *Core People*, dipilih dari anggota organisasi yang memiliki antusiasme yang tinggi terhadap penerapan dari budaya perusahaan yang telah ditetapkan. Core people dapat dipilih dari berbagai tingkatan dalam organisasi; (3) Rekan kerja yang lebih dulu bergabung, diarahkan pada anggota yang baru bergabung, yang berperan sebagai komunikator adalah rekan sekerja. Disamping itu, juga dapat dimanfaatkan beberapa hal seperti *Gimmick products*, Poster, Spanduk, dan Buku pedoman.

- b. ***Outside Campaign***: Seluruh proses sosialisasi diarahkan pada lingkungan ekstern organisasi, tujuannya adalah untuk menunjukkan komitmen yang diambil oleh perusahaan dalam melayani kepentingan 'konsumen' – nya. Biasanya dikaitkan dengan program promosi, kemasan produk dan program advertising. Budaya perusahaan selalu dikaitkan dengan citra perusahaan. Oleh sebab itu program ini tidak dapat diabaikan begitu saja, jika slogan telah tertanam dalam benak konsumen secara tidak langsung citra perusahaan telah terbentuk.

F. Kerangka Konsep

1. Mempertahankan Citra

Bicara mengenai mempertahankan citra berarti melanjutkan yang sudah ada dan melakukan inovasi untuk tetap mempertahankan citra yang selama ini sudah ada. Mempertahankan citra yang sudah ada tentu bukanlah perkara mudah karena mempertahankan berarti berbicara mengenai konsistensi dan kontinuitas. Pentingnya mempertahankan citra bagi sebuah perusahaan adalah sebagai salah satu cara daya saing jangka menengah dan panjang. Dalam upaya mempertahankan citra, kebijakan komunikasi organisasi harus dilaksanakan secara terintegrasi dengan melibatkan semua elemen dalam organisasi atau perusahaan seperti *Public Relations*, Marketing dan sebagainya. Penulis mengambil panduan dari bagan seperti di bawah ini, akan tetapi penulis tidak mengambil secara lengkap agar pembahasan tidak terlalu meluas.



BAGAN 2: Corporate Images and Reputations (Dowling,1994:12)

Sumber : Olahan Penelitian Bagan 1

Seperti yang telah dijabarkan di atas berkaitan dengan citra perusahaan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi citra dan reputasi sebuah perusahaan. Pada bagan terlihat tiga poin mendasar yaitu kebijakan perusahaan, citra karyawan terhadap perusahaan dan citra publik eksternal di mana ketiganya saling memiliki keterkaitan. Kebijakan perusahaan akan memberikan dampak bagi citra karyawan terhadap perusahaan, karena tidak dapat dipungkiri bahwa karyawan merupakan salah satu komponen yang membentuk perusahaan sehingga akan memberikan pengaruh kepada publik eksternal. Publik dalam perusahaan terbagi menjadi dua yaitu publik internal dan eksternal. Sedangkan untuk ketiga bagian tersebut terdapat beberapa

faktor yang mempengaruhi. Berkaitan dengan kebijakan perusahaan, kebijakan sebuah perusahaan ditentukan berdasarkan visi perusahaan sehingga lahirlah kebijakan perusahaan yang akan menjadi sebuah kultur organisasi yang harus dipahami oleh seluruh karyawan. Tidak hanya itu kebijakan perusahaan juga akan mempengaruhi cara karyawan untuk berkomunikasi berkaitan dengan produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan tersebut.

Sebagaimana diketahui, *Public Relations* bertujuan untuk menegakkan dan mengembangkan citra yang menguntungkan bagi perusahaan atau produk barang dan jasa terhadap para *stakeholder* sasaran yang terkait yaitu publik internal dan publik eksternal. Untuk mencapai tujuan tersebut strategi semestinya diarahkan pada upaya menggarap persepsi para *stakeholder* sebagai akar tindak dan persepsi mereka.

Pentingnya citra perusahaan dikemukakan Gronroos (Sutisna,2001:332) sebagai berikut :

1. Citra positif memberikan kemudahan perusahaan untuk berkomunikasi dan mencapai tujuan secara efektif sedangkan citra negatif sebaliknya.
2. Sebagai penyaring yang mempengaruhi persepsi pada kegiatan perusahaan. Citra positif menjadi pelindung terhadap kesalahan kecil, kualitas teknis atau fungsional sedangkan citra negatif dapat memperbesar kesalahan tersebut.
3. Sebagai fungsi dari pengalaman dan harapan konsumen atas kualitas pelayanan perusahaan.

4. Mempunyai pengaruh penting terhadap manajemen atau dampak internal. Citra perusahaan yang kurang jelas dan nyata mempengaruhi sikap karyawan terhadap perusahaan.

2. Strategi Komunikasi

Strategi komunikasi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi disertai dengan penyusunan suatu cara atau upaya agar tujuan tersebut dapat dicapai. Arifin Anwar (1984:87) menyatakan bahwa elemen yang harus diperhatikan didalam merumuskan strategi komunikasi adalah pengenalan khalayak, pesan, metode, media, dan komunikator. Kelima unsur tersebut saling berkaitan, pesan yang ingin disampaikan harus sesuai dengan sasaran/segmen dilakukan dengan metode yang tepat serta pemilihan media yang sesuai dikolaborasi dengan komunikator yang mempunyai kapasitas dalam penyampaian pesan tentu akan menghasilkan hasil yang maksimal. Berbicara mengenai strategi berarti memikirkan banyak langkah ke depan, untuk itu kelima unsur tersebut sangatlah penting.

a. Sasaran komunikasi

Sebelum melancarkan komunikasi perlu mempelajari siapa yang akan menjadi sasaran komunikasi. Sudah tentu hal tersebut tergantung pada tujuan komunikasi, apakah agar komunikasi hanya sekedar mengetahui (dengan metode informatif), atau agar komunikasi melakukan tindakan tertentu

(metode persuasif atau instruktif). Apapun tujuan, metode, dan banyaknya sasaran pada diri komunikan perlu diperhatikan faktor kerangka referensi dan faktor situasi dan kondisi.

Berkaitan dengan kerangka referensi, akan lebih sulit apabila mengenal kerangka referensi komunikan dalam komunikasi massa yang sifatnya heterogen, oleh karena itu pesan yang disampaikan kepada khalayak sasaran melalui media massa hanya yang bersifat informatif dan umum yang dapat dimengerti oleh semua orang, jika pesan yang disampaikan kepada khalayak bersifat persuasi, maka akan lebih efektif apabila khalayak dibagi dalam kelompok-kelompok khusus lalu diadakan komunikasi kelompok dengan mereka.

Dalam proses komunikasi, baik komunikator maupun khalayak, mempunyai kepentingan yang sama. Tanpa persamaan kepentingan, komunikasi tidak akan mungkin berlangsung. Justru itu, untuk berlangsungnya suatu komunikasi dan kemudian tercapainya hasil yang positif, maka komunikator harus menciptakan persamaan kepentingan dengan khalayak terutama dalam pesan, metoda dan media.

b. Penyusunan Pesan

Setelah mengenal khalayak dan situasinya, maka langkah selanjutnya dalam perumusan strategi ialah menyusun pesan, yaitu menentukan tema dan materi. Syarat utama dalam mempengaruhi khalayak dari pesan tersebut, ialah mampu membangkitkan perhatian. Berkaitan dengan pesan, Wilbur Scramm

(1955) dalam Onong Uchjana (2003:41-42) memberikan beberapa kriteria yang dapat mendukung suksesnya sebuah pesan dalam berkomunikasi, antara lain:

1. Pesan harus dirancang dan disampaikan sedemikian rupa sehingga pesan itu dapat mempengaruhi dan menarik perhatian sasaran yang dimaksud.
2. Pesan harus menggunakan tanda-tanda yang tertuju pada pengalaman yang sama antara komunikator dan komunikan sehingga sama-sama dapat dimengerti.
3. Pesan harus membangkitkan kebutuhan pribadi pihak komunikan dan menyarankan beberapa cara untuk memperoleh kebutuhan tersebut.
4. Pesan harus menyarankan suatu cara untuk memperoleh kebutuhan tadi yang layak bagi situasi kelompok tempat komunikan berada pada saat ia digerakan untuk memberikan tanggapan yang dikehendaki.

Pesan yang ingin disampaikan tentu harus sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan, karena itu pemilihan kalimat demi kalimat menjadipenting untuk membentuk ssatu opini publik yang diinginkan perusahaan.

c. Metode

Metode atau cara penyampaian dilihat dari pelaksanaannya dan bentuk serta isinya pada penelitian ini yaitu:

- a. Repetition : merupakan cara mempengaruhi khalayak dengan jalan mengulang pesan sedikit demi sedikit, seperti yang dilakukan dalam

propaganda. Metode ini memungkinkan peluang mendapatkan perhatian khalayak semakin besar, pesan penting mudah diingat oleh khalayak dan memberi kesempatan bagi komunikator untuk memperbaiki kesalahan yang dilakukan sebelumnya.

d. Media komunikasi

Penggunaan media dalam hal kepentingan perusahaan untuk mensosialisasikan sesuatu berkaitan dengan program lebih banyak kuantitasnya pada media massa akan tetapi apabila berkaitan dengan event lebih kepada media nirmassa. Media massa dapat digunakan apabila komunikasi berjumlah banyak atau bertempat tinggal jauh. Media massa yang banyak digunakan adalah surat kabar, radio, televisi. Keuntungan komunikasi dengan menggunakan media massa adalah media massa menimbulkan keserempakan, artinya suatu pesan dapat diterima oleh komunikasi yang jumlahnya relatif banyak, ratusan ribu, jutaan, bahkan ratusan jutaan pada saat yang sama secara bersama-sama. Sedangkan media nirmassa umumnya digunakan dalam komunikasi untuk orang-orang atau kelompok-kelompok tertentu. Spanduk, pamflet, brosur adalah media nirmassa karena tidak memiliki daya keserempakan dan komunikannya tidak bersifat massal.

e. Komunikator

Menurut Onong Uchjana Effendy (2003: 43-45), ada dua faktor penting yang harus diperhatikan komunikator agar komunikasi dapat berjalan dengan lancar. Yaitu daya tarik sumber dan kredibilitas sumber: Daya tarik sumber

(*source attractiveness*): komunikator akan mampu mengubah sikap, pendapat, dan perilaku khalayak bila ia mampu menarik perhatian khalayak. Rakhmat menyatakan khalayak cenderung menyukai orang yang tampan atau cantik (faktor fisik), mempunyai banyak kesamaan dengan dirinya dan memiliki kemampuan yang lebih tinggi. Dan yang kedua adalah kredibilitas sumber (*source credibility*): dalam hal ini kredibilitas sumber menurut Ariffin merujuk pada kepercayaan komunikasi kepada komunikator.

Dalam usaha untuk mensosialisasikan juga terdapat cara atau strategi yang digunakan. Strategi sosialisasi yang dapat dilakukan menurut Susanto (1997:47-48) adalah *In House Campaign*: Proses sosialisasi yang diarahkan pada seluruh anggota organisasi didalam perusahaan, yang menyangkut semua tingkatan yang ada dalam aktivitas kerja sehari – hari. Program ini dapat memanfaatkan beberapa orang kunci dalam perusahaan, seperti : (1) *Top manager*, untuk menunjukkan komitmen top management terhadap kebijaksanaan ini; (2) *Core People*, dipilih dari anggota organisasi yang memiliki antusiasme yang tinggi terhadap penerapan dari budaya perusahaan yang telah ditetapkan. Core people dapat dipilih dari berbagai tingkatan dalam organisasi; (3) Rekan kerja yang lebih dulu bergabung, diarahkan pada anggota yang baru bergabung, yang berperan sebagai komunikator adalah rekan sekerja. Disamping itu, juga dapat dimanfaatkan beberapa hal seperti *Gimmick products*, Poster, Spanduk, dan Buku pedoman. Lalu *Outside Campaign*: Seluruh proses sosialisasi diarahkan pada lingkungan ekstern organisasi, tujuannya adalah untuk menunjukkan komitmen yang diambil oleh

perusahaan dalam melayani kepentingan 'konsumen'-nya. Biasanya dikaitkan dengan program promosi, kemasan produk dan program advertising. Budaya perusahaan selalu dikaitkan dengan citra perusahaan. Oleh sebab itu program ini tidak dapat diabaikan begitu saja, jika slogan telah tertanam dalam benak konsumen secara tidak langsung citra perusahaan telah terbentuk.

G. Metodologi Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif yang bersifat kualitatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis berdasarkan teori-teori tertentu (Masri Singarimbun,1994:449). Penelitian deskriptif bertujuan untuk :

- a. Mengumpulkan informasi aktual secara rinci yang melukiskan gejala yang ada.
- b. Mengidentifikasi/memeriksa kondisi/praktek-praktek yang berlaku.
- c. Membuat evaluasi
- d. Menyimpulkan yang dilakukan, serta menghadapi masalah yang sama dan belajar dari pengalaman mereka untuk menetapkan rencana keputusan yang adakan datang (Jalaludin Rakhmat,1998:25). Metode deskriptif dapat diuraikan sebagai prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau menuliskan keadaan subyek atau obyek penelitian

suatu organisasi, masyarakat dan lain-lain berdasarkan fakta-fakta yang tampak.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode studi kasus strategi komunikasi yang dilakukan Mal Galeria dalam mempertahankan citra sebagai "*The Unique Family Shopping Mall*". Metode studi kasus melihat lebih rinci pada sebuah strategi komunikasi yang disusun dan direncanakan berkaitan dengan proses mempertahankan citra mal tersebut. Dengan menggunakan metode studi kasus membantu peneliti untuk melihat komunikasi yang digunakan Mal Galeria untuk mempertahankan citra ketika melakukan strategi komunikasi. Lebih lanjut peneliti melihat bagaimana strategi komunikasi yang dilakukan Mal Galeria secara lebih rinci dan mendalam.

Menurut Lexy J. Moleong dalam bukunya *Metode Penelitian Kualitatif* (2004:6), mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Terdapat beberapa jenis penelitian dalam penelitian kualitatif, sedangkan dalam penelitian ini mengarah kepada jenis penelitian studi kasus untuk mengetahui dan melihat lebih mendalam mengenai studi kasus Mal Galeria

yang berkaitan dengan strategi komunikasi dalam mempertahankan citranya sebagai “*The Unique Family Shopping Mall*”. Menurut Creswell (1998:54), Penelitian studi kasus adalah studi yang mengeksplorasi suatu masalah dengan batasan terperinci, memiliki pengambilan data yang mendalam, dan menyertakan berbagai sumber informasi. Penelitian ini dibatasi oleh waktu dan tempat, dan kasus yang dipelajari berupa program, peristiwa, aktivitas, atau individu.

3. Obyek Penelitian

Obyek Penelitian adalah Mal Galeria, sebuah mal yang terletak di Yogyakarta tepatnya di Jl. Jenderal Sudirman No 99-101.

4. Subyek Penelitian

a. Data Primer

Diperoleh secara langsung dari obyek penelitian melalui hasil wawancara dengan *General Manager, Promotion Manager, Marketing Manager, Chief Security* Mal Galeria. Wawancara merupakan pengumpulan data dengan cara tanya jawab antara peneliti dengan responden. Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara terstruktur, yaitu wawancara dimana pewawancara menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan. Untuk itu digunakan pedoman-pedoman wawancara atau *interview guide*, dengan maksud agar pokok-pokok yang direncanakan dapat tercakup seluruhnya, agar data yang dikumpulkan tidak terlepas dari konteks permasalahan. (Moleong, 1994:74).

b. Data Sekunder

Diperoleh dari dokumen yang telah tersedia di perusahaan maupun secara umum yang ada di masyarakat seperti majalah internal, *company profile*, artikel-artikel, laporan kegiatan perusahaan, dan lain-lain.

5. Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara mendalam dengan narasumber yaitu:

1. *General Manager*: Bapak Djoko Tjatur.
2. *Promotion Manager*: Bapak Rudy P. Budihardjo.
3. *Marketing Manager*: Ibu Endah Salman.
4. *Chief Security*: Bapak Ari Wibowo.

b. Dokumentasi dilakukan dengan bahan-bahan tertulis seperti dokumen berupa konsep program yang telah berjalan, release atau foto.

6. Teknik Analisis Data

Menurut Moleong (1991:103), analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data dalam pola, kategori dan satuan uraian sehingga ditemukan tema. Analisis data dilakukan dengan mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberi kode, dan mengkategorikan.

Data-data yang terkumpul dalam penelitian ini dianalisis menggunakan metode analisis kualitatif yang merupakan cara untuk mengolah atau penganalisaan data kualitatif yang diperoleh, yaitu data-data yang berbentuk kata-kata, kalimat, skema dan gambar dengan memberikan penjelasan secara

teoritis atas kenyataan yang terjadi pada organisasi. Penelitian deskriptif ini menurut Rakhmat (1991:25), hanya ditujukan untuk:

- a. Mengumpulkan informasi aktual secara rinci, untuk melukiskan gejala-gejala yang ada.
- b. Mengidentifikasi masalah (memeriksa kondisi dan praktek yang berlaku).
- c. Membuat evaluasi atau perbandingan.

