

STRATEGIK MANAJEMEN KOMUNIKASI PENCITRAAN LEMBAGA PENDIDIKAN

Tuti Widiastuti

Dosen Komunikasi, Universitas Bakrie Jakarta

Abstract

Currently education as a business practice cannot be avoided. As a corporation, business institution needs specific department and its staff to build and maintain relation with other institutions as in business corporation, the so called public relations. This department and its staff function to create and make bridging relation with internal and external institution on communication, understanding, acceptancy, cooperation; as helping management for public services; as a supporting system for management on public opinion; establishing and as remainder for management on the important of public services responsibility; and management support on managing changes effectively. On that way, management is possible to prevent as early warning system on the changing situation rapidly through effective communication strategically; and using communication research in formulating company policy appropriately.

Keyword: *Communication Strategic Management, Image*

PENDAHULUAN

Saat ini persaingan bisnis dalam bidang pendidikan tidak dapat dihindarkan lagi terlebih sekarang—setelah masa reformasi banyak perguruan tinggi baru yang tumbuh layaknya jamur di musim hujan. Dari sini, sebuah perguruan tinggi dituntut untuk terus bertahan dengan menjaga kualitas dan keunggulan agar dapat terus menghasilkan lulusan yang berkualitas. Dalam era globalisasi ini kebutuhan akan pendidikan berkualitas dirasakan sangatlah penting. Hal ini dapat terlihat dari semakin berkembang dan majunya bidang pendidikan tinggi di Indonesia seiring dengan tuntutan akan sumber daya manusia yang berkualitas tersebut. Oleh sebab itulah di Indonesia kini semakin banyak perguruan tinggi baru yang bermunculan. Semua perguruan tinggi berlomba untuk memberikan layanan pendidikan kepada masyarakat sebaik mungkin. Hal ini ditunjang pula oleh semakin banyaknya studi baru, seperti komunikasi yang penting untuk diberikan kepada masyarakat. Dengan demikian, timbullah suatu persaingan di antara perguruan-perguruan tinggi dalam usaha menarik minat masyarakat.

Kehadiran sebuah lembaga pendidikan di tengah-tengah pesatnya persaingan antarperguruan tinggi di Indonesia merupakan suatu hal yang diharapkan dapat memberikan warna baru. Saat ini Pola Ilmiah Pokok yang khas di berbagai perguruan tinggi mengedepankan *Entrepreneur-*

ship. Pada umumnya disiplin ilmu yang dibuka di perguruan tinggi diarahkan sedapatnya untuk menunjang kewirausahaan di Indonesia.

Meskipun demikian, seiring dengan pesatnya perkembangan perguruan tinggi di Jakarta pada khususnya, sebuah lembaga pendidikan dihadapkan pada persaingan usaha yang demikian tingginya. Banyak sudah perguruan tinggi didirikan di Jakarta karena pangsa pasar calon mahasiswa yang masih tinggi dan juga kebutuhan akan tenaga kerja berkualitas menjadikan Jakarta sebagai pusat pendirian perguruan-perguruan tinggi di tanah air. Oleh karena itu, usaha-usaha untuk terus menjalin hubungan dengan publik menjadi hal yang penting untuk diperhatikan agar muncul perhatian dan bahkan terbitnya loyalitas dari publik sasaran.

Untuk mengatasi hal itu, perlu adanya komunikasi. Komunikasi merupakan sarana paling penting bagi kehidupan setiap manusia, untuk mengerti dirinya sendiri, orang lain, dan dapat memahami lingkungannya. Dengan komunikasi orang dapat menyampaikan pesan-pesan tertentu kepada kelompok ataupun kepada masyarakat luas. Komunikasi juga memainkan peranan penting bagi kelangsungan hidup suatu organisasi, badan atau perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan bagian khusus yang menangani proses komunikasi di dalam suatu perusahaan, dan banyak perusahaan yang memanfaatkan bagian dan staf

humas sebagai penghubung antara perusahaan dengan publik internal dan publik eksternalnya.

Lembaga yang bergerak dalam bidang pendidikan tinggi memanfaatkan tugas dan fungsi bagian humas dalam melakukan kegiatan komunikasi internal dan eksternal perusahaan. Komunikasi internal dan eksternal ini berguna untuk memantau opini publik yang berkembang di dalam dan luar perusahaan yang dapat digunakan sebagai bahan perumusan dan penetapan kebijaksanaan perusahaan dalam meraih citra positif lembaga pendidikan yang lebih baik lagi.

Humas sebagai lembaga ilmiah yang mempunyai tanggung jawab terhadap masyarakat telah membentuk unit kerja Hubungan Masyarakat. Humas mempunyai tugas pokok melaksanakan, mengoordinasikan, memantau, dan menilai pelaksanaan kegiatan komunikasi antara pihak manajemen dengan publik internal dan publik eksternal. Kegiatan yang dilakukan oleh humas memiliki tujuan mengembangkan *goodwill* dan opini publik yang *favourable* atau menciptakan kerja sama berdasarkan hubungan yang harmonis dengan berbagai publik, dan kegiatan Humas dikerahkan ke dalam dan keluar perusahaan. Kegiatan-kegiatan yang ditujukan ke dalam organisasi/perusahaan disebut *Internal Public Relations* dan kegiatan-kegiatan yang ditujukan keluar disebut *External Public Relations*.

Paul Argenti (2003) menyebutnya dengan adanya revolusi di dalam organisasi dan adanya *turbulence* dalam organisasi yang pada akhirnya strategi manajemen menjadi sangat penting. Strategi manajemen dipelajari oleh terutama sebagai orang yang bergerak dalam bidang komunikasi. Komunikasi semakin penting bagi para manajer sebab komunikasi memberikan peluang untuk memberikan kontribusi besar pada perkembangan bisnis. Agar tercapai hal tersebut di dalam bisnis maka komunikasi harus menjadi bagian dalam strategi manajemen. Artinya, orang-orang komunikasi harus bisa memberi masukan yang mempunyai nilai dan layak untuk dipertimbangkan di dalam proses strategi manajemen sehingga harus pula memiliki kompetensi dan legitimasi. Oleh karena itu, banyak jabatan yang tadinya sektoral seperti *public relations* menjadi *corporate communication* karena dianggap sebagai jabatan yang memiliki strategi manajemen.

Strategi manajemen melibatkan keputusan dan tindakan yang mempunyai dampak jangka panjang. Artinya, analisis dalam membuat keputusan-keputusan pada setiap tindakan yang dilakukan harus dimiliki *Turbulence*, perubahan industri, dan globalisasi sebenarnya merupakan *competitive* dalam *competition*. Oleh karena itu, peningkatan *competitive* dilakukan dengan cara kolaborasi atau konfrontasi. Dalam globalisasi dikatakan ada dua peluang, yaitu peluang persaingan dengan menunjukkan kelebihan masing-masing dan peluang untuk berkolaborasi sehingga ada yang namanya *strategic alliance* dan ada yang namanya persaingan murni.

Strategi manajemen menjadi penting dan sadar atau tidak setiap orang akan terkena dampaknya (internal atau eksternal) karena strategi manajemen melibatkan putusan puncak. Strategi manajemen tidak dapat dirumuskan tanpa adanya keputusan dari puncak, tanpa keterlibatan dan tanpa komitmen dari pimpinan puncak. Strategi manajemen selalu melibatkan sumber daya yang besar dari organisasi. Misalnya, apabila seseorang menduduki sebuah jabatan maka arti dari jabatan tersebut adalah bahwa seseorang akan merencanakan apa yang harus dikerjakan dan bagaimana merencanakannya, bagaimana menggunakan sumber daya, untuk apa dan bagaimana merumuskan dan melakukan program.

Sekarang ada yang namanya *informative power*, yaitu siapa yang memiliki informasi maka dia memiliki kekuasaan. Informasi yang datang dari orang yang memiliki jabatan akan lebih berpengaruh dibanding informasi yang datangnya dari karyawan biasa saja. Strategi manajemen pun harus memiliki penilaian terhadap kondisi lingkungan sehingga lingkungan internal dan eksternal menjadi sangat penting.

Demikian pula halnya dengan lembaga yang bergerak di bidang pendidikan. Membina hubungan baik dengan publik internal dan eksternalnya merupakan hal yang tidak dapat dianggap enteng karena hubungan baik antara lembaga dengan publiknya dapat menghasilkan suatu kondisi yang saling menguntungkan. Di satu sisi, pihak lembaga dapat memberikan pelayanan akademik dan administrasi yang baik kepada civitas akademika di dalam kampus, dan di lain sisi pihak publik eksternal dapat menciptakan kondisi kondusif,

aman, dan tertib sehingga melancarkan kegiatan atau proses belajar-mengajar di kampus.

Fungsi manajemen yang khas adalah mendukung pembinaan dan pemeliharaan jalur bersama antara organisasi dengan publiknya mengenai komunikasi, pengertian, penerimaan, dan kerja sama; melibatkan manajemen dalam permasalahan atau persoalan; membantu manajemen menjadi tahu dan tanggap terhadap opini publik; menetapkan dan menekankan tanggung jawab manajemen untuk melayani kepentingan publik; mendukung manajemen dalam mengikuti dan memanfaatkan perubahan secara efektif. Dengan demikian, manajemen dapat bertindak sebagai sistem peringatan dini dalam membantu mengantisipasi kecenderungan menggunakan penelitian dan teknik komunikasi yang sehat, etis sebagai sarana utama pengumpulan sumber data untuk dijadikan bahan perumusan kebijakan organisasi/perusahaan yang tepat.

PEMBAHASAN

Pengertian dan Fungsi Humas

Hubungan Masyarakat (humas) yang merupakan persamaan dari kata bahasa Inggris *Public Relations* (PR) mempunyai beberapa definisi. Todd Hunt dan James E. Grunig (Guth & Marsh, 2003: 5) mendefinisikan *Public Relations* sebagai: “*the management of communication between organization and its publics*” PR adalah manajemen komunikasi antara organisasi dan publik-publiknya. *Public Relations* menurut Howard Bonham: “*Public Relations is art of bringing about better public understanding which breeds greater public confidence for any individual or organization*”. *Public Relations* adalah suatu seni untuk menciptakan pengertian publik yang lebih baik, yang dapat memperdalam kepercayaan publik terhadap seseorang atau suatu organisasi.

Sementara itu, menurut Cultip dan Center (1982): “*Public Relation is the management function which evaluates public attitudes, identifies the policies and procedures of an individual or an organization with the public interest, and plans and executes a program of action to earn public understanding and acceptance.*” Menurut penulis, terjemahan bebas dari definisi tersebut adalah, *Public Relations* merupakan fungsi manajemen

yang menilai sikap publik, mengidentifikasi kebijakan dan tata cara seseorang atau organisasi demi kepentingan publik serta merencanakan dan melakukan suatu program kegiatan untuk meraih pengertian dan dukungan publik.

Dari uraian di atas maka *Public Relations* dapat dianggap sebagai alat untuk dapat menciptakan hubungan dengan siapa saja yang dapat membawa keuntungan dan kemajuan bagi organisasi atau lembaganya. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa fungsi PR adalah:

- a. Menunjang kegiatan manajemen dan mencapai tujuan organisasi atau perusahaan yang diwakilinya.
- b. Membina hubungan yang harmonis antara organisasi dengan berbagai publik, baik hubungan ke dalam (*internal relations*) maupun hubungan keluar (*eksternal relations*) untuk meningkatkan kerja sama.
- c. Menciptakan komunikasi dua arah (timbang balik) dengan menyebarkan informasi dan publikasi organisasi kepada publik dan sebaliknya, menyalurkan opini publik kepada organisasi.
- d. Melayani publik sebaik mungkin dan memberikan nasihat (*advice*) kepada pimpinan organisasi dengan tidak mengabaikan kepentingan umum.
- e. Bersikap bahwa tujuan dan sasaran itu dalam pengertian, bukan memperoleh keuntungan semata (benefitas), melainkan terampil dalam memadukan keuntungan dengan motivasi dan tanggung jawab sosialnya.
- f. Bersikap dan berkemampuan mendengar (*listening*) mengenai aspirasi-aspirasi yang ada di dalam publik internal dan eksternalnya.
- g. Bersikap dan terampil dalam menerjemahkan atau mengoperasionalkan secara aktif kebijakan-kebijakan perusahaan dalam arti sempit dan mengaitkannya dengan kebijakan pemerintah dalam arti luas.

Berdasarkan uraian fungsi PR/humas di atas, dalam praktiknya bagian humas mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk menjalin hubungan atau komunikasi yang baik dengan semua pihak. Jadi *Public Relations* (PR) di sini berfungsi sebagai mata untuk melihat apakah operasional seluruh *store* berjalan dengan baik atau tidak karena

bila tidak berjalan dengan baik akan menimbulkan keluhan bagi publik Selain sebagai mata, fungsi PR/humas juga sebagai telinga untuk mendengar segala keluhan, dari publik dan sebagai tangan bagi perusahaan dalam menyalurkan informasi melalui program-program sehingga dapat menciptakan dan membangun citra perusahaan yang positif.

Humas dapat dianggap sebagai alat untuk menciptakan hubungan dengan siapa saja yang dapat membawa keuntungan dan kemajuan bagi organisasi atau perusahaan. Fungsi humas adalah menumbuhkan dan mengembangkan hubungan baik antara lembaga atau organisasi dengan publiknya, intern maupun ekstern, dalam rangka menanamkan pengertian, menumbuhkan motivasi dan partisipasi publik dalam upaya menciptakan iklim pendapat (opini publik) yang menguntungkan organisasi atau perusahaan.

Dilihat dari fungsi humas di atas, maka sasaran yang diambil adalah menciptakan opini publik yang menguntungkan dari kedua belah pihak, baik dari perusahaan maupun publiknya. Humas harus selalu menjaga itikad yang baik dengan masyarakat (publik) sehingga masyarakat juga memiliki opini yang baik terhadap perusahaan tersebut. Selain untuk memperoleh opini publik yang menguntungkan, humas dituntut untuk dapat menjalin hubungan yang harmonis. Jadi humas erat hubungannya dengan pembentukan opini publik dan perubahan sikap.

Dalam Humas, publik diklasifikasikan menjadi :

Internal Publik

Internal publik merupakan publik di dalam organisasi atau perusahaan yang jelas dan mempunyai kepentingan di dalamnya. Publik tersebut adalah karyawan (*employee*) dan keluarga karyawan, dan pemegang saham (*shareholder*). Berdasarkan pengelompokan itu maka terdapatlah hubungan khusus dengan mereka, yakni yang biasa disebut hubungan karyawan (*employee relations*) dan hubungan pemegang saham (*shareholder relations*). Petugas humas senantiasa memelihara komunikasi yang baik dengan kelompok-kelompok tersebut.

Eksternal Publik

Eksternal publik merupakan publik di luar organisasi atau perusahaan yang mempunyai kepentingan dan yang diharapkan ada kaitan kepentingan publik tersebut yang meliputi masyarakat sekitar, penyalur, langganan dan relasi, pembeli dan pemasok, distributor, media massa, dan lain-lain.

Pengertian dan Proses Pembentukan Citra

Citra dari publik biasanya berakar pada nilai-nilai yang dapat dipercaya dari sebuah perusahaan atau organisasi yang secara nyata diberikan individu berupa pandangan atau persepsi. Proses akumulasi dari nilai-nilai yang dikembangkan oleh individu-individu tersebut akan menjadi opini publik. Opini publik yang lebih luas dan abstrak dinamakan citra (*image*). Citra tidak berbentuk dan tidak terlihat karena merupakan penilaian dari diri seseorang.

Citra merupakan tujuan pokok suatu perusahaan. Terciptanya suatu citra perusahaan (*corporate image*) yang baik di mata khalayak atau publiknya akan banyak menguntungkan. Citra adalah kesan yang timbul karena pemahaman akan suatu kenyataan. Berdasarkan pemahaman terhadap citra, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa citra adalah gambaran diri yang positif atau yang baik tentang sesuatu yang ingin diproyeksikan agar tujuan yang akan dicapai dapat diterima dengan baik oleh penerimanya. Menurut Jefkins (1995), dalam konteks humas citra diartikan sebagai kesan, gambaran, atau impresi yang tepat (sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya) atas sosok keberadaan berbagai kebijakan personel produk atau jasa-jasa dari suatu organisasi atau perusahaan.

Citra juga dianggap sebagai aset bisnis maka dengan memiliki citra yang baik perusahaan yang bersangkutan akan menerima kepercayaan dari masyarakat. Sementara itu, menurut Frank Jefkins (1995), citra perusahaan adalah citra yang berhubungan dengan organisasi itu sendiri, yang berhubungan dengan produk atau jasa misalnya keinginan untuk mencapai stabilitas perusahaan, kualitas produk, keberhasilan ekspor, mempunyai tanggung jawab sosial serta keberhasilan dalam program kerja. Kesemuanya itu mampu mendorong identitas perusahaan yang kemudian memperoleh *image* atau citra yang positif di mata publiknya.

Seperti telah dikatakan di atas, citra dari publik berlandaskan pada nilai-nilai yang dapat dipercaya dari suatu organisasi yang secara nyata diberikan individu, berupa pandangan atau persepsi. Persepsi merupakan kecenderungan individu yang akan membentuk suatu opini yang lama kelamaan akan menjadi opini publik.

Persepsi ditentukan oleh faktor-faktor seperti:

- latar belakang budaya
- pengalaman masa lalu
- nilai-nilai yang dianut
- berita-berita yang berkembang

Persepsi individu masih tersembunyi sampai suatu masalah timbul dan saat dikonfirmasi individu-individu itu akan menyatakan opininya. Opini ini akan mengkristal dalam bentuk pro dan kontra. Dalam perdebatan selanjutnya opini ini akan menjadi sebuah konsensus yang disebut dengan "Opini Publik yang lebih luas dan bersifat abstrak yang disebut Citra".

Citra berbeda-beda, beberapa jenis citra yaitu :

1. Citra Bayangan atau Citra Cermin (*Mirror Image*)

Citra bayangan adalah citra yang dianut oleh orang mengenai pandangan luar tentang organisasinya. Citra ini sering kali tidak tepat, bahkan hanya sekedar ilusi, sebagai akibat dari tidak memadainya informasi, pengetahuan ataupun pemahaman yang dimiliki oleh kalangan dalam organisasi itu mengenai pendapat atau pandangan pihak-pihak luar. Citra ini melekat pada orang dalam atau anggota organisasi biasanya pada pemimpinnya dari anggapan pihak luar tentang organisasinya. Citra ini cenderung positif bahkan terlalu positif karena kita biasa membayangkan hal yang serba hebat mengenai diri sendiri sehingga kita pun percaya bahwa orang-orang lain juga memiliki pandangan yang sama terhadap diri kita. Tentu saja pendapat ini tidak pada tempatnya karena hampir semua orang memiliki fantasi. Melalui penelitian yang mendalam akan segera terungkap bahwa citra bayangan itu hampir selalu tidak tepat atau tidak sesuai dengan kenyataan yang sesungguhnya.

2. Citra yang Berlaku atau Citra Kini (*Current Image*)

Citra ini adalah suatu pandangan yang melekat pada pihak luar mengenai suatu organisasi. Sama halnya dengan citra bayangan, citra yang berlaku tidak selamanya, bahkan jarang sesuai dengan kenyataan karena semata-mata terbentuk dari pengalaman atau pengetahuan orang-orang luar yang biasanya tidak memadai. Biasanya pula, citra ini cenderung negatif. Citra ini sepenuhnya ditentukan oleh banyak sedikitnya informasi yang dimiliki oleh publik luar tentang organisasi kita.

3. Citra Harapan atau Citra Keinginan (*Wish Image*)

Citra ini adalah suatu citra yang diinginkan oleh pihak manajemen. Citra ini tidak sama dengan citra yang sebenarnya. Biasanya citra yang diharapkan lebih baik atau lebih menyenangkan daripada citra yang ada. Secara umum citra yang diharapkan adalah sesuatu yang berkonotasi positif. Citra yang diharapkan itu biasanya dirumuskan dan diperjuangkan untuk menyambut sesuatu yang relatif baru, yaitu ketika khalayak belum memiliki informasi yang memadai mengenainya.

4. Citra Lembaga (*Corporate Image*)

Citra ini adalah citra dari suatu organisasi secara keseluruhan, jadi bukan citra atas produk dan pelayanannya. Citra perusahaan ini terbentuk oleh banyak hal. Hal-hal yang positif tentang perusahaan dapat meningkatkan citra perusahaan. Citra ini berkaitan dengan sosok perusahaan sebagai tujuan utamanya, bagaimana menciptakan citra perusahaan yang positif, lebih dikenal serta diterima oleh publiknya, mungkin dalam sejarahnya, kualitas produk dan pelayanannya yang sama, keberhasilan dalam bidang marketing, atau barangkali tanggung jawab sosialnya, dan lain sebagainya.

5. Citra Majemuk atau Citra Serbaneka (*Multiple Image*)

Setiap perusahaan atau organisasi pasti memiliki banyak unit dan pegawai yang memiliki perangai dan perilaku tersendiri sehingga secara tidak sengaja atau tidak sadar semua individu ini akan memunculkan suatu citra yang belum tentu sama dengan

citra organisasi atau perusahaan secara keseluruhan. Jumlah citra yang dimiliki organisasi boleh dikatakan sama banyaknya dengan jumlah pegawai yang dimilikinya. Untuk menghindari berbagai hal yang tidak diinginkan, variasi citra ini harus ditekan seminimal mungkin dan citra perusahaan, secara keseluruhan bisa ditegakkan.

6. Citra Penampilan (*Performance Image*). Citra ini lebih ditujukan pada subyeknya, bagaimana kinerja atau penampilan diri dari para profesional yang ada di perusahaan yang bersangkutan, misalnya dalam memberikan berbagai bentuk dan kualitas pelayanan agar selalu menyenangkan dan memberikan kesan yang baik pada publik.

Dari semua penjelasan di atas, maka faktor-faktor terbentuknya citra adalah berdasarkan informasi yang diterima. Yang dimaksud informasi di sini adalah mengenai bagaimana mempertahankan kualitas produk/jasa yang ditawarkan dan kualitas *service* atau pelayanan yang diberikan sehingga dapat memberikan kepuasan bagi publiknya karena jika kepuasan publik dapat terpenuhi maka publik akan mempunyai opini yang positif dan tujuan dari organisasi/perusahaan akan tercapai.

Strategi Manajemen Komunikasi

Setiap organisasi dalam menjalankan roda usahanya memiliki suatu tujuan. Untuk mencapai tujuan itu perlu diciptakan hubungan yang harmonis. Dalam organisasi hubungan tersebut dapat kita lihat dari adanya saling pengertian dan saling menguntungkan. Untuk menciptakan suatu kegiatan yang terorganisasi di dalam perusahaan tersebut diperlukan suatu badan humas sebagai alat bantu. Kegiatan yang dilakukan oleh humas berupa usaha berkesinambungan demi terciptanya suasana harmonis, baik antara perusahaan dengan masyarakat pada umumnya, maupun antarsesama karyawan pada khususnya.

Dewasa ini kehadiran humas sangat dibutuhkan dalam berbagai organisasi atau perusahaan pemerintah maupun swasta. Kehadiran humas bukan sekadar pelengkap struktur organisasi, melainkan bagian dari suatu organisasi. Keberhasilan dari berbagai instansi tidak terlepas dari

peran humas dalam menjalin kerja sama, membina hubungan baik, dan juga menciptakan komunikasi timbal balik dengan publiknya baik internal maupun eksternal.

Perusahaan sebagai sistem kerja sama mengandung bagian-bagian dan hubungan-hubungan yang diatur sebaik-baiknya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Tata hubungan tersebut berupa tata hubungan ke dalam dan tata hubungan ke luar. Tata hubungan ke dalam yaitu tata hubungan antara pimpinan dan bawahan atau antarbagian secara timbal balik di dalam lingkungan perusahaan. Tata hubungan ke luar yaitu tata hubungan antara perusahaan tersebut dengan pihak luar, misalnya perusahaan lain, publik atau golongan tertentu serta masyarakat.

Publik adalah bagian dari suatu kegiatan humas. Publik adalah sekelompok orang yang menaruh perhatian pada suatu hal yang sama, mempunyai minat dan kepentingan yang sama. Publik dapat merupakan kelompok besar atau kecil. Biasanya individu-individu yang termasuk dalam kelompok itu mempunyai rasa solidaritas terhadap kelompoknya walaupun tidak terikat oleh struktur yang nyata, tidak berada pada suatu tempat atau ruangan dan tidak mempunyai hubungan langsung.

Publik terbagi menjadi dua bagian, yaitu publik internal dan publik eksternal. Publik internal adalah publik yang menjadi bagian dari usaha atau badan atau perusahaan. Sementara itu, publik eksternal adalah orang luar atau publik umum (masyarakat) di mana organisasi atau usaha itu berada. Humas harus dapat membina hubungan baik dengan publiknya. Dengan demikian, ia hendaknya berusaha untuk mengetahui kebutuhan serta keinginan publiknya, dalam hal ini peranan serta fungsi *Public Relations* atau humas sangat penting guna menjembatani antara pihak organisasi dan publiknya.

Humas lembaga pendidikan menggunakan bentuk komunikasi seperti antarpribadi, yaitu antara pimpinan dan karyawan, pers dengan narasumber, serta karyawan dengan karyawan. bertugas membantu perkembangan dan mengadakan hubungan baik dengan semua pihak internal maupun eksternal. Semuanya itu turut menentukan roda perkembangan perusahaan secara keseluruhan.

Menciptakan dan mempertahankan citra merupakan salah satu aktivitas humas. Itu bukan merupakan hal yang mudah dilakukan karena humas dituntut untuk terus mempertahankan dan meningkatkan citra perusahaan di mata publiknya. Citra lembaga pendidikan dapat terbentuk oleh peranan humasnya dengan memberikan informasi selengkap mungkin tentang organisasinya melalui kegiatan komunikasi. Informasi yang disampaikan kepada publik adalah informasi yang disesuaikan dengan kebutuhan publik yang berbeda-beda, yang tentu saja menyebabkan kebutuhan mereka akan informasi pun berbeda-beda.

Kompleksnya aktivitas yang dilaksanakan oleh perusahaan yang meliputi berbagai bidang dalam suatu perusahaan menyebabkan peranan komunikasi dan informasi yang lancar menjadi tuntutan yang tidak dapat ditawar lagi. Humas lembaga pendidikan berperan aktif dalam pengelolaan suatu bentuk lembaga pendidikan melalui kegiatan-kegiatannya. Majunya suatu organisasi/perusahaan sangat dipengaruhi oleh peran humas yang bersangkutan, karena humas berperan sebagai penghubung antara organisasi/perusahaan dengan publiknya.

Analisis Internal Perusahaan

Publik internal merupakan sekelompok orang yang menaruh perhatian pada suatu hal yang sama, mempunyai minat dan kepentingan yang sama dalam sebuah organisasi/perusahaan. Publik dapat merupakan kelompok kecil, terdiri atas orang-orang dengan jumlah sedikit, juga dapat merupakan kelompok besar. Individu-individu yang termasuk dalam kelompok itu mempunyai rasa solidaritas terhadap kelompoknya, terikat oleh struktur yang nyata, berada pada suatu tempat atau ruangan dan mempunyai hubungan langsung.

Dalam perusahaan terdapat suatu kegiatan untuk menanamkan dan memperoleh pengertian, *good-will*, kepercayaan, penghargaan pada dan dari publik suatu perusahaan khususnya. Dalam perusahaan terdapat suatu usaha untuk mewujudkan hubungan yang harmonis antara manajemen dengan publik internalnya berupa usaha untuk memberikan atau menanamkan kesan yang menyenangkan sehingga akan timbul opini publik internal yang menguntungkan bagi kelangsungan hidup organisasi/perusahaan.

Tiga hal penting bagi keberhasilan suatu perencanaan strategis dalam mengelola publik internal, antara lain:

1. Konsisten, dilakukan secara terus-menerus dalam suatu kurun waktu tertentu.
2. Realistis, perencanaan strategis dibuat dengan mengukur kemampuan perusahaan.
3. Dilaksanakan secara cermat, dengan perencanaan strategis diharapkan pelaksanaan yang akan dilakukan bisa secermat mungkin.

Dalam menganalisis lingkungan internal digunakan *resources-based analysis*. *Resource based* merupakan gerakan tahun 1990-an yang sekarang muncul lagi sebagai *strategic thinking*, yaitu memadukan berbagai kompetensi di perusahaan untuk membuat sesuatu yang baru. Suatu perusahaan yang sudah berdiri kemungkinan belum memberdayakan sumber daya yang dimilikinya. Untuk meningkatkan kapasitas produksinya jangan lagi melihat produk lain, tapi bagaimana memaksimalkan sumber daya yang ada.

Faktor internal kunci sebagai kekuatan atau kelemahan potensial:

- Pemasaran
- Keuangan dan akuntansi
- Produksi, operasi, teknik
- Personalia
- Manajemen mutu
- Sistem informasi
- Organisasi dan manajemen umum

Pelaksanaan kegiatan yang bertujuan untuk menjaga hubungan baik antara perusahaan dan karyawannya dapat diciptakan bila pimpinan memperhatikan kepentingan para karyawan baik ditinjau dari segi ekonomi, sosial maupun psikologis. Kesejahteraan seperti kesehatan dan tempat bekerja para karyawan dapat mempengaruhi kelancaran aktivitas dalam perusahaan tersebut. Adanya faktor saling mendukung antara perusahaan dengan karyawan akan membuat suatu perusahaan menjadi solid dan stabil. Dan pada akhirnya, kelancaran aktivitas dalam perusahaan akan bermuara kepada peningkatan produktivitas perusahaan, baik dilihat secara kuantitas maupun kualitas, bentuk produk-produk barang atau pemberian jasa yang ditawarkan kepada publik sasarannya (konsumen).

Diharapkan dari terjaganya hubungan yang baik antara perusahaan dengan karyawannya akan timbul hasil positif, yaitu karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh pihak perusahaan. Dengan demikian, tercipta rasa memiliki (*sense of belonging*), loyalitas, motivasi, kreativitas, dan karyawan ingin mencapai prestasi kerja semaksimal mungkin. Di samping itu, keadaan itu akan mengurangi dampak negatif terhadap manajemen suatu perusahaan, seperti timbulnya rasa jenuh dan bosan bagi para karyawan.

Linda A. Jerris menyatakan bahwa program *training*/pelatihan juga dapat memberikan informasi dan pengalaman saat bekerja yang dapat membantu karyawan menjadi lebih berkualitas sesuai dengan tugas yang diberikan dan pekerjaan mereka. Program pelatihan memiliki tujuan sebagai berikut:

- Untuk meningkatkan produktivitas karyawan, baik kualitasnya maupun kuantitasnya.
- Untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, dan bahan baku.
- Untuk mengurangi kerusakan barang dan produksi karena dengan pelatihan, karyawan akan menjadi tahu dan ahli dalam melaksanakan pekerjaannya.
- Mengurangi tingkat kecelakaan karyawan.
- Untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik. Pemberian pelayanan yang baik merupakan daya tarik yang sangat penting bagi konsumen.
- Menjadikan moral karyawan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya.
- Kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya akan lebih baik.

Program *training* memiliki tujuan untuk memberikan manfaat, baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan di mana karyawan itu bekerja. *Training* adalah investasi perusahaan yang sangat penting. Mendapatkan kepuasan sebagai imbalan atas investasi kita, *training* bagi keseluruhan aktivitas bisnis perusahaan. Oleh karena itu, *training* harus memberikan manfaat bagi kedua belah pihak.

Beberapa manfaat yang didapat dari *training*
Benefits to employee:

1. *Increases job satisfaction* (meningkatkan kepuasan kerja)
2. *Aids safety and hygiene* (menanamkan keselamatan dan kebersihan kerja)
3. *Raises staff morale* (menumbuhkan moral staf)
4. *Allows employee to reach experienced worker standart more quickly* (memberikan kesempatan bagi karyawan untuk meraih pengalaman kerja yang standar lebih cepat)
5. *Increases flexibility of staff* (meningkatkan fleksibilitas staf)

Benefits to employer:

1. *Increases profits* (meningkatkan laba)
2. *Raises standart of performance* (meningkatkan standar kinerja)
3. *Maximizes the uses of resources* (memaksimalkan penggunaan sumber daya yang ada)
4. *Reduce waste* (mengurangi sampah)
5. *Reduces complaints* (mengurangi keluhan-keluhan)
6. *Aids recruitment of staff* (membantu perekrutan staf)
7. *Lower turnover* (mengurangi pergantian karyawan)
8. *Helps succession planning* (membantu pencapaian perencanaan)
9. *Improves cutomer satisfaction* (meningkatkan kepuasan pelanggan)

Marry L. Tanke (1990) juga menyebutkan beberapa tujuan diadakannya *training* lainnya dan kesemuanya itu berhubungan erat untuk memaksimalkan keahlian dan kemampuan karyawan. Oleh karena itu bahwa dapat dikatakan tujuan *training* adalah menciptakan lingkungan usaha yang aman, baik bagi karyawan maupun bagi konsumen atau pelanggan, mencegah kecelakaan, mengukur tingkat keamanan, untuk meningkatkan kepuasan para karyawan, mengurangi biaya *turnover*, menyediakan tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang diberikan, meningkatkan keterampilan dan kemampuan performa dari sumber daya manusia, meningkatkan produktivitas, meningkatkan

efisiensi tenaga kerja dan mengembangkan atau memperluas kesempatan dipromosikan.

Peserta yang akan mengikuti pelatihan dari suatu perusahaan adalah karyawan baru dan lama, baik tenaga operasional atau karyawan manajerial. Karyawan baru yaitu karyawan yang baru diterima bekerja di suatu perusahaan. Mereka diberi pengembangan agar memahami, terampil, dan ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga para karyawan dapat bekerja lebih efisien dan efektif pada jabatan/pekerjaannya. Pelatihan karyawan baru perlu dilaksanakan agar teori dasar yang telah mereka kuasai dapat diimplementasikan secara baik dalam pekerjaannya. Untuk karyawan lama pelatihan juga diperlukan untuk menyegarkan suasana kerja dan untuk meningkatkan keterampilan yang sudah dimiliki.

Metode-metode latihan adalah sebagai berikut:

1. *On the job training*

Para peserta latihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas.

2. *Vestibule*

Adalah metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut.

3. *Demonstration and Example*

Metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan suatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan.

4. *Simulation*

Merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya, tapi hanya merupakan tiruan saja.

5. *Apprenticeship*

Metode ini adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga karyawan baru yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

6. *Classroom*

Metode pertemuan di dalam kelas meliputi pengajaran, rapat, studi kasus, *role playing*, diskusi, dan seminar.

Agar program *training* ini dapat berhasil dan berjalan dengan lancar sehingga segala materi yang disampaikan kepada karyawan baru dapat diterima dengan baik dan diimplementasikan pada saat kegiatan operasional sehari-hari maka diperlukan *trainer* yang profesional. Syarat-syarat *trainer* yang profesional adalah sebagai berikut:

a. *Teaching skills*

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan untuk mendidik dan mengajarkan, membimbing, memberikan petunjuk, dan mentransfer pengetahuannya kepada peserta. Ia harus dapat memberikan semangat, membina, dan mengembangkan kemampuan peserta untuk bekerja mandiri serta dapat menumbuhkan kepercayaan pada dirinya.

b. *Communication skills*

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan komunikasi, baik lisan maupun tulisan secara efektif: suaranya jelas, tulisannya baik, dan kata-katanya mudah dipahami peserta.

c. *Personal authority*

Seorang pelatih harus memiliki wibawa terhadap peserta. Ia harus berperilaku baik, sifat dan kepribadiannya disenangi, kemampuan dan kecakapan diakui.

d. *Social skills*

Seorang pelatih harus mempunyai kemahiran dalam bidang sosial agar terjalin kepercayaan dan kesetiaan dari para peserta. Ia harus suka menolong, objektif, dan senang jika anak didiknya maju, serta menghargai pendapat orang lain.

e. *Technical competent*

Seorang pelatih harus berkemampuan teknis, kecakapan teoretis, dan tangkas dalam mengambil suatu keputusan.

f. *Stabilitas emosi*

Seorang pelatih tidak boleh berprasangka jelek terhadap anak didiknya, tidak boleh cepat marah, mempunyai sifat pemimpin, keterbukaan, tidak pendendam serta memberikan nilai yang objektif.

Bahwa tujuan dari evaluasi program pelatihan adalah untuk mengetahui program ini telah mencapai/mendapatkan tujuannya atau belum. Metode *training* dan hasilnya harus dievaluasi, melalui tiga tahap, yaitu :

- a. Mengecek kembali standar-standar yang digunakan karyawan segera setelah selesai menjalankan program *training*. Dalam jangka pendek: terus dipantau oleh pelatih dan supervisor mengecek kembali standar setelah *training*. Dalam jangka panjang: mengecek kembali keandalan/keterampilan karyawan
- b. Mengetes ulang karyawan tersebut yang dilakukan oleh tingkat manager.
- c. Mengukur keuntungan keuangan yang dihasilkan setelah *training* ini diadakan.

Dalam hal ini pelatihan-pelatihan yang dilakukan oleh lembaga pendidikan dirasa sangat kurang. Kalaupun ada, pelatihan yang dilakukan lebih pada untuk meningkatkan pengetahuan dan performa sumber daya manusianya dalam melakukan promosi. Bagi perguruan tinggi pelatihan karyawan berpengaruh positif pula pada proses penerimaan calon mahasiswa. Akan tetapi, tidak pada bagaimana mengupayakan bentuk-bentuk promosi yang difasilitasi oleh lembaga, melainkan mengandalkan promosi dari mulut ke mulut saja.

Analisis Lingkungan Eksternal

Banyak sekali yang harus dipertimbangkan dalam membuat manajemen strategik, dan orang komunikasi juga harus peka terhadap informasi-informasi tentang hal-hal yang terkait dengan langkah-langkah dalam pembuatan keputusan strategi. Apabila seseorang dianggap memiliki informasi strategi, maka ia akan termasuk bagian dari aliansi strategis. Hal ini bisa dianggap sebagai kelebihan dari orang-orang komunikasi yang memiliki kemampuan dan keterampilan dalam memaknai informasi verbal dan nonverbal. Oleh karena itu, dengan pengetahuannya, mereka dapat membuat suatu analisis pasar dan pesaing.

Menurut John A. Pearce II dan F.R. David, dalam *Corporation Mission Statements: The Bottom Line, Academy of Management Executive* (1987: 109-116), strategi dalam tindakan

meliputi:

- Pelanggan pasar.
- Produk jasa.
- Wilayah geografis.
- Teknologi.
- Keinginan akan kelangsungan hidup.
- Filosofi.
- Konsep diri.
- Kepedulian akan citra publik.

Pada tingkat dasar, komunikasi dapat menginformasikan dan membuat konsumen potensial menyadari keberadaan produk yang ditawarkan. Komunikasi dapat berusaha membujuk konsumen saat ini dan konsumen potensial agar berhasrat masuk ke dalam hubungan pertukaran (*exchange relationship*). Komunikasi dapat juga dijadikan sebagai pengingat bagi konsumen mengenai keberadaan produk yang pada masa lalu pernah dilakukan transaksi pertukaran pada produk itu. Konsumen diingatkan bahwa produk yang dulu itu ada, sekarang juga masih ada dan tersedia di pasar. Peran penting dari komunikasi juga berkaitan dengan hal membujuk konsumen yang saat ini dimiliki dan juga konsumen yang potensial untuk melakukan pembelian. Pesan yang disampaikan dalam komunikasi sifatnya persuasif, yaitu bagaimana membujuk konsumen agar mau melakukan tindakan pembelian.

Peran lain dari komunikasi adalah untuk membedakan (*differentiating*) produk/jasa yang ditawarkan oleh satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Upaya membedakan produk/ jasa ini dilakukan dengan mengomunikasikan kepada konsumen bahwa produk/jasa yang ditawarkan berbeda dengan produk/jasa lainnya yang sejenis. Dalam differensiasi produk/jasa, sebenarnya produk/jasa yang ditawarkan bisa berbeda dengan produk/jasa lainnya, baik secara fisik dan unsur-unsur/komposisi kandungan dalam produk/jasa. Lebih dari itu dalam *product positioning*, produk yang ditawarkan secara fisik tidak jauh berbeda, tetapi produsen membedakan produk itu dari yang lainnya dengan menanamkan suatu persepsi tertentu pada konsumen seolah-olah produk yang ditawarkan memang berbeda dari produk/jasa lainnya yang sejenis.

Pada tingkatan yang lebih tinggi, peran komunikasi tidak hanya pada mendukung transaksi dengan menginformasikan, membujuk, mengingatkan dan membedakan produk, tetapi juga menawarkan sarana pertukaran itu sendiri. Proses komunikasi yang terjadi bukan hanya sebagai alat untuk menyampaikan pesan-pesan produk, tetapi juga sebagai sarana pengantar nilai-nilai sosial kepada masyarakat. Perlu diperhatikan bahwa selain kepuasan terhadap materi informasi dalam menyampaikan pesan produk, juga ada kepuasan yang tidak nyata yang sifatnya psikologis. Kepuasan psikologis ini berkaitan dengan keserasian antara produk yang dikonsumsi dengan nilai-nilai yang dianut. Konsumen akan sangat sulit mengonsumsi produk yang bertentangan dengan nilai-nilai yang dianut bahkan jika bertentangan itu hanya pada lambang produk atau merek produk saja.

Analisis pesaing mempunyai sasaran untuk mengidentifikasi pesaing yang ada dan pesaing potensial. Mengetahui pesaing yang sudah ada dan meyakinkannya sebagai suatu kondisi yang tidak akan berubah merupakan suatu kelemahan. Karena dengan demikian kita kurang mewaspadai adanya ancaman dari para pesaing yang belum teridentifikasi. Pesaing yang sudah ada dan pesaing potensial kemudian diidentifikasi kemungkinannya gerakannya. Kecenderungan-kecenderungan gerakan pesaing umum bisa digunakan sebagai peringatan dini akan adanya bahaya persaingan. Terlebihnya, gejala-gejala baru juga bisa dipelajari melalui studi literatur dari berbagai persaingan dunia usaha. Dengan demikian, hal ini dilakukan untuk membantu perusahaan dalam menyusun strategi bersaing yang efektif.

Mengidentifikasi pesaing:

- Bagaimana perusahaan lain menetapkan batas cakupan pasar mereka?
- Sejauh mana kesamaan manfaat yang dirasakan pelanggan dari produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan lain?
- Seberapa besar komitmen perusahaan lain terhadap industri?

Kesalahan yang lazim dilakukan dalam mengidentifikasi pesaing, yaitu terlalu memperhatikan pesaing yang ada dan sudah diketahui serta kurang memperhatikan calon pendaftar

baru, terlalu memperhatikan pesaing besar dan mengabaikan pesaing kecil, mengabaikan pesaing internasional potensial, menganggap bahwa perilaku pesaing akan sama seperti perilakunya di masa yang lalu. Salah membaca isyarat yang mungkin menunjukkan adanya perubahan fokus pesaing atau penyempurnaan strategi atau taktik mereka. Terlalu menekankan pada sumber daya keuangan, posisi pasar dan strategi pesaing dan mengabaikan aset dan wujud mereka, seperti tim manajemen puncak. Menganggap bahwa semua perusahaan dalam industri menghadapi kendala atau memiliki peluang yang sama. Percaya bahwa tujuan strategis adalah mengalahkan pesaing, bukan memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan.

Dalam mengantisipasi persaingan yang semakin ketat, variabel segmentasi utama untuk pasar konsumen (sumber: Philip Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 7th ed., 1991, p. 269) dapat digunakan untuk melihat peluang-peluang yang belum tergarap dengan baik:

- Geografis: wilayah, ukuran kabupaten/*county*, ukuran kota/*standard metropolitan statistic area*, kepadatan dan iklim.
- Demografis: usia, jenis kelamin, besar keluarga, siklus hidup keluarga, penghasilan, pekerjaan, pendidikan, agama, ras, dan kebangsaan.
- Psikografis: kelas sosial, gaya hidup, dan kepribadian.
- Perilaku: kesempatan, manfaat, status pemakaian, status kesetiaan, tahap kesiapan, dan sikap terhadap produk.

Kompleksitas lingkungan global ditandai dengan adanya *global face multiple political, economic, social, dan cultural environments* yang senantiasa berubah dari waktu ke waktu. Interaksi antara lingkungan nasional dan asing yang kompleks adalah karena isu-isu kedaulatan wilayah dan besarnya perbedaan kondisi ekonomi dan sosial, pemisahan geografis, perbedaan budaya dan negara, dan variasi kesulitan afiliasi lintas negara serta kompetisi global yang kuat karena perbedaan struktur industri.

Menghadapi globalisasi, banyak perusahaan dihadapkan pada berbagai pilihan untuk membuat produk, jasa, dan layanan yang terstandardisasi.

Bila dilihat dari sisi positifnya, hal ini bisa meningkatkan profesionalisme perusahaan yang juga berdampak pada citra dan reputasi yang baik. Akan tetapi, standarisasi ini juga bisa dinilai negatif, bila kita menilik siapa pihak yang menciptakan standarisasi dan untuk kepentingan apa. Karena umumnya kriteria dirumuskan oleh perusahaan-perusahaan di negara maju yang juga diterapkan untuk negara berkembang yang belum tentu memiliki kesiapan dari berbagai segi.

Tugas penting eksternal *public relations* di sini adalah mengadakan komunikasi yang efektif, yang sifatnya informatif dan persuasif, yang ditujukan kepada publik di luar organisasi/perusahaan itu. Informasi yang diberikan harus jujur, berdasarkan fakta, dan harus diteliti kebenarannya sebab publik mempunyai hak untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya tentang sesuatu yang menyangkut kepentingannya dan komunikasi yang berlangsung harus pula timbal balik.

Masyarakat yang bermukim atau mencari nafkah di sekitar perusahaan, kantor, gudang, tempat latihan, tempat peristirahatan, atau di sekitar aset tetap perusahaan lainnya, disebut juga komunitas lokal. Dalam pelaksanaan fungsi humas, komunitas lokal dipandang sebagai suatu kesatuan dengan perusahaan yang memberi manfaat timbal balik. Hubungan timbal balik tersebut bukanlah selalu berarti bahwa komunitas adalah kumpulan orang-orang yang saling berbagi dalam memanfaatkan suatu fasilitas. Lebih jauh, komunitas adalah suatu organisme sosial yang saling berinteraksi. Bentuk kesatuan antara keduanya itu dipengaruhi oleh siapa yang datang lebih dahulu (perusahaan atau penduduk) di lokasi tersebut, dan sifat lokasi terhadap perusahaan. Hubungan timbal balik tersebut memengaruhi pola pekerjaan humas sehingga pada jenis perusahaan yang sama bisa jadi peran humas berbeda cukup jauh.

Hubungan timbal balik dengan rasa memiliki dibutuhkan oleh perusahaan agar perusahaan memperoleh dukungan komunitas. Misalnya, pemasok tenaga kerja yang tidak memerlukan fasilitas antar-jemput dan perumahan karena lokasi kerja yang dekat, tenaga kerja yang sehat dan terampil, dan tenaga kerja yang mengenal karakter perusahaan. Dukungan masyarakat juga dibutuhkan untuk turut mencegah kejadian yang tidak diinginkan, misalnya partisipasi dalam

menjaga keamanan, mencegah kebakaran, atau kerawanan lainnya.

Sebaliknya, hubungan timbal balik akan menyenangkan masyarakat karena mereka mempunyai sumber pendapatan yang baru, lingkungan yang bersih dan sehat serta dapat memanfaatkan fasilitas yang dibangun perusahaan. Secara keseluruhan bangsa ini akan mengalami keuntungan. Kesejahteraan yang meningkat merupakan potensi yang besar bagi perusahaan untuk menjual hasil produksinya. Artinya, perusahaan turut membina pasar masa depannya.

Terpilihnya suatu lokasi untuk mendirikan gedung kantor tentu bukan tanpa pertimbangan manajemen. Sebelum lokasi dipilih, umumnya perusahaan telah melakukan perhitungan dan survei melalui studi kelayakan. Lokasi tersebut bisa jadi dipilih karena dekat dengan pasar utama, dekat sumber bahan baku, atau berada di antara keduanya. Pada pihak lain dijumpai perusahaan yang memilih lokasi karena kedekatannya dengan pasar. Sifat lokasi yang demikian biasanya lebih dinamis karena perusahaan umumnya berada di kota besar, seperti Universitas Sahid. Permasalahan yang dihadapi dalam melakukan *community relations* adalah permasalahan yang biasa muncul di kota besar, seperti munculnya perkampungan kumuh, berkembangnya sektor informal contoh warung, sengketa pertanahan, bangunan tanpa izin di tanah milik perusahaan, dan kadang-kadang munculnya pencurian kecil-kecilan. Meskipun demikian, komunitas juga menyediakan peran positif yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan, misalnya pembinaan sosial yang dilakukan tokoh masyarakat setempat, munculnya jasa penyewaan rumah bagi karyawan perusahaan dan mahasiswa, dan warung-warung makan murah yang terjangkau oleh karyawan dan mahasiswa.

Riset Evaluasi dan Program Komunikasi

Riset evaluatif dilakukan untuk menilai pencapaian tujuan yang telah dilakukan melalui serangkaian kegiatan dalam organisasi. Riset ini mencoba menjawab pertanyaan apakah target di awal perencanaan kegiatan benar-benar sudah tercapai atau belum. *Strategic planning for public relations* sebenarnya digunakan untuk mengevaluasi sesuatu yang sudah terjadi. *Evaluation research*

dalam programnya kemudian dievaluasi. Kalau program sudah ada akan ketahuan program itu untuk siapa karena efektivitas program berkaitan dengan targetnya itu siapa, dengan ciri-ciri target tertentu. Dengan demikian, sebuah program akan dinilai berdasarkan ciri-ciri target yang akan diraih tersebut, kemudian metode pelaksanaan dengan asumsi teorinya betul yaitu orang yang memiliki informasi yang lebih baik akan bertindak berdasarkan informasi yang lebih baik pula.

Riset evaluasi umumnya tentang program, bisa dalam tingkatan komunikasi khusus, tingkatan mikro bukan makro. Sementara lingkup mini ingin menunjukkan bahwa anggarannya kecil dan cakupannya adalah seluruh organisasi, tapi tidak terlalu detail untuk memberikan gambaran. Tingkatan mikro merupakan tingkatan program, sedangkan yang makro merupakan tingkatan seluruh organisasi sehingga membutuhkan bermacam-macam penelitian. Untuk perusahaan besar, justru yang makro ini yang akan dilakukan. Misalnya hotel yang mengeluarkan *voucher* sebagai program *public relations* yang hanya bisa digunakan pada hari kerja.

Inti dari perencanaan strategis yaitu berdasar pada model sistem general. Umumnya orang sadar akan kampanye pemasaran dan periklanan yang terkait dengan produk dan layanan. Untuk kebutuhan perencanaan strategis, pendekatan *general system* mengintegrasikan kegiatan-kegiatan menjadi kerangka kerja bagi sebuah solusi komprehensif pada berbagai masalah komunikasi.

Dalam masyarakat komunikasi, kebanyakan kampanye bergantung pada model-model kreatif, yang tumbuh berdasarkan pengalaman-pengalaman dari penulis, produser, dan pengirim pesan. Cakupan model kreatif cenderung meyakini bahwa ketika sebuah media massa yang efektif menyampaikan pesan maka sukses pasti akan dicapai. Sebaliknya, klien dan manajer tingkat atas cenderung melihat masalah-masalah manajerial seperti tujuan, pengawasan, efektivitas biaya, dan hasil-hasil yang dapat diukur.

Perencanaan strategis merupakan sebuah alternatif yang menghadirkan sebuah perpaduan kekuatan dari teori, metodologi, prinsip-prinsip, dan teknik-teknik yang telah dibuat oleh manajemen, ilmu-ilmu sosial (termasuk komunikasi), praktik-praktik komunikasi, dan riset-riset ilmiah.

General system model (Buckley, 1967) dinyatakan bahwa semua elemen dapat dianggap sebagai bagian dari proses integrasi, antara lain semua harus mendukung tujuan utama atau seperangkat tujuan. Bagian-bagian ini terintegrasi melalui pertalian komunikasi, yang nyatanya sistem tidak bisa ada tanpa komunikasi.

Unit-unit dalam sistem manajerial terkait dengan pemrosesan informasi dan pengambilan keputusan, di mana hal tersebut diorganisasi seputar teknik dan metodologi yang mengarah pada hasil akhir. Teknik adalah prosedur-prosedur khusus yang berhubungan dengan masalah. Sementara metodologi menggabungkan teknik-teknik dan menyediakan penjelasan mengenai penilaian prosedur-prosedur khusus. Biasanya kepentingan dalam penggunaan perencanaan strategis dan dukungan terhadap model sistem berasal dari kepentingan efisiensi.

Powerful effects communication model merupakan bagian dari model kreatif yang sebagian besar didiskreditkan (Severin & Tankard, 1988: 311-330). Dalam kondisi menguntungkan sekalipun, efek-efek kampanye terukur memiliki relasi kecil pada sejumlah aktivitas komunikasi. Aktivitas percuma bahkan hanya menambah masalah, seperti pembelian ruang atau waktu media dan kontak pribadi dalam rangka memperluas khalayak, bukan merupakan hal utama bagi keberhasilan kampanye. Perhatian besar diberikan untuk perencanaan komprehensif pada sebuah kampanye, seperti dalam peninjauan akan keberhasilan dan kegagalan dari kampanye media massa.

Aktivitas-aktivitas dasar yang dapat dijadikan sebagai rangkaian kegiatan, yaitu analisis masalah, segmentasi dan analisis perilaku pada khalayak potensial, riset validasi, spesifikasi objektif, elaborasi strategi dan perencanaan pesan dan media/saluran, perencanaan kerja, penganggaran, dan evaluasi. Dengan pendekatan sistem, manajemen atau perencanaan kampanye akan menghalangi masalah yang akan dihasilkan dari rencana-rencana yang muncul secara spontan. Dengan demikian, pendekatan sistem membantu kita untuk mengantisipasi dan mengeliminasi dua sumber ambiguitas lainnya, yaitu apakah kampanye akan menyebabkan pekerjaan memuaskan dan apakah hasilnya akan terkait dengan sebab-sebab lainnya.

Di awal sebuah kampanye hal yang diperhatikan adalah masalah, yaitu mengenai apa yang sebaiknya disampaikan kepada khalayak sasaran. Identifikasi masalah dianggap mudah sepanjang mengikuti analisis efisiensi yang tidak hanya membutuhkan struktur tapi juga sistem, seperti mengumpulkan cukup informasi, menentukan metodologi dan teknik prosedur standar, serta struktur yang dapat dilakukan setahap demi setahap. Sebuah sistem juga membantu kita untuk memungkinkan terjadinya investigasi hubungan yang lengkap dan mengartikulasikan secara hati-hati alasan strategi. Hal ini merupakan perbedaan penting dari perencanaan kampanye berdasarkan perencanaan strategis atau sistem manajerial dan pendekatan kreatif.

Analisis sebuah masalah merupakan sebuah proses yang mengarahkan kita untuk mengeksplorasi, mendefinisikan dan mendefinisikan ulang. Upaya selanjutnya yang dapat dilakukan yaitu kita menginvestigasi dan menjabarkan fenomena, kemudian berusaha untuk mengelompokkan dan mengklasifikasikannya, di mana riset formal dan teori menjadikan aktivitas ini lebih efektif. Sebagai sebuah progres analisis ilmiah, hal ini juga menjadikan identifikasi masalah kampanye menjadi lebih jelas.

Satu perilaku yang dapat segera membedakan antara sebuah efisiensi profesional dalam aktivitas manajemen atau perencanaan yaitu penggunaan informasi yang dipublikasikan untuk mempelajari variabel-variabel atau hubungan-hubungan pada masalah yang diinvestigasi. Strategi yang dapat digunakan dalam menganalisis publikasi yaitu dengan menggunakan metode *information-retrieval technology*. Ketika kita sudah melengkapi riset literatur, di antaranya dengan *computer information retrieval*, *full-text searching*, atau *keywords*, kita dapat mulai menggunakan informasi untuk kemudian dianalisis dengan cara *real state ideal state analyses*, *audience segmentation*, *behavioral analysis*, dan *force field analysis*.

Real state analysis membantu kita untuk membuat sebuah tugas kritis dari sejarah masalah sebagai pertolongan dalam pemecahan masalah. Analisis ini bisa dilakukan dengan mengumpulkan sejumlah informasi dari pengalaman klien atau manajemen tingkat atas, mewawancarai ahli di bidangnya dan mewawancarai khalayak

sasaran kampanye. Sementara *ideal state analysis* menanyakan di mana posisi klien atau organisasi, dan bagaimana strategi general dapat memindahkan hal-hal terkait pada arah yang diinginkan. Untuk membuat pengumpulan informasi menjadi efisien perlu diperhatikan hal-hal sebagai berikut: tujuan global, sejarah klien atau organisasi, bagaimana masalah dikaitkan dengan informasi, segmentasi khalayak, faktor-faktor yang mengendalikan perilaku khalayak sasaran, pesan dan kelayakan, kompetisi, *positioning*, pemilihan media massa dan saluran, anggaran, dan waktu. Ketika kita sudah mengumpulkan informasi lengkap, kita harus menyatukannya dalam tulisan mengenai temuan-temuan utama dari *real state analysis* dan *ideal state analysis*.

Audience segmentation, merupakan sebuah strategi untuk mengenali bahwa sejumlah khalayak yang umumnya terbagi atas subgrup atau segmen dalam banyak kasus bukan hanya berguna secara ekonomis untuk produktivitas pada pesan kampanye bagi semua orang dalam populasi. Hal yang dilakukan dalam segmentasi khalayak, yaitu dengan mengidentifikasi segmen khalayak yang akan memberikan potensi terbaik terkait dengan masalah kita dan memastikan bagaimana setiap segmen dapat dijelaskan dalam atribut-atribut yang membantu kita untuk menspesifikasi media massa yang layak atau saluran lain yang dapat digunakan. Selain itu, faktor-faktor yang dapat dipertimbangkan dalam menyusun strategi, antara lain identifikasi segmen terkait dengan isu-isu, membedakan segmen terkait dengan dampak, mempertimbangkan kemungkinan lebih dari satu segmen, menggunakan data demografi untuk mendefinisikan segmen, meletakkan batasan dalam gambaran demografi, menguji kebutuhan akan penjabaran ganda, mempertimbangkan gaya hidup dan segmentasi psikografis, memberikan definisi operasional, menspesifikasikan%tase upaya dari setiap segmen, memverifikasi strategi segmentasi dan mencari tahu bagaimana meraih target segmen.

Behavioral analysis dapat membantu kita untuk lebih memahami proses informasi untuk mengetahui yang mana elemen utama dari analisis masalah. Untuk bisa memahami perilaku seseorang maka hal utama yang perlu dipelajari adalah *cognitive process*, yaitu studi mengenai

proses informasi manusia, berkaitan dengan faktor-faktor seperti pikiran, khususnya terpaan informasi dan perhatian atau persepsi, memori, analisis, dan orientasi aksi yang dapat menyebabkan tindakan-tindakan (Miller, 1967; Miller, Gallanter & Pilbram, 1960; Bruner, Goodnow, & Austin, 1962; Schroder, Drive, & treufert, 1967). Pikiran manusia dapat dikarakteristikan pada *cognitive complexity* (berapa banyak informasi yang dapat disimpan dalam struktur kognitif) dan *cognitive integration* (seberapa siap kita menghubungkan suatu proses sebagai upaya untuk mengevaluasi informasi atau fenomena baru). Piaget (1967, pp. 143-162), seorang *cognitive theorist* terkemuka, mengarakteristikan pembelajaran dalam hal kognitif dan sistem, seperti sistem, perkembangan struktur, integrasi, dan strategi. *Learning curve* memperlihatkan bahwa ada pada suatu titik di mana proses pembelajaran meningkat secara lambat, tapi pada titik lainnya meningkat secara tajam dan akhirnya berkurang. Hal ini juga diterapkan pada bidang seperti pemasaran dan difusi (Rogers & Shoemaker, 1971).

Konsep *cognitive plan* diperkenalkan oleh Miller (1956, 1967) dalam hubungannya dengan memori, tapi telah diperkenalkan ulang dalam konteks yang lebih luas oleh Miller, Gallanter, dan Pilbram (1960). *test-operation-test-exit* (TOTE) menyatakan bahwa jika seseorang berkonfrontasi dengan stimulus (informasi atau fenomena) tes pada awalnya untuk menentukan atribut-atribut mana yang terlibat. Penulis mendapati unit-unit TOTE menyarankan kognitif *secondary plans* terkait lainnya yang harus ada untuk implementasi keseluruhan rencana, yang disebutnya sebagai *procedure plan*. Temuan dari riset melahirkan dimensi kritis mengenai *source credibility* (Atkin, 1981, p. 175). Hal-hal lain yang perlu dievaluasi yaitu keterpercayaan, pengalaman/kompetensi, dan dinamisme/*attractiveness*. Aktivitas pemecahan masalah terkait dengan kampanye komunikasi yang ditawarkan oleh beberapa hasil penelitian yaitu *arousal, interest, desire, dan action* (AIDA). *Capacity model of attention* dari Kahneman (1973) mengindikasikan bahwa ketika seorang individu mengonfrontasikan sebuah stimulus yang membutuhkan lebih dari kapasitas yang ada, dan ketika *arousal* cukup besar maka seseorang akan menyeleksi aktivitas-aktivitas untuk mengatasi

kekurangan. Fishbein dan Ajzen (1975) menggunakan istilah *intention* untuk menggambarkan secara jelas apa yang dilihat sebagai perencanaan aktivitas pemecahan masalah, yang juga digunakan untuk mengategorikan secara spesifik tindakan-tindakan yang telah dipilih individu untuk mengimplementasikan perilaku, khususnya pada waktu tertentu.

Kemudian, *affect* terkait dengan perasaan atau emosi, baik yang positif ataupun yang negatif yang disebabkan oleh orang, fenomena, dan informasi. Selain itu, manusia juga menyeleksi informasi mana yang patut untuk diperlakukan sebagai *short-term memory* dan *long-term memory*. Melalui *selectivity* maka tidak semua informasi akan dihadapi oleh seseorang yang juga terkait dengan *belief* dan *belief structures* (Rokeach, 1972; Fishbein & Ajzen, 1975). Tidak semua informasi yang diperoleh seseorang langsung akan menyebabkan suatu dampak. Elihu Katz (1960) menjelaskan bahwa dalam *two-step flow communication* terjadi suatu alur di mana informasi dari media massa didifusikan oleh seseorang yang disebut *opinion leader* yang pada gilirannya dia akan menyampaikan informasi tersebut kepada orang lain. Lewin memperkenalkan istilah *gate-keeping* yang memproses seleksi penyaring dan menyampaikan ulang informasi dan menjaga perilaku orang terkait (Cartwright, 1951).

Causal reasoning as a management information filter menyarankan untuk dilakukan oleh manajer atau pembuat perencanaan supaya membantu menyaring informasi yang tidak terkait. Satu langkah pertama dalam analisis ini yaitu dengan menentukan bagaimana mereduksi volume informasi dengan menata informasi-informasi yang tidak memengaruhi isu. Beberapa kriteria yang dapat digunakan untuk menganalisis adalah *contributory conditions, sufficient conditions, necessary conditions, sufficient but not necessary conditions, necessary but not sufficient conditions, a necessary and sufficient condition, dan a contingent condition*.

Force field analysis, berdasarkan studi Lewin mengenai *lifespace and change processes* (Lewin, 1938; Cartwright, 1951), mengasumsikan bahwa suatu perilaku situasi dapat digambarkan sebagai sebuah *quasi-stationary equilibrium* yang dikendalikan oleh seperangkat variabel berlawanan.

Satu kelompok disebut *driving forces* menghendaki perilaku diberi nama dalam situasi, dan *restraining forces* berlawanan dengan perilaku tertentu. Tidak semua variabel dalam situasi sama pentingnya. Analisis dan strategi *force field*, di antaranya: *weaken the restraining forces, strengthen the driving forces, selectivity strengthen driving forces* dan pada waktu bersamaan *weaken restraining forces, dan recognizing that simply reinforcing certain variables identified as driving forces might desirable or necessary*.

Setelah terlebih dahulu menentukan permasalahan yang perlu dicarikan pemecahannya maka hal lain yang dilakukan oleh manajer atau pembuat perencanaan yaitu menentukan metodologi apa yang paling tepat untuk mencari jawaban suatu permasalahan. Buku ini membandingkan tiga metode riset yang banyak digunakan, yaitu *survey research, focus group research, dan in-depth interviewing*. Metode-metode riset ini dipilih dengan terlebih dahulu mempertimbangkan hasil yang ingin diperoleh dari suatu teknik pengumpulan dan analisis data.

Survey research yaitu metode riset yang melibatkan pengumpulan data di antara sejumlah besar orang yang dipilih dalam sebuah populasi. Metode ini menggunakan kuesioner untuk mewawancarai sejumlah besar orang yang umumnya diseleksi melalui metode-metode *sampling* probabilitas ilmiah dan orang-orang yang mewakili karakteristik khusus untuk khalayak sasaran. Dengan teknik *sampling* probabilitas; maka metode *survey* memungkinkan adanya kalkulasi berapa banyak orang yang diperlukan dalam sebuah studi.

Focus group research yaitu sebuah metode riset yang dilakukan dalam sebuah kelompok diskusi kecil. Metode ini melakukan wawancara pada kelompok kecil di antara orang-orang yang kiranya menyajikan karakteristik-karakteristik khalayak sasaran. Dalam pelaksanaannya, teknik pengumpulan data dalam metode ini sering disebut dengan *focus group discussion* (FGD). Intinya, metode ini mengharapkan adanya suatu pendapat yang mewakili pendapat semua anggota yang terlibat dalam sebuah diskusi. Oleh karena itu, teknik ini membutuhkan orang-orang yang dianggap mewakili karakteristik dari permasalahan yang ingin dibahas. Kesamaan karakteristik antarpartisipan menjadi sangat penting untuk mewujudkan sua-

sana diskusi yang setara di antara para pesertanya. Dengan demikian, satu sama lain leluasa untuk menyampaikan pendapatnya masing-masing. Hal-hal yang perlu dipersiapkan dalam penyelenggaraan sebuah *focus group research*, antara lain *constituting focus group, number of groups, preparing for the interviews, non directive interviewing, non verbal cues, transactional analysis, setting up for focus group interviews, recording the sessions, dan analysis of session results*.

In-depth interview atau *intensive interviewing* (Williamson, Karp, & Dalphin, 1977, pp. 164-197) menyajikan sebuah alternatif menarik, yang secara konseptual sama dengan *focus group interviewing*, tapi wawancaranya dilakukan dengan perseorangan dalam waktu kurang lebih 45 menit. Seperti halnya riset *focus group* yang terkait dengan sejumlah orang dalam kelompok kecil, metode *in-depth interview* melibatkan wawancara orang-orang sebagai seorang individu. Metode ini dianggap sebagai sub bagian dari *focus group interview* dan kadang-kadang disebut dengan *individual focus sessions* (IFS) (wimmer & Dominick, 1987, p. 155). IFS sama halnya dengan metodologi *focus group research* dalam hal persiapan, wawancara empatik yang tidak terarah, dan adanya *probing* guna memperoleh data lebih banyak dan lebih dalam lagi. Namun teknik ini ada kelemahannya, yaitu metode ini tidak memungkinkan adanya interaksi di antara orang yang diwawancarai sebab wawancara memerlukan waktu yang lama, wawancara intensif bisa jadi menimbulkan kelelahan, dan juga meningkatkan penggunaan waktu dan biaya.

PENUTUP

Apabila sumber daya manusia dengan kemampuan dan keterampilan mengelola sebuah riset dimiliki oleh sebuah organisasi maka pelaksanaan riset dapat dilakukan sendiri. Namun, dalam praktiknya, banyak organisasi menyerahkan pelaksanaan riset pada perusahaan-perusahaan/biro riset yang memiliki kemampuan dalam mengelola pengumpulan dan analisis data yang diperlukan. Hanya saja perlu diperhatikan sejumlah kriteria untuk memilih biro riset yang profesional karena hasilnya akan berdampak pada citra dan reputasi organisasi/perusahaan.

Dari uraian tersebut maka tugas humas yang harus dijalankan demi terciptanya pencitraan lembaga pendidikan adalah:

- a. Menciptakan dan memelihara suatu citra yang baik dan tepat atas organisasinya baik yang berkenaan dengan kebijakan, produk, jasa, maupun dengan para personelnnya.
- b. Memantau pendapat umum melalui berbagai metode riset, mengenai segala sesuatu yang berkaitan dengan citra kegiatan, reputasi, maupun kepentingan-kepentingan organisasi atau perusahaan dan menyampaikan setiap informasi yang penting langsung kepada pihak manajemen atau top manajemen untuk ditanggapi atau ditindaklanjuti.
- c. Memberi nasihat atau masukan kepada pihak manajemen mengenai berbagai masalah komunikasi yang penting berikut teknik-teknik untuk mengatasinya.
- d. Menyediakan banyak informasi kepada khalayak mengenai kebijakan organisasi, kegiatan, produk, jasa, dan personel selengkap mungkin demi menciptakan suatu pengetahuan yang maksimal dalam rangka memperoleh pengertian khalayak.

DAFTAR PUSTAKA

- Argenti, Paul A. 2003. *Corporate Communication, Second Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Austin, Erica W., & Bruce E. Pinkleton. 2001. *Strategic Public Relations Management*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Guth, David W. & Charles Marsh. 2003. *Public Relations, A Values-Driven Approach, Second Edition*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Hardjana, Andre. 2000. *Audit Komunikasi: Teori dan Praktik*. Jakarta: Grasindo.
- Jefkins, Frank. 1995. *Public Relations Edisi ke-4*. Jakarta: Erlangga.
- Pearce, John A. & Richard B. Robinshon, Jr. 2000. *Strategic Management Formulation, Implementation, and Control*. New York: McGraw-Hill.
- Simmons, Robert E. 1990. *Communication Campaign Management: A System Approach*. New York: Longman.
- Smith, Ronald D. 2002. *Strategic Planning for Public Relations*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.

