MODUL

PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR

Strategi Komunikasi Organisasi Sektor Publik

PKA

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
2021

MODUL

STRATEGI ORGANISASI KOMUNIKASI SEKTOR PUBLIK

PELATIHAN KEPEMIMPINAN ADMINISTRATOR

LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA

REPUBLIK INDONESIA

TAHUN 2021

Hak Cipta © pada:
Lembaga Administrasi Negara
Edisi Tahun 2021

Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia
Jl. Veteran No. 10 Jakarta Pusat 10110

STRATEGI KOMUNIKASI ORGANISASI SEKTOR PUBLIK

Modul Pelatihan Kepemimpinan Administrator

TIM PENGARAH SUBSTANSI:

1. Dr. Muhammad Taufiq, DEA
2. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm.

PENULIS MODUL:

1. Dr. Marlin P. Marpaung M.Sc.
2. Madeline K Hendytio

REVIEWER: Dr. Adi Suryanto, S.Sos., M.Si.

EDITOR: Andhi Kurniawan, S.Hut., M.Si.

COVER: Anton Sri Pambudi, SAP., M.Si.

Jakarta – LAN – 2021

ISBN:

KATA PENGANTAR

Arah pembangunan Sumber Daya Manusia (SDM) Aparatur ditujukan pada pembentukan SDM Aparatur yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN, mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. SDM Aparatur juga diarahkan agar mampu beradaptasi terhadap perubahan global yang sangat dinamis. Oleh karena itu, penyiapan SDM Aparatur ke depan harus diarahkan pada peningkatan daya saing yang komprehensif baik terkait penguatan teknologi, infrastruktur, dan sistem, maupun penguatan terhadap penguasaan pengetahuan, *networking*, dan kolaborasi. Kunci keberhasilan dari semua unsur tersebut terletak pada kualitas sumber daya manusia yang berperan sebagai penggerak utamanya.

Perubahan mendasar yang saat ini sedang terjadi di dunia yaitu Revolusi Industri 4.0 dimana teknologi informasi menjadi hal yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan sehari-hari. Hal tersebut juga membawa pengaruh terhadap pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Perkembangan teknologi informasi mengubah *business process* di segala bidang dan menjadikan kegiatan yang semula dilakukan secara manual kini dilakukan melalui teknologi informasi. Dalam dunia bisnis, pelaku usaha tidak perlu memiliki modal yang berwujud untuk dapat memulai sebuah bisnis, sedangkan dari sisi konsumen segala transaksi dapat dilakukan

melalui *online*. Untuk mendapatkan barang yang dibutuhkan, orang tidak perlu datang ke supermarket, cukup dengan menggunakan berbagai aplikasi, barang yang dibutuhkan tersebut dapat diantarkan langsung ke depan pintu rumah.

Demikian juga dengan pembelajaran, orang tidak perlu datang ke tempat pelatihan, tetapi dapat melalui model pembelajaran e-learning. Hal ini tentu membawa pengaruh perubahan *mindset* dalam pengembangan kompetensi ASN dimana pembelajaran jarak jauh melalui *e-learning* menjadi hal yang tidak dapat dihindarkan.

Perubahan *business process* dari manual ke *online* telah memperkaya sistem kediklatan dari pola lama yang mengutamakan pembelajaran tatap muka dan di dalam kelas menjadi pembelajaran mandiri dan jarak jauh. Lembaga Administrasi Negara (LAN) sebagai instansi pembina pelatihan perlu melakukan berbagai penyesuaian dan pembaharuan agar sesuai dengan tuntutan zaman. Untuk memenuhi tuntutan tersebut maka LAN melakukan perubahan mendasar dalam penyiapan kompetensi bagi Pejabat Pengawas melalui perubahan kurikulum dan bahan ajar.

Akhir kata, kami atas nama Lembaga Administrasi Negara, mengucapkan terima kasih kepada tim penulis yang telah meluangkan waktu dan pikiran sehingga bahan ajar ini dapat hadir di tengah-tengah Bapak dan Ibu peserta pelatihan. Kami berharap bahan ajar ini dapat menjawab tuntutan pembelajaran dan membawa manfaat bagi pembacanya. Namun demikian, kami menyadari bahwa bahan ajar ini masih jauh dari sempurna, maka kami membuka lebar terhadap masukan dan saran perbaikan atas isi bahan ajar ini.

Demikian, selamat membaca. Semoga bermanfaat.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi Singkat	2
C. Tujuan Pembelajaran	4
D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok	5
E. Petunjuk Belajar	6
BAB II ORGANISASI PUBLIK DAN KOMUNIKASI YANG EFEKTIF	8
A. Pengertian, Fungsi dan Peran Organisasi Publik	8
B. Karakter Organisasi Sektor Publik	10
C. Komunikasi dalam Organisasi Publik	13
D. Rangkuman	24
E. Latihan	25
BAB III STRATEGI KOMUNIKASI DAN KOMUNIKASI STRATEGIS	27
A. Tujuan Strategi Komunikasi	27
B. Paradigma baru	29
C. Pendekatan Komunikasi Organisasi	32
D. Hambatan Komunikasi Organisasi	33
E. Komunikasi Strategis	37
F. Rangkuman	42
G. Latihan	43
BAB IV KOMUNIKASI ADVOKASI KEBIJAKAN	45
A. Pengertian	45
B. Tujuan Advokasi Kebijakan	46
C. Bentuk-bentuk Advokasi	51
D. Menentukan target	53
E. Menyiapkan Suatu Komunikasi Kebijakan	55
F. Rangkuman	56
G. Latihan	57
DAFTAR PUSTAKA	52

BAB I
PENDAHULUAN

Bab I ini menguraikan latar belakang perlunya modul Strategi Komunikasi Efektif Organisasi Publik dalam Pelatihan Kepemimpinan Administrator, deskripsi singkat, manfaat bahan ajar kepada peserta, tujuan pembelajaran, materi pokok dan sub materi pokok, serta petunjuk belajar yang diperlukan.

A. Latar Belakang

Dalam Undang-Undang Nomor 5 tahun 2014 tentang ASN – Aparatur Sipil Negara dijelaskan bahwa sosok Jabatan ASN meliputi Pimpinan Tinggi (Pimti), Jabatan Fungsional (JF) dan Jabatan Administrasi (JA). Dalam Pasal 14 diuraikan kelompok Jabatan Administrasi menjadi Jabatan Administrator, Jabatan Pengawas dan Jabatan Pelaksana. Pejabat dalam jabatan administrasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 14 bertanggung jawab memimpin pelaksanaan seluruh kegiatan pelayanan publik serta kegiatan administrasi pemerintahan dan pembangunan. Pejabat dalam jabatan pengawas bertanggung jawab mengendalikan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan oleh pejabat pelaksana; dan Pejabat dalam jabatan pelaksana bertanggung jawab melaksanakan kegiatan pelayanan publik serta administrasi pemerintahan dan pembangunan.

Setiap jabatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 14 ditetapkan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh jabatan-jabatan ASN seperti terurai diatas, mengemban tugas dan tanggung jawab sesuai institusi publik dan struktur organisasi dimana ASN bekerja.

Untuk memaksimalkan tercapainya proses dan hasil kerja yang baik, maka mekanisme proses dan hasil komunikasi dalam organisasi wajib dan perlu ditata. Dalam era globalisasi dan dunia kerja yang berbasis teknologi; sudah saatnya mekanisme komunikasi dirancang untuk memotivasi pekerja, mencapai proses dan hasil kerja maksimal, yang akhirnya digunakan untuk mencapai visi dan misi organisasi.

Berdasarkan kebutuhan diatas maka dalam Pelatihan Kepemimpinan Administrator (PKA) perlu dirancang satu modul yang membekali para pejabat administrator agar mampu mengelola komunikasi organisasi secara efektif di unit kerja masing-masing.

B. Deskripsi Singkat

Modul Strategi Komunikasi Organisasi Sektor Publik pada PKA dikembangkan untuk membekali ASN Pemangku Jabatan Administrator agar mampu membangun komunikasi yang efektif secara internal dan eksternal untuk menunjang pencapaian tujuan organisasi. Tujuan organisasi publik yang utama adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat. Menurut Jones (1993), peran utama sektor publik mencakup tiga hal, yaitu pengaturan, fasilitasi dan menyediakan barang dan pelayanan publik. Dengan demikian pertanyaan yang penting bagi organisasi sektor public adalah cagaimana pembangun komunikasi agar mendukung atau mempermudah pencapaian tujuan organisasi publik.

Pembelajaran dimulai dengan menjelaskan Organisasi Publik dan Komunikasi yang Efektif. Bagian awal tersebut akan mencakup pengertian, peran, fungsi serta karakteristik organisasi sektor publik. Setelah itu akan dibahas dasar -dasar komunikasi publik yang

diperlukan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pembahasan tentang konsep organisasi publik berfokus pada kewenangan yang dimiliki, cakupan tugas dan prinsip-prinsip tata kelola yang baik atau *good governance* yang meliputi efisiensi, transparansi dan akuntabilitas serta sifat responsif. Sedangkan materi komunikasi dalam organisasi publik mencakup pembahasan bagaimana membangun komunikasi yang efektif serta bagaimana komunikasi yang dibangun dapat mendukung fungsi dan karakter organisasi.

Untuk menjalankan peran dan fungsinya secara optimal, organisasi publik memerlukan strategi komunikasi untuk mengkomunikasikan hal-hal yang strategis. Pada Bab III akan dibahas STRATEGI KOMUNIKASI dan KOMUNIKASI STRATEGIS. Strategi komunikasi akan membahas Langkah-langkah membangun komunikasi agar komunikasi dalam organisasi dilaksanakan secara efektif untuk mendukung fungsi dan peran organisasi sektor publik. Pokok bahasan dalam strategi komunikasi adalah berbagai paradigma baru yang digunakan untuk membangun pola komunikasi yang efektif, pendekatan serta hambatan yang dihadapi. Sedangkan Komunikasi strategis dalam organisasi menekankan proses dan perspektif manajemen organisasi dalam menjalankan fungsi-fungsi strategisnya. Dengan kata lain menjawab Pertanyaan bagaimana organisasi publik mengkomunikasikan fungsi strategisnya atau mengkomunikasikan hal-hal strategis yang melekat dalam organisasi sektor publik.

Untuk membantu memahami perbedaan antara strategi komunikasi dan komunikasi strategis dalam bab ini akan diberikan beberapa contoh fungsi strategis organisasi public. Bagian terakhir

Bab ini membahas Beberapa aspek yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan komunikasi strategis.

Bab IV tentang ADVOKASI KEBIJAKAN. Pada intinya berfokus pada bagaimana organisasi publik mengkomunikasikan serta mendorong agar kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah khususnya yang menyangkut kepentingan masyarakat diterima dan didukung oleh masyarakat. Termasuk dalam advokasi kebijakan adalah menampung masukan dan aspirasi masyarakat bagi rencana penyusunan kebijakan, mendorong masyarakat ikut berpartisipasi dalam melaksanakan kebijakan-kebijakan pemerintah, serta Menyusun Langkah-langkah advokasi ketika terjadi penolakan atau keberatan oleh masyarakat terhadap kebijakan yang akan maupun yang telah dikeluarkan oleh pemerintah. Pada bagian ini juga disampaikan bentuk-bentuk advokasi yang sesuai dengan isu dan masalah yang dihadapi serta Langkah-langkah pelaksanaannya.

Semua pembelajaran dilakukan dengan strategi pembelajaran orang dewasa (andragogi) dengan menggunakan, powerpoint, bahan ajar dan diskusi interaktif kelas.

C. Tujuan Pembelajaran

1. Kompetensi Dasar

Modul Komunikasi Efektif Organisasi Publik dalam PKA – Pelatihan Kepemimpinan Administrator dikembangkan dengan kompetensi dasar agar peserta kompeten dalam membangun strategi komunikasi efektif di dalam organisasi publik. Peserta tidak hanya mampu mendeskripsikan strategi yang diperlukan tetapi juga menerapkan pada organisasi masin-masing. Kemampuan peserta dalam merancang sistem komunikasi untuk

menyampaikan isyu dan hal-hal strategis kepada public dilakukan dalam konteks mencapai visi dan misi organisasi sektor publik.

2. Indikator Keberhasilan

Dengan mempelajari substansi modul Strategi Komunikasi Organisasi Sektor Publik PKA – Pelatihan Kepemimpinan Administrator akan dapat:

a. Mengenali fungsi dan karakter organisasi publik dan komunikasi publik
b. Mendeskripsikan strategi membangun komunikasi efektif dalam organisasi dan komunikasi strategis.
c. Dapat mendeskripsikan komunikasi strategis bagi pencapaian misi organisasi.
d. Memberi keterampilan khusus pada kegiatan inti yang mendukung pelaksanaan advokasi kebijakan
e. Pengetahuan yang diperoleh dimanfaatkan untuk melaksanakan advokasi kebijakan di dalam pemerintahan untuk memberikan argumen dan bukti guna mencapai hasil/perubahan yang diharapkan.

D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok

I. Pendahuluan
II. Organisasi Publik dan Komunikasi Yang Efektif
    a. Pengertian, Peran dan Fungsi Organisasi Publik
    b. Karakter Organisasi Publik
    c. Komunikasi Untuk Organisasi Publik
III. Strategi Komunikasi dan Komunikasi Strategis
    a. Tujuan

b. Paradigma Baru
c. Pendekatan
d. Hambatan
e. Komunikasi Strategis

IV. Komunikasi untuk Advokasi Kebijakan
a. Cakupan
b. Tahapan
c. Bentuk Advokasi
d. Tantangan

E. Petunjuk Belajar

Untuk memaksimalkan proses dan hasil belajar dari modul Komunikasi Efektif, disarankan agar peserta PKA - Pelatihan Kepemimpinan Administrator dapat mengikuti tahapan pembelajaran berikut ini:

a. Mulailah dengan mempelajari Bab I: pendahuluan, yang memberikan gambaran mengenai latar belakang perlunya mempelajari modul; deskripsi singkat mengenai substansi modul; manfaat modul dan bahan ajar bagi peningkatan kompetensi para ASN administrator; tujuan pembelajaran; serta ruang lingkup materi pokok dan sub materi pokok.
b. Sebelum mempelajari esensi setiap bab, pelajari komponen pengantar bab, yang menjelaskan ruang lingkup (esensi) yang akan dipelajari dari bab tersebut.
c. Baca setiap bab dengan membuat catatan-catatan seperlunya. Pastikan tingkat pemahaman Anda terkait substansi bab yang sedang dipelajari telah maksimal sebelum beralih ke bab selanjutnya.

d. Kerjakan latihan dalam setiap bab dalam modul dan *cross check* jawaban latihan Anda dengan kunci jawaban yang tersedia.

BAB II
ORGANISASI PUBLIK DAN KOMUNIKASI YANG EFEKTIF

A. Pengertian, Fungsi dan Peran Organisasi Publik

Modul ini akan membahas tentang komunikasi yang dilaksanakan oleh organisasi sektor publik. Berbeda dengan komunikasi yang dilaksanakan oleh organisasi privat atau organisasi masyarakat lainnya yang menekankan pada transfer informasi untuk menghubungkan unit-unit dalam organisasi dan meningkatkan kinerja, komunikasi organisasi sektor publik mempunyai fungsi strategis. Fungsi strategis ini terkait dengan mandat, tugas, fungsi dan karakter organisasi sektor publik yang dalam beberapa hal berbeda dibandingkan dengan organisasi umum lainnya. Oleh sebab itu pertama-tama akan dijelaskan pengertian, tugas dan karakter organisasi publik, dilanjutkan pembahasan komunikasi untuk organisasi publik.

Dalam pengertian umum organisasi publik atau sering digunakan istilah organisasi sektor publik adalah organisasi yang memperoleh mandat dari pemerintah, dibiayai oleh pemerintah serta mempunyai misi yang harus dipenuhi yang biasanya berasal dari pemimpin politik terpilih (Freddriksson and Pallas 2011). Organisasi publik juga merupakan bagian dari usaha negara di dalam mencapai tujuannya, yaitu menjalankan administrasi negara, memberikan pelayanan publik dan secara umum ditujukan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Memberikan pelayanan publik di dalamnya termasuk menyediakan infrastruktur, penyediaan jasa, memberikan bantuan sosial bahkan melakukan pemberdayaan

masyarakat. Dalam menjalankan berbagai tugas dan fungsinya organisasi publik melaksanakan prosedur administrasi dan pengaturan lainnya. Dalam melaksanakan peran dan fungsinya organisasi sektor publik juga membuat kebijakan maupun pengaturan lainnya. Menurut Rainey (2012) organisasi Publik adalah organisasi dalam pemerintahan, yang berperan penting dalam mencapai nilai dan tujuan masyarakat.

Organisasi publik di Indonesia terdiri dari pemerintah pusat yang meliputi kementerian, lembaga-lembaga, pemerintah daerah maupun unit-unit pelayanan. Dengan demikian aktivitas yang dijalankan oleh organisasi publik tidak terlepas dari kepentingan negara dan publik. Karena keterkaitannya yang erat dengan struktur pemerintah maka, organisasi sektor publik tidak terlepas dari proses politik.

Proses politik terjadi ketika para birokrat maupun administratif atau eksekutif bersama-sama dengan politisi yang duduk di parlemen berdiskusi atau bernegosiasi tentang hal-hal yang terkait dengan kepentingan publik. Hal tersebut memberikan dua konsekuensi. Pertama, organisasi publik menghadapi faktor ketidakpastian yang berasal dari perubahan-perubahan atau pergantian pemimpin baik ditingkat nasional maupun lokal, yang berdampak pada perubahan kebijakan dan juga pada struktur organisasi. Kedua, intervensi dan kepentingan sering berujung pada penyekatan-penyekatan baik dalam organisasi maupun sektoral. Hal ini secara nyata akan berdampak pada pola dan bentuk komunikasi. Ketiga, karena bersinggungan dengan aspek politik, maka sering muncul sensitivitas dalam pelaksanaan program-program, akibatnya muncul perdebatan

yang berujung pada perselisihan antar aktor dalam organisasi, maupun antar organisasi.

B. Karakter Organisasi Sektor Publik

Peran dan fungsi organisasi sektor publik dalam menjalankan fungsi administrasi maupun pelayanannya untuk masyarakat semakin menguat ketika upaya reformasi birokrasi diarahkan pada peningkatan kinerja. Tujuan utamanya agar organisasi menjadi semakin efisien, akuntabel dan responsif terhadap perubahan dan aspirasi masyarakat. Prinsip-prinsip ini perlu diterapkan dalam setiap program atau kegiatan pemerintah atau organisasi publik. Prinsip efisiensi perlu didorong terutama karena sumber daya yang tersedia semakin terbatas, sehingga diperlukan mekanisme atau pengelolaan agar sumber daya yang terbatas tersebut dimanfaatkan semaksimal mungkin. Didalamnya termasuk sumber daya manusia, kapasitas pengelolaan, manajemen komunikasi maupun operasi yang lain. Efisiensi mensyaratkan pemanfaatan sumber daya yang lebih terencana, mengurangi pemborosan dan berhasil guna. Efisiensi juga mensyaratkan adanya perencanaan program dan aktivitas yang memastikan agar implementasi sesuai dengan perencanaan dan mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Koteen (1989) berpendapat perencanaan dan pelaksanaan program yang baik perlu dilakukan agar pemenuhan kebutuhan masyarakat dan warga negara dapat dipenuhi dengan cara yang lebih efektif.

Prinsip akuntabilitas dan transparansi menjadi karakter organisasi publik yang menonjol karena orientasi kerja organisasi sektor publik erat berkaitan dengan kepentingan masyarakat sekaligus untuk memenuhi amanat undang-undang dengan tidak

berorientasi pada profit atau keuntungan. Akuntabilitas berarti tata kelola yang akuntabel, sebagai kemampuan menyediakan informasi atau menjawab berbagai pertanyaan atas keputusan dan tindakan, konsekuensi serta kualitas kinerja sektor pemerintah. Akuntabilitas memastikan bahwa dana publik digunakan untuk tujuan yang ditetapkan. Hal Ini untuk memastikan bahwa pejabat publik menjalankan otoritas mereka dengan cara menghormati aturan hukum dan konsisten dengan nilai-nilai publik (UN 2015).

Oleh karena itu, akuntabilitas kinerja menjadi faktor penting dalam mempertahankan/menjaga kepercayaan masyarakat terhadap organisasi sektor publik. Untuk mendukung akuntabilitas, organisasi publik harus semakin transparan. Hal ini sesuai dengan tuntutan UU Keterbukaan Informasi yang diperlukan untuk memastikan bahwa masyarakat mempunyai akses terhadap dokumen-dokumen ataupun informasi yang diproduksi oleh negara. Transparansi diperlukan untuk memastikan bahwa semua kegiatan sektor publik sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku, dan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.

Transparansi pada organisasi sektor publik memungkinkan masyarakat dapat mengetahui apakah mandat yang diberikan kepada organisasi dijalankan dengan baik. Akuntabilitas dan transparansi membuka ruang bagi masyarakat untuk memantau kegiatan pelaksanaan berbagai kegiatan. Diantaranya adalah agenda baru, peran, tanggung jawab; kapasitas, dan pelaporan yang kredibel. Selain itu menekankan pentingnya e-tools, keterbukaan data publik serta umpan balik maupun saran yang diberikan oleh lembaga audit dan lembaga independen lainnya (UN 2015).

Sedangkan sifat organisasi yang responsif adalah organisasi yang secara cepat dapat merespon tuntutan kebutuhan atau tuntutan publik. Hal ini berangkat dari fungsi organisasi sektor publik bahwa kepentingan masyarakat menjadi fokus utama. Kesediaan organisasi publik untuk merespon tuntutan atau aspirasi dari masyarakat perlu dilakukan untuk memenuhi mandat pelayanan publik, menunjukkan pelayanan yang kompeten dan untuk mengatasi menurunnya kepercayaan publik maupun kepercayaan konstituen. Ini berarti bahwa strategi, kebijakan, program, kegiatan maupun penggunaan sumber daya harus mempertimbangkan aspirasi dan harapan publik atau masyarakat.

Untuk merespons kebutuhan masyarakat secara efektif ditengah tantangan pembangunan yang multi sektor maka organisasi sektor public perlu bekerjasama dengan pihak lain seperti bisnis maupun masyarakat sipil agar meningkatkan kejelasan dan pemahaman diantara berbagai pihak. Pada sisi yang lain, karakter organisasi publik yang responsif diperlukan untuk mendapat dukungan partisipasi masyarakat. Jika pemerintah atau organisasi public dianggap mengabaikan dan menelantarkan kepentingan rakyat, maka rakyat akan menjadi pasif dan apatis terhadap kebijakan atau program pemerintah.

Selain prinsip tata kelola yang baik, organisasi publik dituntut untuk memperhatikan aspek keterbukaan dan keadilan. Hal ini berangkat dari mandat organisasi publik untuk melaksanakan 3 elemen fungsi yaitu manajemen, administrasi dan produksi atau pemberian layanan. Layanan yang diberikan meliputi barang dan jasa, termasuk barang-barang publik seperti keamanan, lingkungan yang sehat, sistem pengadilan dan lain sebagainya. Dalam

menjalankan fungsi tersebut organisasi sektor publik perlu memperhatikan faktor keterbukaan dan keadilan. Akuntabilitas dan transparansi memberi kesempatan masyarakat ikut mengamati dan terlibat dalam proses pelaksanaan aktivitas dan kegiatan pemerintah. Juga ikut memastikan bahwa program dan kegiatan tersebut dapat dirasakan oleh seluruh masyarakat sasaran.

C. Komunikasi dalam Organisasi Publik

1. Komunikasi yang Efektif

Sistem komunikasi diperlukan oleh sebuah organisasi, dengan orang-orang yang masing-masing memiliki tugas, saling berkaitan satu sama lain sebagai suatu sistem tertentu. Sistem komunikasi diperlukan agar kinerja organisasi berjalan dengan baik dan dapat mencapai tujuan organisasi. Faules (2001), berpendapat bahwa komunikasi organisasi merupakan sistem yang mengatur pola komunikasi organisasi yang terjadi diantara orang-orang dalam organisasi; dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu berinteraksi dan memberi makna atas apa yang terjadi. Organisasi diartikan sebagai suatu sistem pemrosesan informasi, dimana setiap anggota organisasi diharapkan mampu memberi dan menerima informasi dengan baik untuk mendukung pelaksanaan dan kelancaran tugasnya.

Komunikasi berperan dalam meningkatkan produktivitas di tempat kerja yang pada akhirnya sekaligus meningkatkan keberhasilan organisasi. Sistem komunikasi dalam organisasi terbagi menjadi komunikasi internal dan eksternal.

Komunikasi internal merupakan komunikasi yang berlangsung dalam unit-unit maupun antar individu (anggota)

sebagai bagian dari organisasi. Komunikasi yang terjadi antar individu atau anggota organisasi disebut komunikasi personal. Sedangkan komunikasi yang terjadi di antara unit-unit didalam organisasi atau komunikasi antara seseorang dengan suatu kelompok (bidang) tertentu disebut komunikasi kelompok atau antar kelompok.

Komunikasi di dalam suatu organisasi mempunyai fungsi integratif. Karena melalui komunikasi di dalam organisasi dapat dibangun pemahaman bersama akan nilai-nilai, norma maupun target-target organisasi dan cara mencapai target tersebut. Komunikasi dalam organisasi menjamin keteraturan interaksi antar posisi, alur kerja maupun ketepatan dalam penyelesaian tugas. Fungsi lain komunikasi internal adalah dapat mencegah dan menyelesaikan konflik, misalnya melalui diskusi bersama dan membangun saling pengertian. Komunikasi dalam suatu organisasi juga berfungsi membentuk hubungan profesional dan lingkungan kerja yang kondusif. Komunikasi antara pimpinan dan staf dalam suatu organisasi perlu difasilitasi oleh sistem komunikasi yang jelas, terbuka, dan jujur. Sedangkan komunikasi eksternal adalah komunikasi yang terjadi antara organisasi dengan khalayak diluar organisasi. Komunikasi eksternal terbagi menjadi dua arah yaitu komunikasi dari organisasi kepada khalayak dan sebaliknya.

Untuk merancang atau merencanakan sebuah strategi komunikasi, baik komunikasi internal, eksternal, bersifat formal maupun non-formal, semuanya harus didasarkan pada fungsi dan tugas organisasi. Terdapat beberapa faktor-faktor yang perlu diperhatikan untuk membangun komunikasi efektif.

a. Mengenali karakteristik komunikan

Ketika berkomunikasi tentunya terdapat pihak-pihak yang terlibat di dalam komunikasi tersebut, beberapa pihak tersebut adalah pemberi informasi selaku komunikator dan penerima informasi selaku komunikan. Untuk mencapai sebuah komunikasi organisasi yang baik, maka strategi awal adalah mengenali karakteristik komunikan maupun pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi. Tujuannya adalah untuk mendapatkan informasi dasar terkait posisi atau perspektif dalam suatu hal tertentu. Dengan pemahaman dasar tersebut dapat dibangun komunikasi yang efektif dan produktif.

b. Menentukan tujuan

Sebelum melakukan komunikasi organisasi perlu menentukan tujuan ataupun target dari sebuah komunikasi yang akan dilakukan. Selanjutnya desain komunikasi disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai. Misalnya ketika sebuah organisasi ingin menetapkan tujuan atau target-target baru, perlu dibangun komunikasi agar semua anggota mendapat informasi yang memadai tentang tujuan baru tersebut, mendapat kesempatan menyampaikan pendapat dan akhirnya tercapai kesepahaman dan dukungan. Komunikasi organisasi publik pada akhirnya digunakan dalam aktivitas organisasi sehari-hari misalnya yang terkait dengan pengorganisasian kerja, distribusi mandate, mengalokasikan sumber daya serta pembuatan keputusan (Fredriksson and Pallas 2018). Demikian pula dalam komunikasi eksternal tujuan yang ingin dicapai

misalnya menciptakan kesan yang baik dimata masyarakat atas suatu kebijakan baru. Maka maka komunikasi organisasi yang dilakukan harus terfokus pada pemberian informasi yang positif tentang kebijakan baru tersebut. Meyakinkan masyarakat bahwa kebijakan baru akan memberikan dampak positif atau untuk memenuhi tuntutan masyarakat.

c. Mengimplementasikan prinsip-prinsip dasar komunikasi

Strategi komunikasi organisasi selanjutnya adalah mengimplementasikan prinsip-prinsip dasar komunikasi seperti berbicara dengan baik, sopan, memiliki etika, tata krama serta prinsip dasar komunikasi yang lainnya. Ketika komunikasi organisasi dilakukan dengan prinsip dasar komunikasi maka komunikasi tersebut akan mampu untuk menggali informasi yang lebih dalam dari diri komunikan atau lawan bicara. Selain itu, prinsip dasar yang digunakan juga akan berpengaruh dalam penilaian komunikan terhadap komunikator dan terhadap organisasi. Dengan kata lain, etika diperlukan dalam pemberian atau pertukaran informasi.

d. Memiliki *attitude, attention,* dan *action*

Dalam melakukan komunikasi organisasi, diperlukan *attitude* (sikap), *attention* (perhatian) dan *action* (tindakan). Dengan memiliki strategi komunikasi 3A ini, maka tujuan yang ingin dicapai melalui komunikasi tersebut secara tidak langsung akan mendapatkan dukungan dari lawan bicara. Karena, strategi 3A tersebut

akan membentuk komunikasi yang mengedepankan kesetaraan dan keterbukaan yang pada akhirnya membangun saling percaya.

e. Berkomunikasi dengan baik

Strategi komunikasi verbal maupun non verbal akan mempengaruhi citra organisasi. Dengan perkembangan sosial dan teknologi yang mengubah pola-pola komunikasi, maka strategi komunikasi yang digunakan juga harus mampu memanfaatkan semua platform yang tersedia, menjangkau seluruh komponen baik yang berada didalam maupun diluar organisasi. Misalnya menggunakan platform teknologi digital, teknik bentuk dan penyampaian pesan secara menulis informasi atau pesan yang baik dan benar, serta mempelajari cara-cara berkomunikasi menggunakan beberapa Saluran Komunikasi dalam Organisasi. Ketika kita mampu berkomunikasi dengan baik, maka lawan bicara kita dalam sebuah organisasi akan merasa puas terhadap apa yang kita terangkan atau apa yang kita informasikan.

f. Terbuka dan professional

Strategi komunikasi yang selanjutnya adalah berusaha untuk menciptakan sebuah komunikasi organisasi yang terbuka dan berusaha agar tidak ada informasi yang ditutup-tutupi. Ketika sebuah komunikasi memiliki keterbukaan, maka dengan sendirinya rasa dan tingkat kepercayaan antar pegawai maupun pimpinan akan tercipta dan terjaga dengan baik. Pola komunikasi dalam organisasi publik juga dimanfaatkan untuk membangun

jiwa korsa, loyalitas maupun kesungguhan dalam memberikan pelayanan untuk masyarakat. Selain itu, komunikasi yang menekankan profesionalitas akan mengesampingkan kepentingan pribadi dan mendahulukan kepentingan bersama.

g. Terstuktur dan Bersemangat

Pesan yang disampaikan pada kegiatan berkomunikasi pada sebuah organisasi haruslah terstruktur dengan baik dan benar, agar pada penerima pesan atau informasi tersebut dapat memahaminya dengan baik dan benar. Selain itu, usahakanlah untuk selalu memberikan informasi yang bersifat untuk menaikkan semangat dan motivasi anggota organisasi. Dengan begitu, penerima informasi juga tidak akan segan dan enggan untuk menjawab, mengikuti dan memberikan masukan-masukan yang sangat penting didalam sebuah komunikasi.

h. Melibatkan Anggota

Strategi komunikasi organisasi berikutnya adalah partisipatif, yaitu mendorong keterlibatan anggota organisasi yang terkait. Partisipasi atau tingkat keterlibatan anggota organisasi akan memberikan sebuah tampilan mengenai keadaan sebuah organisasi. Jika partisipasi anggota sangat tinggi, maka organisasi tersebut dapat dikatakan memiliki kualitas yang baik. Begitu pula sebaliknya ketika partisipasi anggota rendah, maka organisasi tersebut perlu dipertanyakan kualitasnya. Dengan kata lain, tingkat partisipasi anggota organisasi di

dalam komunikasi yang dilakukan akan mencerminkan keadaan yang sebenarnya.

i. Ubah Suasana Komunikasi

Jika biasanya komunikasi organisasi dilakukan di kantor maupun di sekretariat organisasi, maka cobalah untuk mengubah suasana komunikasi dengan melakukan beberapa gebrakan seperti memindahkan lokasi komunikasi, ataupun hal lain yang dapat mengubah suasana. Dengan melakukan strategi yang satu ini, maka suasana komunikasi akan semakin santai, penuh canda tawa dan membuat komunikasi tersebut menjadi lebih berwarna.

j. Pengawasan dan evaluasi

Setelah semua strategi diatas diterapkan, maka strategi terakhir adalah melakukan pengawasan ketika komunikasi sedang terjadi. Pengawasan ini akan perlu untuk tetap menjaga komunikasi yang berjalan sesuai dengan apa yang direncanakan. Begitu pula ketika komunikasi selesai dilaksanakan, maka lakukanlah evaluasi terhadap komunikasi yang sudah dilakukan tadi. Apakah komunikasi tersebut sudah sesuai dan sudah mencapai target yang diinginkan? itu semua akan terjawab sewaktu evaluasi berjalan.

k. Mendukung Fungsi Organisasi Publik

Berbeda dengan komunikasi pada organisasi pada umumnya, komunikasi dalam organisasi publik selain mendukung tata Kelola organisasi internal juga berfungsi mendukung pelaksanaan fungsi organisasi publik yang

berorientasi pada publik. Komunikasi dalam organisasi public bertanggung jawab membantu organisasi menjalankan peran dan fungsinya dengan memberikan informasi kepada publik. Tugas pokok, fungsi dan karakter organisasi publik menjadi landasan komunikasi efektif yang diterapkan. Artinya komunikasi menjadi bagian dari pengelolaan fungsi organisasi publik yang sudah ditetapkan. Jadi tidak hanya berfungsi untuk mengelola informasi diantara bagian-bagian atau unit organisasi internal agar terbangun koordinasi dan kerjasama, pengawasan maupun penilaian, tetapi juga utamanya membangun komunikasi dengan masyarakat dan pihak lain di luar organisasi. Komunikasi dalam organisasi sektor publik pada intinya adalah membangun relasi dan interaksi dengan publik, termasuk didalamnya pemanfaatan komunikasi untuk mempengaruhi pendapat, perilaku maupun pengetahuan kelompok masyarakat demi mencapai tujuan tertentu. Dalam pengertian ini Komunikasi organisasi bukan semata-mata sebagai suatu jaringan komunikasi antar manusia yang saling bergantung satu sama lainnya.

Dengan mengutip pendapat Lee, Valentini (2013) mengelaborasi bentuk komunikasi strategis yaitu pegawai atau staff yang bekerja dibidang informasi organisasi sektor publik akan mengelola hubungan media. Bidang informasi akan berhubungan dengan monitoring liputan media, briefing bahkan memberi saran pada aktor politik. Bagian ini akan berbagi informasi dengan organisasi publik lain serta merancang strategi

komunikasi, kampanye, meneliti dan mengevaluasi opini publik. Komunikasi dengan publik atau pihak luar juga dimaksudkan untuk mendukung prinsip-prinsip efisien, akuntabel, transparan dan responsive.

2. Fungsi Komunikasi Organisasi Publik

Sesuai dengan peran dan karakter organisasi publik, maka fungsi komunikasi yang berbeda dengan komunikasi pada organisasi umum adalah sebagai berikut:

- *Menjaga proses demokratisasi secara luas maupun untuk organisasi. Juga untuk memelihara proses demokratisasi, akan terganggu jika komunikasi antara institusi tidak memadai*

  Dengan memberi akses informasi yang sama terhadap seluruh masyarakat, akan memampukan masyarakat mempunyai landasan yang cukup untuk mengambil keputusan dan pilihan terhadap hal-hal yang menyangkut hak mereka atau yang ditawarkan kepada mereka, termasuk dalam memberikan suara pada pemilihan pemimpin politis. Informasi yang lengkap dan terbuka yang disampaikan oleh organisasi publik dapat memberi gambaran tentang capaian kinerja pemerintah, sehingga publik dapat memutuskan kepada siapa dukungan akan diberikan dalam pemilihan pemimpin. Komunikasi organisasi publik juga berfungsi memberi suasana keadilan misalnya menginformasikan program-program yang ditujukan untuk korban banjir, masyarakat miskin, pembangunan daerah tertinggal maupun informasi tentang penegakan hukum. Komunikasi semacam ini dapat menumbuhkan kepercayaan masyarakat kepada pemerintah. Komunikasi yang diarahkan untuk mendorong partisipasi masyarakat, membantu masyarakat

dalam menyatakan hak politis serta komunikasi untuk mendatangkan suasana adil maupun untuk mencegah terjadinya konflik dalam masyarakat, menjadi elemen penting bagi penegakan demokrasi. Masyarakat yang mendapat informasi secara baik dari organisasi publik, mempunyai kemampuan untuk mempunyai pilihan secara rasional atau berpartisipasi dalam diskusi publik. (Valentini, 2013).

- *Mendukung Tata Kelola yang baik (efisien, transparansi, akuntabilitas dan responsive) melalui penegakan transparansi, akuntabilitas dan responsiveness.*

  Perubahan dalam manajemen publik membuka pemahaman tentang fungsi dan peran komunikasi dalam sektor public (Sepe, 2003). Komunikasi dalam organisasi publik berfungsi untuk mendukung pelaksanaan tugas-tugas organisasi, terutama karakter yang melekat dalam suatu organisasi publik. Fungsi komunikasi dalam mendukung good governance adalah: a. Secara internal menghubungkan komponen-komponen organisasi secara baik terutama untuk memperkuat koordinasi dan kerjasama. b. Komunikasi mendukung transparansi dengan memberikan informasi terkait program aktivitas kepada masyarakat. d. Komunikasi publik membuka kesempatan masyarakat untuk berpartisipasi dalam proses pembangunan dan menjadi channel bagi masyarakat dalam memberikan pendapat serta masukannya. terhadap proses kebijakan yang dibicarakan (Valentini, 2013). Komunikasi untuk meluruskan disinformasi atau hoax yang beredar di masyarakat serta melakukan sanggahan terhadap berita atau informasi negatif tentang pemerintah atau organisasi publik. Ini termasuk pembenaran

reformasi, menjelaskan alasan, tujuan, dan hasil dari perubahan yang dialami. Itu adalah, Komunikasi di sini diharapkan dapat menggambarkan, menjelaskan, dan mendukung praktik inti dan tanggung jawab organisasi sektor public.

Bagian yang tidak kalah penting dalam tata kelola adalah mendapat dukungan dan kepercayaan dari masyarakat. Hal tersebut hanya dapat diperoleh jika masyarakat mempunyai kesan yang baik tentang organisasi dan memperoleh bukti bahwa organisasi publik merespon kebutuhan maupun aspirasi public. Dalam hal ini komunikasi public sangat berperan khususnya dalam membangun citra organisasi maupun dalam membangun relasi serta jaringan dengan aktor penting dalam masyarakat seperti media maupun para tokoh.

- *Menunjukkan kapabilitas dan kemampuan pemerintah*

  Secara umum komunikasi organisasi sektor publik dilakukan sesuai dengan mandate organisasi, mendukung profil kemampuan dan kredibilitas organisasi atau dalam hal ini merepresentasikan kemampuan dan kredibilitas pemerintah, menunjukkan konsistensi organisasi melalui komunikasi yang konsisten dan akurat, mendukung kerjasama dan secara kondusif untuk mendukung pembangunan nasional. image organisasi supaya konsisten dan terpadu dan hal tersebut dibutuhkan untuk pre requisuisite untk stabilitas organisasi. Komunikasi sektor publik juga harus memastikan adanya koherensi dan konsistensi dalam komunikasi pemerintah dan untuk memastikan bahwa apa yang dideklarasikan tidak bertentangan dengan apa yang dilakukan. Karena tugas organisasi publik untuk memberikan

layanan publik serta melaksanakan berbagai program yang terkait dengan kepentingan rakyat maka interaksi dengan masyarakat atau public menjadi dekat. Akibatnya organisasi publik sering kali menjadi target kritik. Jika pelayanan atau kinerjanya dianggap tidak memuaskan. Demikian juga dengan banyaknya aktor dan pihak yang terkait, termasuk para politisi dengan berbagai latar belakang dan kepentingan maka organisasi publik juga banyak menghadapi konflik atau ketegangan.

D. Rangkuman

- Organisasi sektor publik adalah organisasi yang memperoleh mandat dari pemerintah, dibiayai oleh pemerintah serta mempunyai misi yang harus dipenuhi yang biasanya berasal dari pemimpin politik terpilih.
- Karakter organisasi publik untuk mendukung tata kelolanya adalah: efisiensi, akuntabilitas, transparansi serta tingkat response organisasi terhadap tuntutan / aspirasi masyarakat.
- Setiap organisasi memerlukan komunikasi sebab organisasi diartikan sebagai suatu sistem pemrosesan informasi, dimana setiap anggota organisasi diharapkan mampu memberi dan menerima informasi dengan baik guna kelancaran dalam menjalankan apa yang menjadi tugasnya. komunikasi berperan dalam meningkatkan produktivitas di tempat kerja yang sekaligus meningkatkan keberhasilan organisasi sesuai tujuan organisasi.
- Terdapat faktor-faktor yang perlu diperhatikan untuk membangun komunikasi efektif. Strategi Komunikasi Efektif dimulai dengan pengenalan karakteristik komunikan. Tujuannya

adalah untuk memberikan kita pandangan tentang karakter lawan bicara, agar kita mengetahui hal apa yang disukai olehnya dan yang tidak disukai olehnya.

- Berbeda dengan komunikasi yang dilaksanakan oleh organisasi privat atau organisasi masyarakat lainnya yang menekankan pada transfer informasi untuk menghubungkan unit-unit dalam organisasi dan meningkatkan kinerja, komunikasi organisasi sektor publik mempunyai fungsi strategis.
- Komunikasi organisasi publik dilakukan untuk mendukung tugas dan disesuaikan dengan karakter organisasi
- Komunikasi dalam organisasi sektor public pada intinya adalah membangun relasi dan interaksi dengan publik, termasuk didalamnya pemanfaatan komunikasi untuk mempengaruhi pendapat, perilaku maupun pengetahuan kelompok masyarakat demi mencapai tujuan tertentu.
- Fungsi komunikasi dalam organisasi publik adalah menjaga proses demokratisasi, mendukung tata Kelola yang lebih baik, serta menunjukkan kapabilitas atau kemampuan pemerintah.

E. Latihan

- Jelaskan fungsi komunikasi dalam organisasi
- Jelaskan fungsi dan karakter organisasi publik.
- Jelaskan faktor-faktor yang membentuk komunikasi efektif
- Apa yang membedakan antara komunikasi dalam organisasi umum dengan komunikasi dalam organisasi sektor public.
- Jelaskan fungsi komunikasi dalam organisasi sektor public.
- Jelaskan komunikasi untuk mendukung proses demokrasi

- Jelaskan bagaimana komunikasi sektor public menjelaskan kapasitas atau kemampuan pemerintah

BAB III
STRATEGI KOMUNIKASI DAN KOMUNIKASI STRATEGIS

Bab Strategi Komunikasi dan Komunikasi Strategis dimulai dengan uraian tujuan strategi komunikasi organisasi; Paradigma komunikasi, Pendekatan-pendekatan, yang digunakan dalam komunikasi organisasi diakhiri dengan hambatan-hambatan yang dihadapi. Sedangkan bagian komunikasi strategis difokuskan pada pengertian bagaimana memahami hubungan antara komunikasi dan strategi, contoh-contoh komunikasi strategis dan bagaimana komunikasi strategis dilaksanakan dalam organisasi sektor publik. Rangkuman dan latihan ditujukan untuk memperdalam pemahaman terkait merancang strategi bagi komunikasi yang efektif dan menyampaikan komunikasi yang strategis.

A. Tujuan Strategi Komunikasi

Strategi adalah istilah yang digunakan secara luas sehingga terkadang hanya diartikan sebagai 'memutuskan', 'merencanakan ke depan' atau sebagai 'melakukan sesuatu'. Secara lebih mendalam arti strategi adalah kumpulan ide, pemikiran dan metode untuk menjalankan suatu aktivitas yang memiliki tujuan, serta menghubungkannya dengan dampak yang diinginkan atau sasaran yang ingin dicapai. Jadi merupakan ide atau gagasan untuk menjalankan aktivitas dengan menggunakan metode tertentu untuk mencapai sasaran atau target yang ditetapkan dan juga menghasilkan dampak.

Komunikasi tidak hanya diperlukan untuk mendukung hal-hal yang teknis tetapi juga strategis. Membangun komunikasi yang efektif membutuhkan strategi komunikasi. Dengan demikian strategi

komunikasi dalam suatu organisasi merupakan upaya yang diarahkan untuk membangun komunikasi agar mencapai tujuan-tujuan strategis. Seperti dijelaskan sebelumnya fungsi komunikasi dalam organisasi publik tidak hanya untuk mendorong produktivitas organisasi dan mencapai tujuan unit organisasi, tetapi juga diarahkan untuk mendukung pencapaian tujuan yang lebih luas di tingkat nasional yang bersifat strategis. Strategi komunikasi bagaimana suatu informasi dapat sampai kepada target secara efektif. Strategi komunikasi harus memastikan bahwa informasi dan pesan yang disampaikan terlebih jika menyangkut suatu kebijakan adalah akurat, konsisten, dapat dipahami dengan mudah oleh seluruh kalangan. Strategi komunikasi organisasi sektor publik tidak hanya ditujukan merancang dan mengatur terjadinya suatu pertukaran informasi dalam organisasi tetapi diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang lebih strategis. Inilah yang disebut sebagai komunikasi strategis.

Akurasi dan konsistensi berguna untuk menjamin munculnya pemahaman dan kesadaran yang sama baik di antara pemangku kepentingan di seluruh pemerintahan maupun pada kelompok target. Disamping dirancang untuk memastikan akurasi dan konsistensi pesan juga berguna untuk meluruskan atau mengoreksi pesan dan informasi yang keliru, di saat yang bersamaan membangun saluran bagi pihak lain untuk menyampaikan informasi jika kebijakan atau aturan yang dikeluarkan dianggap tidak tepat atau salah arah.

Dalam semangat reformasi birokrasi, model dan ide untuk strategi komunikasi dalam organisasi publik —bersama dengan

praktik manajerial lainnya seperti akuntansi atau pemasaran—banyak diadopsi dari organisasi privat untuk memastikan bahwa organisasi memiliki kemampuan untuk menangani tuntutan peningkatan akuntabilitas, kinerja, dan visibilitas. Tujuan keseluruhan tidak hanya untuk menemukan alat untuk meningkatkan hasil organisasi 'dan kemampuan mereka untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, tetapi juga untuk mendukung proses internal, koordinasi, kontrol, dan penilaian. Agar efektif, cara dan metode untuk membangun komunikasi yang strategis perlu dilengkapi dengan sumber daya yang cukup Sehingga mampu menjangkau publik dengan cakupan yang luas termasuk menjangkau lintas pemerintahan. Hal ini pada gilirannya akan membantu mengembangkan strategi komunikasi yang jelas sekaligus membangun koordinasi yang jauh lebih baik didalam maupun di luar pemerintah untuk memastikan penyampaian tujuan-tujuan strategis nasional yang telah ditetapkan.

Akan tetapi, bagaimanapun baiknya strategi komunikasi dirancang, komunikasi itu sendiri tidak mungkin mengubah kebijakan yang buruk menjadi baik. Yang terjadi adalah berdasarkan masukan dan kritik yang disampaikan oleh publik, organisasi publik Kemudian memperbaiki kebijakan tersebut. Dengan demikian dalam organisasi sektor publik komunikasi menjadi bagian yang tidak terpisah dari proses penyusunan kebijakan.

B. Paradigma baru

Strategi komunikasi merupakan paradigma baru yang bergeser dari praktek lama yang menempatkan komunikasi publik sebagai instrumen kekuasaan dan kewenangan pemerintah, yang digunakan

untuk "mengatur rakyat", mengarahkan rakyat serta sebagai saluran instruksi dan indoktrinasi. Oleh karenanya bersifat *top down* atau komunikasi atasan kepada bawahan, serta cenderung bersifat satu arah. Paradigma komunikasi public yang lama juga ditandai dengan ketatnya pengawasan terhadap sumber dan bentuk komunikasi di luar pemerintah. Perkembangan komunikasi publik seperti sudah dijelaskan sebelumnya tidak terlepas upaya penciptaan tata Kelola yang baik dan dipengaruhi proses demokratisasi yang berkembang yang menempatkan pemerintah bukan sebagai satu-satunya aktor dalam pembangunan. Sehingga tantangannya adalah bagaimana pemerintah dan organisasi sektor publik dapat keluar dari kerangka tradisional dalam menyampaikan pesan, mencapai target yang diinginkan dalam konteks struktur sosial yang dinamis.

Kedua, bahwa komunikasi melibatkan dua belah pihak, pemberi dan penerima informasi. Dalam paradigma yang baru, response atau pendapat penerima informasi sama pentingnya dengan pemberi informasi. Harus ada kesadaran bahwa tujuan strategi komunikasi diantaranya untuk memperoleh dukungan, partisipasi maupun masukan dari public. Oleh sebab itu strategi komunikasi harus memastikan bahwa informasi atau komunikasi publik yang disampaikan harus dapat mencapai tujuan tersebut. Hal ini ditentukan oleh isi pesan, bentuk pesan serta cara penyampaian atau "kemasan" pesan. Kesadaran bahwa pendidikan publik atau masyarakat yang semakin meningkat, akses terhadap berbagai sumber informasi yang semakin beragam, meningkatnya kesadaran masyarakat akan hak-hak sipil merupakan bagian yang perlu dipertimbangkan dalam merancang strategi komunikasi publik. Oleh karena itu, strategi komunikasi perlu mendapat perhatian tidak

hanya dalam melengkapi perangkat teknis dan infrastruktur yang diperlukan, yang lebih penting adalah menanamkan pengertian, tujuan serta misi komunikasi publik dalam menyampaikan pesan-pesan strategis. Pemahaman tersebut juga harus dimiliki secara seragam oleh semua unit yang terlibat dalam penyusunan strategi komunikasi, untuk mencegah kekeliruan, kesimpangsiuran dan kesalahan komunikasi yang membingungkan masyarakat dan pada akhirnya menurunkan kredibilitas organisasi sektor publik atau pemerintahan secara keseluruhan.

Ketiga, tidak hanya dalam hal pendekatan dan dasar pemikiran, kebaharuan komunikasi publik juga dipengaruhi oleh perkembangan lingkungan teknologi informasi dan komunikasi yang cepat, dimana narasi yang dibangun tidak hanya berada dalam ranah lokal tetapi sekaligus global. Kerangka strategi komunikasi harus memberikan perhatikan terhadap penggunaan media baru seiring dengan perkembangan teknologi. Lingkungan komunikasi abad kedua puluh satu terus berkembang, dengan cepat. Secara teknologi, internet, web dan email pribadi dihadapkan dengan moda komunikasi baru seperti media sosial dan microblogging. Secara sosial dan politik kehadiran teknologi baru tidak hanya menghubungkan antar individu atau antar unit organisasi, tetapi memungkinkan setiap orang di dunia untuk terhubung secara elektronik ke setiap orang lain. Bahkan akan terdapat – akun 'semua-untuk-semua' dari lingkungan komunikasi kontemporer. Selain itu juga berkembang kekuatan baru di bidang sosial politik yang diwakili oleh istilah seperti 'jurnalisme warga', 'partisipatif web', media peer-to-peer', 'jejaring sosial', 'video-sharing', podcasting', 'lifestreaming', 'virtual world', 'web activism' dan sebagainya, yang jauh di luar pemahaman dan pengawasan,

apalagi kontrol, dari pemerintah konvensional. Ketika pemerintah menggunakan sarana komunikasi yang berbeda ini, maka tidak hanya perlu untuk memahami luasnya lingkungan komunikasi yang dikelola, tetapi juga untuk memastikan bahwa tiap bentuk komunikasi yang dirancang tidak bertentangan dengan konten yang lain.

C. Pendekatan Komunikasi Organisasi

Dalam implementasinya, strategi komunikasi perlu menggunakan paradigma atau kecenderungan baru diatas dengan pilihan pendekatan komunikasi. Beberapa pendekatan komunikasi organisasi, diantaranya:

1. **Pendekatan Sistem - *Karl Weick*** merupakan salah satu ahli yang mempelopori pendekatan sistem dalam studi komunikasi organisasi. Ia menganggap bahwa sistem hierarki, garis komunikasi, dan prosedur operasi standar merupakan musuh dari sebuah organisasi. Selain itu, Weick berpandangan bahwa organisasi sebagai suatu kehidupan organis harus mampu beradaptasi dalam berbagai kondisi dan perubahan.
2. **Pendekatan Budaya - *Clifort Greetz*** berpendapat bahwa organisasi merupakan bagian dari suatu budaya. Organisasi adalah cara hidup bagi para anggota. Cara tersebut digunakan untuk membentuk sebuah realita bersama serta menjadi pembeda dengan budaya lainya. Kemudian, budaya dalam organisasi diciptakan oleh interaksi-interaksi para anggotanya. Interaksi yang sudah bagian dari aktivitas sehari- hari dalam organisasi ini kemudian membentuk suatu budaya dalam organisasi tersebut, Aktifitas-aktifitas dari para anggota

diantaranya meliputi cerita, simbol-simbol serta aktivitas lainnya. Sehingga, dari aktivitas tersebut, muncullah seperangkat pemahaman dalam organisasi yang kemudian menjadi budaya organisasi.

3. **Pendekatan Kritik -** Pandangan ini menganggap bahwa kepentingan organisasi sudah mendominasi hampir disemua segi kehidupan dalam masyarakat. Pada hakikatnya, kehidupan kita banyak ditentukan oleh keputusan yang menyangkut kepentingan-kepentingan organisasi. Dimana komunikasi menjadi medium utama didalamnya.

D. Hambatan Komunikasi Organisasi

Pada praktiknya, komunikasi yang terbentuk di dalam organisasi tidak selamanya berjalan lancar. Sama halnya dengan jenis komunikasi lain, komunikasi organisasi juga memiliki hambatan yang dapat mengurangi efektivitas dari komunikasi organisasi itu sendiri, yang perlu dipertimbangkan dalam strategi komunikasi. Ahli bernama Robbin menyebutkan bahwa hambatan komunikasi secara umum terdiri dari penyaringan (filtering), persepsi selektif, kelebihan informasi, defensif dan bahasa. Hambatan komunikasi ini kemudian dibedakan menjadi hambatan sistematis, teknis, biologis, fisiologis dan kecakapan. Sebetulnya hambatan komunikasi organisasi pun memiliki pola dan jenis yang sama dengan komunikasi lainnya.

a. Hambatan Teknis

Hambatan teknis adalah jenis hambatan yang terjadi karena media yang digunakan dalam berkomunikasi. Gangguan yang terjadi pada media komunikasi semisal radio, jaringan telepon

dan alat komunikasi lain pastinya akan mengganggu proses komunikasi dan mengurangi tingkat efektivitas komunikasi tersebut. Menurut ahli Cruden dan Sherman dalam buku mereka berjudul Personnel Management, hambatan teknis dalam komunikasi dapat dijabarkan sebagai berikut: Tidak ada prosedur kerja ataupun rencana kerja yang jelas. Tidak adanya penjelasan atau informasi yang jelas. Kemampuan membaca yang kurang baik. Media yang dipilih tidak tepat.

b. Hambatan Semantik

Hambatan jenis ini adalah hambatan yang terjadi akibat proses penyampaian pengertian atau ide yang tidak efektif. Semantik sendiri artinya studi yang mempelajari tentang pengertian yang diungkapkan atau dijabarkan dalam bentuk bahasa. Kata kata yang dipilih dalam komunikasi akan membantu proses pertukaran timbal balik arti dan pengertian dari seorang komunikator kepada komunikan.

Meski begitu, seringkali proses penafsiran pengertian ini keliru. Kekeliruan ini biasanya disebabkan oleh ketidak hadiran hubungan antara simbol atau kata dengan apa yang disimbolkan atau pengertian atau ide yang hendak disampaikan. Hal ini tentunya dapat mengakibatkan kata yang dipakai ditafsirkan sangat berbeda dari apa yang dimaksudkan sebenarnya. Sehingga, untuk menghindari kekeliruan komunikasi semacam ini, seorang komunikator sudah seharusnya memilih kata-kata yang tepat sesuai dengan karakteristik komunikannya, dan melihat kemungkinan penafsiran terhadap kata-kata yang dipakainya.

c. Hambatan Manusiawi

Hambatan manusiawi ini timbul dari faktor faktor manusia atau pelaku komunikasi organisasi itu sendiri. Hambatan ini timbul karena berbagai faktor manusiawi seperti emosi dan prasangka pribadi, persepsi, kecakapan atau ketidakcakapan, kemampuan atau ketidakmampuan alat-alat pancaindera seseorang dan sebagainya. Menurut ahli Cruden dan Sherman, hambatan manusiawi dijabarkan oleh dua poin berikut: 1. Hambatan yang berasal dari perbedaan individual manusia. Perbedaan persepsi, perbedaan umur, perbedaan keadaan emosi, keterampilan mendengarkan, perbedaan status, pencairan informasi, penyaringan informasi. 2. Hambatan yang ditimbulkan oleh iklim psikologis dalam organisasi. Suasana iklim kerja dapat mempengaruhi sikap dan perilaku staf dan efektifitas komunikasi organisasi. Dalam hambatan yang bersifat manusiawi ini juga dipengaruhi oleh tiga faktor berikut: Atensi Selektif *(Selective Attention)* artinya manusia memiliki kecenderungan untuk memilih fokus komunikasi sesuai dengan pilihan pribadinya. Dalam hal ini, seseorang berhak menentukan topik yang ia sukai saat hendak melakukan proses komunikasi; Persepsi Selektif *(Selective Attention),* dan Retensi Selektif *(Selective Attention)*.

d. Hambatan Sosio-Antro-Psikologis

Hambatan jenis ini adalah hambatan yang terjadi pada sisi komunikan atau penerima informasi. Kita mengetahui bahwa proses komunikasi, termasuk komunikasi organisasi, terbentuk dalam keadaan yang situasional. Artinya, komunikator harus benar benar mengerti dan paham dengan situasi atau kondisi saat komunikasi berlangsung. Situasi sangatlah berpengaruh

terhadap proses komunikasi yang akan berefek langsung pada efektivitas komunikasi organisasi itu sendiri. Hambatan yang terjadi akibat faktor situasional ini terdiri dari hambatan sosiologis, hambatan antropologis dan hambatan psikologis. Misalnya, terjadi komunikasi organisasi antara manajer dengan bawahan yang sedang terkena musibah. Dalam proses komunikasi ini, sang komunikator harus mengerti benar situasi psikologis dari bawahannya (komunikan) sehingga proses komunikasi organisasi bisa berjalan efektif.

e. Hambatan Ekologis

Faktor lingkungan juga sangat mempengaruhi kelancaran dari proses komunikasi organisasi. Terdapat banyak contoh proses komunikasi yang bisa terhambat akibat gangguan dari lingkungan tempat komunikasi berlangsung. Contoh dari hambatan ekologis ini antara lain lingkungan yang ramai atau bising, banyaknya orang yang berlalu lalang, suara petir atau hujan, suara kendaraan yang lewat dan banyak lainnya.

Sangat penting bagi komunikator untuk memperhatikan hambatan ekologis ini untuk memperlancar komunikasi organisasi. Contohnya, bila hendak melakukan komunikasi organisasi formal seperti meeting divisi, hendaknya dipilih ruangan yang tenang dan terbebas dari suara suara yang mengganggu. Bila akan melakukan komunikasi via telepon seperti mengadakan conference call juga harus dipilih ruangan yang bebas dari lingkungan yang bising. Dengan ini, proses komunikasi organisasi bisa berjalan lebih lancar dan efektif.

E. Komunikasi Strategis

1. Definisi

Bagian sebelumnya telah menjelaskan bahwa strategi komunikasi pada intinya merupakan langkah-langkah yang dirancang untuk membentuk komunikasi efektif baik bagi internal organisasi maupun eksternal serta menghasilkan komunikasi yang strategis. Komunikasi strategis adalah sistem dan proses komunikasi yang terkait dengan hal-hal strategis. Hampir setiap organisasi dalam pelaksanaan program dan kegiatan terkait dengan hal yang strategis, demikian pula halnya dengan organisasi sektor publik. Komunikasi strategis menurut Fredrikson dan Pallas adalah "penggunaan komunikasi oleh suatu organisasi untuk memenuhi misinya (2011). Definisi ini jelas membedakan antara strategi komunikasi dengan komunikasi strategis. Strategi komunikasi terkait dengan cara-cara yang digunakan untuk membangun komunikasi yang efektif dan strategis, jadi fokusnya pada metode dan pendekatan sedangkan komunikasi strategis terkait dengan penggunaan komunikasi bagi tujuan-tujuan yang dianggap strategis. Komunikasi digunakan sebagai alat strategis untuk mencapai tujuan-tujuan penting organisasi, menyampaikan isu-isu strategis untuk mendukung misi organisasi. Selain penjelasan tentang apa, mengapa diperlukan komunikasi strategis, penjelasan tentang dimana posisi komunikasi strategis, siapa target atau sasarannya akan dapat memperdalam pemahaman tentang komunikasi strategis.

Menurut Hallahan, definisi komunikasi strategis juga bertumpu pada konsep manajemen organisasi dengan mengedepankan gagasan yang rasional dan dapat diprediksikan.

Komunikasi strategis secara luas mengacu pada kegiatan komunikasi yang, dari pengembangan hingga pelaksanaan, direncanakan, konsisten, dan bertujuan untuk tujuan tertentu. (Hallahan, Holtzhausen, Van Ruler, Vercic, & Sriramesh, 2007). Chatam house dalam Laporan yang berjudul Komunikasi Strategis dan Strategi Nasional (Cornish, French and Yorke 2011), merumuskan komunikasi strategis sebagai serangkaian kegiatan yang berkelanjutan dan koheren yang sistematis, dilakukan di seluruh tingkat strategis, operasional dan taktis, yang memungkinkan target atau sasaran memahami pesan yang disampaikan dengan menggunakan saluran komunikasi yang efektif untuk mempromosikan (mendorong) suatu perilaku (sikap) tertentu. Dalam rumusan ini komunikasi dianggap suatu proses strategis atau alat strategis untuk menyampaikan pesan-pesan penting. Komunikasi menjadi bagian dari perencanaan strategis, karena menjadi 'andalan" untuk mencapai tujuan-tujuan strategis. Keterlibatan komunikasi tidak hanya sebagai alat untuk menyampaikan suatu pesan, tetapi melekat dalam proses pembahasan isu-isu strategis.

Hal ini menjelaskan aspek manajemen yang melekat dalam komunikasi strategis, yaitu bahwa komunikasi bukanlah hasil dari modifikasi, tetapi dirancang sejak awal direncanakan, penyampaiannya dengan cara-cara yang rasional dan konsisten dan hasilnya dapat diprediksikan. Komunikasi strategis, dan menjadi landasan bagi pelaksanaan suatu sistem atau mekanisme atau proses komunikasi yang dibangun dalam organisasi. Memasukkan komunikasi sebagai bagian strategis dalam manajemen memerlukan Beberapa persyaratan. Pertama,

mempunyai pemahaman tingkat tinggi tentang efek yang lebih luas dari suatu kebijakan. Kedua, harus ada kepekaan terhadap kemungkinan berbagai interpretasi dan implikasi kebijakan di berbagai tempat. Ketiga, harus ada kesadaran akan pengaruh yang diperlukan untuk mencapai konsensus dan dukungan untuk setiap kebijakan yang diberikan. Dan akhirnya harus ada pengakuan dari pemangku kepentingan dan audiens yang terkena dampak, yang dukungannya akan diperlukan untuk mencapai tujuan strategis nasional dan kebijakan pemerintah. Oleh karena itu komunikasi strategis merupakan bagian dari suatu sistem keseluruhan, yang saling terkait dan terhubung untuk mencapai tujuan tertentu yang sudah disepakati.

Fredriksson (2018) menjelaskan sebagai penggunaan komunikasi dalam aspek strategis karena terhubung dengan kegiatan, dan pesan. Komunikasi merupakan "soft power " elemen untuk menyelesaikan masalah-masalah penting dalam organisasi, bahkan dengan lingkup yang lebih luas, yaitu pencapaian tujuan nasional, yang menjadi bagian dari tanggung jawab setiap organisasi publik atau organisasi pemerintah.

Selain menjadi bagian dari manajemen, komunikasi strategis, melekat dengan kultur organisasi, Artinya komunikasi yang digunakan menjadi kesepahaman dan kesepakatan seluruh unit organisasi sehingga terintegrasi dan konsisten dengan nilai, norma dan kebiasaan maupun filosofi yang berlaku di dalam organisasi. Tujuannya untuk menciptakan image yang tunggal dan mencerminkan organisasi yang stabil. Elemen kunci dalam komunikasi strategis harus adaptif dengan tingkat dan waktu pemanfaatannya. Kebutuhan akan fleksibilitas mendukung

pandangan bahwa komunikasi strategis harus dilihat lebih sebagai kerangka kerja daripada sebagai paradigma dalam dirinya sendiri – yaitu kohesi dan konsistensi lebih penting daripada struktur.

2. Contoh Komunikasi Strategis

Pada bagian sebelumnya telah dibahas tentang fungsi komunikasi pada organisasi sektor publik. Komunikasi yang dipakai untuk mendukung pelaksanaan fungsi dan peran serta misi organisasi sektor publik adalah komunikasi strategis. Komunikasi digunakan untuk menggambarkan, menjelaskan, dan mendukung tanggung jawab dan misi organisasi sektor publik. Dalam organisasi sektor publik misi yang dianggap strategis misalnya dalam pembuatan kebijakan, mengkoordinasi dan menyatukan seluruh organisasi sektor publik, serta upaya-upaya melakukan perubahan dengan cara mempengaruhi opini publik. Komunikasi untuk menyebarkan pengaruh atau mempengaruhi masyarakat menggunakan strategi komunikasi karena ada berbagai cara untuk mempengaruhi atau merubah perilaku dengan mengetahui apa yang diketahui, dirasakan dan mengapa masyarakat atau kelompok berbuat sesuatu. Dengan demikian komunikasi dan interaksi dengan publik bukan hanya tentang seperangkat cara berkomunikasi, tetapi menjadi bagian dari manajemen strategis, karena komunikasi yang dilakukan harus dirancang secara berbeda untuk kelompok yang berbeda, maupun dengan cara yang berbeda.

Komunikasi strategis dimanfaatkan untuk kepentingan organisasi dalam mempersatukan serta mengkoordinasikan seluruh organisasi di lingkungan pemerintahan. Masing-masing

organisasi mempunyai tugas dan kewenangan sendiri, dengan strategi komunikasi yang berbeda. Akan tetapi kesemuanya mempunyai tujuan yang sama yaitu memenuhi sasaran dan target yang ditetapkan oleh pemimpin nasional yang diantaranya dengan memberikan layanan kepada publik. Dalam pandangan masyarakat berbagai organisasi tersebut harus terkoordinasi dengan pesan-pesan yang sama dan terkoordinasi serta mempunyai kapasitas yang dapat diandalkan. Dalam hal ini peran komunikasi strategis adalah mempromosikan organisasi melalui serangkaian kegiatan yang berkelanjutan, koheren dan sistematis, yang dilakukan di seluruh tingkat operasional melalui saluran komunikasi efektif sehingga mampu memberi pemahaman secara seragam pada masyarakat tentang citra organisasi yang baik. Pemanfaatan komunikasi strategis untuk membangun citra organisasi misalnya dikemukakan oleh Waraas dan Maor (2015). Ada sejarah panjang organisasi sektor publik membangun reputasi, kepercayaan, dan legitimasi. Jelas bahwa organisasi sektor publik menggunakan komunikasi strategis dalam upaya mereka untuk menciptakan, memelihara, dan meningkatkan status mereka. Oleh karena itu, komunikasi strategis harus menjadi perhatian seluruh tingkatan organisasi sektor public, baik yang di pusat maupun tingkat yang lebih rendah.

Komunikasi strategis juga digunakan untuk memecahkan masalah sosial termasuk konflik dalam masyarakat yang mungkin dipicu perbedaan pendapat atas munculnya suatu kebijakan atau intervensi. Penyelesaian konflik dalam masyarakat memerlukan berbagai upaya yang terintegrasi. Upaya tersebut untuk

menghadirkan rasa kebersamaan dan saling memahami. Hal tersebut tidak mungkin bisa tercapai jika hanya menggunakan himbauan atau kampanye tentang kerukunan dan perdamaian. Diperlukan upaya melibatkan dan partisipasi masyarakat dalam menghilangkan perbedaan penyebab konflik. Komunikasi strategis tidak hanya tentang narasi yang dibangun pemerintah, tetapi narasi yang dibuat dengan keterampilan tertentu Sehingga tidak dianggap sebagai rekayasa untuk meredam gejolak dalam masyarakat tanpa menyelesaikan konflik. Komunikasi strategis harus dapat menjangkau tokoh-tokoh dalam masyarakat, kelompok-kelompok yang mempunyai pengaruh dan mendorong menjadi aktor dalam penyelesaian konflik dengan menggunakan pendekatan, menggunakan nilai , gagasan yang bisa diterima kelompok2 yang berkonflik. Pemahaman akan kondisi lokal, dan cara menggunakan kemampuan lokal untuk memecahkan masalah menjadi bagian dari komunikasi strategis. Artinya ada hubungan yang sinergis antara narasi (kata-kata) dengan tindakan yang diperlukan untuk mendukung narasi.

F. Rangkuman

1. Komunikasi dalam suatu organisasi adalah sarana untuk menciptakan, merancang dan mengatur terjadinya suatu pertukaran informasi ataupun pesan didalam sebuah organisasi.
2. Strategi Komunikasi merupakan upaya yang diarahkan untuk membangun komunikasi agar mencapai tujuan-tujuan strategis organisasi. Strategi komunikasi harus memastikan bahwa informasi dan pesan yang disampaikan terlebih jika menyangkut suatu kebijakan adalah akurat, konsisten, dapat dipahami dengan mudah oleh seluruh kalangan.

3. Terdapat paradigma baru dalam merancang strategi komunikasi. Bahwa komunikasi tidak didominasi oleh pemerintah, memberi ruang pada partisipasi masyarakat serta memperhatikan perkembangan teknologi.
4. Dalam praktik komunikasi sering dihadapi berbagai hambatan seperti hambatan teknis. Hambatan teknisi adalah jenis hambatan yang terjadi karena media yang digunakan dalam berkomunikasi seperti radio, jaringan telepon dan alat komunikasi lain tidak maksimal dan mengganggu proses komunikasi serta mengurangi tingkat efektivitas komunikasi tersebut.
5. Komunikasi strategis diartikan sebagai serangkaian kegiatan yang berkelanjutan dan koheren yang sistematis, dilakukan di seluruh tingkat strategis, operasional dan taktis, yang memungkinkan target atau sasaran memahami pesan yang disampaikan dengan menggunakan saluran komunikasi yang efektif untuk mempromosikan (mendorong) suatu perilaku (sikap) tertentu.
6. Dalam komunikasi strategis diperlukan kesepahaman dan keseragaman seluruh unit Sehingga terintegrasi dan konsisten dengan nilai, pemahaman dan interpretasi yang diberikan oleh organisasi. Tujuannya untuk menciptakan image yang tunggal, mencerminkan organisasi yang stabil.
7. Pelaksanaan komunikasi strategis menjadi bagian dari “soft power”, bagian dari budaya organisasi dan harus memperhatikan peraturan yang berlaku.

G. Latihan

a. Mengapa dalam komunikasi organisasi perlu menentukan

tujuan komunikasi?

b. Jelaskan tentang strategi komunikasi.
c. Pada praktiknya, komunikasi dalam organisasi tidak selamanya berjalan lancar. Tuliskan beberapa hambatan yang sering terjadi yang termasuk dalam hambatan teknis?
d. Jelaskan komunikasi strategis untuk membangun citra organisasi.
e. Jelaskan bahwa komunikasi strategis harus menjadi bagian dalam budaya organisasi.

BAB IV
KOMUNIKASI ADVOKASI KEBIJAKAN

A. Pengertian

Salah satu misi penting dari organisasi publik adalah menginformasikan adanya kebijakan baru atau mempertahankan kebijakan yang lama. Komunikasi ini melibatkan publik/ masyarakat untuk, terutama masyarakat yang terkena dampak dari suatu kebijakan baik langsung maupun tidak. Oleh sebab itu komunikasi yang dilakukan adalah untuk membangun pengaruh agar masyarakat mau menerima atau mendukung kebijakan tersebut, atau pengaruh untuk mendapat dukungan masyarakat sekaligus sekaligus mengharapkan untuk memperoleh masukan terhadap rancangan kebijakan / peraturan perundangan. Dalam hal ini organisasi sektor publik melakukan advokasi terhadap masyarakat untuk memperoleh response masyarakat, atau melakukan advokasi kebijakan. Definisi advokasi secara umum adalah inisiatif terorganisir yang berusaha untuk mengubah kebijakan resmi atau undang-undang, atau cara di mana peraturan ini diterapkan. Advokasi kebijakan adalah proses yang disengaja untuk menginformasikan dan mempengaruhi pembuat keputusan dalam mendukung perubahan kebijakan dan implementasi kebijakan berbasis bukti, termasuk mobilisasi sumber daya. Menurut Ruben dan Stewart (2013) komunikasi untuk melakukan advokasi kebijakan juga merupakan komunikasi publik, bahwa komunikasi publik memainkan peran penting dalam menciptakan dan menyebarluaskan pesan yang penting bagi kegiatan sebagai individu, dan kegiatan dalam hubungan, kelompok, komunitas, organisasi, dan masyarakat.

Advokasi kebijakan biasanya dilakukan oleh masyarakat untuk mengusulkan perubahan kebijakan atau membuat kebijakan, sehingga sesuai dengan aspirasi masyarakat. Akan tetapi jika komunikasi itu dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk merubah sikap atau perilaku masyarakat terhadap suatu kebijakan, peraturan atau intervensi tertentu. Komunikasi untuk kebijakan ini pada awalnya bersifat top down, atau inisiatif berasal dari organisasi public atau pemerintah akan tetapi pada prosesnya akan berubah menjadi dua arah, ketika publik atau masyarakat diikutsertakan dalam komunikasi tersebut. Advokasi kebijakan tidak hanya untuk mempengaruhi masyarakat tetapi juga lingkungan kebijakan. Termasuk didalamnya adalah aspek politik dan sosial. Advokasi kebijakan juga perlu melakukan perubahan terhadap lingkungan Sehingga Menjadi kondusif atau menerima kebijakan. Dalam hal ini Sebelum dilakukan advokasi, perlu dilakukan upaya serius untuk menganalisis lingkungan di mana pesan pemerintah akan dikomunikasikan.

Pelatihan ini memberi landasan teori dan pemahaman tentang adanya kebutuhan untuk advokasi kebijakan oleh organisasi public, bentuk-bentuk advokasi kebijakan dan Langkah-langkah membangun advokasi kebijakan.

B. Tujuan Advokasi Kebijakan

Advokasi kebijakan atau komunikasi untuk menyampaikan kebijakan, peraturan atau berbagai intervensi lain yang dilakukan oleh organisasi sektor publik atau pemerintah. Pertama-tama untuk menginformasikan adanya keberadaan kebijakan baru, apa saja yang diatur dalam kebijakan baru tersebut. Informasi ini perlu disebarkan

dengan seluas-luasnya ke seluruh lapisan masyarakat, sehingga masyarakat yang menjadi target dari kebijakan tersebut mengetahui adanya kebijakan tersebut dan merespon sesuai dengan isi kebijakan. Dalam hal ini komunikasi publik yang dilakukan untuk menjangkau public yang luas. Meskipun informasi dimaksudkan untuk menjangkau khalayak yang luas akan tetapi informasi perlu disampaikan sedetail mungkin dengan menggunakan bahasa yang sederhana, mudah dipahami, sehingga masyarakat dengan cepat mengetahui adanya kebijakan tersebut. Bentuk komunikasi ini biasanya disampaikan melalui media yang paling banyak dan mudah diakses masyarakat. kebijakan yang dikeluarkan:

Selain, untuk untuk menginformasikan adanya kebijakan, inti dari advokasi kebijakan adalah untuk mendapat dukungan masyarakat. Karena hanya dengan memperoleh dukungan masyarakat yang menjadi target maka kebijakan dapat diimplementasikan. Dukungan tidak hanya terhadap kebijakan yang baru tetapi juga terhadap kebijakan yang sudah ada sebelumnya yang dalam implementasinya mungkin mendapat hambatan atau mendapat penolakan dari masyarakat. Untuk memperoleh dukungan, maka komunikasi perlu menyampaikan pesan tentang mengapa masyarakat perlu mendukung tujuan tersebut, dampak positif atau keuntungan apa yang akan diperoleh masyarakat. Selain dampak positive, konsekuensi atau dampak negatif juga perlu disampaikan secara seimbang. Sehingga masyarakat dapat mengambil keputusan berdasarkan informasi yang memadai. Jika konsekuensi atau dampak negatif tidak disampaikan selain komunikasi tidak transparan, tidak adil pada akhirnya akan muncul protes atau penolakan jika kemudian masyarakat mengetahui konsekuensi negatif tersebut. Lebih parah

akan menimbulkan prasangka atau ketidakpercayaan pada pemerintah. Akan tetapi untuk memperoleh dukungan dampak positif harus lebih kuat. Dukungan masyarakat juga diperlukan terhadap kebijakan-kebijakan lama yang ditolak atau yang dalam implementasinya tidak berjalan baik. Pemerintah melalui organisasi perlu terus melakukan persuasi, agar kelompok-kelompok masyarakat yang tadinya belum mau menerima berubah memberikan dukungan. Komunikasi untuk mempengaruhi masyarakat ini juga menyentuh area politik karena perlu adanya pemahaman adanya kelompok-kelompok yang berbeda dalam masyarakat, termasuk yang tidak mendukung pemerintahan, yang akan selalu menolak kebijakan apapun yang dikeluarkan pemerintah akan mempengaruhi pesan-pesan yang disampaikan melalui komunikasi advokasi.

Advokasi kebijakan juga diperlukan untuk menunjukkan kemampuan dan kredibilitas organisasi sektor publik atau pemerintah. Komunikasi yang dilakukan untuk membangun brand image juga bisa dilakukan dengan cara membangun persepsi. Cara ini bisa dilakukan terutama supaya orang-orang menjadi lebih mengerti nilai dan kelebihan kinerja atau layanan yang dihasilkan oleh organisasi. Komunikasi yang bisa digunakan untuk keperluan ini adalah komunikasi “pemasaran” yang sifatnya adalah persuasif. Tentu saja, ada tantangan tersendiri agar persepsi masyarakat terhadap suatu produk/jasa bisa dibangun. Strategi komunikasi dalam membangun brand image ini termasuk penting dan mudah untuk diterapkan. Memanfaatkan organisasi sipil maupun pemimpin lokal dan informal sangat penting untuk dapat menjangkau dan mempengaruhi masyarakat secara langsung. Pengaruh pemimpin

lokal biasanya sangat kuat dikalangan masyarakat daripada pemimpin formal yang jarang berinteraksi langsung dengan masyarakat (Oconnell, no year). Hal yang amat penting dalam suatu advokasi kebijakan untuk membangun citra organisasi adalah konsistensi antara perkataan, atau apa yang disampaikan dengan tindakan yang dilakukan. Misalnya apa yang disampaikan sesuai dengan kenyataan, apa yang dijanjikan kepada masyarakat harus dipenuhi. Ketidakkonsistenan antara kata-kata dan perbuatan bisa berakibat fatal. Jika apa yang diperjuangkan secara narasi tidak sesuai dengan tindakan atau dianggap suatu tindakan oleh masyarakat maka organisasi publik atau pemerintah akan kehilangan kredibilitas dalam pertempuran persepsi, dan akhirnya kehilangan otoritas.'28 Ketiga, mendapatkan masukan dari masyarakat. Masukan masyarakat diperlukan terutama pada saat akan merumuskan kebijakan atau peraturan baru seperti: pengaturan bidang tertentu, anggaran belanja, evaluasi program. Komunikasi ini pada dasarnya untuk menjaring aspirasi apa saja yang diinginkan masyarakat, konteks apa yang dihadapi, faktor sosial politik apa yang harus dipertimbangkan yang kesemuanya perlu dipertimbangkan dan diakomodasi pada tahap perencanaan kebijakan.

Masukan masyarakat juga diperlukan untuk memperbaiki kualitas kebijakan. Tujuan dari komunikasi ini adalah mendapatkan masukan dari masyarakat untuk meningkatkan kualitas kebijakan atau inisiatif, untuk memenuhi ekspektasi dari masyarakat, sesuai dengan kebutuhan di lapangan dan agar kebijakan dapat diimplementasikan. apakah mengenai sasaran atau tidak. Masukan masyarakat dapat menjelaskan mengapa suatu kebijakan tidak dapat

diimplementasikan, mengapa masyarakat menolak kebijakan tersebut, langkah-langkah apa saja yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kualitas kebijakan, termasuk hal-hal apa yang harus dilakukan yang membuat masyarakat mau menerima kebijakan tersebut. Terdapat cara-cara komunikasi tertentu yang dapat dilakukan untuk menampung suara masyarakat. Komunikasi untuk mendapat informasi yang terkait dengan kebijakan lama yang sudah dikeluarkan, merupakan komunikasi untuk mendapatkan umpan balik. Tidak jarang anggota masyarakat memberikan ulasan langsung terhadap suatu kebijakan/ jenis layanan tertentu. Umpan balik terhadap kebijakan dapat ditangkap dari ulasan media maupun sosial media. Komunikasi untuk memperoleh umpan balik dan memanfaatkan umpan balik untuk memperbaiki kebijakan akan meningkatkan citra organisasi. Konsumen akan merasa nyaman dan yakin terhadap layanan publik.

Keempat, untuk meredakan ketegangan maupun pertentangan dalam masyarakat. Tidak jarang munculnya kebijakan baru memicu terjadinya perpecahan dalam masyarakat. Sebagian masyarakat mendukung dan kelompok lainnya menentang atau tidak menyetujui kebijakan tersebut. Perbedaan sikap tentang suatu kebijakan bisa memicu munculnya ketegangan yang terkadang mengakibatkan terjadinya konflik. Komunikasi kebijakan juga harus mampu mengatasi kondisi ini melalui bahan atau materi serta bentuk-bentuk yang dapat meredakan ketegangan dalam masyarakat. Misalnya melalui himbauan, kampanye atau peringatan-peringatan.

Identifikasi kebutuhan advokasi kebijakan menunjukkan bahwa komunikasi tidak hanya untuk menginformasikan kebijakan baru , tetapi juga untuk melibatkan masyarakat serta menekankan

kolaborasi antara masyarakat dan pemerintah. Komunikasi dua arah diperlukan untuk mencari pemecahan atas masalah-masalah kebijakan yang timbul, untuk saling melakukan komunikasi interaktif dan refleksi yang pada akhirnya menghasilkan suatu kapasitas komunikasi yang meningkat organisasi public dalam menjalankan fungsi pelayanan public.

Fungsi advokasi kebijakan juga membangun kemampuan masyarakat untuk terlibat dan dilibatkan dalam suatu proses strategis dan politis. Mencerminkan fungsi dari demokrasi, kebijakan yang diambil berdasarkan kepentingan rakyat, dan mencerminkan prinsip akuntabilitas dan transparansi. Mendengarkan aspirasi dan kepentingan yang berbeda-beda.

Advokasi kebijakan membutuhkan komunikator yang memiliki pemahaman yang kuat tentang kebijakan dan prioritas pemerintah serta kemajuan pelaksanaannya. Komunikator organisasi sektor public juga perlu mempunyai kemampuan analisis objektif dan pemahaman konteks kebijakan, laporan media, dan komentar seputar kualitas, kecepatan, dan kelengkapan penyampaian layanan.

C. Bentuk-bentuk Advokasi

Adanya kebutuhan untuk melakukan advokasi kebijakan perlu disertai dengan identifikasi bentuk komunikasi yang sesuai dengan kebutuhan dan keperluannya. Beberapa bentuk komunikasi untuk kebijakan adalah sebagai berikut:

1. Kampanye: Kampanye adalah suatu kegiatan yang dilakukan dalam rangka mensosialisasikan wacana, ide pandangan kita terhadap suatu kebijakan atau suatu kasus tertentu yang bertujuan untuk mendapat dukungan dari publik. Kampanye dilakukan di ruang publik juga ditujukan untuk membangun

kesadaran atau 'awareness raising" dan pendapat umum (opini), termasuk untuk sosialisasi dan mobilisasi.

2. Konsultasi publik atau dengar pendapat: Suatu proses advokasi kebijakan dengan tujuan memperoleh masukan dari masyarakat tentang masalah atau isu tertentu dengan fokus pada Mendengarkan, mempelajari, berbagi pengalaman, pendekatan, dan gagasan. Dalam konsultasi publik diterima adanya kritik maupun komplain dari masyarakat. Masukan atau informasi yang diperoleh dari konsultasi publik adalah digunakan untuk memperbaiki. Konsultasi dilakukan dengan masyarakat yang terdampak dari kegiatan, atau kelompok-kelompok lain dalam masyarakat yang berkepentingan.
3. Dialog Kebijakan: Dialog kebijakan adalah proses reflektif yang melibatkan masyarakat dari kelompok kepentingan yang berbeda yang membahas masalah di mana mereka memiliki kepentingan bersama – tetapi tidak harus sama. Ini mengasumsikan bahwa orang-orang di posisi yang berbeda akan memiliki perspektif yang berbeda tentang kebijakan atau intervensi yang lain. Dialog kebijakan akan berhasil jika masing-masing pihak yang terlibat dalam dialog saling terbuka. Tujuannya untuk mencapai pemahaman bersama tentang masalah maupun pandangan dari para pemangku pemangku kepentingan, dan mengarah pada mencari solusi atau pemecahan masalah bersama. Fokusnya adalah proses menyamakan pendapat (FAO 2018).
4. Jajak pendapat / Survei: Cara untuk memperoleh pendapat atau informasi yang dianggap mewakili masyarakat atau publik. Survey merupakan salah satu cara terbaik dan metode popular untuk mengidentifikasikan masalah serta pendapat publik

tentang masalah dan jalan keluar. Informasi yang dikumpulkan misalnya mengetahui sikap dan reaksi, untuk mengukur kepuasan masyarakat, serta untuk meningkatkan kredibilitas. Tingkat kepuasan misalnya dapat diketahui dengan berapa banyak yang memanfaatkan suatu layanan tertentu, apakah masyarakat puas dan apa yang diharapkan yang perlu dipenuhi. Demikian pula survey juga dapat digunakan untuk memperoleh umpan balik maupun masukan dari masyarakat luas.

5. Seminar atau konferensi: Membahas suatu masalah kebijakan atau bidang tertentu dengan melibatkan para ahli pada bidang yang relevan. Memberikan pengetahuan dan rekomendasi secara cepat.

D. Menentukan target

Pemahaman mengenai target penting sehingga advokasi bermanfaat dan berhasil. Target dalam advokasi kebijakan ditentukan sesuai dengan tujuan. Selain menjangkau masyarakat secara umum, juga ditargetkan pada kelompok atau segmen tertentu dalam masyarakat, termasuk yang secara khusus akan terkena dampak ataupun yang menerima manfaat. Penentuan target juga penting bagi penentuan komunikasi advokasi yang paling tepat. Untuk mengetahui target yang tepat perlu dilakukan mapping aktor atau kelompok-kelompok yang ada dalam masyarakat.

Mapping aktor juga untuk mengetahui pengelompokan yang ada, pilihan maupun kepentingan masing-masing kelompok. Dengan adanya perbedaan dalam pengelompokan masyarakat, perlu disadari bahwa suatu kebijakan / intervensi pemerintah tidak bisa memuaskan semua pihak. Oleh sebab itu dalam melaksanakan

advokasi kebijakan perlu ditentukan siapa kelompok sasaran kebijakan. Agar advokasi kebijakan bisa mencapai hasil yang optimal maka perlu ditentukan bentuk komunikasi apa yang akan digunakan untuk tiap target yang berbeda. Selain itu pesan yang disampaikan sesuai dengan prioritas tujuan yang telah ditetapkan.

Pengetahuan tentang sasaran atau target juga diperlukan untuk menentukan bagaimana cara melibatkan mereka. Komunikasi yang ditujukan untuk pelibatan masyarakat merupakan komunikasi strategis. Pemahaman seperti itu harus didasarkan pada penelitian yang baik dan menyeluruh baik dari orang-orang yang menjadi sasaran maupun konteks di mana mereka tinggal.

Mengambil masyarakat atau orang-orang yang berpengaruh dalam advokasi kebijakan sangat bermanfaat karena dapat dimanfaatkan untuk menyebarkan pengaruh pada masyarakat luas. Tentu saja tingkat pengaruh tergantung pada masalah atau isu yang diangkat. Oleh karena itu dalam mengenali target atau sasaran perlu pengelompokan aktor kunci baik dalam privat (bisnis) maupun public. Di kalangan bisnis misalnya perusahaan, pemimpin perusahaan, Institusi keuangan, asosiasi bisnis. Adapun tokoh berpengaruh adalah dalam masyarakat misalnya pemimpin agama, pemimpin komunitas, orang muda, pemimpin masyarakat sipil [1] Desain untuk advokasi kebijakan perlu dirumuskan oleh ahli komunikasi bersama perumus kebijakan. Hal ini untuk mendorong terbentuknya desain advokasi kebijakan yang efektif, untuk menyampaikan kebijakan yang kompleks dan diakses oleh audiens yang relevan.

[1] Advocacy workbook p.53

E. Menyiapkan Suatu Komunikasi Kebijakan

Berikut adalah Langkah-langkah untuk melakukan advokasi kebijakan.

1. Menentukan isu atau masalah kebijakan. Penentuan isu didasarkan pada beberapa hal. Pertama, urgensi, desakan untuk mengadakan perubahan. Kedua, kaitan/ relevansi kebutuhan perubahan dengan masyarakat luas. Ketiga, besaran dampak dan kaitan dengan rencana kerja. Perlu dibedakan antara tujuan jangka panjang dan tujuan-tujuan strategis untuk memperjelas hasil yang diinginkan.
2. Berdasarkan isi maupun tujuan yang ditetapkan, perlu dikembangkan pesan apa yang akan disampaikan. Sangat penting untuk menunjukkan tema dan konsep yang terkait dengan upaya komunikasi yang dilakukan. Pesan utama yang disampaikan harus tidak bertentangan dengan pesan-pesan yang disampaikan secara nasional oleh semua organisasi pemerintah secara nasional.
3. Mengumpulkan data dan Informasi, yang diperlukan untuk mengidentifikasi isu, serta merencanakan dan menentukan langkah-langkah advokasi dengan akurat.
4. Jelas targetnya / Kelompok sasaran. Tergantung tujuan dan isi pesan yang disampaikan.
5. Analisa lingkungan

   Ini akan menentukan wilayah dan lingkungan dimana advokasi akan dilakukan. Lingkungan kebijakan mencakup karakter aktor, agenda atau pemberitaan utama yang dimuat media, dinamika

hubungan dan konfigurasi para aktor. Penting untuk memahami lingkungan sebelum menerapkan advokasi kebijakan.

6. Tantangan Komunikasi

   Setelah mempertimbangkan tujuan yang luas dalam konteks lingkungan kebijakan, selanjutnya perlu diidentifikasikan tantangan yang akan dihadapi. Hal itu untuk mempersiapkan langkah-langkah antisipasi atau cara menghadapi tantangan agar komunikasi advokasi berhasil dengan sukses.

7. Struktur dan proses

   Menerapkan advokasi kebijakan perlu melakukan konsultasi atau hubungan dengan berbagai aktor untuk mengidentifikasikan pihak-pihak yang dapat diajak bekerjasama dan pihak-pihak yang diperkirakan akan Menjadi penghambat.

F. Rangkuman

1. Definisi advokasi secara umum adalah inisiatif terorganisir yang berusaha untuk mengubah kebijakan resmi atau undang-undang, atau cara di mana peraturan ini diterapkan. Advokasi kebijakan adalah proses yang disengaja untuk menginformasikan dan mempengaruhi pembuat keputusan dalam mendukung perubahan kebijakan dan implementasi kebijakan berbasis bukti, termasuk mobilisasi sumber daya.
2. Advokasi kebijakan biasanya dilakukan oleh masyarakat untuk mengusulkan perubahan kebijakan atau membuat kebijakan, sehingga sesuai dengan aspirasi masyarakat. Akan tetapi jika komunikasi itu dilakukan oleh organisasi sektor publik untuk merubah sikap atau perilaku masyarakat terhadap suatu kebijakan, peraturan atau intervensi tertentu.

3. Tujuan advokasi kebijakan Pertama-tama untuk menginformasikan adanya keberadaan kebijakan baru, apa saja yang diatur dalam kebijakan baru tersebut. Selain itu untuk memperoleh dukungan. Komunikasi perlu menyampaikan pesan tentang mengapa masyarakat perlu mendukung tujuan tersebut, dampak positif atau keuntungan apa yang akan diperoleh masyarakat juga dampak negatif. Selanjutnya advokasi kebijakan diperlukan untuk menunjukkan kemampuan dan kredibilitas organisasi sektor publik atau pemerintah. Sedangkan advokasi untuk memperoleh masukan adalah pada saat akan merumuskan kebijakan atau peraturan baru. Fungsi advokasi kebijakan juga membangun kemampuan masyarakat untuk terlibat dan dilibatkan dalam suatu proses strategis dan politis.
4. Bentuk-bentuk advokasi kebijakan diperlukan sesuai dengan tujuan dan jenis pesan yang akan disampaikan, yang meliputi kampanye, dialog kebijakan, konsultasi public atau dengar pendapat, jajak pendapat, serta seminar.
5. Penentuan target penting tergantung pesan yang dikembangkan dan untuk menentukan bentuk advokasi kebijakan yang akan dilaksanakan.

G. Latihan

1. Apa perbedaan antara advokasi kebijakan yang dilakukan oleh masyarakat dengan yang dilakukan oleh organisasi sektor public/ pemerintah.
2. Untuk apa sajakah manfaat advokasi publik.
3. Jelaskan mengapa lingkungan kebijakan penting untuk dianalisis dalam merancang advokasi kebijakan.

4. Jelaskan Langkah-langkah dalam melaksanakan advokasi public.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

Cornish, P., Lindley-French, J and Yorke, C. (2011). Strategic Communications and National Strategy. *The Royal Institute of International Affairs*: London.

Koteen J. (1989). Strategic management in public and non-profit organizations: Thinking and acting strategically on public concerns. Praeger, New York.

UN. (2015). Responsive and Accountable Public Governance. *World Public Sector Report.* Department of Economic and Social Affairs.

Artikel/Jurnal

FAO, UN. (2019). Organizing Policy Dialog: A Practical Guide. *Rome*

Fredriksson, M. dan Pallas, J. (2011). Strategic Communication as Translation and Institutional Work. *Paper presented at The 61st Annual Conference of the International Communication Association*, 23-31 May, 2011, Boston, USA Conference Paper. https://www.researchgate.net/publication/280684066

Fredriksson, M. dan Pallas, J. (2018). Public Sector Communication. https://www.researchgate.net/publication/327879211_Public_Sector_Communication

Hallahan, Kirk, et all. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*· March 2007.

O'connell, Shannon. (n.d.). Policy Development and Policy Advocacy. *NDI.*

Pratt, J., Plamping, D., dan Gordon, P. (2007). Distinctive characteristics of public sector organisations and implications for leadership. *Working Paper*. CHM. London.

Rainey, Hal.G. (2012). Organizations, Politics, and Public Purposes: Analyzing Public Organizations and Public Management. https://www.cambridge.org/core/journals /ps-political-science-and-politics/article/abs/organizations.

Valentini, C. (2013). Public Relations in the Public Sector: The Role of Strategic Communication in the Italian Public Administration. *Sinergie Italian Journal of Management*.