

GLOBAL CAPABILITY FRAMEWORK

For Public Relations and
Communication Management:

Indonesian Perspective

(Versi Bahasa Indonesia)

Rendro Dhani, PhD. et al.
OCTOBER 2020

Ucapan Terima Kasih

Kami sampaikan terima kasih kepada
PERHUMAS (Perhimpunan Hubungan Masyarakat Indonesia),
APPRI (Asosiasi Perusahaan Public Relations Indonesia),
dan semua peserta yang telah meluangkan waktu berharga mereka
dan berbagi pengetahuan mereka dalam proyek penelitian ini.



PERHUMAS

PERHIMPUNAN HUBUNGAN MASYARAKAT INDONESIA

PUBLIC RELATIONS ASSOCIATION OF INDONESIA



Asosiasi Perusahaan Public Relations Indonesia

Daftar Isi

Ucapan Terima Kasih	
Ringkasan Eksekutif	1
Konteks	3
Metodologi	7
Metode Delphi	9
Kuesioner	10
Temuan	11
Tahap 1	11
Tahap 2	14
Tahap 3	15
Wawancara & FGD	16
Focus Group Discussions	18
Prosedur FGD	20
Kuesioner	20
Temuan dan Analisis	21
Komentar Umum	21
Hambatan untuk Mengembangkan Kapabilitas	24
Peluang untuk Mengembangkan Kapabilitas	25
Ringkasan: Pengamatan Khusus Pada Negara	27
Referensi	30

TIM PENELITIAN



Rendro Dhani, PhD.
Fakultas Ilmu Komunikasi,
Institut Komunikasi & Bisnis LSPR,
Jakarta, Indonesia, E: rendro.d@lspr.edu



Yuliana R. Prasetyawati, MM
Fakultas Ilmu Bisnis
Institut Komunikasi & Bisnis LSPR
Jakarta, Indonesia



Yunita Permatasari, MSi.
Fakultas Ilmu Komunikasi
Institut Komunikasi & Bisnis LSPR
Jakarta, Indonesia



Riska Afrianti, MSi.
Fakultas Ilmu Komunikasi
Institut Komunikasi & Bisnis LSPR
Jakarta, Indonesia



Lamria R. Fitriyani, MSi.
Fakultas Ilmu Komunikasi
Institut Komunikasi & Bisnis LSPR
Jakarta, Indonesia



GLOBAL ALLIANCE FOR PUBLIC RELATIONS
AND COMMUNICATIONS MANAGEMENT



LSPR is ASEAN Global Campus
ASEAN is a Community of Opportunities



LSPR Communication & Business Institute
Sudirman Park Campus, Campus B
Jl. K.H. Mas Mansyur Kav. 35, Jakarta 10220
P +6221 5794 3751
F +6221 5794 3752
E campusb@lspr.edu
crd@lspr.edu

LSPR Communication & Business Institute
Sudirman Park Campus, Campus C
Jl. K.H. Mas Mansyur Kav. 35, Jakarta 10220
P +6221 5794 2471
F +6221 5794 2639
E campusc@lspr.edu
crd@lspr.edu

LSPR Communication & Business Institute
Postgraduate Programme
Jl. K.H. Mas Mansyur Kav. 35, Jakarta 10220
P +6221 570 8123
F +6221 5790 4380
E masterdegree@lspr.edu
crd@lspr.edu

LSPR Communication & Business Institute
@Transpark Bekasi Campus
Jl. Ir. H. Juanda No. 220, Margahayu, Bekasi 17113
P +6221 8269 1717/18
E marketinglspr@lspr.edu
crd@lspr.edu

LSPR Communication & Business Institute
@Renon - Bali Campus
Jl. Raya Puputan No.140, Renon, Denpasar
P +62 361 478 2227
E lsprbali@lspr.edu

lspr.edu

en: all9-ibb/0063/01/14

RINGKASAN EKSEKUTIF

Membuat Kerangka Kapabilitas Global (Global Capability Framework, GCF) untuk profesi hubungan masyarakat (Public Relations, PR) dan manajemen komunikasi merupakan sebuah proyek global yang telah dilakukan di beberapa negara. GCF adalah proyek Global Alliance¹ pertama dan terpenting dalam kemitraan dengan University of Huddersfield, Inggris yang telah selesai tahap pertamanya (2016–2018). Untuk tahap kedua, penelitian yang sama sedang berlangsung di beberapa negara, termasuk di Indonesia, bertujuan untuk memperoleh beragam temuan dan memperluas wilayah studi. Penelitian ini sudah dimulai sejak Mei 2019 hingga Oktober 2020 dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan memetakan kapabilitas inti yang paling dibutuhkan oleh praktisi PR di Indonesia dalam menjalankan profesinya. Studi ini dilakukan oleh para peneliti dari Institut Komunikasi dan Bisnis London School of Public Relations (IKB–LSPR), Jakarta, Indonesia.

Saat penulisan studi ini, sembilan negara dari tujuh benua telah menyelesaikan studi mereka dalam membuat daftar kapabilitas paling penting dari profesi PR dan manajemen komunikasi di negaranya masing-masing. Seperti studi sebelumnya, beberapa pertanyaan perlu dimodifikasi sedikit untuk menyesuaikan dengan konteks dan karakter panelis dan responden di negara ini. Namun secara umum, para peneliti telah mengikuti dan menggunakan seperangkat instrumen penelitian yang dikirimkan dari Inggris, yang juga dipakai oleh negara lain untuk memenuhi standar penelitian.

Pada pengumpulan data tahap pertama, tiga putaran metode Delphi telah diterapkan. Sebanyak 20 pakar dan praktisi PR senior berpartisipasi di putaran pertama dan kedua, dan pada putaran ketiga diikuti oleh 18 peserta. Pada tahap berikutnya, sebuah survei dibagikan secara daring kepada sejumlah responden, termasuk beberapa organisasi PR. Namun, ternyata hanya ada 32 responden yang mengisi dan mengirimkan jawabannya. Jumlah responden survei sebanyak itu tentu saja tidak memadai mengingat besarnya populasi praktisi PR di Indonesia. Oleh karena itu, diputuskan untuk memperkuat data dengan mengumpulkan lebih banyak perspektif melalui wawancara mendalam dan juga meningkatkan jumlah peserta dalam diskusi kelompok terarah (*Focus Group Discussion*, FGD).

¹ Global Alliance adalah konfederasi asosiasi profesional di bidang PR dan manajemen komunikasi di seluruh dunia. Untuk detail selengkapnya, lihat <https://www.globalalliancepr.org>

Pada tahap terakhir, tujuh FGD dilakukan dengan melibatkan 38 peserta dan juga melakukan tiga wawancara mendalam. Seluruh peserta dikelompokkan sehingga masing-masing kelompok terdiri dari praktisi, pakar, dan pemilik agensi PR, atau gabungan profesi dan latar belakang pendidikan. Dalam setiap FGD dibahas tentang kapabilitas PR yang dianggap paling penting, berdasarkan hasil temuan pada tiga putaran teknik Delphi sebelumnya. Setiap peserta masing-masing ditanya pandangan mereka tentang kapabilitas PR untuk mendapatkan persetujuan ataupun perbedaan pendapat, atau menyebutkan kapabilitas lain, jika ada tambahan. Akhirnya, sebuah daftar dibuat yang mencerminkan kapabilitas PR terpenting dari pandangan mayoritas peserta. Setelah mereka dan menganalisis hasilnya, berikut ini disusun 10 kapabilitas PR terpenting dari profesi PR dan manajemen komunikasi.

- Membangun kredibilitas dan kepercayaan organisasi/pribadi
- Mengelola masalah dan menangani manajemen krisis dan komunikasi
- Pemahaman dan kemampuan untuk bekerja dalam kerangka etis
- Memiliki pengetahuan yang luas tentang budaya perusahaan/organisasi
- Memahami PR kontemporer
- Mengidentifikasi dan menganalisis masalah untuk mengembangkan solusi strategis
- Memiliki keterampilan komunikasi antarpribadi dan komunikasi publik yang efektif
- Membangun, menerapkan, dan mengelola rencana dan strategi PR
- Menjadi advokat yang efektif untuk organisasi
- Memiliki komunikasi yang efektif dengan memanfaatkan berbagai platform media dan teknologi

Ada sejumlah kapabilitas lain yang berbeda dari daftar di atas yang muncul dalam diskusi kelompok yang merupakan opini tambahan. Beberapa di antaranya telah diintegrasikan ke dalam sub-kapabilitas berdasarkan pertimbangan bahwa sub-kapabilitas tersebut merupakan bagian dari kapabilitas inti (lihat Tabel 3). Tentu saja semua pendapat peserta dan argumennya perlu disaring, terutama kapabilitas yang tidak didukung oleh mayoritas peserta. Oleh karena itu, 10 kapabilitas utama yang disebutkan di atas dianggap sebagai kapabilitas yang paling penting bagi profesi PR dan manajemen komunikasi dari perspektif Indonesia.



KONTEKS

Public relations sering dianggap sebagai produk demokrasi (lihat misalnya, Cutlip, 1994; Moloney, 2004; Verčič, 2004; Xifra, 2011). Ini adalah profesi lama dan mulia yang hanya dapat berkembang pesat dalam demokrasi (Verčič, 2004). Argumen ini mungkin saja faktual karena sudah terjadi di banyak negara, termasuk di negara demokrasi baru Indonesia (Dhani, 2018). Dalam dua dekade terakhir, industri PR di Indonesia telah tumbuh pesat tidak lama setelah Soeharto dan rezim otoriternya jatuh pada tahun 1998 (Dhani, Lee, & Fitch, 2015). Praktisi PR senior yang juga Wakil Ketua Umum Perhumas², Heri Rakhmadi menegaskan, pesatnya perkembangan industri PR di Indonesia di era demokratisasi juga sejalan dengan kemajuan teknologi komunikasi dan informasi. Oleh karena itu, kata dia, praktisi PR harus terus belajar dan



meningkatkan kemampuannya agar bisa beradaptasi dengan lingkungan baru di mana media pemberitaan, jurnalis, lanskap media, birokrasi, masyarakat, semuanya berubah dengan cepat. “Mereka harus paham persis dimana posisi mereka. Kedua, mereka harus mengetahui ruang lingkup kegiatan mereka dan apa yang harus mereka lakukan. Singkatnya, praktisi PR harus bisa memetakan apapun yang ada di lingkungan internal dan eksternalnya” (Komunikasi pribadi dengan H. Rakhmadi, 12 Agustus 2019).

Di sektor komunikasi publik, perkembangan dalam dua dekade terakhir menunjukkan bahwa PR dan manajemen komunikasi pemerintah di Indonesia cenderung kurang kuat dipersiapkan kapabilitas PRnya (lihat misalnya Bayuni, 2020; Sucahyo, 2020). Mantan Direktur Jenderal Informasi dan Komunikasi Publik Kementerian Komunikasi dan Informatika, Freddy Tulung mengatakan bahwa pada masa jabatan kedua pemerintahan Presiden Yudhoyono (2009-2014) dia harus bertemu dan

² Perhumas, Perhumas, singkatan dari Perhimpunan Hubungan Masyarakat Indonesia - Asosiasi Humas Indonesia, adalah organisasi profesi praktisi PR dan Komunikasi Indonesia yang didirikan pada tanggal 15 Desember 1972. (lihat, <https://www.perhumas.or.id/sejarah/>).

mempekerjakan orang-orang yang tidak terampil didirektoratnya dan dia yakin bahwa 80 persen petugas PR itu tidak terampil dan tidak profesional. "Itulah sebabnya saya melakukan *outsourcing* untuk beberapa pekerjaan. Saya mempekerjakan sekitar 60 profesional melalui sistem *outsourcing* selama saya masih menjabat" (Komunikasi pribadi dengan F. Tulung, 12 Januari 2016). Fenomena ini mungkin terkait dengan sistem otoriter di masa lalu yang menekan media pemberitaan dan kebebasan berekspresi selama tiga dekade pemerintahan Soeharto. Tidak mengherankan jika praktisi/petugas PR pemerintah (kini sering disebut Pranata PR) tidak terbiasa menangani krisis dan masalah komunikasi karena mereka jarang menghadapi tantangan dalam menginformasikan kebijakan pemerintah. Kendati demikian, para akademisi melihat hal ini sebagai sebuah fenomena global bahwa kapabilitas petugas PR di lembaga pemerintah cenderung lemah, termasuk di sejumlah negara demokrasi yang matang, dimana mereka sering mendapat tekanan untuk mengatasi meningkatnya ketidakpuasan, ketidakpaduan, dan bahkan ketidakpercayaan di antara warga negara dan pemangku kepentingan (McNamara, 2018).

Di sisi lain, praktisi PR di sektor korporasi cenderung lebih cepat menyesuaikan diri dengan sistem sosial dan politik baru yang terjadi pada masa transisi. Banyaknya



agensi dan PR profesional yang bermunculan ternyata sejalan dengan kinerja mereka yang cukup baik. Mantan Ketua Umum Perhumas, Prita Kemal Gani yang mencermati terus perkembangan kehumasan di Indonesia mengatakan, selama satu dekade terakhir ini kapabilitas praktisi PR di Indonesia telah meningkat dengan baik dan kualitasnya tidak kalah dengan kapabilitas rekan-rekan seprofesinya secara global. Prita memberi isyarat bahwa banyak profesional komunikasi dari Indonesia kini telah menjadi top manajemen PR, baik di agensi PR lokal maupun multinasional, serta di banyak perusahaan internasional yang sebelumnya dipegang oleh praktisi ekspatriat. Selain itu, banyak agensi PR di Indonesia juga melakukan bisnis dengan para pemangku kepentingannya di seluruh dunia. Hal itu memicu para praktisi PR di negeri ini agar memiliki kemampuan untuk membuat materi yang baik dan menyampaikan pesan yang dapat dipahami secara global. "Praktisi PR yang bekerja di perusahaan multinasional memiliki tugas yang luar

Tom Fisk

biasa dan sangat kompleks sehingga termotivasi untuk selalu belajar dan meningkatkan kualitas serta kapabilitasnya dan terkadang mereka juga mengikuti pelatihan di luar negeri” (Komunikasi pribadi dengan P.K. Gani, 1 Oktober 2020).

Namun, belum ada satupun penelitian yang mengungkapkan berapa banyak praktisi di Indonesia yang saat ini aktif bekerja di bidang PR dan manajemen komunikasi. Prita, yang juga memiliki sebuah sekolah komunikasi/PR terkemuka di Indonesia ini, mengatakan bahwa sulit untuk mendapatkan jumlah pasti pekerja PR di Indonesia, namun sebagai kalkulasi sederhana, diperkirakan tidak kurang dari 35.000 profesional komunikasi yang bekerja di sektor korporasi saat ini, mulai dari praktisi PR junior, menengah, hingga senior. Prita menegaskan, “Angka tersebut belum termasuk praktisi yang bekerja di lembaga swasta, LSM dan instansi pemerintah di tingkat pusat dan daerah. Mungkin mereka tidak bekerja secara langsung sebagai petugas PR, tetapi mereka melakukan pekerjaan PR.” Pesatnya peningkatan jumlah praktisi PR di Indonesia juga didukung oleh banyaknya permintaan dari korporasi untuk lulusan sarjana dan pascasarjana di bidang PR dan komunikasi. Saat ini, Prita menjelaskan, “Diperkirakan sekitar 700 mahasiswa PR lulus setiap tahun dari 210 perguruan tinggi di seluruh Indonesia yang memiliki jurusan PR dan Komunikasi. Itu berarti total 14.000 lulusan sarjana dan pascasarjana komunikasi dihasilkan dari institusi perguruan tinggi” (Komunikasi pribadi dengan P.K. Gani, 1 Oktober 2020).

Sementara itu, dalam pembekalan kepada peserta Bakohumas³ pada 14 Desember 2006, Wakil Presiden Republik Indonesia (2004–2009) Jusuf Kalla menyampaikan kepada hadirin bahwa tugas dan tanggung jawab pejabat PR perlu direposisi dan diorientasikan kembali, dari sekadar corong pemerintah dan melakukan aspek teknis lainnya menjadi aspek yang lebih strategis. Kalla mengatakan, pemerintah perlu meningkatkan profesionalisme dan kredibilitas praktisi PR (Kepmenakertrans No. 39, 2008). Pada tahun 2008, beberapa praktisi PR dari Perhumas dan pejabat di dinas komunikasi dan ketenagakerjaan

³ Bakohumas, singkatan dari Badan Koordinasi Hubungan Masyarakat merupakan lembaga non struktural yang merupakan wadah koordinasi dan kerjasama antar unit kerja di bidang kehumasan instansi pemerintah, seperti kementerian, lembaga pemerintah non kementerian, pemerintah provinsi dan daerah, kabupaten/kota. Bakohumas didirikan pada tahun 1971 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Penerangan No. 31/KEP MENPEN/1971 (lihat, http://www.bpkp.go.id/public/upload/unit/pusat/files/Bakohumas/Sejarah_singkat_bakohumas.pdf)



Adit Syahfiar

menindaklanjuti pernyataan Wakil Presiden dengan memetakan dan menerbitkan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI). Dokumen setebal 171 halaman yang diperbarui pada tahun 2016 itu kemudian digunakan oleh lembaga sertifikasi nasional untuk menguji keterampilan dan pengetahuan praktisi PR.

Praktisi PR senior dan juga mantan Ketua Umum Perhumas Muslim Basya, mengatakan bahwa dalam konteks yang lebih luas, kompetensi praktisi PR Indonesia perlu segera ditingkatkan untuk menghadapi persaingan global. Lebih lanjut Basya, yang pernah memimpin tim perumus SKKNI tahun 2016, mengatakan mereka membangun standar kompetensi karena suatu profesi harus dapat diukur. Kompetensi harus dapat diukur secara jelas dan praktisi PR harus jujur, misalnya instansi pemerintah harus mengikuti kode etik Bakohumas, sedangkan korporasi harus mengikuti kode etik Perhumas, atau sesuai dengan standar prosedur operasional perusahaan. Salah satu hal terpenting dalam kompetensi ini adalah bahwa praktik etika harus ada di semua tingkat kompetensi praktisi. "Saat ini, etika semakin penting karena teknologi komunikasi kita sudah tersedia, namun dalam praktik PR anda bisa melakukan apa saja dengan mempengaruhi persepsi publik... mereka juga bisa menciptakan teknik komunikasi yang bisa mengarah ke opini publik"(Komunikasi pribadi dengan M. Basya, 6 Agustus, 2019).

Dalam konteks dan bingkai sebagaimana yang diuraikan di atas, penelitian kali ini mencoba untuk mengidentifikasi dan memetakan 10 kapabilitas teratas yang paling dibutuhkan oleh para praktisi PR Indonesia dalam menjalankan profesinya. Memang, hal terpenting sebelum mengumpulkan, mengidentifikasi, dan mengklasifikasikan pendapat para ahli, praktisi, dan pengusaha PR adalah mendefinisikan konsep *capabilities and competencies* dalam kerangka profesi PR dan manajemen komunikasi. Gregory dan Fawkes (2019) mencatat bahwa dalam ringkasan literatur manajemen terdapat ketidakjelasan dan ketidaksepakatan dalam hal *competence, competences, competencies* dan *capability*. *Capability*, tambahnya, sering kali mencakup prospek para profesional yang dipersiapkan untuk menghadapi masa depan yang sangat berbeda dimana kedudukan mengikuti pada 'disruptive change' dan dimana hampir sulit untuk menentukan seperti apa pekerjaan itu ketika, misalnya, kembali dibentuk oleh kecerdasan buatan (*artificial intelligence*). Namun, kapabilitas yang dibahas di sini mengacu pada definisi yang dinyatakan dalam instrumen penelitian Inggris: Kapabilitas bersifat generik dan mendasari kompetensi, di mana kompetensi menggambarkan keterampilan, pengetahuan, atribut, dan/atau perilaku praktisi individu. Ini bukan tentang tugas atau fungsi, seperti komunikasi internal atau hubungan media, tetapi mencari kesamaan; juga tidak terkait dengan senioritas.

METODOLOGI

Proyek penelitian ini dijalankan pada Mei 2019 dan selesai pada Oktober 2020. Proses penyelesaiannya memakan waktu lebih lama dari yang diperkirakan karena adanya beberapa kendala, antara lain wabah COVID-19 yang mengharuskan bekerja dari rumah, serta respon yang minim dari responden. Teknik pengumpulan data yang direncanakan sebelumnya juga mengalami sedikit modifikasi karena terbatasnya hasil yang diperoleh untuk satu jenis metode. Meskipun ada kekurangan dalam pengumpulan data di satu tahap, namun proses pengumpulan data berakhir seperti yang diharapkan, dan peneliti merasa cukup puas karena memiliki jumlah panelis yang memadai dan juga hasilnya melalui pengumpulan data yang signifikan di tahap lain.



Sebagai bagian dari proyek penelitian global, peneliti melakukan yang terbaik untuk mengikuti desain penelitian Inggris dan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Pada tahap awal, studi deskriptif eksploratif ini dilakukan untuk menjawab pertanyaan spesifik dan menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda (lihat, Fawkes, et al., 2018, hlm. 3). Namun, seperti halnya berbagai desain penelitian yang dilakukan di negara lain, hanya tiga teknik pengumpulan data yang dilaporkan, yaitu metode Delphi, wawancara mendalam, dan diskusi kelompok.

Pada tahap pertama, pendapat dan wawasan peserta tentang kapabilitas PR dari beberapa pakar dan praktisi PR dikumpulkan melalui metode Delphi tiga tahap dan beberapa wawancara. Setelah itu dilakukan survey dan diakhiri dengan wawancara dan diskusi kelompok lainnya. Sebelum melakukan diskusi kelompok, peneliti melakukan survei sebagai salah satu teknik pengumpulan data yang direkomendasikan. Sayangnya, seperti yang disebutkan sebelumnya, kami menerima tanggapan yang sangat rendah dan lambat dari responden. Oleh karena itu, kami memutuskan untuk tidak menggunakan teknik survei dan datanya sebagai

bagian dari desain penelitian. Melainkan, tujuh diskusi kelompok diselenggarakan dengan total 38 peserta. Juga, informasi telah dieksplorasi secara mendalam dengan wawancara dengan beberapa informan, termasuk untuk memberikan konteks penelitian ini. Modifikasi metode ini telah diantisipasi dan diperbolehkan karena karakteristik responden berbeda di setiap negara.

Dari tujuh FGD tersebut, satu FGD dilakukan secara tatap muka sebelum wabah COVID-19 muncul di Indonesia pada awal Maret 2020. Setelah itu, penelitian dilanjutkan dengan enam FGD lainnya dengan menggunakan konferensi online melalui aplikasi Google Meet yang berbasis internet dari Juni hingga Agustus 2020. Manfaat diadakannya FGD online ini adalah agar cakupan geografis dapat diperluas serta melibatkan beberapa peserta dari beberapa kota besar di Indonesia. Untuk memastikan penelitian ini terlaksana dengan baik, Profesor Anne Gregory dari Inggris terus memantau secara dekat perkembangan penelitian ini, termasuk melakukan kunjungan ke Jakarta dan negara-negara lain di kawasan ini untuk memberikan arahan dan diskusi tentang penerapan desain penelitian yang telah dan akan dilakukan di lapangan.



LSPR

Metode Delphi

Setelah mempersiapkan berbagai keperluan penelitian, termasuk membuat etika riset, tahap pertama penelitian ini dimulai pada Juni 2019. Awalnya peneliti mengidentifikasi sejumlah praktisi dan pakar PR untuk mendapatkan opini tentang kapabilitas PR terpenting yang ingin kami peroleh dari para akademisi dan praktisi. Calon peserta dipilih dan diundang, terutama mereka yang memiliki pengalaman mengajar yang panjang atau praktisi PR. Selain memanfaatkan jaringan profesional kami, peneliti juga mencari dan menemukan kolega yang telah tergabung dalam organisasi PR, termasuk di Perhumas, APPRI, dan Bakohumas. Tabel 1 di bawah ini menunjukkan karakteristik deskriptif dan kualifikasi peserta untuk melakukan metode Delphi dalam tiga putaran.

Tabel 1: Karakteristik dan Kualifikasi Peserta Metode Delphi

Karakteristik	Tahap 1 (n)	Tahap 2 (n)	Tahap 3 (n)
Jenis Kelamin			
Laki-laki	11	11	11
Perempuan	9	9	7
Usia			
25 – 35	3	3	3
36 – 50	11	11	9
> 50	6	6	6
Pendidikan			
S1	3	3	3
S2	12	12	11
S3	5	5	4
Pekerjaan			
Praktisi	7	7	6
Akademisi	11	11	10
Pengusaha	2	2	2
Kota			
Jakarta	18	18	16
Denpasar	1	1	1
Yogyakarta	1	1	1



LSPR

Awalnya, setiap calon peserta dijelaskan maksud dan tujuan proyek penelitian ini. Setelah itu, peserta ditanyakan komitmennya terkait keinginannya untuk terlibat dalam metode Delphi untuk tiga tahap. Akhirnya, mereka diminta persetujuannya dengan menandatangani formulir persetujuan untuk berpartisipasi dalam proyek penelitian ini secara konsisten dan sukarela. Pada tahap pertama, peserta dan pendapatnya dikumpulkan dalam dua kesempatan (sebelum dan saat wabah COVID-19) lalu kedua hasil tersebut digabungkan sehingga peserta mencapai 20 orang. Pada tahap kedua, respon diterima dari jumlah peserta yang sama, namun pada tahap akhir jumlah peserta menurun menjadi hanya 18 peserta.

Kuesioner

Pada tahap pertama metode Delphi, peserta ditanya pendapatnya tentang kapabilitas PR dan menuliskannya ke dalam kotak yang tersedia. Mereka kemudian menentukan kapabilitas terpenting dari profesi PR yang dibagi menjadi tiga kelompok. Tiga kategori itu adalah (1) kemampuan Komunikasi Strategis; (2) Kemampuan komunikasi operasional; dan (3) kapabilitas profesional generik. Peserta diminta untuk menulis atau menambahkan komentar, saran, atau pertanyaan, jika ada, di luar ketiga kategori di atas yang telah mereka selesaikan. Di akhir formulir ini, diajukan pertanyaan beberapa informasi mengenai karakteristik masing-masing peserta.

Pada formulir kuesioner tahap pertama, dengan jelas disebutkan apa yang dimaksud dengan kapabilitas: Kapabilitas bersifat generik dan mendasari kompetensi, di mana kompetensi menggambarkan keterampilan, pengetahuan, atribut, dan/atau perilaku praktisi individu. Ini bukan tentang tugas atau fungsi, seperti komunikasi internal atau hubungan media, tetapi mencari kesamaan; juga tidak terkait dengan senioritas. Pada kesempatan pertama di putaran pertama, formulir hanya dikirimkan dalam bahasa Inggris, namun karena ada kesalahpahaman dan pernyataan yang tidak dimengerti peserta dari peserta, semua kuisisioner (dari ronde 1 sampai 3) diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia sebelum dikirim kembali ke seluruh peserta.

Temuan

Tahap 1

Pada tahap pertama, para peserta menulis tentang berbagai macam kapabilitas yang mereka anggap sebagai kapabilitas PR terpenting di bawah Kapabilitas Komunikasi Strategis, Kapabilitas Komunikasi Operasional, dan Kapabilitas Profesional Generik. Berbagai pendapat tersebut dikumpulkan dan diringkas sebagai berikut.

Dalam kategori Kemampuan Komunikasi Strategis, tanggapan yang paling relevan dan umum di bidang ini yang paling sering muncul dan mirip satu sama lain mencakup kapabilitas untuk:

- memecahkan masalah dan menangani sebuah krisis komunikasi
- mempersiapkan dan melaksanakan rencana strategis
- melakukan pemetaan sosial dan pemangku kepentingan
- berpikir kreatif
- beradaptasi
- meneliti dan mengevaluasi
- berfikir analitis dan strategis
- membangun reputasi yang baik

Beberapa panelis menyatakan bahwa seorang praktisi PR perlu memiliki wawasan dan kemampuan yang cukup untuk membaca situasi sosial politik nasional dan internasional, membaca dan memindai perubahan lingkungan, dan sejenisnya, sebagai dasar utama untuk merencanakan berbagai rencana komunikasi strategis. Selain itu, ada pendapat bahwa PR profesional harus mampu meninjau situasi dan kondisi umum yang berkaitan dengan organisasi dan masyarakat/pemangku kepentingan. Komentar-komentar ini dimasukkan ke dalam satu kemampuan yang sudah ada pada daftar di atas: melakukan pemetaan sosial dan pemangku kepentingan.



Fauxels

Panelis lain berkomentar bahwa idealnya, profesional PR harus memiliki posisi strategis dan berpikir secara strategis. Dengan kata lain, mereka harus berada dalam posisi manajemen yang strategis dan harus memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah komunikasi. Singkatnya, praktisi PR harus memiliki sifat adaptif, berpikir kreatif, dan mampu menjadi *think tank* atau berganti peran sebagai aktor dalam suatu organisasi. Komentar seperti ini dipisahkan menjadi dua kemampuan utama yang belum termasuk dalam kategori ini: kemampuan beradaptasi (ke lingkungan baru); dan pemikiran kreatif.

Dalam kategori Kemampuan Komunikasi Operasional, tanggapan yang paling relevan dan umum di bidang ini yang paling sering muncul dan mirip satu sama lain mencakup kemampuan untuk:

- memimpin tim kerja
- komunikasi interpersonal yang baik
- komunikasi persuasif
- komunikasi publik (komunikasi yang baik dengan publik)
- memiliki pengetahuan PR
- bernegosiasi dan membujuk
- manajemen anggaran
- cerdas digital (*digital savvy*)



Ada banyak komentar lain dari panelis yang dapat dimasukkan dalam kategori ini, seperti kemampuan mengenali perubahan/pergeseran publik yang penting bagi perusahaan/ organisasi. Pendapat ini telah dimasukkan dalam Kapabilitas Komunikasi Strategis. Namun, ada juga pendapat terkait lingkungan baru yang dipertahankan dalam kategori ini (kemampuan komunikasi operasional), seperti perubahan peran media akibat perubahan teknologi informasi dan komunikasi. Peserta lain secara singkat mengatakan bahwa profesional PR harus cerdas digital dan akrab dengan media sosial.

Sementara itu, masih banyak pendapat lain mengenai keterampilan komunikasi dalam beberapa konteks yang disampaikan oleh panelis pada kategori ini, termasuk komunikasi interpersonal dan komunikasi publik. Yang lain



Pixabay

mengatakan bahwa profesional PR harus memiliki keterampilan komunikasi persuasif yang efektif melalui komunikasi lintas budaya dan negara. Tentu saja, tidak semua jenis keterampilan komunikasi yang dilakukan dalam konteks berbeda dapat digabungkan ke dalam satu jenis kapabilitas.

Komunikasi persuasif juga dimasukkan pada tataran operasional, antara lain karena hal tersebut dikemukakan oleh beberapa panelis dan salah satunya berpendapat bahwa kapabilitas praktisi PR dalam membuat perencanaan sangat menonjol karena sebagai apapun strategi yang direncanakan, seringkali gagal pada tingkat komunikasi persuasif, terutama dengan publik yang memiliki kekuatan lebih dominan, misalnya di perusahaan, LSM serta lembaga eksekutif/legislatif.

Dalam kategori Kemampuan Profesional Generik, tanggapan yang paling relevan dan umum di bidang ini yang paling sering muncul dan serupa satu sama lain mencakup kapabilitas untuk:

- memahami cara bekerja secara etis
- pemikiran visioner
- jujur dan kredibel
- keterampilan menulis yang baik
- disiplin dan dapat dipercaya
- mengembangkan kepemimpinan
- pengetahuan tentang industri PR
- memperluas dan memelihara jaringan

Dalam kategori ini, peneliti menerima opini peserta yang lebih sedikit dibandingkan dengan dua kategori sebelumnya. Beberapa opini dari panelis dalam kategori ini, diantaranya pengetahuan luas tentang industri tempat ia bekerja, kecerdasan emosional, *storytelling*, ketekunan, dan sejenisnya.

Tahap 2

Setelah mengumpulkan semua jawaban dan mengelompokkannya menjadi beberapa kemampuan di babak pertama, kemudian dibuat daftar yang berisi 24 kapabilitas yang dipilih dari babak pertama. Beberapa kapabilitas dimodifikasi dan digabungkan dari dua atau tiga elemen menjadi satu kapabilitas. Tugas panelis adalah menilai 24 kapabilitas untuk kemudian menentukannya menjadi 18 kapabilitas dengan menggunakan skala 1 sampai 7, yang menunjukkan bahwa peserta menulis nilai 1 sebagai sama sekali tidak penting hingga nilai 7 sebagai sangat penting.

Temuan di putaran kedua metode Delphi adalah sebagai berikut.

1. Memiliki pemahaman yang luas tentang perusahaan dan industri
2. Identifikasi dan analisis masalah dengan benar (keterampilan analitis yang kuat)
3. Mampu beradaptasi dan mampu membaca situasi (*adaptable*)
4. Berpikir kreatif
5. Mampu menetapkan tujuan, visi, dan misi organisasi (*visionary thinking*)
6. Memiliki pemikiran strategis
7. Mampu memecahkan masalah
8. Memiliki keterampilan komunikasi publik yang efektif
9. Menguasai teknologi komunikasi
10. Memiliki keterampilan menulis yang baik
11. Memiliki keterampilan komunikasi interpersonal yang efektif
12. Memiliki kemampuan memimpin sekelompok orang atau organisasi (memiliki kemampuan kepemimpinan)
13. Mampu membuat dan mengimplementasikan strategi PR
14. Mampu mengelola dan mengatasi komunikasi krisis
15. Memiliki pemahaman yang baik tentang pengetahuan PR
16. Jujur, kredibel, disiplin, dan dapat dipercaya
17. Mampu bernegosiasi dan melobi (komunikasi persuasif)
18. Memahami dan mampu bekerja dalam kerangka etis

Hanya ada satu pertanyaan yang sama yang dibagikan kembali untuk meminta panelis mempertimbangkan seberapa penting setiap kemampuan yang disajikan dalam daftar. Namun, juga disediakan kotak kosong bagi peserta untuk mengisi pendapat dan komentarnya jika ada panelis yang merasa kapabilitas lain belum masuk dalam daftar dan dianggap penting, atau bahkan lebih penting dari beberapa kapabilitas yang telah disebutkan daftar di atas.

Tahap 3

Di tahap ketiga dan terakhir, daftar 18 kemampuan yang ditemukan di tahap kedua diubah dan diajukan kembali ke peserta. Semua peserta diminta untuk memilih 10 dari 18 kemampuan yang terdaftar dan juga memeringkatnya menurut 7 level masing-masing pada skala dari 1 (sama sekali tidak penting) hingga 7 (sangat penting). Kuesioner tahap akhir dibagikan kepada 20 peserta, tetapi hanya 18 yang memberikan tanggapan. Hasil tahap ketiga dapat dilihat pada daftar 10 inti kemampuan PR yang telah disusun mulai dari nilai tertinggi sebagai berikut.

1. Untuk membangun kredibilitas, kejujuran, dan kepercayaan organisasi
2. Mengelola dan mengatasi komunikasi krisis
3. Untuk memahami dan mampu bekerja dalam kerangka etika
4. Memiliki pengetahuan yang luas tentang budaya perusahaan / organisasi
5. Memiliki pemahaman yang baik tentang PR
6. Mengidentifikasi dan menganalisis masalah dengan benar
7. Untuk memecahkan masalah komunikasi organisasi
8. Memiliki keterampilan komunikasi interpersonal yang efektif
9. Untuk membangun dan menerapkan strategi PR
10. Memiliki keterampilan komunikasi publik yang efektif

Selain 10 kemampuan inti yang diperoleh pada tahap ketiga dan terakhir teknik Delphi tersebut di atas, juga disimpan delapan kemampuan lainnya (yang memiliki nilai yang lebih rendah) yang akan dipresentasikan kembali kepada peserta FGD sebagai pilihan. Tujuannya adalah untuk memeriksa dan memverifikasi kemampuan-kemampuan ini sehingga dapat dipastikan apakah para peserta (dengan jumlah, latar belakang, dan distribusi lokasi yang lebih luas) sebagian besar telah menyatakan persetujuan mereka dan dapat menganggap ini sebagai keterampilan inti para profesional PR. Selain itu, hasil pemeringkatan kapabilitas yang diperoleh pada babak terakhir cukup mengejutkan karena beberapa kapabilitas esensial seperti *digital savvy* dan kapabilitas riset bukan merupakan pilihan utama panelis atau menjadi 10 kapabilitas teratas. Sedangkan kapabilitas untuk membangun kredibilitas organisasi, kejujuran dan kepercayaan mendapat skor tertinggi dan menempati peringkat pertama dari 10 core kapabilitas PR.



visionpic-net

WAWANCARA & FGD

Wawancara dan kelompok diskusi terarah (FGD) adalah langkah penting berikutnya dalam pengumpulan data dalam proyek penelitian ini. Wawancara mendalam dilakukan dalam beberapa kesempatan dengan tiga informan terkemuka yang memiliki peran sentral, tidak hanya memiliki pengalaman panjang sebagai praktisi PR dan akademisi, tetapi juga memiliki peran yang signifikan dalam memajukan kehumasan di Indonesia. Dari ketiga informan kunci tersebut, kami merangkum berbagai informasi terkait konteks dan sejarah perkembangan PR di Indonesia, baik di sektor publik maupun korporasi. Selain itu, kami juga ingin mendapatkan data tentang tenaga PR dan profesional manajemen komunikasi serta kemajuan pendidikan PR di Indonesia.

Seperti disebutkan sebelumnya, dua wawancara dilakukan dengan dua informan kunci pada awal proyek ini. Wawancara pertama dilakukan pada 6 Agustus 2019 dengan Muslim Basya, seorang praktisi senior, akademisi dan juga orang yang memimpin tim proyek yang menyusun Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI). Proyek SKKNI diprakarsai dan diarahkan oleh Kementerian Ketenagakerjaan untuk menetapkan standar kompetensi dan kapabilitas bidang kehumasan di Indonesia. Dalam wawancara tersebut, Basya mengatakan bahwa secara umum mereka (pengurus SKKNI) membagi kompetensi PR pada level manajerial dan strategik tertinggi, dan yang utama adalah bagaimana para profesional komunikasi tersebut memahami pengetahuan PR secara luas. Pada level tersebut, kapabilitas yang diharapkan adalah mampu berkomunikasi secara luas atau dengan berbagai pihak, termasuk mampu berkomunikasi dalam konteks sosial budaya di level internasional. Dikatakannya, ilmu kehumasan para praktisi harus luas dan strategis karena jika



LSPR

dibandingkan dengan ilmu operasional lebih banyak tentang bagaimana mereka bisa mengaplikasikan ilmu yang dimilikinya ke berbagai bidang. Pengetahuan di sini, kata dia, tidak hanya pengetahuan PR tetapi juga konektivitas dan pengetahuan teknologi informasi yang memfasilitasi komunikasi digital dan segala bentuk platform berbasis internet. “Kami ingin melihat peran PR di sini sangat beragam, bukan yang konvensional” (Komunikasi pribadi dengan M. Basya, 6 Agustus, 2019).

Pada 12 Agustus 2019, wawancara kedua dilakukan dengan Heri Rakhmadi, seorang praktisi senior dan akademisi yang juga memiliki agensi PR dan sering memberikan pelatihan PR di beberapa instansi pemerintah. Selain memberikan konteks bagi perkembangan PR di Indonesia, Rakhmadi juga memberikan wawasan tentang kapabilitas PR dan manajemen komunikasi. Ia mencatat bahwa sebagai praktisi PR, apapun fungsi yang akan dijalankan oleh praktisi PR, mereka harus memahami pengetahuan PR dan memiliki pemahaman yang sangat baik tentang bisnis, organisasi dan bisnis seperti apa, lalu apa dan bagaimana menjalankan tugas-tugas (*desk job*) mereka, jadi bahwa mereka benar-benar dapat memahami dimana posisi mereka, jangan melewati koridor. Selain itu, praktisi PR harus mengetahui pemetaan apa yang ada di lingkungan internal dan eksternal mereka. Dalam organisasi korporasi dan pemerintahan misalnya, mereka harus mengetahui apa saja yang menjadi isu negatif, menganalisis isu negatif kemudian membuat isu positif, hanya dua ini saja, kecuali jika diberi tugas lain, untuk mereposisi citra yang telah terbentuk, meskipun perusahaan mereka cukup baik tetapi mereka mungkin perlu melakukan reposisi lagi dan menjaga reputasi mereka.

Pada tanggal 1 Oktober 2020, wawancara terakhir dilakukan dengan Prita Kemal Gani, seorang praktisi PR senior yang juga mantan Ketua Umum Perhumas dan ini dilakukan sesaat sebelum proyek ini selesai. Dalam sebuah wawancara, Prita menyoroti pesatnya kemajuan industri PR di Indonesia dalam dua dekade terakhir, tidak hanya di sektor korporasi tetapi juga di sektor publik. Hal ini juga didukung dengan semakin banyaknya perguruan tinggi di negeri ini yang telah membuka jurusan PR dan menghasilkan ratusan lulusan PR setiap tahun baik di tingkat sarjana maupun magister.

Terkait kurikulum yang diajarkan di perguruan tinggi dan universitas di Indonesia, Prita mencatat saat ini sudah banyak mengalami perubahan itu perlu menyesuaikan



LSPR

dengan perkembangan komunikasi digital dan teknologi informasi. Prita mengapresiasi upaya mengidentifikasi kapabilitas PR yang dapat diterapkan secara global dan mendukung proyek penelitian ini karena dia menyadari pentingnya studi inovatif seperti ini yang dapat digunakan untuk standarisasi keterampilan dan pendidikan PR. Oleh karena itu, semua pihak terkait dapat memanfaatkan hasil penelitian ini dengan mengetahui apa saja yang telah atau belum diajarkan oleh para akademisi kepada mahasiswanya di lembaga pendidikannya masing-masing sehingga nantinya memenuhi standar nasional dan internasional. Selain itu, hasil penelitian ini juga bermanfaat bagi pemberi kerja untuk mengetahui kemampuan apa yang harus dimiliki dan perlu ditingkatkan oleh praktisi PR mereka, apakah mereka bekerja di organisasi pemerintah maupun perusahaan.

Selain ketiga informan di atas, kami juga mencoba menghubungi beberapa key person lainnya, diantaranya ketua organisasi PR dan pejabat tinggi dari Kementerian Komunikasi dan Informatika untuk verifikasi dan mendapatkan informasi terbaru terkait data dan untuk mendapatkan informasi tambahan mengenai data yang sudah dikumpulkan. Beberapa dari mereka tidak menanggapi permintaan kami hingga tenggat waktu proyek ini berakhir. Untuk itu, kami mencoba memperkaya informasi dari sumber lain serta menggunakan data wawancara yang telah dilakukan beberapa tahun sebelumnya namun masih relevan dengan kondisi saat ini, khususnya sebagai latar belakang informasi.

Focus Group Discussions

Tujuh FGD telah dilaksanakan dalam proyek ini dengan melibatkan 38 panelis dari tiga kelompok berbeda: praktisi, akademisi, dan pengusaha, beberapa di antaranya adalah praktisi senior dan akademisi terkemuka. Hal ini untuk memastikan kami dalam menguji pandangan elit dan para ahli melalui teknik Delphi dengan lebih banyak orang yang mungkin memiliki opini yang sedikit berbeda dan yang dapat memoderasi pandangan tersebut. Dengan sedikit perbedaan dari rencana semula, akhirnya dibentuklah kelompok diskusi yang terdiri dari empat kelompok praktisi, dua kelompok akademisi, dan satu kelompok pengusaha. Perubahan kecil dalam komposisi kelompok juga terjadi karena kompleksitas situasi dan sulit bagi semua peserta dalam kelompok tertentu untuk dikelompokkan sesuai jadwal. Selain masalah ini, beberapa peserta memiliki status ganda (yaitu, praktisi-pengusaha, praktisi-akademis, atau akademisi-pengusaha) karena beberapa praktisi dan akademisi juga memiliki agensi PR dan mereka termasuk dalam kelompok diskusi praktisi atau akademisi.

Selain itu, ada kesempatan untuk mengadakan diskusi tatap muka dengan mengumpulkan tujuh peserta sebelum merebaknya COVID-19 di Jakarta. Namun, setelah pandemi virus corona mulai menyebar di ibu kota pada Maret 2020, proyek penelitian ini dihentikan selama beberapa bulan sembari mempersiapkan dan

mengundang kembali peserta untuk dilibatkan dalam kelompok diskusi ini melalui Google-meet, sebuah aplikasi pertemuan kelompok yang berbasis internet. Meskipun kami jarang lakukan FGD secara online, ternyata diskusi dapat terorganisir dan semua diskusi berjalan dengan lancar dan baik sekali. Meskipun ada perbedaan pendapat yang terkadang dikemukakan oleh peserta, namun semua panelis merasa puas karena mereka dapat menyumbangkan wawasannya.

Dengan diadakannya diskusi online juga memungkinkan terselenggaranya diskusi kelompok yang dapat menjangkau distribusi peserta yang lebih luas. Sehingga, fokusnya tidak hanya pada praktisi, akademisi, dan pengusaha dari Jakarta saja tetapi juga di delapan kota, tujuh provinsi dan mereka mewakili panelis dari empat pulau di Indonesia (Sumatera, Jawa, Bali dan Kalimantan). Sebagai pusat pemerintahan dan bisnis serta barometer di Indonesia, wajar jika peserta dari Jakarta menjadi panelis dominan yang terlibat dalam kelompok diskusi. Kontras dengan peserta metode Delphi, calon panelis yang diundang untuk mendiskusikan kapabilitas PR relatif mudah dipersuasi agar untuk bersedia menjadi peserta proyek ini. Pada Tabel 2 di bawah ini dijelaskan karakteristik rinci dan kualifikasi peserta FGD.

Tabel 2: Karakteristik dan kualifikasi peserta FGD

Karakteristik	(n)
Jenis Kelamin	
Laki-laki	17
Perempuan	21
Usia	
25 – 35	5
36 – 50	24
> 50	9
Pendidikan	
S1	7
S2	24
S3	7
Pekerjaan	
Praktisi	19
Akademisi	12
Pengusaha	7
Kota - Provinsi	
Jakarta – Daerah Khusus Ibukota	29
Denpasar – Bali	1
Yogyakarta – Daerah Istimewa	1
Tangerang – Jawa Barat	2
Palembang – Sumatera Selatan	1
Bandung – Jawa Barat	2
Surakarta – Jawa Tengah	1
Kutai Timur – Kalimantan Timur	1



Eko Herwantoro

Prosedur FGD

Proses FGD diawali dengan pengiriman daftar pertanyaan kepada masing-masing peserta yang telah menyatakan minatnya untuk mengikuti diskusi kelompok. Formulir berisi lima pertanyaan yang sengaja dikirimkan terlebih dahulu agar para peserta dapat membaca dan mengirimkan sebagian jawabannya sebelum diskusi dimulai. Daftar 10 kapabilitas PR teratas dikirim yang dihasilkan dari metode Delphi ke semua peserta di setiap grup, dan dari 10 kapabilitas teratas, panelis diminta untuk memilih tujuh kapabilitas yang dianggap kapabilitas paling penting.

Selain itu, kami juga mencantumkan delapan kapabilitas lain yang dimaksudkan sebagai opsi alternatif bagi panelis untuk menentukan tiga teratas lainnya, atau menambahkan kapabilitas lain jika menurut mereka ada kapabilitas yang lebih penting untuk ditempatkan sebagai sub-kapabilitas. Peserta diharuskan memberikan jawaban atas dua pertanyaan pertama untuk dibahas kemudian dalam diskusi, sedangkan sisanya dapat dijawab dalam diskusi kelompok. Dengan demikian, waktu yang dijadwalkan untuk diskusi dimaksimalkan menjadi sekitar 90 menit per diskusi kelompok.

Kuesioner

Berikut daftar pertanyaan peserta kelompok diskusi yang semuanya memiliki pertanyaan yang sama, kecuali pertanyaan nomor 2 yang sudah disesuaikan. Pertanyaan 2a ditujukan kepada praktisi, pertanyaan 2b untuk akademisi, dan pertanyaan 2c untuk pengusaha. Sebelum mengirimkan pertanyaan kepada peserta, terlebih dahulu diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia. Hal ini dilakukan karena beberapa peserta salah paham terhadap kuesioner.

1. Saat memikirkan masa depan hubungan masyarakat dan komunikasi manajemen sebagai sebuah profesi, kemampuan mana yang menurut Anda paling penting? Harap beri peringkat kemampuan berikut dari 1- 7 di mana 1 adalah Sangat Penting dan 7 sama sekali tidak penting (10 kemampuan terdaftar di bawah pertanyaan).
2.
 - a. Pertanyaan bagi praktisi: Ketika memikirkan masa depan Anda sendiri sebagai seorang praktisi kemampuan mana yang paling penting bagi Anda? Harap beri peringkat kemampuan berikut dari 1- 7 di mana 1 adalah Sangat Penting dan 7 adalah Sama sekali tidak penting (8 kemampuan terdaftar di bawah pertanyaan)
 - b. Pertanyaan untuk akademisi: Sebagai pendidik, manakah dari kemampuan berikut ini paling penting untuk mendidik praktisi masa depan?
 - c. Sebagai pengusaha, manakah dari kemampuan berikut yang paling penting saat mempekerjakan staf PR dan komunikasi (semua tingkatan)?
3. Harap identifikasi apa pun yang mungkin menghalangi Anda untuk menyadari kapabilitas ini. Ini mungkin masalah eksternal, seperti sumber daya, atau masalah internal, seperti ketidaktahuan. (Daftar kapabilitas dengan dua kolom Internal dan Eksternal)
4. Harap identifikasi peluang atau dukungan internal atau eksternal yang Anda ketahui yang akan membantu Anda mencapai kemajuan dalam kemampuan ini?
5. Akhirnya, apakah kita melewatkan satu kapabilitas kunci? Apakah Anda ingin mengatakan sesuatu tentang situasi Anda sendiri? Kami menerima saran dan komentar.

Temuan dan Analisis

Setelah mendapatkan jawaban dari peserta, khususnya untuk pertanyaan 1 dan 2, ditemukan bahwa 10 besar kemampuan PR yang sengaja disusun secara acak (bukan berdasarkan peringkat terpenting) yang diminta untuk dipilih sebagai tujuh besar, tidak memproduksi susunan yang sama dengan susunan aslinya, meskipun hal itu sangat dekat dengan susunan yang didapatkan melalui metode Delphi. Dengan kata lain, cara pandang masing-masing peserta FGD ternyata berbeda-beda dengan urutan dari tingkat paling penting sampai paling tidak penting menurut hasil putaran ketiga metode Delphi. Namun mayoritas peserta dari tujuh diskusi kelompok menyepakati 10 kemampuan teratas yang dihasilkan dari metode Delphi, meskipun beberapa peserta ingin menambahkan beberapa kemampuan lagi ke daftar 10 kemampuan teratas. Kapabilitas tambahan ini direkapitulasi untuk dikaitkan sebagai sub-kapabilitas pada kapabilitas yang relevan. Juga, beberapa komentar penting dari panelis dirangkum dan justifikasinya sebagai berikut.

Komentar Umum

Banyak komentar yang diterima mengenai urutan kapabilitas inti PR dari metode Delphi, baik yang mendukung maupun yang tidak setuju dengan peringkat atau level kapabilitas tersebut. Berikut beberapa komentar terpilih dari peserta.

- Peserta menilai bahwa komunikasi publik yang efektif harus menjadi kapabilitas yang paling penting bagi praktisi PR dan pejabat publik di masa depan. Hal ini berdasarkan pengamatan beberapa panelis bahwa praktisi PR, para menteri, dan pejabat tinggi lainnya cenderung lemah dalam komunikasi publiknya.
 - o Seorang panelis berkata: "Cara pejabat berkomunikasi dengan publik di acara resmi dengan publik, politisi dan tokoh masyarakat tampak lemah dalam komunikasi publik mereka. Jadi, inilah yang saya pikirkan dibutuhkan di masa depan, terutama untuk Indonesia: itu perlu untuk memiliki keterampilan komunikasi publik yang efektif "(praktisi PR, laki-laki, 45).
 - o Begitu juga dengan salah satu peserta yang bekerja di sebuah lembaga pemerintah, dikatakan bahwa mereka banyak berhubungan dengan publik dan dalam institusi, mereka juga banyak berhubungan dengan sistem birokrasi."Kapabilitas seorang praktisi PR harus mampu menjadi corong, misalnya ke atas dan ke bawah, dan ke luar masyarakat. Kemampuan inilah yang disebut dengan komunikasi publik, harus mampu menyampaikan pesan dan menjelaskan kebijakan pemerintah juga "(Praktisi PR, perempuan, 32).
- Dari beberapa FGD, para peserta mengungkapkan bahwa pengetahuan tentang PR adalah hal terpenting atau inti kemampuan yang harus dimiliki praktisi PR karena itulah gambaran besar dan apa yang harus menjadi hal pertama dari public relations kemudian menguasai kapabilitas lainnya. Mereka harus memiliki pengetahuan PR secara detail sebelum melangkah lebih jauh, dan mereka harus pahami esensi PR terlebih dahulu.
- Sementara itu, beberapa peserta menilai aspek etika dalam beberapa kondisi dan beberapa jenis perusahaan bukanlah kapabilitas yang termasuk



Timur Kozmenko

dalam peringkat tertinggi.

- o Seorang peserta yang bekerja di sebuah perusahaan pertambangan, misalnya, berpendapat bahwa memahami dan dapat bekerja secara etis kerangka kerja tidak terlalu penting untuk perusahaan tempat dia bekerja setiap hari. Dia mengatakan perusahaan pertambangan memprioritaskan identifikasi dan menganalisis masalah terlebih dahulu, lalu bagaimana teknik berbicara dengan masyarakat lokal. "Kami sebagai petugas PR memang sering ditemani oleh militer ketika kami harus berbicara dengan penduduk setempat karena yang kita hadapi bukanlah seseorang yang bisa diucapkan dalam bahasa yang sopan atau yang bisa diajak untuk mengerti komunikasi. Itu tidak berhasil, karena mereka datang dengan pedang atau tombak "(Praktisi PR, perempuan, 51). Dia melanjutkan bahwa perusahaan pertambangan merupakan industri yang sangat rentan terhadap kematian dan seringkali ada masalah di dalamnya. Dalam kondisi seperti itu, berkomunikasi dengan publik secara etis bukanlah prioritas.
- o Begitu pula peserta lain mengatakan bahwa bekerja dengan kerangka etis terkadang bisa bermasalah, terutama di rumah sakit dimana dia bekerja setiap hari. Untuk rumah sakit, khususnya di daerah, prioritas di sini adalah bisnis perawatan kesehatan, dan terutama layanan yang mempromosikan penyelamatan nyawa. Jadi, keselamatan dulu. Setelah itu, mereka harus menyampaikan berupa solusi atau cara untuk menyelesaikan suatu masalah yang berkaitan dengan aspek etis dan itu hanya akan dilakukan secara etis setelah mereka mengetahui pasiennya aman.
- Di sisi lain, sebagian peserta mengatakan bahwa kegiatan PR erat terkait dengan masalah etika terutama dalam upaya membangun citra yang baik dan reputasi. Masalah etika ini menjadi perhatian mereka dan oleh karena itu mereka ingin menggarisbawahi kurangnya sikap dan empati banyak orang praktisi, terutama untuk praktisi PR baru.
- Beberapa peserta sepakat dengan memiliki pemikiran strategis sebagai salah satu inti dari PR kemampuan karena mereka berpikir bahwa kemampuan berpikir strategis sangat dibutuhkan pekerja PR. "Itu yang utama, jadi PR tidak hanya melakukan hal-hal di dalam prosedur operasi standar, tetapi lebih dari kreativitas dan juga lebih strategis" (praktisi PR, laki-laki, 43).
- Peserta lain berpendapat bahwa ada hal penting yang harus disampaikan dari dosen hingga mahasiswa terkait dengan bagaimana kita membangun tanggung jawab sosial dan akuntabilitas. "Biasanya masalah seperti itu harus dimasukkan dalam pembangunan karakter. Itu baru saja diadopsi oleh lembaga pendidikan karena pembentukan karakter biasanya merupakan bagian dari sekolah tetapi tidak pernah menjadi bagian dari kurikulum "(Pakar PR, laki-laki, 37).
- Beberapa peserta juga berdiskusi dan ingin menambahkan *digital-savvy*

sebagai kapabilitas PR yang harus dimasukkan dalam 10 besar atau kapabilitas inti. Beberapa alasannya antara lain karena saat ini komunikasi sedang masuk era media sosial seperti Twitter, Facebook, Instagram, dan lain-lain. Seorang PR harus mampu memahami strategi menggunakan media sosial. Peserta lain berkata: menurut saya, kapabilitas yang paling penting adalah keterampilan adaptif, karena banyak hal berubah dengan cepat, kami perlu memiliki keterampilan untuk beradaptasi dan mengadopsi hal-hal baru. Keterampilan baru, baru alat, lingkungan baru dan khususnya, pengetahuan tentang penggunaan informasi dan teknologi.

- Disisi lain, beberapa peserta lain menilai bahwa *digital-savvy* bukanlah kemampuan yang sangat penting bagi seorang praktisi PR karena mereka juga sudah bisa menggunakan media sosial dalam komunikasi sehari-hari. Selain itu, mereka juga bisa meminta pekerja lain untuk mengerjakan tugas tersebut dengan banyak hasil yang lebih canggih, atau dengan sejumlah besar ahli strategi di bidang komunikasi digital, perusahaan bisa saja mencari freelancer seperti pekerja outsourcing.

Hambatan untuk Mengembangkan Kemampuan

- Banyak peserta menilai bahwa masalah keuangan dan anggaran adalah kendala utama dalam mengembangkan kapabilitas. Beberapa dari mereka berpendapat sebagai berikut.
 - o Yang menghambat perkembangan kapabilitas tersebut adalah bagaimana kita sebagai praktisi harus menjalankan kepentingan yang dibutuhkan untuk kepentingan atau manfaat bagi perusahaan. Dengan kata lain, ini adalah nilai finansial. Jadi terkadang kita tidak bisa mengutamakan etika dan kerja yang baik karena selalu ada pertimbangan keuntungan finansial.
 - o Selain memiliki kemampuan membuat strategi dan program PR, kapabilitas penting lainnya adalah kemampuan persuasi, terutama untuk meyakinkan manajemen bahwa program tersebut akan banyak berdampak positif atau dapat mendukung keuntungan dan bisnis perusahaan. Karena terkadang pihak manajemen harus paham dan harus yakin dengan apa yang kami usulkan. Bagaimana pun, hal itu terkait dengan anggaran.
 - o Yang menjadi kendala selama ini terkait dengan pelaksanaan yang kita hadapi dengan anggaran negara, yang mungkin menjadi kendala terkait dengan anggaran, karena anggarannya kaku. Bekerja sehari-hari dalam PR, kita membutuhkan peralatan dan material lain seperti pendukung atau infrastruktur untuk program tersebut.
- Masalah lain yang diangkat dalam beberapa diskusi kelompok adalah kurangnya pemahaman tentang PR, termasuk dari para manajer dan CEO dalam suatu organisasi. Beberapa komentar peserta yang muncul dalam diskusi adalah sebagai berikut.

- o “Ada generasi yang mungkin sudah memahami pentingnya PR, tetapi yang lain mungkin belum. Itu masih menjadi masalah karena tidak semua orang mengetahui pentingnya PR dan pentingnya reputasi bagi kelangsungan organisasi ”(Pakar dan Praktisi PR, laki-laki, 58).
- o “Di tempat kami kendala utama adalah manajemen dengan latar yang tidak melihat PR itu penting karena pola pikir manajemennya latar belakang yang berbeda dan mereka bukan berasal dari bidang ilmu komunikasi dan sosial ”(Pakar PR, perempuan, 38).
- o “Bagi manajemen yang terpenting mindset mereka adalah produksi karena dianggap berdampak langsung pada keuntungan. Di sisi lain, ada anggapan bahwa bidang PR mungkin dianggap kurang penting dan tidak menguntungkan ”(Praktisi PR, laki-laki, 41).
- Peserta juga membahas bagaimana meningkatkan standar pendidikan PR di perguruan tinggi. Salah satunya tentang peningkatan pemahaman tentang etika karena kita tidak dapat mengontrol siswa satu persatu karena jiwa mereka masih dalam keadaan labil atau masih mencari jati diri. “Jika kita mengabaikan hal ini, maka akan menimbulkan hambatan bagi praktisi PR, karena biasanya etika dan perilakunya kurang lebih tidak terkendali sehingga dapat mempengaruhi reputasinya di kemudian hari” (Pakar PR, perempuan, 43). Misalnya dari segi konten di media sosial, perguruan tinggi perlu memiliki regulasi yang berlaku dan wajib diterapkan untuk semua mahasiswanya. Terkadang mereka memposting sesuatu yang buruk di media sosial dan itu mempengaruhi reputasi dan branding institusi kita. Ini bisa menjadi masalah serius karena kami tidak dapat memantau sepanjang waktu dan kami tidak dapat terlalu membatasi kebebasan berekspresi mereka.

Peluang untuk Mengembangkan Kemampuan

Selain banyak memberikan komentar mengenai kendala dalam mengembangkan kapabilitas PR, para peserta juga memberikan pendapatnya terkait peluang-peluang sebagai berikut.

- Dilihat dari perspektif lulusan perguruan tinggi di Indonesia, peluang nyata bagi para praktisi PR disini adalah mampu membuat sistem dalam kebijakan strategis, bagaimana menyampaikan program pemerintah kepada pihak terkait dan lain sebagainya. Misalnya PR dulu hanya mendukung program-program tertentu sehingga dengan kesempatan ini PR punya tanggung jawab dan bisa masuk ke dalam rencana strategis untuk empat tahun ke depan.
- Dengan adanya pandemi COVID-19 ini bisa jadi revolusi bagi dunia termasuk di bidang PR, karena dengan praktek ini konsep-konsep yang tertulis sebelumnya, termasuk cara penanganan media, cara penanganan media sosial, sudah banyak berubah, itu pemahaman tentang kebijakan tambahan

mungkin diperlukan, misalnya dengan pemahaman tentang pemetaan pemangku kepentingan. Perlu digali mana yang lebih kekinian, termasuk dulu kalau misalnya dengan media, pro dan kontra, dan nanti saya yakin tidak perlu lagi komunikasi tatap muka.

- Dalam hal penyempurnaan kurikulum PR, salah satu peserta berpendapat bahwa sebagai praktisi PR, kinerja kita mungkin akan lebih optimal jika tidak hanya memahami ilmu komunikasi, tetapi juga memahami ilmu lain seperti psikologi massa dan sosiologi. "Oleh karena itu, ini bisa menjadi kesempatan untuk meningkatkan kapabilitas PR dengan menambah mata pelajaran seperti ini, sehingga ketika ingin berkomunikasi dengan masyarakat bisa lebih memahami siapa dirinya dan apa karakternya. Sehingga kita memiliki pemahaman yang tepat untuk menyelesaikan permasalahan yang ada" (Pakar PR, perempuan, 45).
- Peserta lain dari kalangan akademisi menyatakan bahwa kepemimpinan tidak diragukan lagi merupakan strategi yang harus memiliki visi dan misi, selebihnya adalah keterampilan teknis. Ia berharap mahasiswa dapat menjadi leader dalam public relations dan salah satu kekuatan leader adalah melalui penguasaan komunikasi. "Negara ini kekurangan pemimpin yang dapat berkomunikasi dengan baik karena kurangnya keterampilan kepemimpinan yang harus mereka miliki dalam berkomunikasi" (Pakar PR, laki-laki, 58).



Kaboompics

RINGKASAN: Pengamatan Khusus Pada Negara

Serangkaian pengumpulan data telah dilakukan melalui beberapa tahapan dari banyak peserta untuk mengidentifikasi beberapa kapabilitas PR. Ini didasarkan pada perspektif praktisi PR, akademisi, dan pemilik agensi PR di Indonesia. Dalam proyek penelitian ini, kami menawarkan temuan riset ini melalui tiga putaran metode Delphi, FGD, dan wawancara mendalam dan hasilnya disajikan di sini sebagai kapabilitas inti atau top 10 profesi PR dan manajemen komunikasi di Indonesia.

Terlepas dari pertumbuhan pesat industri PR di tanah air dalam dua dekade terakhir, beberapa panelis dalam studi ini menyoroti beberapa kapabilitas yang perlu ditingkatkan, diantaranya pengetahuan PR, ruang lingkup kegiatan dan industri PR, serta tugas-tugas yang terkait dengan bidang PR. Banyak akademisi dan praktisi PR, baik di daerah maupun di ibu kota, berkomentar seperti ini. Seorang praktisi PR senior yang mengikuti diskusi kelompok mengatakan bahwa semua mahasiswa PR sebagai calon praktisi PR harus memiliki pemahaman yang baik tentang PR. Mereka harus benar-benar mengetahui apa itu konsep PR, apa saja kendala pekerjaan PR, dan dimana posisi PR dalam marketing serta jenis dan konteks komunikasi lainnya sebagai dasar untuk meningkatkan kapabilitas PR lainnya.

Temuan penting lainnya dalam penelitian ini adalah adanya berbagai pendapat dari para peserta mengenai pentingnya setiap kapabilitas PR yang diukur melalui tahapan metode Delphi dan diskusi kelompok. Kemampuan yang mendapat nilai tertinggi di tiga besar dalam metode Delphi hanya berada di urutan kelima atau bahkan paling rendah jika dinilai oleh beberapa peserta FGD. Kemampuan tersebut adalah: 1) Membangun kredibilitas, kejujuran, dan kepercayaan organisasi; 2) Mengelola dan mengatasi krisis komunikasi; dan 3) Memahami dan mampu bekerja dalam kerangka etis.

Menurut justifikasi peserta, hal ini terkait dengan jenis perusahaan, jenis usaha yang dijalankan perusahaan, dan beberapa permasalahan yang mereka hadapi. Fenomena ini kami analisis sebagai suatu yang sangat erat kaitannya dengan nilai budaya, tingkat pendidikan, dan sosial ekonomi yang sangat beragam di masyarakat Indonesia. Jadi, kapabilitas dan kompetensi tinggi yang dimiliki oleh para praktisi PR di beberapa korporasi di Jakarta dan beberapa kota besar lainnya tentunya tidak akan sama dengan beberapa praktisi PR bahkan di kota besar yang sama, dan juga praktisi PR di daerah.

Terakhir, kami mengidentifikasi masalah yang sering dihadapi oleh para praktisi terkait kemampuan secara interpersonal, termasuk komunikasi persuasif dalam meyakinkan manajemen puncak pada sebuah program PR. Peserta menyatakan bahwa kendala ini disebabkan oleh kurangnya pemahaman pimpinan perusahaan mengenai pentingnya dan manfaat jangka panjang dari pembuatan dan pelaksanaan program-program PR.

Berdasarkan analisis dan observasi pandangan panelis dalam studi yang dilakukan di atas, pada Tabel 3 berikut kami sajikan inti dari kapabilitas dan sub-kapabilitas PR menurut persepsi peserta dan juga berdasarkan keragaman lingkungan dan budaya, tingkat pendidikan, serta tingkat sosio-ekonomi masyarakat Indonesia.



Vlada Karpovich

Tabel 3: Kapabilitas dan sub-kapabilitas di Indonesia

Kapabilitas	Sub-Kapabilitas
Membangun kredibilitas organisasi/pribadi dan kepercayaan	<ul style="list-style-type: none"> ● Mengembangkan dan memelihara kepercayaan di antara para pemangku kepentingan ● Mengembangkan dan memelihara reputasi organisasi/pribadi yang baik ● Mendengarkan dan menanggapi kebutuhan <i>stakeholder</i>
Mengelola masalah dan menangani manajemen krisis dan komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> ● Memiliki pemikiran kritis dan analitis ● mengembangkan, memelihara, dan melatih rencana komunikasi krisis ● membangun tim yang efektif dalam menangani krisis
Memahami dan mampu bekerja dalam kerangka etis	<ul style="list-style-type: none"> ● Berbaur dan menunjukkan empati kepada <i>stakeholder</i> ● Berbicara dengan jujur dengan waktu yang tepat dengan <i>stakeholder</i> ● Menjaga perilaku etis dan menerapkan prinsip-prinsip etika di tempat kerja dan dalam aktivitas PR sehari-hari
Memiliki pengetahuan yang luas tentang budaya perusahaan/organisasi	<ul style="list-style-type: none"> ● Mampu beradaptasi dengan perubahan, baik internal maupun eksternal organisasi ● Memiliki pengetahuan bisnis yang luas dan mampu mempengaruhi budaya organisasi ● Memahami strategi bisnis, proses dan pengambilan keputusan
Memahami PR kontemporer	<ul style="list-style-type: none"> ● Meningkatkan keterampilan dan pengetahuan PR melalui pembelajaran mandiri atau pelatihan terpadu ● Memperbarui perkembangan praktik, teknik, dan strategi PR baru ● Mengembangkan tim
Mengidentifikasi, menganalisis masalah untuk mengembangkan solusi strategis	<ul style="list-style-type: none"> ● Menilai dan mengidentifikasi masalah ● Melakukan penelitian dan evaluasi ● Membuat dan menerapkan strategi yang sesuai untuk masalah yang dihadapi
Memiliki keterampilan komunikasi interpersonal dan publik yang efektif	<ul style="list-style-type: none"> ● Dapat mempengaruhi pengambilan keputusan organisasi ● Memiliki kemampuan komunikasi persuasif yang baik dengan <i>stakeholders</i> ● Dapat berkomunikasi secara efektif di berbagai saluran komunikasi
Membangun, menerapkan, dan mengelola strategi dan rencana PR	<ul style="list-style-type: none"> ● Membuat dan menerapkan strategi dan rencana PR yang tepat ● Mengelola ketepatan waktu dan anggaran secara efisien ● memantau, mengontrol dan menyesuaikan program dan proyek
Menjadi advokat yang efektif untuk organisasi	<ul style="list-style-type: none"> ● Menyediakan dan merekomendasikan strategi khusus kepada manajemen puncak untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi ● Meyakinkan CEO akan pentingnya suatu program dan pengelolaan proyek bagi organisasi
Memiliki komunikasi yang efektif dengan memanfaatkan berbagai platform media dan teknologi	<ul style="list-style-type: none"> ● Memahami dan memanfaatkan teknologi komunikasi terkini ● Menggali sepenuhnya manfaat dari platform dan teknologi yang tersedia

DAFTAR PUSTAKA

- Bayuni, E. (2020, March 13). COVID-19: Mr. President, you need professional help. *The Jakarta Post*. <https://www.thejakartapost.com/academia/2020/03/13/covid-19-communication-president-jokowi-you-need-professional-help.html>
- Cutlip, S. M. (1994). *The unseen power: Public relations, a history*. Hillsdale, N.J: Erlbaum Associates.
- Dhani, R, Lee, T., & Fitch, K. (2015). Political public relations in Indonesia: A history of propaganda and democracy. *Asia Pacific Public Relations Journal* 16(1), 22–36. Retrieved from <http://novaajs.newcastle.edu.au/apprj/index.php/apprj/article/view/52>
- Dhani, R. (2018). *Political public relations in Indonesia under the Yudhoyono presidency: Past developments and new formations*. (Doctoral dissertation). Murdoch University, Perth, Western Australia. Retrieved from <https://researchrepository.murdoch.edu.au/id/eprint/42838/>
- Fawkes, J., Gregory, A., Falkheimer, J., Gutiérrez-García, E., Halff, G., Rensburg, R... & Wolf, K. (2018), A global capability framework for the public relations and communication management profession. Global Alliance for Public Relations and Communication Management (GA) Research Report. Huddersfield, UK: University of Huddersfield. Retrieved from <https://www.hud.ac.uk/about/schools/huddersfield-business-school/research/gcpr/publications/>
- Gregory, A., & Fawkes, J. (2019). A global capability framework: Reframing public relations for a changing world. *Public Relations Review*, 45(3), 101781. doi:10.1016/j.pubrev.2019.05.002
- Kepmennakertrans No. 39. (2008). Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia No. 39/2008: Penetapan standar kompetensi kerja nasional Indonesia sektor komunikasi dan informatika bidang kehumasan [Decision of Minister of Manpower and Transmigration of the Republic of Indonesia No. 39/2008: Establishment of Indonesian National work competency standards in the communications and informatics sector in the field of public relations.
- McNamara, J. (2018). Competence, competencies and/or capabilities for public communication? A public sector study. *Asia Pacific Public Relations Journal* 19, pp.16-40

- Moloney, K. (2004). Debate papers: *Democracy and public relations*. *Journal of Communication Management*, 9 (1) 89-92.
- Sucahyo, N. (2020, April 8). *Pemerintah harus perbaiki komunikasi publik terkait corona* [The government must improve public communication regarding corona]. VOA Indonesia. <https://www.voaindonesia.com/a/pemerintah-harus-perbaiki-komunikasi-publik-terkait-corona/5364324.html>
- Verčič, D. (2004, June 24). Public relations is the champion of democracy and the guardian of common sense. A speech by Dejan Verčič to the Institute of Public Relations AGM on the public responsibilities of public relations. Retrieved from http://www.ipr.org.uk/news/speeches/AGM04_dejen_speech.pdf
- Xifra, J. (2011). The influence of democracy in the practice of public relations in Spain. *Anagramas -Rumbos y sentidos de la comunicación-*, 10(19), 69-87. Retrieved September 19, 2020, from http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-25222011000200005&lng=en&tlng=en.

Anda dapat menggunakan hasil temuan dalam penelitian ini untuk tujuan pengajaran, penelitian dan pengembangan organisasi. Silakan mengutip laporan ini dengan format sebagai berikut.

Dhani, R., Prasetyawati, Y.R., Permatasari, Y, Afrianti, R. & Fitriyani, L. R. (2020). Global capability framework for public relations and communication management: Indonesian Perspective. Jakarta: Institut Komunikasi dan Bisnis LSPR.

© October 2020 oleh penulis.
All rights reserved.