

# Konstruksi Humas Dalam Tata Kelola Komunikasi Lembaga Pendidikan Tinggi di Era Keterbukaan Informasi Publik

## *The Constructions of Public Relations in Communication Management of High Educational Institution in the Openness of Public Information Era*

Rachmat Kriyantono

Jurusan Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial & Politik  
Universitas Brawijaya Malang  
Jln. Veteran Malang 65145, Indonesia, Telp. 0341-551611; Fax. 0341-575755  
rachmat\_kr@ub.ac.id

Diterima: 13 Juli 2015 || Revisi: 15 Juli 2015 || Disetujui: 25 Juli 2015

**Abstrak** - Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan tata kelola komunikasi lembaga pendidikan tinggi di era keterbukaan informasi publik, sebagai bagian fungsi pelayanan public. Peneliti mengeksplorasi konstruksi humas, melalui wawancara mendalam, dalam tata kelola komunikasi lembaga pendidikan tinggi terkait dengan prinsip-prinsip teori *Excellence*. *Excellence theory in public relations* adalah teori yang mendominasi kajian humas sehingga dinilai sebagai teori normatif, yaitu sebagai ukuran standar humas yang efektif. Era keterbukaan informasi makin menjadi tantangan bagi humas dalam penyediaan informasi karena publik makin menyadari haknya memperoleh informasi. Informasi ini dibutuhkan untuk menginterpretasi kebijakan publik dan upaya-upaya publik untuk memonitor lingkungannya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum humas lembaga pendidikan tinggi telah melaksanakan tata kelola komunikasi dengan standar cukup baik, meskipun tidak semua prinsip *excellence* diadopsi sama. Perlu perubahan paradigma agar humas juga fokus pada publik internal, bukan hanya eksternal, menempatkan humas pada posisi yang lebih tinggi dalam struktur kelembagaan dengan kewenangan yang lebih baik serta perlu peran pimpinan dalam menyediakan sumber daya yang baik.

**Kata Kunci:** humas, teori *excellence*, tata kelola komunikasi, pelayanan publik, keterbukaan informasi publik

**Abstract** – *The research aims to describe communication management of high educational institution in the openness of public information era, as a part of the public service functions. The researcher explored the constructions of public relations, through deep interviews, in communication management of high educational institutions regarding the principles of excellence theory. Excellence theory in public relations is a dominant theory in public relations study so that it is a normative theory: as standard measurement for effective public relations. In addition, the openness of information era has challenged public relations to provide information since the public is more aware of its right for information. The information is needed to interpret the public policy and to monitor the environment. The research found that, in general, public relations of high educational institution have undertaken communication management properly enough, although not all excellence principles have been applied in the same way. It is necessary to change paradigm to focus on internal public, not only external, and posit public relations to higher institutional structure with better authority. Finally, top management should provide qualified human resources.*

**Keywords:** *public relations, excellence theory, communication management, public service, openness of public information.*

### PENDAHULUAN

Pelayanan publik, berdasarkan UU no 25/2009, adalah tugas pokok institusi penyelenggara negara, termasuk lembaga pendidikan tinggi. Guna memastikan layanan publik dapat terealisasi, maka mutlak harus memenuhi prinsip-prinsip atau azas-azas pelayanan yang termaktub di UU No 25 Tahun 2009, yaitu berupa profesionalitas penyelenggara, partisipatif, keterbukaan, dan akuntabilitas proses pelayanan. Karena itu, tata kelola komunikasi yang

mampu menyediakan keterlayanan sekaligus aksesibilitas informasi yang ramah akses, adalah sebuah keniscayaan dalam arsitektur akuntabilitas institusi pemerintah. Aksesibilitas informasi sebagai bagian dari kebijakan komunikasi menjadi faktor penting keterhubungan antara penyelenggaraan pelayanan pendidikan dan indikator capaiannya. Keberhasilan peningkatan keprofesionalan pelayanan, peningkatan partisipasi aktif masyarakat, dan keterbukaan pelayanan sangat bergantung pada fungsi komunikasi dan informasi yang diterapkan.

Pentingnya fungsi keterlayanan informasi dalam tata kelola komunikasi juga diatur dalam UU No. 14/2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik. Berdasarkan undang-undang ini, penyelenggara pelayanan publik harus dapat menjamin hak warga negara (sebagai individu atau institusi) untuk mengetahui program kebijakan publik, dan proses pengambilan keputusan publik. Informasi publik, menurut UU KIP, adalah muatan informasi yang dikelola, dikirim dan diterima oleh suatu badan publik terkait dengan penyelenggara dan penyelenggaraan negara dan badan publik. Informasi publik harus bersifat terbuka dan dapat diakses. Keterbukaan dan aksesibilitas ini diharapkan dapat menstimuli partisipasi masyarakat dalam proses pengambilan kebijakan publik. Keterbukaan dan mudah diakses publik, diharapkan juga dapat mengakselerasi perwujudan penyelenggaraan negara yang baik, yaitu yang transparan, efektif, efisien, akuntabel serta dapat dipertanggungjawabkan.

Fungsi melaksanakan pelayanan informasi ada pada Hubungan Masyarakat (Humas) yang, berdasarkan definisi Grunig & Hunt (1984: 16), merupakan “*management of communication between organization and its public.*” Sedangkan komunikasi adalah produksi, proses dan pengaruh lambang atau pesan (Berger & Chaffe, 1987; Mulyana, 2000) dan informasi adalah kumpulan lambang (pesan) yang bermakna tertentu (Kriyantono, 2014a). Humas saat ini pun telah menjadi ilmu sosial dan perilaku terapan sebagai hasil integrasi berbagai elemen teoretis dan praktis (Culbertson, Jeffers, Stone, & Terrell, 1993; J.E. Grunig & Hunt, 1984), sehingga menjadi suatu kajian multidisiplin (Ardianto, 2004; Botan & Hazleton, 2009; Greenwood, 2010; J.E. Grunig, 1984; Hallahan, 1999; Ihlen & Ruler, 2009; Johansson, 2007; Kriyantono, 2014a; Sallot, Lyon, Acosta-Alzura, & Jones, 2003; Sisco, Collins, & Zoch, 2011; Wehmeier, 2009).

Kajian humas telah melahirkan beberapa teori orisinal yang menjadi ciri khas kajian humas dan teori *excellence* adalah yang paling berpengaruh karena telah mendominasi penelitian humas (Gower, 2006; Pasadeos, Berger, & Renfro, 2010; Sallot, Lyon, Acosta-Alzura, & Jones, 2003; Skerlep, 2001) sehingga dinilai sebagai teori normatif, yaitu sebagai ukuran standar humas yang efektif (Bowen, Rawlins, & Martin, 2010; Cameron, Cropp, & Reber, 2001; Fawkes, 2004; Harrison, 2009; Kent & Taylor, 2007; Kriyantono, 2014a). Teori ini dihasilkan James

Grunig, Larissa Grunig, David M. Dozier dan beberapa peneliti lainnya setelah meneliti 327 organisasi di AS, Inggris, dan Kanada yang mencakup organisasi pemerintah, korporasi, nonprofit, dan asosiasi (L.A. Grunig, Grunig, & Dozier, 2002). Teori *excellence* berisi 10 prinsip standar efektivitas humas, yaitu humas adalah: fungsi strategis manajemen (*involvement*); bagian koalisi dominan dan langsung berkomunikasi dengan *top management* (*empowerment*); terintegrasi ke dalam satu departemen sendiri (*integration*); fungsi manajemen yang terpisah dari fungsi manajemen yang lain (*independence*); harus melaksanakan fungsi manajer komunikasi bukan hanya teknisi komunikasi (*managerial*); bersifat simetris dua arah dalam menjalin relasi publik (*symmetrical model*); sistem komunikasi internal bersifat simetris dua arah (*symmetrical internal communication*); fungsi humas dilaksanakan dengan berdasarkan ilmu pengetahuan (*knowledge*); adanya diversitas peran dalam menjalankan fungsi (*role diversity*); dan humas harus mengutamakan kode etik dan integritas profesi (*ethical public relations*). Kekuatan utama teori ini adalah asumsinya bahwa komunikasi simetris adalah praktik humas yang paling efektif dan beretika (Kent & Taylor, 2007; Lane, 2005), yang menekankan pada dialogis (Kent & Taylor, 2002). Komunikasi simetris merepresentasikan orientasi hubungan antara organisasi dengan publiknya karena menekankan pada terbangunnya pengertian bersama (Lattimore, Baskin, Heiman, & Toth, 2007).

Karena penelitian yang menghasilkan teori *excellence* dilakukan di Amerika, Kanada dan Inggris, maka beberapa penelitian dilakukan untuk mengetahui apakah teori *excellence* juga diadopsi pada praktik humas di negara lain dengan latar belakang sosial budaya yang berbeda. Grunig (2006, h. 171) menyebut beberapa penelitian ini sebagai “*beyond confirmation of the utility of the generic principles of the excellence theory.*” Kent & Taylor (2007) menemukan praktik Humas di Bosnia dipengaruhi oleh interpretasi budaya lokal di urutan tertinggi, diikuti dengan model *pers agentry*, model pengaruh personal, model informasi publik, model asimetris, dan model simetris (*excellence*). Artinya, model komunikasi simetris (teori *excellence*) ternyata bukan model populer dalam praktik Humas di Bosnia, tidak seperti di Amerika, Kanada, dan Inggris.

Rhee (2004) menggunakan sepuluh prinsip dalam teori *excellence* untuk meneliti model humas dalam

sebuah organisasi pemerintahan. Hasil penelitian ini adalah konteks budaya organisasi dapat menjadi faktor yang mempengaruhi penerapan model humas di sebuah organisasi. Wakefield (2011) menemukan bahwa internet telah mempengaruhi cara humas dalam melakukan komunikasi dengan publik dan model simetris dinilai terlalu sempit untuk mendeskripsikan penerapan kegiatan humas secara global. Huang-Horowitz (2012) menemukan praktik humas dalam organisasi kecil belum mengadopsi prinsip teori *excellence* secara keseluruhan karena humas digabung dengan kegiatan manajemen lain akibat kekurangan sumber daya dan dipimpin oleh CEO, meskipun telah membangun hubungan dengan para pemangku kepentingan yang relevan, mengidentifikasi lingkungan untuk melihat peluang dan ancaman, serta mengomunikasikan identitas dan reputasi perusahaan.

Beberapa penelitian terdahulu, disimpulkan bahwa prinsip keefektifan humas berdasarkan teori *excellence* masih memungkinkan tidak diterapkan karena perbedaan konteks sosial budaya, teknologi komunikasi, dan besar kecilnya organisasi. Teori *excellence* yang menjadi teori normatif praktik humas yang efektif belum tentu diadopsi pada semua organisasi di negara-negara berbeda. Penelitian lain, seperti Ayish (2003); McQuail (2000); Wu (2005) telah membuktikan bahwa praktik dan teori komunikasi ditentukan oleh konteks setempat meskipun beberapa teori memiliki norma-norma umum dan universal.

Situasi ini yang mendorong peneliti mengkaji praktik humas di lembaga pendidikan tinggi Indonesia, yaitu mengeksplorasi konstruksi-konstruksi penerapan prinsip-prinsip teori *Excellence* di Indonesia. Berdasarkan temuan hasil penelitian bahwa praktik komunikasi dan humas bersifat kontekstual serta pendapat pakar tentang adanya perbedaan perspektif Barat dan Asia, maka diasumsikan prinsip teori *Excellence* kemungkinan berbeda atau tidak diadopsi di Indonesia. Tetapi, kebenaran asumsi itu masih tetap perlu dilakukan kajian ilmiah yang komprehensif, seperti yang disampaikan Huang-Horowitz (2012) dan McQuail (2000), bahwa masih dimungkinkan ada sebagian prinsip yang masih diadopsi, yaitu bukan keseluruhan prinsip.

Penelitian ini penting dilakukan karena Indonesia – akibat perkembangan teknologi dan demokratisasi-memasuki era keterbukaan informasi. Hak publik memperoleh informasi telah dijamin dalam UUD 1945 pasal 28F, untuk untuk membantu

menginterpretasi peristiwa-peristiwa kehidupan yang berkaitan dengan kepentingan umum (pasal 6 bagian d UU 40/1999), termasuk informasi-informasi publik tentang pembangunan, pemerintahan, dan pelayanan publik. Hak terhadap akses informasi publik diatur UU No. 14/2008 tentang Keterbukaan Informasi Publik (KIP). UU Keterbukaan Informasi Publik menyatakan bahwa informasi publik bersifat terbuka dan dapat diakses dengan cepat, tepat waktu dan proses mendapatkannya tidak berbeli-belit. Informasi yang dibutuhkan publik haruslah informasi yang terjaga keakuratannya, kebenarannya, dan tidak menyesatkan. Berdasarkan definisi Grunig & Hunt (1984) bahwa humas adalah manajemen komunikasi, maka hal ini menimbulkan tantangan bagi humas untuk membangun dan mengembangkan sistem kelola informasi publik secara baik dengan menerapkan standar-standar penyebarluasan informasi sesuai profesinya.

## METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan konstruktivis, yaitu menganggap realitas adalah konstruksi bebas individu-individu (Kriyantono, 2014b; Neuman, 2006; Wimmer & Dominick, 2011). Karenanya, peneliti melakukan wawancara untuk mengurai konstruksi-konstruksi, berupa pernyataan-pernyataan verbal informan terkait tata kelola komunikasi yang dialaminya. Informan penelitian ini adalah para kepala humas beberapa perguruan tinggi, yaitu Universitas Brawijaya (UB), Universitas Airlangga (UA), Universitas Muhammadiyah Malang (UMM), Universitas Bhayangkara Surabaya (Ubhara), Universitas Negeri Malang (UM), Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), dan Politeknik Pertanian Kupang. Pemilihan informan didasarkan kemudahan akses dan kesediaan informan untuk diwawancarai.

Wawancara dilakukan secara tatap muka dan melalui email antara April-Juni 2015. Wawancara melalui email ini dimungkinkan karena jarak yang jauh antara peneliti dan informan sehingga memudahkan pengumpulan data (Evans, Twomey, & Talan, 2011; Mann & Stewart, 2000). Data dianalisis secara kualitatif dengan membuat kategori-kategori jawaban yang mengacu teori *excellence*, tetapi memungkinkan penambahan atau pengurangan kategori yang disesuaikan dengan data di lapangan. Hal ini adalah sifat penelitian kualitatif yang berangkat dari data di lapangan (Kriyantono, 2014b;

Neuman, 2006; Wimmer & Dominick, 2011). Hasil penelitian ini adalah proposisi-proposisi yang merupakan hubungan antardata yang mengandung makna tertentu.

Penelitian ini tidak bermaksud menggeneralisasi data, yaitu hasil penelitian ini hanya merepresentasikan konstruksi-konstruksi para informan, bukan mencerminkan situasi keseluruhan praktik humas dalam tata kelola komunikasi di lembaga pendidikan tinggi di Indonesia secara keseluruhan. Penelitian ini merupakan *pilot project* yang dapat dikembangkan lebih lanjut, yaitu pengembangan metode dan keluasan studi, misalnya survey dengan populasi seluruh lembaga pendidikan tinggi di Indonesia.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Konstruksi tentang Humas dan Publik Sasaran

Untuk memahami aktivitas tata kelola komunikasi, perlu dikaji bagaimana humas sebagai koordinator tata kelola komunikasi memersepsi tugas kehumasan yang diembannya. Mengacu pada Mulyana (2000) dan Rakhmat (2008), terdapat konsep *nubuat* yang dipenuhi sendiri, yaitu cara orang memandang dirinya akan mempengaruhi cara dia berperilaku. Sebagian besar informan mengonstruksi humas sebagai sarana yang penting bagi lembaga, yaitu berfungsi sebagai *supporting system* bagi lembaga, dengan cara menciptakan iklim organisasi yang kondusif, menciptakan kepercayaan publik, dan menyebarkan informasi kepada media dan masyarakat. Kepala Humas UB mengatakan “humas adalah fungsi strategis dalam menciptakan iklim organisasi kondusif sehingga dapat mendukung tujuan dan visi organisasi.” Fungsi mendukung ini dinyatakan secara eksplisit terkait dengan fungsi pendidikan tinggi oleh Kepala Humas Universitas Pendidikan Indonesia, yaitu “membantu meningkatkan pelayanan dan penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat dalam upaya pencapaian standar mutu menuju universitas kelas dunia, untuk memosisikan diri sebagai *supporting system* yang senantiasa mendukung dan menjalankan program mulai dari kegiatan pimpinan universitas, fakultas, unit kerja hingga mahasiswa.” Menurut Kepala Humas Universitas Bhayangkara Surabaya, program untuk internal adalah “menciptakan media internal, menciptakan forum curhat yang menjembatani kepentingan karyawan dan manajemen. Sementara

untuk eksternal lebih menjalin hubungan media.”Konstruksi-konstruksi ini menunjukkan bahwa humas mengarahkan tata kelola komunikasi untuk publik internal dan eksternal.

Konstruksi di atas memang menggambarkan bahwa informan memandang humas sebagai aktivitas tata kelola komunikasi yang diarahkan untuk publik internal dan eksternal. Berdasarkan literatur, seperti Cutlip, dkk (2006); Grunig & Hunt (1984); Lattimore, dkk (2007), humas memiliki dua publik, yaitu publik internal, seperti karyawan dan pimpinan, serta publik eksternal, seperti media massa, konsumen atau *stakeholder* lainnya. Tetapi, apakah ada keseimbangan implementasi di lapangan? Pertanyaan ini dapat terjawab dengan mendeskripsikan temuan tentang siapa publik sasaran humas dalam tata kelola komunikasi. Jika informan konsisten dengan jawaban bahwa humas menjaga kondusifitas organisasi, maka mestinya aktivitas humas seimbang antara publik eksternal dan internal. Sebagian besar (5 dari 7 informan) menyatakan bahwa sasaran utama kegiatan adalah media/wartawan. Kepala Humas UMM menyatakan mahasiswa sebagai target sasaran yang paling banyak dituju dan media berada di peringkat kedua; Kepala Humas UPI menyebut media adalah sasaran nomor tiga setelah pimpinan dan mahasiswa.

Secara teoritis, media membutuhkan humas untuk memperoleh materi berita efektif, efisien, menarik dan informatif bagi publik sedangkan humas membutuhkan jurnalis sebagai *audience*, mediator dan *gatekeeper* menyampaikan informasi dan merespon kebutuhan publik untuk tahu dan humas bertugas membangun citra positif (Kriyantono, 2012; Lattimore, Baskin, Heiman, & Toth, 2010). “*Media relations are important program conducted by PR (public relations). The reason will be that PR needed a communication process to make relation that they could obtain their goals to develop, guide, and keep positive image or good reputation.*” (Syahri, Kriyantono, & Nasution, 2015: 36). Data di lapangan memperkuat penjelasan teoritis ini, yaitu alasan mengapa media sebagai publik yang paling menjadi sasaran program humas. Kepala Humas UA mengatakan: “Hubungan dengan media itu menjadi sangat penting karena akan memberikan kemudahan-kemudahan ...misalnya lebih mudah *mcounter* berita negatif, mereka mudah percaya.”

## Posisi Struktural dan Proses Pengambilan Keputusan

Terkait posisi humas dalam struktur kelembagaan, teori *excellence* (L. A. Grunig, dkk, 2002) menjelaskan bahwa humas efektif jika (a) humas memiliki bagian tersendiri, artinya, tidak digabung dengan divisi/bagian yang lain, bahkan disubordinasi oleh divisi lainnya; (b) bagian humas termasuk ke dalam struktur atas (*dominant coalition*); (c) humas dilibatkan dalam pengambilan keputusan dalam *dominant coalition*. Data di lapangan menunjukkan bahwa ada perbedaan, yaitu, teori *excellence* tidak diterapkan sama seperti standar efektivitas humas di negara barat. Dalam penelitian ini, terkait dengan efektivitas, peneliti hanya fokus mengukur dari perspektif informan, bukan dari perspektif publik, sesuai tujuan penelitian ini, yaitu mengurai konstruksi-konstruksi kepala humas.

Data menunjukkan ada humas yang memiliki bagian tersendiri dan ada yang memiliki bagian tersendiri tetapi tetap di bawah koordinasi bagian lain. Humas yang memiliki bagian tersendiri berarti humas langsung bertanggung jawab kepada pimpinan tertinggi (rektor/direktur). Ditemukan bahwa humas UB, UA, Ubhara, UM, UMM, UPI memiliki bagian tersendiri yang langsung bertanggung jawab kepada Rektor. Tetapi, bagian humas tersebut ternyata tidak berada pada struktur yang tinggi. Struktur tinggi dalam perguruan tinggi adalah minimal setingkat kepala biro. Meskipun tidak di struktur tinggi, informan yang bagian humasnya berdiri sendiri mengaku dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan dalam rapat pimpinan. Humas UB, UMM, UM, Ubhara mengaku berkesempatan menyampaikan saran-pendapat langsung kepada pimpinan tertinggi di lembaga. Humas yang bukan berdiri sendiri berada dalam koordinasi bagian lain. Humas Politeknik Pertanian Kupang menyebut bahwa humas hanya ada dua orang dan di bawah koordinasi Kepala Tata Usaha.

Posisi humas yang langsung bertanggung jawab kepada Rektor, meski secara struktural tidak tinggi, membuat humas lebih mudah melaksanakan fungsinya. Hal ini diakui oleh beberapa informan. Kepala Humas UB mengatakan: "Saya memiliki wewenang untuk mengakses informasi ke semua lini organisasi dan saya memiliki wewenang bekerja sama dengan divisi lainnya." Hal yang sama juga disampaikan informan lainnya, seperti Kepala Humas UMM, Ubhara, dan UPI. Temuan ini menjadi

menarik, jika dikaitkan dengan teori *excellence*, yang menyebut humas efektif jika mampu melaksanakan fungsinya dengan baik dan fungsi ini tercapai jika humas berada dalam struktur atas (*dominant coalition*). Peluang terlibat dalam rapat pengambilan keputusan dan mempunyai akses langsung ke pimpinan akan besar jika berada pada posisi itu (L.A. Grunig, dkk, 2002; Kriyantono, 2014a).

## Konstruksi tentang Kemampuan Humas

Penelitian ini juga mengeksplorasi konstruksi informan tentang kemampuan yang harus dimiliki praktisi humas agar dapat melaksanakan fungsinya. Secara teoritis, kemampuan seorang humas dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu kemampuan manajerial komunikasi dan kemampuan teknis komunikasi. Kemampuan manajerial adalah kemampuan mengidentifikasi isu dan masalah (*expert prescriber*), mediator atau memfasilitasi komunikasi dua arah timbal balik antara lembaga dan publik (*communication facilitator*), dan *problem solving facilitator*, yaitu membantu pimpinan memecahkan masalah serta mengawal implementasi pemecahan masalah itu (Kriyantono, 2014a; L.A. Grunig, dkk, 2002; Lattimore, dkk, 2007; Perthawa, Kriyantono, & Wisadirana, 2015). Kemampuan teknis komunikasi, adalah kemampuan dalam teknik-teknik komunikasi seperti menulis *press release*, menulis naskah pidato, *public speaking* atau desain grafis (Kriyantono, 2014a; L.A. Grunig, dkk, 2002; Lattimore, dkk, 2007). Menurut teori *excellence*, semakin besar peluang humas berada dalam posisi struktur atas, dilibatkan dalam pengambilan keputusan, dan mendapat akses langsung, maka makin besar peluang humas tersebut melakukan tugas-tugas manajerial. Dengan kata lain, tugas manajerial adalah tuntutan yang harus dilakukan humas jika humas itu ingin berada pada posisi struktur atas dan terlibat dalam pengambilan keputusan di lembaga (L.A. Grunig, 2002; Kriyantono, 2014a; Lattimore, dkk, 2007).

Peneliti meminta informan untuk membuat *ranking* kemampuan yang paling dibutuhkan. Semua informan lebih fokus kepada kemampuan manajerial. Humas UPI, misalnya, lebih fokus pada kemampuan teknis daripada manajerial, dengan *ranking* kemampuan sebagai berikut: *network* dengan media & lembaga sosial, menyajikan informasi terbaru, membina hubungan harmonis dengan *stakeholder*, mampu mengidentifikasi masalah dan solusi, dan mampu memaksimalkan kemampuan teknis dan strategis.

Humas UB membuat *ranking* sebagai berikut: kemampuan kepemimpinan, strategi komunikasi, perencanaan komunikasi, manajemen sumber daya manusia, dan retorika. Humas UMM menyebut kemampuan kepemimpinan, *networking*, analisis sosial & analisis media, kepenulisan, public speaking sebagai *ranking* kemampuan humas. Humas Ubhara menyebut kemampuan yang hampir sama dengan humas UB. Sementara humas Politeknik Pertanian Kupang lebih banyak menyebut kemampuan teknis, seperti publikasi, menulis majalah, dan media relations.

Jika dikaitkan dengan posisi struktural humas, ada temuan menarik. Sebagian memang membuktikan teori *excellence*, yaitu humas yang memiliki bagian tersendiri dan tidak di bawah koordinasi bagian lain, mengaku kemampuan utama humas adalah kemampuan manajerial sedangkan humas yang tidak memiliki bagian tersendiri menyebut kemampuan teknis pada rangking teratas. Tetapi, data di lapangan tidak membuktikan prinsip teori *excellence* lainnya, yaitu tugas manajerial berkorelasi dengan posisi humas dalam struktur atas, karena semua humas dalam penelitian ini, tidak berada pada struktur atas, tetapi sebagian besar mengaku memiliki dan melakukan tugas manajerial.

### Jenis Tugas Manajerial yang Dilakukan

Peneliti juga mengeksplorasi jenis-jenis tugas manajerial yang telah dilakukan oleh para humas yang menjadi informan penelitian ini. Informan diminta mengonstruksi pengalaman dalam tugas manajerial ini. Humas UA mengatakan: “Kalau di manajemen saya pasti dilibatkan saat keputusan yang akan diambil itu memang berhubungan dengan keputusan kehumasan. Ada berita atau informasi yang mau dijawab biasanya yang sampai perlu dirapatkan dengan manajemen ya saya pasti ada di situ karena saya yang bertanggung jawab di dalamnya. Untuk melakukan jawaban itu dengan mengadakan *press conference* gitu, langkah apa yang saya akan lakukan dalam menjawab ini biasanya kan saya koordinasikan dengan manajemen, dengan rektor misalnya.”

Kepala Humas UB mengatakan bahwa dia ikut rapat pimpinan untuk pembuatan keputusan organisasi strategis, diberi kesempatan menyampaikan saran-pendapat secara langsung kepada pimpinan tertinggi di organisasi saya, terkait dengan fungsi komunikasi antara organisasi dan publik, ikut merancang dan mengatur program strategis organisasi, tetapi, dia

mengakui kurang puas terhadap keterlibatannya dalam proses pengambilan keputusan ini. Ada relasi yang menarik antarjawaban informan. Kecuali Humas Politeknik Pertanian Kupang, semua humas mengaku dilibatkan dalam pengambilan keputusan, tetapi, sebagian besar mengaku kurang puas terhadap kualitas keterlibatan mereka. Hanya Kepala Humas UMM yang mengaku puas. Jika dikaitkan dengan konstruksi informan terkait posisi struktural humas, peneliti menyimpulkan kondisi ini dipengaruhi struktur yang tidak berada pada level atas dalam lembaga. Tugas manajerial lain yang didapat peneliti dari konstruksi informan, antara lain: mengidentifikasi masalah, ikut serta terlibat dalam penyelesaian masalah serta membuka saluran komunikasi dua arah.

### Tata Kelola Komunikasi

Penelitian ini menemukan bahwa tata kelola komunikasi berlangsung baik, berdasarkan konstruksi informan. Dari data di lapangan, peneliti menemukan bahwa sebagian besar informan menyatakan telah menata sistem komunikasi internal dialogis untuk membangun kerja sama, meningkatkan semangat kerja dan kepuasan kerja seluruh karyawan di lembaganya, menanggapi dan menindaklanjuti *feedback* yang diberikan publik eksternal, termasuk menindaklanjuti ke pimpinan dan divisi lain yang terkait, dan menyediakan saluran komunikasi dalam berbagai bentuk agar publik eksternal dapat memberikan *feedback* pada lembaga.

Para informan, di sisi lain masih mengharapkan peran yang lebih baik dilakukan oleh pimpinan terkait tugas mereka sebagai pengelola komunikasi di lembaga. Humas UB, misalnya, mengatakan bahwa “belum pahamnya pimpinan tentang bagaimana seharusnya fungsi kehumasan dijalankan dengan sepenuhnya. Saya berharap pimpinan benar-benar memahaminya.” Sementara, Humas UMM menilai bahwa lembaga belum menyediakan ketercukupan sumberdaya serta kurang aktifnya pimpinan menjalin kerja sama dengan berbagai pihak. Pernyataan ini juga sesuai dengan pernyataan Humas UPI yang juga menekankan perlunya peran pimpinan menyediakan sumber daya manusia untuk menunjang fungsi humas. Para informan seara umum mengakui bahwa terdapat kekurangan kualitas para pengelola tata kelola informasi (kehumasan) di lembaga mereka. Humas UB mengatakan staf yang membantunya masih memiliki kekurangan, seperti masih banyak yang belum paham fungsi kehumasan dan bagaimana cara

agar fungsi tersebut terlaksana dengan baik. Selain itu, ditemukan permasalahan ketidakjelasan karir para pengelola kehumasan. Humas Politeknik Pertanian Kupang menyatakan kurang jelasnya karir pranata humas ini menjadi permasalahan yang membuat ketidakjelasan posisi mereka.

Data di lapangan juga menemukan bahwa struktur kelembagaan humas cukup bervariasi. Analisis data menghasilkan temuan bahwa terdapat keberagaman struktur tata kelola di berbagai perguruan tinggi. Ada struktur kehumasan yang berada dalam struktur yang memungkinkan akses langsung dengan pengambil kebijakan, tetapi ada pula struktur kehumasan yang tidak memiliki kewenangan fungsi yang jelas. Situasi ini menjadi masalah karena sebenarnya tata kelola komunikasi adalah sebuah fungsi yang universal dalam sistem pelayanan publik sehingga tata kelola fungsi harus bersifat seragam dan memiliki indikator capaian yang sama.

### **Membangun Proposisi**

Penelitian ini pada akhirnya dapat membangun beberapa proposisi. Proposisi ini dibangun berdasarkan kecenderungan pola-pola hubungan antardata, yaitu yang diperoleh dari konstruksi para informan terkait tata kelola komunikasi. Sifat kebenaran dari proposisi ini terbatas pada konteks penelitian, sementara dalam konteks yang lebih luas, proposisi ini masih harus diuji lagi dengan responden yang lebih besar, sehingga tingkat generalisasinya dapat terjamin. Proposisi yang diujikan dalam penelitian disebut hipotesis (Kriyantono, 2014b). Dari hasil penelitian, peneliti menyampaikan beberapa proposisi, sebagai berikut:

1. Jika humas berada pada posisi struktural yang tinggi, humas cenderung melakukan tugas-tugas manajerial.
2. Agar terlibat dalam pengambilan keputusan dan akses langsung kepada pimpinan tertinggi, humas tidak harus berada dalam posisi struktural yang tinggi.
3. Kemampuan manajerial makin dirasakan pada humas yang memiliki bagian tersendiri.
4. Tidak ada perbedaan target sasaran utama antara humas yang lebih bertugas manajerial dengan yang teknis komunikasi.
5. Masalah terbesar tata kelola komunikasi di lembaga pendidikan tinggi adalah rendahnya peran pimpinan.

Keempat proposisi yang dihasilkan, proposisi 1 dan 3 adalah proposisi yang meneguhkan prinsip-prinsip teori *excellence*, yaitu humas akan efektif jika memiliki bagian tersendiri, menjadi bagian *dominant coalition* (struktur atas), dan tidak tersubordinasi oleh bagian lain. Sementara itu, proposisi nomor 2, 4, dan 5 merupakan kondisi khas yang terjadi dalam praktik humas di lembaga pendidikan tinggi yang diteliti. Berdasarkan kajian teoritis yang telah disampaikan sebelumnya, sasaran humas seharusnya adalah publik internal dan eksternal. Semakin humas tersebut melaksanakan tugas manajerial maka cenderung terjadi keseimbangan sasaran, antara publik internal dan eksternal. Hal ini makin menguatkan bahwa kebenaran asumsi itu masih tetap perlu dilakukan kajian ilmiah yang komprehensif, seperti yang disampaikan Huang-Horowitz (2012) dan McQuail (2000), bahwa masih dimungkinkan ada sebagian prinsip yang masih diadopsi, yaitu bukan keseluruhan prinsip. Data di lapangan menunjukkan, baik yang melakukan tugas manajerial maupun teknis komunikasi, kecenderungannya lebih banyak fokus pada media massa.

Situasi di atas dapat dijelaskan dari beberapa kajian literatur berikut ini. Humas dan jurnalis merupakan dua profesi yang saling berhubungan dalam konteks aksesibilitas informasi dan diseminasi dan sudah seharusnya terjadi simbiosis mutualisme antarkeduanya (Kriyantono, 2014a). Jurnalis membutuhkan humas untuk memperoleh materi berita efektif, efisien, menarik dan informatif bagi publik sedangkan humas membutuhkan jurnalis sebagai *audience*, mediator dan *gatekeepers* untuk menyampaikan informasi dan merespon kebutuhan publik untuk tahu (Kriyantono, 2012; Lattimore, Baskin, Heiman, & Toth, 2010). Bagi jurnalis, sumber yang paling berwenang untuk informasi tentang organisasi adalah humas dari organisasi tersebut (Moore, 2004). Informasi ini disebarkan secara luas dan bersamaan sehingga memiliki kemampuan menciptakan opini publik (Kim, Han, Shanahan, & Berdayes, 2004; Scheufule & Moy, 2000).

### **KESIMPULAN**

Penelitian ini telah mendeskripsikan aktivitas tata kelola komunikasi yang dilakukan humas pendidikan tinggi, khususnya pada beberapa humas yang menjadi informan penelitian ini. Penelitian ini telah menghasilkan beberapa proposisi terkait tata kelola komunikasi yang selama ini terjadi, yaitu jika humas

berada pada posisi struktural yang tinggi, humas cenderung melakukan tugas-tugas manajerial dalam tata kelola tersebut. Agar terlibat dalam pengambilan keputusan dan akses langsung kepada pimpinan tertinggi, humas tidak harus berada dalam posisi struktural yang tinggi. Kemampuan manajerial makin dirasakan pada humas yang memiliki bagian tersendiri. Tidak ada perbedaan target sasaran utama antara humas yang lebih bertugas manajerial dengan yang teknis komunikasi.

Secara umum, di era keterbukaan informasi publik ini, tata kelola komunikasi di lembaga pendidikan tinggi yang menjadi objek kajian dapat dikatakan baik, dengan adanya sistem komunikasi dua arah dengan publik internal dan media massa. Tetapi, ada beberapa permasalahan yang berpotensi membuat berkurangnya efektivitas tata kelola komunikasi, yaitu kurangnya SDM, kurangnya perhatian pimpinan untuk menyediakan SDM, struktur humas yang bervariasi, bahkan ada yang tidak berada pada level yang memungkinkan terlibat dalam pengambilan keputusan di lembaga. Terdapat lima proposisi yang menunjukkan adanya kesamaan dan ketidaksamaan penerapan teori *excellence* di Indonesia dan Barat. Artinya, beberapa prinsip teori tersebut dapat berlaku universal, tetapi, sebagian prinsip lainnya diterapkan sesuai konteks di Indonesia.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada FISIP Universitas Brawijaya atas pemberian hibah internal dan semua informan yang telah mendukung pelaksanaan penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ardianto, E. (2004). Teori dan Metodologi Riset *Public Relation*. *Journal of Mediator*, 5(2), 231-241.
- Ayish, M. I. (2003). *Beyond western-oriented communication theories a normative Arab-Islamic perspective*. *Journal of the European Institute for Communication and Culture*, 10(2), 79-92.
- Berger, C. R., & Chaffee, S. H. (1987). *Handbook of communication science*. London: Sage Publication.
- Botan, C. H., & Hazleton, V. (2009). *Public relations theory II*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Bowen, S. A., Rawlins, B., & Martin, T. (2010). *Best practice for excellence in public relations from overview of the public relations function*. Harvard: Harvard Business Publishing.
- Cameron, G.T., Cropp, F., & Reber, B.H. (2001). *Getting Past Platitudes: Factors Limiting Accomodation in Public Relations*. *Journal of Communication Management*, 5 (3), 242-261.
- Culbertson, H. M., Jeffers, D. W., Stone, D. B., & Terrell, M. (1993). *Social, Political, and Economic Contexts in Public Relations: Theory and Cases*. New York: Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- Cutlip, S., Center, A., & Broom, G. (2009). *Effective Public Relations*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Evans, A., Twomey, J., & Talan, S. (2011). *Twitter as a Public Relations Tool*. *Public relations Journal*, 5(1), 1-20.
- Fawkes, J. (2004). *What is Public Relations*. In A. Theaker (Ed.), *The Public Relations Handbook*. New York: Routledge.
- Gower, K. K. (2006). *Public Relations Research at The Crossroads*. *Journal of Public Relations Research*, 18(2), 177-190.
- Greenwood, C. A. (2010). *Evolutionary Theory: The Missing Link for Conceptualizing Public Relations*. *Journal of Publis Relations Research*, 22(4), 456-476.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Rinehart & Winston, Inc.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (Eds.). (2002). *Excellence public relations and effective organization*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Grunig, J.E. (2006). *Furnishing The Edifice: Ongoing Research on Public Relations as a Strategic Management Function*. *Journal of Public Relations Research*, 18, 151-176.
- Hallahan, K. (1999). *Seven Model of Framing: Implications for Public Relations*. *Public Relations Review*, 11(3), 205-242.
- Harrison, Kim. (2009). *Strategic Public Relations: A Practical Guide to Success*. Perth: Century Group.
- Huang-Horowitz, N. C. (2012). *Conceptualizing a Theoretical Model for The Practice of Public Relations in The Small Business Environment*. *Public Relations Journal of Public Relations Society of America*, 6, 1-35.
- Ihlen, O., & Ruler, B. v. (2009). *Introduction: Applying Social Theory to Public Relations*. In O. Ihlen, B. v. Ruler & M. Frederiksson (Eds.), *Public Relations and social theory: Key figures and concepts*. New York: Routledge Taylor Francis Group.
- Johansson, C. (2007). *Goffman's Sociology: An Inspiring Resource for Developing Public Relations Theory*. *Public Relations Review*, 33, 275-280.
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2007). *Beyond Excellence: Extending The Generic Approach to International Public Relations The Case of Bosnia*. *Public Relations Review*, 33, 10-20.
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). *Toward a Dialogic Theory of Public Relations*. *Public Relations Review*, 28, 21-37.
- Kim, S-H., Han, M., Shanahan, J., & Berdayes, V. (2004). *Talking on 'Shunsine in North Korea: A Test of Spiral of Silence as a Theory of Powerfull Mass Media*. *International Journal of Public Opinion Research*, 16 (1), 39-62.
- Kriyantono, R. (2014a). *Teori Public Relations Perspektif Barat dan Lokal: Aplikasi Penelitian & Praktik*. Jakarta: Prenada Media.



- Kriyantono, R. (2014b). *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Prenada Media.
- Lane, Anne. 2005. *Pushing the River Upstream: Two-Way Public Relations and How to Do it*. Asia Pasific Public Relations Journal, 6(2), 1-17.
- Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S., & Toth, E. L. (2007). *Public Relations: The Profession and The Practice*. New York: McGraw-Hill.
- Mann, C., & Stewart, F. (2002). *Internet Communication Qualitative Research: A Handbook for Researching Online*. California: Sage Publication.
- McQuail, D. (2000). *Some Reflections on the Bias of Media Theory*. *Asian Journal of Communication*, 10(2), 1-13.
- Mulyana, D. (2000). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Neuman, W. L. (2006). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Boston: Pearson.
- Parthawa, P.B., Kriyantono, R., & Wisadirana. (2015). *A Test of Five-Factor Model on Different Roles of Government and Private Public Relations Practitioners in Indonesia*. *Global Journal of Human-Social Science*, 15(4), 17-22.
- Pasadeos, Y., Berger, B., & Renfro, R. B. (2010). *Public Relations as a Maturing Discipline: An Update on Research Networks*. *Journal of Public Relations Research*, 22(2), 136-158.
- Rakhmat, J. (2008). *Psikologi Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rhee, Y. (2004). *The Employee-Public-Organization Chain in Relationship Management: A Case Study of a Government Organization*. *Journal of Doctoral Dissertation*, 16-45.
- Sallot, L. M., Lyon, L. J., Acosta-Alzura, C. A., & Jones, K. O. (2003). *From Aardvark to Zebra: A New Millennium Analysis of Theory Development in Public Relations Academic Journals*. *Journal of Public Relations Research*, 15(1), 27-90.
- Scheufele, D.A., & Moy, P. (2000). *Twenty-Five Years of The Spiral of Silence: An a Conceptual Review and Empirical Outlook*. *International Journal of Public Opinion Research*, 12 (1), 3-29.
- Sisco, H. F., Collins, E. L., & Zoch, L. M. (2011). *Breadth or Depth? A Content Analysis of The Use of Public Relations Theory*. *Public Relations Review*, 37, 145-150.
- Skerlep, A. (2001). *Re-Evaluating The Role of Rhetoric in Public Relations Theory and in Strategies of Corporate Discourse*. *Journal of Communication Management*, 6(2), 176-188.
- Syahri, M. A., Kriyantono, R. & Nasution, Z. (2015). *An Explanative Study on The Different Perceptions of Journalists Toward Media Relations of Governmental and Private Public*, *Asian Journal of Humanities & Social Sciences*, 3(1), 36-48.
- Wakefield, I. R. (2011). *“World-Class” Public Relations One Decade Later: Does The Model Still Apply?* *Public Relations Journal of Public Relations Society of America*, 5, 1-25.
- Wehmeier, S. (2009). *Out of The Fog and Into The Future: Directions of Public Relations, Theory Building, Research and Practice*. *Canadian Journal of Communication*, 34(2), 265-282.
- Wimmer, R. D., & Dominick, J.R. (2011). *Massa Media Research: An Introduction*. California: Wadsworth Publishing Company.
- Wu, M.-Y. (2005). *Can American Public Relations Theories Apply to Asian Cultures?* *Public Relations Quarterly*, 50(3), 23-27.

Halaman ini sengaja dikosongkan