

PERAN DAN POSISI PUBLIC RELATIONS DALAM HOSPITALITY INDUSTRY

Oleh : Tandiyo Pradekso; Yanuar Luqman; Taufik Suprihatini



Abstract: The role of public relations in hospitality industry had been significantly increasing along with the rapid growth of the industry. A study of the issue in 2 respective hospitals and a hotel indicates that each had set a different level of position within the management. Regardless to the type of the organization, public relations with the higher level of position had a better access to resources and decision making, which consecutively put them as expert prescriber. Conversely, a stumpy management value had dispose public relations as a merely communication technician. Organizational culture and communication climate were considered as determinants to how the management perceives public relations.

Keywords: public relations, hospitality industry

Pendahuluan

Perusahaan dalam kategori hospitality industry menarik diteliti karena dalam industri ini kepuasan *stakeholder* atas kinerja manajemen merupakan ukuran utama berhasil tidaknya manajemen bekerja. Merujuk pada *the expectancy disconfirmation* models, hotel dan rumah sakit merupakan bisnis/industri jasa yang mengharapkan apa yang diberikan pada konsumen dapat bermakna lebih baik dari yang diharapkan (*positive disconfirmation*) atau minimal jasa yang diberikan sesuai dengan yang dikehendaki oleh konsumen atau *simple confirmation*. (Sumarwan, 2003: 323).

Kepuasan konsumen sebagai basis bisnis *hospitality* tidak bisa lepas dari berperannya saluran komunikasi (*public relations*) dalam menjalin hubungan dengan konsumen. Pendekatan komunikasi dengan konsumen dapat dilakukan dengan langsung maupun tidak langsung. Selain pendekatan yang dilakukan harus akurat, kecepatan respon dalam menghadapi krisis juga menjadi titik penting dalam bisnis ini. Aspek lain yang menarik adalah kemandirian *public relations* sebagai alat manajemen, di mana status dan posisinya akan menentukan kinerja *public relations* sebagai alat komunikasi. Posisi *public relations* dalam suatu perusahaan dapat menjadi alat identifikasi tujuan kerja dan dapat juga mencerminkan kebijakan komunikasi yang digariskan oleh manajemen. *Public relations* tidak harus selalu ditempatkan dalam lembaga tersediri atau eksklusif, namun dalam hal ini kemandirian dan keluasaan akses menjadi hal yang penting dalam menjalankan tugas komunikasi.

Pada praktek manajemen, kedudukan *public relations* ditempatkan pada posisi yang beragam. Keberagaman tersebut secara umum dapat diidentifikasi antara lain: *public relations* sebagai bagian tersendiri, masuk dalam departemen, atau bagian tertentu misalnya

masuk dalam departemen atau bagian marketing, promosi, Sumber Daya Manusia (SDM) bahkan di lembaga pemerintahan *public relations* ditempatkan bersama dengan urusan hukum (Sengupta, 2001: 13). Penempatan *public relations* pada posisi tertentu dalam manajemen mempunyai konsekuensi-konsekuensi dalam proses pelaksanaan fungsi *public relations* itu sendiri. Hal itu terjadi karena dalam manajemen, alur kerja dan hierarki sangat mempengaruhi pola kerja sekaligus pola pengambilan keputusan (decision making) dalam menjalankan tugas komunikasi yang diemban oleh *public relations*. Harus disadari bahwa fungsi *public relations* dalam menjalankan tugas komunikasi adalah fungsi yang strategis. *Public relations* dalam hal ini idealnya berfungsi sebagai jembatan komunikasi antara manajemen dan publiknya, bukan bertindak hanya seperti kepanjangan tangan manajemen atau bahkan hanya sebagai spoke person dari pimpinan atau lebih parah lagi hanya berfungsi sebagai event organizer kegiatan-kegiatan manajemen.

Dalam kaitan pekerjaan yang dilakukan oleh *public relations*, program kerja adalah salah satu point penting untuk dapat diketahui sejauhmana otonomi kerja *public relations* dalam suatu perusahaan. Otonomi kerja *public relations* dalam hal ini tidak diartikan *public relations* menjadi lembaga yang terpisah dari manajemen, namun *public relations* harus sangat fleksibel dalam posisinya sehingga dapat merespon berbagai peristiwa dengan sangat cepat, dan tentunya harus dengan strategi yang telah direncanakan sebelumnya. Integrasi dengan pihak internal maupun eksternal dapat menjadikan *public relations* sebagai lembaga yang vital dalam suatu perusahaan.

Penelitian ini dilakukan untuk memahami peran dan posisi *public relations* dalam perusahaan kategori *hospitality industry* dalam menjalankan fungsi-fungsinya untuk mencapai tujuan organisasi. Kategori perusahaan *hospitality industry* menjadi fokus penelitian karena selain jenis perusahaan jasa ini berkembang pesat, posisi *public relations* dalam manajemennya juga memiliki posisi yang strategis.

Metoda Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Semarang dan menetapkan secara purposive 2 kriteria subyek penelitian, yaitu *Public Relations Officer* hotel (Grand Candi), dan *Public Relations Officer* rumah sakit (Elizabeth, dan Telogorejo Semarang). Data yang diperlukan dalam penelitian ini dikumpulkan dengan cara melakukan indepth interview.

Analisis dimulai dengan memilih dan memilah data yang relevan dengan kebutuhan melalui proses reduksi data menjadi abstraksi. Abstraksi merupakan usaha membuat rangkuman inti dari proses dan pernyataan-pernyataan yang substantif. Langkah selanjutnya adalah menyusun dalam satuan-satuan kategori. Tahap akhir dari analisis data adalah melakukan pemeriksaan keabsahan data dan melakukan penafisan data dengan mengolah hasil sementara menjadi materi yang substantif. (Moleong, 2002:190)

Hasil penelitian

Posisi *public relations* dalam struktur manajemen. Secara umum posisi tersebut dapat menjadi 2 (dua) yaitu posisi yang

strategis dan tidak strategis. Pada posisi yang strategis *public relations* memiliki jalur koordinasi yang relatif sederhana. Yaitu secara hierarki dapat melakukan koordinasi langsung dengan bagian lain dalam organisasi. Posisi semacam ini terdapat pada struktur organisasi Rumah Sakit Elizabeth Semarang. Rumah Sakit Elizabeth Semarang memposisikan *public relations* di bawah direktur eksekutif. Disamping *public relations* ada bagian marketing, bagian pendidikan dan pelatihan, bagian penelitian dan pengembangan, dan bagian sistem informasi manajemen. Sebagai tambahan informasi di Rumah Sakit Elizabeth Semarang terdapat 6 Direktorat yang langsung bertanggung jawab terhadap direktur eksekutif. Artinya *public relations* berada pada posisi leher yang yang tidak sejajar atau dibawah direktorat manapun, dan bertanggung jawab langsung kepada direktur eksekutif. Posisi ini sangat menguntungkan bagi departemen *public relations* karena akses untuk koordinasi lebih cepat.

Posisi yang tidak strategis dalam temuan penelitian ini adalah posisi dimana *public relations* ditempatkan pada posisi yang memiliki jalur koordinasi yang bertingkat. Jalur koordinasi bertingkat dimana *public relations* secara hierarki tidak dapat langsung berkoordinasi dengan bagian lain dalam konteks komunikasi formal organisasi. Rumah Sakit Telogorejo Semarang dan Hotel Grand Candi Semarang dalam hal ini menggunakan skema organisasi yang menempatkan *public relations* pada posisi yang tidak strategis. Rumah Sakit Telogorejo menempatkan *public relations* bersama *Customer Relations* di bawah divisi *Patient Support & Communications*. *Public relations* bersama *Customer Relations* sejajar dengan bagian Marketing, Sekretariat, serta Legal dan Bussines Development. Sedangkan di Hotel Grand Candi, *public relations* ditempatkan di bawah *Director of Sales* sejajar dengan bagian Sales. Posisi ini tidak menguntungkan bagi departemen *public relations* karena akses untuk koordinasi harus melalui bagian lain di atasnya. Posisi ini bisa dianggap posisi marginal yang mana dapat tidak dapat berperan penuh dalam mendukung manajemen.

Lingkup pekerjaan dan kewenangan *public relations*. Fokus dalam menelaah lingkup pekerjaan dan kewenangan *public relations* lebih pada manajemen komunikasi dan hubungan antara organisasi dengan para stakeholder dalam lingkup lingkungan kerjanya. Fokus lain yang menjadi penekanan adalah konteks organisasi dimana terdapat role, lokasi, struktur, dan pengembangan profesional atas fungsi komunikasi (Cornelissen, 2004:18). Pada tahap perencanaan, ketiga informan mengemukakan bahwa *public relations* membuat perencanaan secara bersama-sama dengan bagian lain. Hal ini dilakukan dengan asumsi agar program kerja dapat bersinergi. Lingkup pekerjaan dalam melakukan perencanaan antara lain menggunakan hasil analisis yang dilakukan pada evaluasi terdahulu, dan masukan-masukan dari para stakeholder. *Public relations* yang ditempatkan pada posisi supporting unit memiliki kecenderungan untuk menyusun program atas dasar kebutuhan unit-unit yang lain dan tidak didasarkan pada riset. Hirarki yang terjadi dalam proses perencanaan sejauh ini tidak menimbulkan masalah, karena dalam melakukan fungsi-fungsi *public relations* semuanya sudah diatur dalam standar prosedur. Selain itu mereka juga memiliki pedoman prosedur untuk mengantisipasi hal-hal yang terjadi diluar program.

Tahap pengorganisasian yang dilakukan departemen *public relations* relatif terbatas, karena ditempatkan pada supporting unit dalam setiap kegiatan organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa *management value* terhadap *public relations* masih rendah. Tahap pelaksanaan dijalankan oleh *public relations* dengan melaksanakan tugas pokok yang digariskan pada program kerja yang sudah disusun. Pada tahap ini *public relations* juga lebih banyak bekerja sebagai supporting unit. Supporting unit dalam hal ini diartikan sebagai menempatkan *public relations* dalam setiap kegiatan manajemen yang memerlukan fungsi komunikasi. Sebagai contoh: apabila bagian pemasaran akan mengadakan kegiatan promosi, maka *public relations* digunakan untuk menjembatani organisasi dengan pihak luar. Biasanya pihak luar yang tidak dapat dijangkau oleh bagian lain adalah media (*media relations*). Fungsi teknis komunikasi saja dan publikasi semata yang akhirnya menjadi pekerjaan *public relations* dalam manajemen. Tahap evaluasi yang biasanya dilakukan oleh departemen *public relations* adalah dengan cara melakukan komparasi antara target yang sudah ditetapkan diawal dalam proses penyusunan program dengan hasil yang didapat setelah kegiatan berlangsung. Namun ada juga evaluasi yang dilakukan dengan cara melakukan komparasi antara cost yang sudah di dengan hasil yang didapat dengan revenue setelah kegiatan berlangsung, jadi hanya diukur semata pada aspek keuntungan yang sifatnya kuantitatif finansial. Sehingga kinerja yang dapat menunjukkan kemampuan untuk mengubah situasi negatif ke positif, dari perilaku *enmity* ke *liking*, *prejudice* ke *acceptance*, *lack of concern* ke *interest* dan dari *lack of knowledge* ke *knowledge* (Sengupta, 12: 2001), tidak tampak dalam kasus ini.

Perbedaan dan persamaan *public relations* antara Rumah Sakit dan Hotel. Kedua jenis *hospitality industry* ini adalah bisnis yang mengutamakan *direct service* kepada para *customernya*, dengan titik berat pada keramahan dan kenyamanan *customer*. Perbedaan mendasar antara *public relations* hotel dan rumah sakit terletak pada tataran pekerjaan. Pada hotel, pekerjaan *public relations* berkaitan dengan *marketing* atau sering disebut *marketing public relations* dan beroperasi pada ranah *image assessment*, *costumer satisfaction*, *corporate reputation*, *media strategy*, *corporate advertising* dan *employee attitudes*. Dalam hal ini *public relations* ditempatkan pada posisi sebagai supporting unit bagian *marketing* yang berkerja pada ranah *market assesment*, *customer segmentation*, *product development*, *pricing*, *distribusi*, *servicing*, *salesforce*, *sales promotion* dan *product advertising* (Cornelissen, 2004:40).

Pada sisi yang lain, *public relations* rumah sakit lebih berorientasi pada yaitu pekerjaan publikasi, penyelenggaraan event, manajemen isu, *community relations*, *identity/corporate imagery*, *media handling*, *lobbying/public affair* dan *social investment/CSR*. (Cornelissen, 2004:40). Di Rumah Sakit Elizabeth Semarang walaupun *public relations* dijadikan satu dengan *marketing* dengan sebutan bagian PR & Marketing, *public relations* tidak pernah melakukan fungsi *marketing* seperti yang dikemukakan oleh Cornelissen. Sementara Rumah Sakit Telogorejo Semarang, secara tegas dalam struktur organisasi *public relations* tidak ada hubungan langsung dengan fungsi *marketing*.

Kesesuaian posisi dalam struktur management. Dalam manajemen fungsi, *public relations* harus ditempatkan pada posisi sentral sehingga dapat berperan penuh dalam mendukung manajemen (Sengupta, 2001: 10). Pada dasarnya kondisi faktual yang ada menunjukkan bahwa terdapat dua macam posisi *public relations* dalam manajemen. Yang pertama pada posisi sentral seperti *public relations* Rumah Sakit Elizabeth dan posisi marginal seperti pada *public relations* Rumah Sakit Telogorejo dan Hotel Grand Candi Semarang.

a. *Public relations* pada posisi sentral

Posisi sentral menempatkan *public relations* pada posisi yang strategis dalam manajemen. Kondisi ini menyebabkan *public relations* merasa lebih 'nyaman' pada posisinya dikarenakan; pertama, posisi yang menjadikan *public relations* hanya bekerja sesuai dengan fungsi *public relations* yang sesungguhnya tanpa dicampuri urusan marketing, kedua, *public relations* 'nyaman' karena posisinya ideal dalam struktur organisasi yang memungkinkan mendapatkan akses kepada pemegang keputusan tertinggi dalam suatu organisasi. Berkaitan dengan ekspektasi atas posisi dalam struktur manajemen, pada dasarnya semua harapan sudah terpenuhi karena akses informasi yang diberikan oleh manajemen sudah cukup. Pada sisi lain, akses yang luwes terhadap stakeholder baik secara vertical dan horizontal menjadikan komunikasi menjadi tanpa jarak. *Public relations* dapat secara personal berbicara dengan publik internal maupun internal, hal ini adalah indikasi bahwa peran dominan pada tingkatan *expert prescriber*. Pada tingkatan ini *public relations* ditempatkan pada posisi yang dekat dengan pengambil keputusan. Pengakuan atas keahlian ini membuat *public relations* bekerja relatif independent.

b. *Public Relations* pada posisi marginal

Pada tingkatan ini *public relations* bekerja sebagai penghubung, penterjemah dan mediator antara organisasi dengan publiknya. *Public relations* memelihara komunikasi dua arah dan memfasilitasi pertukaran dengan menyingkirkan hambatan hubungan dan dengan menjaga keterbukaan saluran komunikasi. Tujuannya adalah melayani informasi manajemen dan publik yang dibutuhkan untuk membuat keputusan yang saling menguntungkan (Cutlip, Center, Broom, 2000:37-47). Meskipun demikian, *public relations* Rumah Sakit Telogorejo dapat juga merasa comfort dengan posisi ini karena merasa bahwa posisi ini menjadikan *public relations* sebagai bagian yang khusus. Walaupun posisi *public relations* tidak berada langsung dibawah pemegang keputusan paling tinggi namun di Rumah Sakit Telogorejo Semarang, *public relations* hanya menjalankan fungsinya tanpa dibebani tugas lain, misalnya fungsi marketing. Ekspektasi atas posisi dalam struktur manajemen tidak ada, dengan kata lain bahwa *public relations* sudah masuk dalam *comfort zone* dengan peran dominan dalam manajemen pada tingkatan *communication facilitator*.

Dalam kasus Hotel Grand Candi, *public relations* ditempatkan pada posisi yang tidak cukup luwes untuk bekerja karena keterbatasan akses. Posisi *public relations* difungsikan juga sebagai marketing tools, yang menjadikannya tidak dapat berkembang sesuai dengan pengertian fungsi *public relations*. Posisi subordinat ini menempatkan *public relations* dalam manajemen pada tingkatan

communications technician. Pada tingkatan ini public relations memiliki peran yang sangat terbatas, tidak berpartisipasi secara signifikan dalam proses pengambilan keputusan manajemen dan perencanaan strategis. (Cutlip, Center, Broom 2000:37-47)

Masalah dan kendala pada posisi faktual. Beberapa variabel yang dapat diidentifikasi kontribusinya terhadap peran dan posisi public relations dalam penelitian ini antara lain adalah budaya organisasi, fungsi penghubung, dan struktur organisasi.

a. Budaya organisasi

Masalah kultural tidak bisa dilepaskan proses interaksi dengan para *stakeholder*. Kendala dalam persoalan kultur organisasi yang muncul lebih disebabkan pada peran *public relations* dengan tingkatan *expert prescriber*. Peran ini menempatkan *public relations* sebagai tenaga ahli yang dapat sewaktu-waktu bisa diganti. Keleluasaan akses dalam manajemen tidak berarti dapat secara mudah bekerjasama dengan pihak yang sudah merasa bagian dari manajemen dan tidak peduli akan eksistensi *public relations*. Fenomena ini muncul di Rumah Sakit Elizabeth Semarang, di mana terdapat pihak-pihak yang merasa lebih berkepentingan atas masalah yang seharusnya ditangani oleh *public relations*.

Kata-kata kunci (indikator) budaya organisasi yang dapat digunakan untuk menjelaskan fenomena ini adalah "Basic", "Assumption", "Belief", "Shared", dan "Learn". Jika dikaitkan dengan aspek yang pertama yaitu basic atau pedoman, dapat dijelaskan bahwa dengan tingkat pemahaman yang kuat akan prinsip dasar, serta nilai, maka akan tercipta *corporate culture* yang baik. Pada aspek assumption dan beliefs, semakin positif anggapan dan kepercayaan semua komponen organisasi, maka akan semakin baik *corporate culture*. Aspek ini yang sepertinya menjadikan kendala, karena tidak semua komponen organisasi beranggapan dan percaya atas eksistensi *public relations* dengan segala kegiatannya. Budaya yang sudah terbentuk lama dengan individu-individu yang berada pada posisi *comfort zone* menyebabkan *public relations* tidak dapat secara maksimal menjalankan fungsinya. Selalu terbentur pada anggapan bahwa tanpa fungsi *public relations*-pun, organisasi dapat berjalan dengan baik seperti yang sudah bertahun-tahun berjalan sebelumnya.

Selanjutnya, aspek *shared by members* mempersyaratkan perlunya pemahaman yang dapat diukur dengan melihat banyaknya pengetahuan dan pemahaman akan eksistensi *public relations*, yang pada gilirannya akan membentuk *corporate culture* yang suportif terhadap fungsi *public relations*. Aspek terakhir, *learning process*, menekankan pentingnya memberikan pengertian bagi komponen organisasi akan eksistensi *public relations* dalam manajemen.

Masih berkaitan dengan kultur ini adalah iklim komunikasi yaitu sifat emosional intern organisasi yang didasarkan pada bagaimana senangnya anggota organisasi terhadap satu sama lainnya dan terhadap organisasi. (Curtis, et al., 1996:41). Iklim diasumsikan berkembang dari interaksi antara sifat-sifat suatu organisasi dan persepsi individu atas sifat-sifat itu. Iklim dipandang sebagai suatu kualitas pengalaman subjektif yang berasal dari persepsi atas karakter-karakter yang relatif langgeng pada organisasi (Pace & Faules, 1994: 149). Iklim komunikasi yang hidup di dalam organisasi yang diteliti, sudah relatif langgeng dan cenderung menjadi budaya

organisasi yang menempatkan *public relations* tidak pada posisi sentral. Kasus Rumah Sakit Elizabeth adalah contohnya. Sejarah *public relations* Rumah Sakit Elizabeth dijabat oleh seorang dokter dan tidak mengerjakan pekerjaan *public relations* secara optimal.

Perubahan yang cukup besar atas eksistensi *public relations* dari posisi yang marginal menuju posisi yang sentral di benak seluruh komponen organisasi memerlukan proses adaptasi. Adaptasi memerlukan waktu dan upaya untuk merubah persepsi khalayak internal atas eksistensi yang berubah. Sering kali *public relations* berhadapan dengan pihak yang tidak bisa mengerti perubahan yang harus dilakukan, dan bahkan ada pihak yang menganggap bahwa perubahan yang dilakukan adalah ancaman untuk dirinya. Kebijakan manajemen dalam merubah posisi *public relations* dari posisi marginal ke posisi sentral, memerlukan proses sosialisasi yang berkelanjutan, karena yang menjadi masalah dan kendala adalah budaya organisasi yang tidak kondusif.

b. Menjadi penghubung antara manajemen dengan public yang baik

Posisi *public relations* mempunyai pengaruh dalam proses menjalin relasi antara manajemen dan publiknya. Seperti yang disampaikan oleh Grunig (dalam Lattimore et. al. yang dikutip dari Yudarwati, 2004: 181) praktisi *public relations* yang berhasil menjalankan praktek *public relations* secara efektif adalah mereka yang menggunakan "*the new model of symmetry as two way practice*". Model menempatkan organisasi dengan publiknya pada dua kutub yang berseberangan. Praktek *public relations* yang efektif menurut model ini merupakan hasil akumulasi dari praktek model *two-way asymmetrical* dan *two-way symmetrical*. Masing-masing pihak akan mempersuasi untuk mendapatkan kesepakatan. Dalam kondisi ini, bisa saja yang terjadi adalah murni *asymmetrical* model, yaitu situasi *dominant coalition* yang mencoba menekan publik untuk menerima posisi organisasi, atau bisa saja terjadi *cooperation* model, yaitu situasi di mana publik menggunakan komunikasi untuk meyakinkan *dominant coalition* untuk menerima posisi publik (Yudarwati dalam Baik dan Sati T [eds], 2004: 181)

Posisi dalam organisasi sangat menentukan derajat keberhasilan *public relations* dalam menjalankan tugasnya. Menjadi jembatan komunikasi antara manajemen dengan publiknya memerlukan kesadaran atas eksistensi *public relations*. Akan menjadi hambatan yang besar bagi *public relations* dalam menjalankan tugasnya jika stakeholder tidak memahami posisi penting yang dijalankan. Kasus ini terjadi pada Rumah Sakit Telogorejo, di mana *public relations* yang tidak pada posisi sentral sering kali memerlukan energi yang lebih banyak untuk bisa menjembatani komunikasi antara manajemen dan publiknya. Ada hal-hal yang menurut perspektif *public relations* harus dikomunikasikan dengan publik namun tidak demikian halnya dalam perspektif manajemen. Sebaliknya, ada hal-hal yang publik memaksa ingin mendapatkan informasi namun karena berkaitan dengan etika hal tersebut tidak dapat diinformasikan. Idealnya, dalam membina saling pengertian, *public relations* dapat berperan sebagai *interpreter* yang berposisi di tengah, menjadi sumbu antara manajemen dan publik. *Public relations* juga bisa berperan untuk menciptakan hubungan internal yang harmonis.

c. Posisi menentukan kinerja

Kendala yang ketiga adalah struktur organisasi yang menjadikan *public relations* tidak dapat bekerja secara maksimal. Menurut Grunig yang dikutip Ananto (dalam Baik dan Sati T [eds], 2004: 3), praktisi *public relations* biasanya tidak mempunyai kebebasan untuk bertindak sebagai seorang profesional, kecuali jika dia duduk sebagai bagian dari koalisi yang dominan. Jika unit *public relations* menjadi bagian dari koalisi dominan, mereka mempunyai wewenang untuk memasukkan unsur tanggung jawab sosial, pemahaman publik, atau komunikasi dua arah. Hanya dengan cara ini akan lebih mudah untuk melihat kontribusi *public relations* terhadap efektifitas organisasi. Lebih jauh lagi, jika tujuan *public relations* dimasukkan menjadi tujuan organisasi, eksekutif *public relations* sebaiknya duduk sebagai koalisi yang dominan. Sasaran program *public relations* akan lebih dapat diadaptasi jika eksekutif *public relations* merupakan koalisi yang dominan dalam organisasi. Sebaliknya jika eksekutif *public relations* tidak duduk dalam koalisi yang dominan, akan sulit untuk menentukan fungsi *public relations*, betapapun pelaksana *public relations* berusaha memenuhi tujuan komunikasinya.

Public relations Grand Candi Hotel mengalami masalah dan kendala seperti ini dalam menjalankan fungsinya, karena posisi dalam struktur organisasi yang tidak menguntungkan. Struktur *public relations* yang ditempatkan dibawah Director of Sales membuatnya tidak dapat berfungsi secara optimal. Orientasi pada keuntungan yang maksimal menjadi fokus dalam misi organisasi, dan memposisikan *public relations* sebagai bagian dari marketing adalah konsep yang diterapkan di Grand Candi Hotel Semarang. Kondisi ini membawa konsekuensi pada fungsi *corporate public relations* yang ternafikan. Menjadi supporting unit seperti dikemukakan oleh informan juga mengindikasikan bahwa *public relations* ditempatkan hanya pada posisi marginal.

Ruang gerak yang terbatas merupakan masalah dan kendala yang cukup mengganggu fungsi *public relations*. Menempatkan *public relations* pada posisi yang tidak dominan dan hanya berfungsi sebagai communications technician merupakan ekspresi dari apresiasi negatif manajemen terhadap fungsi *public relations*. Kondisi ini selaras dengan temuan Ananto (2004: 4) yang mengungkapkan bahwa profesi *public relations* belum mendapatkan tempat yang layak atau sejajar dengan profesi lain. Hal ini disebabkan oleh kurangnya apresiasi pimpinan lembaga (39%), telah terjadi kesalahan persepsi mengenai profesi *public relations* (31%), keterbatasan kemampuan praktisi (22%) dan tidak adanya persyaratan khusus untuk melaksanakan profesi *public relations* (8%).

Penutup

Simpulan Pada posisi strategis yang terdapat pada struktur organisasi Rumah Sakit Elizabeth Semarang, *public relations* secara hierarki dapat melakukan koordinasi langsung dengan bagian lain. Rumah Sakit Elizabeth memposisikan *public relations* dibawah direktur eksekutif dan bertanggungjawab langsung terhadap direktur eksekutif. Posisi demikian bisa dianggap sebagai posisi central yang dapat berperan penuh dalam mendukung manajemen. Keuntungan dari posisi ini adalah dapat melakukan koordinasi secara

cepat tanpa melalui bagian lain di atasnya. Keunggulan lainnya adalah apabila terjadi kasus yang mengharuskan kecepatan koordinasi dan kecepatan pengambilan keputusan, *public relations* tidak harus melakukan koordinasi dengan atasan

Sedangkan untuk posisi yang tidak strategis seperti pada Rumah Sakit Telogorejo dan Hotel Grand Candi Semarang, *public relations* ditempatkan pada posisi yang memiliki jalur koordinasi yang bertingkat. *Public relations* secara hierarki tidak dapat langsung berkoordinasi dengan bagian lain dalam konteks komunikasi formal organisasi. Kelemahan dari posisi ini adalah apabila terjadi sebuah kasus, maka *public relations* tidak bisa langsung melakukan koordinasi dengan pengambil keputusan. Dengan posisi marginal, *public relations* tidak dapat berperan penuh dalam mendukung manajemen.

Saran Fungsi-fungsi *public relations* sudah diatur dalam standar prosedur termasuk antisipasi terhadap kejadian khusus yang sewaktu-waktu dapat terjadi. Dalam tahap pengorganisasian, management value terhadap *public relations* masih rendah. Pada tahap pelaksanaan, *public relations* secara terencana melaksanakan tugas pokok pada program kerja yang sudah disusun, namun dalam pelaksanaannya tugas tersebut dilakukan secara fleksibel mengingat bahwa suatu saat akan menemukan kejadian-kejadian yang tidak terprogram, dan *public relations* menyadari akan tugasnya sebagai penghubung antara organisasi dengan stakeholder. Tahap evaluasi umumnya dilakukan dengan melakukan komparasi antara target yang sudah ditetapkan dengan hasil yang didapat setelah kegiatan berkangsung. Meskipun ada yang mengevaluasi dengan melakukan komparasi antara cost yang telah diperoleh dengan hasil yang didapat

Beberapa masalah dan kendala yang muncul berkaitan dengan kultur, proses menjembatani manajemen dengan publiknya, dan struktur organisasi. Masalah kultural tidak bisa dilepaskan dari proses interaksi dengan para stakeholder. Meskipun terdapat keleluasaan akses dalam manajemen, namun tidak berarti dapat secara mudah bekerjasama dengan pihak yang sudah merasa bagian manajemen. Kendala kultural banyak disebabkan adanya pihak-pihak yang merasa lebih berkepentingan atas suatu masalah. Sedangkan kendala dalam proses menjembatani manajemen dengan publiknya terjadi pada Rumah Sakit Telogorejo dimana *public relations* yang tidak berada pada posisi sentral seringkali memerlukan energi yang lebih banyak untuk bisa menjembatani komunikasi antara manajemen dengan publiknya. Kendala terhadap struktur organisasi menjadikan *public relations* tidak dapat bekerja secara maksimal. Masalah ini terjadi pada Hotel Grand Candi dimana *public relations* tidak dapat menjalankan fungsinya secara maksimal karena posisi dalam struktur organisasi yang kurang menguntungkan. Menjadi supporting unit juga mengindikasikan bahwa *public relations* hanya ditempatkan pada posisi marginal sehingga ruang gerak yang terbatas menjadi kendala yang cukup mengganggu aktivitas *public relations*.

Daftar Rujukan

Ananto, Elizabeth Goenawan. (2004). *Public Relations Sebagai Koalisi Dominan, Mungkinkah?*, dalam Ridwan Nyak Baik & Irmulan Sati

T (eds), (2004), *Koalisi Dominan, Refleksi Kritis atas Peran Public Relations dalam Manajemen*. Jakarta: BPP PERHUMAS

Cornelissen, Joep. (2004). *Corporate Communications, Theory and Practice*. New Delhi: Sage Publication

Curtis, Dan B, et al. (1992). *Komunikasi Bisnis dan Profesional*. Jakarta: Rosda Jayaputra

Cutlip, Scott M. et al. (2000). *Effective Public Relations (8th edition)*. New Jersey: Prentice Hall

Moleong, Lexy J. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif (edisi 16)*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Pace, R. Wayne &, Don F. Faules. (1994). *Organizational Communication (3rd ed)*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Sengupta, Sailesh. (2001). *Management of Pulic Relations and Communication*. New Delhi: Vikas.

Sumarwan, Ujang. (2003). *Perilaku Konsumen, Teori dan Penerapannya dalam Pemasaran*, Bandung: Ghalia Indonesia.

Yudarwati, Gregoria Arum. (2004). *Merangkai Masa Depan Public Relations*, dalam Ridwan Nyak Baik & Irmulan Sati T (eds), 2004, *Koalisi Dominan, Refleksi Kritis atas Peran Public Relations dalam Manajemen*. Jakarta: BPP PERHUMAS

