

Kearifan Lokal dan Strategi Komunikasi *Public Relations* di BUMN dan Perusahaan Swasta

Rachmat Kriyantono & Halimatus Sa'diyah

Universitas Brawijaya Malang
Jalan Veteran Malang 65145
Email: rachmat_kr@ub.ac.id

Abstract: *This study describes the connection between communication strategies of state-owned enterprises (BUMN) and private companies in Indonesia with its local culture. Constructivism was applied to explore qualitative data, involving the practitioners from BUMN and private companies. The research finds two propositions, i.e. the more local wisdoms are understood, the easier to create communication strategy of public relations that builds good relations with the public; communication strategy based on local wisdoms is used by both BUMN and private companies. The research contributes to enrich public relations study within Indonesian local perspectives.*

Keywords: *communication, culture, local perspectives, public relations.*

Abstrak: *Penelitian ini mendeskripsikan singgungan antara strategi komunikasi BUMN dan perusahaan swasta di Indonesia dengan budaya lokal. Pendekatan konstruktivis dengan metode wawancara digunakan untuk menggali data kualitatif dan melibatkan praktisi dari BUMN dan perusahaan swasta sebagai informan. Penelitian ini menemukan dua proposisi, yakni makin memahami kearifan lokal, maka strategi komunikasi public relations makin mudah dalam membangun hubungan publik; dan penggunaan strategi komunikasi berdasarkan kearifan lokal tidak membedakan BUMN dan perusahaan swasta. Penelitian ini berkontribusi memperkaya kajian public relations dalam perspektif lokal.*

Kata Kunci: *budaya, perspektif lokal, public relations, strategi komunikasi.*

Kajian budaya merupakan hal penting dalam komunikasi. Dissanayake (2003, h. 17) menyebutkan bahwa budaya tanpa komunikasi tidak dapat bernapas. Semua jenis proses komunikasi pun terjadi dalam konteks-konteks budaya (Ayish, 2003; Kriyantono, 2017b, h. 13). Bahkan Hall (dalam Gudykunst & Lee, 2002) mengatakan bahwa “*communication is culture, culture is communication*”.

Budaya adalah “suatu cara hidup yang berkembang, dimiliki bersama oleh sekelompok orang, dan diwariskan

dari generasi ke generasi” (Mulyana & Rakhmat, 2006, h. 25). Budaya terwujud dalam bentuk artefak, pola perilaku, sistem gagasan, dan ideologi (Koentjaraningrat, 2011). Jika budaya tersebut memiliki kemampuan menghadapi pengaruh kebudayaan asing pada waktu kedua kebudayaan itu berhubungan, maka hal itu disebut sebagai kearifan lokal (*local genius/wisdom*) (Rosidi, 2011, h. 29). Menurut Radmila (2011), kemampuan budaya ini dapat muncul karena masyarakat setempat memiliki pemikiran-pemikiran

atau ide-ide yang mengandung nilai-nilai kebijaksanaan, kearifan, dan kebaikan yang terinternalisasi secara turun-temurun dan mentradisi.

Kriyantono (2017b, h. 348) menyebutkan bahwa internalisasi yang mentradisi terjadi karena kearifan lokal tersebut berwujud pesan dan sekaligus strategi penyampaian pesan. Kearifan lokal yang berisi pesan-pesan sosialisasi, penyebaran nilai-nilai budaya, pendidikan, dan kontrol sosial disampaikan melalui berbagai media komunikasi, seperti dongeng, *gethok tular*, *cangkrukan*, seni (ludruk, ketoprak, wayang), tembang-tembang, peribahasa atau sinoman (perkumpulan adat di Jawa). Misalnya, menurut Kriyantono (2017b, h. 346), “nilai-nilai menghormati orang lain disampaikan dengan menggunakan bahasa Jawa *ngoko* atau *krama*”.

Budaya yang terwujud dalam kearifan lokal ini, bersama dengan latar belakang personal dan karakter sosiodemografis, membuat komunikasi bersifat sistemik. Wood (2009, h. 4) menegaskan bahwa “*to interpret communication, we have to consider the system in which it takes place*”. Komunikasi dapat efektif jika sang komunikator mengenal khalayaknya (komunikas/publik), yakni individu atau kumpulan individu yang memiliki berbagai karakteristik, termasuk karakteristik budaya (Sendjaja, 1998; Kriyantono, 2016). Proses memahami komunikasi ini merupakan upaya menciptakan kesamaan latar belakang antara komunikator dan komunikasi. Menurut Daryanto (2011), hal ini disebut homofili. Kesamaan akan

terjadi jika kerangka acuan dan bidang pengalaman (*focus of interest*) komunikator dan komunikasi bertumpang tindih yang membuat proses komunikasi berjalan sama makna (Schramm, 1954).

Pemahaman terhadap karakter budaya ini juga perlu dilakukan oleh praktisi *public relations* sebagai komunikator yang mewakili organisasi sebagai manajer komunikasi (Grunig & Hunt, 1984; Lattimore, Baskin, Heiman, & Toth, 2010; Kriyantono, 2017a; Kriyantono, Destrity, & Amrullah, 2017). *Public relations* adalah proses manajemen komunikasi antara lembaga dan publiknya (Grunig & Hunt, 1984; Grunig, Grunig, & Dozier, 2002; Ledingham, 2008, h. 226; Kriyantono, 2017a & 2017b).

Oleh karena itu, seorang praktisi *public relations* haruslah orang yang serba tahu, yakni orang yang memiliki kemampuan berkomunikasi, pintar, dan berpenampilan menarik (Cutlip, Center, & Broom, 2011; Kriyantono, 2016). Ledingham (2008) menyatakan bahwa, dalam konteks budaya, praktisi *public relations* harus pula memenuhi peran sebagai antropolog sosial yang mampu memahami budaya di sekitar organisasinya. Strategi komunikasi perusahaan untuk mewujudkan hubungan baik dengan publik harus dibangun berdasarkan budaya sekitar perusahaan (Sha, 2006; Durant & Shepherd, 2009; Shin, Heath, & Lee, 2011; Batts, Breslin & Winter, 2012; Ingenoff & Christopher, 2012).

Keterkaitan strategi komunikasi praktisi *public relations* dengan

budaya komunitasnya telah dibuktikan beberapa penelitian. Kuo dan Chew (2009) menemukan bahwa budaya berpengaruh terhadap pemaknaan dan tingkat penerimaan seseorang, sehingga kesesuaian strategi komunikasi dengan budaya mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Penelitian lain membuktikan bahwa budaya *power-distance* di Cina sangat memengaruhi strategi komunikasi. Hal ini membedakannya dengan budaya egaliter di Amerika (Sriramesh & Vercic, 2009, h. 12).

Di sisi lain, permasalahan antara perusahaan dengan lingkungannya dapat terjadi karena strategi perusahaan yang tidak sesuai dengan budaya sekitar (Oliveira, 2013). Pendapat ini selaras dengan penelitian Taylor (2000, h. 279) yang menyebutkan bahwa kegagalan komunikasi perusahaan *Coca-Cola* dalam mengatasi krisis disebabkan oleh kurangnya pemahaman perusahaan terhadap budaya publiknya. *Coca-Cola* cenderung menerapkan strategi yang sama untuk menyelesaikan masalah yang terjadi di beberapa negara berbeda. Kasus *Coca-Cola* tersebut merupakan bukti permasalahan antara perusahaan dan lingkungannya karena ketidakmampuan mengelola budaya.

Kasus *Coca-Cola* tersebut juga menggambarkan bahwa strategi komunikasi dengan mempertimbangkan kearifan lokal sangat diperlukan baik pada situasi normal maupun krisis, yakni situasi saat perusahaan mengalami kejadian tidak terduga, tiba-tiba, berpotensi menimbulkan kerusakan fisik, psikologis, dan sosial-ekonomi, serta

berpotensi mengancam reputasi perusahaan (Devlin, 2007; Coombs, 2010; Kriyantono, 2015a; Kriyantono, Riani, & Savitri, 2017, h. 46).

Krisis membesar atau tidak sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan dalam mengatur dan mengelola aliran komunikasi dari publik internal maupun eksternal (Duhe, 2005; Fearn-Banks, 2007; Kriyantono, 2012; Wigley & Zhang, 2011, h. 2). Hal ini disebabkan karena komunikasi adalah esensi dari manajemen krisis (Coombs, 2010, h. 25). Komunikasi dapat membangun persepsi positif atau negatif perusahaan dan dapat menjadi realitas (Penrose, 2000, h. 167). Kegiatan mengelola komunikasi dalam situasi krisis inilah yang disebut komunikasi krisis (Coombs, 2010; Kriyantono, 2015a). Strategi komunikasi dalam situasi normal dan krisis harus memperhatikan kepentingan publik agar publik tidak menjadi pihak yang paling menderita akibat krisis (Regester & Larkin, 2008; Coombs, 2010; Kriyantono, 2015a; Kriyantono dkk, 2017).

Kasus-kasus di atas menunjukkan bahwa budaya memengaruhi strategi komunikasi dan memiliki bentuk yang bermacam-macam. Di Indonesia, budaya masyarakatnya dipengaruhi oleh agama Islam (Hasbiyallah, 2006, Kriyantono, 2017b). Jumlah Muslim di Indonesia memberikan sumbangsih hingga 12,9% dari populasi Muslim dunia (*Pew Research Center*, 2009). Pengaruh Islam sangat kuat dalam kehidupan masyarakat Indonesia melalui akulturasi dengan budaya lokal. Proses akulturasi menjadikan agama

menjadi dasar kearifan lokal, seperti tampak pada peribahasa *agama ageming aji* yang artinya agama adalah busana berharga. Agama dipahami dalam tataran rasio atau kognitif, serta diyakini dan diamankan dalam setiap perbuatan. Agama pun disimbolkan sebagai *ageman* (busana atau pakaian) yang selalu digunakan individu untuk melindungi diri dari rasa malu dan suhu dingin dan panas yang dapat diartikan melindungi manusia dari perilaku yang tidak baik (Kriyantono, 2017b, h. 370).

Agama merupakan salah satu unsur terbentuknya budaya (Jensen, 2013; Koenjtaraningrat, 2011). Pernyataan tersebut dapat dibuktikan dengan penelitian Servaes (2016, h. 6) yang menemukan bahwa *Guanxi*, pola berbisnis masyarakat Cina, berasal dari nilai-nilai Konfusius dalam agama Kong Hu Cu yang berarti menjaga harmoni dengan sesama. Agama mayoritas di wilayah tertentu, seperti Indonesia, sangat mungkin memberikan pengaruh besar terhadap budaya masyarakat setempat (Amirullah, 2015; Kriyantono, 2017b).

Pemaparan di atas menunjukkan bahwa bahwa di satu sisi komunikasi organisasi tidak dapat dilepaskan dari konteks budaya dan di sisi lain strategi komunikasi yang tidak memperhatikan nilai budaya dapat membuat strategi tersebut tidak efektif. Namun, beberapa penelitian di atas belum secara spesifik mengurai jenis organisasinya.

Hal ini mendorong adanya pembahasan yang menguraikan adopsi nilai-nilai kearifan lokal dalam mengelola strategi komunikasi dalam aktivitas *public relations*

yang dilakukan oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan perusahaan swasta di Indonesia. Asumsinya, strategi komunikasi dalam aktivitas *public relations* yang dilakukan oleh BUMN dan perusahaan swasta menyesuaikan budaya lokal di sekitarnya. Asumsi ini menjadi alasan peneliti untuk melakukan verifikasi data di lapangan.

Peneliti mencoba menjawab permasalahan dan asumsi penelitian ini melalui pengumpulan data pada dua BUMN, yakni PT. Semen Indonesia Gresik dan PT. Pelabuhan Indonesia III Surabaya, keduanya berlokasi di Jawa Timur, Indonesia, serta dua perusahaan swasta, yakni PT. Erindo Mandiri dan PT. Tirta Investama, keduanya berlokasi di Pasuruan, Jawa Timur, Indonesia.

Pemilihan dua jenis badan usaha (perusahaan) ini didasarkan pada beberapa alasan. Pertama, perusahaan-perusahaan tersebut merupakan lembaga bisnis yang dituntut menghasilkan profit. Menurut Freeman (dalam Kriyantono, 2017b, h. 57), profit dapat diraih hanya dengan melaksanakan tanggung jawab sosial terhadap publiknya yang disebut dengan istilah *superior performance*. Hubungan baik dengan publik berpengaruh terhadap kesuksesan aktivitas yang dilakukan oleh organisasi (Brunner, 2009; Coombs, 2010; Kriyantono, 2015a). Kedua, budaya organisasi perusahaan swasta berbeda dengan perusahaan milik negara dan hal tersebut menentukan model aktivitas *public relations*-nya (Kriyantono, 2017b, h. 99).

Kajian tentang strategi komunikasi dengan konteks budaya merupakan hasil perkembangan dari kajian teori komunikasi

yang sebelumnya masih didominasi oleh pemikiran Barat dan dibangun berdasarkan budaya Barat (Dissanayake, 2003; Durant & Shepherd, 2009; Kuo & Chew, 2014; Kriyantono, 2017b; Lawson, 2016, h. 11). Penelitian Dissanayake (1988) menunjukkan bahwa buku-buku komunikasi berperspektif Amerika yang digunakan sebagai referensi di Asia Selatan mencapai 78% dan 71% digunakan di negara-negara yang tergabung dalam *Association of Southeast Asian Nations* (ASEAN).

Hal ini memunculkan kajian tentang fenomena komunikasi dari perspektif budaya lain, selain dari Barat (Ayish, 2003; Carey, 2009; Dissanayake, 2003; Fiske, 2002; Kriyantono, 2017b). Kajian komunikasi Barat belum tentu sepenuhnya dapat diterapkan di tempat lain. Wu (2005, h. 574) meneliti penerapan asumsi *public relations* di Amerika terhadap budaya Asia dan membuktikan bahwa asumsi-asumsi teoritis Amerika tidak dapat diterapkan dalam budaya Asia karena adanya perbedaan sistem politik, nilai budaya, dan lingkungan media. Kriyantono (2015b, h. 123) meneliti kehumasan di perguruan tinggi di Indonesia dan menghasilkan lima proposisi. Dua proposisi bersifat meneguhkan prinsip-prinsip teori *Excellence in Public Relations* dan tiga proposisi lainnya merupakan kondisi khas yang terjadi dalam budaya praktik humas di lembaga pendidikan tinggi di Indonesia.

Hasil penelitian Wu (2005) dan Kriyantono (2015b) di atas semakin menguatkan pendapat Valentini (2007),

Vercic, Grunig, dan Grunig (dalam Holst, 2012), Huang-Horowitz (2012), Lee (2004), dan McQuail (2000), yaitu sebagian prinsip Barat masih memungkinkan untuk diadopsi, tetapi tidak secara keseluruhan. Hal ini terjadi karena setiap negara memiliki budaya yang berbeda-beda, sehingga sangat mungkin muncul perbedaan penggunaan strategi komunikasi terhadap publiknya yang berpengaruh pada pemaknaan dan penerimaan publik terhadap strategi tersebut (Taylor, 2000).

Sementara itu, Lee (2004, h. 613) melakukan eksperimen terhadap 385 warga Hong Kong dan menemukan bahwa strategi komunikasi “*no comment*” sebagai strategi yang dapat diterima oleh masyarakat Hong Kong, meskipun bertentangan dengan teori Barat. Strategi ini efektif karena pengaruh Kong Hu Cu yang menjadi acuan nilai budaya masyarakat Hong Kong, yaitu “berpikir tiga kali sebelum bertindak”.

Penelitian ini juga berkontribusi memperkaya kajian *public relations* dalam perspektif lokal di Indonesia. Menurut Shriramesh & Vercic (2009, h. 1), kajian ilmu pengetahuan mengenai *public relations* internasional masih sangat muda. Hal ini memperkuat signifikansi pembuatan deskripsi mengenai praktik *public relations* di setiap negara untuk mengetahui cara terbaik praktik *public relations* di setiap negara yang berbeda. Kurangnya deskripsi praktik *public relations* di setiap negara ini diperkuat oleh Wu (2005, h. 570) yang menyatakan bahwa dalam 10 tahun terakhir para ilmuwan mulai menaruh perhatian pada praktik *public relations* terhadap budaya

Asia. Kriyantono & McKenna (2017) pun menganggap kajian *public relations* dengan perspektif Indonesia masih kurang karena perspektif Barat terlalu dominan, sehingga teori-teori *public relations* yang khas Indonesia perlu dibangun.

METODE

Pendekatan dan Metode Penelitian

Peneliti menggunakan pendekatan konstruktivis. Pendekatan ini memandang realitas sebagai hasil konstruksi individu yang dipengaruhi oleh pengalaman, latar belakang, serta konteks ruang dan waktu (Creswell, 2007; Daymon & Holloway, 2011; Kriyantono, 2014; Neuman, 2015). Pada penelitian ini, konstruksi realitas mengenai strategi komunikasi *public relations* didasarkan pada pengalaman masing-masing informan. Peneliti juga melakukan identifikasi terhadap adopsi nilai-nilai kearifan lokal dalam proses penyusunan strategi komunikasi *public relations* tersebut. Penelitian konstruktivis tidak mensyaratkan generalisasi data, sehingga kualitas data menjadi hal utama (Wimmer & Dominick, 2011; Kriyantono, 2014; Neuman, 2015).

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam, sehingga peneliti dapat memperoleh data kualitatif. Wawancara adalah percakapan antara periset, yaitu seseorang yang berharap mendapatkan informasi, dan informan, yaitu seseorang yang diasumsikan mempunyai informasi penting tentang suatu objek (Kriyantono, 2014).

Penentuan Informan

Informan penelitian ini dipilih berdasarkan kriteria (*purposive*), yaitu informan yang melaksanakan fungsi *public relations* dan memiliki pengetahuan tentang strategi komunikasi *public relations* dalam menjalin hubungan dengan publik. Aksesibilitas juga menjadi pertimbangan penelitian ini, sehingga proses pengumpulan data menjadi lebih mudah.

Informan penelitian ini adalah empat karyawan pada divisi *public relations* dari BUMN dan perusahaan swasta. Pertama, Muhammad Yunus (selanjutnya disebut MY), karyawan PT. Erindo Mandiri. Kedua, Mulyono Wibisono (selanjutnya disebut MW), karyawan PT. Tirta Investama. Ketiga, Ferdiansyah Oktarizky (selanjutnya disebut FO), karyawan PT. Semen Indonesia Gresik. Keempat, Edy Priyono (selanjutnya disebut EP), karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III Surabaya.

PT. Erindo Mandiri dan PT. Tirta Investama adalah perusahaan Air Minum Dalam Kemasan (AMDK). Air merupakan kebutuhan banyak orang dan berpotensi menjadi sumber krisis bencana alam, *human-error*, atau juga sabotase, sehingga pengelolaannya memerlukan strategi komunikasi *public relations* dalam menjalin hubungan dengan lingkungannya (Coombs, 2010; Kriyantono, 2015a).

PT. Tirta Investama memiliki produk *Aqua* sejak 1973. Menurut riset Goldman Sachs (dalam Marketeers, 2015), *Aqua* menguasai 46.7% pangsa pasar AMDK di Indonesia. *Aqua* juga telah menyanggah penghargaan Proper Hijau pada 2014-2016

(Dahwilani, 2016). Sementara itu, PT. Erindo Mandiri memiliki produk *Aquase*. Sedangkan PT. Semen Indonesia Gresik dan PT. Pelindo III Surabaya dipilih oleh peneliti karena merupakan BUMN yang mengelola sumber daya alam yang berkaitan dengan hajat hidup banyak orang.

Teknik Analisis Data

Analisis dan interpretasi data dilakukan berdasarkan model interaktif yang diungkapkan oleh Miles, Huberman, dan Saldana (2014). Model ini menjelaskan analisis melalui tiga arus kegiatan secara bersamaan, yaitu kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

Pengumpulan data dilakukan dengan mengelompokkan beberapa topik ke dalam kategori yang sesuai. Proses kondensasi data juga dilakukan secara bersamaan, yakni melakukan pemilihan, fokus, penyederhanaan, peringkasan, dan pengubahan data yang ada menjadi kumpulan tulisan yang utuh, serta tidak membuang data begitu saja karena jumlah data yang cukup banyak. Data yang dianggap berada di luar fokus penelitian akan diringkas, sehingga data-data tersebut membentuk sebuah riwayat tersendiri dalam analisis. Pada tahap terakhir, peneliti menyimpulkan dan memverifikasi sajian data yang telah dibuat sebelumnya.

HASIL

Temuan penelitian ini berupa hasil konstruksi para informan yang dipaparkan dalam beberapa kategori data. Selanjutnya, data-data tersebut disintesis menjadi proposisi-proposisi.

Opini Publik dalam Aktivitas *Public Relations*

Keempat informan memiliki konstruksi yang sama tentang opini publik. Opini publik dipandang oleh para informan sebagai hal yang signifikan bagi perusahaan. Perbedaan pemaparan para informan terindikasi pada alasan di balik pemahaman informan mengenai pentingnya opini publik tersebut bagi perusahaan.

MY mengonstruksi bahwa perusahaan memiliki keterkaitan dan saling membutuhkan dengan publiknya, baik internal maupun eksternal. Oleh karena itu, perusahaan harus mengetahui opini publik mengenai perusahaan, tidak terkecuali opini negatif. Tugas MY adalah memberikan umpan balik yang sesuai dengan kebutuhan publik itu.

Jadi, kita menyadari animo masyarakat. Ya, banyaklah. Kalau itu negatif, sedikit saja, itu sudah berhembus. Makanya kita tetap menjaga, kalau *toh* ada hal-hal yang kurang pas, kita bisa terjun langsung, kita komunikasikan. Mereka pun juga akan menginformasikan hal-hal yang kurang pas, memastikan bagaimana sih. Nah nantinya kita akan kasih jawaban yang sebenarnya, yang faktual. (MY, karyawan PT. Erindo Mandiri, wawancara, 7 Juni 2017)

Ada kesamaan pendapat antara MY dan dua informan lain dari BUMN, yakni FO dan EP. FO dan EP menganggap opini publik perlu didengarkan dan diperhatikan sebagai wujud hubungan harmonis perusahaan dengan publiknya. Hal ini merupakan tanggung jawab *Public Relations* atau bagian Hubungan Masyarakat (Humas) untuk menumbuhkan citra yang baik bagi perusahaan.

Humas adalah fungsi manajemen komunikasi yang bertujuan menciptakan kesepahaman dan hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan publiknya, baik internal maupun

eksternal. (FO, karyawan PT. Semen Indonesia Gresik, wawancara, 27 Juni 2017)

Humas merupakan fungsi yang vital bagi manajemen komunikasi perusahaan, baik internal maupun eksternal, yang berguna menciptakan citra positif di mata publik dan *shareholder*. (EP, karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III Surabaya, wawancara, 23 Juli 2017)

Para informan memaknai pentingnya pemahaman terhadap opini publik tersebut sebagai aktivitas yang dapat meminimalkan terjadinya permasalahan antara perusahaan dengan publik. Deteksi terhadap opini publik yang negatif sejak dini dapat menjadi dasar dalam mengonfirmasi kesalahpahaman sebelum permasalahan membesar. Hal ini merupakan manajemen isu sebagai bagian dari *early warning system* (Coombs, 2010; Kriyantono, 2015a; Regester & Larkin, 2008). Hal ini menunjukkan perhatian perusahaan terhadap opini publik yang negatif dan dampak yang dapat menimpa perusahaan jika opini tersebut dibiarkan.

Menurut Galloway dan Kwansah-Aidoo (2005), pemahaman ketiga informan tersebut merupakan wujud upaya perusahaan mengidentifikasi publik yang menjadi target utama setiap program *public relations*-nya. Hal tersebut dilakukan dengan mengetahui respons publik terhadap pesan dari perusahaan, seperti hal-hal yang diketahui publik, hal-hal yang dipercaya publik, dan hal-hal yang dipersepsi publik tentang apa yang diketahuinya.

Sementara itu, MW mengutarakan bahwa kesesuaian program perusahaan dengan opini publik dapat berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan dalam mencapai tujuan. Menurut MW, opini publik

itu dijadikan dasar bagi perusahaan dalam membuat perencanaan program-program perusahaan untuk masyarakat.

Selain *social mapping*, pendapat publik dapat memunculkan program-program tertentu yang mampu memenuhi keinginan publik. Misalnya, terkait isu ketenagakerjaan, banyak warga sekitar yang menuntut agar dapat bekerja di *Aqua* karena mereka berada di lingkungan perusahaan. Dari isu tersebut, perusahaan mengeluarkan program kewirausahaan dan koperasi sebagai bentuk perhatian perusahaan. Dengan adanya dua program tersebut, isu terkait ketenagakerjaan dapat tertangani, karena dua program itu mendukung warga untuk produktif dengan cara berwirausaha dan menjalankan koperasi. (MW, karyawan PT. Tirta Investama, wawancara, 14 Juni 2018)

PT. Tirta Investama memosisikan opini publik sebagai landasan bagi perusahaan untuk menentukan tindakan selanjutnya apabila hal tersebut memberikan keuntungan bagi keduanya. Tindakan tersebut dapat berupa program perusahaan maupun perbaikan atau evaluasi terhadap kegiatan atau program yang telah dilakukan. Inilah yang disebut Regester & Larkin (2008) sebagai "*outside-in thinking*" dan Seitel (2014, h. 205) sebagai "*plan from the outside in*". Organisasi berupaya mempertimbangkan opini, standar etis, lingkungan internasional, sikap-sikap terhadap organisasi, kebijakan publik yang dibuat pemerintah, nilai-nilai dan gaya hidup publik, serta pemuka pendapat (*opinion leader*) saat merancang program strategis dan tidak hanya fokus pada tujuan internal organisasi (Kriyantono, 2015a).

Sasaran Aktivitas *Public Relations*

Sasaran utama kegiatan *public relations* adalah publik sebagai calon konsumen produk perusahaan. Aktivitas perusahaan pasti memengaruhi aktivitas

publik. Publik sebagai lingkungan sosial pun akan memengaruhi aktivitas perusahaan. Harrison (2008, h. 549) menyebut situasi ini sebagai *effect licensed by society*. Namun, Freeman (1984) mengungkapkan bahwa perusahaan harus membuat skala prioritas publik utama yang menjadi sasaran karena keterbatasan anggaran dan luasnya ranah publik tersebut.

Data penelitian ini menunjukkan bahwa media massa menjadi publik sasaran yang paling banyak disebutkan oleh informan. FO mengurutkan publik sasarannya sebagai berikut, “pemegang saham, masyarakat sekitar perusahaan, media massa, dan karyawan”.

Jenis kegiatan dalam relasi dengan publik pun bermacam-macam. FO menyatakan bahwa agenda futsal bersama dengan para pekerja media massa menjadi salah satu cara membangun hubungan dengan media massa.

Kalau saya *nggak* lagi banyak kerjaan saya selalu sempatkan bertemu wartawan di luar perusahaan. Entah di *mall*, di *café*, atau dimana yang kita bisa santai makan bareng atau saya traktir *ngopi-ngopi*. Saya juga pernah futsal *bareng* dengan mereka”. (FO, karyawan PT. Semen Indonesia Gresik, wawancara, 27 Juni 2017)

Hubungan baik dengan media massa dilakukan informan agar tidak muncul pernyataan dari pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab saat terjadi isu negatif mengenai perusahaan.

Fungsinya ketika ada isu kurang enak, misalnya tentang aktivitas pabrik yang sempat membuat beberapa pihak merasa terganggu. Berita negatif memang tidak mungkin tidak ada, tapi kalau hubungan dengan media massa sudah baik, mereka itu cenderung melakukan konfirmasi sebelum memberitakan suatu hal. Konfirmasi ini mencegah munculnya jawaban

dari pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab. (FO, karyawan PT. Semen Indonesia Gresik, wawancara, 27 Juni 2017)

Berdasarkan temuan di atas, praktisi *public relations* telah menerapkan nilai-nilai kearifan lokal *cangkrukan*, seperti *cangkrukan* yang dilakukan dengan para pekerja media massa. Inilah ciri masyarakat Indonesia yang turun-temurun antargenerasi. *Cangkrukan* ini merupakan bentuk komunikasi kebersamaan. *Cangkrukan* dapat membuat praktisi *public relations* menciptakan kesamaan dan meniadakan jurang pemisah dengan publiknya.

Sementara itu, EP mengungkapkan bahwa urutan publik sasarannya adalah pemegang saham, pengguna jasa pelayaran, pemerintah, media massa, masyarakat sekitar, dan karyawan. Sedangkan MY menyebutkan bahwa publik sasarannya adalah publik internal yang dimulai dari Kepala Seksi (Kasi) atau *supervisor* di divisi karyawannya dan kepala, serta publik eksternal, yaitu kepala dusun dan kepala desa. Sementara itu, MW menyebutkan bahwa MW fokus juga pada kepala desa yang kemudian disampaikan ke perusahaan.

Data di atas menjelaskan bahwa publik eksternal menjadi publik sasaran yang banyak diperhatikan program *public relations*. Informan menyebut media massa dan pemuka pendapat tradisional dari desa-desa, seperti kepala desa atau kepala dusun. Teorikomunikasi dua tahap menggambarkan bahwa publik memiliki rujukan untuk lebih memahami pesan yang mereka terima. Rujukan tersebut bisa mencakup media massa dan pemuka pendapat (Scramm,

1954). Peneliti beranggapan bahwa media massa adalah sumber rujukan modern, sedangkan kepala desa atau kepala dusun adalah sumber rujukan nilai-nilai kearifan lokal masyarakat, yakni *getok tular*. Informasi yang diterima publik tidak begitu saja dipercaya, tetapi disampaikan melalui *getok tular* oleh kepala desa atau kepala dusun sebagai pemuka pendapatnya.

Upaya menjadikan media sebagai publik sasaran menjadi bukti bahwa praktisi *public relations* memiliki posisi krusial dalam membentuk agenda media, terutama melalui pengaruh terhadap berita tentang perusahaannya yang dapat memengaruhi opini publik, prestasi finansial, dan reputasi organisasi (Kiousis, Popescu, & Mitrook, 2007). Media juga mempunyai peran besar membangun opini saat sebuah peristiwa menjadi perhatian publik melalui pemilihan atribut tertentu guna mendeskripsikan peristiwa tersebut (Kriyantono, 2017b).

Kearifan Lokal Sebagai Penentu Hubungan Publik

MY mengutarakan bahwa urutan pertama penentu hubungan perusahaan dengan publik adalah komunikasi. Pernyataan ini memperkuat literatur yang menyatakan bahwa komunikasi merupakan hal utama dalam upaya menjalin hubungan antara perusahaan dengan publiknya. MY juga mengatakan bahwa komunikasi menjadi kunci kelancaran perusahaan karena komunikasi membuat perusahaan dapat memahami keinginan atau harapan publik terhadap perusahaan. Publik pun dapat memahami kepentingan perusahaan dan menciptakan kedekatan dengan perusahaan.

Komunikasi untuk menjalin hubungan dengan publik dilakukan PT. Erindo Mandiri melalui beberapa kegiatan, seperti pertemuan rutin sebulan sekali. Pertemuan ini digunakan untuk membahas kinerja perusahaan dan sekaligus menjadi ajang membangun keakraban dengan staf perusahaan. *Public relations* juga ikut bergabung dengan perkumpulan karyawan.

Kalau di luar itu, pasti pas saya keliling itu saya tanya “*Gimana*, lancar, sehat?” Nah itu saja sudah memberikan nuansa beda. Jadi bukan saya tidak menjaga privasi saya dan sebagainya, sehingga sopir pun sering kalau ada masalah langsung disampaikan di luar kerja itu ke rumah. Makanya, dulu itu sering, kok sampai seperti itu. Jadi biasanya kan, sungkan, ada jarak, ya bagaimana bahasa-bahasa sopir, ya itu sudahlah. Waktu di forum mereka saya masuk, “*Gimana*, hati-hati pak” *wes* banyak hal.” (MY, karyawan PT. Erindo Mandiri, wawancara, 7 Juni 2017)

Berdasarkan pernyataan di atas, tampak bahwa informan menerapkan kearifan lokal berupa komunikasi *blusukan*, yakni berbaur dengan aktivitas publik.

Komunikasi *blusukan* juga dilakukan MY untuk publik eksternalnya melalui partisipasi dalam kegiatan komunitas di sekitar perusahaan, seperti pengajian, kegiatan 17 Agustus, dan sedekah desa. Hal ini merupakan cerminan bentuk komunikasi nonverbal dalam membangun hubungan baik dengan publik eksternal melalui kedekatan interpersonal. Perusahaan juga melakukan silaturahmi kepada kepala desa, kepala dusun, serta tokoh masyarakat, baik bersamaan dengan belangsungnya kegiatan masyarakat sekitar maupun sekadar bersilaturahmi.

MY juga menganggap bahwa penentu hubungan perusahaan dan publiknya adalah budaya publik di sekitar perusahaan. Budaya dianggap sebagai pengetahuan

dasar yang harus diketahui dan dipahami oleh perusahaan, terutama perusahaan seperti PT. Erindo Mandiri yang lokasi dan aktivitasnya bukan di area industri. MY menyebutkan bahwa budaya menjadi acuan perusahaan dalam menentukan cara yang efektif untuk menjalin hubungan baik dengan publiknya.

Kita juga menjalin hubungan dengan lingkungan karena kita menyadari bahwa perusahaan ini berdiri di lingkungan pemukiman, bukan di area industri. Maka kultur dari lingkungan, dari masyarakat sekitar, harus kita pahami ya, harus kita ikuti. Terutama di sini rata-rata kan agamis semua, maka kita juga berusaha untuk menyatu di sana. (MY, karyawan PT. Erindo Mandiri, wawancara, 7 Juni 2017)

MY juga mengungkapkan contoh kegiatan yang menggunakan aspek budaya, seperti *istighasah* bersama dengan karyawan setiap bulan sekali pada Jumat. Kegiatan ini diadakan untuk mendoakan perusahaan agar berjalan dengan lancar. Sementara itu, MW menuturkan bahwa kearifan lokal komunitas sekitar menjadi faktor penting yang perlu diperhatikan perusahaan dalam menjalin hubungan dengan publiknya. Kearifan lokal komunitas sekitar dapat membantu perusahaan untuk mengetahui dan memahami karakter publiknya, sehingga perusahaan dapat merencanakan strategi yang sesuai dengan karakter tersebut. Perusahaan wajib menelusuri sejarah atau asal mula daerah tersebut, kebiasaan atau upacara adat yang biasa mereka lakukan, karakter komunitas, dan tokoh-tokoh yang berpengaruh di komunitas tersebut. Hal ini dapat berpengaruh terhadap aktivitas perusahaan yang berkaitan dengan publik internal maupun eksternal, terutama bagi

perusahaan yang sebagian besar dari karyawannya berasal dari komunitas sekitar seperti perusahaan tempat MW bekerja.

MW juga menuturkan bahwa salah satu contoh kearifan lokal yang menjadi perhatian perusahaan adalah keyakinan untuk melakukan ruwatan sumber air oleh masyarakat Jatianom yang merupakan daerah operasi PT. Tirta Investama. Perusahaan menghormati kebiasaan tersebut dengan turut melakukan ruwatan sumber air satu tahun sekali sebagai upaya menjaga dan membina hubungan baik dengan masyarakat sekitar. Perusahaan menyiapkan segala keperluan ruwatan tersebut dengan mengundang salah satu tokoh masyarakat dan beberapa perwakilan warga.

Kearifan lokal juga ditemui dalam pola pengambilan keputusan. Para informan mengaku dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan terkait arah kebijakan dan program perusahaan. Proses pengambilan keputusan tersebut meliputi keputusan-keputusan yang berhubungan dengan citra dan eksistensi perusahaan.

Saya dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan yang berhubungan dengan citra perusahaan secara langsung, misalnya kalau ada demo atau isu "miring" mengenai aktivitas pabrik yang mencemari lingkungan. (FO, karyawan PT. Semen Indonesia Gresik, wawancara, 27 Juni 2017)

Seluruh keputusan mulai dari yang teknis, seperti konten publikasi, hingga yang berhubungan dengan manajemen, seperti demo masyarakat dan penentuan program kerja. (EP, karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III Surabaya, 23 Juli 2017)

Pengambilan keputusan melalui musyawarah juga dilakukan oleh *public relations* PT. Semen Indonesia.

Keputusan-keputusan yang pada saat pengambilannya harus melalui musyawarah atau rapat itu adalah keputusan yang berjangka panjang, seperti program kerja atau yang berpengaruh terhadap penanganan demonstrasi karena sebuah isu misalnya. Tapi kalau misalnya tentang desain majalah atau buletin saja ya tidak perlu sampai musyawarah dengan manajemen. (FO, karyawan PT. Semen Indonesia Gresik, wawancara, 23 Juli 2017)

Public relations PT. Pelindo III menambahkan bahwa *rembugan* menjadi pilihan dalam upaya pengambilan keputusan yang strategis.

Karena keputusannya itu keputusan strategis yang menyangkut kepentingan banyak orang, misalnya ada demo, penanganannya perlu *rembugan* dulu. *Ndak* bisa hal-hal seperti itu diputuskan dengan mengambil suara terbanyak, misalnya saat menentukan *venue* untuk *event*. (EP, karyawan PT. Pelabuhan Indonesia III Surabaya, wawancara).

Proposisi

Peneliti dapat merumuskan dua proposisi penelitian ini berdasarkan deskripsi temuan data di atas. Kedua proposisi ini dibangun dari kecenderungan data yang didapatkan di lapangan. Pertama, apabila perusahaan semakin memahami kearifan lokal, maka strategi komunikasi *public relations* semakin mudah membangun hubungan dengan publik. Kedua, penggunaan strategi komunikasi yang berdasar pada kearifan lokal tidak membedakan antara BUMN dan perusahaan swasta. Kedua jenis institusi tersebut menerapkan kearifan lokal.

PEMBAHASAN

Bagian ini menjelaskan secara teoritis kedua proposisi di atas. Para informan menyadari pentingnya budaya bagi aktivitas perusahaan dalam menjalin

hubungan dengan publiknya. Perusahaan yang diteliti tampak memahami signifikansi dan pengaruh opini publik bagi aktivitas perusahaan. Para informan memahami bahwa pengaruh budaya lokal terhadap cara berpikir, sikap, dan perilaku seseorang dalam kehidupan sehari-hari akan berpengaruh pula terhadap aktivitas perusahaan. Kuo & Chew (2009) menyatakan bahwa penentu keberhasilan sebuah perusahaan dalam melakukan strategi komunikasi dengan publiknya adalah penyesuaian strategi yang dilakukan perusahaan berdasarkan budaya publik di sekitar perusahaan. Budaya lokal masyarakat sekitar menentukan cara mereka dalam memaknai dan menerima strategi atau aktivitas perusahaan (Huang, 2001).

Menurut Dozier (1984), kesuksesan membangun hubungan dengan lingkungan akan memengaruhi tujuan dan arah perusahaan dalam melakukan aktivitas. Sementara itu, poin penting yang menjadi penentu keberhasilan sebuah perusahaan dalam melakukan strategi komunikasi terhadap publiknya adalah pertimbangan mengenai budaya lokal di sekitarnya (Ingenoff & Christopher, 2012). Upaya perusahaan untuk memahami budaya lokal di sekitarnya dapat menyukseskan strategi perusahaan menjalin hubungan baik dengan publiknya sekaligus menjadi dasar dalam menentukan strategi komunikasi terhadap publiknya.

Tone, Skitmore, dan Wong (2009) menyatakan bahwa setiap perusahaan harus memiliki perspektif global yang mengarahkan organisasi untuk memahami

perbedaan dan menyesuaikan tindakan mereka dengan konteks budaya di sekitarnya. Selain itu, keberhasilan perusahaan dalam melakukan strategi komunikasi terhadap publiknya ditentukan oleh kesesuaian tindakan perusahaan dengan budaya yang ada (Ingenoff & Christopher, 2012, h. 46).

Interaksi telah terjadi antara budaya lokal dengan budaya organisasi perusahaan, seperti pengalaman PT. Tirta Investama sebagai perusahaan multinasional dan merupakan anak perusahaan Danone Group asal Perancis. Menurut Hofstede (dalam Hilal, 2006, h. 141), terbentuknya budaya organisasi tidak terlepas dari peran pendiri atau pemimpin organisasi yang akan menerapkan nilai-nilai budaya negaranya kepada anggota organisasi. Hal tersebut tidak berlaku untuk PT. Tirta Investama. Data penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan melakukan penyesuaian dengan karakter karyawannya dalam penerapan budaya organisasi yang berasal dari induk perusahaan.

Penggunaan strategi komunikasi yang berdasar pada kearifan lokal terjadi baik di BUMN maupun perusahaan swasta. Sarana komunikasi yang disediakan oleh perusahaan untuk menjalin hubungan dengan publiknya menunjukkan upaya perusahaan untuk menciptakan komunikasi dua arah dan mengetahui penilaian publik terhadap perusahaan. Menurut Soemirat dan Ardianto (2012), komunikasi timbal balik antara perusahaan dengan publiknya dapat menciptakan rasa saling pengertian dan dukungan antara keduanya yang

akan berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan. Sementara itu, pemberian fasilitas kepada publik untuk berkomunikasi dengan perusahaan merupakan bagian dari upaya menjalin hubungan (Huang dalam Brunner, 2009, h. 155).

Pengaruh budaya lokal terhadap budaya suatu organisasi juga dapat dijelaskan melalui pendapat Pacanowsky & Trujillo (dalam West & Turner, 2008) yang mengatakan bahwa karyawan memiliki kontribusi dalam pembentukan budaya sebuah organisasi. Setiap karyawan menciptakan, menggunakan, dan menginterpretasikan simbol-simbol dalam interaksi yang mereka lakukan hingga pada akhirnya mempertahankan realitas organisasi dan membentuk sebuah budaya (West & Turner, 2008). Perusahaan yang karyawannya berasal dari lingkungan sekitar berpotensi menjalin interaksi sehari-hari antara perusahaan dengan karyawannya yang berdampak pada terbentuknya budaya yang tidak jauh berbeda dengan budaya lokal.

Hal tersebut dapat dilihat pada proses pengambilan keputusan melalui musyawarah yang merupakan wujud kearifan lokal masyarakat. Cara pengambilan keputusan ini memerlukan kesediaan berbagai pihak untuk mengorbankan kepentingannya demi kepentingan yang lebih besar. Hal ini disebut dalam istilah Jawa sebagai *wani ngalah, luhur wekasane*. Cara bermusyawarah tampak sudah diterapkan dengan baik oleh informan, yakni *yen ono rembug dirembug, nanging olehe ngrembug kanthi ati sing sareh* yang berarti menyelesaikan permasalahan

melalui musyawarah dengan kepala dingin, hati tenang, dan pikiran jernih (Kriyantono & McKenna, 2017, h. 7). Pengambilan keputusan secara musyawarah juga mengadopsi nilai-nilai agama Islam yang mengajarkan musyawarah dalam penyelesaian masalah, seperti disebut di Qur'an 3: 159.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa informan menerapkan kearifan lokal berupa komunikasi *blusukan*, yakni berbaur dengan aktivitas publik. Komunikasi *blusukan* adalah komunikasi tatap muka dengan mendatangi publiknya. Aktivitas ini menumbuhkan kedekatan personal yang dapat meminimalkan jarak psikologi dan memunculkan komunikasi *sambung roso* yang menimbulkan empati kuat. Menurut perspektif Barat, komunikasi *blusukan* ini disebut *managing by around* (Kriyantono, 2017b, h. 252).

Budaya *cangkrukan* yang menjadi andalan informan dalam menjalin hubungan dengan publik juga merupakan wujud penerapan nilai-nilai lokal. Menurut Gunaratne (2009), budaya kebersamaan ini menekankan pada kondisi harmonis dengan lingkungan. Dunia dianggap sebagai unit tunggal yang saling terkoneksi dan tergantung sebagai keseluruhan, serta cenderung fokus pada keseluruhan dan kesatuan. Kearifan lokal kita berprinsip pada perlunya hubungan antara makro-kosmos (*jagad gedhe*) dan mikro-kosmos (*jagad cilik*) (Purwadi, 2011, h. 241).

Teori *Organization-Public Relationship* (OPR) menjelaskan bahwa menjalin hubungan dengan publik sesuai dengan etika penting bagi sebuah organisasi, yaitu dengan

memberikan kesempatan kepada publik untuk berinteraksi dengan perusahaan (Kriyantono, 2017b, h. 24). Fasilitas yang disediakan kedua perusahaan di atas menunjukkan sikap perusahaan yang sesuai dengan etika, yaitu fasilitas berupa kesempatan yang diberikan perusahaan kepada publiknya untuk menyampaikan pendapat. Pendapat yang disampaikan oleh publik merupakan wujud umpan balik publik terhadap aktivitas perusahaan, terutama umpan balik terhadap kegiatan *public relations* yang dilakukan perusahaan (Soemirat & Ardianto, 2012).

SIMPULAN

Hasil penelitian secara umum telah membuktikan asumsi penelitian ini, yakni focus BUMN dan perusahaan swasta di Indonesia dalam mengelola strategi komunikasi dalam aktivitas *public relations*-nya adalah upaya untuk menjalin hubungan dengan publiknya dan melakukan penyesuaian dengan budaya lokal di sekitar perusahaan.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kesesuaian antara pendekatan perusahaan yang menggunakan kearifan lokal, seperti komunikasi *blusukan*, dengan konsep Islam, seperti silaturahmi dan musyawarah, memberikan bantuan, melakukan kunjungan (*blusukan*), dan menebarkan salam. Penyelesaian masalah oleh perusahaan, baik internal maupun eksternal, lebih mengutamakan rasa persaudaraan dengan melakukan musyawarah dan memanfaatkan kedekatan yang terjalin untuk dapat menyelesaikan masalah dengan kepala dingin.

Saran

Penelitian ini memiliki limitasi, yakni temuan data tidak dimaksudkan untuk tujuan generalisasi dalam konteks yang lebih luas. Oleh karena itu, rekomendasi untuk penelitian selanjutnya yakni survei tentang aktivitas *public relations* dapat dilakukan dalam konteks budaya yang lebih luas, untuk mendapatkan bukti penerapan kearifan lokal dalam banyak praktik *public relations*.

DAFTAR RUJUKAN

- Amirullah. (2015). Islam di Madura. *Islamuna*, 2, 56-69.
- Ayish, M. I. (2003). Beyond western-oriented communication theories: A normative Arab-Islamic perspective. *The Public*, 10(2), 79-92.
- Batts, S., Breslin, J., & Winter, S. (2012). Communication, culture and context: Best practice for working internationally. *Legal Information Management*, 12, 278-283.
- Brunner, B. R. (2009). Defining public relations relationships and diversity's part in the process: Practitioners' perspectives. *Journal of Promotion Management*, 14(3), 153-167.
- Carey, J. W. (2009). *Communication as culture: Essay on media and society* (revised edition). New York, USA: Routledge.
- Coombs, W. T. (2010). Parameter for crisis communication. Dalam W. Timothy Coombs & Sherry J. Holladay (Eds), *The handbook of crisis communication*. West Sussex, UK: Wiley-Blackwell.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. California, USA: Sage Publications.
- Cutlip, S. M., Center, A. H., & Broom, G. M. (2011). *Effective public relations*. Englewood Cliffs, USA: Prentice-Hall.
- Dahwilani, D. M. (2016). *10 pabrik AQUA group raih anugerah PROPER Hijau 2016*. <<https://ekbis.sindonews.com/read/1161310/34/10-pabrik-aqua-group-raih-anugerah-proper-hijau-2016-1481127440>>
- Daryanto. (2011). *Ilmu komunikasi*. Bandung, Indonesia: SAS.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2011). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. New York, USA: Routledge.
- Devlin, E. S. (2007). *The crisis management planning and execution*. New York, USA: Auerbach Publication.
- Duhe, S. F. (2005). The source behind the first days of the anthrax attacks: What can practitioners learn? *Public Relations Quarterly*, 50(1), 7-12.
- Dissanayake, W. (1988). The need for Asian approaches to communication. Dalam Wimal Dissanayake (Ed), *Communication theory: The Asian perspective*, h. 1-19. Singapura: Asian Mass Communication Research and Information Center.
- Dissanayake, W. (2003). Asian approaches to human communication: Retrospect and prospect. *Intercultural Communication Studies*, XII-4, 17-37.
- Dozier, D. M. (1984). Programme evaluation and roles of practitioners. *Public Relations Review*, 10(2), 13-21.
- Durant, A. & Shepherd, I. (2009). 'Culture' and 'communication' in intercultural communication. *European Journal of English Studies*, 13(2), 147-162.
- Fearn-Banks, K. (2002). *Crisis communication: A casebook approach* (2nd edition). New Jersey, USA: Prentice-Hall.
- Fiske, J. (2002). *Introduction to communication studies*. New York, USA: Routledge-Taylor & Francis e-Library.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, USA: Pitman.

- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York, USA: Rinehart and Winston, Inc.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Gudykunst, W. B., & Lee, C. M. (2002). Cross-cultural communication theories. Dalam W. B. Gudykunst & B. Mody (Eds), *Handbook of international and intercultural communication* (2nd edition). California, USA: Sage Publications.
- Gunaratne, S. A. (2009). Asian communication theory. In S. W. Littlejohn & K. Foss (Eds.), *Encyclopedia of communication theory*. California, USA: Sage Publications.
- Hasbiyallah. (2006). *Fikih*. Bandung, Indonesia: Grafindo Media Pratama.
- Hilal, A. V. G. (2006). Brazilian national culture, organizational culture and cultural agreement: Findings from a multinational company. *Cross Culture Management*, 6(2), 139-167.
- Holst, A. (2012). *Determining cultural influence on crisis communication*. Pittsburgh, USA: Carnegie Mellon University, Tepper School of Business.
- Huang-Horowitz, N. C. (2012). Conceptualizing a theoretical model for the practice of public relations in the small business environment. *Public Relations Journal of Public Relations Society of America*, 6, 1-35.
- Huang, Y. (2001). OPRA: A cross cultural, multiple-item scale for measuring organization-public relationship. *Journal of Public Relations Research*, 13(1), 61-90.
- Ingenhoff, D. & Christopher, R. (2012). International comparative PR and communication management research: The advancement of the state of the art. Dalam *Proceedings of the 19th International Public Relations Research Symposium Bledcom* (h. 43-50). Lake Bled, Slovenia: BledCom Academic.
- Jensen, J. S. (2013). Normative cognitive in culture and religion. *Journal for the Cognitive Science of Religion*, 1 (1), 47-70.
- Kiouis, S., Popescu, C., & Mitrook, M. (2007). Understanding influence on corporate reputatio: An examination of public relations efforts, media coverage, public opinion and financial performance from an agenda building and agenda setting perspective. *Journal of Public Relations Research*, 19(2), 147-165.
- Koentjaraningrat. (2011). *Pengantar antropologi 1*. Jakarta, Indonesia: Rineka Cipta.
- Kriyantono, R. (2012). Measuring a company reputation in a crisis situation: An ethnography approach on the situational crisis communication theory. *International Journal of Business and Social Science*, 3(9), 214-223.
- Kriyantono, R. (2014). *Teknik praktis riset komunikasi*. Jakarta, Indonesia: Kencana.
- Kriyantono, R. (2015a). *Public relations, issue & crisis management: Pendekatan critical public relations, etnografi kritis & kualitatif*. Jakarta, Indonesia: Kencana.
- Kriyantono, R. (2015b). Konstruksi humas dalam tata kelola komunikasi lembaga pendidikan tinggi dalam era keterbukaan informasi publik. *Jurnal Pekommas*, 18(2), 117-126.
- Kriyantono, R. (2016). *Public relations writing: Teknik produksi media public relations dan publisitas korporat*. Jakarta, Indonesia: Kencana Prenada.
- Kriyantono, R. (2017a). Do the different terms affect the roles? A case study of excellent public relations practices in Indonesia. *International Journal of Applied Business & Economic Research*, 15(6), 193-209.
- Kriyantono, R. (2017b). *Teori public relations perspektif barat dan lokal: Aplikasi penelitian dan praktik*. Jakarta, Indonesia: Kencana.
- Kriyantono, R., Amrullah, A., & Destriy, N. A. (2017). The models of government public relations in Indonesia. *Global Journal of Business & Social Sciences Review*, 5(3), 194-199.

- Kriyantono, R., & McKenna, B. (2017). Developing culturally relevant to Indonesian public relations theory. *Malaysia Journal of Communication*, 33(1), 1-16.
- Kriyantono, R., Yuyun A. R., & Savitri, R. I. (2017). Public's attribution vs punitive behavior in Indonesian public relations practice. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 14(1), 43-60.
- Kuo, E. C. Y., & Chew, H. E. (2009). Beyond ethnocentrism in communication theory: Towards a culture-centric approach. *Asian Journal of Communication*, 19(4), 422-437.
- Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S., & Toth, E. L. (2010). *Public relations: The profession and the practice*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Lawson, A.D. (2016). A state of emergency in crisis communication an intercultural crisis communication research agenda. *Journal of Intercultural Communication Research*, 46(1), 1-54.
- Ledingham, J. A. (2008). Cross-cultural public relations: A review of existing models with suggestions for a post-industrial public relations pyramid. *Journal of Promotion Management*, 14(3), 225-241.
- Lee, B. K. (2004). Audience-oriented approach to crisis communication: Study of Hong Kong Consumers' evaluation of an organizational crisis. *Communication Research*, 31(5), 600-618.
- Marketeers. (2015). *Industri air minum di Indonesia tidak pernah paceklik*. <<http://marketeers.com/industri-air-minum-di-indonesia-tak-pernah-paceklik/>>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd edition). Thousand Oaks, USA: Sage Publications.
- McQuail, D. (2000). Some reflections on the bias of media theory. *Asian Journal of Communication*, 10(2), 1-13.
- Mulyana, D., & Rakhmat, J. (2006). *Komunikasi antarbudaya: Panduan berkomunikasi dengan orang-orang berbeda budaya*. Bandung, Indonesia: Remaja Rosdakarya.
- Neuman, W. L. (2015). *Metodologi penelitian sosial: Pendekatan kualitatif dan kuantitatif* (7th edition). (E. T. Sofia, Terjemahan). Jakarta, Indonesia: PT.Indeks.
- Oliveira, M. F. (2013). Multicultural environments and their challenges to crisis communication. *Journal of Business Communication*, 50(3), 253-277.
- Penrose, J. M. (2000). The role of perception in crisis planning. *Public Relations Review*, 26(2), 155-171.
- Pew Research Center. (2009). *Mapping the global moslem population*. <<http://www.pewforum.org/2009/10/07/mapping-the-global-muslim-population/>>
- Purwadi. (2011). Etika komunikasi dalam budaya Jawa. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 9(3), 139-249.
- Ramayulis. (2010). Traktat marapalam "adat basandi syara', syara' basandi kitabullah" (diktum karamat konsensus pemuka adat dengan pemuka agama dalam memadukan adat dan Islam di Minangkabau-Sumatera Barat). Paper dipresentasikan di *Annual Conference on Islamic Studies Ke-10*. Banjarmasin, Indonesia: Kementerian Agama.
- Radmila, S. (2011). *Kearifan lokal: Benteng kerukunan*. Jakarta, Indonesia: Gading Inti Prima.
- Regester, M., & Larkin, J. (2008). *Risk issues and crisis management in public relations: A casebook of best practice*. London, UK: Kogan Page.
- Rosidi, A. (2011). *Kearifan lokal dalam perspektif budaya Sunda*. Bandung, Indonesia: Kiblat.
- Schramm, W. (1954). How communication works. In W. Schramm (Ed), *The process and effects of mass communication*. Urbana, USA: University of Illinois Press.
- Sendjaja, S. D. (1998). *Pengantar komunikasi*. Jakarta, Indonesia: Universitas Terbuka.
- Servaes, J. (2016). Guanxi in intercultural communications and public relations. *Public Relations Review*, 42(3), 459-464.

- Sha, B. (2006). Cultural identity in the segmentation of publics: An emerging theory of intercultural public relations. *Journal of Public Relations Research, 18*(1), 45-65.
- Shin, J., Heath, R. L., & Lee, J. (2011). A contingency explanation of public relations practitioner leadership styles: Situation and culture. *Journal of Public Relations Research, 23*(2), 167-190.
- Soemirat, S. & Ardianto, E. (2012). *Dasar-dasar public relations*. Bandung, Indonesia: Remaja Rosdakarya.
- Sriramesh, K., & Vercic, D. (2009). A theoretical framework for global public relations research and practice. In K. Sriramesh & D. Vercic (Eds), *The global public relations handbook: Theory, research, and practice* (h. 3-24). New York, USA: Taylor and Francis Group.
- Taylor, M. (2000). Cultural variance as a challenge to global public relations: A case study of the Coca-Cola scare in Europe. *Public Relations Review, 26*(3), 277-293.
- Valentini, C. (2007). Global versus cultural approaches in public relationship management: The case of the European Union. *Journal of Communication Management, 11*(2), 117-133.
- West, R. & Turner, L. H. (2008). *Pengantar teori komunikasi: Analisis dan aplikasi (edisi 3)*. (M. N. D. Maer, Terjemahan). Jakarta, Indonesia: Salemba Humanika.
- Wigley, S., & Zhang, W. (2011). A study of PR practitioner use of social media in crisis planning. *Public Relations Journal, 5*(3), 1-16.
- Wimmer, R. G., & Dominick, J. R. (2011). *Mass media research: An introduction (edisi 9)*. Boston, USA: Wadsworth, Cengage Learning.
- Wood, J. T. (2009). *Communication in our lives (5th edition)*. Boston, USA: Wadsworth.
- Wu, M. Y. (2005). Evaluating the applicability of American Public Relations assumptions and theories in Asian cultures. Dalam *8th International Public Relations Research Conference Proceedings* (h. 570-576). Florida, USA: Drexel University.