

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. *Public Relation*

Menurut para pakar, hingga saat ini belum terdapat konsensus mutlak tentang definisi dari PR. Ketidaksepakatan tersebut disebabkan oleh beragamnya definisi PR yang telah dirumuskan baik oleh para pakar maupun professional PR didasari perbedaan sudut pandang mereka terhadap pengertian Humas / PR. Definisi yang sangat umum diberikan oleh John. E. Marston “*PR is planned, persuasive communication designed to influence significant public*”

PR adalah kegiatan komunikasi yang terencana dan persuasive yang bertujuan untuk mempengaruhi publik secara signifikan PR bukanlah ilmu tradisional yang digunakan untuk menghadapi tujuan tujuan sesaat. PR perlu direncanakan dalam suatu pendekatan manajemen kepada target public tertentu.

Dari definisi yang sangat umum tersebut, Marston memberikan definisi yang baik sekali lagi : “ PR adalah seni untuk membuat perusahaan disukai dan dihormati oleh para karyawan, konsumen dan para penyalurnya”.

Sedangkan Harlow (dalam Grunig, James E 1984: 7) memberikan definisi dengan mengkombinasikan berbagai elemen dari berbagai definisi sebagai berikut :

“Public Relation is the distinctive management functions which helps establish and maintain mutual line of communication, acceptance and cooperation between an organization and its public ; involves the management of problems and issues; helps management to keep informed on and responsive to public opinion”

Public Relations adalah fungsi manajemen yang membantu mendirikan dan memelihara hubungan komunikasi yang saling menguntungkan, keterbukaan dan kerjasama antara organisasi dan publik, melibatkan manajemen problem dan isu, membantu manajemen untuk tetap terinformasi dan responsive terhadap *public*. Definisi Harlow walaupun terkesan sangat umum ataupun general, memberikan arti penting bagi kegiatan PR itu sendiri. Bahwa kegiatan PR yang dilakukan setiap organisasi maupun institusi pada intinya adalah kegiatan komunikasi, serta membantu agar manajemen tetap terinformasi (keluar dan kedalam) serta *responsive* terhadap opini masyarakat.

Sedangkan Baskin, Otin et al mendefinisikan PR dalam definisi yang lebih operasional, yaitu : “.....*Public relation is a management function that helps achieve organizational objectives, define philosophy, and facilitate organizational change. Public Relations practitioners communicate with all relevant internal and external public to develop positive relationships and to create consistency between organizational goals and societal expectations...*”

Dari definisi Baskin, Otin dan kawan kawan tersebut, mencoba untuk mendefinisikan fungsi PR secara lebih luas, dimana PR adalah sebuah (bagian) dari manajemen yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi dan berkomunikasi dengan public internal dan eksternal untuk mengembangkan sebuah hubungan yang positif.

Beberapa definisi PR menekankan pada fungsi komunikasi dari PR. Pada dasarnya semua manajer di dalam organisasi bertanggung jawab dan terlibat dalam komunikasi, tetapi PR manajer memiliki tanggungjawab yang lebih besar, dan memiliki tanggungjawab yang lebih spesifik dalam komunikasi. Komunikasi berperan dalam skill (keahlian) seorang PR, juga

harus nampak dalam tugas-tugasnya (*task performed*). Ahli PR yang bernama Gene Harlan dan Alan Scott menekankan sbb :*“Skilled Communication of ideas to various publics with the object of producing desired results”*. Artinya bahwa keahlian komunikasi harus nampak di dalam segala ide yang dihasilkan untuk publik yang beragam dengan obyek (PR) dalam mendapatkan hasil sesuai yang diinginkan.

Masih menurut Gene Harlan, tugas pokok (objek PR) antara lain produksi *release*, laporan tahunan (*annual report*), majalah karyawan perusahaan (*employee magazine dan juga penerimaan tamu*). Seorang PR akan berhubungan dengan hal-hal tersebut.

B. Model *Public Relation*

Model sendiri secara sederhana dapat diartikan sebagai gambaran yang dirancang untuk mewakili kenyataan (Rakhmat,1989). Sementara Rosady Roslan dalam bukunya *Public Relations dan Komunikasi* (2003:103), mengutip pernyataan James E Grunig, bahwa terdapat 4 (empat) model komunikasi *Public Relations* (*four typical ways of conceptual and practicing communications*), antara lain : *Public Relation Press*

Agency/ Publicity, Public Information, Two Way Asymmetric dan Two Way Symmetric.

1. Public Relation Agency

Public Relations agency/publicity ditujukan untuk kepentingan propaganda atau kampanye melalui proses komunikasi searah (*one way process*), untuk tujuan publisitas yang menguntungkan secara sepihak, khususnya menghadapi media massa dan dengan mengabaikan kebenaran informasi sebagai upaya menutupi (memanipulasi) unsur-unsur negatif dari suatu lembaga atau organisasi. Karena bersifat komunikasi satu arah, pesannya seringkali menjadi tidak lengkap. *Public Relations Press Agency* sangat focus pada publisitas yang melahirkan ungkapan *any publicity is good publicity*.

Persuasive

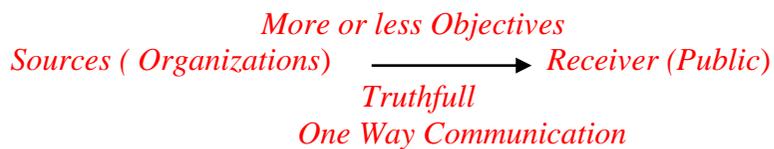
Source (*Organization*) \longrightarrow Receiver (*Public*)

Propagandistic (one way communication)

2. Public Information

Dalam kategori ini, *public relations* mencoba menyebarluaskan berita untuk mendapatkan publisitas.

Namun berbeda dengan model pertama, disini *public relations* sangat memperhatikan unsure kebenaran dan objektivitas pesan. Kaitannya Tujuan utama *Public Information* adalah diseminasi atau penyebarluasan informasi. Komunikasinya satu arah, tidak perlu dengan cara persuasive, modelnya adalah :



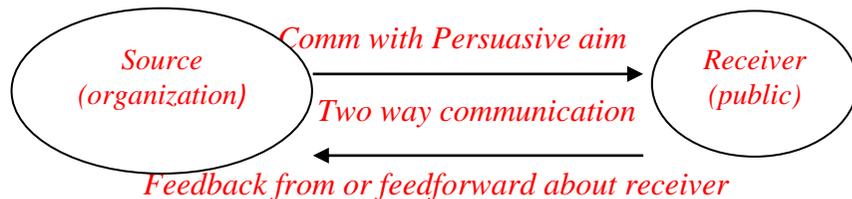
Riset, apabila memang ada tidak terbatas pada tes-tes keterbacaan (*readability test*) atau kajian-kajian tentang jumlah pembaca.

3. *Two way asymmetric*

Model ini, *Public Relations* melakukan kampanye melalui komunikasi dua arah, dan penyampaian pesan-pesan berdasar hasil riset serta strategi komunikasi bertujuan untuk persuasi secara ilmiah. *Feedback* dan *feedforward* dari pihak publik diperhatikan, serta berkaitan dengan informasi mengenai khalayak diperlukan sebelum melakukan komunikasi. Dalam kaitannya dengan *public relations* di

Universitas adalah lebih melakukan hubungan yang baik dengan media agar mencapai citra yang baik di masyarakat.

Modelnya adalah :



4. *Two way symmetric*

Model ini bertujuan untuk memperoleh saling pengertian (mutual understanding), sedangkan komunikasinya bersifat dua arah dengan efek-efek yang seimbang. Riset *evaluative* digunakan untuk mengukur apakah upaya-upaya PR telah memperbaiki pemahaman manajemen atas publik. Model ini mencoba memperbaiki pemahaman publik secara strategis agar dapat diterima dalam penyampaian pesan melalui teknik komunikasi membujuk (*persuasive communication*)



Pengklasifikasian peran *public relations* pertama kali diberikan oleh Broom dan Smith dalam Fatonah (2003:39-42) yang kemudian dikembangkan oleh para peneliti *public relations* lainnya, antara lain:

1. *Communication Technician Role*

Praktisi *public relations* memiliki keahlian dibidang komunikasi dan jurnalistik yang dibutuhkan untuk melaksanakan program public relations. Praktisi *public relation* tidak melaksanakan penelitian guna membuat sebuah perencanaan program kerja serta tidak mengevaluasi hasil kerja yang dilakukan. Praktisi *public relation* juga tidak terlibat dalam pembuatan keputusan organisasi. Praktisi *public relations* hanya melaksanakan keputusan yang dibuat oleh pihak manajemen. Bahkan kadang praktisi *public relation* menjalankan suatu program strategi tanpa pengetahuan lengkap mengenai motivasi awal atau hasil yang diinginkan. Sehingga tugas *public relations* universitas hanya bertanggungjawab bagaimana menciptakan *media relations* demi kemajuan universitas swasta yang dibawanya tanpa harus membuat program-program terlebih dahulu.

2. *Communication Manager Role*

Peran ini memberikan keleluasaan yang cukup besar bagi praktisi *public relations* untuk merencanakan dan mengatur programnya sendiri, memberikan masukan pada manajemen organisasi, serta membuat kebijaksanaan komunikasi, juga mengadakan penelitian untuk membuat sebuah perencanaan program *public relations* organisasinya. Sehingga, peran *public relations* selain sebagai promotor juga membuat program yang akan dijalankannya dalam suatu strategi terhadap *media relations* dalam universitas yang menjadi tanggungjawabnya. (Fatonah, Wiendijarti, Prayudi, 2003: 39-42)

Keberadaan PR dalam suatu organisasi terutama difungsikan untuk menunjang fungsi-fungsi manajemen perusahaan untuk mencapai tujuan bersama. Adanya berbagai kemajuan telah mengakibatkan terjadinya pembaruan dalam masyarakat. Cara hidup masyarakat yang semakin modern dan semakin terspesialisasi dalam bidang-bidang tertentu, semakin mempengaruhi fungsi tersebut. Kondisi di atas jelas memerlukan keahlian khusus di bidang PR. Praktisi PR

dituntut kemampuannya untuk mengkoordinasikan atau mengelola pemanfaatan sumber daya organisasi untuk penyelenggaraan komunikasi 2 arah antara organisasi dan publiknya.

Kaitan antara PR dengan konsep manajemen menghasilkan pemahaman akan pentingnya *Public Relations*, seperti dinyatakan oleh Mc. Elreath :

“Management PR berarti melakukan penelitian, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi terhadap berbagai kegiatan komunikasi yang disponsori oleh organisasi. Bentuk kegiatan komunikasi dapat berupa penerbitan brosur perusahaan, pertemuan-pertemuan kelompok kecil sampai pada kegiatan yang sangat kompleks seperti konferensi pers dengan menggunakan satelit”

Dari pernyataan tersebut manajemen *public Relations* dipahami sebagai bentuk pengelolaan *Public Relations* dengan menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu dengan menjalankan penelitian, perencanaan, dan evaluasi terhadap program yang dijalankan.

Keterangannya sebagai berikut :

1. Penelitian

Pada dasarnya, penelitian merupakan cara yang digunakan untuk memperoleh informasi dari public baik internal maupun eksternal untuk memahami masalah yang dihadapi dengan akurat dan metode ilmiah.

2. Perencanaan dan pemrograman

Perencanaan dan pemrograman merupakan segala informasi atau data masukan atau input yang diperoleh berkaitan dengan hal atau permasalahan yang dihadapi ke dalam bentuk rencana tindakan untuk pemecahannya. Perencanaan *public relations* merupakan suatu proses berkesinambungan dan selalu memerlukan peninjauan agar tindakan yang diambil sesuai dengan aturan yang ditetapkan. Sejumlah prinsip yang harus diperhatikan dalam perencanaan program antara lain : sifat, waktu dan lingkungan. Perencanaan juga harus memperhatikan situasi di dalam maupun diluar organisasi, serta pihak pihak yang terlibat dalam perencanaan tersebut.

3. Pelaksanaan Program

Pelaksanaan program merupakan tahap dimana rencana program yang telah ditetapkan dilaksanakan atau diimplementasikan ke dalam bentuk program aksi sebagai langkah nyata pemecahan masalah PR yang dihadapi. Pelaksanaan program ini dapat berupa program tindakan maupun program komunikasi yang kesemuanya merupakan cara atau proses untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4. Evaluasi

Merupakan suatu tahapan yang dilaksanakan untuk menentukan atau memperlihatkan nilai suatu program termasuk pengelolaan maupun hasil atau dampak pelaksanaannya. Melalui evaluasi, PR akan mengetahui factor factor yang menjadi kegagalan maupun keberhasilan suatu program, sehingga dapat ditentukan langkah-langkah yang seharusnya dilakukan.

Pada dasarnya tujuan sentral PR adalah untuk menunjang manajemen yang berupaya mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Meskipun tujuan setiap organisasi

berbeda tergantung dari sifat organisasi tersebut, tetapi dalam kegiatan humas terdapat kesamaan yakni membina hubungan yang harmonis antara organisasi dengan public dalam membentuk citra positif.

Hubungan yang baik atau harmonis dalam PR mengandung arti luas, yakni sikap yang menyenangkan (*favorable*), itikad baik (*goodwill*), toleransi (*tolerance*), saling pengertian (*mutual understanding*), saling mempercayai (*mutual confidence*), saling menghargai (*mutual appreciation*), dan citra baik (*good image*). Penampilan dan sikap seorang PR dalam mencapai tujuan organisasi dengan cara menciptakan kesan yang baik akhirnya dapat melekat dan mempengaruhi citra dari perusahaan yang diwakilinya.

Perwakilan citra itu sendiri abstrak, tetapi wujudnya dapat dirasakan dari penilaian baik semacam tanda respek dan hormat dari publik terhadap perusahaan dilihat sebagai sebuah badan usaha yang baik, dipercaya, professional, dan dapat diandalkan dalam pemberian pelayanan yang baik (Ruslan, Rosady, 1994: 66)

Menurut Edward L Bernay, ruang lingkup dan tugas PR dalam sebuah organisasi/lembaga antara lain meliputi aktifitas :

1. Membina hubungan ke dalam (*public internal*)

Yang dimaksud dengan *public internal* adalah publik yang menjadi bagian dari unit/badan/perusahaan atau organisasi itu sendiri. Seorang PR harus mampu mengidentifikasi atau mengenali hal-hal yang menimbulkan gambaran negatif di masyarakat.

2. Membina hubungan keluar (*public external*)

Yang dimaksud *public eksternal* adalah publik umum (masyarakat). Mengusahakan tumbuhnya sikap dan gambaran public yang positif terhadap lembaga yang diwakilinya. Dengan demikian peran PR tersebut bersifat 2 arah, yaitu berorientasi ke dalam (*inward looking*) dan ke luar (*outward looking*)

Menurut H Fayol beberapa kegiatan dan sasaran PR adalah :

1. Membangun identitas dan citra perusahaan (*building corporate identity and image*)
2. Menciptakan identitas dan citra perusahaan yang positif

3. Mendukung kegiatan komunikasi timbale balik dua arah dengan berbagai pihak
4. Menghadapi krisis (*Facing of Crisis*)
5. Menangani keluhan (*complaint*) dalam menghadapi krisis yang terjadi dengan membentuk manajemen krisis dan PR *Recovery of Image* yang bertugas memperbaiki *lost of image and damage*

C. **Kedudukan Humas Dalam Struktur Organisasi**

Kedudukan Humas dalam organisasi dan kewenangan petugasnya tidak selalu dapat dinyatakan dengan tegas. Menurut John Tondowijoyo (2004:9), bila Humas diakui sebagai bagian jajaran kebijakan pimpinan, maka Humas harus berada langsung dibawah Direksi. Humas harus mampu menyampaikan kebijaksanaan pimpinan, sehingga ia harus langsung berada di pihak yang berhubungan dengan pimpinan seluruh jajaran manajemen. (Tondowijoyo,2004:9). Sedangkan menurut Rhenald Kasali, *public Relation* merupakan fungsi manajemen yang sama pentingnya dengan Pemasaran, Produksi, Keuangan dan SDM.

Menurut Tondowijoyo, kegiatan Humas haruslah sistematis dan terencana, tetapi kadang juga perlu berimprovisasi dan berinovasi. Suatu kebijakan harus dipertimbangkan, dirumuskan, direncanakan dan dievaluasi. Untuk ini, diperlukan analisis data yang diperoleh tentang organisasi dan lingkungannya. Seberapa jauh PR harus melangkah dalam peran internal atau eksternal, tentu saja sepenuhnya tergantung pada kebijakan manajemen. Hanya saja kalau kita menginjak pada tataran ideal fungsi PR, tentu saja keseimbangan peran internal dan eksternal adalah perlu

Seberapa jauh keseimbangan tersebut harus dijalankan tentu tergantung pada bidang gerak perusahaan/organisasi yang bersangkutan. Semakin kuat kedekatan perusahaan dengan public dengan sendirinya membutuhkan banyak konsentrasi untuk memerhatikan publik. Sebaliknya kalau perusahaan lebih banyak bergerak pada komunitas yang tidak secara langsung menemui publik, maka peran PR harus dioptimalkan secara internal.

Tabel 2.1
Perbedaan Fungsi Internal dan Eksternal PR

Internal	Eksternal
1. Mengkomunikasikan kebijaksanaan Direksi dan manajemen pada karyawan	1. Mensosialisasikan kebijaksanaan perusahaan kepada publik
2. Menjelaskan perubahan kebijakan Direksi dan manajemen agar karyawan memahami dasar pengambilan keputusan yang diambil	2. Menjelaskan hasil Rapat Umum Pemegang Saham
3. Membangun jaringan komunikatif interaktif antara karyawan, manajemen dan Direksi.	3. Menjelaskan hasil dan dasar diadakannya Rapat Umum Luar Biasa Pemegang Saham
4. Membantu proses restrukturisasi mulai dari sosialisasi kebijakan hingga pelatihan untuk mengurangi dampak buruk restrukturisasi	4. Membantu pemasaran untuk menciptakan citra produk
5. Membantu meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan	5. Mensosialisasikan prestasi yang dicapai oleh perusahaan
6. Membantu terciptanya budaya perusahaan yang sesuai dengan visi organisasi	6. Mengembangkan program program pengembangan masyarakat, sebagai tanggung jawab perusahaan kepada public.
	7. Menyiapkan sarana bagi public untuk melihat perusahaan secara langsung
	8. Menyiapkan sarana bagi pemerintah dan anggota Dewan Perwakilan Rakyat untuk melihat kinerja perusahaan.

Sumber : Silih Agung Waseso, Strategi Public Relations, Jakarta: Gramedia 2006

D. *Theory System*

Teori Sistem (*system theory*) merupakan salah satu teori yang sangat terkenal dalam *public relations*. Teori system ini adalah sub teori dari salah satu mahzab teori PR, yaitu teori hubungan (*relationship theory*)(Kriyantono, 2014: 26-31).

Pada dasarnya teori system berguna untuk PR karena di dalamnya mengajak kita berpikir mengenai hubungan itu sendiri. Teori ini juga menjelaskan bagaimana hubungan organisasi dengan lingkungannya dan juga bagaimana bagian-bagian dari organisasi tersebut saling berhubungan dan membentuk saling ketergantungan satu dengan yang lain. Keberadaan organisasi dipengaruhi dan mempengaruhi lingkungannya. Dikatakan oleh Baskin et.el (hal 55) bahwa : “*..The environment imposes constraints to our organization...Public Relations practitioners must know what is going on in the environment and maintain a balance the organization and environment...*”

Dalam hal ini Baskin menekankan bahwa tugas PR yang terpenting adalah dia harus mengetahui apa yang terjadi di dalam lingkungannya dan memelihara keseimbangan antara organisasi dengan lingkungannya. Teori ini menekankan juga tentang

perlunya PR sebagai ujung tombak perusahaan. PR semestinya melakukan pembacaan lingkungan baik ke dalam dan ke luar organisasi. *Public Relations* bertugas untuk mengkomunikasikan organisasi pada publiknya dan menginterpretasikan perubahan lingkungan terhadap organisasi.

E. Konsep Manajemen Kinerja

Secara mendasar, manajemen kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, pemantauan/ peninjauan kinerja, penilaian kinerja, dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan dan hukuman. Rangkaian kegiatan tersebut haruslah dijalankan secara berkelanjutan.

Menurut Baird (1986) definisi manajemen kinerja adalah suatu proses dari kumpulan orang-orang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dimana proses kerja ini berlangsung secara berkelanjutan dan terus menerus.

Menurut Dessler (2003:322) definisi Manajemen kinerja adalah proses mengonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan.

Menurut Udekusuma (2007) manajemen kinerja adalah suatu proses manajemen yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu sedemikian rupa, sehingga baik tujuan individu maupun tujuan perusahaan dapat bertemu. Dalam hal ini bagi pekerja bukan hanya tujuan individunya yang tercapai tetapi juga ikut berperan dalam pencapaian tujuan organisasi, yang membuat dirinya termotivasi serta mendapat kepuasan yang lebih besar.

Kesadaran kebutuhan sistem manajemen kinerja yang baru sudah mulai dirasakan pada awal tahun 1980 an, namun belum ada satupun pakar yang mengajukan metode pengukuran kinerja yang pasti dan disepakati oleh seluruh pelaku bisnis sebagai pengganti sistem akuntansi. Namun demikian, para pakar yang berkecimpung dalam sistem Manajemen Kinerja sepakat dengan kriteria yang harus dipenuhi oleh sebuah rancangan Sistem Manajemen Kinerja yang lebih efektif dibandingkan dengan sistem yang konvensional. Dari usulan beberapa pakar tersebut, dua pendapat yang cukup penting untuk disimak dan patut menjadi perhatian adalah kriteria yang dilansir oleh Brian

Maskell (1981) dan Shlomo Globerson (Stoop, 1996) pada awal tahun 1990-an.

Brian Maskell (1981) mengajukan tujuh criteria yang sebaiknya dipenuhi oleh perusahaan dalam merancang sistem baru manajemen kinerja agar dapat menjadi perusahaan kelas dunia. Ketujuh kriteria itu adalah :

1. Sistem manajemen Kinerja yang dirancang hendaknya berkaitan langsung dengan strategi perusahaan.
2. Variabel-variabel sebaiknya diukur menggunakan ukuran-ukuran non financial
3. Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang harus fleksibel dan dapat bervariasi tergantung dari lokasi perusahaan.
4. Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang harus bersifat dinamis, selalu diperbaharui seiring dengan perubahan waktu.
5. Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang harus sesederhana mungkin dan mudah dioperasikan.
6. Dalam sistem Manajemen Kinerja tersebut, harus dimungkinkan adanya umpan balik yang cepat bagi operator dan manager yang bertanggungjawab, agar dapat diambil

tindakan sesegera mungkin dalam pelaksanaan proses perbaikan

7. Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang harus ditujukan untuk proses perbaikan bukan sekedar untuk pemantauan.

Senada dengan Brian Maskell, Shlomo Globerson (Stoop, 1996) memberikan beberapa criteria yang hampir sama dan menambahkan kriteria lain yang lebih lengkap, yaitu :

1. Kriteria Kinerja yang akan diukur dalam setiap level organisasi harus berasal dari tujuan perusahaan
2. Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang harus memungkinkan untuk digunakan sebagai alat membandingkan antar perusahaan sejenis (*benchmarking*).
3. Tujuan perancangan Sistem Manajemen Kinerja harus didefinisikan dengan jelas dari sejak awal.
4. Metode pengumpulan dan pengolahan data yang akan digunakan dalam Sistem Manajemen Kinerja harus didefinisikan dengan jelas.
5. Dalam penentuan besaran variable, penggunaan rasio variable lebih disukai dibandingkan dengan penggunaan angka absolute.

6. Kriteria Kinerja yang dirancang harus dibawah kendali unit organisasi yang berhak mengevaluasi.

Secara ringkas, dapat diartikan bahwa Sistem Manajemen Kinerja yang dirancang harus dapat mengakomodasikan sistem operasi dari sebuah perusahaan. Dengan mengetahui perkembangan sistem operasi perusahaan tersebut, diharapkan perancangan Sistem Manajemen Kinerja dapat selalu mutakhir terhadap perkembangan zaman.(Wibisono, Dermawan, 2006: 22-23).

F. Strategi *Public* dan *Media Relation*

Strategi merupakan bagian terpadu dari suatu rencana (*plan*), sedangkan rencana merupakan produk dari suatu perencanaan (*planning*), yang pada akhirnya perencanaan adalah salah satu fungsi dasar dari proses manajemen untuk menetapkan tujuan yang diinginkan, dan pencapaian posisi atau dimensi yang sesuai perencanaan oleh pihak-pihak dalam organisasi yang bersangkutan. Strategi juga merupakan tujuan dari kegiatan *public relations*, yaitu mengupayakan untuk menciptakan persepsi para *stakeholders* dalam mendukung kegiatan tersebut. Dan mempunyai konsekuensi jika perencanaan tersebut berhasil,

maka akan diperoleh sikap tindak dan persepsi yang menguntungkan dari stakeholder sebagai khalayak sasaran, sehingga akan tercipta suatu opini dan citra yang diharapkan (Rosady, Ruslan, 2006: 133-134).

Strategi pada dasarnya merupakan kebijakan untuk mencapai tujuan yang kemudian dijabarkan ke dalam sejumlah taktik untuk pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Ada pula yang menyebut strategi sebagai rencana dan memberi penjelasan atas metode yang dipakai untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Tujuan kegiatan PR merupakan penjabaran dari tujuan yang hendak dicapai organisasi, sehingga tujuan PR akan terkait dengan tujuan organisasi. Taktik-taktik yang dikembangkan dari setiap strategi sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya meliputi :

1. Terus-terusan mengembangkan materi PR untuk media massa
2. Menggunakan berbagai media yang ada untuk menyampaikan pesan kepada publik
3. Membangun dan memelihara kontak dengan media massa

4. Memposisikan organisasi sebagai sumber informasi handal untuk media massa dalam bidang tertentu, misalnya untuk produk ramah lingkungan
5. Memposisikan pimpinan organisasi sebagai juru bicara atau ketua dalam asosiasi profesi atau asosiasi perusahaan sejenis
6. Selalu berkomunikasi dengan bagian-bagian lain dalam perusahaan sehingga selalu mendapatkan informasi mutakhir
(Iriantara, 2005: 89-91)

G. Penilaian Kinerja *Public Relations*

Faktor kritis yang berkaitan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik karyawan-karyawannya berkarya dan menggunakan informasi tersebut guna memastikan bahwa pelaksanaan memenuhi standar sekarang dan meningkat sepanjang waktu. Penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja para karyawan tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Penilaian kinerja adalah tentang kinerja karyawan dan akuntabilitas. Dalam

dunia yang bersaing secara global, perusahaan menuntut kinerja yang tinggi.

Penilaian kinerja pada *public Relations* prinsipnya mencakup baik aspek kualitatif dan kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Meningkatnya minat terhadap evaluasi juga diiringi dengan perkembangan pesat literature pendukung. Dan secara praktis, makin banyak perusahaan PR memasukkan riset evaluasi dalam tawaran layanan mereka pada kliennya (Cutlip, Scott, 2006:413)

H. Tujuan Penilaian Kinerja

Mengapa manajemen harus melakukan penilaian kinerja jika memang aktifitas ini merupakan proses yang tidak menyenangkan dan memakan waktu? Terdapat beberapa tujuan penting dari program penilaian kinerja yang tidak dapat dicapai oleh metode yang lain. Tujuan pokok system penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan shahih tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat dan sahih informasi yang dihasilkan oleh system penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi. Kendati semua organisasi sama sama memiliki tujuan utama mendasar tersebut untuk

system penilaian kinerja mereka, terdapat variasi yang sangat besar dalam penggunaan khusus yang dibuat organisasi atas informasi yang dihasilkan oleh system penilaian mereka.

Tujuan-tujuan khusus tersebut digolongkan kepada dua bagian besar, yakni : Evaluasi (*evaluation*) dan Pengembangan (*development*). Kedua tujuan ini tidaklah terpisah, tetapi memang secara tidak langsung berbeda dari segi orientasi waktu, metode-metode, dan peran atasan dan bawahan.

Menurut Simon Taylor (dalam Gozali, Dodi, 2005:2) ada 5 tujuan yang ingin dicapai melalui pengukuran :

1. Menciptakan Nilai

Pengukuran sangat erat kaitannya dengan nilai (*values*). Pengukuran (*measure*) ternyata merupakan prasyarat untuk penciptaan nilai (*value creation*)

2. Memperbaiki apa yang dilakukan sebelumnya

Pengukuran juga terkait dengan perbaikan (*improvement*). Perbaikan dapat dilakukan setelah mengetahui ada hal-hal yang menyimpang dari target atau standar yang ditetapkan. Untuk menyimpulkan bahwa

sesuatu itu menyimpang dari target atau standar perusahaan perlu pengukuran terlebih dahulu.

3. Memberikan penghargaan dan memacu keberhasilan

Pengukuran merupakan pijakan yang berguna bagi manajemen untuk memberikan apresiasi yang wajar terhadap pihak-pihak yang secara fungsional bertanggungjawab

4. Menemukan dan meluruskan kekeliruan

Pengukuran memberikan informasi tentang apakah program yang kita jalankan selama ini telah mencapai hasil sesuai standar

5. Mendemonstrasikan Nilai

Tanpa pengukuran, sulit bagi kita untuk menunjukkan apakah serangkaian program yang kita lakukan itu bernilai atau tidak.

Suatu pengukuran dinilai baik, apabila memiliki setidaknya lima karakteristik :

1. Memonitor Kemajuan

Sebuah pengukuran yang baik, mampu menunjukkan tingkat perkembangan objek ukur dari waktu ke waktu. Konsekuensinya aktifitas pengukuran tidak cukup dilakukan

hanya sekali atau dua kali saja. Untuk kegiatan yang bersifat harian (*daily operation*) misalnya dilakukan setiap bulan.

2. Memotivasi perilaku yang tepat

Selain memperlihatkan perkembangan objek ukur dari waktu ke waktu, pengukuran yang baik juga mendorong pihak-pihak yang terkait dengan objek ukur untuk menjalankan perilaku yang tepat.

3. Mengkomunikasikan informasi

Pengukuran seringkali menghasilkan informasi yang bernilai untuk diketahui. Namun pada kenyataannya, informasi yang bernilai tadi sering luput dari perhatian. Karena disajikan tanpa menghiraukan pentingnya memberikan tekanan lebih terhadap hal-hal yang secara substansial memang penting.

4. Membangun Akuntabilitas

Hasil pengukuran yang baik selalu mengandung informasi yang jelas tentang “siapa bertanggungjawab apa”. Setiap angka indikator performansi kunci (*key performance indicators*) yang ditampilkan terkait dengan informasi satu atau beberapa unit kerja, sehingga secara langsung ataupun

tidak langsung juga merefleksikan kinerja unit atau bagian tertentu.

5. Mengidentifikasi peluang untuk perbaikan konsisten

Pengukuran yang baik akan memuat informasi tentang wilayah-wilayah yang perlu diperbaiki. Penilaian kinerja adalah salah satu kegiatan dari manajemen yaitu aktifitas *controlling*, seperti dikatakan Gibson, Ivanevich, dan Donnely bahwa *:the controlling function includes activities that managers undertake to ensure that actual outcomes are consistent with planned outcomes. Managers undertake control to determine whether intended results are achieved and if they aren't, why not?*

(Fungsi pengendalian atau pengevaluasian meliputi aktifitas dimana manajer mengambil tindakan untuk memastikan keluaran/output akan konsisten dengan apa yang telah direncanakan. Manajer akan mengambil tindakan apabila hasil tersebut telah mencapai tujuannya dan jika tidak, mengapa demikian)

Menurut James Stooner dalam Stooner (1999:12) dikatakan bahwa pada aktifitas *controlling* ada 3 aktifitas penting yang dilakukan yaitu :

1. Menetapkan standar prestasi kinerja
2. Mengukur prestasi saat ini
3. Membandingkan prestasi saat ini dengan standar yang telah ditetapkan
4. Mengambil tindakan korektif bila ada deviasi (penyimpangan) yang terdeteksi.

I. Penelitian terdahulu

Penelitian Annissa Wijayanti dan Supra Wimbari tentang Evaluasi dan Pengembangan Sistem Penilaian Kinerja pada PT HKS, dalam Jurnal Psikologi Undip Vol. 11, No.2, Oktober 2012 menghasilkan : sistem penilaian kinerja yang tidak baik akan memengaruhi persepsi karyawan terhadap manfaat sistem itu sendiri. Selain itu, karyawan juga akan me-rasa tidak mendapat perhatian dari perusahaan akan kontribusi mereka terhadap perkembangan perusahaan serta memunculkan persepsi negatif mengenai proses manajemen karir ataupun promosi yang ada bagi karyawan. Evaluasi dan pengembangan sistem penilaian kinerja

menggunakan strategi manajemen kinerja dari Grote mampu menjadi salah satu langkah sebagai solusi dalam pembuatan sistem penilaian kinerja baru. Seiring berjalannya waktu, perusahaan dapat berkembang dan menjadi lebih besar dalam menjalankan bisnisnya. Adanya evaluasi dan pengembangan sistem penilaian kinerja yang sesuai dengan kebutuhan karyawan, membuat perusahaan mampu menjadi jembatan antara karir dan potensi karyawan seiring perkembangan perusahaan di masa yang akan datang.

Strategi manajemen kinerja Grote terdiri dari empat fase, sedangkan penelitian ini merupakan pengembangan yang dilakukan pada fase pertama yaitu perencanaan sistem penilaian kinerja. Perusahaan diharapkan dapat terus memantau, mengevaluasi ataupun mengembangkan sistem penilaian kinerja yang telah ada secara bertahap dan berkelanjutan dengan mengacu pada strategi manajemen kinerja ini sehingga sistem yang ada dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan perusahaan namun tanpa mengesampingkan keterlibatan karyawan dalam melakukan proses perubahan tersebut.

Penelitian Aniwati tentang Evaluasi Kinerja Pegawai Dalam Pelayanan Publik di Kantor Kecamatan Busang Sangatta Kabupaten Kutai Timur, dalam eJurnal Ilmu Administrasi Negara, 2 (4) 2014 : 1852-1865 menghasilkan : Berdasarkan penyajian data dan bahasan yang telah diuraikan dari fokus penelitian yaitu kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, kualitas pekerjaan yang dihasilkan pegawai, responsibilitas serta disiplin kerja dan faktor-faktor penghambat serta pendukung kinerja pegawai dalam pelayanan publik di Kantor Kecamatan Busang, maka kesimpulannya sebagai berikut:

1. Kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan di Kantor Kecamatan Busang dapat diukur dari tingkat hasil kerja pegawai, tingkat prestasi kerja dan hasil kerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Pihak kecamatan berusaha memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan baik artinya pegawai sudah memberikan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan apa yang masyarakat inginkan. Hal ini menunjukkan bentuk pelayanan pegawai sudah menuju kearah yang lebih baik.

2. Kualitas pekerjaan yang di hasilkan Pegawai Kecamatan Busang dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dapat diukur dari tingkat kepuasan masyarakat. Masyarakat menilai hasil kerja pegawai sudah cukup baik, namun masih belum sepenuhnya berhasil dalam kualitas yang sesuai yang diharapkan masyarakat, karena masih ada beberapa kekurangan yang harus diperbaiki seperti masalah waktu pemberian layanan yang memakan waktu lama dalam menyelesaikan tugasnya.
3. Responsibilitas merupakan seberapa patuh pegawai yang bekerja pada kantor Kecamatan Busang Kabupaten Kutai Timur, dari hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian pegawai yang kurang memperhatikan atau mengabaikan peraturan tersebut sehingga sering melanggar peraturan yang ada. Responsibilitas di kantor Kecamatan perlu ditingkatkan.
4. Disiplin pegawai kantor Kecamatan Busang masih perlu ditingkatkan. Kurangnya kesadaran individu tentang disiplin kerja sangat mempengaruhi kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Busang. Hal ini terjadi karena atasan atau pimpinan yang tidak tegas dan lemahnya sanksi yang

diberikan terhadap pegawai yang masih sering melakukan pelanggaran seperti pegawai masih sering terlambat kerja, meninggalkan tempat kerja tanpa alasan yang jelas dan pulang sebelum pada waktunya.

5. Diketahui bahwa faktor-faktor yang menjadi penghambat kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, yaitu kurangnya perhatian terhadap kualitas layanan pegawai terhadap ketelitian dalam pengetikan urusan surat menyurat terhadap tugas yang diembannya, ketidakdisiplinan pegawai dalam menjalankan tugas, dan kurangnya ketrampilan pegawai dalam menjalankan tugas yang diberikan. Sedangkan yang menjadi faktor-faktor pendukung kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, yaitu insentif pegawai dan sarana dan prasarana yang ada di Kantor Kecamatan Busang.