



Peran Komunikasi dalam Keberlanjutan Bisnis Perusahaan



Noke Kiroyan

Chairman Kiroyan & Partners

Kecuali suatu panitia *ad hoc*, organisasi yang bersifat tetap atau permanen, pada umumnya, dan perusahaan, khususnya – fokus tulisan ini – didirikan untuk waktu tidak terbatas. Di dalam dunia bisnis dikenal juga *equity funds* yang berinvestasi untuk waktu tertentu dan kemudian menjual kembali aset yang sudah “dipoles” tetapi tidak termasuk pembahasan ini, karena asetnya sendiri yang berupa perusahaan tetap beroperasi seperti halnya perusahaan pada umumnya. Perusahaan sejak awal dirancang, dan sesudah berjalan dioperasikan, dengan tujuan menjalankan kegiatannya secara berkelanjutan, bukan untuk suatu kurun waktu tertentu. Operasi perusahaan dijalankan dengan kaidah-kaidah praktik dan teori terkait berbagai fungsi perusahaan untuk tercapainya keberlanjutan dan tidak semata-mata memenuhi sasaran jangka pendek, atau lazimnya disebut azas “*going concern*”.

Selanjutnya, perusahaan tidak beroperasi dalam kehampaan, melainkan dalam suatu lingkungan sosial dan politik yang senantiasa bergerak dan terkadang bergejolak, sehingga selalu bersifat sangat dinamis. Dinamika ini terbentuk karena kegiatan para *stakeholder* yang berbeda-beda, baik secara individu maupun melalui interaksi antar mereka; kadangkala beberapa *stakeholder* secara bersama-sama berinteraksi dengan perusahaan apabila isu yang dihadapi menjadi perhatian atau kepentingan bersama. Dinamika ini pada dasarnya dapat dibagi menjadi dua kategori utama: ekonomi dan sosial-politik, sebagaimana ditampilkan bagan yang penulis sajikan di Konferensi dalam rangka PR INDONESIA Award (PRIA) 2025 di Bandung, 26 Februari yang lalu, dan dikutip dalam artikel ini.

Pada bagan di atas, perusahaan yang digambarkan sebagai “ikan besar” harus menaati hukum dan perundang-undangan

yang berlaku, baik yang bersifat umum maupun yang spesifik untuk sektor atau industri tertentu. Budaya, norma, serta etika bisnis lokal dan nasional –dan jika beroperasi lintas negara, tentunya yang berlaku di tingkat internasional– perlu dipahami dan diterapkan agar operasional perusahaan berjalan selancar mungkin dan sesuai dengan norma-norma yang berlaku. Seiring dengan perjalanan waktu, norma-norma dapat mengalami pergeseran, hal mana perlu dipantau juga. Untuk dapat bersaing, perkembangan teknologi harus dicermati dan apabila memungkinkan, diterapkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan. Faktor-faktor ini, dalam

manajemen strategis, dikenal dengan istilah PESTEL yang mencakup faktor-faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan hidup dan hukum.

Public Affairs berfungsi menyelaraskan operasional perusahaan dengan dinamika sosial politik yang mengelilinginya, guna menstabilkan perjalanan perusahaan di tengah samudera peluang bisnis yang tidak selalu cerah. Perusahaan perlu mengelola hubungannya dengan





para pemangku kepentingan secara berkesinambungan untuk meminimalkan gejala yang mungkin terjadi dalam operasi perusahaan. Sebaik apa pun manajemennya, faktor-faktor tak terduga akan selalu muncul. Bahkan tanpa adanya masalah atau gejala, perusahaan tetap perlu memperoleh dukungan dalam bentuk *social license to operate*, yaitu penerimaan para *stakeholder* atas keberadaan perusahaan.

Setelah mengidentifikasi para pemangku kepentingan, perlu dilakukan pemetaan isu yang mungkin muncul. Yang paling dapat diperkirakan dan diantisipasi adalah isu-isu yang melekat dengan sektor atau industri yang digeluti. Contoh yang umum terjadi adalah konflik dengan masyarakat lokal dan pencemaran lingkungan di sektor sumber daya alam, penggelapan atau penipuan oleh pihak luar dan internal perusahaan (*fraud*) di industri keuangan, dan kecelakaan di sektor transportasi. Isu-isu spesifik ini sudah harus diantisipasi dengan merancang rencana mitigasi termasuk strategi komunikasi yang jelas. Tidak ada alasan bagi perusahaan untuk tidak siap menghadapi isu-isu dalam

kategori ini, lain halnya dengan bencana alam yang tidak mungkin diperkirakan. Apapun bentuk dan penyebabnya, isu yang tidak ditangani dengan cekatan dapat berubah menjadi krisis dalam waktu yang sangat cepat.

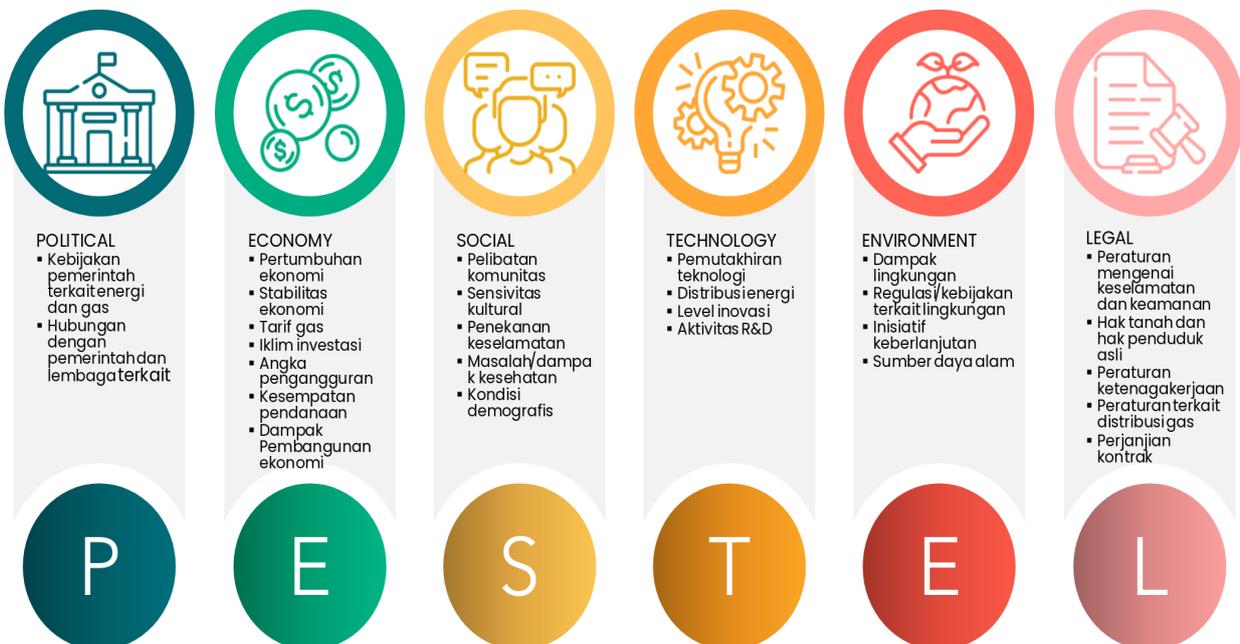
Selain memetakan para pemangku kepentingan dengan tepat, termasuk apa yang menjadi kepentingan (*stake*) mereka, perlu dilakukan *engagement* atau pelibatan yang tepat melalui komunikasi verbal maupun non-verbal, baik secara formal maupun informal. Semua upaya komunikasi ini harus disusun dengan pola jelas, disertai dengan pertanggungjawaban serta pembagian tugas yang tegas dan sedapat mungkin disimulasikan sehingga tidak ada keragu-raguan dalam implementasi strategi komunikasi yang sudah dipersiapkan. Semua fungsi komunikasi korporat perlu berkoordinasi agar pesan yang disampaikan konsisten dan saling menunjang.

Tugas *public affairs* adalah mengidentifikasi faktor-faktor sosial-politik yang relevan dengan

isu atau masalah yang dihadapi perusahaan, sementara *public relations* merumuskan konten pesan dan sarana penyampaiannya melalui kegiatan yang dirancang. Di perusahaan terbuka (Tbk.) *investor relations* bertugas memberikan informasi yang sesuai dengan kebutuhan segmen investor yang memerlukan informasi spesifik untuk kepentingan investasi mereka. Tidak kalah pentingnya adalah *employee relations*, yakni hubungan dengan *stakeholder* internal perusahaan, yaitu para karyawan, yang perlu mengetahui arah yang dituju perusahaan dan bagaimana pimpinan akan mengatasi masalah, jika ada.

Seluruh *stakeholder engagement* harus sinkron dan saling mendukung; tidak boleh ada pesan yang bertolak belakang antara satu fungsi dengan lainnya. Dalam situasi yang krusial, apalagi krisis, perlu adanya kepemimpinan yang langsung dari Direksi hingga CEO perusahaan. Untuk keberhasilannya, perusahaan harus memiliki strategi komunikasi yang telah disusun saat perusahaan tidak sedang menghadapi krisis, dan dievaluasi secara berkala untuk disesuaikan, terutama bila

Memetakan isu: *PESTEL Framework*





ada perubahan pada *stakeholder*. Setiap kegiatan atau upaya komunikasi harus dirancang dan dilaksanakan untuk menghasilkan dampak yang jelas. Dalam konteks keberlanjutan bisnis, komunikasi yang berdampak adalah yang mendukung pencapaian *going concern* melalui perolehan *social license to operate* dari para pemangku kepentingan. Reputasi yang baik sangat krusial dalam pencapaian kedua sasaran ini. Dua pakar yang diakui secara internasional dalam bidang ini, John Doorley dan Helio Fred Garcia, menyimpulkan hasil penelitian jangka panjang mereka berupa rumus bahwa

“Reputasi = Kinerja + Perilaku + Komunikasi”

Kinerja dan perilaku yang positif tidak cukup untuk membentuk reputasi perusahaan tanpa didukung oleh komunikasi yang efektif dan berdampak. Faktor yang disebutkan terakhir inilah, Komunikasi, yang sering tidak mendapatkan perhatian memadai sehingga menjadi penyebab kegagalan dalam pembentukan reputasi.

