

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. LATAR BELAKANG**

Setiap organisasi yang berorientasi pada profit tentu akan terus mencari peluang untuk mengkomunikasikan keunggulan produknya demi memperoleh keuntungan yang besar bagi organisasinya. Profit organisasi bisa didapatkan dari banyak sumber, salah satunya adalah pelanggan. Menurut Yoeti dalam buku '*Customer Service dalam bisnis jasa transportasi*' (2009:11) yang dikutip oleh Majid, Suharto Abdul, pelanggan adalah seseorang (individu) atau pun perusahaan yang membeli produk dan jasa-jasa pada suatu perusahaan. Untuk mendapatkan pelanggan, organisasi perlu melakukan sesuatu hal yang dapat memuaskannya. Salah satunya dengan memberikan apa yang dibutuhkan pelanggan. Apabila organisasi sudah memberikan apa yang menjadi kebutuhan pelanggan maka tentunya akan memberikan hasil yang baik. Hasilnya adalah pelanggan merasa puas. Tidak berhenti disitu saja, jika suatu organisasi sudah bisa mendapatkan kepuasan pelanggannya maka organisasi tersebut harus terus meningkatkan kepuasan pelanggan. Menurut Kotler dan Armsrtong (2001:13), kepuasan pelanggan bergantung pada perkiraan kinerja produk dalam memberikan nilai, relatif terhadap harapan pembeli. Jika kinerja sesuai dengan harapan, pembeli terpuaskan.

Kepuasan pelanggan diperoleh dari produk dan proses komunikasi. Produk merupakan apa yang akan dijual sedangkan proses komunikasi adalah bagaimana menyampaikan pada pelanggan mengenai apa yang dijual melalui cara yang bisa dipercaya. Bicara mengkomunikasikan keunggulan suatu produk organisasi maka selanjutnya akan dipertanyakan tentang bagaimana dan siapa yang melakukannya.

Mengenai siapa yang dapat melakukannya, pekerjaan ini dapat dilakukan oleh seseorang yang tidak hanya mampu untuk menunjukkan keunggulan produknya namun juga bisa menciptakan sebuah relasi yang baik antara organisasi dengan publiknya. Dari relasi yang terjalin dengan baik maka akan memudahkan organisasi untuk menunjukkan keunggulan produknya. Menurut Cutlip, Center and Broom (2005:4), dikatakan bahwa *public relations* adalah fungsi manajemen yang mengevaluasi sikap publik, mengidentifikasi kebijakan dan prosedur individual dan organisasinya yang memiliki kepentingan dengan publiknya, serta merencanakan dan melaksanakan program aksi dalam rangka mendapatkan pemahaman dan penerimaan publik. Dengan kata lain *public relations* menjalankan fungsi manajemen komunikasi antara organisasi dan publiknya. Sebagai fungsi komunikasi, *public relations* berada dalam posisi strategis yang dapat membantu menjembatani komunikasi agar tercipta sebuah relasi. Suatu organisasi perlu memperhatikan publiknya dan untuk mewujudkan perhatian publik inilah dibutuhkan *public relations* sebagai komunikatornya.

Dapat dikatakan bahwa suatu organisasi membutuhkan *public relations* karena untuk menjalankan fungsinya sebagai komunikator produk. Agar kinerja *public relations* bisa lebih maksimal, dibutuhkan daya dukung dari manajemen organisasi. Memiliki pemahaman yang sama tentang konsep *public relations* pada manajemen dan *staff* sudah merupakan salah satu bentuk daya dukung dari manajemen organisasi.

Dalam organisasi pastilah ada pihak yang disebut sebagai pengambil atau pembuat keputusan. Pengambil atau pembuat keputusan ini tergabung dalam jajaran manajemen organisasi. Pada dasarnya siapa saja berhak untuk mengambil keputusan asalkan masih dalam lingkup area kerjanya, tidak terkecuali bagi seorang komunikator sekalipun. Seorang komunikator dapat dikatakan menjalankan fungsi *public relations* dengan benar apabila menjadi bagian pelengkap dari sebuah manajemen. Hal tersebut dapat membuat organisasi menjadi lebih efektif. Secara struktur organisasi memang sudah diatur siapakah yang memiliki wewenang dalam membuat keputusan akan suatu hal. Orang yang bekerja dalam sebuah organisasi mengetahui bahwa pembuat keputusan dan membuat keputusan jauh lebih rumit dari apa yang disarankan secara struktur organisasional. Menurut Grunig, James. E (1992:93), sebuah kelompok yang disebut koalisi dominan adalah kelompok dengan kekuatan untuk mengatur struktur dan strategi organisasi dalam jangka waktu yang lama. Kekuatan koalisi dominan menjadi diakui secara sah pada waktunya oleh mereka yang kekuatannya dilatih. Menurut Aldrich & Herker (1977) dikutip dalam Grunig, James. E (1992:93) dapat dikatakan bahwa koalisi dominan membutuhkan

informasi untuk membantu membuat keputusan. Informasi tersebut sering disediakan oleh *boundary spanners*, individu dalam sebuah organisasi yang sering berinteraksi dengan lingkungan organisasi dan yang mengumpulkan, memilih, dan menyalurkan informasi dari lingkungan ke pembuat keputusan dalam koalisi dominan. Manajer komunikasi dan praktisi *public relations* termasuk dalam *boundary spanners* yang ditunjuk organisasi.

Sebagaimana yang sudah dipaparkan di atas, semestinya secara teoritik di dalam suatu organisasi yaitu antara manajemen dengan *staff* memiliki pemahaman yang sama tentang konsep *public relations*. Apabila sudah memiliki pemahaman yang sama maka tentunya akan mempengaruhi hasil keputusan yang dimunculkan. Kata Mintzberg, Raisinghani, and Theoret (1976) yang dikutip dalam Grunig, James. E (1992:94) adalah “*A decision as a specific commitment to action*”. Dengan kata lain suatu keputusan merupakan komitmen spesifik untuk melakukan suatu tindakan. Jadi untuk membuat suatu keputusan diperlukan pemahaman jelas tentang konsep yang berhubungan langsung dengan keputusan yang akan diambil.

Untuk membuat suatu keputusan tidak cukup hanya paham tentang konsep yang dibahas saja melainkan perlu mengikuti tata cara dalam organisasi, seperti struktur organisasi. Dalam artian perlu memperhatikan bagaimana komunikasi antar anggota organisasi di dalam struktur. Karena terdapat macam-macam elemen kekuasaan yang memiliki pengaruh komunikasi di dalam sistem. Menurut West, Richard & Turner, Lynn H. (2008:301), kekuasaan dipandang sebagai kemampuan

untuk mencapai hasil dan hal tersebut membuat kita mampu mencapai tujuan kita. Setelah tadi dibahas mengenai manajemen dan kekuasaan, selanjutnya akan dibahas tentang kekuasaan seperti apa yang dimaksudkan. Karena pada dasarnya kekuasaan harus mengikuti aturan yang sifatnya tradisi dalam sebuah organisasi.

Pada penelitian ini, penulis merasa tertarik untuk melihat lebih dalam tentang pemahaman konsep *public relations* menurut manajemen dan *staff public relations* dikarenakan penulis ingin membandingkan dua pemahaman tersebut. Alasan mengapa perlu membandingkan dua pemahaman tersebut adalah penulis ingin mengetahui bagaimana manajemen dan *staff public relations* memahami konsep *public relations* di Mirota Kampus. Penelitian ini nantinya akan berisi hasil perbandingan pemahaman konsep *public relations* menurut manajemen dan *staff public relations* di Mirota Kampus. Tujuan melakukan perbandingan adalah untuk melihat posisi manajemen dan *staff public relations* dalam pengambilan keputusan kebijakan di Mirota Kampus. Dari posisi tersebut akan terlihat bagaimana manajemen dan *staff public relations* memahami konsep *public relations*. Hal tersebut dikarenakan keputusan yang harus diambil berhubungan dengan area kerja *staff* humas Mirota Kampus.

Oleh karenanya, penulis merasa tertarik dan mengangkat topik mengenai studi perbandingan pemahaman konsep *public relations* menurut manajemen dan *staff public relations* di Mirota Kampus. Mirota Kampus merupakan salah satu jenis usaha yang bergerak di bidang ritel dan mengedepankan profit([www.mirotakampus.com](http://www.mirotakampus.com)). Mirota Kampus menggunakan divisi *public relations* untuk membantu mengelola

komunikasi antara organisasi dengan berbagai publiknya, salah satunya adalah pelanggan. Penulis berharap dapat diberi kesempatan untuk mempelajari dan mendapatkan tambahan pengetahuan di Mirota Kampus.

## **B. RUMUSAN MASALAH**

Bagaimana pemahaman konsep *public relations* yang terdiri dari definisi, fungsi, peran, tugas, aktivitas menurut manajemen dan *staff public relations* di Mirota Kampus?

## **C. TUJUAN PENELITIAN**

Untuk membandingkan pemahaman konsep *public relations* yang terdiri dari definisi, fungsi, peran, tugas, aktivitas menurut manajemen dan *staff public relations* di Mirota Kampus.

## **D. MANFAAT PENELITIAN**

### **1. Akademis**

Memberikan tambahan pengetahuan dan referensi mengenai perbandingan pemahaman konsep *public relations* yang terdiri dari definisi, fungsi, peran, tugas, aktivitas menurut manajemen dan *staff public relations* tentang kritik teori apabila ditemukan ketidaksesuaian fakta dengan teori kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

## 2. Praktis

Memberikan ide atau masukan yang bermanfaat bagi Mirota Kampus apabila terjadi perbedaan pemahaman konsep *public relations* yang terdiri dari definisi, fungsi, peran, tugas, aktivitas menurut manajemen dan *staff public relations*.

## E. KERANGKA TEORI

### 1. *Public Relations*

Posisi *public relations* (PR) dalam rencana organisasi dan hubungannya dengan manajemen puncak kerap dapat dijelaskan bagaimana asal usulnya. Demi keberhasilan upaya komunikasi dengan karyawan, para manajer puncak segera meminta spesialis komunikasi yang penuh energi untuk menulis *news release* berkala tentang prestasi karyawan dan keberhasilan organisasi. Tidak lama sesudahnya, pekerjaan itu berkembang mencakup tugas lainnya seperti menjadi penulis naskah pidato untuk CEO dan kontak media organisasi. Dikarenakan fungsinya yang melebar di luar asal mulanya sebagai komunikasi karyawan, manajemen puncak memindahkannya dari departemen sumber daya manusia dan memberinya nama baru, yaitu ‘Departemen Hubungan Masyarakat atau praktisi *Public Relations*’. Misinya adalah memperbaiki komunikasi dan membangun hubungan yang lebih baik dengan semua internal utama organisasi dan *stakeholder* organisasi, itulah yang dikatakan Cutlip, Center and Broom (2005:49).

Dari asal mulanya sebagai fungsi pendukung komunikasi tingkat bawah di departemen *public relations*, peran itu berkembang menjadi bagian penting dalam tim manajemen. Sebagai salah satu fungsi *staff*, praktisi *public relations* diharuskan mendukung manajer lini yang mempunyai tanggung jawab dan otoritas untuk mengelola organisasi. Dukungan *staff* semakin diperlukan bersamaan dengan semakin besar dan kompleksnya organisasi. Pejabat *staff* mempunyai tugas memberi nasihat kepada eksekutif puncak dan memberi dukungan kepada pejabat lini. Pejabat lini atau tim manajemen sendiri mempunyai otoritas dan tanggung jawab untuk menentukan kebijaksanaan dan mengawasi operasi, namun mereka memerlukan bantuan dalam bentuk rencana, nasihat, layanan pendukung, dan saran dari pejabat *staff*. Pengelolaan hubungan organisasional ini merupakan fungsi yang semakin penting dan berpusat sehingga beberapa praktisi *public relations* dapat terangkat dari posisi *staff* ke manajemen lini. Agar dapat bertahan dalam tim manajemen, praktisi *public relations* diharuskan memberi kontribusi untuk pencapaian tujuan organisasi.

Cutlip, Center and Broom (2005:4), mengatakan *public relations* adalah fungsi manajemen yang mengevaluasi sikap publik, mengidentifikasi kebijakan dan prosedur individual dan organisasinya yang memiliki kepentingan dengan publiknya, serta merencanakan dan melaksanakan program aksi dalam rangka mendapatkan pemahaman dan penerimaan publik. Orientasi *public relations* identik dengan sebuah proses komunikasi dua arah antara organisasi dengan publiknya. Oleh karena itu, seorang praktisi *public relations* harus mampu mengelola relasi antara kedua belah pihak tersebut. Akan lebih optimal dalam menjalankan aktivitasnya apabila dibantu

dengan penempatan praktisi *public relations* di dalam struktur organisasi. Dengan kata lain, praktisi *public relations* diharuskan untuk menjadi penghubung antara organisasi dengan publiknya. Penghubung disini dipandang sebagai pengelola komunikasi antara organisasi dengan berbagai publiknya. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan publiknya dan untuk mewujudkan perhatian publik inilah dibutuhkan praktisi *public relations* sebagai komunikatornya.

Menurut Baskin, Aronoff & Lattimore dalam bukunya '*Public Relations The Profession and the Practice*' (1997:6), praktisi *public relations* mempunyai beberapa fungsi, yaitu :

1. *Public Relations as a Management Function* (PR sebagai fungsi manajemen)

Walaupun dapat mendukung atau memfasilitasi produksi atau penjualan, praktisi *public relations* bukan hanya sekedar tambahan anggota, pemasaran, atau periklanan. Idealnya, praktisi *public relations* membantu organisasi mendirikan filosofi, mencapai tujuan, menyesuaikan dengan perubahan lingkungan, dan berhasil bersaing di pasar. Peran praktisi *public relations* dapat dikatakan penting berdasarkan dua alasan. Pertama, karena praktisi *public relations* mengamati pendapat publik, praktisi dapat mewakili kepentingan umum dan memperkirakan reaksi publik terhadap keputusan organisasi. Kedua, praktisi *public relations* mengkomunikasikan keputusan organisasi ke publik. Sehingga komitmen

dan kesepahaman yang didapat dari membantu membuat keputusan tersebut adalah aset yang hebat.

## 2. *Public Relations as Communication* (PR sebagai komunikasi)

Tanggung jawab pada fungsi ini mengacu pada keahlian yang dikuasai oleh praktisi *public relations*, yaitu untuk melakukan tugas, untuk menguatkan sistem, dan untuk menjalankan sistem yang sudah baik.

### a. *Skills* (Keahlian)

Praktisi pasti lebih dari teknisi. Maksudnya adalah praktisi *public relations* yang mampu untuk menulis dan berbicara secara efektif masih menjadi kebutuhan dasar. Namun praktisi *public relations* juga harus bisa menjalankan penelitian, merumuskan rencana, dan mengevaluasi hasil.

### b. *Tasks* (Tugas)

Produksi media *release*, laporan tahunan, majalah pegawai, atau koran elektronik dapat menjadi tugas praktisi *public relations*. Tugas lainnya termasuk pembuatan dan manajemen kampanye untuk mencapai kesadaran mengenai masalah atau perubahan pendapat mengenai subyek.

### c. *Systems*

Daripada menekankan keahlian atau tugas perorangan, beberapa penulis praktisi *public relations* telah menganjurkan pembentukan sistem untuk komunikasi terus-menerus. Metode sistematis

pengumpulan informasi, hubungan yang baik dengan editor dan penerbit, dan pembuatan komunitas atau kelompok konsumen untuk menyediakan wawasan dan perspektif adalah contoh sistem komunikasi terus menerus.

*d. System Operations*

Beberapa pengamat berkonsentrasi pada bagaimana sistem harus digunakan setelah mapan. Pengertiannya adalah praktisi *public relations* bertanggungjawab untuk mempertahankan komunikasi dua arah yang sistematis.

3. *Public Relations as a Means of Influencing Public Opinion* (PR sebagai cara untuk mempengaruhi pendapat masyarakat)

Menggunakan pendapat masyarakat sering dianggap sebagai bagian dari tugas dari praktisi *public relations*. Praktisi *public relations* perlu mengingat tujuan persuasi ketika mereka mengembangkan strategi, seperti:

1. mempertahankan pendapat baik
2. membuat pendapat dimana tidak ada pendapat atau memunculkan pendapat yang tersembunyi (*latent*)
3. menetralkan pendapat yang buruk

Mendapatkan pemahaman dan penerimaan publik tentang organisasi merupakan tujuan praktisi *public relations* pada fungsi ini. Maka

mempengaruhi pendapat publik telah ditangani dengan menginformasikan, dukungan, pemahaman, dan penerjemahan.

Grunig, James. E (1992:403) mengidentifikasi empat model dari praktisi *public relations* yang menggambarkan perubahan praktisi sebagai kegiatan profesional, yaitu :

1. Model *press agentry/ publicity*

Model yang melibatkan orientasi sistem tertutup. Model ini menggambarkan praktisi *public relations* yang bekerja untuk mencari perhatian media dalam berbagai cara yang dapat dilakukan.

2. Model *public information*

Model yang melibatkan orientasi sistem tertutup. Model ini menggambarkan program mempekerjakan “*journalist-in-residence*” (jurnalis di tempat tinggal) untuk menyediakan informasi yang akurat dan dapat dipercaya mengenai organisasi namun bukan menjadi sukarelawan informasi negatif.

3. Model *two-way asymmetric*

Model yang melibatkan orientasi sistem terbuka. Model ini menggunakan penelitian dan bujukan ilmiah untuk mengetahui pesan yang paling bisa mendapat dukungan dari publik.

4. Model *two-way symmetric*

Model yang melibatkan orientasi sistem terbuka. Model ini menggunakan tawar menawar, negosiasi, dan strategi pemecahan masalah untuk

membawa perubahan dalam pengetahuan, sikap, dan perilaku dari publik dan organisasi. Perubahan yang dimaksud dapat berupa perubahan operasi internal dan struktur organisasi untuk menanggapi lingkungan.

Memberikan kontribusi memang penting apalagi untuk membentuk gagasan tentang organisasi. Maka perlu mengetahui apa yang harus dilakukan dan apa yang diinginkan dan diharapkan publik. Oleh karenanya diperlukan untuk mengetahui peran apa saja yang dijalankan PR. Menurut Cutlip, Center and Broom (2005:32), ada empat peran praktisi *public relations* yang mendefinisikan sebagian praktek kerja praktisi *public relations*, yaitu :

1. Teknisi komunikasi

Praktisi *public relations* yang memegang peran ini biasanya tidak bergabung dengan manajemen saat mendefinisikan masalah dan mencari jalan keluar atau solusi. Namun, praktisi *public relations* hanya berperan pada saat melakukan komunikasi dan implementasi program, terkadang praktisi tidak mengerti secara menyeluruh motivasi dan tujuan yang diharapkan. Peran ini membuat praktisi tidak dapat berperan secara signifikan dalam pembuatan keputusan manajemen. Praktisi *public relations* merupakan pihak yang bertugas memberi penjelasan pada karyawan dan pers.

## 2. Penentu ahli

Peran ini bertugas mendefinisikan masalah, mengembangkan program dan bertanggung jawab penuh atas penerapannya. Disini praktisi *public relations* berperan sebagai pakar sehingga manajemen tidak mempercayakan secara penuh permasalahan-permasalahan praktisi *public relations* yang mungkin terjadi. Dalam hal ini, manajemen sudah tidak mau berurusan lagi dengan masalah praktisi *public relations* karena telah berasumsi bahwa mereka telah mempercayakan pada ahlinya.

## 3. Fasilitator komunikasi

Peran fasilitator komunikasi menjadikan praktisi *public relations* sebagai pendengar yang sensitif. Fasilitator komunikasi berfungsi sebagai penghubung, penerjemah, dan mediator antara organisasi dan publik. Sebagai fasilitator komunikasi, praktisi *public relations* bertindak sebagai sumber informasi dan kontak resmi organisasi dengan publiknya. Praktisi *public relations* menengahi interaksi, menyusun agenda diskusi, meringkas dan menyatakan ulang suatu pandangan, dan membantu mendiagnosis dan memperbaiki kondisi-kondisi yang mengganggu hubungan komunikasi diantara kedua belah pihak. Fasilitator komunikasi berperan di tengah-tengah dan berfungsi sebagai penghubung antara organisasi dan publik.

#### 4. Fasilitator pemecahan masalah

Praktisi pemecahan masalah membantu manajemen menerapkan penggunaan proses manajemen dalam menyelesaikan masalah organisasi.

Manajer lini berperan penting dalam menganalisa situasi masalah karena mereka adalah yang paling banyak tahu dan paling terlibat jauh dalam kebijakan, produk, prosedur, dan tindakan organisasi. Fasilitator pemecahan masalah dilibatkan dalam tim manajemen karena telah membantu manajemen untuk menghindari dan mengatasi masalah.

Beberapa pihak menjabarkan tugas praktisi *public relations* ke dalam bentuk daftar bagian khusus, seperti hubungan media, hubungan investor, hubungan komunitas, hubungan karyawan, dan hubungan pemerintah. Namun bagian-bagian khusus tersebut belum menjelaskan banyak variasi tugas dalam praktek kesehariannya. Menurut Cutlip, Center and Broom (2005:31), ada sepuluh kategori pekerjaan praktisi *public relations*, yaitu :

##### 1. Menulis dan Menyunting

Menyusun pesan web-site dan media on-line, brosur, artikel publikasi dagang, siaran pers cetak, *newsletter* untuk karyawan dan *stakeholder* eksternal dan sebagainya.

##### 2. Menjadi penghubung media dan pemuatan

Menghubungi media berita, majalah, penulis lepas supaya media yang bersangkutan menayangkan atau memuat berita tentang organisasi.

Kemudian PR lah yang juga menanggapi permintaan media akan informasi, bukti cerita dan akses dengan sumber yang berwenang.

3. Melakukan penelitian

Mengumpulkan informasi tentang opini publik, isu yang muncul, liputan media, dan kepentingan lainnya yang berkaitan dengan *stakeholder* organisasi.

4. Mengatur manajemen dan Administrasi

Membuat program dan perencanaan melalui kerjasama dengan manajer lainnya, menetapkan kebutuhan, menentukan prioritas, menetapkan publik, menentukan sasaran dan tujuan, serta mengembangkan strategi dan taktik.

5. Melakukan konseling

Memberi saran bagi manajemen puncak seputar lingkungan social, politik, dan peraturan. Selain itu PR berkonsultasi dengan tim manajemen mengenai cara menolak atau menanggapi krisis dan bekerja sebagai pengambil keputusan kunci untuk merancang strategi mengolah atau menanggapi isu yang krisis dan sensitif.

6. Menyelenggarakan kegiatan khusus

Mengatur dan mengelola konferensi pers, *open house*, *grand opening*, perayaan hari jadi, kegiatan pengumpulan dana, kunjungan orang-orang penting, program pemberian penghargaan, dan peristiwa khusus lainnya.

7. Berpidato

Berbicara di depan kelompok, memberi bimbingan untuk tugas bicara, dan mengelola biro pembicara untuk menyediakan mimbar bagi organisasi di depan pendengar penting.

8. Berproduksi

Menciptakan komunikasi dengan menggunakan pengetahuan dan ketrampilan multimedia, termasuk fotografi, merekam dan menyunting audio dan video serta menyiapkan presentasi audiovisual.

9. Memberi pelatihan

Mempersiapkan eksekutif dan juru bicara lain yang ditunjuk untuk menangani media dan penampilan publik lainnya. Menginstruksi organisasi lainnya untuk memperbaiki keterampilan menulis dan berkomunikasi. Membantu memperkenalkan perubahan dalam budaya, kebijakan, struktur dan proses organisasi.

10. Melakukan kontak

Memberi layanan sebagai penghubung dengan media, komunitas, serta kelompok internal dan eksternal lainnya. Mendengar, menegosiasi, mengelola konflik, serta mencapai kesepakatan sebagai mediator antara organisasi dan *stakeholder* penting lainnya. Menemui dan menghibur tamu dan pengunjung sebagai tuan rumah.

## **2. Organisasi Formal**

Dalam prakteknya, terdapat beberapa organisasi yang didirikan dengan sengaja untuk tujuan-tujuan tertentu. Seperti yang dikatakan oleh Mulyana, Deddy (1998:44) bahwa suatu organisasi dirancang untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan banyak individu maka pencapaian suatu tujuan tertentu memerlukan tujuan bersama. Misalnya bisnis, organisasi yang mempunyai tujuan bisnis dibentuk untuk menghasilkan barang-barang yang dapat dijual. Maka berdirinya suatu organisasi tidak akan lepas dari suatu tujuan yang harus dicapai. Kemudian juga ada peraturan-peraturan yang harus diikuti serta struktur status yang sengaja dirancang untuk mengantisipasi dan mengarahkan interaksi beserta kegiatan-kegiatan anggota. Istilah organisasi formal digunakan untuk menamakan jenis-jenis sistem tersebut.

## **3. Koalisi Dominan**

Berkaitan dengan tujuan bisnis organisasi, dibutuhkan tim yang dapat mencapai tujuan tersebut. Dalam setiap kegiatan organisasi tentu ada yang mengatur dan mengarahkan tindakan-tindakan individu atau kelompok supaya tujuan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Orang yang mengatur dan mengarahkannya disebut sebagai manajer. Manajer menyelesaikan urusan-urusan melalui orang-orang lain. Manajer juga mengambil keputusan, mengalokasi sumber daya dan mengarahkan kegiatan orang-orang dalam mencapai tujuannya. Sofyandi dan Garniwa (2007:29) mengatakan bahwa peranan manajer disini adalah melaksanakan

fungsi-fungsi manajemen seperti: merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan melakukan tindakan pengawasan dari setiap kegiatan yang dilakukan organisasi. Konsep sentral dalam organisasi (khususnya organisasi besar) adalah suatu hirarki. Berbagai jenjang organisasi menggambarkan kekuasaan posisional. Seperti yang dikemukakan Boulding yang dikutip dalam Mulyana, Deddy (1998:256), keputusan dibuat oleh para individu tetapi dalam kebanyakan kasus, keputusan dibuat atas nama entitas yang lebih besar.

Menurut Cutlip, Center and Broom (2007:259), kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi hasil keputusan di dalam organisasi. Dengan kata lain tujuan organisasi dapat tercapai apabila kekuasaan di suatu organisasi dapat dijalankan. Kekuasaan terbagi menjadi dua jenis, yaitu kekuasaan formal dan kekuasaan informal. Kekuasaan formal ada di tangan pejabat resmi sedangkan kekuasaan informal dipegang oleh orang-orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sesuai dengan keinginannya namun tidak melalui perintah resmi.

Koalisi dominan memegang kekuasaan terkuat di dalam organisasi, itulah yang dikatakan oleh Cutlip, Center and Broom (2007:259). Kelompok tersebut terdiri dari pembuatan keputusan papan atas. Namun tidak dipungkiri apabila seseorang yang memegang kekuasaan informal dapat masuk ke dalam koalisi dominan. Ini dapat terjadi dalam kasus seperti halnya sponsor dan tokoh masyarakat. Pada dasarnya koalisi dominan mempunyai pengaruh terhadap *public relations*. Fungsi praktisi *public relations* dalam organisasi akan mendapatkan kekuasaan apabila

anggota koalisi dominan menghargai praktisi *public relations* sebagai fungsi manajemen yang penting atau tidak menganggapnya sekedar fungsi teknis yang bertugas mengimplementasikan strategi komunikasi yang diputuskan oleh orang lain. Seperti yang dikatakan Cutlip, Center and Broom (2006:227), jika praktisi *public relations* memiliki kedudukan di dalam koalisi dominan maka praktisi *public relations* akan memainkan peran yang lebih besar dalam menentukan dan mencapai tujuan organisasi. Dapat dikatakan bahwa koalisi dominan sebenarnya menentukan tujuan organisasi dan menentukan cara bisnis organisasi dijalankan. Itulah yang terjadi pada suatu organisasi apabila memiliki kecenderungan seperti yang sudah dipaparkan di atas.

Siapapun yang memiliki kedudukan di dalam koalisi dominan maka perlu memahami permasalahan yang terjadi sebelum akhirnya menanggapi permasalahan tersebut melalui sebuah keputusan. Menurut Mintzberg, Raisinghani, and Theoret (1976) yang dikutip dalam Grunig, James. E (1992:94) keputusan adalah komitmen spesifik untuk melakukan suatu tindakan. Beberapa keputusan dapat termasuk dalam tingkatan yang cukup rendah karena berhubungan dengan tugas nyata dan secara fisik. Keputusan teknis dibuat dengan urutan waktu yang cukup singkat dan seringkali melibatkan satu pembuat keputusan.

Keputusan sangat mempengaruhi kesuksesan masa depan dan nasib organisasi, ini disebut sebagai keputusan strategis. Keputusan strategis mempengaruhi ketahanan dan perkembangan organisasi. Menurut Luce dan Raiffa (1957) yang dikutip dalam Grunig, James. E (1992:278), suatu keputusan dibuat berdasarkan kondisi informasi yang berbeda. Tiga kondisi informasi umum tersebut adalah :

1. Keputusan dibuat dibawah kepastian (mempunyai informasi yang lengkap atau sempurna)

Pada situasi informasi yang pertama, kualitas dan kuantitas yang digunakan dalam pembuatan keputusan dianggap sebagai tetap dan seragam.

2. Keputusan dibuat dibawah resiko (tidak mempunyai informasi yang lengkap atau sempurna)

Pada situasi kedua, kuantitas yang digunakan dalam pembuatan keputusan ditetapkan atau kemungkinan ditugaskan untuk kualitas.

3. Keputusan dibuat dibawah ketidakpastian (tidak mempunyai informasi sama sekali)

Pada situasi terakhir, akan memunculkan ketidakleluasaan bahkan lebih parah, karena ada kemungkinan tidak diketahui dan tidak “diperkenankan” dalam situasi seperti itu.

Diskusi teoritis diatas menjelaskan tentang tiga kondisi informasi umum yang mempengaruhi suatu keputusan. Kemudian Grunig, James. E (1992:106) menyarankan beberapa kondisi berdasarkan partisipasi praktisi *public relations* dalam manajemen pembuatan keputusan, antara lain :

1. Semakin banyak pemindaian (*scanning*) lingkungan yang dilakukan praktisi, semakin besar partisipasi mereka dalam manajemen pembuatan keputusan.
2. Semakin banyak permasalahan dan ketidakpastian di lingkungan organisasi, semakin banyak praktisi melakukan pemindaian lingkungan yang diperkirakan terjadi.
3. Semakin banyak permasalahan dan ketidakpastian di lingkungan organisasi, semakin besar partisipasi praktisi dalam manajemen pembuatan keputusan.
4. Semakin besar konflik antara praktisi-penyedia masukan dan bahasa/ kode/ rangka yang ada, semakin besar kecurigaan praktisi pada organisasi.
5. Semakin besar konflik antara praktisi-penyedia masukan dan bahasa/ kode/ rangka yang ada, semakin baik kualitas keputusan yang dicapai.

Kondisi tersebut dapat dianggap sebagai dasar penelitian lebih lanjut pada praktisi *public relations* dan manajemen pembuatan keputusan.

#### 4. Penstrukturan Adaptif

Setelah dibahas mengenai manajemen dan kekuasaan, selanjutnya akan dibahas tentang kekuasaan seperti apa yang dimaksudkan. Macam kekuasaan akan dibahas lebih lanjut pada teori penstrukturan adaptif. Menurut West, Richard & Turner, Lynn H. (2008:302) terdapat beberapa elemen yang memiliki pengaruh komunikasi di dalam sistem, yaitu :

1. Agensi dan reflektivitas

Merupakan kegiatan tertentu yang dilakukan manusia dan diarahkan oleh aturan serta konteks dimana interaksi itu terjadi disebut agensi. Sedangkan agen merupakan orang yang melakukannya. Kemudian reflektivitas adalah kemampuan para aktor untuk memonitor tindakan-tindakan dan perilaku mereka. Dalam menggunakan proses agensi dan reflektivitas, organisasi mempertimbangkan struktur dan system yang sudah ada. Terdapat dua level kesadaran yang digunakan anggota organisasi sebagai alasan untuk menjelaskan perilaku mereka, yaitu kesadaran diskusif (kemampuan seseorang untuk menyatakan pemikirannya di dalam bahasa yang dapat dipahami oleh anggota organisasi lainnya) dan kesadaran praktis (tindakan atau perasaan yang tidak dapat diungkapkan dengan kata-kata).

## 2. Dualitas struktur

Ada dua hal yang menuntun keputusan anggota organisasi mengenai perilaku atau tindakan yang digunakan dalam komunikasi mereka, yaitu aturan dan sumber daya. Aturan merupakan rutinitas umum yang diikuti organisasi dalam mencapai tujuan, sedangkan sumber daya adalah kekuasaan yang dibawa aktor ke dalam kelompok atau organisasi. Sumber daya ini dibagi menjadi dua, yaitu sumber daya alokatif dan sumber daya otoritas. Dimana sumber daya alokatif lebih pada bantuan material sedangkan sumber daya otoritas merupakan karakter interpersonal yang digunakan selama iteraksi komunikasi.

## 3. Integrasi sosial

Merupakan sebuah proses yang terus menerus dimana para anggota organisasi menjadi saling mengenal satu sama lain dan membentuk harapan berdasarkan kedaan atau informasi sebelumnya yang mereka pelajari.

Menurut John French and Bertrand Raven (1959) yang dikutip dalam West, Richard & Turner, Lynn H. (2008:304), ada lima dasar kekuasaan sosial dalam menggambarkan berbagai tipe sumber daya otoritas, yaitu :

### 1. Kekuasaan penghargaan (*reward power*)

Didasarkan pada persepsi seseorang bahwa orang lain memiliki kemampuan untuk memberikan penekanan yang positif.

2. Kekuasaan koersif

Didasarkan pada harapan bahwa seorang individu mempunyai kemampuan untuk memberikan hukuman.

3. Kekuasaan referen

Kemampuan seorang individu untuk mendapatkan ketaatan berdasarkan pada fakta bahwa hubungan pribadi telah terbentuk antara kedua partisipan.

4. Kekuasaan legitimasi

Persepsi bahwa orang lain mempunyai kemampuan untuk menggunakan pengaruh arena posisi atau gelarnya.

5. Kekuasaan pakar (*expert power*)

Kemampuan seseorang untuk menggunakan pengaruhnya terhadap orang lain berdasarkan pengetahuan atau keahlian yang dimilikinya.

## **F. KERANGKA KONSEP**

Konsep merupakan sejumlah ciri atau standar umum suatu objek. Kesimpulan tersebut didukung dengan adanya pendapat Kriyantono (2007:17), yaitu istilah mengekspresikan sebuah ide abstrak yang dibentuk dengan menggeneralisasikan objek atau hubungan fakta-fakta dan diperoleh dari pengamatan disebut sebagai konsep. Selanjutnya penulis akan melakukan penelitian dengan konsep *public relations* yang akan menjadi objeknya.

## 1. *Public Relations*

Konsep *public relations* sudah tidak terdengar asing lagi di dunia bisnis saat ini. Ketika suatu organisasi memutuskan untuk menerapkan konsep tersebut pastilah sudah memiliki pertimbangan tersendiri. Menurut Baskin, Aronoff & Lattimore (1997:6), konsep *public relations* adalah fungsi manajemen. Dalam artian praktisi *public relations* membantu organisasi mendirikan filosofi, mencapai tujuan, menyesuaikan dengan perubahan lingkungan, dan berhasil bersaing di pasar. Oleh karenanya dibutuhkan pemahaman konsep *public relations* pada tingkat manajemen. Pemahaman konsep *public relations* adalah ketika manajemen dan *staff public relations* mengetahui dan kemudian menerapkan konsep *public relations* di suatu organisasi. Berbeda organisasi berbeda pula pemahaman tentang konsep *public relations*. Ini dikarenakan adanya perbedaan dari nilai-nilai yang dianut setiap organisasi. Berikut merupakan penjelasan lebih lanjut mengenai *public relations* :

### a. Definisi *Public Relations*

Menurut Dr. Rex Harlow dalam bukunya berjudul '*A Model for Public Relations Education for Professional Practices*' yang dikeluarkan oleh *International Public Relations Association* (IPRA) yang dikutip dalam Ruslan (1998:17), *public relations* adalah fungsi manajemen yang khas dan mendukung pembinaan, pemeliharaan jalur bersama antara organisasi dengan publiknya, menyangkut aktivitas komunikasi, pengertian, penerimaan dan kerja sama; melibatkan manajemen dalam

persoalan atau permasalahan, membantu manajemen mampu menanggapi opini publik; mendukung manajemen dalam mengikuti dan memanfaatkan perubahan secara efektif; bertindak sebagai sistem peringatan dini dalam mengantisipasi kecenderungan menggunakan penelitian serta teknik komunikasi yang sehat dan etis sebagai sarana utama. Definisi tersebut diperkuat oleh Cutlip, Center and Broom (2005:4), dikatakan bahwa *public relations* adalah fungsi manajemen yang mengevaluasi sikap publik, mengidentifikasi kebijakan dan prosedur individual dan organisasinya yang memiliki kepentingan dengan publiknya, serta merencanakan dan melaksanakan program aksi dalam rangka mendapatkan pemahaman dan penerimaan publik.

b. Fungsi *Public Relations*

Setelah di atas dijelaskan mengenai definisi *public relations*, maka selanjutnya akan dijabarkan apa saja fungsi yang dimiliki praktisi *public relations*. Menurut Baskin, Aronoff & Lattimore dalam bukunya '*Public Relations The Profession and the Practice*' (1997:6), praktisi *public relations* mempunyai beberapa fungsi, yaitu :

1. *Public Relations as a Management Function* (PR sebagai fungsi manajemen)

Walaupun dapat mendukung atau memfasilitasi produksi atau penjualan, praktisi *public relations* bukan hanya sekedar tambahan anggota, pemasaran, atau periklanan. Idealnya, praktisi *public*

*relations* membantu organisasi mendirikan filosofi, mencapai tujuan, menyesuaikan dengan perubahan lingkungan, dan berhasil bersaing di pasar. Peran dari praktisi *public relations* dapat dikatakan penting berdasarkan dua alasan. Pertama, karena praktisi *public relations* mengamati pendapat publik, praktisi dapat mewakili kepentingan umum dan memperkirakan reaksi publik terhadap keputusan organisasi. Kedua, praktisi *public relations* mengkomunikasikan keputusan organisasi ke publik. Sehingga komitmen dan kesepahaman yang didapat dari membantu membuat keputusan tersebut adalah aset yang hebat.

## 2. *Public Relations as Communication* (PR sebagai komunikasi)

Tanggung jawab pada fungsi ini mengacu pada keahlian yang dikuasai oleh praktisi *public relations*, yaitu untuk melakukan tugas, untuk menguatkan sistem, dan untuk menjalankan sistem yang sudah baik.

### a. *Skills* (Keahlian)

Praktisi pasti lebih dari teknisi. Maksudnya adalah praktisi *public relations* yang mampu untuk menulis dan berbicara secara efektif masih menjadi kebutuhan dasar. Namun praktisi *public relations* juga harus bisa menjalankan penelitian, merumuskan rencana, dan mengevaluasi hasil.

b. *Tasks* (Tugas)

Produksi media *release*, laporan tahunan, majalah pegawai, atau koran elektronik dapat menjadi tugas praktisi *public relations*. Tugas lainnya termasuk pembuatan dan manajemen kampanye untuk mencapai kesadaran mengenai masalah atau perubahan pendapat mengenai subyek.

c. *Systems*

Daripada menekankan keahlian atau tugas perorangan, beberapa penulis praktisi *public relations* telah menganjurkan pembentukan sistem untuk komunikasi terus-menerus. Metode sistematis pengumpulan informasi, hubungan yang baik dengan editor dan penerbit, dan pembuatan komunitas atau kelompok konsumen untuk menyediakan wawasan dan perspektif adalah contoh sistem komunikasi terus menerus.

d. *System Operations*

Beberapa pengamat berkonsentrasi pada bagaimana sistem harus digunakan setelah mapan. Pengertiannya adalah praktisi *public relations* bertanggungjawab untuk mempertahankan komunikasi dua arah yang sistematis.

3. *Public Relations as a Means of Influencing Public Opinion* (PR sebagai cara untuk mempengaruhi pendapat masyarakat)

Menggunakan pendapat masyarakat sering dianggap sebagai bagian dari tugas praktisi *public relations*. Praktisi *public relations* perlu mengingat tujuan persuasi ketika mereka mengembangkan strategi, seperti :

1. mempertahankan pendapat baik
2. membuat pendapat dimana tidak ada pendapat atau memunculkan pendapat yang tersembunyi (*latent*)
3. menetralkan pendapat yang buruk

Mendapatkan pemahaman dan penerimaan publik tentang organisasi merupakan tujuan praktisi *public relations* pada fungsi ini. Maka mempengaruhi pendapat publik telah ditangani dengan menginformasikan, dukungan, pemahaman, dan penerjemahan.

c. *Peran Public Relations*

Berdasarkan pemaparan definisi dan fungsi praktisi *public relations* di atas, maka selanjutnya akan dibahas mengenai peranan praktisi *public relations* dalam suatu organisasi. Peran praktisi *public relations* diharapkan dapat menjadi mata dan telinga manajemen dalam organisasi. Oleh karenanya diperlukan untuk mengetahui peran apa saja yang dijalankan praktisi *public relations*. Menurut Cutlip, Center and Broom

(2005:32), ada empat peran praktisi *public relations* yang mendefinisikan sebagian praktek kerja praktisi *public relations*, yaitu :

1. Teknisi komunikasi

Praktisi *public relations* yang memegang peran ini biasanya tidak bergabung dengan manajemen saat mendefinisikan masalah dan mencari jalan keluar atau solusi. Namun, praktisi *public relations* hanya berperan pada saat melakukan komunikasi dan implementasi program, terkadang praktisi *public relations* tidak mengerti secara menyeluruh motivasi dan tujuan yang diharapkan. Peran ini membuat praktisi *public relations* tidak dapat berperan secara signifikan dalam pembuatan keputusan manajemen. Praktisi *public relations* merupakan pihak yang bertugas memberi penjelasan pada karyawan dan pers.

2. Penentu ahli

Peran ini bertugas mendefinisikan masalah, mengembangkan program dan bertanggung jawab penuh atas penerapannya. Disini praktisi *public relations* berperan sebagai pakar sehingga manajemen tidak mempercayakan secara penuh permasalahan-permasalahan praktisi *public relations* yang mungkin terjadi. Dalam hal ini, manajemen sudah tidak mau berurusan lagi dengan masalah praktisi *public relations* karena telah berasumsi bahwa mereka telah mempercayakan pada ahlinya.

### 3. Fasilitator komunikasi

Peran fasilitator komunikasi menjadikan praktisi *public relations* sebagai pendengar yang sensitif. Fasilitator komunikasi berfungsi sebagai penghubung, penerjemah, dan mediator antara organisasi dan publik. Sebagai fasilitator komunikasi, praktisi *public relations* bertindak sebagai sumber informasi dan kontak resmi organisasi dengan publiknya. Praktisi *public relations* menengahi interaksi, menyusun agenda diskusi, meringkas dan menyatakan ulang suatu pandangan, dan membantu mendiagnosis dan memperbaiki kondisi-kondisi yang mengganggu hubungan komunikasi diantara kedua belah pihak. Fasilitator komunikasi berperan di tengah-tengah dan berfungsi sebagai penghubung antara organisasi dan publik.

### 4. Fasilitator pemecahan masalah

Praktisi pemecahan masalah membantu manajemen menerapkan penggunaan proses manajemen dalam menyelesaikan masalah organisasi. Manajer lini berperan penting dalam menganalisa situasi masalah karena mereka adalah yang paling banyak tahu dan paling terlibat jauh dalam kebijakan, produk, prosedur, dan tindakan organisasi. Fasilitator pemecahan masalah dilibatkan dalam tim manajemen karena telah membantu manajemen untuk menghindari dan mengatasi masalah.

#### d. Tugas *Public Relations*

Berdasarkan definisi, fungsi serta peran dari praktisi *public relations* maka kemudian diturunkan ke dalam penerapan tugasnya. Beberapa pihak menjabarkan tugas dari praktisi *public relations* ke dalam bentuk daftar bagian khusus, seperti hubungan media, hubungan investor, hubungan komunitas, hubungan karyawan, dan hubungan pemerintah. Namun bagian-bagian khusus tersebut belum menjelaskan banyak variasi tugas dalam praktek kesehariannya. Menurut Cutlip, Center and Broom (2005:31), ada sepuluh kategori pekerjaan PR, yaitu :

1. Menulis dan Menyunting

Menyusun pesan web-site dan media on-line, brosur, artikel publikasi dagang, siaran pers cetak, *newsletter* untuk karyawan dan *stakeholder* eksternal dan sebagainya.

2. Menjadi penghubung media dan pemuatan

Menghubungi media berita, majalah, penulis lepas supaya media yang bersangkutan menayangkan atau memuat berita tentang organisasi. Kemudian praktisi *public relations* juga menanggapi permintaan media akan informasi, bukti cerita dan akses dengan sumber yang berwenang.

3. Melakukan penelitian

Mengumpulkan informasi tentang opini publik, isu yang muncul, liputan media, dan kepentingan lainnya yang berkaitan dengan *stakeholder* organisasi.

4. Mengatur manajemen dan Administrasi

Membuat program dan perencanaan melalui kerjasama dengan manajer lainnya, menetapkan kebutuhan, menentukan prioritas, menetapkan publik, menentukan sasaran dan tujuan, serta mengembangkan strategi dan taktik.

5. Melakukan konseling

Memberi saran bagi manajemen puncak seputar lingkungan social, politik, dan peraturan. Selain itu praktisi *public relations* berkonsultasi dengan tim manajemen mengenai cara menolak atau menanggapi krisis dan bekerja sebagai pengambil keputusan kunci untuk merancang strategi mengolah atau menanggapi isu yang krisis dan sensitif.

6. Menyelenggarakan kegiatan khusus

Mengatur dan mengelola konferensi pers, *open house*, *grand opening*, perayaan hari jadi, kegiatan pengumpulan dana, kunjungan orang-orang penting, program pemberian penghargaan, dan peristiwa khusus lainnya.

7. Berpidato

Berbicara di depan kelompok, memberi bimbingan untuk tugas bicara, dan mengelola biro pembicara untuk menyediakan mimbar bagi organisasi di depan pendengar penting.

8. Berproduksi

Menciptakan komunikasi dengan menggunakan pengetahuan dan ketrampilan multimedia, termasuk fotografi, merekam dan menyunting audio dan video serta menyiapkan presentasi audiovisual.

9. Memberi pelatihan

Mempersiapkan eksekutif dan juru bicara lain yang ditunjuk untuk menangani media dan penampilan publik lainnya. Menginstruksi organisasi lainnya untuk memperbaiki keterampilan menulis dan berkomunikasi. Membantu memperkenalkan perubahan dalam budaya, kebijakan, struktur dan proses organisasi.

10. Melakukan kontak

Memberi layanan sebagai penghubung dengan media, komunitas, serta kelompok internal dan eksternal lainnya. Mendengar, menegosiasi, mengelola konflik, serta mencapai kesepakatan sebagai mediator antara organisasi dan *stakeholder* penting lainnya. Menemui dan menghibur tamu dan pengunjung sebagai tuan rumah.

e. *Aktivitas Public Relations*

Peranan komunikasi timbal balik dua arah antara organisasi dengan publiknya sangat dibutuhkan karena dapat memperlancar pemahaman penyampaian pesan. Peran tersebut biasanya dilaksanakan oleh praktisi *public relations*. Dari perannya maka dapat dijelaskan secara garis besar aktivitas utama dari praktisi *public relations* menurut Ruslan (1998:25), yaitu :

1. *Communicator*

Komunikator yang memiliki kemampuan bertindak sebagai mediator dan persuador baik secara langsung maupun tidak langsung melalui media cetak atau elektronik dan lisan. Komunikasi manajemen dalam prakteknya bersifat tiga dimensi, yaitu komunikasi vertikal, horisontal dan eksternal.

2. *Back up management*

Praktisi *public relations* yang melaksanakan dukungan atau menunjang kegiatan lain seperti bagian manajemen promosi, pemasaran, operasional, personalia dan sebagainya untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu kerangka tujuan pokok organisasi.

3. *Image maker*

Praktisi *public relations* yang menciptakan suatu citra atau publikasi positif yang merupakan prestasi, reputasi dan

sekaligus menjadi tujuan utama bagi aktivitas dari praktisi *public relations* di dalam melaksanakan manajemen kehumasan suatu organisasi dan produk yang diwakilinya.

## **2. Manajemen**

Dalam setiap kegiatan organisasi tentu ada yang mengatur dan mengarahkan tindakan-tindakan individu atau kelompok supaya tujuan dapat tercapai secara efektif. Manajer adalah orang yang mengatur dan mengarahkannya. Pada umumnya manajer menjalankan proses manajemen. Menurut Massie, JosephL (1983:4) manajemen adalah proses yang mengarahkan langkah-langkah kelompok manunggal menuju tujuan yang sama. Proses ini melibatkan teknik-teknik yang digunakan oleh sekelompok orang-orang terkemuka untuk mengkoordinasikan aktivitas orang lain. Jadi secara singkat dapat dikatakan bahwa manajemen adalah menjalankan sesuatu melalui orang lain. Manajer menyelesaikan urusan-urusan melalui orang-orang lain. Manajer juga mengambil keputusan, mengalokasi sumber daya dan mengarahkan kegiatan orang-orang dalam mencapai tujuannya. Sofyandi dan Garniwa (2007:29) mengatakan bahwa peranan manajer disini adalah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen seperti: merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan melakukan tindakan pengawasan dari setiap kegiatan yang dilakukan organisasi.

### **3. Staff**

*Staff* adalah istilah lain dari karyawan. Menurut Ahyari, Agus (1979:55) secara garis besar, karyawan adalah individu yang bekerja di organisasi yang didasarkan atas tiga keinginan utama, antara lain keinginan ekonomis, sosial, dan *psychologis*. Setiap karyawan yang bekerja di suatu organisasi berharap ketiga keinginan tersebut dapat terpenuhi. Di samping itu, apabila pimpinan organisasi cukup bijaksana maka akan berusaha mempelajari keinginan-keinginan karyawannya untuk diarahkan sesuai dengan tujuan organisasi.

### **4. Koalisi Dominan**

Suatu organisasi dapat dikatakan berhasil apabila hubungan internalnya, yaitu atasan dan bawahan dapat berjalan secara kompak. Atasan yang dimaksud adalah manajer sedangkan bawahan yang dimaksud adalah karyawan. Relasi yang baik dapat tercipta jika organisasi memberi tahu apa yang sedang terjadi (manajer ke karyawan) dan begitu pula sebaliknya. Organisasi perlu mendengarkan pendapat dari para karyawan tentang apa yang sedang terjadi (karyawan ke manajer). Ketika dua hal tersebut dapat terjadi maka komunikasi yang tercipta akan lebih tertata. Dalam artian apabila komunikasi dua arah dapat terjalin akan mendukung tercapainya tujuan organisasi secara optimal. Tujuan organisasi dapat tercapai apabila kekuasaan di suatu organisasi dapat dijalankan dengan bijak.

Menurut Cutlip, Center and Broom (2007:259), kekuasaan adalah kemampuan untuk mempengaruhi hasil keputusan di dalam organisasi dan koalisi dominan memegang kekuasaan terkuat di dalam organisasi. Dengan kata lain tujuan organisasi dapat tercapai apabila kekuasaan di suatu organisasi dapat dijalankan. Kekuasaan terbagi menjadi dua jenis, yaitu kekuasaan formal dan kekuasaan informal. Kekuasaan formal ada di tangan pejabat resmi sedangkan kekuasaan informal dipegang oleh orang-orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sesuai dengan keinginannya namun tidak melalui perintah resmi.

Siapapun yang memiliki kedudukan di dalam koalisi dominan maka perlu memahami permasalahan yang terjadi sebelum akhirnya menanggapi permasalahan tersebut melalui sebuah keputusan. Menurut Mintzberg, Raisinghani, and Theoret (1976) yang dikutip dalam Grunig, James. E (1992:94) keputusan adalah komitmen spesifik untuk melakukan suatu tindakan. Keputusan teknis dibuat dengan urutan waktu yang cukup singkat dan seringkali melibatkan satu pembuat keputusan.

Apabila praktisi *public relations* digunakan sebagai fungsi manajemen yang penting dan tidak dianggap hanya sekedar fungsi teknis yang bertugas mengimplementasikan strategi komunikasi yang diputuskan oleh orang lain maka dapat masuk dalam koalisi dominan. Oleh karenanya siapa pun yang memiliki kedudukan di dalam koalisi dominan perlu untuk memahami permasalahan yang terjadi sebelum akhirnya menanggapi permasalahan tersebut melalui sebuah keputusan. Dikarenakan keputusan sangat mempengaruhi kesuksesan masa depan dan

nasib organisasi. Jadi memang diperlukan kesepakatan pemahaman atas konsep *public relations* yang seharusnya diberlakukan antara manajemen dengan praktisi *public relations*.

## **5. Penstrukturan Adaptif**

Penstrukturan adaptif adalah bagaimana komunikasi antar anggota organisasi di dalam struktur sehingga terdapat kekuasaan di setiap bidang atau divisi. Kekuasaan harus mengikuti aturan yang sifatnya tradisi dalam sebuah organisasi. Dengan kata lain ada tata cara dalam organisasi, seperti struktur organisasi. Menurut West, Richard & Turner, Lynn H. (2008:301), kekuasaan dipandang sebagai kemampuan untuk mencapai hasil dan hal tersebut membuat kita mampu mencapai tujuan kita. Kekuasaan yang dimaksudkan disini adalah penerapan keinginan personal terhadap orang lain.

Menurut John French and Bertrand Raven (1959) yang diutip dalam West, Richard & Turner, Lynn H. (2008:304), ada lima dasar kekuasaan sosial dalam menggambarkan berbagai tipe sumber daya otoritas, pertama adalah kekuasaan penghargaan (*reward power*) yang didasarkan pada persepsi seseorang bahwa orang lain memiliki kemampuan untuk memberikan penekanan yang positif. Dengan kata lain atasan berhak memberikan *reward* pada bawahan. Sedangkan yang kedua adalah kekuasaan koersif yang didasarkan pada harapan bahwa seorang individu mempunyai kemampuan untuk memberikan hukuman. Dengan kata lain atasan mempunyai kuasa

untuk memberikan *punishment*. Kemudian yang ketiga ada kekuasaan referen, dimana seorang individu mempunyai kemampuan untuk mendapatkan ketaatan berdasarkan pada fakta bahwa hubungan pribadi telah terbentuk antara kedua partisipan. Dengan kata lain ada dasar hubungan yang akrab antara atasan dan bawahan. Setelah itu ada yang disebut dengan kekuasaan legitimasi, yaitu persepsi bahwa orang lain mempunyai kemampuan untuk menggunakan pengaruh arena posisi atau gelarnya. Dapat dikatakan bahwa kredibilitas seseorang tinggi karena pengalaman. Kekuasaan yang terakhir adalah kekuasaan pakar (*expert power*) yang artinya adalah kemampuan seseorang untuk menggunakan pengaruhnya terhadap orang lain berdasarkan pengetahuan atau keahlian yang dimilikinya.

## **G. METODOLOGI PENELITIAN**

Suatu penelitian yang akan dilakukan membutuhkan data berupa fakta atas masalah yang terjadi. Penelitian yang digunakan oleh penulis adalah studi kasus - deskriptif kualitatif. Dimana dalam menggunakan teknik ini terdapat obyek penelitian yang secara khusus ditelaah supaya hasil penelitiannya mampu menggali substansi terperinci dan menyeluruh dibalik fakta. Penulis tertarik menggunakan metode penelitian kualitatif karena penulis bisa mendapatkan data yang kaya, manusiawi, tajam dan seringkali lebih membuka wawasan.

### **1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Pengertian penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2013:1) adalah jenis penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, (sebagai lawannya

adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Penelitian kualitatif ini digunakan untuk menemukan fenomena yang terjadi mengenai pemahaman konsep *public relations* (PR) pada manajemen yaitu Mirota Kampus *Training Center* (MKTC) *manager*, *store manager* dan *staff* PR Mirota Kampus.

## 2. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Studi kasus menurut Yin (2013:18) adalah suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena di dalam konteks kehidupan nyata, apabila batas-batas antara fenomena dan konteks tidak tampak dengan tegas, dan multi sumber bukti dimanfaatkan. Metode studi kasus memusatkan perhatian pada satu obyek tertentu yang diangkat sebagai sebuah kasus untuk dikaji secara mendalam sehingga mampu membongkar realitas di balik fenomena. Kekuatan unik dari studi kasus adalah kemampuannya untuk berhubungan sepenuhnya dengan berbagai jenis bukti berupa dokumen, peralatan, wawancara dan observasi. Bukti-bukti dapat diperoleh melalui teknik wawancara dengan pihak Mirota Kampus *Training Center* (MKTC) *manager*, *store manager* Mirota Kampus dan *staff public relations* Mirota Kampus serta dokumen pendukung lainnya terkait dengan kasus yang diangkat.

### 3. Obyek Penelitian

Obyek penelitiannya adalah pemahaman konsep *public relations* (PR) menurut manajemen, yaitu Mirota Kampus *Training Center* (MKTC) *manager*, *store manager* Mirota Kampus serta dari pihak *staff* PR Mirota Kampus.

### 4. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2013:62), teknik pengumpulan data yang akan penulis gunakan terdiri dari sumber data:

#### a. Sumber Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber data pertama atau tangan pertama di lapangan. Sumber data ini bisa responden atau subyek penelitian, dari hasil kuesioner, wawancara, dan observasi. Dengan kata lain langsung memberikan data kepada pengumpul data. Menurut Berger dalam Kriyantono (2007:96), wawancara adalah percakapan antara periset (seseorang yang berharap mendapatkan informasi) dan informan (seseorang yang diasumsikan mempunyai informasi yang penting untuk suatu obyek). Untuk mendapatkan data yang lebih mendalam maka peneliti menggunakan wawancara mendalam (*dept interview*) kepada tiga informan. Informan pertama adalah Mirota Kampus *Training Center* (MKTC) *manager*. Informan kedua adalah *store manager* Mirota Kampus. Sedangkan informan ketiga adalah *staff* PR Mirota Kampus. Wawancara mendalam ini dimaksudkan sebagai suatu cara pengumpulan data atau informasi dengan cara langsung bertatap muka dengan informan agar

mendapatkan data lengkap dan mendalam. Peneliti menggunakan triangulasi sebagai teknik untuk mengecek keabsahan data dalam wawancara. Menurut Moleong (1998:178), triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.

b. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Data sekunder fungsinya untuk melengkapi data primer. Data sekunder yang digunakan adalah teknik pengumpulan dokumen, yaitu mengumpulkan dokumen resmi mengenai organisasi yang menjadi obyek penelitian. Data dokumen berupa struktur organisasi dan tugas dari *staff public relations*.

5. Teknik Analisis Data

Analisis data kualitatif menurut Moleong (1998:103) adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data. Menurut *Miles and Huberman* yang dikutip dalam Sugiyono (2013:92), aktivitas dalam analisis data, yaitu reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan.

a. Reduksi data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, mencari tema dan polanya. Data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Reduksi data merupakan proses berfikir sensitif yang memerlukan kecerdasan, keluasan dan kedalaman wawasan yang tinggi.

b. Penyajian data

Setelah data direduksi, langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan menyajikan data akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi dan merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami.

c. Kesimpulan

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan mungkin dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal tetapi mungkin juga tidak karena rumusan masalah dalam penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah peneliti berada di lapangan. Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum

pernah ada. Temuan biasanya berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas.

