

mampu memberikan yang terbaik bagi *customer dan stakeholder*. Namun, seberapa baik hal ini telah dilakukan oleh PR itu sendiri? Guna menjawab itu kita membutuhkan perangkat untuk mengevaluasi kinerja.

Salah satu metode penilaian kinerja yang dapat dilakukan adalah dengan menggunakan Metode BSC. Metode BSC digagas oleh Robert A. Kaplan dan David P. Norton. *Balance Score Card* merupakan sistem pengukuran terpadu untuk menilai kinerja perusahaan dengan melibatkan empat perspektif yaitu: perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal bisnis process perspective*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Penelitian ini ingin melihat bagaimana pengukuran kinerja dalam PR baik di UMY dan UII dengan dilakukan salah satunya dengan menggunakan *Balance Score Card*. Pemilihan obyek di UMY dan UII disebabkan kedua perguruan tinggi swasta tersebut merupakan dua perguruan tinggi swasta yang besar di kota Yogyakarta, mempunyai jumlah alumni dan mahasiswa yang cukup banyak dan memiliki dinamisasi kegiatan PR yang cukup baik.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Menurut para pakar, hingga saat ini belum terdapat konsensus mutlak tentang definisi dari PR. Ketidaksepakatan tersebut disebabkan oleh: pertama beragamnya definisi PR yang telah dirumuskan baik oleh para pakar maupun profesional PR didasari perbedaan sudut pandang mereka terhadap pengertian Humas/PR.

Definisi yang sangat umum diberikan oleh John. E. Marston

..... "..... significant public"

PR adalah kegiatan komunikasi yang terencana dan persuasif untuk mendesain publik-publik yang nyata.

PR bukanlah ilmu tradisional yang digunakan untuk menghadapi tujuan-tujuan sesaat. PR perlu direncanakan dalam suatu pendekatan manajemen kepada target-target public tertentu.

Dari definisi yang sangat umum tadi, kita menuju kepada definisi yang lebih spesifik, yang lebih konkret. Marston memberikan definisi yang baik sekali lagi;

"PR adalah seni untuk membuat perusahaan Anda 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 Relations 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 publiknya. melibatkan manajemen problem dan isu, membantu manajemen untuk tetap terinformasi dan *responsive* terhadap publik).

Definisi Harlow walaupun terkesan sangat umum ataupun general, memberikan arti penting bagi kegiatan PR itu sendiri. Bahwa kegiatan PR yang dilakukan oleh setiap organisasi maupun institusi pada intinya adalah kegiatan komunikasi, serta membantu agar

Sedangkan Baskin, Otin et al mendefinisikan PR dalam definisi yang lebih operasional yaitu :

“ Public relations 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 relationship and to create consistency between organizational goals and societal expectations..... ”.

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

Pada kenyataannya, tidak semua praktisi melakukan apa yang didefinisikan oleh Baskin. Beberapa bahkan praktisi PR melakukan hal yang lebih luas (more broadly) dari apa yang didefinisikan oleh Baskin.

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 tanggung jawab yang lebih besar, dan memiliki tanggung jawab yang lebih spesifik di dalam komunikasi. Komunikasi berperan di dalam skill (keahlian) seorang PR, juga harus nampak dalam tugas-tugasnya (*tasks 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 dengan yang diinginkan “. Masih menurut Gene Harlan, tugas (objek PR) antara lain produksi release, laporan tahunan (annual report), majalah karyawan perusahaan (employee magazine). Seorang PR

Selain harus nampak pada skill, seorang PR juga harus dapat mengaplikasikan komunikasi dalam sistem. Frank Jefkins dalam Baskin, Otin (et.al,p.9) mendeskripsikan sebagai “ a system of communications to create goodwill”, artinya bawa sistem dari komunikasi akan menciptakan hubungan baik (goodwill). Sistem komunikasi yang dimaksud adalah metode untuk mengumpulkan informasi , memelihara hubungan baik dengan publik baik secara internal maupun eksternal adalah contoh dari pelaksanaan sistem komunikasi. Yang terakhir yaitu public relations bertanggung jawab terhadap terciptanya komunikasi 2 arah yang sistematis.

MODEL-MODEL PUBLIC RELATIONS

Model sendiri secara sederhana dapat diartikan sebagai gambaran yang dirancang untuk mewakili kenyataan (Rakhmat, 1989). Keempat model PR yang dibangun Gruning meliputi: *Public Relations agency/publicity*, *public information*, *two way asymmetric* dan *two way symmetric*.

1. Public Relations Agency

Public Relations agency/publicity ditujukan untuk kepentingan propaganda. Komunikasinya satu arah. Pesannya seringkali tidak lengkap. *Public Relations agency* sangat fokus pada publisitas yang melahirkan ungkapan *any publicity is good publicity*

Sumber —————> Penerima

2. Public Information

Tujuan utama *Public Information* adalah diseminasi atau penyebarluasan informasi. Komunikasinya satu arah, tidak perlu dengan cara persuasif. Modelnya adalah:

More or Less Objectives

Sources (Organizations) —————> Receiver (Public)

Riset, bila memang ada, tidak terbatas pada tes-tes keternabacaan (*readibility test*) atau kajian-kajian tentang jumlah pembaca.

3. Two way asymmetric

Model ini bertujuan untuk persuasi secara ilmiah. Komunikasinya bersifat dua arah, dengan efek-efek tak berimbang.

Modelnya adalah: *Comm. With persuasive aim*

Sources (Organizations) \longrightarrow Receiver (Public)

Two way comm

Feedback from or feedforward about receiver

Riset bersifat foematif, membantu untuk merencanakan suatu aktivitas dan memilih sasaran-sasaran, serta evaluatif

4. Two Way Symetric

Model ini bertujuan untuk memperoleh saling pengertian (*mutual understanding*), sedangkan komunikasinya bersifat dua arah dengan efek-efek yang seimbang . Riset evaluatif digunakan untuk mengukur apakah upaya-upaya PRtelah memperbaiki pemahaman manajemen atas publik-publiknya.

Balanced
 \longrightarrow

Two way Comm. flw

Sources (Organizations) \longrightarrow Receiver (Public)

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

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 publik 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

... yang dikehendaki dalam

perencanaan program antara lain: sifat, waktu dan lingkungan. Perencanaan juga harus memperhatikan situasi di dalam maupun di luar 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 suatu 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 faktor-faktor yang menjadi kegagalan ataupun keberhasilan suatu program, sehingga dapat ditentukan langkah-langkah selanjutnya 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 publik 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

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

dalam mencapai tujuan organisasi dengan cara menciptakan kesan yang baik akhirnya dapat melekat dan mempengaruhi citra dari perusahaan yang diwakilinya.

Pengertian 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, profesional dan dapat diandalkan dalam pemberian pelayanan yang baik (Ruslan, Rosady, 1994: 66)

Menurut Edward L. Bernay, terdapat tiga fungsi utama PR yaitu:

1. Memberikan penerangan kepada masyarakat
2. Melakukan persuasi untuk mengubah sikap dan perbuatan anda secara langsung
3. Berupaya untuk mengintegrasikan sikap dan perbuatan suatu badan/lembaga sesuai dengan sikap dan perbuatan masyarakat atau sebaliknya.

Adapun ruang lingkup tugas PR dalam sebuah organisasi/lembaga antara lain meliputi aktivitas:

1. Membina hubungan ke dalam (publik internal)

Yang dimaksud dengan publik 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 dalam masyarakat.

2. Membina hubungan keluar (publik eksternal)

Membina hubungan keluar (publik eksternal)

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

- Membangun identitas dan citra perusahaan (*building corporate identity and image*)
- Menciptakan identitas dan citra perusahaan yang positif.
- Mendukung kegiatan komunikasi timbal balik dua arah dengan berbagai pihak.
- Menghadapi krisis (*Facing of Crisis*)
- 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*.

KEDUDUKAN HUMAS STRUKTUR ORGANISASI

Kedudukan humas dalam organisasi dan kewenangan tugasnya tidak selalu dapat dinyatakan dengan tegas. Menurut John Tondowijoyo (2004:9), bila humas diakui sebagai bagian jajaran kebijakan pimpinan, maka humas harus berada langsung di bawah direksi. Humas harus mampu menyampaikan kebijaksanaan pimpinan, sehingga ia harus langsung berada di pihak yang berhubungan dengan pimpinan seluruh jajaran manajemen. (Tondowidjojo, 2004:9). Sedangkan menurut Renald Khasali, public relations merupakan fungsi manajemen yang sama pentingnya dengan pemasaran, produksi, keuangan dan SDM.

Menurut Tondowidjojo, kegiatan humas haruslah sistematis dan terencana, tetapi kadang-kadang juga perlu untuk berimprovisasi dan berinovasi. Suatu kebijakan harus dipertimbangkan, dirumuskan, direncanakan dan evaluasi. Untuk ini diperlukan analisis data yang diperoleh tentang organisasi dan lingkungannya. Seberapa jauh PR harus menapakkan kakinya ke peran internal atau fungsi 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 titik keseimbangan tersebut harus dijalankan tentu tergantung pada bidang gerak perusahaan/organisasi yang bersangkutan.

Semakin kuat kedekatan perusahaan dengan publik 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.

PERBEDAAN FUNGSI INTERNAL DAN EKSTERNAL PR

INTERNAL	EKSTERNAL
1. Mengkomunikasikan kebijaksanaan direksi dan manajemen pada karyawan.	1. Mensosialisasikan kebijakan 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 komunikasi interkatif 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 peningkatan 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 bentuk tanggung jawab perusahaan kepada publik.
	7. Menyiapkan sarana bagi publik untuk melihat perusahaan secara langsung.
	8. Menyiapkan sarana bagi pemerintah dan anggota Dewan Perwakilan Rakyat untuk melihat kinerja perusahaan.

Sumber: Silih Agung Wasesa, *Strategi Public Relations*, Jakarta: Gramedia, 2006.

TEORI SISTEM (SYSTEM TEORI)

Teori sistem (system theory) merupakan salah satu teori yang sangat terkenal dalam Public Relations. Teori sistem ini adalah sub teori dari salah satu mazhab teori PR, yaitu teori hubungan (*relationship theory*).

Pada dasarnya teori sistem berguna untuk PR karena didalamnya 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. Teori ini menjelaskan bahwa organisasi tidaklah hidup di ruang hampa. Keberadaan organisasi dipengaruhi dan mempengaruhi lingkungannya.

Dikatakan oleh Baskin et.al (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 between the organization and environment".

Dalam hal ini Baskin menekankan bahwa tugas seorang 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 keluar organisasi. Public relations bertugas untuk mengkomunikasikan organisasi pada publiknya dan menginterpretasikan

Sistem didefinisikan sebagai sistem yang mencakup organisasi dan publik. Demikian pula organisasi itu sendiri terdiri dari seperangkat unit yang saling berinteraksi. Jika tidak ada penyesuaian dan adaptasi organisasi-sebagaimana sistem sosial lainnya akan ketinggalan jaman. PR bertugas menjaga organisasi tetap sensitif terhadap perubahan lingkungan, mengantisipasi sekaligus bereaksi terhadap tekanan perusahaan.

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-standar sekarang dan meningkat sepanjang waktu. Penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dan 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 memuntut 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 literatur pendukungnya. Dan secara praktis, makin banyak perusahaan PR memasukkan riset

TUJUAN-TUJUAN PENILAIAN KINEJA

Mengapa manajemen harus melakukan penilaian kinerja jika memang aktivitas 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 sistem penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota-anggota organisasi. Semakin akurat dan sah informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi. Kendatipun semua organisasi sama-sama memiliki tujuan utama mendasar tersebut untuk sistem penilaian kinerja mereka, terdapat variasi yang sangat besar dalam penggunaan khusus yang dibuat organisasi atas informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian mereka.

Tujuan-tujuan khusus tersebut digolongkan kepada dua bagian besar (1). Evaluasi (*evaluation*) dan (2) pengembangan (*development*).

Kedua tujuan tersebut 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 dilakukan 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 bertanggung jawab

4. Menemukanali 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 aktivitas pengukuran tidak cukup dilakukan hanya sekali atau dua kali saja.

Untuk kegiatan-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) Mengomunikasikan 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 bertanggung jawab terhadap apa". Setiap angka indikator perfomansi kunci (*key performance indicators*) yang ditampilkan terkait dengan perfomansi 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 (*areas*) yang perlu diperbaiki.

Penilaian kinerja adalah salah satu kegiatan dari manajemen yaitu aktivitas controlling, seperti dikatakan oleh Gibson, Ivancevich 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 evaluasi meliputi aktivitas 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 aktivitas *controlling*, ada 3 aktivitas 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 yang dideteksi.

KONSEP *BALANCED SCORECARD*

Konsep *balanced scorecard* dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996).

Balance Scorecard merupakan alat yang dalam implementasinya di dunia organisasi adalah sebuah pengukuran sistem, sebuah manajemen strategis dan sebuah alat komunikasi. Sebagai sistem pengukuran *Balanced Scorecard* menggunakan beberapa pendekatan komprehensif, yaitu pendekatan yang memfokuskan pada empat (4) perspektif yang masing-masing perspektif saling berhubungan dan pendekatan koheren, yakni memiliki hubungan sebab-akibat (*If-Then*). Empat perspektif tersebut adalah :

a. Perspektif Keuangan

Perspektif ini menekankan pentingnya perusahaan untuk memperoleh keuntungan secara finansial. Pada akhirnya setiap kegiatan bisnis harus ditujukan untuk mendapatkan sebesar-besarnya keuntungan secara finansial. Perusahaan yang tidak mendapatkan untung pada akhirnya akan bangkrut dan mati. Terkait dengan perspektif ini di antaranya tingkat efisiensi, tingkat pengembalian atas modal yang di tanam (*ROCE- Return On Capital*

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan menekankan pentingnya kinerja perusahaan dalam melayani pelanggan sebagaimana hal itu tercermin dari indikator tingkat kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction Index*) atau tingkat kesetiaan pelanggan (*Customer Loyalty Index*). Perusahaan tidak bisa mengabaikan arti penting pelanggan, karena hidup dan operasi mereka sesungguhnya didanai oleh uang hasil pelanggan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif *Proses Bisnis Internal* memandang pentingnya sebuah perusahaan menjalankan proses bisnis yang tepat dan dijalankan secara konsisten demi kesinambungan operasinya. Pengabaian terhadap Public Relations proses bisnis internal akan menjadi sumber degradasi kualitas pengelolaan organisasi yang berdampak pada menurunnya produktivitas kerja dan menurunnya kepuasan pelanggan.

d. Perspektif Pembelian dan Pertumbuhan (*Learning and Growth*)

Perspektif ini menggarisbawahi pentingnya sebuah perusahaan untuk terus-menerus memperbaiki kompetensinya sesuai dengan tuntutan atau kebutuhan.

Pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebuah keniscayaan organisasi. Kemajuan organisasi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Ketika sumber daya manusia tidak ditingkatkan kemampuan dan kompetensinya, maka sulit berharap bahwa organisasi tersebut akan maju. (Gozali, 2005: 103)

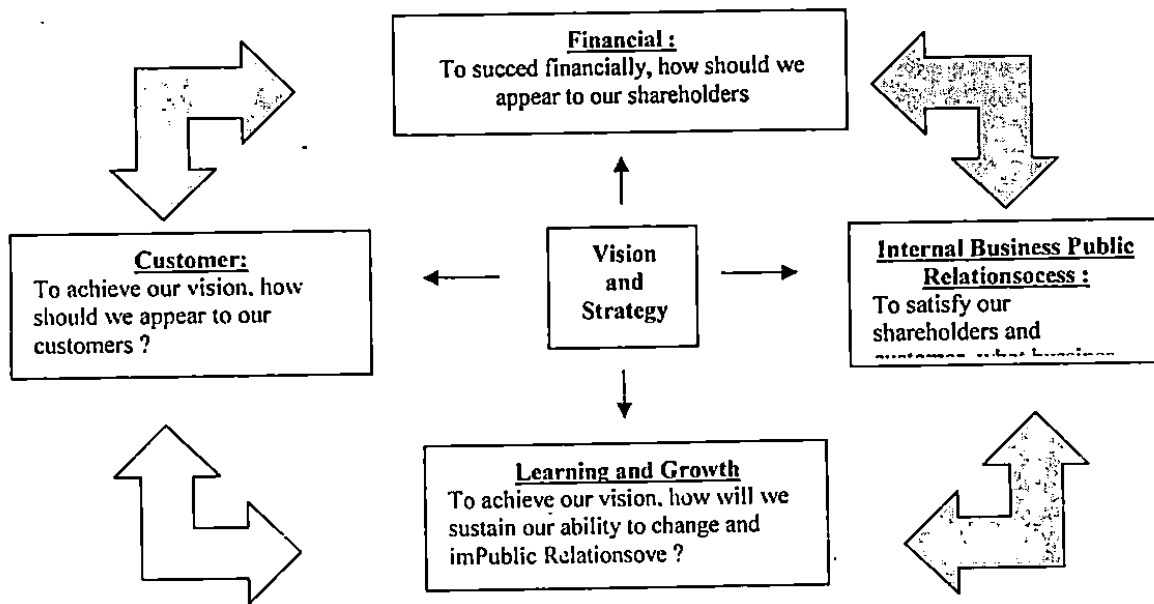
Dalam lingkungan yang semakin kompetitif manajemen perusahaan harus

sistem pengukuran kinerja tradisional karena dalam sistem pengukuran tradisional yang menekankan pada ukuran keuangan sebagai tolok ukur kinerja memiliki keterbatasan. Keterbatasan ini sebagai akibat dari sistem akuntansi yang melayani berbagai tujuan untuk pihak external dan pihak internal secara sekaligus. Juga sistem akuntansi yang memiliki banyak alternatif teknis akuntansi yang mungkin tidak sesuai untuk tujuan.

Umumnya sebuah organisasi besar seperti di dalam sebuah perusahaan untuk mengukur keberhasilan kinerja sebuah departemen hanya dari perspektif finansial saja, apakah kinerja departemen memberikan margin bagi perusahaan. Namun bagi *Balanced Scorecard*, perspektif finansial tetap menjadi prioritas yang kemudian dilengkapi dengan tiga perspektif lainnya. Dengan menggunakan metode ini sebuah perusahaan tidak hanya menentukan strategi jangka panjang perusahaan dalam pengambilan keputusan, tetapi juga

..... (Niven, 2002: 13)

Hubungan yang sangat erat antar masing-masing perspektif menurut metode ini dapat diamati melalui skema di bawah :



Gambar 1 : Model Balanced Scorecard

Sumber : Robert Kaplan, David P. Norton, *Translating Strategy into Actions; The Balanced Scorecard*, Harvard Business, 1996

Sebagai suatu sistem manajemen strategik, aplikasi *Balanced Scorecard* di dalam organisasi perusahaan akan memberikan kerangka untuk menyelesaikan proses manajemen penting berikut ini (Mulyadi, 2001 : 25).

1. Memudahkan penerjemahan visi ke dalam *strategic plan* yang komprehensif dan koheren.
2. Menjadi *working model* untuk mengkomunikasikan strategi organisasi sehingga memudahkan penerjemahan strategi ke dalam *strategic plan*.
3. Memeperjelas umpan balik tentang pelaksanaan *strategic plan* sehingga memudahkan evaluasi terhadap rencana operasi dan *strategic plan*.

Sebagai suatu alat komunikasi dalam implementasinya di organisasi perusahaan, *balanced scorecard* merupakan alat yang mengkomunikasikan strategi-strategi yang telah direncanakan dan telah ditentukan hasil yang akan dicapai. Konstruksi *balanced*

visi perusahaan yang samar dan tidak tepat dapat muncul ke permukaan melalui pengukuran *objective performance* yang telah ditentukan.

2. HUBUNGAN SEBAB-AKIBAT

Metode *Balanced Scorecard* (BSC) tidak menempatkan suatu perspektif lebih penting dari yang lainnya, tetapi semua sama pentingnya. BSC juga tidak menempatkan keempat perspektif secara terpisah-pisah, melainkan terkait satu sama lain berdasarkan logika sebab akibat. Pernyataan jika-maka (*If-Then*) menjelaskan keterkaitan ini dalam bahasa yang lebih mudah dipahami. Mengutip Kaplan berikut adalah contohnya pernyataan Jika-Maka :

If we increaase employee training about product, then they wil be come more knowledgeable about the full range of product they can sell; if employee are more knowledgeable about products, then their sales effectiveness will imPublic Relationsove. If their sales effectiveness imPublic Relationsoves, then the average margins of the Public Relationsoducts they sell will increase
(Kaplan dan Norton, 1996)

(*Jika* kita tingkatkan pelatihan karyawan tentang produk, *maka* mereka akan bertambah pengetahuannya tentang rangkaian produk yang dapat mereka jual : *Jika* mereka lebih mengetahui tentang produk, maka efektivitas penjualannya, akan meningkat. *Jika* efektivitas mereka dalam menjual meningkat, *maka* margin rata-rata produk yang mereka jual juga akan meningkat). Dari pernyataan di atas menunjukkan bahwa perspektif dalam metode BSC adalah saling berkesinambungan satu sama lain. Pelatihan karyawan tentang produk terkait dengan perspektif *learning and growth*. Karyawan yang terlatih dan kompeten akan menemukan atau menjalankan proses kerja yang tepat dan efisien. Proses bisnis internal yang tepat akan mendorong aktivitas penjualan lebih efektif sebagai konsekuensi logis dari kepuasan pelanggan (*Customers*) yang juga meningkat. Pada akhirnya penjualan yang efektif memacu meningkatnya keuntungan yang dapat diraih perusahaan (*financial perspective*) (Gozali,2005 : 104).

BALANCE SCORECARD DALAM PENGUKURAN KINERJA *PUBLIC RELATIONS*

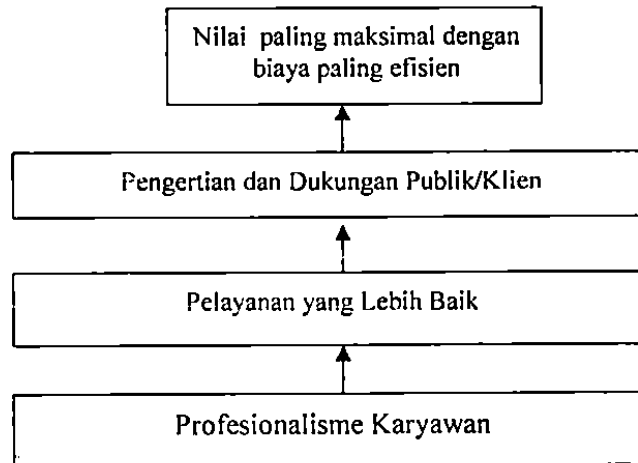
Pengukuran kinerja (*Perfomance Measurement*) komunikasi perusahaan atau Public Relation, umumnya masih terbilang baru di perusahaan-perusahaan Indonesia, terkecuali perusahaan multinasional. Hal ini harus diakui karena pengalaman dalam mengukur kinerja, bidang komunikasi yang sifatnya multidisipliner, khususnya komunikasi perusahaan agak tertinggal dibanding bidang-bidang lain seperti pemasaran, sumber daya manusia dan keuangan.

Seiring dengan perkembangan waktu, model maupun metode dalam pengukuran kinerja komunikasi perusahaan mulai bermunculan, salah satu diantaranya yang terbaru yakni Metode *Balanced Scorecard* yang telah banyak di gunakan beberapa perusahaan besar di dunia.

Jumlah pemberitaan positif sebuah perusahaan di media massa yang tinggi menurut metode BSC tidak menunjukkan bahwa kinerja *Public Relation* perusahaan tersebut berhasil dalam melaksanakan fungsinya. Mengapa?, karena keberhasilan tersebut bisa saja membuat *budget variance* yang sangat tinggi antara biaya yang direncanakan dengan biaya yang dikeluarkan, dengan kata lain melampaui plafon biaya *Public Relation* yang dianggarkan. Selain itu, dalam kegiatan *Public Relation* perusahaan yang mendapatkan pemberitaan positif tersebut misalnya banyak menggunakan alih daya

... ..

Pengukuran kinerja PR dengan aplikasi metode BSC diawali dengan menentukan pernyataan Jika –Maka (*If- Then*), misalnya seperti berikut :



Gambar 2. Hubungan Sebab Akibat

Skema di atas kemudian diterjemahkan ke dalam variabel operasional untuk sistem pengukuran, contoh :

Objective	Measurement		Target	Action Public Relations Program
	Lag Indicator (Outcome Measures)	Lead Indicator (Performance Drivers)		
Increase Return on Spending	Cost to Spend Ratio (Budget Variance)	Efficiency	+ or – 10% monthly	Management Control Program
Strengthen Corporation brand understanding and Support	Favorability Monitor Client Satisfaction Index	Media Content Analysis Client Satisfaction Survey	70 % favorable 75 % satisfied	Media Relationship Communications Program
Speed up information and Corporation policies dissemination	Channel Utilization	Channel Utilization	75%	Channel Improvement Program
Develop Strategic Caption	Number of Cross Training Assignment	Cross Training Assignment	4 X per year	Training Program
Develop Communication Skill	Percent of Communication Skills available	Officer Satisfaction Survey	80% in 2 years 75 %	Communication Skill Program
Increase officer satisfaction	Officer Satisfaction Index			Management Program

III. TUJUAN PENELITIAN :

1. Untuk mengetahui proses pengukuran kinerja PR dengan pendekatan BSC di UMY dan UII.
2. Untuk mengoreksi dan mengevaluasi pencapaian hasil dari PR di UMY dan UII.
3. Hasil dari BSC diharapkan dapat digunakan untuk menyusun *design performance evaluation* PR di UMY dan UII.

MANFAAT PENELITIAN

1. Melalui penelitian ini dapat di ketahui gambaran kinerja *Public Relation* masing –