

Integrasi Komunikasi Kepemimpinan dengan Strategi Berbasis Sumber Daya, Kompetensi Inti dan Kapabilitas di PT. Astra Honda Motor

Eko Putra Boediman

Universitas Budi Luhur, Jakarta Selatan, Indonesia

ABSTRAK

Kemampuan komunikasi yang baik menjadi modal utama seorang pemimpin dalam menjalankan aktifitas bisnisnya. Permasalahan proses manajerial sebuah perusahaan cukup banyak didominasi oleh pola komunikasi yang kurang tepat dan tidak efektif baik verbal maupun non-verbal. Permasalahan ini dapat diminimalisasi dengan pola komunikasi kepemimpinan yang tepat, efektif dan efisien. Tulisan ini membahas bagaimana pola komunikasi kepemimpinan dapat diintegrasikan dengan strategi berbasis sumber daya sebuah perusahaan untuk memaksimalkan kompetensi dan kapabilitas perusahaan. Metode *desk research* digunakan dengan mengumpulkan, mengkategorisasi, menganalisa, dan menarik kesimpulan dari sumber-sumber terpercaya. Hasil dari kajian ini adalah model integrasi komunikasi kepemimpinan dengan strategi berbasis sumber daya sebagai perhatian agar seorang pemimpin perusahaan memiliki pemahaman komprehensif akan tiga hal, yakni: Interaksi, Komunikasi dan Transaksi. Ketiga hal ini menjadi kegiatan sekaligus kebutuhan paling mendasar umat manusia yang harus dipenuhi secara proporsional. Urgensi sekaligus kesimpulan dari kajian ini adalah, bahwa pemimpin yang telah memiliki pemahaman komprehensif diharapkan mampu mengoordinasikan aspek-aspek internal maupun eksternal perusahaan sekaligus sebagai faktor penentu suksesnya sebuah usaha, dalam hal ini PT. Astra Honda Motor (AHM).

KATA KUNCI

Integrasi;
Komunikasi
Kepemimpinan;
Strategi;
Sumber Daya

ABSTRACT

Good communication skills are the main capital for a leader in carrying out his business activities. The managerial process problems of a company are quite a lot dominated by inappropriate and ineffective communication patterns, both verbal and non-verbal. This problem can be minimized with proper, effective and efficient communication patterns. This paper discusses how leadership communication patterns can be integrated with a company's resource-based strategy to develop company competencies and capabilities. The desk research method is used by collecting, categorizing, analyzing, and drawing conclusions from reliable sources. The results of this study are a model of integration of leadership communication with resource-based strategies as a concern so that a company leader has an understanding that will cover three things, namely Interaction, Communication and Transaction (ICT). This is the activity most needed by mankind which must be fulfilled proportionally. The urgency as well as the conclusion of this study is that leaders who already have a comprehensive understanding are expected to be able to coordinate internal and external aspects of the company as well as a determining factor for the success of a business, in this case PT. Astra Honda Motor (AHM).

KEYWORDS

Integration;
Leadership
Communication;
Strategy;
Resources

PENDAHULUAN

Sebagai titik awal pembahasan perlu ditekankan di awal, bahwa bidang ilmu komunikasi sangatlah multi-dimensional baik secara filosofis maupun dalam tataran praktis, karena bidang komunikasi ini adalah kebutuhan mendasar manusia sebagai makhluk sosial. Untuk mempermudah pemahaman, bidang ilmu komunikasi ini dapat diilustrasikan sebagai sebuah “obat generik” dimana banyak kondisi keluhan kesehatan manusia dapat dengan cocok mengonsumsi “obat generik” tersebut dalam batas kewajarannya tanpa harus meminta resep dokter. Hal ini dikarenakan komunikasi pada hakekatnya adalah salah satu kebutuhan paling mendasar manusia yang menynergikan tiga hal, yakni: Interaksi/*Interaction*, Komunikasi/*Communication*, dan Transaksi/*Transaction* (IKT/ICT). IKT/ICT sebagai kebutuhan mendasar manusia ini sekaligus membantah tiga hal kebutuhan mendasar manusia sebelumnya yang sudah cukup lama kita mengenal dan menghafalnya, yakni kebutuhan sandang (pakaian), pangan (makanan) dan papan (tempat tinggal/berteduh). Karena sesungguhnya kebutuhan sandang, pangan dan papan ini hanyalah hasil dari usaha yang didapatkan manusia setelah melakukan kegiatan transaksional.

Dalam konteks kegiatan transaksi, efektivitas manajemen dan kepemimpinan seringkali masih didominasi oleh dimensi permasalahan komunikasi, hal ini diungkapkan oleh Axelrod dalam Barret (2013), mereka berdua menyepakati bahwa “*effective leadership is still largely a matter of communication.*” Barret (2013) juga memberikan pernyataannya mengenai kegiatan yang dilakukan seorang pemimpin perusahaan/ organisasi adalah bahwa sekitar 70% hingga 90% dari seluruh aktifitas dalam kesehariannya di kantor, mereka melakukan rangkaian komunikasi secara langsung (*direct*) maupun tidak langsung (*indirect*), verbal maupun non-verbal dengan seluruh *stakeholders* baik dalam lingkup internal maupun lingkungan eksternal perusahaannya. Data tersebut dapat menjadi pijakan dalam mengambil sebuah keputusan bahwa, pemimpin harus memiliki kemampuan komunikasi yang baik, oleh karena itu pola komunikasi yang efektif dan tepat oleh seorang pemimpin perusahaan harus menjadi pertimbangan perusahaan jika ingin mempekerjakan seseorang dan menempatkannya pada level manajerial. Human Resource Department (HRD) dalam hal ini perlu merumuskan dan merancang standar tes kemampuan komunikasi seorang calon manajer/supervisor. Dalam hal ini Barret (2013), mengusulkan beberapa kategori efektivitas komunikasi seorang pemimpin dalam internal perusahaan harus tercermin setidaknya dalam lima aspek, yakni *supportive management, targeted messages, effective media/forum, well-positioned staff*, dan *ongoing assessment*. Kemampuan berkomunikasi terutama pada level manajerial atau pimpinan seharusnya menjadi perhatian yang sangat penting untuk suksesi proses aktifitas bisnis di perusahaan tersebut.

Upaya perencanaan yang tidak mempertimbangkan kompetensi dan kapabilitas internal, tentu akan berpotensi memberikan ketidakjelasan pada sebuah organisasi. Beberapa perusahaan terkemuka seperti Caterpillar, Canon, dan Honda, memiliki keunggulan

kompetitif yang berkelanjutan dengan mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya dan kemampuan dengan mengidentifikasi keunikannya berdasarkan hasil observasi dan riset pasarnya masing-masing. Strategi komunikasi korporat berperan sebagai perangkat penting dalam mengonsolidasikan dan menegosiasikan semua kepentingan *stakeholders* internal maupun eksternal agar misi dan visi korporasi dapat tercapai. Efektifitas komunikasi korporat mencakup: (1) menentukan tujuan bagi komunikasi tertentu; (2) memutuskan sumber daya apa yang tersedia untuk mencapai tujuan tersebut; dan (3) mendiagnosis reputasi organisasi (Argenti, 2010).

Interaksi individu dengan individu atau kelompok lainnya memiliki kompleksitas yang unik dengan ragam dan dinamikanya tersendiri yang dimulai dengan keputusan yang diambilnya untuk berinteraksi dan bertransaksi dengan entitas lainnya. Konsekuensinya, jika norma dan nilai yang dipilihnya tersebut diterima dalam masyarakat, maka harapan individu tersebut terpenuhi/sukses, begitu pula sebaliknya. Dalam konteks yang lebih umum Parsons (dalam Dorsey & Collier, 2018) mengomentari bahwa, tidak pernah ada kecocokan yang sempurna (*perfect fit*) antara perilaku (*behaviors*) dan norma (*norms*), dimana pada akhirnya hubungan tersebut tidak pernah komplit atau sempurna.

Keunggulan kompetitif yang simultan dan berkelanjutan menjadi salah-satu tujuan utama di banyak perusahaan besar di dunia. Johansson, Miller, & Hamrin (2014), memandang komunikasi sebagai sebuah proses sederhana, yakni pengirim pesan (*the sender*) mentransmisikan pesan (*message*) kepada penerima (*receiver*). Penerima pesan tersebut diasumsikan dapat memahami dan bertindak sesuai pesan yang disampaikan pengirim pesan. Dalam konteks penelitian ini, komunikasi menjadi ujung tombak keberhasilan sebuah organisasi perusahaan. Artinya, sebuah organisasi perusahaan idealnya memiliki pemimpin yang mampu mengomunikasikan dan mengoordinasikan antara kepentingan internal dan eksternal, kemudian membina serta mengarahkan para anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Lahirnya ide-ide atau gagasan baru, tahapan pertumbuhan dan kedewasaan, hingga kematian sebuah organisasi menjadi tanggung jawab seorang pemimpin perusahaan. Untuk melakukan itu semua, factor komunikasi memiliki peran yang sangat penting dan signifikan untuk untuk memengaruhi seluruh aktifitas usaha di setiap lini bisnis baik internal maupun eksternal perusahaan tersebut. Efektifitas dan efisiensi seorang pemimpin dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah, hingga merumuskan dan menentukan arah kebijakan perusahaan membutuhkan pola komunikasi kepemimpinan yang tepat dan baik.

Resource-Based Strategy atau Strategi Berbasis Sumber Daya Pendukung (Marino, 1996), dalam sudut pandang yang lebih luas seringkali didefinisikan sebagai aset, pengetahuan, kapabilitas, dan proses organisasi yang memungkinkan perusahaan untuk memahami dan menerapkan keputusan strategis. Dalam kaitannya dengan aset, hal ini termasuk ke dalam salah satu dari tiga kategori, yaitu: fisik, manusia, dan organisasi. Sumber daya fisik

meliputi pabrik dan peralatan, teknologi produksi, dana abadi, keunggulan lokasi, dan bahan mentah. Sumber daya manusia meliputi pelatihan, kemampuan, dan pengalaman yang dimiliki oleh anggota organisasi. Sumber daya organisasi mencakup citra atau reputasi perusahaan, sistem internal untuk penelitian, perencanaan, dan motivasi, serta proses atau rutinitas yang mendukung sistem ini. Pada tahap ini, strategi utama manajerial perusahaan harus mampu mengintegrasikan, mengomunikasikan dan mengoordinasikan seluruh sumber daya pendukung. Tujuannya adalah untuk memaksimalkan kompetensi dan kapabilitas perusahaan.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah *desk research*. Data diambil dari berbagai sumber yang sudah terverifikasi valid dan otoritatif. Data terkumpul kemudian dilakukan kategorisasi, lalu dianalisa menggunakan tahapan model analisis Miles dan Huberman (1984), yaitu: reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Dalam penelitian ini, reduksi data mencakup proses pemilihan data, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu dan mengorganisasikan data dengan sedemikian rupa hingga pada tahap kesimpulan dan verifikasi. Penyajian data dimaksud adalah data yang diperoleh berupa observasi, hasil laporan dan atau hasil penelitian serta dokumentasi akan dianalisis sesuai dengan teori yang sudah dipaparkan. Penarikan kesimpulan dilakukan sebagai penggambaran secara utuh dari objek yang diteliti berdasarkan penggabungan informasi yang disusun dalam suatu bentuk yang tepat dalam penyajian data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Komunikasi Kepemimpinan

Perlu digarisbawahi di awal, bahwa bidang ilmu komunikasi dapat diilustrasikan dengan sebuah “obat generik” dimana banyak kondisi keluhan kesehatan manusia dapat dengan cocok mengonsumsi “obat generik” tersebut dalam batas kewajarannya tanpa harus meminta resep dokter. Karena komunikasi pada hakekatnya adalah salah satu kebutuhan dasar manusia yang menyinergikan tiga hal, yakni: *Interaksi/Interaction*, *Komunikasi/Communication*, dan *Transaksi/Transaction* (IKT/ICT). Dalam konteks transaksi, efektivitas manajemen dan kepemimpinan seringkali masih didominasi oleh dimensi permasalahan komunikasi, hal ini diungkapkan oleh Axelrod dalam Barret (2013), mereka menyatakan bahwa *“effective leadership is still largely a matter of communication.”*

Komunikasi kepemimpinan ini terkategori ke dalam komunikasi korporat atau umumnya diistilahkan dengan komunikasi organisasi dan menjadi bagian dari perangkat *public relations* (PR). Komunikasi organisasi tentu berasal dari komunikasi secara umum dari

Aristoteles yang mengkategorisasi tiga komponen komunikasi. Pertama, subjek yang berbicara, dalam komunikasi korporat berarti organisasi. Kedua sebagai pendengar, versi Aristoteles, dalam organisasi berarti audiens. Ketiga dideskripsikan Aristoteles sebagai: “subjek yang diperlakukan” berarti pesan atau *message* (Argenti, 2010).

Dalam konteks *public relations*, Terdapat perbedaan mendasar antara “teknisi komunikasi” dengan “manager komunikasi”. Seorang teknisi komunikasi melakukan pekerjaan “PR” profesional seperti mengorganisasikan iklan, merumuskan *press-release*, mempersiapkan presentasi bisnis, mengedit *newsletter*, menulis *news-release*, memproduksi video, dan sebagainya. Akan tetapi, manajer komunikasi mencakup manajer taktis (*tactical manager*) yang menyangkut keputusan harian pada isu praktis dan spesifik, serta manajer strategis (*strategic manager*) yang menyangkut struktur perusahaan, pengambilan dan keputusan dan kebijakan, isu-isu penting, dan semisalnya. (Smith, 2013).

Eccles & Nohria (1991) memberikan kesimpulannya bahwa, 70-90% kegiatan yang dilakukan seorang pemimpin perusahaan/ organisasi adalah melakukan rangkaian komunikasi dengan seluruh *stakeholders* perusahaan baik dalam lingkup internal maupun eksternal. Karena itu, pola komunikasi yang efektif dan tepat oleh seorang pemimpin menjadi perhatian yang sangat penting untuk suksesi proses aktifitas bisnis di perusahaan tersebut. Menurut Baret (2013), Efektivitas komunikasi pemimpin dalam internal perusahaan harus tercermin dalam lima aspek, yakni *supportive management, targeted messages, effective media/forum, well-positioned staff, dan ongoing assessment*.

Lebih jauh, Livingstone (2009) mengidentifikasi bahwa dalam dekade terakhir terjadi ‘fenomena mediasi’ yang memuncak antara masyarakat dan organisasi bisnis. Masyarakat umum terlebih lagi pangsa pasarnya semakin tertarik mengetahui kegiatan perusahaan. Para *stakeholders* dituntut untuk selalu *update* dan mengumpulkan informasi terkini dari berbagai media massa dan/atau media sosial, sehingga pada akhirnya organisasi/perusahaan tersebut menjadi reflektif (Ruler & Vercic, 2005). Konsekuensinya, perusahaan-perusahaan tersebut menggunakan komunikasi strategis dan *public relations* (PR) sebagai praktisi profesional untuk mengelola aktivitas komunikasi dan hubungan antar organisasi dengan pemangku kepentingan organisasi mereka (Hallahan et al., 2007).

Efektivitas Komunikasi Seorang Pemimpin

Komunikasi internal sebuah organisasi perusahaan dapat dikatakan efektif apabila interaksi komunikasi tersebut mampu memberikan arah organisasi yang jelas dan dapat memotivasi para anggota karyawannya. Dengan begitu, dampaknya akan sangat signifikan memengaruhi etos kerja segenap anggota, mereka bahkan akan dengan senang hati membantu pemimpinnya melampaui kewajibannya dalam rangka mencapai misi dan visi perusahaan. Dengan motivasi yang tepat dan arah kebijakan yang jelas sehingga dapat diikuti dengan mudah, maka setiap anggota karyawan dapat tumbuh rasa saling

memiliki (*ownership*) terhadap perusahaan, dan akan saling menjaga satu sama lain untuk tumbuh dan berkembang bersama.

Selain itu, komunikasi efektif juga dapat memberikan dampak pada kinerja perusahaan secara finansial. Baret (2013) mengungkapkan kesimpulannya mengenai studi yang dilakukannya terhadap *return on investment* (ROI) dari 267 perusahaan. Ia menyimpulkan bahwa komunikasi internal perusahaan secara signifikan memengaruhi kinerja perusahaan. Sebuah perusahaan dengan tingkat komunikasi yang paling efektif mencapai 26 persen ROI pada periode 1998-2002, sementara perusahaan dengan komunikasi internal yang kurang efektif harus puas dengan hanya 15 persen ROI.

Komunikasi seorang pemimpin dapat dinilai efektif terhadap karyawannya dapat dilakukan identifikasi apabila pemimpin tersebut mampu: (1) menerjemahkan visi dan misi perusahaan ke dalam bahasa yang mudah dipahami seluruh anggota yang berada di dalam koordinasinya serta dirasakan cukup bermakna oleh anggota tersebut; (2) dapat menerjemahkan arah kerja perusahaan pada tataran praktik sehari-hari; (3) mampu menegakkan lingkungan kerja yang positif dan produktif, serta dapat memengaruhi *bottom lines* dari perusahaan (Barret, 2013).

Komunikasi pemimpin yang efektif sebaiknya memiliki tujuan sebagai berikut: (1) mendidik anggotanya mengenai visi misi dan tujuan strategis perusahaan; (2) memotivasi karyawan agar mendukung strategi perusahaan; (3) mendorong kinerja dan upaya yang lebih tinggi dari segenap karyawan; (4) mengurangi gosip dan kesalahpahaman yang berpotensi mengganggu produktivitas; dan (5) merangkul anggota agar senantiasa *men-support* perusahaan untuk mencapai target. Untuk mencapai kelima tujuan tersebut, maka seorang pemimpin harus membuat pesan-pesannya terasa jelas, konsisten, dan memiliki target (Barret, 2013).

Adapun elemen komunikasi pemimpin perusahaan yang efektif terdiri atas: (1) manajemen yang mendukung (*supportive management*); (2) pesan yang memiliki target (*targeted messages*); (3) forum/media yang efektif (*effective media/forum*); (4) staf yang ditempatkan dengan tepat (*well-positioned staff*); dan (5) penilaian yang berkelanjutan (*ongoing assesment*) (Barret, 2013). Yan Jin, Juan Meng dan Bruce K. Berger (2013), dalam risetnya menyepakati dan menyimpulkan bahwa komunikasi kepemimpinan yang berkualitas akan dapat mengatasi krisis secara efektif dalam perusahaan.

Strategi Berbasis Sumber Daya

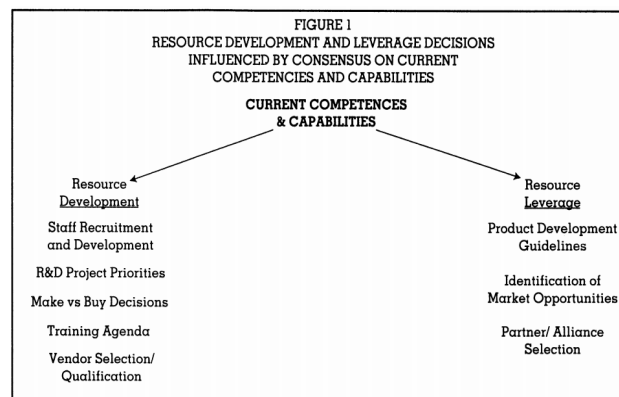
Secara garis besar, perspektif pendekatan berbasis sumber daya (*resource-based*) ini terdiri dari empat elemen utama, yakni: Aset, Pengetahuan, Kemampuan, dan Proses Organisasi. Aset mencakup diantaranya seperti pabrik dan peralatan, keunggulan lokasi, bahan baku, dsb. Pengetahuan misalnya pengalaman anggota organisasi. Kemampuan, diantaranya seperti keterampilan, teknologi produksi, dan dana abadi. Proses Organisasi

yang dimaksud seperti misalnya pengembangan staf, penelitian & pengembangan, proses atau rutinitas yang mendukung sistem yang dibangun.

Audit mengenai sumber daya yang tersedia di banyak perusahaan besar di dunia akan menghasilkan ragam identifikasi aset dengan tingkat relevansi strategis yang sangat berbeda. Audit sumber daya ini dimaksudkan agar penerapan strategi bisnis berbasis sumber daya dapat digunakan sebagai sebuah pendekatan perumusan strategi. Dalam konteks penerapan pendekatan berbasis sumber daya untuk perumusan strategi, tim manajemen akan ditantang di dua hal. Pertama, tim harus melakukan penyaringan berbagai sumber daya yang dikendalikan oleh perusahaan, kemudian dilakukan identifikasi sumber daya yang menjanjikan sebuah keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Kedua, tim harus membuat komitmen bersama sebagai sebuah kesepakatan dan konsensus mengenai sumber daya yang telah dipilih untuk kemudian dimaksimalkan pemberdayaannya untuk mencapai misi dan visi perusahaan secara efektif dan efisien.

Berikut ini ditampilkan model pengembangan sumber daya dan keputusan yang dipengaruhi oleh konsensus tentang kompetensi dan kapabilitas yang dimiliki saat ini:

Gambar 1. Model Pengembangan Sumber Daya dan Keputusan yang Dipengaruhi Oleh Konsensus



Sumber: Marino (1996)

Menurut Fred R. David dan Forest R. David (2014), manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu dalam merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya. Sepertinya definisi ini menyiratkan bahwa, manajemen strategis berfokus pada integrasi manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi untuk mencapai kesuksesan organisasi.

Untuk mengimplementasikan keputusan yang diilustrasikan pada Gambar 1, kompetensi dan kapabilitas inti tidak hanya harus didefinisikan, tim manajemen juga harus menyetujui definisi tersebut. Untuk membentuk suatu persetujuan atas dasar permufakatan, komunikasi persuasive yang efektif dibutuhkan. Jika tidak terbentuk kesepakatan, maka pola keputusan fungsional yang konsisten yang diperlukan untuk

mengimplementasikan rencana strategis tidak mungkin muncul. Dalam tiga studi kasus, Floyd dan Wooldridge (1992) menggunakan tanggapan kuesioner untuk mendiagnosis tingkat pemahaman bersama dan komitmen terhadap strategi yang ada di antara anggota tim manajemen. Mereka menghubungkan berbagai masalah implementasi dengan kurangnya konsensus yang mereka temukan di antara kelompok manajemen ini. Disinilah tantangan seorang manajer mengaplikasikan keahlian berkomunikasi memotivasi, mempersuasi dan memberikan pemahaman secara sistematis dan kompreensif untuk mencapai kesepakatan bersama dalam sebuah tim manajemen tanpa harus memaksakan kehendak salah satu pihak.

PT. Astra Honda Motor (AHM) dalam memaksimalkan kompetensi dan kapabilitas melalui pendekatan berbasis sumber daya untuk perumusan strategi mempunyai proses yang saling berurutan dan saling berkaitan. Tentu saja dalam menjalankan proses ini membutuhkan strategi manajerial yang matang. Ada tiga tahapan utama proses manajemen strategi menurut Hunger dan Wheelen (2011). Pertama, analisis lingkungan meliputi deteksi dan evaluasi lingkungan internal dan eksternalnya. Kedua, formulasi strategi meliputi pengembangan rencana jangka panjang dengan merumuskan pernyataan misi, tujuan, strategi dan kebijakan. Ketiga, implementasi strategi yakni proses melaksanakan strategi, dimulai dengan penyusunan program, anggaran dan prosedur pelaksanaan. Keempat, evaluasi dan kontrol, yaitu proses mengevaluasi bagaimana strategi yang diimplementasikan dan sejauh mana kinerjanya dapat tercapai. Berikut ini adalah tabel penjualan sepeda motor Honda yang membuktikan keunggulan kompetitif produk yang mampu menjaga stabilitas kinerja hingga sepuluh tahun terakhir.

Tabel 1. Penjualan Sepeda Motor Tahun 2007-2016

Tahun	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Jumlah	4.688.263	6.215.8625	5.851.963	7.368.616	8.028.267	7.137.663	7.743.879	7.867.195	6.480.155	5.931.285
Honda	2.141.025	2.874.576	2.701.279	3.416.047	4.275.212	4.092.693	4.696.999	5.051.100	4.453.888	4.380.888
Market Share %	45,67	46,25	46,16	46,36	53,25	57,36	60,65	64,20	68,72	73,85

Sumber: Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia (AISI)

PT. AHM telah dengan sangat baik mempertahankan keunggulan kompetitifnya dengan memaksimalkan pengembangan sumber daya dan keputusan yang dipengaruhi oleh konsensus tentang kompetensi dan kapabilitas secara berkelanjutan. Hal ini, terlihat dari berkembangnya *market share* sepeda motor Honda (tabel 1) secara berkelanjutan walaupun penjualan sepeda motor dalam jangka waktu 10 tahun terakhir mengalami dinamika persaingan yang cukup tinggi.

AHM cenderung mampu memanfaatkan sumber daya yang tersedia, digunakan dengan seefektif dan seefisien mungkin sebagai kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Untuk mempertahankan dan mengembangkan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan (*The Sustainable Competitive Advantage / SCA*), PT. AHM tentu menerapkan beberapa strateginya. Dalam hal *resource development*, beberapa strategi yang digunakan oleh PT. AHM adalah: *Positioning strategies* melalui citra produk motor Honda berteknologi tinggi,

bandel, irit bahan bakar, varian produk lebih beragam dan Brand Global terpercaya; *Distribution strategies* melalui *showroom*, bengkel resmi, dan gerai *spare parts* yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia dan cukup mudah ditemukan; *Pricing strategy* yang menempatkan harga cukup tinggi dibanding pesaing untuk menunjukkan kepemimpinan pasar dan mutu produk Honda dengan memberikan Kualitas dan jaminan atas mutu produknya. Hasil dari strategi ini terlihat dari keberhasilannya meningkatkan *market share* sepeda motor Honda di Indonesia, meskipun terjadi penurunan penjualan sepeda motor.

Kompetensi Inti: Produk vs. Proses di PT. AHM

Berdasarkan rekam jejak penelusuran pustaka, secara konseptual, Prahalad dan Hamel (1990) mengawali dan memopulerkan pemikiran mengenai konsep “kompetensi inti”. Konsep ini didasari oleh serangkaian tes yang mampu mengidentifikasi sumber daya organisasi yang menawarkan nilai strategis terbesar. Prahalad dan Hamel mengutarakan bahwa, untuk dianggap sebagai sebuah kompetensi inti, sesuatu yang dianggap sebagai aset perusahaan harus memenuhi minimal tiga kriteria. Pertama, aset tersebut harus menawarkan manfaat nyata bagi pelanggan. Kedua, aset tersebut sulit ditiru oleh pesaing, dan ketiga, aset tersebut mampu menyediakan akses ke berbagai pasar. Aset atau sumber daya yang telah diidentifikasi dan diinventaris yang lulus memenuhi ketiga kriteria tersebut ini bersifat strategis, atau paling relevan dengan produk masa depan dan keputusan pasar perusahaan.

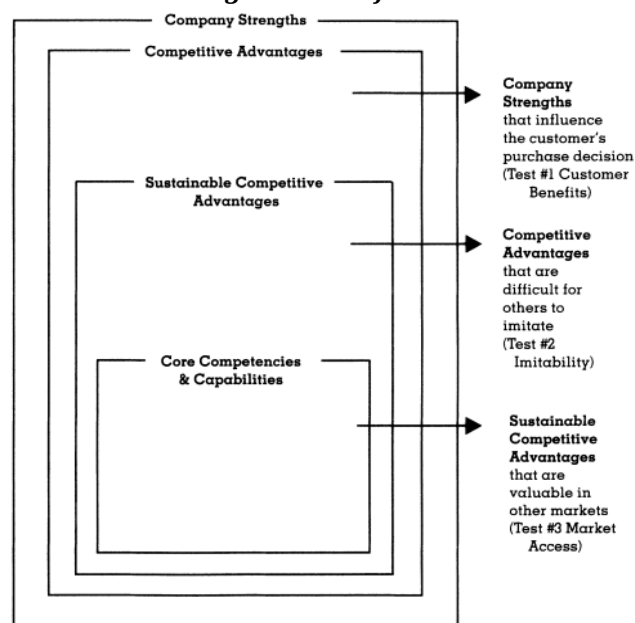
Namun demikian, diskusi di ranah akademis baru-baru ini selain fokus pada kompetensi, juga mempertanyakan mengenai kapabilitas organisasi. Pernyataan tersebut dikonfirmasi oleh beberapa penulis diantaranya Ulrich & Lake (1990), Stalk et al. (1992), dan Treacy & Wiersema (1993). Kompetensi, seperti yang telah didiskusikan, tentunya memiliki komponen berbasis teknologi dan/atau pengetahuan. Secara spesifik, kompetensi seringkali dihasilkan dari perpaduan teknologi dan keterampilan produksi. Yang dimaksud dalam hal ini misalnya beberapa produk kelas dunia yang sudah melegenda dengan portofolionya yang luar biasa. Prahalad & Hamel (1990) mencontohkan produk Casio yang didukung oleh pengetahuan dan keterampilan yang mumpuni dalam memproduksi bidang miniaturisasi, desain mikroprosesor, ilmu material, dan pengecoran presisi. Produk Canon sangat mumpuni dalam keahliannya di bidang mikroelektronik, optik, dan mekanika presisi yang telah dimanfaatkan menjadi beragam peluang produk dan segmentasi pasar.

Pada sisi lainnya, istilah “kapabilitas” secara fundamental menekankan pada proses dan rutinitas bisnis. Beberapa merek global seperti Marriott dengan kemampuannya untuk merancang dan mengatur protokol pelatihan serta menciptakan budaya keramahan (*hospitality*). Merek Black & Decker dengan kapabilitas dan kemampuannya memperkenalkan produk baru adalah contoh sumber daya kompetitif yang tidak harus selalu dibangun di atas fondasi teknologi. Merek-merek lainnya yang sudah ternama seperti 3M dengan aktivitas pengembangan produk dan infrastruktur logistik serta

hubungan vendor di Wal-Mart adalah contoh “kapabilitas inti” lainnya. Dari beberapa contoh diatas, dapat kita pahami bahwa istilah “kapabilitas” secara kontekstual merupakan fenomena kompleks yang melibatkan interaksi individu dan struktur sehingga sulit untuk ditiru.

Sekilas, kompetensi dan kapabilitas mungkin serupa namun tidak sama. Kedua istilah ini mewakili sumber daya yang relevan secara strategis. Selain itu, tes yang diajukan oleh Prahalad dan Hamel (1990) pun bersepakat untuk melakukan penilaian diantara keduanya. Tes ini dimaksudkan untuk memberikan argumen dasar dalam menyaring sumber daya organisasi untuk mengidentifikasi kompetensi dan kapabilitas inti. Berikut ini disajikan gambar mengenai tantangan konseptual yang secara umum dihadapi oleh seorang manajer dalam mengaplikasikan dan mengnyinergikan antara kompetensi ini dengan kapabilitas.

Gambar 2. Organization of Firm Resources



Sumber: Prahalad & Hamel (1990)

Gambar 2 mengilustrasikan beberapa *layer* sumber daya yang dapat menjadi kekuatan sebuah organisasi perusahaan. Organisasi yang kokoh harus memiliki kompetensi inti (*core competence*) dan kapabilitas (*capabilities*), diilustrasikan dengan *layer* yang paling dalam. Aset organisasi yang diidentifikasi termasuk ke dalam layer inti ini haruslah memenuhi kriteria memiliki nilai di dalam beberapa ragam target pasar, sehingga lambat laun akan membentuk *layer* kedua yakni *sustainable competitive advantages* (daya saing yang berkesinambungan). Aset organisasi yang diidentifikasi termasuk kategori *Layer* kedua harus memenuhi kriteria “sulit ditiru atau sulit diimitasi” oleh orang lain atau kompetitor lain. Penerapann kriteria pada *layer* kedua secara terus-menerus ini mampu menumbuhkan dan mengembangkan semangat dan etos kerja perusahaan sehingga membentuk *layer* ketiga yakni *competitive advantages* (keunggulan kompetitif) dan pada akhirnya terkristalisasi menjadi sebuah kekuatan organisasi kolektif dengan kompetensi

inti dan kapabilitas sebagai embrio yang kokoh sebagai sebagai pondasi paling fundamental sebuah perusahaan. Artinya disini, memulai sebuah usaha haruslah terlebih dahulu mengidentifikasi apa kompetensi inti dan kapabilitas dasar yang dimiliki untuk dikembangkan menjadi kekuatan sebuah perusahaan di kemudian hari.

Proses membangun konsensus telah menjadi topik sentral dalam penelitian manajemen selama beberapa waktu, dan merupakan masalah penting dalam studi tim manajemen puncak. Konsensus manajemen mengenai tujuan dan sasaran yang akan dicapai atau sifat dari kondisi eksternal yang wajah perusahaan telah menjadi tema penelitian yang paling umum. Dalam studi ini, konsensus telah dikaitkan secara positif dengan berbagai indikator kinerja. Kesepakatan tentang sumber daya dan kapabilitas yang dikendalikan oleh perusahaan telah dipelajari lebih jarang, tetapi hasil mengenai kinerja serupa.

Keunggulan teknologi Honda atas para pesaingnya memungkinkan organisasi tersebut memproduksi mesin pembakaran internal yang ramah lingkungan dan mampu mengurangi polusi. Situs resmi astra-honda.com menginformasikan ajang Otomotif Award 2015 dengan kategori *Best Engine*, teknologi *Enhanced Smart Power (ESP)* sepeda motor Honda menjadi yang terbaik diantara pesaing lainnya. Meskipun demikian, model-model baru yang diperkenalkan oleh Honda kurang mampu bersaing dibandingkan dengan merek lainnya. Fakta tersebut bermuara pada kesimpulan bahwa kualitas produk inovasi baru sangat berperan penting untuk membantu mendapatkan keunggulan kompetitif. Teknologi inovatif ini tentu saja kemudian dapat juga dikembangkan dan digunakan di lini produk lainnya seperti pada mobil Honda, namun dengan istilah teknologi yang lain juga.

Berbicara mengenai *mass production* seperti merek ternama di dunia seperti Honda, tentu memiliki masalah manufaktur yang sangat bergantung pada kompetensi inti terkait prosesnya. Proses yang dilakukannya setidaknya mewakili dua hal yaitu, kuantitas berbeda dengan kompetensi inti dan terkait dengan produk yang mewakili kualitas. Pada konteks ini, kompetensi inti pada produk dan proses yang dilakukan Honda, telah berhasil menyediakan kedua kompetensi tersebut. Kedua kompetensi tersebut juga berhasil dimaksimalkan secara bersamaan dengan memproduksinya dalam skala besar, sekaligus mengkhususkan dan memosisikan produk Honda pada mesin mobil dan tenaga yang berpolusi rendah serta hemat bahan bakar. Filosofi inti yang selalu terus-menerus dikomunikasikan secara efektif kepada seluruh *stakeholders* berupa prinsip-prinsip perusahaan/ organisasi sehingga membudaya dan menjadi etos kerja yang baik.

Honda percaya pada prinsip bahwa "*jika pada awal waktu pertama kali dilakukan dengan benar, maka hasilnya adalah juga yang benar tanpa kesalahan*". (Mair, 1999). Prinsip ini berdampak pada efisiensi dan penghematan waktu, karena tidak ada kesalahan dalam proses produksinya, otomatis tidak ada komplain pelanggan yang perlu ditanggulangi. Kesalahan memproduksi berpotensi membuat biaya operasional membengkak dan konsumen harus menunggu lebih lama untuk ketersediaan produk. Konsekuensinya,

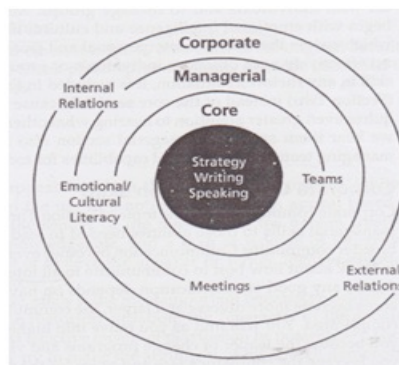
konsumen akan memiliki waktu untuk memikirkan preferensi merek lainnya. Pelanggan diberikan waktu untuk beralih ke merek lain, hal ini tidak boleh terjadi dalam organisasi Honda.

Kompetensi lainnya yang dimiliki Honda adalah kualitas bawaan, yang diperoleh melalui berbagai tugas sub-transformasional dalam operasi dan menentukan efektivitasnya dengan memperhatikan kepuasan pelanggan. Dengan demikian, hal ini membuktikan bahwa Honda telah menciptakan perpaduan kedua dikotomi tersebut dengan memasukkan kompetensi intinya dengan seimbang dan sukses, baik produknya maupun prosesnya. Honda memiliki dua sisi sudut pandang yakni, pabrikan dan pelanggan. Sedangkan, kompetitor lainnya hanya melihat bisnis dan operasinya hanya dari sudut pandang pabrikan saja, disinilah letak perbedaan Honda yang menghasilkan *competitive advantage* yang cukup luar biasa hingga saat ini.

Integrasi Komunikasi Kepemimpinan dengan Strategi Berbasis Sumber Daya

Integrasi komunikasi dengan kepemimpinan telah banyak diulas dalam berbagai literatur. Pola komunikasi seorang pemimpin sangat penting untuk organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Harrison dan Doerfel (2006), bahwa komunikasi adalah variabel kunci yang memungkinkan seseorang untuk membangun hubungan dalam satu organisasi serta berinteraksi, dan berbagi informasi. Barret (2013), memaparkan model spiral mengenai keterampilan komunikasi pemimpin (*leadership communication skills*), sebagai berikut:

Gambar 3. Model keterampilan Komunikasi Kepemimpinan



Sumber: Barret (2013)

Terdapat tiga level keterampilan komunikasi pemimpin pada model spiral ini. Pusat lingkaran merepresentasikan level keterampilan komunikasi yang paling mendasar (*Core of Communications Skills-COC*). Keterampilan komunikasi mendasar seperti kemampuan menulis secara sistematis dan efektif. Mampu melakukan korespondensi sederhana hingga pada level kompleks dan spesifik seperti membuat dan mengirim e-mail, memo, hingga menyusun laporan dan membuat proposal. Keterampilan dasar diantaranya juga meliputi kemampuan berkomunikasi dalam menggunakan bahasa dengan ejaan yang baik dan benar dengan artikulasi kata per kata yang jelas, sistematis dan mudah dipahami. Tentu saja sebagai seorang pemimpin bisnis, dia harus mengetahui

dan memahami penggunaan istilah-istilah bisnis pada bidang yang ditekuninya. Kemampuan dasar selanjutnya adalah keterampilan berpidato dan melakukan presentasi secara elegan dan meyakinkan dengan menggunakan beberapa pola komunikasi seperti persuasif, interaktif, dan ilustratif menggunakan bantuan teknologi dengan menampilkan infografis menarik seperti gambar atau grafik yang dapat memvisualisasikan penjelasan untuk menambah bobot komunikasi. Barret (2013) merumuskan elemen keterampilan komunikasi dasar (inti) ini mencakup tiga dimensi, yakni: (1) dimensi analisis *audience* dan strategi; (2) keterampilan komunikasi tertulis; dan (3) keterampilan komunikasi lisan.

Di lingkaran selanjutnya adalah keterampilan komunikasi manajerial (*Managerial Communication Skills-MCS*). Tahap kedua ini merupakan keterampilan komunikasi manajerial (*managerial communication skills*) yang berhubungan dengan bagaimana mengelola (*how to manage*) orang lain. Dimulai dari kontak antar perorangan, kelompok, atau organisasi secara lebih luas. Kemampuan komunikasi manajerial juga berkaitan dengan kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) dan literasi budaya (*cultural literacy*). Kedua hal ini sangatlah dibutuhkan untuk dapat berkomunikasi secara interpersonal maupun antarbudaya (*cross-cultural*). Keterampilan dalam memimpin rapat misalnya, atau pertemuan maupun kemampuan *manage* tim terkategori ke dalam *managerial communication skill* ini. Terkait hal ini, Barret (2006) juga merumuskan elemen keterampilan komunikasi manajerial ini mencakup: (1) dimensi etos/citra; (2) keterampilan dalam berurusan dengan orang lain; dan (3) observasi dan keterampilan umpan balik.

Kemudian bagian spiral terluar adalah keterampilan komunikasi korporat (*Corporate Communication Skills-CCS*). Komunikasi yang cakupannya lebih luas berada di spiral paling luar, yaitu keterampilan komunikasi korporat (*corporate communication skills*). Dinamika dan kompleksitas dari keterampilan ini lebih menantang karena harus melakukan komunikasi terbaik untuk para *stakeholders* perusahaan terkait baik di internal maupun di lingkungan eksternal organisasi. Pada level ini, kemampuan berkomunikasi seorang pemimpin dituntut untuk lebih tinggi daripada sekedar keterampilan komunikasi manajerial. Hal ini karena terkait dengan tanggung jawab seorang pemimpin yang harus mampu menghadapi segala tantangan dan menjelaskan segala dinamika serta perubahan yang pasti terjadi setiap saat tanpa bisa diprediksi ataupun diduga terkait pencapaian misi dan visi perusahaan. Dalam kaitannya dengan konteks ini, Barret (2013) juga mengutarakan pendapatnya bahwa keterampilan komunikasi korporat ini sangatlah erat berkaitan langsung dengan posisi seorang pemimpin sebagai wajah, citra dan suara (*spoke person*) perusahaan untuk mengomunikasikan segala kebijakan dan keputusan yang terkait dengan kepentingan umum/public sebagai *stakeholders* internal mereka.

Setelah membahas komunikasi kepemimpinan, gaya kepemimpinan dalam konteks ini juga dapat mewarnai dan memberikan pengaruh pada kinerja sebuah perusahaan.

Terdapat dua model kepemimpinan menurut pendapat Kreitner & Kinicki (2009). Pertama, adalah model kepemimpinan transaksional. Model kepemimpinan transaksional ini memberikan konsentrasi penuh pada memberikan klarifikasi terhadap peran karyawan, serta pemberian penghargaan yang bergantung pada tingkat perolehan hasil dari kinerjanya masing-masing individu. Dalam kajian literatur ditemukan bahwa lazimnya model kepemimpinan transaksional ini dalam penerapannya memiliki kecenderungan memiliki pola hubungan hierarkis antara (atasan dengan bawahan) dalam pola komunikasi kepemimpinannya.

Model kepemimpinan kedua adalah model yang dikenal dengan sebutan kepemimpinan transformasional. Seorang pemimpin yang transformatif mampu memberikan kepercayaan dan menimbulkan kepercayaan kepada para anggotanya. Ia melakukan segala tindakannya sebagai agen moral, ia memberikan contoh teladan yang menginspirasi, menunjukkan simpati dan empati, memberikan pengorbanan untuk kepentingan bersama dalam tim, mampu menciptakan dan membangun soliditas tinggi antar anggota. Pemimpin transformasional akan selalu berusaha maksimal untuk mengembangkan kepemimpinan di dalam diri orang lain terutama para anggota yang sedang dipimpinnya, serta memiliki misi melampaui urgensi kebutuhan kelompoknya. Pemimpin yang transformatif cukup mumpuni menghasilkan berbagai perubahan yang signifikan terhadap organisasi. Hal ini sangat niscaya dilakukan karena bentuk kepemimpinan transformasional ini mampu meningkatkan motivasi intrinsik seperti; kepercayaan, komitmen, dan loyalitas yang lebih tinggi dari para anggotanya daripada loyalitas anggota yang dimiliki oleh seorang pemimpin transaksional.

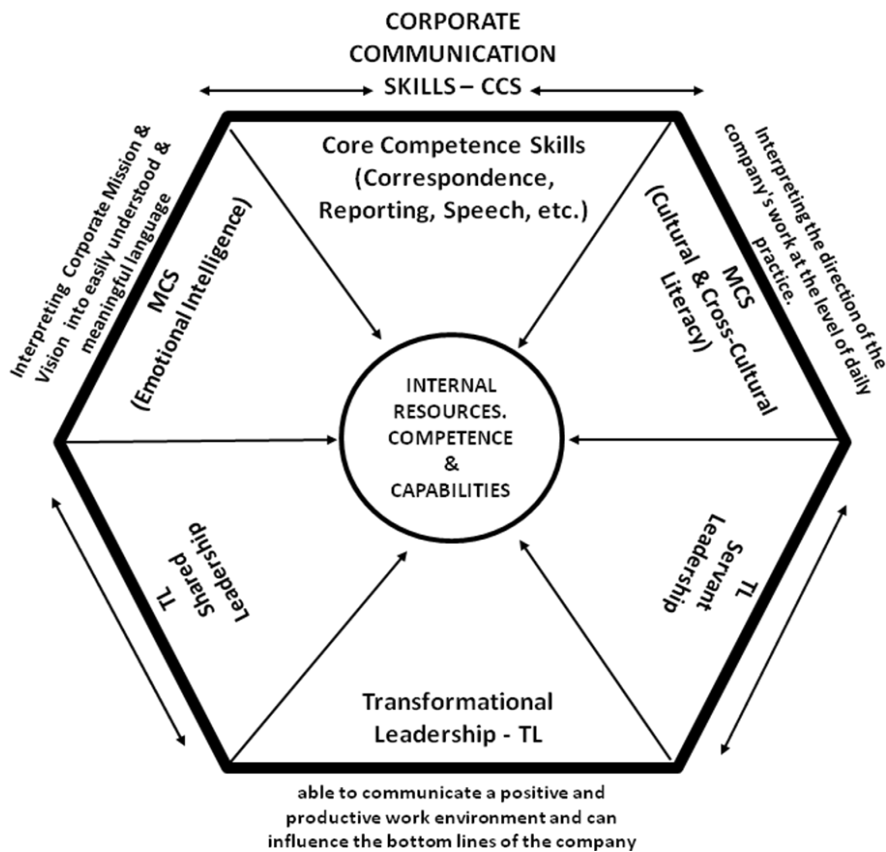
Kreitner & Kinicki (2009) juga membagi model kepemimpinan transformasional ini menjadi dua kategori, yaitu: pertama, model kepemimpinan bersama (*shared leadership*); dan kedua, model kepemimpinan pelayanan (*servant leadership*). *Shared leadership* dibutuhkan saat bekerja dalam tim yang membutuhkan saling ketergantungan dan kreatifitas, saat terlibat dalam proyek yang kompleks, dan saat pekerjaan tersebut membutuhkan kontribusi sukarela dari para profesional yang terampil. *Servant leadership* Kepemimpinan-pelayanan lebih merupakan filosofi pengelolaan daripada teori. Istilah *servant-leadership* diciptakan oleh Robert Greenleaf pada tahun 1970. Greenleaf percaya bahwa pemimpin yang hebat bertindak sebagai pelayan, menempatkan kebutuhan orang lain, termasuk karyawan, pelanggan, dan komunitas, sebagai prioritas pertama mereka. *Servant leadership* menitikberatkan pada peningkatan pelayanan kepada orang lain daripada untuk diri sendiri, fokus melayani orang lain (dalam hal ini anggota yang dipimpinnya) di atas kepentingan diri sendiri.

Berdasarkan kajian integrasi komunikasi dan kepemimpinan yang telah didiskusikan diatas, sangat memungkinkan apabila komunikasi kepemimpinan ini diintegrasikan dengan hal yang bersifat lebih aplikatif. Dapat dikatakan bahwa integrasi komunikasi dan kepemimpinan termasuk dalam kategori *middle-range model*, sementara integrasi kepemimpinan berbasis pada sumber daya termasuk dalam kategori *applied model*.

Kategori tersebut seperti halnya pada teori IMC (*Integrated marketing Communication*) sebagai *applied theory* dari *middle-range theory*-nya yaitu teori komunikasi pemasaran.

Untuk mempermudah pemahaman yang lebih komprehensif dalam kaitannya dengan konteks strategi bisnis dan manajerial, berikut ini disajikan model Integrasi Komunikasi Kepemimpinan Dengan Strategi Berbasis Sumber Daya:

Gambar 4. Hexagonal Model of Integrated Leadership Communication with Resource-Based Strategy



Bentuk *hexagonal* adalah bentuk yang paling efektif menurut perhitungan ilmu matematika. Heksagon merepresentasikan efektifitas dan efisiensi dari setiap keputusan yang diambil dan langkah yang dikerjakan oleh seorang pebisnis sebagai filosofi pribadi yang harus dipegang teguh. *Internal resources, competence and capabilities* berada di tengah bentuk hexagon sebagai objek utama yang harus dimaksimalkan pemberdayaannya oleh perusahaan. Pemberdayaan *internal resources* membutuhkan sinergisitas berkesinambungan antara komunikasi, gaya kepemimpinan dengan lingkungan sumber daya internal tersebut.

CCS berada diluar heksagon merepresentasikan tanggung jawab yang lebih luas dengan cara melakukan identifikasi tiga hal utama sebagai langkah strategi komunikasi. Pertama, seorang pemimpin harus mampu menggunakan keterampilan komunikasi bisnisnya untuk menerjemahkan visi dan misi perusahaan ke dalam bahasa yang mudah dipahami seluruh anggota yang berada di dalam koordinasinya serta dirasakan cukup bermakna

oleh anggota tersebut. Kedua, seorang pemimpin harus dapat melakukan komunikasi interpersonal kepada seluruh *stakeholders* dan menerjemahkan arah kerja dan kebijakan perusahaan pada tataran praktik sehari-hari yang harus dicontohkan oleh pemimpin itu sendiri secara praktek. Ketiga, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menegakkan berbagai peraturan dan komitmen yang telah disepakati dan dipahami bersama agar tercipta lingkungan kerja yang positif dan produktif, serta dapat memengaruhi *bottom lines* dari perusahaan (Barret, 2013).

Sementara itu *Core Competence* dan *Managerial communication Skills* (MCS) berada di dalam hexagon yang menandakan keduanya adalah bagian dari sumberdaya internal perusahaan yang harus selalu bersinergi dengan gaya kepemimpinan (*leadership styles*) yang juga berada di dalam heksagon. Gaya kepemimpinan yang dimaksud disini adalah model kepemimpinan apakah pemimpin tersebut menerapkan model kepemimpinan transaksional atau model kepemimpinan transformasional. Kedua model ini sangat memengaruhi integrasi komunikasi kepemimpinan dengan strategi manajerial berbasis sumber daya. Dampak, akibat dan hasilnya pun akan sangat berbeda dan dapat sangat dirasakan terutama oleh para anggota karyawan yang dipimpinnya.

Pada kasus Honda, kita melihat bahwa Honda mampu menyinergikan kompetensi 'produk' dengan kompetensi 'proses.' Manajemen Honda berusaha memahami proses bisnisnya secara lebih komprehensif dan sistematis dengan melihatnya dari dua sudut pandang. Pertama sudut pandang perusahaan sebagai pabrikan dan kedua dari sudut pandang konsumen dan pelanggan yang menggunakan produk Honda. Hal ini membuktikan bahwa proses bisnis yang dilakukan Honda mengedepankan konsensus di dalamnya. Konsensus yang dilakukan Honda dimulai dari mengidentifikasi kemampuan inti (*Core competence*) dengan memetakan dan mempersiapkan profil produk / pasar terkini. Kemudian mengidentifikasi sumber keuntungan dan kerugian kompetitif di produk utama / segmen pasar. Selanjutnya menentukan kapabilitas dan kompetensi organisasi. Langkah terakhir yaitu memilah kompetensi dan kapabilitas inti serta menyintesis dan mencapai konsensus tentang kapabilitas inti yang harus diaplikasikan pada tahapan proses produksi.

SIMPULAN

Berdasarkan studi kasus yang telah dijelaskan sebelumnya, Honda menciptakan inovasi teknologi Enhanced Smart Power (ESP). Kompetensi inti Honda unggul dalam bidang mesin yang irit dan ramah lingkungan, dan kapabilitas inti Honda tentu saja memproduksi kendaraan bermotor. Keduanya disinergikan untuk dilakukan proses produksi dengan efisien dan efektif sehingga menghasilkan produk yang ramah lingkungan dan irit bahan bakar. Inilah lini produksi yang banyak diinginkan oleh konsumen dan pelanggan pada level menengah, mengingat demografi Indonesia mayoritas penduduknya berada pada level menengah.

Perusahaan Astra Honda Motor menerapkan strategi bisnisnya secara baik, dengan mengintegrasikan *communication*, *leadership* dan *internal resource-based* secara berkesinambungan. Konsensus juga dikembangkan sebagai bagian dari gaya kepemimpinan melayani (*servant leadership*) dan gaya kepemimpinan bersama (*shared leadership*). Implikasinya adalah menghasilkan produk kendaraan bermotor yang tepat guna dan disukai oleh pelanggan karena ramah lingkungan dan irit bahan bakar. Fakta ini sekaligus menjawab tujuan penelitian bahwa model integrasi *leadership communication* dengan *resource-based strategy* sangat dimungkinkan dan sangat tepat untuk diaplikasikan di dalam sebuah perusahaan multinasional seperti Honda karena selalu berhasil menghadirkan *competitive advantage* dan bertahan hingga saat ini. Saran untuk penelitian selanjutnya lebih ditekankan pada melihat kemungkinan keunggulan kompetensi bawaan Honda sebagai perusahaan yang fokus pada memproduksi kendaraan mobil dan motor.

Rekomendasi

Pada tataran praktek sebuah usaha atau bisnis, langkah pertama yang perlu dilakukan adalah melakukan identifikasi kompetensi inti dan kapabilitas kemampuan utamanya. Setelah itu, keduanya harus dijadikan sebagai pedoman sekaligus tumpuan utama dalam menjalankan dan mengembangkan usaha bisnis. Tentu saja dalam proses perjalanannya, bisnis harus melakukan improvisasi dan kreatifitas lainnya untuk bertahan di tengah persaingan yang cukup ketat. Akan tetapi, improvisasi dan kreatifitas yang dilakukan sebaiknya merujuk pada kompetensi inti dan kapabilitas yang dimilikinya.

Pada tataran teoretis, teori-teori komunikasi dapat selalu berubah seiring dengan perubahan perilaku interaksi manusia. Artinya, sangat niscaya apabila teori komunikasi yang sudah lebih dulu muncul perlu dilakukan penyesuaian-penyesuaian dengan era yang semakin cepat berubah dan berkembang. Integrasi berbagai teori komunikasi perlu dikembangkan lebih jauh agar dapat diaplikasikan di berbagai bidang keilmuan untuk memaksimalkan *output* dan hasil yang diharapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Argenti, P. A. (2010). *Komunikasi Korporat* (5th ed.) (P. A. Idris, Trans.). Salemba Humanika. (Karya asli terbit 2009)
- Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia. (n.d.). *Statistic Distribution*. aisi.or.id. <https://www.aisi.or.id/statistic/>
- Barret, D. (2013). *Leadership communication* (4th ed.). McGraw- Hill Education.

- David, F. R., & David, F. R. (2014). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (14th ed.). Pearson.
- Dorsey, A., & Collier, R. (2018). *Origins of Sociological Theory*. ED-Tech Press.
- Eccles, R. G., & Nohria, N. (1991). *The Post-structuralist Organization*. Division of Research, Harvard Business School.
- Floyd, S., & Wooldridge, B. (1992). Managing Strategic Consensus: The Foundation of Effective Implementation. *The Executive*, 6(4), 27-39.
- Hallahan, K., Holtzhausen, D., Ruler, B. V., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35. <https://doi.org/10.1080/15531180701285244>
- Harrison, T. R., & Doerfel, M. L. (2006). Competitive and cooperative conflict communication climates: The influence of ombuds processes on trust and commitment to the organization. *International Journal of Conflict Management*, 17(2), 129–153.
- Hunger, J. D., & Wheelen, T. L. (2011). *Manajemen Strategis* (J. Agung, Trans.). Penerbit ANDI. (Karya asli terbit 2011).
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2009). *Organizational Behavior* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Livingstone, S. (2009). On the Mediation of Everything: ICA Presidential Address 2008. *Journal of Communication*, 59(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2008.01401.x>
- Mair, A. (1999). *Learning from Japan?: Interpretations of Honda Motors by Strategic Management Theorists*. Nissan Institute of Japanese Studies.
- Marino, K. E. (1996). Developing Consensus on Firm Competencies and Capabilities. *The Academy of Management Executive*, 10(3), 40-51.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative Data Analysis*. Sage Publication.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Publishing.

- Ruler, B. V., & Verčič, D. (2005). Reflective Communication Management, Future Ways for Public Relations Research. *Annals of the International Communication Association*, 29(1), 239-274. <https://doi.org/10.1080/23808985.2005.11679049>
- Smith, R. D. (2013). *Strategic Planning for Public Relations* (4th ed.). Routledge.
- Stalk, G., Evans, P., & Shulman, L. E. (1992). *Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy*. Harvard Business Publishing.
- Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). *Customer Intimacy and Other Value Disciplines*. Harvard Business Publishing.
- Ulrich, D., & Lake, D. G. (1990). *Organizational Capability: Competing from the Inside Out*. Wiley.