

Peran Komunikasi Perubahan dalam *Corporate Social Innovations* (CSI) di Era Marketing 5.0

Iswahyu Pranawukir, Erita Riski Putri, Rezzi Nanda Barizki, Nur Desilawati,
Maria Jashinta Elisabet Hamboer

Institut Bisnis dan Informatika Kosgoro 1957 Jakarta, Indonesia
prana1enator@gmail.com

Abstract - Marketing 5.0 is a marketing paradigm that emphasizes emotional involvement and brand humanization in creating value for customers and society. In this era, companies are required to not only be profit-oriented, but also to the social and environmental impacts generated by their business activities. Corporate Social Innovations (CSI) is a way for companies to show their commitment to social and environmental issues through product, process or business model innovations that can provide benefits to various stakeholders. This article uses a qualitative approach using the case study method to explore the concepts and characteristics of CSI, as well as examples of its application in various industries. This article also refers to marketing theory 5.0, social innovation theory, and the triple bottom line theory of message management strategies in anticipating the impacts and challenges of CSI in the marketing 5.0 era. The results of the study show that CSI is an unavoidable change, especially in facing the Marketing 5.0 era which is characterized by digital technology disruptions. The strategy for dealing with these changes becomes a strategy with the implementation of a triple bottom line message management strategy through the stages of Kurt Lewin's change model. This article provides several recommendations for companies that want to implement CSI in the marketing 5.0 era.

Keywords: Marketing 5.0, Corporate Social Innovations, Triple Bottom Line, Change Communication

Abstrak - Marketing 5.0 adalah paradigma pemasaran yang menekankan pada keterlibatan emosional dan humanisasi merek dalam menciptakan nilai bagi pelanggan dan masyarakat. Dalam era ini, perusahaan dituntut untuk tidak hanya berorientasi pada laba, tetapi juga pada dampak sosial dan lingkungan yang dihasilkan oleh aktivitas bisnisnya. *Corporate Social Innovations* (CSI) adalah salah satu cara bagi perusahaan untuk menunjukkan komitmennya terhadap isu-isu sosial dan lingkungan melalui inovasi produk, proses, atau model bisnis yang dapat memberikan manfaat bagi berbagai pemangku kepentingan. Artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk menggali konsep dan karakteristik CSI, serta contoh-contoh penerapannya di berbagai industri. Artikel ini juga mengacu pada teori marketing 5.0, teori inovasi sosial, dan teori *triple bottom line* strategi pengelolaan pesan dalam mengantisipasi dampak dan tantangan CSI di era marketing 5.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa CSI merupakan perubahan yang tidak dapat dihindari terutama dalam menghadapi era Marketing 5.0 yang diwarnai dengan disrupsi teknologi digital. Adapun strategi menghadapi perubahan tersebut menjadi strategis dengan diimplementasikannya strategi pengelolaan pesan *triple bottom line* melalui tahapan model perubahan Kurt Lewin. Artikel ini memberikan beberapa rekomendasi bagi perusahaan yang ingin mengimplementasikan CSI di era marketing 5.0.

Kata kunci: Marketing 5.0, Corporate Social Inovations, Triple Bottom Line, Komunikasi Perubahan

PENDAHULUAN

Era Marketing 5.0 adalah era pemasaran yang fokus pada nilai-nilai dan kepentingan sosial serta lingkungan. Dalam era ini, perusahaan tidak hanya diharapkan untuk menghasilkan keuntungan semata, tetapi juga diharapkan untuk mengambil peran aktif dalam memecahkan masalah sosial dan lingkungan yang dihadapi oleh masyarakat. Era Marketing 5.0 didorong oleh perkembangan teknologi digital dan informasi yang memungkinkan konsumen untuk lebih terhubung dengan merek dan produk yang mereka beli.

Dalam Era Marketing 5.0, pemasaran tidak lagi hanya sebatas menjual produk atau jasa, tetapi juga melibatkan nilai-nilai sosial dan lingkungan. Konsumen semakin sadar akan pentingnya tanggung

jawab sosial perusahaan dan memilih merek yang memiliki komitmen terhadap keberlanjutan. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu menciptakan nilai tambah bagi masyarakat dan lingkungan sekitarnya melalui program-program *Corporate Social Responsibility (CSR)* dan *Corporate Social Innovations (CSI)*.

Selain itu, Era Marketing 5.0 juga menuntut perusahaan untuk lebih terhubung dengan konsumen melalui penggunaan teknologi digital dan informasi. Perusahaan harus mampu menghasilkan konten-konten yang memberikan nilai tambah bagi konsumen dan memperkuat hubungan antara merek dan konsumen. Dalam Era Marketing 5.0, perusahaan juga harus mampu mengantisipasi perubahan pasar dan melakukan inovasi yang berkelanjutan untuk tetap bersaing. Perusahaan harus mampu mengintegrasikan teknologi digital dalam strategi pemasaran mereka untuk menciptakan pengalaman yang lebih personal dan relevan bagi konsumen. (Sukma & Pranawukir, 2020) (Riyantie et al., 2021) (Riyantie et al., 2021)

Corporate Social Innovations (CSI) adalah konsep yang berkembang pesat dalam era Marketing 5.0. Dalam era Marketing 5.0, perusahaan harus mampu menggabungkan keuntungan bisnis dengan tanggung jawab sosial yang tinggi. Dengan menerapkan CSI, perusahaan dapat menciptakan nilai tambah bagi masyarakat dan lingkungan sekitarnya, sehingga dapat meningkatkan citra perusahaan dan juga memberikan dampak positif bagi keberlanjutan bisnis perusahaan. Oleh karena itu, makalah ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai pentingnya implementasi CSI dalam era Marketing 5.0 dan juga memberikan inspirasi bagi perusahaan untuk mengambil peran aktif dalam menciptakan inovasi yang bermanfaat bagi masyarakat dan lingkungan sekitarnya. (Pranawukir, 2021)

Jadi, tidak ada pilihan lain bagi korporasi untuk berpikir tentang implementasi *Corporate Social Innovations (CSI)* karena ada beberapa alasan yang sangat penting, di antaranya: 1) tanggung jawab sosial. Perusahaan mempunyai tanggung jawab sosial untuk memberi dampak positif pada masyarakat dan lingkungan sekitarnya. CSI membantu perusahaan untuk memenuhi tanggung jawab sosial tersebut dengan menciptakan inovasi yang bermanfaat. 2) Meningkatkan Citra Perusahaan. Dengan melakukan CSI, perusahaan dapat memperbaiki citra mereka di mata konsumen dan masyarakat. Konsumen cenderung lebih tertarik dengan merek yang memiliki komitmen terhadap tanggung jawab sosial dan lingkungan. 3) Meningkatkan Daya Saing. Perusahaan yang menerapkan CSI dapat meningkatkan daya saingnya di pasar. CSI dapat membedakan merek dan produk perusahaan dari pesaingnya, sehingga dapat memberikan keuntungan kompetitif. 4) Memberikan Keuntungan Finansial. CSI dapat memberikan keuntungan finansial pada perusahaan dalam jangka panjang. Dengan menciptakan inovasi yang berkelanjutan, perusahaan dapat mengurangi biaya produksi dan meningkatkan efisiensi operasional, sehingga dapat meningkatkan keuntungan perusahaan. 5) Meningkatkan Kepuasan Karyawan. Program CSI juga dapat meningkatkan kepuasan karyawan perusahaan. Karyawan yang merasa bahwa perusahaan mereka memiliki tanggung jawab sosial yang tinggi cenderung lebih bangga dan termotivasi dalam bekerja.

Setiap inovasi tidak secara langsung dapat diterima oleh konsumen. Dibutuhkan upaya komunikasi untuk mensosialisasikannya. Manajemen komunikasi perubahan merupakan hal yang sangat dibutuhkan dalam implementasi CSI karena CSI melibatkan perubahan dalam cara perusahaan beroperasi dan berinteraksi dengan masyarakat dan lingkungan sekitarnya. Berikut adalah beberapa alasan mengapa manajemen komunikasi perubahan sangat penting dalam implementasi CSI: 1) Mengurangi Resistensi Terhadap Perubahan. Manajemen komunikasi perubahan dapat membantu mengurangi resistensi terhadap perubahan yang mungkin terjadi dalam implementasi CSI. Dengan melakukan komunikasi yang efektif kepada *stakeholders* terkait, perusahaan dapat memperjelas tujuan dan manfaat dari implementasi CSI, sehingga dapat mengurangi resistensi terhadap perubahan. 2) Meningkatkan Partisipasi dan Dukungan *Stakeholders*. Manajemen komunikasi perubahan juga dapat meningkatkan partisipasi dan dukungan dari *stakeholders* terkait dalam implementasi CSI. Dengan melakukan komunikasi yang efektif, perusahaan dapat memperjelas manfaat dan dampak positif dari implementasi CSI bagi masyarakat dan lingkungan sekitarnya, sehingga dapat

meningkatkan partisipasi dan dukungan dari *stakeholders*. 3) Meningkatkan Kesadaran Masyarakat. Melalui manajemen komunikasi perubahan, perusahaan dapat meningkatkan kesadaran masyarakat tentang pentingnya tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan. Dengan melakukan komunikasi yang efektif, perusahaan dapat memperjelas tujuan dan manfaat dari implementasi CSI, sehingga dapat meningkatkan kesadaran masyarakat tentang pentingnya tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan. 4) Meningkatkan Transparansi dan Akuntabilitas. Manajemen komunikasi perubahan juga dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas perusahaan dalam implementasi CSI. Dengan melakukan komunikasi yang efektif, perusahaan dapat memperjelas tujuan dan manfaat dari implementasi CSI, sehingga dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas perusahaan dalam menjalankan tanggung jawab sosial dan lingkungan. (Alamsyah et al., 2021)

Secara keseluruhan, manajemen komunikasi perubahan sangat dibutuhkan dalam implementasi CSI karena dapat membantu mengurangi resistensi terhadap perubahan, meningkatkan partisipasi dan dukungan *stakeholders*, meningkatkan kesadaran masyarakat, serta meningkatkan transparansi dan akuntabilitas perusahaan dalam menjalankan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Akan tetapi bagaimana manajemen pengelolaan pesan agar manajemen komunikasi tersebut berdampak strategis dalam misi CSI, utamanya dalam tantangan dan tuntutan Marketing 5.0.

Corporate Social Innovations (CSI) merupakan konsep yang berkembang pesat dalam era Marketing 5.0. Namun, masih terdapat beberapa permasalahan dalam implementasi CSI oleh perusahaan. Beberapa permasalahan tersebut antara lain: kurangnya pemahaman tentang CSI, kurangnya sumber daya yang diperlukan untuk mengimplementasikan CSI, serta kurangnya dukungan dari *stakeholders* terkait. Dalam konteks komunikasi adalah manajemen pengelolaan pesan yang efektif dan dampak strategis terhadap semua elemen komunikasi sekaligus dukungan semua elemen yang berada pada lingkaran komunikator. Inilah komunikasi perubahan.

Penelitian ini akan berfokus pada implementasi CSI oleh 3 (tiga) perusahaan di Indonesia. Penelitian ini akan membatasi diri pada perusahaan-perusahaan yang telah mengimplementasikan CSI dan akan mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi CSI. Berikut ini adalah tiga perusahaan besar yang melakukan CSI di Indonesia: 1) PT Telekomunikasi Indonesia (persero) Tbk (TLKM): perusahaan BUMN yang bergerak di bidang telekomunikasi dan informasi ini memiliki program CSI yang bernama *Telkom Care*. Program ini meliputi berbagai inisiatif sosial dan lingkungan, seperti bantuan pendidikan, kesehatan, bencana alam, pelestarian alam, dan pemberdayaan masyarakat. 2) PT Astra International Tbk (ASII): perusahaan konglomerat yang bergerak di berbagai sektor, seperti otomotif, jasa keuangan, alat berat, agribisnis, dan infrastruktur ini memiliki program CSI yang bernama *Astra untuk Indonesia*. Program ini meliputi berbagai kegiatan sosial dan lingkungan, seperti bantuan pendidikan, kesehatan, lingkungan hidup, keselamatan berkendara, dan pengembangan usaha mikro. 3) PT Unilever Indonesia Tbk (UNVR): perusahaan multinasional yang bergerak di bidang produk konsumen sehari-hari ini memiliki program CSI yang bernama Unilever untuk Indonesia. Program ini meliputi berbagai upaya sosial dan lingkungan, seperti bantuan sanitasi, kesehatan, gizi, pendidikan, pemberdayaan perempuan, dan pengurangan limbah plastik.

Berdasarkan masalah dan batasan penelitian yang telah dijelaskan, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana peran komunikasi perubahan dalam *Corporate Social Innovations* (CSI) di Era Marketing 5.0. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan yang ingin mengimplementasikan CSI. Perusahaan dapat memperoleh wawasan tentang implementasi CSI dan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilannya, sehingga dapat meningkatkan keberhasilan implementasi CSI dan memberikan manfaat bagi masyarakat dan lingkungan sekitarnya. Selain itu, penelitian ini juga dapat memberikan manfaat bagi akademisi dan pihak-pihak terkait lainnya dalam memahami perkembangan implementasi CSI di Indonesia.

KERANGAKA TEORI

Model Komunikasi Perubahan Kurt Lewin

Model komunikasi perubahan *mainstream* adalah konsep Kurt Lewin, yakni sebuah konsep yang menggambarkan tiga tahapan perubahan organisasi: *unfreeze* (membekukan), *change* (merubah), dan *refreeze* (membekukan kembali). Model ini juga memperlihatkan bagaimana komunikasi dapat memainkan peran penting dalam kesuksesan atau kegagalan perubahan organisasi. (Aruman et al., 2017) (Dwivayani & Boer, 2020)

Sebagai tahap pertama dari model komunikasi perubahan Kurt Lewin adalah membekukan atau *unfreeze*. Pada tahap ini, organisasi mengakui kebutuhan untuk perubahan dan mulai mempersiapkan diri untuk menghadapi perubahan ini. Komunikasi pada tahap ini sangat penting, karena organisasi harus mengkomunikasikan secara efektif mengenai alasan perubahan dan mengapa perubahan diperlukan. Komunikasi juga harus mempersiapkan target (komunikan) dan mendorong mereka untuk memikirkan dan mempertimbangkan perubahan yang akan terjadi.

Tahap *Change* (Merubah) merupakan tahap kedua dalam model komunikasi perubahan Kurt Lewin. Pada tahap ini, organisasi mulai menerapkan perubahan yang diperlukan. Komunikasi pada tahap ini harus jelas dan terbuka agar target (komunikan) mengerti apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, dan apa yang diharapkan dari mereka. target (komunikan) juga perlu diberi kesempatan untuk mengajukan pertanyaan dan memberikan umpan balik agar mereka merasa terlibat dalam proses perubahan.

Tahap *Refreeze* (Membekukan Kembali), merupakan tahap ketiga dari model komunikasi perubahan Kurt Lewin. Pada tahap ini, organisasi telah mencapai tujuannya dan perubahan telah terjadi. Komunikasi pada tahap ini harus memberi tahu karyawan bahwa perubahan telah berhasil, dan memperlihatkan keberhasilan yang telah dicapai. Karyawan juga perlu diberi kesempatan untuk memberikan umpan balik dan penilaian akhir tentang perubahan yang telah terjadi.

Kesimpulannya, model komunikasi perubahan Kurt Lewin menekankan pentingnya komunikasi dalam mengelola perubahan organisasi. Komunikasi yang baik pada setiap tahapannya dapat membantu organisasi mencapai tujuannya dan menjaga karyawan tetap terlibat dalam proses perubahan.

Corporate Social Innovations (CSI)

Corporate Social Innovations (CSI) merupakan konsep yang berkembang pesat dalam era Marketing 5.0, yang menekankan pentingnya tanggung jawab sosial perusahaan dalam menciptakan inovasi yang memberikan manfaat bagi masyarakat dan lingkungan. Perkembangan CSI dapat dilihat dari era Marketing 1.0 hingga Marketing 5.0 sebagai berikut:

- 1) Era Marketing 1.0
Era ini ditandai dengan orientasi pemasaran pada produk. Pada saat itu, perusahaan lebih fokus pada produksi dan menjual produk yang terbaik. Sehingga, tanggung jawab sosial perusahaan masih sangat minim dan tidak menjadi perhatian utama.
- 2) Era Marketing 2.0
Era ini ditandai dengan orientasi pemasaran pada konsumen. Perusahaan mulai memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen, sehingga memunculkan konsep pemasaran yang lebih personal dan memperhatikan kepuasan konsumen. Namun, tanggung jawab sosial perusahaan masih belum menjadi fokus utama.
- 3) Era Marketing 3.0
Era ini ditandai dengan orientasi pemasaran pada nilai. Perusahaan mulai memperhatikan nilai-nilai sosial dan lingkungan dalam bisnis mereka. Muncul konsep pemasaran yang berkelanjutan dan bertanggung jawab sosial (*sustainable and socially responsible marketing*). Namun, CSI masih belum menjadi perhatian utama dalam era ini.
- 4) Era Marketing 4.0

Era ini ditandai dengan orientasi pemasaran pada pengalaman (*experience*). Perusahaan mulai memperhatikan pengalaman konsumen dalam berinteraksi dengan merek dan produk mereka melalui teknologi digital dan informasi. Pada era ini, tanggung jawab sosial perusahaan masih menjadi fokus utama dalam bentuk program CSR.

5) Era Marketing 5.0

Era ini ditandai dengan orientasi pemasaran pada nilai-nilai sosial dan lingkungan dalam keberlanjutan bisnis. Perusahaan tidak hanya diharapkan menghasilkan keuntungan semata, tetapi juga harus mengambil peran aktif dalam memecahkan masalah sosial dan lingkungan yang dihadapi oleh masyarakat. Dalam era ini, CSI menjadi perhatian utama dalam bisnis dan pemasaran perusahaan.

Secara keseluruhan, perkembangan CSI dari era Marketing 1.0 hingga Marketing 5.0 menunjukkan bahwa tanggung jawab sosial perusahaan semakin meningkat dan menjadi fokus utama dalam bisnis dan pemasaran perusahaan. Perusahaan harus mampu menciptakan inovasi yang berkelanjutan dan memberikan manfaat bagi masyarakat dan lingkungan dalam era Marketing 5.0. (Misnan et al., 2020) (Misnan & Prisila, 2022) (Misnan & Barizki, 2021)

Triple Bottom Line

Teori 3 *bottom line* atau *Triple Bottom Line* (TBL) adalah konsep yang dikemukakan oleh John Elkington pada tahun 1994, yang mengukur kinerja perusahaan tidak hanya dari segi ekonomi, tetapi juga dari aspek sosial dan lingkungan, dengan tujuan untuk menciptakan bisnis yang berkelanjutan. Teori ini berdasarkan pada tiga pilar, yaitu *people*, *planet* dan *profit*. *People* berarti perusahaan harus memperhatikan kesejahteraan dan keadilan sosial bagi karyawan, pelanggan, masyarakat dan pihak-pihak yang terlibat atau terdampak oleh aktivitas perusahaan. *Planet* berarti perusahaan harus memperhatikan kualitas dan pelestarian lingkungan, serta mengurangi dampak negatif terhadap ekosistem dan sumber daya alam. *Profit* berarti perusahaan harus memperhatikan kemakmuran ekonomi dan kinerja keuangan, serta memberikan nilai tambah bagi pemegang saham dan pemangku kepentingan. (Pranawukir & Sukma, 2021)

Teori 3 *bottom line* menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya bertanggung jawab kepada pemilik modal, tetapi juga kepada masyarakat dan lingkungan. Dengan menerapkan teori 3 *bottom line*, perusahaan dapat meningkatkan reputasi, loyalitas, inovasi, efisiensi, dan daya saing mereka, serta memberikan kontribusi positif bagi pembangunan berkelanjutan.

Adapun referensi penelitian terdahulu pertama adalah dari Sugiono, S. (2020), *Industri Konten Digital dalam Perspektif Society 5.0*. Jurnal ini membahas tentang peran industri konten digital dalam menciptakan dampak sosial dan lingkungan di era Society 5.0, yang merupakan konsep yang menekankan pada koeksistensi antara teknologi dan manusia untuk meningkatkan kualitas hidup secara berkelanjutan. Jurnal ini juga mengulas tentang konsep co-creation sebagai salah satu strategi untuk membangun industri konten digital yang berkelanjutan dengan melibatkan berbagai pihak dalam proses inovasi. (Sugiono, 2020)

Referensi kedua dari Farahdiba, D. (2021), tentang *Konsep dan Strategi Komunikasi Pemasaran: Perubahan Perilaku Konsumen Menuju Era Disrupsi*. Jurnal ini membahas tentang konsep dan strategi komunikasi pemasaran dalam menghadapi perubahan perilaku konsumen di era disrupsi, yang ditandai oleh perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang memengaruhi preferensi dan kebutuhan konsumen. Jurnal ini juga menjelaskan tentang perkembangan konsep pemasaran dari 1.0 hingga 4.0, serta alat-alat komunikasi pemasaran yang dapat digunakan untuk menciptakan *customer experience* yang efisien, *meaningful* dan memberikan value lebih kepada konsumen. (Farahdiba, 2020)

Selanjutnya dari Aruman, A.E., Sumardjo, S., Panjaitan, N.K., & Sadono, D. (2018), berjudul *Model Komunikasi untuk Membangun Kapasitas Kewirausahaan dan Kesiapan Perubahan Pedagang Pasar Tradisional*. Jurnal ini membahas tentang model komunikasi untuk membangun kapasitas kewirausahaan dan kesiapan perubahan pedagang pasar tradisional dalam menghadapi persaingan

dengan pasar modern. Jurnal ini menggunakan model komunikasi Kurt Lewin dalam tiga tahap, yaitu *unfreezing*, *changing* dan *refreezing*, untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi perubahan perilaku pedagang pasar tradisional dalam meningkatkan kinerja usaha mereka. (Aruman et al., 2017)

METODOLOGI

Pendekatan penelitian ini adalah kualitatif konstruktivis, yang bertujuan untuk memahami makna dan pengalaman subjektif dari para pelaku komunikasi perubahan dalam CSI di era marketing 5.0. Objek penelitian: perusahaan yang melakukan CSI di era marketing 5.0, baik yang bersifat profit maupun non-profit, dengan mempertimbangkan kriteria seperti visi, misi, tujuan, strategi, dan dampak dari CSI yang dilakukan.

Subjek penelitian adalah para stakeholder yang terlibat dalam komunikasi perubahan dalam CSI di era marketing 5.0, seperti pimpinan perusahaan, karyawan, mitra kerja, pemerintah, masyarakat sipil, media dan konsumen. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi media digital dan studi dokumen, yang dilakukan secara triangulasi untuk memperoleh data yang valid dan reliabel.

Teknik analisis data terdiri dari reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan/verifikasi, dengan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Adapun teknik pemeriksaan keabsahan data menggunakan triangulasi teori, pustaka dan dokumen. (Fadli, 2021)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam mengimplementasikan CSI, para agen perubahan di 3 objek penelitian melakukan beberapa strategi yang dapat digunakan dalam manajemen komunikasi perubahan:

1) Pemetaan Komunikasi

Melakukan pemetaan komunikasi adalah strategi yang efektif dalam manajemen komunikasi perubahan. Pemetaan komunikasi dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi *stakeholders* yang perlu dihubungi, jenis pesan yang perlu disampaikan, serta media komunikasi yang efektif untuk digunakan. Pemetaan komunikasi adalah strategi yang penting dalam manajemen komunikasi perubahan. Dengan melakukan pemetaan komunikasi, perusahaan dapat mengidentifikasi *stakeholders* yang perlu dihubungi, jenis pesan yang perlu disampaikan, serta media komunikasi yang efektif untuk digunakan. Pemetaan komunikasi dapat membantu perusahaan dalam merancang dan melaksanakan rencana komunikasi perubahan yang efektif dan efisien.

2) Komunikasi Terbuka dan Transparan

Komunikasi terbuka dan transparan adalah strategi penting dalam manajemen komunikasi perubahan. Dengan melakukan komunikasi yang terbuka dan transparan, perusahaan dapat membangun kepercayaan dan meminimalkan resistensi terhadap perubahan. Komunikasi terbuka dan transparan adalah strategi penting dalam manajemen komunikasi perubahan. Dalam konteks perubahan, penting bagi perusahaan untuk membangun kepercayaan dan meminimalkan resistensi terhadap perubahan. Komunikasi yang terbuka dan transparan dapat membantu perusahaan untuk menghindari kesalahpahaman dan mengatasi masalah yang muncul selama perubahan.

3) Komunikasi Berkelanjutan

Komunikasi berkelanjutan adalah strategi yang penting dalam manajemen komunikasi perubahan. Komunikasi yang berkelanjutan dapat membantu perusahaan untuk memperjelas tujuan dan manfaat dari perubahan, serta membangun dukungan dari *stakeholders*.

4) Melibatkan *Stakeholders*

Melibatkan *stakeholders* dalam komunikasi perubahan adalah strategi yang efektif dalam meningkatkan partisipasi dan dukungan mereka. Dengan melibatkan *stakeholders* dalam komunikasi perubahan, perusahaan dapat memperjelas tujuan dan manfaat dari perubahan, serta mendapatkan masukan dan umpan balik dari *stakeholders*. Melibatkan *stakeholders* dalam komunikasi perubahan adalah strategi yang efektif dalam meningkatkan partisipasi dan dukungan

mereka. Dalam konteks perubahan, penting bagi perusahaan untuk memperjelas tujuan dan manfaat dari perubahan kepada *stakeholders*, serta mendapatkan masukan dan umpan balik dari mereka. Dengan melibatkan *stakeholders* dalam komunikasi perubahan, perusahaan dapat memastikan bahwa *stakeholders* merasa terlibat dan meningkatkan *care and engagement*.

5) Penggunaan Media yang Efektif

Penggunaan media yang efektif adalah strategi yang penting dalam manajemen komunikasi perubahan. Perusahaan dapat menggunakan media yang efektif untuk menyampaikan pesan perubahan kepada *stakeholders*, seperti media sosial, situs web, surat kabar dan sebagainya. Penggunaan media yang efektif adalah strategi yang penting dalam manajemen komunikasi perubahan. Perusahaan dapat menggunakan media yang berbeda-beda untuk menyampaikan pesan perubahan kepada *stakeholders*, seperti media sosial, situs web, surat kabar dan sebagainya. Penting untuk memilih media yang tepat untuk setiap jenis pesan perubahan dan untuk memastikan bahwa media tersebut efektif dalam mencapai target *audience*.

6) Pelatihan Komunikasi

Pelatihan komunikasi adalah strategi yang efektif dalam meningkatkan keterampilan komunikasi target (komunikan) dan subjek terkait manajemen perusahaan. Dengan pelatihan komunikasi yang tepat, mereka dapat menjadi lebih efektif dalam mengkomunikasikan perubahan kepada *stakeholders*. Pelatihan komunikasi yang tepat dapat membantu meningkatkan keterampilan komunikasi mereka dan meningkatkan efektivitas komunikasi perubahan.

Dengan melakukan manajemen komunikasi perubahan yang efektif, perusahaan dapat meminimalkan resistensi terhadap perubahan, meningkatkan partisipasi dan dukungan *stakeholders*, serta mencapai tujuan implementasi perubahan dengan lebih efektif. Oleh karena sisi dominan dari perubahan adalah komunikasi, maka komunikasi perubahan harus dipahami sebagai proses penyampaian informasi, pesan dan harapan yang berkaitan dengan perubahan yang terjadi atau akan terjadi dalam organisasi kepada para *stakeholder* yang terlibat atau terdampak.

Sementara itu, CSI adalah inovasi sosial yang dilakukan oleh perusahaan untuk menciptakan dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan sekaligus meningkatkan kinerja bisnis. Terkait dengan era Marketing 5.0, pemahaman konsep marketing 5.0 adalah menekankan pada pemanfaatan teknologi dan penciptaan *customer experience* yang efisien, *meaningful* dan memberikan *value* lebih kepada *customer*.

Adapun peran komunikasi perubahan dalam CSI di era marketing 5.0 adalah sebagai berikut:

a) membangun kesadaran dan pemahaman tentang visi, misi, tujuan, strategi dan dampak dari CSI yang dilakukan oleh perusahaan kepada para *stakeholder*, khususnya *customer*. b) Mendorong partisipasi dan kolaborasi dari para *stakeholder* dalam mendukung dan mengimplementasikan CSI yang dilakukan oleh perusahaan, baik secara internal maupun eksternal. c) Menciptakan nilai tambah dan diferensiasi bagi perusahaan melalui CSI yang dilakukan, sehingga dapat meningkatkan loyalitas, kepuasan dan advokasi dari *customer*. d) Mengadaptasi dan mengintegrasikan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan dan preferensi *customer* dalam menyampaikan pesan-pesan komunikasi perubahan yang relevan, personal dan kontekstual. e) Mengukur dan mengevaluasi efektivitas dan efisiensi dari komunikasi perubahan yang dilakukan dalam mencapai tujuan-tujuan CSI yang diharapkan oleh perusahaan.

Dalam hal ini TLKM memiliki program CSI yang bernama *Telkom Care*, yang meliputi berbagai inisiatif sosial dan lingkungan, seperti bantuan pendidikan, kesehatan, bencana alam, pelestarian alam dan pemberdayaan masyarakat. TLKM melakukan komunikasi perubahan dengan menyampaikan informasi tentang program *Telkom Care* melalui berbagai media online dan sosial, seperti website, blog, YouTube, Instagram, Twitter, Facebook dan LinkedIn.

TLKM juga mendorong partisipasi dan kolaborasi dari para *stakeholder* dalam program *Telkom Care* dengan mengajak mereka untuk berdonasi, menjadi relawan, memberikan testimoni, atau menyebarkan informasi tentang program tersebut melalui media sosial dengan hashtag #TelkomCare. TLKM juga menciptakan nilai tambah dan diferensiasi bagi perusahaan melalui program *Telkom Care*

dengan menunjukkan komitmen dan tanggung jawab sosial perusahaan kepada masyarakat dan lingkungan, sehingga dapat meningkatkan citra positif dan reputasi perusahaan di mata *customer*.

TLKM juga mengadaptasi dan mengintegrasikan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan dan preferensi *customer* dalam menyampaikan pesan-pesan komunikasi perubahan yang relevan, personal, dan kontekstual. Misalnya, dengan menggunakan video interaktif untuk menampilkan cerita-cerita inspiratif dari penerima manfaat program *Telkom Care*. Setelah itu, TLKM juga mengukur dan mengevaluasi efektivitas dan efisiensi dari komunikasi perubahan yang dilakukan dalam mencapai tujuan-tujuan CSI yang diharapkan oleh perusahaan. Misalnya, dengan menggunakan metrik seperti jumlah donatur, jumlah relawan, jumlah penerima manfaat, jumlah interaksi media sosial, tingkat kesadaran merek, tingkat kepuasan *customer* dan lain-lain.

Adapun ASII memiliki program CSI yang bernama *Astra untuk Indonesia*, yang meliputi berbagai kegiatan sosial dan lingkungan, seperti bantuan pendidikan, kesehatan, lingkungan hidup, keselamatan berkendara, dan pengembangan usaha mikro. ASII melakukan komunikasi perubahan dengan menyampaikan informasi tentang program *Astra untuk Indonesia* melalui berbagai media online dan sosial, seperti website, blog, YouTube, Instagram, Twitter, Facebook dan LinkedIn.

ASII mendorong partisipasi dan kolaborasi dari para stakeholder dalam program *Astra untuk Indonesia* dengan mengajak mereka untuk berdonasi, menjadi relawan, memberikan testimoni, atau menyebarkan informasi tentang program tersebut melalui media sosial dengan hashtag #AstraUntukIndonesia. ASII juga menciptakan nilai tambah dan diferensiasi bagi perusahaan melalui program *Astra untuk Indonesia* dengan menunjukkan komitmen dan tanggung jawab sosial perusahaan kepada masyarakat dan lingkungan, sehingga dapat meningkatkan citra positif dan reputasi perusahaan di mata *customer*.

Dalam konteks CSI, ASII juga mengadaptasi dan mengintegrasikan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan dan preferensi *customer* dalam menyampaikan pesan-pesan komunikasi perubahan yang relevan, personal dan kontekstual. Misalnya, dengan menggunakan aplikasi *mobile* untuk memberikan akses mudah kepada *customer* untuk mengetahui informasi tentang program *Astra untuk Indonesia*.

Selanjutnya peran komunikasi perubahan dalam *Corporate Social Innovations* (CSI) di Era Marketing 5.0 untuk PT Unilever Indonesia Tbk (UNVR) secara teknis tidak berbeda signifikan dengan 2 korporasi yang menjadi objek penelitian. UNVR berhasil menciptakan nilai tambah dan diferensiasi bagi perusahaan melalui CSI yang dilakukan, sehingga dapat meningkatkan loyalitas, kepuasan, dan advokasi dari *customer*. UNVR juga mengadaptasi dan mengintegrasikan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan dan preferensi *customer* dalam menyampaikan pesan-pesan komunikasi perubahan yang relevan, personal dan kontekstual.

UNVR memiliki program CSI yang bernama *Unilever untuk Indonesia*, yang meliputi berbagai upaya sosial dan lingkungan, seperti bantuan sanitasi, kesehatan, gizi, pendidikan, pemberdayaan perempuan, dan pengurangan limbah plastik. UNVR melakukan komunikasi perubahan dengan menyampaikan informasi tentang program Unilever untuk Indonesia melalui berbagai media online dan sosial, seperti website, blog, YouTube, Instagram, Twitter, Facebook dan LinkedIn. Dalam berbagai kesempatan, UNVR juga terus mendorong partisipasi dan kolaborasi dari para stakeholder dalam program Unilever untuk Indonesia dengan mengajak mereka untuk berdonasi, menjadi relawan, memberikan testimoni, atau menyebarkan informasi tentang program tersebut melalui media sosial dengan hashtag #UnileverUntukIndonesia.

Jadi persamaan ketiga korporat (TLKM, ASII dan UNVR) dalam hal komunikasi perubahan, adaptasi dengan era marketing 5.0 dan CSI yang sudah diimplementasikan adalah sebagai berikut:

- a) Ketiga korporat memiliki program CSI yang sesuai dengan bidang usaha dan visi-misi mereka, serta berorientasi pada dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan.
- b) Ketiga korporat melakukan komunikasi perubahan dengan menggunakan berbagai media online dan sosial untuk menyampaikan informasi, edukasi, dan inspirasi tentang program CSI mereka kepada para *stakeholder*, khususnya *customer*.

- c) Ketiga korporat mendorong partisipasi dan kolaborasi dari para *stakeholder* dalam program CSI mereka dengan mengajak mereka untuk berdonasi, menjadi relawan, memberikan testimoni, atau menyebarkan informasi tentang program tersebut melalui media sosial.
- d) Ketiga korporat menciptakan nilai tambah dan diferensiasi bagi perusahaan melalui program CSI mereka dengan menunjukkan komitmen dan tanggung jawab sosial perusahaan kepada masyarakat dan lingkungan, sehingga dapat meningkatkan loyalitas, kepuasan dan advokasi dari *customer*.
- e) Ketiga korporat mengadaptasi dan mengintegrasikan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan dan preferensi *customer* dalam menyampaikan pesan-pesan komunikasi perubahan yang relevan, personal dan kontekstual di era marketing 5.0.
- f) Ketiga korporat mengukur dan mengevaluasi efektivitas dan efisiensi dari komunikasi perubahan yang dilakukan dalam mencapai tujuan-tujuan CSI yang diharapkan oleh perusahaan.

Adapun perbedaannya adalah:

- a. TLKM memiliki program CSI yang bernama Telkom Care, yang meliputi berbagai inisiatif sosial dan lingkungan, seperti bantuan pendidikan, kesehatan, bencana alam, pelestarian alam dan pemberdayaan masyarakat. TLKM menggunakan video interaktif untuk menampilkan cerita-cerita inspiratif dari penerima manfaat program Telkom Care.
- b. ASII memiliki program CSI yang bernama Astra untuk Indonesia, yang meliputi berbagai kegiatan sosial dan lingkungan, seperti bantuan pendidikan, kesehatan, lingkungan hidup, keselamatan berkendara dan pengembangan usaha mikro. ASII menggunakan aplikasi mobile untuk memberikan akses mudah kepada customer untuk mengetahui informasi tentang program Astra untuk Indonesia.
- c. UNVR memiliki program CSI yang bernama Unilever untuk Indonesia, yang meliputi berbagai upaya sosial dan lingkungan, seperti bantuan sanitasi, kesehatan, gizi, pendidikan, pemberdayaan perempuan dan pengurangan limbah plastik. UNVR menggunakan chatbot untuk memberikan layanan informasi dan konsultasi tentang produk-produk Unilever yang ramah lingkungan.

Beberapa tantangan dan hambatan komunikasi dalam mengimplementasikan CSI di era marketing 5.0 dari ketiga korporasi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Menyelaraskan visi, misi dan tujuan CSI dengan strategi bisnis dan kepentingan *stakeholder*, sehingga tidak terjadi konflik atau ketidaksesuaian antara nilai-nilai sosial dan komersial.
- b. Membangun budaya organisasi yang mendukung inovasi sosial, yaitu dengan menciptakan iklim kerja yang kreatif, kolaboratif, fleksibel dan berorientasi pada solusi.
- c. Mengembangkan kapasitas dan kompetensi sumber daya manusia yang mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi dan perilaku konsumen di era marketing 5.0, yaitu dengan memberikan pelatihan, pendampingan, dan insentif yang sesuai.
- d. Menjalin kemitraan dan jaringan dengan berbagai pihak yang terkait dengan CSI, seperti pemerintah, masyarakat sipil, akademisi, media dan lain-lain, untuk memperoleh dukungan, sumber daya, informasi dan feedback yang bermanfaat.
- e. Menghadapi tantangan eksternal yang dapat mengganggu atau menghambat pelaksanaan CSI, seperti perubahan regulasi, persaingan pasar, isu sosial, bencana alam dan lain-lain.
- f. Mengukur dan mengevaluasi dampak dan kinerja dari CSI secara berkala dan transparan, dengan menggunakan indikator dan metode yang tepat dan akuntabel.

Adapun peran komunikasi model Kurt Lewin dalam penerapan CSI adalah sebagai berikut:

- a. Model Kurt Lewin memudahkan proses *time line* dalam perubahan organisasi dalam tiga tahap, yaitu *unfreezing*, *changing* dan *refreezing*.
- b. *Unfreezing* adalah tahap di mana organisasi harus mempersiapkan diri untuk perubahan dengan mencairkan status quo yang ada, yaitu dengan meningkatkan kesadaran dan pemahaman tentang perlunya perubahan, mengurangi hambatan dan penolakan terhadap perubahan, dan menciptakan iklim yang mendukung perubahan.

- c. *Changing* adalah tahap di mana organisasi harus melaksanakan perubahan dengan mengimplementasikan inovasi sosial yang diinginkan, yaitu dengan menyampaikan visi, misi, tujuan, strategi, dan dampak dari CSI kepada para stakeholder, mendorong partisipasi dan kolaborasi dari para stakeholder dalam mendukung dan mengimplementasikan CSI dan mengadaptasi dan mengintegrasikan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan dan preferensi customer dalam menyampaikan pesan-pesan komunikasi perubahan.
- d. *Refreezing* adalah tahap di mana organisasi harus mempertahankan perubahan dengan membekukan keadaan baru yang telah tercipta, yaitu dengan mengukur dan mengevaluasi efektivitas dan efisiensi dari komunikasi perubahan yang dilakukan dalam mencapai tujuan-tujuan CSI, memberikan umpan balik dan penghargaan kepada para *stakeholder* yang terlibat dalam proses perubahan dan memperkuat nilai-nilai dan budaya organisasi yang mendukung CSI.

Selanjutnya, peran *Triple Bottom Line* dalam proses implementasi CSI adalah sebagai berikut:

- a. *Triple Bottom Line* (TBL) adalah konsep yang mengukur kinerja perusahaan tidak hanya dari segi ekonomi, tetapi juga dari aspek sosial dan lingkungan, dengan tujuan untuk menciptakan bisnis yang berkelanjutan.
- b. TBL berhubungan dengan CSI, karena CSI adalah inovasi sosial yang dilakukan oleh perusahaan untuk menciptakan dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan sekaligus meningkatkan kinerja bisnis. Dengan menerapkan TBL, perusahaan dapat mengevaluasi sejauh mana CSI yang dilakukan telah memberikan manfaat bagi tiga pilar tersebut, yaitu *people*, *planet* dan *profit*.
- c. TBL juga berhubungan dengan marketing 5.0, karena marketing 5.0 adalah konsep marketing yang menekankan pada pemanfaatan teknologi dan penciptaan *customer experience* yang efisien, *meaningful* dan memberikan *value* lebih kepada *customer*. Dengan menerapkan TBL, perusahaan dapat mengintegrasikan teknologi dengan nilai-nilai kemanusiaan, serta memperhatikan dampak sosial dan lingkungan dari aktivitas marketing yang dilakukan.

Adapun peran *triple bottom line* terhadap komunikasi perubahan, adaptasi dengan era marketing 5.0 dan CSI adalah sebagai berikut:

- a. *Triple Bottom Line* dapat menjadi acuan bagi perusahaan untuk menyusun dan menyampaikan pesan-pesan komunikasi perubahan yang berkaitan dengan CSI yang dilakukan, dengan mempertimbangkan aspek ekonomi, sosial dan lingkungan. Dalam penelitian ini, perusahaan dapat menunjukkan bagaimana CSI yang dilakukan dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat, mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan dan memberikan keuntungan bagi perusahaan.
- b. *Triple Bottom Line* dapat menjadi motivasi bagi perusahaan untuk beradaptasi dengan era marketing 5.0, dengan memanfaatkan teknologi untuk menciptakan *customer experience* yang sesuai dengan nilai-nilai kemanusiaan, sosial dan lingkungan. Dalam penelitian ini, perusahaan dapat menggunakan teknologi untuk memberikan informasi, edukasi dan inspirasi tentang CSI yang dilakukan kepada *customer*, serta mengajak mereka untuk berpartisipasi dan berkolaborasi dalam mendukung dan mengimplementasikan CSI tersebut.
- c. *Triple Bottom Line* dapat menjadi indikator bagi perusahaan untuk mengukur dan mengevaluasi efektivitas dan efisiensi dari komunikasi perubahan, adaptasi dengan era marketing 5.0, dan CSI yang dilakukan, dengan menggunakan metrik yang relevan dan akuntabel. Dalam penelitian ini, perusahaan menggunakan metrik seperti jumlah donatur, jumlah relawan, jumlah penerima manfaat, jumlah interaksi media sosial, tingkat kesadaran merek, tingkat kepuasan customer dan sejenisnya.

SIMPULAN

Artikel ini membahas tentang peran komunikasi perubahan dalam CSI di era marketing 5.0 untuk tiga korporat besar di Indonesia, yaitu TLKM, ASII dan UNVR. Ketiganya telah mengimplementasikan CSI sebagai inovasi sosial untuk menciptakan dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan sekaligus meningkatkan kinerja bisnis.

Ketiga korporasi yang dimaksud sangat adaptif terhadap fenomena marketing 5.0 dengan menerapkan konsep marketing yang menekankan pada pemanfaatan teknologi dan penciptaan *customer experience* yang efisien, meaningful dan memberikan *value* lebih kepada *customer*. Dalam hal ini, peran komunikasi perubahan dalam CSI telah mampu: membangun kesadaran dan pemahaman tentang visi, misi, tujuan, strategi dan dampak dari CSI yang dilakukan oleh perusahaan kepada para *stakeholder*, khususnya *customer*; mendorong partisipasi dan kolaborasi dari para *stakeholder* dalam mendukung dan mengimplementasikan CSI yang dilakukan oleh perusahaan, baik secara internal maupun eksternal; menciptakan nilai tambah dan diferensiasi bagi perusahaan melalui CSI yang dilakukan, sehingga dapat meningkatkan loyalitas, kepuasan dan advokasi dari *customer*; mengadaptasi dan mengintegrasikan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan dan preferensi *customer* dalam menyampaikan pesan-pesan komunikasi perubahan yang relevan, personal dan kontekstual; mengukur dan mengevaluasi efektivitas dan efisiensi dari komunikasi perubahan yang dilakukan dalam mencapai tujuan-tujuan CSI yang diharapkan oleh perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alamsyah, Hamboer, M. J. E., Hiswanti, Septiandi, R., & Ahmad A, A. (2021). Komunikasi Simpatik Melalui Aksi Altruistik (Sumbangan Bahan Makanan Kepada Warga Terdampak Psbb Covid-19 Daerah Kelurahan Lenteng Agung, Jak-Sel. *Teratai*, 2(1), 8. <https://ejournal-ibik57.ac.id/index.php/teratai/article/view/189/172>
- Aruman, A. E., Sumardjo, S., Panjaitan, N. K., & Sadono, D. (2017). Model Komunikasi untuk Membangun Kesiapan Perubahan. *Jurnal Komunikasi Pembangunan*, 15(1), 43–55. <https://doi.org/10.46937/15201722768>
- Dwivayani, K. D., & Boer, K. M. (2020). Gerakan Komunikasi Mitigasi Bencana Dalam Upaya Meminimalkan Dampak Bencana Pada Masyarakat Kota Samarinda. *PLAKAT (Pelayanan Kepada Masyarakat)*, 2(1), 1. <https://doi.org/10.30872/plakat.v2i1.3816>
- Fadli, M. R. (2021). Memahami desain metode penelitian kualitatif. *HUMANIKA*, 21(1). <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1.38075>
- Farahdiba, D. (2020). Konsep Dan Strategi Komunikasi Pemasaran: Perubahan Perilaku Konsumen Menuju Era Disrupsi. *Jurnal Ilmiah Komunikasi Makna*, 8(1), 22. <https://doi.org/10.30659/jikm.v8i1.7992>
- Misnan, M., & Barizki, R. N. N. (2021). Strategi Komunikasi Bisnis Hipmikindo Dalam Mensinergikan Sumberdaya Akademisi Dan Pelaku Umkm. *WACANA: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*, 20(2), 226–241. <https://doi.org/10.32509/wacana.v20i2.1722>
- Misnan, M., Sukma, A. H., Sobir, O. Z., & ... (2020). Menginspirasi Peluang Usaha Melalui Komunikasi Lintas Budaya. *Jurnal Pengabdian ...*, 1(1). <http://ejournal-ibik57.ac.id/index.php/teratai/article/view/21%0Ahttp://ejournal-ibik57.ac.id/index.php/teratai/article/download/21/14>
- Misnan, & Prisila, D. (2022). Manajemen Resiko Bisnis Pakaian Impor Bekas (Penyuluhan Partisipatif pada “Mahad Aly” Yayasan Pondok Pesantren Tahfidz Madinatul Quran Sukmajaya Depok). *Jurnal Pengabdian Teratai*, 3(1), 53.
- Pranawukir, I. (2021). Perencanaan Dan Strategi Komunikasi Dalam Meningkatkan Adaptifitas Sumberdaya Manusia Dan Keunggulan Kompetitif Lembaga. *Jurnal Pustaka Komunikasi*, 4(2), 247–259. <https://doi.org/10.32509/pustakom.v4i2.1635>
- Pranawukir, I., & Sukma, A. H. (2021). Strategi Corporate Social Responsibility Dompot Dhuafa dalam Membangun Brand Differentiation Lembaga. *Jurnal Inovasi Ilmu Sosial Dan Politik (JISoP)*, 3(1), 22. <https://doi.org/10.33474/jisop.v3i1.9000>
- Riyantie, M., Alamsyah, A., & Pranawukir, I. (2021). Strategi Komunikasi Pemasaran Kopi Janji Jiwa Di Era Digital Dan Era Pandemi Covid-19. *WACANA: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*, 20(2), 255–267. <https://doi.org/10.32509/wacana.v20i2.1721>
- Sugiono, S. (2020). Industri Konten Digital dalam Perspektif Society 5.0. *Jurnal Ilmu Pengetahuan Dan*

Teknologi Komunikasi, 22(2), 175–191. <http://dx.doi.org/10.33164/iptekkom.22.2.2020.175-191>

Sukma, A. H., & Pranawukir, I. (2020). Perencanaan dan Strategi Komunikasi Jaringan Franchise Warung Tegal Kharisma Bahari. *WACANA: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*, 19(2).