



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PROSES PEMBENTUKAN KEPERCAYAAN
DALAM KONTEKS RELASI KLIEN DENGAN KONSULTAN
HUBUNGAN MASYARAKAT**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains (M.Si)
dalam Ilmu Komunikasi

TITO EDY PRIANDONO

0806440690

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI
PROGRAM MAGISTER KEKHUSUSAN MANAJEMEN KOMUNIKASI**

JAKARTA

2010

PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
Dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
Telah saya nyatakan dengan benar.**



Jakarta, Desember 2010



**Tito Edy Priandono
NPM: 0806440690**

Universitas Indonesia

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Tito Edy Priandono

NPM : 0806440690

Program Studi : Pasca Sarjana Kekhususan Manajemen Komunikasi

Judul Tesis : Analisis Proses Pembentukan Kepercayaan Dalam Konteks Relasi Klien Dengan Konsultan Hubungan Masyarakat

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Pasca Sarjana Kekhususan Manajemen Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Dr Pinckey Triputra M.Sc

Penguji Ahli : Drs. Eduard Lukman, M.A

Pembimbing : Dr. Nia Sarinastiti, M.A

Sekretaris : Ir. Firman Kurniawan, M.Si

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal: 20 Desember 2010



Handwritten signatures of the exam board members: Dr. Pinckey Triputra, Drs. Eduard Lukman, Dr. Nia Sarinastiti, and Ir. Firman Kurniawan.

Universitas Indonesia

Kata Pengantar

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah, karena atas rahmat dan hidayah-Nya penyusunan tesis ini dapat diselesaikan. Penyusunan tesis ini merupakan syarat untuk menyelesaikan Program Magister Ilmu Komunikasi di Universitas Indonesia. Meskipun penulis telah berusaha semaksimal mungkin, tentu saja tesis ini masih mempunyai banyak kelemahan dan kekurangan. Oleh karena itu, penulis mohon kritik serta saran-saran untuk menambah ilmu pengetahuan pada masa yang akan datang.

Banyak pihak yang telah membantu penulis dalam penyusunan tesis ini. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan penghargaan dan terimakasih yang setinggi-tingginya kepada :

1. Ibu Dr Nia Sarinastiti, MA selaku dosen pembimbing penyusunan tesis
2. Bapak/ibu dosen dan staf Program Magister Ilmu Komunikasi Universitas Indonesia yang telah mendukung jalannya perkuliahan dan kegiatan penulis
3. Ibu Arnita, Mas Hendri B, Satrio, Bapak Brata T Hardjasubrata, Bapak Rubi Purnomo, Bapak Janus T Siahaan, Bapak Tri Rachman Barata Ibu Etmita Ardem, Ibu Elok Setiawardani, Ibu Niken Pratiwi, Bapak Noke Kiroyan, Bapak Halim Mahfudz Ibu Dian N Aboebakar , Ibu Indira Abidin, Mas Silih, Beberapa narasumber lain yang tidak bersedia disebutkan namanya dan telah membantu memberikan pengalaman dan pemahaman
4. Ibu dan Bapak di kampung yan selalu memberikan doa
5. Mas Heri, Mas ANto, Mas Yuri, Mas Yayan, Mbak Ani, Mbak Ika, dan Mbak Lies yang selalu memberikan dukungan moril
6. Rekan-rekan di kelas Paska Sarjana

Jakarta, Desember 2010

Tito Edy Priandono

Universitas Indonesia

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Tito Edy Priandono
NPM : 0806440690
Program Studi : Ilmu Komunikasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis Karya : Tesis

Demi Pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalti-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**“Analisis Proses Pembentukan Kepercayaan Dalam Konteks Relasi Klien Dengan
Konsultan Hubungan Masyarakat”**

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/ formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : Desember 2010

Yang Menyatakan



(Tito Edy Priandono)

Universitas Indonesia

Abstrak

Nama : Tito Edy Priandono

Program Studi : Manajemen Komunikasi

Judul : Analisis Proses Pembentukan Kepercayaan Dalam Konteks Relasi Klien Dengan Konsultan Hubungan Masyarakat

Halaman awal xiii+halaman isi 96 +43 halaman lampiran

Daftar Referensi: 27 buku, 1 surat kabar

Di tengah makin tumbuhnya dan kompetitifnya industri konsultan PR di Indonesia, kepercayaan merupakan basis utama agar relasi klien dengan konsultan dapat berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi proses pembentukan kepercayaan dari sisi klien. Kerangka konseptual yang digunakan reputasi, kinerja, penampilan, akuntabilitas, pra komitmen, dan suasana komunikasi. Pendekatan penelitian yang digunakan kualitatif dengan basis teori sosiologi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa reputasi menjadi faktor primer paling signifikan dalam pembentukan kepercayaan klien terhadap konsultan pada tahapan pra relasi dengan faktor sekunder sebagai aspek pendukung pra komitmen. Ketika relasi klien-konsultan sudah terbentuk, kinerja konsultan menjadi faktor primer yang menentukan kepercayaan klien terhadap konsultan, dengan memperhatikan aspek-aspek lain seperti penampilan, suasana komunikasi dan akuntabilitas.

Kata Kunci: relasi, klien, konsultan, reputasi, kinerja, penampilan, akuntabilitas, suasana komunikasi

Universitas Indonesia

Abstract

Name : Tito Edy Priandono

Study Program : Communication Management

Title : **The Analysis of Trust Development Process in Client-Consultant Relationship Context**

First page xiii+contain 96 pages +additional pages

Reference list: 27 books, 1 newspaper

Abstract

Amid increasingly growing and more competitive public relations consultant industry in Indonesia, the trust is the main base for sustainable client relationship. This study aims to evaluate the process of establishing trust from the client side. Conceptual framework being used are reputation, performance, performance, accountability, pre-commitment, and an situation of communication. The research used qualitative approach based on sociological theory. The results of this study show that the reputation is the most significant primary factor in the formation of the trust clients to the consultant on the stage of pre-relation with a secondary factor as pre-commitment to supporting aspects. When the client-consultant relationship has been formed, the performance of consultants is the primary factor that determine the client's trust of consultants, taking into account other aspects such as appearance, the situation of communication and accountability.

Keywords: relationships, clients, consultants, reputation, performance, appearance, accountability, communication situation

Universitas Indonesia

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	5
1.4 Tujuan Penelitian	5
1.5 Signifikansi Penelitian	5
1.5.1 Signifikansi Teoritis.....	5
1.5.2 Signifikansi Praktis.....	6
BAB II :KERANGKA KONSEPTUAL	
2. 1 Perspektif Sosiologis dan Kajian Hubungan Masyarakat.....	7
2. 2 Teori Pilihan Rasional.....	7
2.3 Kepercayaan dalam Dunia Bisnis.....	9
2. 4 Faktor Primer Kepercayaan.....	10
2. 4.1 Reputasi.....	10
2. 4.2 Kinerja.....	12
2.4.3 Penampilan.....	13
2. 5 Faktor Sekunder Kepercayaan.....	13
2.5.1 Akuntabilitas.....	13

2.5.2 Pra Komitmen.....	14
2.5.3 Suasana Komunikasi.....	14
2.6 Sejarah Industri Konsultan Hubungan Masyarakat.....	15
2.7 Globalisasi dan Industri Konsultan Hubungan Masyarakat.....	18
2.8 Konsultan Hubungan Masyarakat	20
2.9 Konsultan Public Relations Dalam Praktek Bisnis Organisasi.....	21
2.10 Model Hubungan Konsultan Hubungan Masyarakat dan Klien.....	25
2.11 Atribut Konsultan PR.....	30
2.12 Jasa Konsultan Hubungan Masyarakat.....	31
2.13 Industri Hubungan Masyarakat di Indonesia	32
BAB III : METODE PENELITIAN	
3.1 Pendekatan Penelitian, Sifat Penelitian dan Metode Penelitian.....	35
3.2 Informan Penelitian.....	37
3.3 Sumber Data Penelitian.....	37
3.4 Unit Analisa dan Unit Respon.....	40
3.5 Metode Analisis Data.....	41
3.6 Kredibilitas Penelitian.....	43
3.7 Batasan Penelitian.....	44
3.8 Reka Bentuk Penelitian.....	45
BAB IV : HASIL PENELITIAN	
4.1 Profil Informan	48
4.1.1 Profil Informan Korporasi.....	48

	x
4.1.2 Profil Informan Non Korporasi.....	50
4.1.3 Profil Informan Konsultan PR.....	51
4.2 Analisa Penelitian.....	52
4.3. Faktor Primer Kepercayaan.....	54
4.3.1 Reputasi.....	54
4.3.2 Kinerja Konsultan.....	70
4.3.3. Penampilan Konsultan.....	81
4.4 Faktor Sekunder Kepercayaan.....	83
4.4.1 Akuntabilitas.....	83
4.4.2 Pra Komitmen.....	86
4.4.3 Suasana Komunikasi Pembentuk Kepercayaan.....	89
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan Penelitian.....	92
5.2 Saran.....	94
5.2.1 Saran Akademis.....	94
5.2.2 Saran Praktis.....	94
DAFTAR PUSTAKA.....	95
LAMPIRAN.....	97

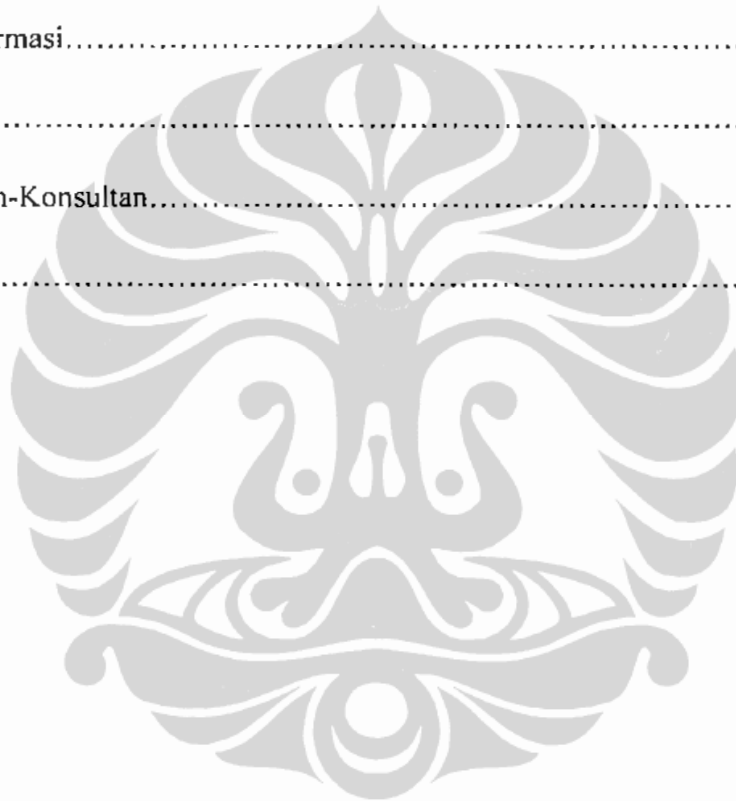
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2:1 Public Relations dalam Dunia Global.....	19
Gambar 2:2 Model Jual-Beli.....	26
Gambar 2:3 Model Dokter-Pasien.....	27
Gambar 2.4 Model Proses.....	27
Gambar 2.5 Proses Kerja Konsultan.....	31
Gambar 2.6 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	34
Gambar 3.1 Alur Kerja Analisa Data Kualitatif.....	43



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Reka Bentuk Penelitian.....	45
Tabel 4.1 Analisa Pembentuk Reputasi Konsultan.....	57
Tabel 4.2 Kewenangan Konsultan Humas.....	62
Tabel 4.3 Sumber Akses Informasi.....	66
Tabel 4.4 Kinerja Konsultan.....	70
Tabel 4.5 Basis Kontrak Klien-Konsultan.....	83
Tabel 4.6 Pra Komitmen.....	86



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 – Transkrip wawancara Informan 1
- Lampiran 2 – Transkrip wawancara Informan 2
- Lampiran 3 – Transkrip wawancara Informan 3
- Lampiran 4 – Transkrip wawancara Informan 4
- Lampiran 5 – Transkrip wawancara Informan 5
- Lampiran 6 – Transkrip wawancara Informan 6
- Lampiran 7 – Transkrip wawancara Informan 7
- Lampiran 8 – Transkrip wawancara Informan 8
- Lampiran 9 – Transkrip wawancara Informan 9
- Lampiran 10 – Transkrip wawancara Informan 10
- Lampiran 11 – Transkrip wawancara Informan 11



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manusia adalah makhluk sosial yang sangat bergantung dengan manusia lain. Dalam berbagai level kehidupan baik yang bersifat hubungan personal maupun komersial, manusia bekerjasama dengan orang lain untuk menyelesaikan sebuah permasalahan. Basis utama yang merekatkan kerjasama antar manusia adalah kepercayaan, seperti yang dikatakan Ward dan Smith (2003:8) dengan kepercayaan kita bergantung dengan pihak lain untuk menyelesaikan kepentingan kita. Pendapat sosiologis Sztompka (2003:8) senada pentingnya kepercayaan muncul secara langsung dari naluri manusia sebagai makhluk sosial yang hanya dapat meraih kebutuhannya dengan cara aktivitas kerjasama dan terkordinasi.

Namun berbeda dengan kerjasama dalam konteks personal yang lebih banyak konteks dengan perasaan dibandingkan basis rasional. Hubungan bisnis terkait dengan masalah dengan resiko untung-rugi, sehingga keputusan untuk memberikan kepercayaan kepada rekanan bisnis didorong oleh pertimbangan rasional seperti contohnya ketika seorang pembeli ketika akan memutuskan bertransaksi barang akan melihat apakah penjualnya bisa dipercaya tidak menjual barang palsu atau berkualitas rendah atau dalam kasus korporasi memutuskan konsultan bisnis mana yang akan dipilih untuk membantu bisnis akan didasarkan sebuah kepercayaan sebagai bagian manajemen resiko atau dalam kasus lain ketika seorang penumpang pesawat memilih layanan Singapore Airlines dan menolak menggunakan maskapai penerbangan nasional bermakna dia memberikan kepercayaan penuh kepada sistem pelayanan mulai dari pilot, layanan tiket, pramugari, bagasi dll dan sebaliknya tidak memiliki kepercayaan terhadap maskapai nasional. Seperti yang dikatakan Ardan dan Smith (2003:8), kepercayaan bukanlah tindakan yang bebas resiko tetapi sebuah tindakan yang memiliki resiko besar, dalam arti tidak ada pengganti untuk itu dan konsekuensi dan implikasi yang tidak dapat dihindari.

Penelitian ini akan mengkaji kepercayaan dalam konteks relasi bisnis antara klien dengan konsultan humas. Industri konsultan humas pada awalnya di mulai pada 20 di Amerika Serikat dan berkembang seiring kebutuhan komunikasi korporasi dan makin rumitnya hubungan korporasi dan masalah dengan pemangku kepentingan korporasi. Konsultan humas dikatakan Hinrichsen dibutuhkan untuk meningkatkan reputasi dan hubungan organisasi dengan publik organisasi (Encyclopedia of Public Relations, 2005:687). Lanskap industri konsultan hubungan masyarakat dunia selama 10 tahun terakhir ini berubah secara total dibandingkan masa sebelumnya semakin dibutuhkan dan menempati posisi sentral dalam fungsi komunikasi korporat. Sejalan dengan perkembangan bisnis konsultasi kehumasan dunia, di Indonesia industri ini juga tumbuh sangat cepat. Hal ini terkait perubahan fungsi hubungan masyarakat baik dalam organisasi perusahaan maupun organisasi nirlaba makin meningkat pesat, jauh berbeda dibandingkan fungsi pada masa sebelumnya di mana fungsi hubungan masyarakat masih dinilai marjinal dalam fungsi manajemen korporasi. Pada perkembangan awal di Indonesia, hubungan masyarakat masih sebatas menjalankan fungsi protokoler dalam organisasi seperti penerima tamu, perayaan yang bersifat seremonial (ultah organisasi, pertemuan).

Pada saat ini banyak konsultan hubungan masyarakat nasional yang didirikan praktisi kehumasan nasional, sebut saja Inke Maris (Inke Maris), Fortune PR (Miranti Abidin), Agrakom PR (Hana Budiono), Maverick (Ong Hock Chuan), Intermatrix (Wimar Witoelar), Ida Sudoyo, IPM (Maria Wongsonegoro), Noke Kiroyan (Kiroyan Partners). Selain konsultan-konsultan PR berskala besar, tumbuh juga perusahaan-perusahaan jasa kehumasan berskala kecil atau konsultan individu yang memberikan jasa layanan kehumasan. Pada dasawarsa 90-an, konsultan hubungan masyarakat asing mulai masuk ke pasar Indonesia. Terdapat dua cara yang bisa ditempuh konsultan hubungan masyarakat asing untuk masuk ke pasar Indonesia dengan Menjalini kerjasama bisnis dengan perusahaan konsultan PR Indonesia yang sudah ada. Cara ini ditempuh antara lain oleh Edelman yang menggandeng Indo Pacific (2007), Gavin International yang menggandeng Maverick (2008) atau cara yang kedua kedua yang bisa ditempuh konsultan humas asing adalah mendirikan perusahaan tersendiri. Langkah ini dilakukan oleh Weber Shandwick, APCO, Ogilvy PR Worldwide, Burston Marsteller, Gollin Harris.

Makin kompetitifnya industri bisnis konsultan kehumasan di Indonesia ini sebuah keharusan bagi praktisi setiap konsultan humas baik konsultan lokal maupun internasional untuk mengelola kepercayaan dengan klien. Jika kepercayaan klien hancur bukan tidak mungkin klien akan pindah menggunakan konsultan lain atau bahkan membangun divisi humas sendiri karena trauma dengan layanan konsultan. Di sini peneliti ini, akan fokus melihat bagaimana proses pembentukan kepercayaan antara klien dan konsultan dibangun? Aspek apa saja yang menjadi pertimbangan klien memberikan kepercayaan kepada konsultan PR. Apa manfaat dari sebuah kepercayaan yang didapatkan dari klien? Bagaimana dampak hilangnya kepercayaan atau menebalnya kepercayaan terhadap hubungan konsultan.

1.2 Rumusan Masalah

Menurut Ihlen dan Van Ruler, studi hubungan masyarakat biasanya selalu dikaji dari perspektif manajerial atau instrumental. Akan tetapi untuk memahami peran hubungan masyarakat dalam membantun kepercayaan atau menciptakan ketidakpercayaan- ilmu hubungan masyarakat juga perlu dikaji sebagai fenomena sosial (2009:03).

Salah satunya penelitian dalam konteks relasi klien-konsultan yang pernah dilakukan (Chia, 2004), yang meneliti hubungan klien-konsultan hubungan masyarakat di Australia. Pembangunan dan pembentukan hubungan telah menjadi bagian sangat penting dalam praktek PR dan merubah paradigma relasional bagaimana profesi PR bekerja (Chia, 278:2004). Menurut Hinrichsen dalam *Encyclopedia of Public Relations* (2005:132), tekanan terbesar untuk mengelola hubungan yang baik bergantung pada pihak konsultan hubungan masyarakat. Kemampuan membangun hubungan yang erat adalah salah satu ketrampilan penting dari konsultan hubungan masyarakat. Konsultan hubungan masyarakat tidak hanya mendemonstrasikan keahlian dalam hubungan masyarakat tapi juga secara konstan membangun relasi yang kuat dengan menyediakan jasa.

Secara garis besar, model hubungan konsultan hubungan masyarakat dengan kliennya bisa digolongkan ke dalam tiga tipe yang secara umum diaplikasikan ke dalam industri konsultasi

yaitu pola hubungan jual beli pola, hubungan dokter-pasien dan ketiga pola proses. Pola hubungan ini pertama kali dikemukakan oleh Edgar Schein (Rudolp dan Johson: 1983: 12).

Menurut Sztompka (2003:62), relasi terjadi ketika bertindak bersama, secara kolektif, mereka mencoba mencapai tujuan sama, yang tidak dapat diraih secara individual. Kepercayaan bisa disimpulkan sebagai pra kondisi dari sebuah kerjasama dan juga produk dari suksesnya sebuah kerjasama. Sebagaimana yang dikemukakan oleh teoritisi sosial dalam Sztompka (2003:62) "kepercayaan adalah pelumas bagi kerjasama" (Dasgupta), atau "kepercayaan adalah basis emosional dari kerjasama" (Barbalet). Sebaliknya ketidakpercayaan menghancurkan kerjasama "jika ketidakpercayaan terjadi, maka kerjasama akan gagal tercapai" (Gambetta).

Kepercayaan dalam konteks relasi, berakar pada teori pilihan rasional dengan tokohnya Coleman, Hardin, Ester (Sztompka, 2003:60). Mengutip Encyclopedia of Social Theory (2005:620), Teori Pilihan Rasional memiliki dua faktor penting yaitu pertama persepektif tindakan sosial dilihat dari aspek manfaat, dengan demikian tindakan diorientasikan oleh sistem nilai, tujuan. Kedua sebuah komitmen kepada bentuk individualis metodologis di mana struktur dan insituisi sosial dilihat sebagai produk tindakan sosial. Pendekatan Coleman ini melihat sosiologi tindakan rasional secara langsung berhubungan dengan teori ekonomi neo klasik. Ia melihat banyaknya fenomena dalam konteks pasar.

Menurut Sztompka (2003:62), premis dasar dari teori pilihan rasional, bahwa pihak yang dipercaya (*trustee*) dan memberikan kepercayaan (*truster*) adalah aktor yang rasional, yang berusaha memaksimalkan manfaat (tercapainya tujuan, tercapainya manfaat, laba tercapai dengan minimum biaya), dengan kalkulasi rasional berdasarkan informasi yang tersedia. Hubungan kedua belah pihak saling tukar menukar, atau seperti permainan di mana masing-masing pihak didorong oleh kalkulasi rasional. Been dan Peter mengemukakan sistem paling kompleks dari kepercayaan muncul pada situasi kerjasama. Pentingnya kepercayaan muncul secara langsung dari naluri manusia sebagai makhluk sosial yang hanya dapat meraih kebutuhannya dengan cara aktivitas kerjasama dan terkordinasi.

Menurut Sztompka, sejauh kepercayaan adalah sebuah hubungan dengan pihak lain, di mana kepercayaan didasarkan pada estimasi terhadap sifat yang dapat dipercaya oleh mereka. Kepercayaan dalam hal ini dinilai sebagai refleksi sifat yang dapat dipercaya terhadap pihak lain. Hal ini menjadi dasar kepercayaan mendapatkan bentuk epistemologis. Mereka datang dengan sejumlah pengetahuan, informasi diperoleh dari pihak yang mempercayai terhadap yang dipercayai. (2003: 70).

Sztompka (2003:71) berpendapat jika kepercayaan dilihat dalam konteks relasi, kepercayaan memiliki dua fondasi utama yaitu faktor primer kepercayaan dan faktor sekunder kepercayaan. Faktor primer itu meliputi aspek reputasi, kinerja, dan penampilan. Sedangkan faktor sekunder meliputi akuntabilitas, pra komitmen, dan suasana yang mendukung komunikasi. Oleh karena itu penelitian memfokuskan pada bagaimana proses pembentukan kepercayaan klien dalam konteks relasi dengan konsultan humas

1.3 Pertanyaan Penelitian

Bagaimanakah proses pembentukan kepercayaan dalam konteks relasi klien dengan konsultan hubungan masyarakat?

1.4 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui proses pembentukan kepercayaan dalam konteks relasi klien dengan konsultan hubungan masyarakat.

1.5 Signifikansi Penelitian

1.5.1 Signifikansi Teoritis

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi referensi tersendiri bagi ilmu Komunikasi khususnya kajian Hubungan Masyarakat. Hasil penelitian ini digunakan untuk mengetahui pembentukan kepercayaan dalam relasi klien-konsultan. Salah satunya penelitian relasi klien-

konsultan yang pernah dilakukan (Chia, 2004), yang dilakukan untuk memahami manajemen hubungan klien-konsultan di Australia

1.5.2 Signifikansi Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan praktis dalam hal peningkatan kepercayaan layanan jasa konsultan hubungan masyarakat terhadap klien . Poin-poin mana yang masih lemah dalam industri konsultan hubungan masyarakat.



BAB II

KERANGKA KONSEPTUAL

2.1 Perspektif Sosiologis dan Kajian Hubungan Masyarakat

Hubungan masyarakat biasanya dikaji menggunakan perspektif instrumental manajerial. Sehingga kajian humas dengan memahami perannya dalam membangun kepercayaan atau menciptakan ketidakpercayaan dan juga dalam perkembangan-atau sebaliknya penghancuran-organisasi, hubungan masyarakat juga perlu dikaji sebagai fenomena sosial. Teori sosial dapat membantu kita memahami proses hubungan masyarakat dalam level sosial, organisasi dan individu (Ihlen, Åyvind.; Fredrikson, Magnus.; Ruler, Betteke van, 2009:1). Pendekatan sosiologis tidak hanya mengkaji hubungan masyarakat pada tataran level makro (sosial). Pendekatan sosiologis terhadap hubungan masyarakat juga dapat memberikan pemahaman praktis terhadap level meso (organisasi) dan level mikro (individu). (Ihlen, Åyvind.; Fredrikson, Magnus.; Ruler, Betteke van, 2009: 3).

Van Rulleer dan Vervic berpendapat sebagian besar teori hubungan masyarakat dapat dikategorikan ke dalam dua kategori yaitu pertama dengan pendekatan komunikasi dan yang kedua pendekatan organisasi dan manajemen. Mereka juga mengidentifikasi empat model hubungan masyarakat-informasi, persuasif, relasi, dan diskursif- yang berakar dari teori pemrosesan informasi, psikologi sosial, komunikasi interpersonal dan pembangunan konsensus, dan teori retorika. (Ihlen, Åyvind.; Fredrikson, Magnus.; Ruler, Betteke van, 2009: 3).

2.2 Teori Pilihan Rasional

Teori pilihan rasional berkembang di sosiologi diawali oleh Coleman pada 1960an. Coleman mengemukakan sebuah analisa tindakan kolektif yang dengan cepat dikembangkan dalam analisa nilai sosial, sisten status, pasar, dan hasil pendidikan. Teori Pilihan Rasional memiliki dua faktor penting yaitu pertama perseptif tindakan sosial dilihat dari aspek manfaat, dengan demikian tindakan diorientasikan oleh sistem niali, tujuan. Kedua sebuah komitmen kepada bentuk individualisme metodologis dimana struktur dan insitusi sosial dilihat sebagai

produk tindakan sosial. Pendekatan Coleman ini melihat sosiologi tindakan rasional secara langsung berhubungan dengan teori ekonomi neo klasik. Ia melihat banyaknya fenomena dalam konteks pasar. (Encyclopedia of Social Theory, 2005:620).

Premis dasar dari teori pilihan rasional, bahwa pihak yang dipercaya (*trustee*) dan memberikan kepercayaan (*truster*) adalah pelaku yang rasional, yang berusaha memaksimalkan manfaat (tercapainya tujuan, tercapainya manfaat, laba tercapai dengan minimum biaya), dengan kalkulasi rasional berdasarkan informasi yang tersedia. Hubungan kedua belah pihak saling tukar menukar, atau seperti permainan di mana masing-masing pihak didorong oleh kalkulasi rasional. Been dan Peter mengemukakan sistem paling kompleks dari kepercayaan muncul pada situasi kerjasama. Pentingnya kepercayaan muncul secara langsung dari naluri manusia sebagai makhluk sosial yang hanya dapat meraih kebutuhannya dengan cara aktivitas kerjasama dan terkordinasi (Sztompka,2003:62).

Fase kedua perkembangan teori pilihan rasional di sosiologi dimulai pada pertengahan 1980-an dengan publikasi Coleman dan Hactere. Kedua sosiolog tersebut menekankan kelanjutan antara pilihan rasional dan pendekatan tradisional dalam perkembangan teori. Contohnya, Coleman sepakat dengan pendapat Weber mengenai birokrasi, tradisional, dan bentuk karisma dari organisasi dalam pengengertian basis kecil dari tindakan purposif. Weber oleh Coleman dinilai sebagai sosilog awal yang mengembangkan teori pilihan rasional(Encyclopedia of Social Theory, 2005:621).

Pada perkembangan selanjutnya, teori ini menimbulkan perdebatan di antar sosiologis. Terdapat empat kritik klasik terhadap teori pilihan rasional. Pertama, pilihan rasional tidak menganut paham yang suram terhadap aktor sosial. Teori ini dipandang fokus pada perilaku altruistik dan non egoisme. Kedua, teori rasional teori membebaskan aspek non rasional seperti aspek politis dan latar belakang teoritisinya dinilai dari kalangan ekonomi konservatif yang berpandangan pasar bebas. Ketiga teori pilihan rasional tidak mensyaratkan bahwa tindakan hanya dimaksudkan sebagai konsekuensi. Terakhir, teori pilihan rasional berakar kuat dalam tradisi Weber (Encyclopedia of Social Theory, 2005:621).

2.3 Kepercayaan Dalam Kerjasama Bisnis

Ward dan Smith (2003:8) mengatakan kepercayaan bermakna mengandalkan seseorang atau sesuatu untuk kepentingan kita. Kepercayaan bukanlah tindakan yang bebas resiko tetapi sebuah tindakan langkah bisnis yang memiliki resiko besar, dalam arti tidak ada pengganti untuk itu dan konsekuensi dan implikasi yang tidak dapat dihindari.

Kepercayaan dalam lingkungan bisnis memiliki manfaat penting antara lain: pertama, makin lebih sadar mengenai cara kerja lingkup bisnis termasuk bagaimana anda bisa meningkatkan manfaat bagi pemangku kepentingan lain. Kedua, meningkatkan hubungan bisnis untuk menghadapi tantangan dan peluang. Ketiga, memahami bagaimana mengembangkan proses bisnis dengan meminimalkan aktivitas yang tidak perlu atau kontra produktif. Ke empat mengelola resiko bisnis yang bisa menghancurkan aktivitas bisnis (Ward dan Smith (2003:3).

Untuk memahami dampak ekonomis kepercayaan sebagai faktor dalam lingkungan bisnis, kita harus memfokuskan pada sifat dari hubungan bisnis. Khususnya, kita harus fokus pada kebutuhan kerjasama yang stabil di dalam hubungan. Dapatkah sebuah hubungan berkelanjutan sebagai proposisi saling menguntungkan kedua belah pihak? (Ward dan Smith, 2003:12).

Menurut (Ward dan Smith, 2003:13), sayangnya banyak orang mengasumsikan hubungan stabil dapat didorong dengan membangun kerangka kerjasama kontraktual yang tepat. Pengalaman mengindikasikan bahwa ketika kontrak memiliki sebuah peran penting, mereka tidak memiliki fondasi yang kuat dalam pengembangan hubungan. Apa yang menjadi sangat sulit tentang hubungan bisnis bahwa mereka membutuhkan lebih dari sekedar komitmen kontraktual?

Kepercayaan menjadi basis di mana kita bisa menyelesaikan hambatan-hambatan hubungan tersebut. Jika kita memiliki kepercayaan dalam sebuah hubungan yang bersangkutan maka kedua belah pihak dapat menyelesaikan isu-isu yang perlu ditangani untuk saling menguntungkan. Tanpa kepercayaan hubungan tersebut akan berakhir (Ward dan Smith, 2003:13).

Salah satu teori Sosiologi yang mengupas kepercayaan dalam relasi sosial adalah teori pilihan rasional yang dikemukakan Sosiolog Coleman. Premis dasar teori ini bahwa di antara pihak yang memberikan kepercayaan dan orang diberikan kepercayaan adalah aktor rasional, yang berusaha memaksimalkan manfaat dari proses hubungan (pencapaian tujuan, tercapainya manfaat, laba yang diperoleh), dengan kalkulasi rasional berdasarkan informasi yang tersedia. Hubungan mereka bersifat timbal balik, atau berbentuk sebuah permainan di mana setiap pihak didorong dengan kalkulasi rasional (Sztompka, 2003:70).

Di dalam relasi sosial yang membutuhkan kepercayaan muncul ketidakpastian atau resiko terkait informasi yang tidak lengkap tentang calon partner kita. Luhman mengatakan kepercayaan dibutuhkan jika hasil yang buruk akan membuat anda menyesal dalam bertindak. Pada saat memberikan kepercayaan kepada pihak lain ini didorong oleh dua aturan penting kepercayaan. Pertama memaksimalkan manfaat di bawah ancaman kegagalan. Dan ke dua, meminimalkan kehancuran dalam situasi beresiko ini (Sztompka, 2003:70).

Kepercayaan bisa dilihat dari dalam tiga perspektif yaitu kepercayaan dalam dimensi hubungan, psikologis, dan kultural. Sepanjang kepercayaan adalah sebuah bentuk relasi dengan pihak lain. memberikan kepercayaan didasarkan pada rasa kepercayaan mereka. Kepercayaan dalam kasus ini, dilihat sebagai sebuah refleksi rasa percaya terhadap orang lain. Terdapat dua faktor yang membentuk rasa kepercayaan yang pertama faktor primer kepercayaan dan yang kedua faktor sekunder (Sztompka, 2003:70).

2.4 Faktor Primer Kepercayaan

2.4.1 Reputasi

Reputasi bermakna catatan singkat masa lalu terhadap seseorang atau objek sosial (institusi, organisasi, rezim) di mana kita mempertimbangkan memberikan kepercayaan pada kurun waktu tertentu. Kita mungkin sudah terlibat dengan pihak yang kita percayai sebelumnya dan oleh karena itu memiliki pengalaman langsung. Kita mungkin memiliki pengalaman langsung yang baik mengenai perilaku mereka. Atau di sisi lain kita mendapatkan informasi dari

pihak lain mengenai mereka berdasarkan kisah, testimoni, evaluasi atau rekam jejak yang didasarkan pihak lain (Sztompka, 2003:71).

Pengetahuan relevan untuk pengambil keputusan mengenai kepercayaan bergantung pada tipe kepercayaan yang dipertimbangkan. Kadang-kadang hal ini terkait dengan perilaku masa lalu yang diharapkan dilakukan kembali di masa akan datang (contohnya, apakah dia sebelumnya jujur, apakah perusahaan ini sebelumnya efisien). Kadang juga rasa kepercayaan itu terkait dengan kasus masa lalu seperti contohnya apakah orang tersebut bayar utang tepat waktu. Dengan demikian terdapat sebuah reputasi yang teruji, perilaku yang menimbulkan rasa percaya, untuk basis memberikan kepercayaan atau mengulangi kepercayaan yang terdahulu (Sztompka, 2003:70).

Bagaimana memperoleh pengetahuan reputasi yang lengkap? Kadang-kadang kita menilai reputasi secara langsung, dengan referensi observasi kita sendiri dan pengalaman. Kita biasanya memiliki kontak yang intim dengan anggota keluarga, teman dekat, tetangga, rekan kerja, dan partner bisnis jangka panjang. Kita juga memiliki pengetahuan mendalam dengan sekolah tempat kita sekolah bertahun-tahun, atau perusahaan tempat kita bekerja sekian lama. Akan tetapi sering kali kita bekerjasama dengan orang atau objek sosial di mana kita tidak mengetahuinya secara langsung atau dalam jangka waktu lama. Sehingga kita harus bergantung pada berbagai rekam jejak sekunder. Salah satu tipe dari testimoni sekunder mengenai reputasi antara lain: cerita, biografi, saksimata, cv, resum, atau daftar publikasi. Hal tersebut menjadi panduan dalam menilai reputasi. Beberapa bentuk kredensial juga muncul terkait berkembangnya teknologi baru. Sejak internet digunakan secara meluas, internet menjadi salah satu sumber yang digunakan untuk menilai reputasi(Sztompka, 2003:72-73).

Reputasi bisa bersifat spesifik terbatas pada bidang tertentu, atau peran khusus, satu jenis perilaku, kapasitas contohnya seseorang dinilai memiliki reputasi profesional tapi disisi lain memiliki reputasi rendah dalam kemampuan sosial. Seorang pengacara memiliki reputasi bagus dalam kasus kriminal tapi di sisi lain jelek di kasus publik. Selain bersifat spesifik, reputasi juga bersifat umum, menyebar dari aktivitas lain ke lainnya, dari kapasitas ke kapasitas yang lain (Sztompka, 2003:75).

Kenapa kita peduli dengan reputasi kita? Menurut Dasgupta, reputasi adalah aset kapital. Sebuah bentuk investasi, sebuah sumber di mana kita bisa mendapatkan hasil dari pihak lain. Untuk diberikan kepercayaan biasanya ada sebuah usaha memuaskan, menerima sebuah paksaan atau kewajiban, lebih inovatif dan spontan. Tapi hal ini juga membawa manfaat kondisional dari sebuah kepercayaan, seperti contohnya, mendapatkan pekerjaan, dipromosikan, diterima lamaran nikahnya. mendapatkan kredit. Reputasi, yang dihargai, secara khusus berharga jika reputasi tersebut diketahui oleh pihak yang peduli atau bergantung, oleh "significant others". "Significant other" yang paling penting adalah pihak yang pendapatnya didengar adalah rekan yang memiliki hubungan jangka panjang. Sehingga usaha mempertahankan reputasi menjadi sebuah pilihan rasional. Menurut Chong meraih sebuah reputasi membutuhkan proses yang sulit. Sekali diraih, hal ini sangat berharga dan menjadi komoditas yang rapuh, sehingga harus dijaga dan dikelola. (Sztompka, 2003:75-76).

2.4.2 Kinerja

Kinerja bermakna tindakan aktual, perilaku saat ini, hasil yang diperoleh pada masa sekarang. Masa lalu dihentikan sementara, "disolasi" dan fokus pada tindakan yang memberikan manfaat. Sejumlah indikator kinerja tidak pernah mampu handal, dan terbuka untuk adanya manipulasi. Bisa terjadi adanya pemalsuan dalam beberapa kasus, seperti penggunaan obat terlarang di dunia olahraga untuk meningkatkan kinerja, atau penyuaapan wasit di dunia sepakbola. Umumnya, ketika kita dievaluasi, orang akan lebih bekerja maksimal, efisien, peduli, bahkan melakukan tindakan heroik yang mungkin saja tidak akan dilakukan pada perilaku sehari-sehari, tapi hal ini dilakukan untuk memberi kesan orang lain dan mendapatkan kepercayaan (mendapatkan pekerjaan, dipromosikan, terpilih,dll) (Sztompka, 2003:77-78). Sedangkan menurut Wuthnow, di dalam konteks bisnis, kepercayaan bisa dijaga oleh dua aspek penting yaitu efektivitas pekerjaan dan kompetensi (Alexander Jeffrey C., Marx Gary T., Williams Christine L, 2003:155)

2.4.3 Penampilan

Faktor ke tiga yang digunakan untuk menilai kepercayaan adalah penampilan dan kesan. Kita dapat mengatakan seseorang berpenampilan menarik dan mengesankan dan kepada yang lain mengatakan penampilannya buruk. Hal ini bergantung pada sejumlah faktor eksternal, seperti psikogonomi, bahasa tubuh, intonasi, cara senyum, gaya rambut, cara berpakaian, perhiasana, ornamen. Secara umum, di antara sejumlah karakteristik eksternal terdapat tiga faktor utama yang dapat mengindikasikan kepribadian, identitas dan status. Faktor pertama adalah cara berpakaian (Giddens dalam Sztompka 2003: 80). Salah satu bentuknya adalah pakaian dinas (prajurit, polisi, dokter), yang membuat mudah dikenali sebagai rekanan terpercaya. Faktor yang lain penting adalah disiplin tubuh, kontrol terhadap tubuh, kesehatan, fitness, kebersihan, dan kerapian. Kita cenderung percaya dengan orang yang mampu mengontrol, kelihatan bersih, rapi, terawat (Giddens dalam Sztompka 2003: 80). Faktor ke tiga yang menjadi isyarat adalah perilaku yang baik, mampu mengontrol perilaku, yang diambil sebagai sinyal kepercayaan masalah yang lebih penting. (Sztompka, 2003: 80).

2.5 Faktor Sekunder Kepercayaan

2.5.1 Akuntabilitas

Akuntabilitas bermakna penegakan aturan kepercayaan, atau lebih tepatnya hadirnya sebuah agensi yang memonitor dan memberikan saksi kepada perilaku pihak yang dipercaya atau setidaknya tersedianya aturan yang memberikan sanksi dan mengawasi jika terjadi pelanggaran aturan. (Sztompka, 2003:87).

Sztompka (2003:87) mengibaratkan aspek akuntabilitas sebuah relasi sosial ini seperti seseorang membeli jam Rolex di jalanan yang kemudian diketahuinya palsu. Orang tersebut tidak akan bisa melakukan klaim untuk mengembalikan uang. Berbeda dengan jika orang tersebut membeli jam Rolex di sebuah lelang Sothebys. Jika setelah beli jam terus jam tersebut rusak atau palsu maka orang tersebut bisa menuntut balai lelang untuk mengembalikan uang yang sudah dibayarkan atau menuntutnya melalui jalur litigasi.

Selain bergantung pada sifat individu dari pihak yang diberikan kepercayaan, terdapat juga aturan struktural yang memaksa semua pihak meningkatkan kepercayaan kepada rekan dalam sebuah relasi. Hal yang paling penting adalah adanya kontrak yang berlaku secara legal. Seperti yang dikatakan Hardin (Sztompka, 2003: 90) "Ketika kita harus mempercayai pihak asing dalam persoalan penting, kita biasanya lebih baik mengikatnya melalui kontrak di bawah hukum. Kontrak tidak hanya menjaga terbentuknya kepercayaan dalam konteks yang spesifik tapi juga meningkatkan kepercayaan kepada pihak yang diberi kepercayaan (Sztompka, 2003: 90).

2.5.2 Pra Komitmen

Sztompka (2003: 93) membuat sebuah perumpamaan dalam menggambarkan aspek pra komitmen ini dengan sebuah proses inisiasi yang dipraktikkan dalam gang kejahatan atau organisasi kriminal. Calon anggota sebelum diterima menjadi anggota kelompok diwajibkan membuktikan komitmennya dengan mencuri sesuatu atau bahkan membunuh seseorang. Tindakan ini pertama akan meningkatkan kepercayaan, dan membuktikan keseriusan dan yang kedua merubah situasi kondisi sebagai perasaan merasa bersalah, mengikat mereka dalam kelompok kejahatan dimana mereka sekarang membutuhkan tempat perlindungan.

2.5.3 Suasana Komunikasi

Kepercayaan secara umum akan lebih mudah dibangun dalam komunitas yang kecil dan memiliki hubungan dekat. Hal ini terkait pada dua karakteristik dari komunitas yaitu pertama adanya sebuah keharusan anggota kelompok untuk saling terlihat dalam sebuah aktivitas. Semakin anggota kelompok itu terlihat dalam aktivitas yang terkait peran masing-masing akan menurunkan tingkat pengawasan dan saksi dari anggota kelompok yang lain ujar Hechter dan Kanazawa. Yang kedua adalah, membangun kepercayaan akan mudah tumbuh di dalam kelompok yang secara intim menjalin kedekatan psikologis Sztompka (2003: 95).

2.6 Sejarah Industri Konsultan Hubungan Masyarakat

Industri konsultan hubungan masyarakat lahir di Amerika Serikat sekitar seratus lampau. Pada waktu itu sudah terdapat tradisi yang mapan dari agensi berita dalam menciptakan publisitas di surat kabar untuk sirkus dan bentuk hiburan yang lain. Tumbuhnya raksasa bisnis menciptakan kebutuhan akan fungsi hubungan masyarakat untuk membangun kesan yang positif dan mendorong konsumsi, dan juga hubungan masyarakat yang bersifat reaktif untuk menangani krisis yang disebabkan malpraktek korporasi dan pemogokan. Spesialis hubungan masyarakat berhadapan dengan tumbuhnya media massa yang cepat tak bisa diacuhkan mulai tumbuh. Beberapa spesialis tersebut tersebut antara lain, Ivy Lee, Edward Barneys, dan kemudian, John W Hill yang kemudian menjadi Hill and Knowlton, yang sadar akan dihasilkan uang dari bisnis tersebut (Morris dan Goldsworthy, 2008: 62-63).

Sedangkan menurut Hinrichsen (*Encyclopedia of Public Relations* (2005:686), praktek menggunakan agensi hubungan masyarakat bisa ditelusuri sampai dengan awal 1900-an, ketika perusahaan konsultan hubungan masyarakat pertama kali didirikan. Perusahaan tersebut dikembangkan tidak secara penuh karena mereka menyadari bahwa mereka hal tersebut untuk merespon terhadap aktivitas membongkar praktek korupsi yang disebut reformasi bisnis dan politik. Perusahaan pertama yang didirikan adalah The Publicity Bureau yang didirikan pada pertengahan 1900. Firma ini memfokuskan bisnisnya pada menyediakan jasa hubungan media untuk mendiseminasikan siaran pers dalam usaha memasukkan nama klien di surat kabar.

Ivy Ledbetter Lee meletakkan pondasi pertama mengenai prinsip hubungan masyarakat modern ketika mendirikan perusahaan Parker & Lee pada 1906, dan kemudian mengeluarkan Pernyataan Prinsipnya yang terkenal. Lee mendeklarasikan bahwa perusahaannya tidak akan bekerja secara rahasia seperti perusahaan lainnya (seperti halnya The Publicity Bureau, yang secara rahasia mengoperasikan biro berita secara rahasia untuk kepentingan industri kereta api). Malahan perusahaannya tersebut akan bekerja secara penuh membuka transparan mengenai pekerjaannya mengatasnamakan klien. Ia juga menyatakan bahwa perusahaan harus transparan mengenai informasi dan nilai bagi kepentingan publik. Prinsip-prinsip tersebut saat ini, faktanya

menjadi prinsip penting dalam Kode Standar Profesional untuk praktisi hubungan masyarakat dari PRSA, perkumpulan professional praktisi hubungan masyarakat di dunia. Figur-figur penting perusahaan konsultan humas lainnya pada awal 1900-an antara lain William Wolff Smith, George F Parker (rekan kerja Lee), Hamilton Wright, Pendletteon Dudley, dan Thomas R Shipp. Paska Perang Dunia I, muncul konselor PR lainnya seperti Doris A Fleishman (Bernays's wife), Harry A Bruno, John W Hill (pendiri Hill&Knowlton), Edward D Howard II dari Cleveland, dan Glenn Hayes dari Chicago. Joseph Varney Baker, mendirikan perusahaan berbasis di Philadelphia pada 1934, dan konsultan kampanye politik pertama pada 1933 ketika Clem Whitaker dan Leone Baker mendirikan perusahaan pertama di San Francisco. Pada paska Perang Dunia II tumbuh konsultan humas seperti Burson Marsteller dan Edelman. dan Earl Newsom menjadi satu dari praktiker konselor independen pertama ketika memberikan jasa layanan konsultasi bagi berbagai perusahaan seperti Ford Motor Company dan membuka jalan bagi era baru dalam industri konsultan humas (Hinrichsen dalam Encyclopedia of Public Relations, 2005:686).

Banyak konsultan humas pada awalnya bersifat industri rumahan, yang didirikan berdasarkan personalitas individu. Mereka mirip dalam hal ukuran dengan banyak perusahaan agensi humas kecil yang masih mendominasi industri ini, pada tahap awal pemilik (biasanya laki-laki) mempekerjakan sedikit orang dan memiliki akses langsung dengan kebanyakan bisnis klien penting. Pada pertengahan abad 20, bisnis konsultan yang berskala kecil kemudian tumbuh menjadi perusahaan besar, setidaknya sesuai dengan standar industri konsultasi humas seperti Hill and Knowlton dan Burston Marsteller. Mereka mulai mengembangkan bisnis ke luar negeri, khususnya di Inggris di mana hubungan masyarakat masih tumbuh lambat (Morris dan Goldsworthy, 2008:64).

Pada akhir 1990-an, terjadi perubahan industri konsultan hubungan masyarakat. Sosok yang dominan dan memiliki personalitas *high profile* yang berpengaruh dalam perusahaan yang didirikan pergi meninggalkan perusahaan, dan menjual perusahaan-perusahaan tersebut ke berbagai konglomerat jasa pemasaran internasional. Praktisi senior dan staf berpengalaman menemukan diri mereka dipisahkan dari kerja klien dan dipaksa mengelola bisnis yang

meraksasa. Perubahan ini kemudian mengakibatkan konsultan senior keluar dan mendirikan berbagai perusahaan konsultan skala bisnis yang menawarkan solusi strategis (Morris dan Goldworthy, 2008: 64).

Menurut Morris dan Goldworthy (2008: 64), kondisi saat ini agensi hubungan masyarakat kelas dunia dimiliki oleh segelintir perusahaan jasa pemasaran dan komunikasi internasional. Induk perusahaan ini termasuk bisnis pemasaran langsung, digital, dan riset pemasaran yang didominasi oleh agensi iklan. Meskipun perusahaan-perusahaan tersebut masih terkenal sebagai agensi iklan terbaik, namun peran iklan mulai tergerus dengan makin meningkatnya fragmentasi metode pemasaran, dan hal ini juga dipengaruhi oleh fragmentasi media.

Saat ini perusahaan konsultan komunikasi dan periklanan dunia telah mengakuisisi perusahaan hubungan masyarakat top. Contohnya, Omnicom Group Inc, yang memiliki Fleishman-Hillard, Ketchum, dan Porter Novelli, dan WPP Group PLC yang berbasis di Inggris yang memiliki Hill&Knowlton Inc, Burston Marsteller, dan Ogilvy Public Relations World Wide. Pada 2003, tercatat hanya satu dari sepuluh perusahaan PR yang masih independen yaitu Edelman. (Hinrichsen dalam Encyclopedia of Public Relations, 2005:686).

Ada beberapa faktor yang memberikan justifikasi atas akuisisi perusahaan konsultan hubungan masyarakat: (1) peluang untuk menjual jasa dengan metode yang terkait pemasaran, (2) pengurangan biaya atas bisnis baru (setidaknya secara teoritis), sebagai klien mampu mendapatkan jasa dalam satu atap/perusahaan, (3) manfaat grup perusahaan dari skala ekonomi dengan skrup pembagian kantor, (4) dukungan konglomerat besar dapat menawarkan klien besar untuk meraih pasar internasional dengan menggunakan jasa yang terintegrasi dengan ketrampilan pemasaran yang, (5) sejumlah uang didapatkan dari pemilik, dan terdapat peluang bermain di pasar yang lebih besar untuk perusahaan yang diakuisisi dan/atau perusahaan tersebut bisa lepas dari penurunan bisnis atau bahkan kehancuran bisnis yang hampir terjadi. (Morris dan Goldworthy, 2008:64-65).

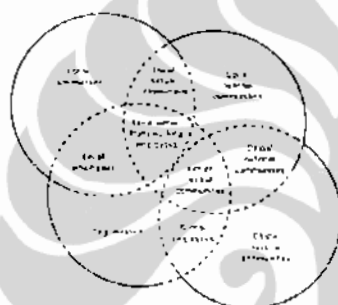
2.7 Globalisasi dan Industri Konsultan Hubungan Masyarakat

Menurut L'Etang (2008: 232), globalisasi menawarkan peluang baru terhadap fungsi hubungan masyarakat, dan hubungan masyarakat mendapatkan manfaat dari perubahan geopolitik dan teknologi yang telah memberikan peluang komunikatif bagi pemangku kepentingan global. Pada satu sisi, praktisi hubungan masyarakat memperkuat dan meningkatkan identitas global, tapi di sisi lain praktisi hubungan masyarakat harus mengadopsi kultur lokal dan memberi perhatian serius terhadap hubungan komunitas.

Menurut L'Etang (2008: 233), fenomena globalisasi berdampak terhadap proses kerja hubungan masyarakat dengan aspek-aspek kunci sebagai berikut:

1. Globalisasi menawarkan peluang untuk mengemas ulang ide-ide (termasuk politik dan agama), produk, dan jasa untuk pasar yang berbeda.
2. Globalisasi meningkatkan kesempatan dan tantangan komunikasi.
3. Globalisasi merubah organisasi, stakeholders, publik, isu, dan hubungan.
4. Banyak organisasi menjadi berskala global dan memiliki pasar dan kekuatan berskala internasional.
5. Hubungan masyarakat diasosiasikan dengan modal (ekonomi dan kekuasaan) dan kemampuan memelihara (mencari pasar baru dan material lebih murah, basis pengetahuan, dan pasar).
6. Hubungan masyarakat diasosiasikan dengan kekuatan global (pemerintah dan organisasi internasional seperti Bank Dunia dan WHO).
7. Resistensi terhadap globalisasi membutuhkan diplomasi dan hubungan masyarakat untuk organisasi berskala global.
8. Anti globalisasi adalah isu penting bagi organisasi global atau yang sedang tumbuh menglobal.
9. Kampanye anti globalisasi membutuhkan keahlian komunikator (PR, retorik), diplomat, dan hubungan media.

Gambar 2.1 menunjukkan hubungan dan kompleksitas organisasi berskala global. Globalisasi menimbulkan masalah bagi praktisi hubungan masyarakat karena hal ini menggambarkan situasi kontemporer dan “isu hangat” yang membentuk hubungan organisasi. Globalisasi membentuk praktek hubungan masyarakat melalui organisasi internasional atau konsultan internasional (yang biasanya dimiliki perusahaan komunikasi berskala global). Globalisasi menunjukkan masalah bagi praktisi hubungan masyarakat dalam hal komunikasi antar budaya dan masalah resistensi terhadap proses globalisasi (L'Etang, 2008: 235).



Gambar 2:1 Public Relations dalam Dunia Global

Sumber: L'Etang (2008: 235)

Globalisasi menjadi peluang bagi perusahaan penyedia jasa, termasuk jasa konsultasi hubungan masyarakat multinasional untuk mengembangkan pasar internasionalnya. Menurut Dunning (1993:256) perusahaan penyedia jasa multinasional masuk ke pasar internasional dengan dua strategi:

1. Strategi mengikuti klien strategi ini sangat jelas, perusahaan penyedia jasa mengembangkan bisnis di luar negeri untuk melayani klien yang sudah terlebih dahulu ekspansi pasar luar negeri. Kadang-kadang perusahaan jasa mengikuti klien mereka terkait strategi organisasi bisnis mereka.

2. Strategi mencari pasar baru , perusahaan jasa masuk ke pasar luar negeri untuk menyediakan jasa bagi klien baru mereka di luar negeri (baik perusahaan skala global maupun domestik).

2.8 Konsultan Hubungan Masyarakat

Dalam konteks secara umum, konsultan didefinisikan sebagai seseorang yang memberikan saran kepada klien-baik itu personal maupun organisasi, atau membantu klien dalam membuat keputusan dan kemudian membantu klien dalam perencanaan atau tindakan implementasi yang sudah ditentukan oleh klien (Johnson dan Stroh, 2006:3).

Dari definisi di atas menyiratkan, Johnson dan Stroh (2006: 3-4) mengambil kesimpulan dari definisi konsultan sebagai berikut: (1) Konsultan bekerja untuk orang lain (atau organisasi) yang disebut klien. Klien ini bisa berbentuk individu, kelompok, atau organisasi.(2) Konsultan membantu klien-kliennya meraih tujuan yang klien identifikasi, bukan konsultan. (3) Konsultan menyediakan ketrampilan atau keahlian khusus dimana klien tersebut tidak mampu melaksanakannya sendiri. (4) Meskipun konsultan berpengaruh terhadap pengambilan keputusan berdasarkan pengetahuan dan keahliannya, konsultan memiliki otoritas atau kekuasaan yang sedikit dalam menciptakan perubahan. Konsultan mungkin memberikan rekomendasi perubahan bahkan cara bagaimana mencapainya, tapi klien tetap menjadi pihak yang memiliki otoritas penuh.

Sedangkan dalam konteks hubungan masyarakat, Hinrichsen dalam *Encyclopedia of Public Relations* (2005: 687), mendefinisikan konsultan humas adalah sebuah perusahaan yang disewa organisasi lain untuk menyediakan jasa tertentu. Beberapa perusahaan menggunakan kata "perusahaan" untuk menekankan pada aspek konseling dan perencanaan strategis dan juga berfungsi untuk membedakan dengan istilah agensi periklanan.

Menurut Falcione (1978:6-7), sebelum konsultan menandatangani perjanjian jasa konsultasi dengan klien potensial, maka konsultan harus memperhatikan pertimbangan-pertimbangan awal sebagai berikut :

1. Sebelum menentukan bentuk hubungan klien-konsultan, sangat penting untuk mengklarifikasi kebutuhan akan perubahan. Konsultan perlu secara aktif mendengarkan persepsi klien terhadap masalah yang dihadapi.
2. Ekpektasi bersama harus diklarifikasi antara konsultan dan calon klien.
3. Meyakinkan calon klien untuk menyadari bahwa konsultan tidak bekerja kepada klien secara personal tapi kepada organisasi. Hal ini harus jelas pada awal bahwa tujuan konsultasi untuk meningkatkan efektivitas organisasi bukan sebaliknya objektif dari klien secara personal.
4. Apakah anda yakin dapat bekerja dengan klien? Kompatibilitas dari hubungan, kredibilitas, dan tingkat komitmen bersama adalah faktor penting keberhasilan konsultasi.
5. Hasil apa yang diharapkan dari konsultasi? Dalam kata lain, berdasarkan ekpektasi bersama, perubahan apa yang akan terjadi di dalam organisasi konsekuensi dari proses konsultasi.
6. Klarifikasi dari tanggungjawab menjadi pertimbangan penting. Seberapa keterlibatan manajemen puncak? Bagaimana dukungan internal? Apa saja bentuk dukungan? Berapa waktu dan energi yang dibutuhkan? Siapa yang akan membayar biaya? Apakah ada perjanjian yang jelas terhadap masalah biaya?
7. Jadwal program, hasil, dan akuntabilitas harus ditentukan sebelum masuk ke dalam organisasi.

2. 9 Konsultan Public Relations Dalam Praktek Bisnis Organisasi

Menurut Baines, Egan, dan Jefkins (2002: 66-67), terdapat berbagai alasan kenapa sebuah organisasi kemudian memutuskan menyewa konsultan hubungan masyarakat dibandingkan mengoptimalkan staf humas internal. Pertama, kinerja internal humas dalam sebuah organisasi tidak mencapai kinerja yang diharapkan oleh pimpinan manajemen organisasi tersebut. Kedua, pimpinan puncak organisasi membutuhkan konseling mengenai masalah komunikasi jangka pendek yang memerlukan rekomendasi dan laporan secara cepat. Alasan ketiga, konsultan hubungan masyarakat dibutuhkan untuk menyediakan hubungan jasa dengan media. Keempat, konsultan hubungan masyarakat diminta menyediakan sebuah pusat informasi bagi organisasi

tersebut. Kelima, konsultan hubungan masyarakat disewa untuk mengadakan acara organisasi seperti konferensi pers. Keenam, konsultan public relations menangani program *ad hoc* organisasi. Alasan terakhir, konsultan hubungan masyarakat memberikan jasa layanan khusus seperti manajemen krisis.

Sedangkan Henslowe (2003:10) berpendapat sebuah konsultan hubungan masyarakat disewa sebuah organisasi dengan alasan-alasan antara lain sebagai berikut: secara kemampuan keuangan atau alasan yang lain organisasi tersebut belum mampu memiliki departemen hubungan masyarakat tersendiri, kebijakan perusahaan yang mengharuskan kegiatan hubungan masyarakat ditangani pihak eksternal, organisasi membutuhkan keahlian khusus, membutuhkan jasa hubungan media, merencanakan dan melaksanakan program hubungan masyarakat, memudahkan koordinasi (jika organisasi memiliki beberapa kantor, sebuah konsultan mampu memberikan jasa secara sentral untuk mengorganisasi kegiatan seperti acara media, konferensi pers, atau resepsi, menangani program bersifat proyek, menyediakan jasa khusus seperti produksi majalah internal hubungan masyarakat bidang korporat atau keuangan dan hubungan masyarakat bidang pemerintahan.

Hinrichsen (Encyclopedia of Public Relations, 2005:687) secara singkat menyimpulkan sebuah organisasi menyewa konsultan untuk meningkatkan reputasi dan hubungan organisasi dengan publik organisasi. Layanan yang ditawarkan mulai dari pekerjaan yang bersifat strategis dan perencanaan seperti perencanaan dan implementasi kampanye komunikasi dan menyediakan konseling level senior organisasi, sampai dengan pekerjaan yang sifatnya taktikal seperti siaran pers atau produksi material promosi.

Baincs, Egan, dan Jefkins (2002:57) mengatakan sebuah organisasi akan mendapatkan berbagai manfaat dibandingkan menggunakan jasa humas internal. Pertama, konsultan hubungan masyarakat lebih independen dalam mengutarakan pendapat terhadap masalah organisasi dibandingkan jika meminta pendapat dari humas internal. Ke dua, konsultan hubungan masyarakat memiliki pengalaman praktis yang lebih banyak. Pengalaman ini bergantung pada seberapa lama konsultan hubungan masyarakat berdiri dan berapa banyak jasa

kehumasan yang ditawarkan kepada klien. Semakin lama berdiri dan semakin banyak jasa yang ditawarkan maka akan membuat pengalaman semakin kaya. Terakhir, konsultan hubungan masyarakat cenderung memiliki kedekatan dengan media/publik dibandingkan klien.

Selain menguntungkan, Baines; Egan dan Jefkins (2002:63-65) berpendapat menggunakan jasa konsultan juga bisa merugikan organisasi yang menyewa sebuah konsultan, di antaranya: pertama, layanan hubungan masyarakat yang bersifat sementara, konsultan hubungan masyarakat dibayar berdasarkan waktu, jika tidak ada pembayaran ekstra atau kerjaan dari satu klien maka konsultan akan memberikan jasa ke pihak klien lain. Konsekuensinya, konsultan hanya memberikan jasa yang bersifat tidak menyeluruh. Kedua, staf konsultan yang kurang berpengalaman atau pengetahuan, meskipun secara prinsip hubungan masyarakat bisa secara umum diaplikasikan kedalam berbagai klien, konsultan hubungan masyarakat yang memberikan jasa kehumasan ke berbagai industri atau perusahaan yang berbeda menyebabkan konsultan tidak bisa diharapkan memahami bisnis-bisnis kliennya. Jika, staf konsultan masih baru dan kurang berpengalaman kondisinya akan buruk. Kualitas jasa konsultasi akan buruk jika konsultan menggunakan staf konsultan junior yang kurang berpengalaman. Masalah ini mungkin bisa diselesaikan jika konsultan menurunkan biaya konsultasi kepada klien.

Berdasarkan penelitian Ketchum Public Relations (Caywood, 1997: 253-254), sebuah perusahaan jasa konsultasi hubungan masyarakat harus mampu memenuhi lima ekspektasi dari klien, antara lain:

1. Konsultan harus mampu berperan sebagai “orang dalam” yang memahami bisnis klien dan berkontribusi secara signifikan mengenai solusi masalah bisnis yang dihadapi klien. Konsultan hubungan masyarakat harus menyewa praktisi profesional yang mampu mengidentifikasi kebutuhan klien dan menawarkan solusi untuk menyelesaikan masalah organisasi.
2. Klien membutuhkan konsultan yang mampu secara penuh mengoptimalkan media baru. Perkembangan teknologi membuka peluang bagi konsultan untuk menjangkau khalayak

via internet, namun di sisi lain perkembangan internet juga memberi ruang bagi “pihak antagonis” menggunakan teknologi untuk agenda-agenda merugikan klien.

3. Konsultan hubungan masyarakat harus mampu menciptakan hasil yang terukur. Konsultan harus mampu berkaca dengan praktek akuntabilitas internal klien. Di masa depan praktek hubungan masyarakat harus mampu terintegrasi ke dalam proses perencanaan bisnis, menciptakan tujuan hubungan masyarakat ke dalam tujuan perencanaan bisnis organisasi, dan mampu mengukur tujuan tersebut secara terukur.
4. Konsultan hubungan masyarakat harus mampu menyediakan kualitas pelayanan dalam kondisi apapun termasuk permasalahan geografis.
5. Klien sudah menjadi entitas global, maka konsultanpun harus berpikir global. Praktek bisnis yang semakin mengglobal mengharuskan konsultan PR beradaptasi dengan perubahan dunia bisnis tersebut.

Biaya untuk jasa konsultasi hubungan masyarakat secara tradisional didasarkan pada berapa jam personel yang digunakan. Ketika model konsultan digunakan, unit hubungan masyarakat organisasional menggunakan prosedur yang sama seperti yang digunakan firma konsultasi pada umumnya. Terdapat beberapa variabel yang biasa digunakan dalam perhitungan biaya konsultasi hubungan masyarakat (Brody, 1987:111-112):

1. Variabel jam, sebagian besar upah praktisi hubungan masyarakat dikalkulasikan berdasarkan tahunan dan dibayar kenaikan setiap sebulan atau dua bulan sekali. Tingkat gaji memasukkan asumsi seberapa jam digunakan untuk bekerja atau apa saja praktisi akan dibayar.
2. Komisi tetap biasanya dianggap lebih mahal oleh pihak klien. Konsultan harus berhati-hati terhadap masalah-masalah yang tidak terduga dengan memasukkan faktor kontingensi setelah menjumlahkan kebutuhan waktu perkiraan dengan basis jam. Klien yang tidak puas dengan dengan struktur biaya berbasis jam, akan lebih memilih biaya berbasis tetap.

3. *Cost plus*, biaya ini biasaya dikombinasikan dengan komisi bersifat tetap atau struktur per jam untuk menutup waktu yang digunakan. Persentase kenaikan menggunakan biaya di luar tanggungan.
4. Kontrak biasanya digunakan dalam dua cara. Pertama mereka menyusun tingkat pendapatan yang terjamin, biasanya per bulan. Klien membayar fee atau jumlah jam, yang mana lebih tinggi. Cara yang lain, biaya ditentukan tetap per bulan meliputi layanan yang sudah diantisipasi.

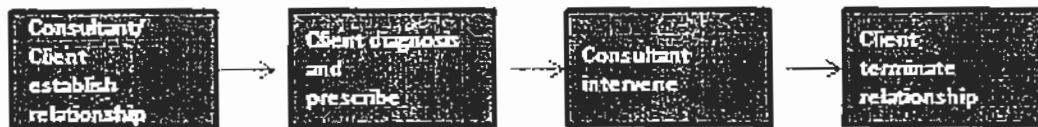
2. 10 Model Hubungan Konsultan Hubungan Masyarakat dan Klien

Menurut Hinrichsen dalam *Encyclopedia of Public Relations* (2005:132), tekanan terbesar untuk mengelola hubungan yang baik bergantung pada pihak konsultan hubungan masyarakat. Kemampuan membangun hubungan yang erat adalah salah satu ketrampilan penting dari konsultan hubungan masyarakat. Konsultan hubungan masyarakat tidak hanya mendemonstrasikan keahlian dalam hubungan masyarakat tapi juga secara konstan membangun relasi yang kuat dengan menyediakan jasa.

Secara garis besar, pola hubungan konsultan hubungan masyarakat dengan kliennya bisa digolongkan ke dalam tiga tipe yang secara umum diaplikasikan ke dalam industri konsultasi yaitu pola hubungan jual beli pola, hubungan dokter-pasien dan ketiga pola proses. Pola hubungan ini pertama kali dikemukakan oleh Edgar Schein 1969 (Rudolp dan Johson: 1983: 12).

Menurut Rudolp dan Johnson (1983:12-13), pola hubungan jual-beli adalah model hubungan yang paling sederhana dari tiga pola hubungan konsultan-klien, dan mungkin model ini yang paling banyak diterapkan oleh konsultan hubungan masyarakat. Model jual beli (lihat Gambar 2.2 di bawah) mengindikasikan klien mampu mengidentifikasi kebutuhan organisasi dan kemudian melakukan pendekatan kepada sebuah konsultan untuk membeli informasi atau jasa yang dibutuhkan. Dalam pola hubungan ini, konsultan hanya memiliki peran yang sangat minimal dalam menentukan apa yang dibutuhkan oleh klien untuk mencapai objektif organisasi

tersebut. Setelah informasi atau jasa selesai dikerjakan oleh konsultan, hubungan konsultan klien tersebut kemudian selesai.



Gambar 2:2 Model Jual-Beli

Sumber: Rudolp dan Johnson (1983:8)

Pola hubungan ini memiliki keuntungan antara lain: klien telah melakukan pekerjaan awal yang mempermudah proses kerja, pekerjaan akan cepat selesai, keterlibatan yang rendah, hanya butuh sedikit tambahan kerja, permintaan kerja yang lebih sempit. Pola hubungan ini memiliki kerugian antara lain: mengabaikan potensi diagnostis masalah, terjadinya dilema, dan terakhir akan terjadi lempar kesalahan yang tidak semestinya.

Pola yang kedua adalah model dokter-pasien. Konsultan lebih mendapatkan tanggungjawab ketika pola hubungan konsultan klien bermodelkan dokter-pasien (lihat **Gambar 2.3**). Dengan pendekatan dokter-pasien, klien memberitahu terjadinya masalah dalam organisasi namun kemudian klien tersebut tidak berusaha mengidentifikasi masalah tersebut. Konsultan kemudian dilibatkan, dan masalah-masalah tersebut dideskripsikan dan konsultan memimpinnya dengan melalui investigasi kepada pasien (klien). Konsultan menggunakan audit komunikasi atau survei untuk menginvestigasi. Setelah proses investigasi selesai solusi kemudian diberikan. Pada titik ini, kemudian hubungan konsultan-klien berakhir atau kemudian berlanjut untuk mengimplementasikan solusi-solusi yang ditawarkan.

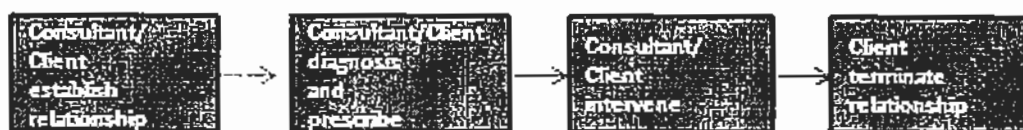


Gambar 2:3 Model Dokter-Pasien

Sumber: Rudolp and Johnson (1983:9)

Keuntungan dari pola hubungan dokter-pasien ini antara lain: konsultan mampu menggambarkan diagnosa masalah, kebebasan untuk menentukan solusi masalah, dan terakhir karena prosesnya panjang maka kontraknya cenderung lebih lama. Kerugian dari pola ini antara lain: terjadinya dilema dengan klien, membutuhkan pengetahuan yang lebih, dan terjadinya potensi informasi yang tidak akurat.

Pendekatan proses (lihat Gambar 2.4) membutuhkan keterlibatan bersama antara klien dan konsultan dan diasumsikan kedua belah pihak bertanggungjawab atas semua proses penyelesaian masalah. Pendekatan proses mirip dengan pola dokter-pasien, namun yang membedakan secara garis besar adalah keterlibatan konsultan-klien pada setiap tahapan penyelesaian masalah. Dalam pendekatan ini, konsultan diasumsikan bekerjasama dengan pihak internal organisasi, memiliki ketrampilan diagnostis, memiliki kapabilitas dalam hal ketrampilan intervensi sosial.



Gambar 2.4 Model Proses

Sumber: Rudolp and Johnson (1983:9)

Keuntungan dari pola hubungan ini antara lain: akses informasi dari perspektif internal organisasi, kontrol yang lebih besar terhadap pengembangan program, menekankan pada aspek "bagaimana" masalah itu terjadi dibandingkan "apa", kontrak kerjasama yang lebih panjang. Kerugiannya, konsultan dituntut memiliki ketrampilan komunikasi interpersonal yang mengesankan, dan memiliki basis kompetensi teknik yang lebih bervariasi.

Kategori ini senada dengan yang dikemukakan Block dalam Robinson (1996:17) yang mengidentifikasi tiga pola hubungan klien-konsultan: *the pair of hands*, *expert*, dan *collaborative*.

The pair of hands style, klien masih tetap menjadi pemegang kendali terhadap semua program. Klien menentukan masalah dan solusi, dan konsultan berfungsi mengimplementasikan hasil dari keputusan klien. Pola ini memiliki beberapa keuntungan: tindakan atau program akan cepat diambil, klien membuat semua keputusan, dan yang terakhir konsultan dianggap berfungsi mendukung (*supportive*). Kerugiannya dari pola hubungan ini: dimungkinkan terjadi kesalahan tindakan karena penilaian awal yang dilakukan klien tidak tepat, ketika hasil tidak sesuai dengan harapan klien, dimungkinkan kesalahan akan ditumpukan kepada konsultan, tanggungjawab dan tindakan klien dalam implementasi program tidak jelas, konsultan diasumsikan bertanggungjawab atas implementasi program, Kemungkinan masalah akan mampu diselesaikan cukup rendah karena biasanya masalah memiliki berbagai dimensi yang membutuhkan berbagai tindakan, dan terakhir ketika konsultan tidak berusaha menegosiasi pola hubungan dan menerima apa saja apa yang diminta klien-klien secara implisit akan dianggap mengabsahkan solusi-solusi yang dibuat klien.

Berbeda dengan konsep yang dikemukakan Evan dan Barbara atau Block, Broom dan Smith (1978:8) mengidentifikasi pola hubungan konsultan-klien ke dalam lima model yang sebelumnya merupakan konsep ilmu manajemen kemudian dikembangkan dalam konteks hubungan masyarakat. Terdapat lima model hubungan yang mainkan konsultan PR:

Universitas Indonesia

communication process facilitator, problem solving, expert prescriber, technical service provider, dan terakhir acceptant legitimizer.

Communication process facilitator, proses kerja konsultan PR berfungsi sebagai penghubung atau mediasi informasi. Fungsi utama dari peran ini adalah memfasilitasi pertukaran informasi sehingga pihak-pihak terlibat mendapatkan cukup informasi untuk membuat keputusan bersama yang saling menguntungkan. Newson dan Scott dalam Broom dan Smith (1978:8) menyebutkan fungsi ini sebagai penerjemah dan penghubung komunikasi.

Expert prescriber, Cutlip Center dalam Broom dan Smith (1978:3) menggunakan istilah model *expert prescriber*, konsultan PR menjadi praktisi yang mengetahui masalah dan solusi yang dihadapi organisasi klien. Menurut Steele dalam Broom (1978:05), pola hubungan konsultan klien *expert prescriber* ini berdampak buruk dengan terciptanya ketergantungan klien terhadap konsultan, dan kesuksesan program yang dikembangkan dalam model ini cenderung bersifat jangka pendek. Pengetahuan klien yang relevan terhadap situasi masalah yang dihadapi organisasi tidak dimasukkan ke dalam proses penyelesaian masalah.

Problem Solving, konsultan PR membantu klien mengaplikasikan sebuah sistem penyelesaian masalah yang sistematis. Schein (dalam Broom dan Smith: 1978:9) menyebutkan sebagai model konsultan proses, yang awal langkahnya dimulai dengan pertanyaan-pertanyaan mengenai masalah komunikasi untuk berusaha mendiagnosa masalah baru kemudian dilanjutkan pada perencanaan program dan implementasi.

Technical service provider, pola hubungan konsultan-klien ini digambarkan konsultan menyediakan jasa khusus kepada klien saat diperlukan. Dalam pola hubungan ini, praktisi konsultan PR disewa klien dilatarbelakangi ketrampilan komunikasi dan pengalaman media relations. Kurpius dan Brubaker dalam Broom dan Smith (1978:6) menyebut pola hubungan ini sebagai model provisi.

Acceptant-legitimizer pendekatan ini digambarkan konsultan membantu klien melalui proses mendengarkan secara simpatik dan dukungan empatik. Menurut Tilles (Broom dan Smith:

1978:11),berpendapat model hubungan digunakan konsultan sebagai alat melegitimasi keputusan klien, dalam arti konsultan sebagai *spokeperson* klien.

2.11 Atribut Konsultan PR

Rudolp dan Johnson (1983:10-11) mengatakan kemampuan konsultan komunikasi sangat ditentukan oleh tiga faktor 1) aspek ketrampilan (*skill*), 2) aspek karakter (*traits*), 3) aspek kompetensi (*competency*).

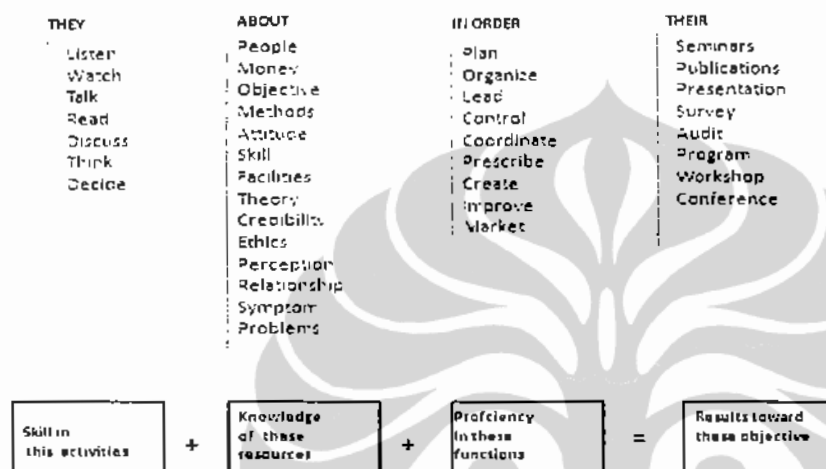
Pertama, ketrampilan konsultan, sebuah konsultan hubungan masyarakat harus mampu menampilkan ketrampilan yang baik sebagai berikut: 1) ketrampilan presentasi, 2) ketrampilan verbal, 3) ketrampilan berkelompok kecil, 4) ketrampilan mengelola pertemuan, 4) ketrampilan non verbal, 5) Ketrampilan mendapatkan informasi, 6) ketrampilan evaluasi, 7) ketrampilan perencanaan, 8) Ketrampilan mendesain, 9) keterampilan pengembangan, 10) ketrampilan wawancara, 11) ketrampilan manajemen, 12), 13) ketrampilan hubungan manusia, 14) ketrampilan PR, 15) ketrampilan audio visual, 16) ketrampilan pemecahan masalah, 17) ketrampilan organisasi, 18) ketrampilan mendengarkan, 19) keterampilan resolusi konflik.

Kedua, kepribadian konsultan, Redding menyatakan kepribadian *public relations* antara lain: (1) kematangan emosional, (2) ketegasan, (3) keras hati, (4) sensitivas sosial, (5) berhati-hati, (6) disiplin diri, (7) inisiatif, (8) kapasitas analisis, (9) kemampuan merencanakan dan mengorganisasikan, (10) berpikir kritis, (11) percaya diri.

Ketiga, kompetensi *public relations* yang dibangun dari dua aspek yaitu pengalaman dan pendidikan. Berikut ini kompetensi yang harus dimiliki seorang konsultan PR: (1) pendidikan formal, (2) kesadaran mengenai tren bisnis, (3) kesadaran mengenai tekanan yang dihadapi organisasi, (4) kesadaran mengenai pola interaksi sosial, (5) kesadaran mengenai fungsi manajemen, (6) pemahaman terhadap objektif perusahaan.

Dalam proses kerja konsultan komunikasi, sebenarnya tidak ada aktivitas yang bersifat spesial (lihat Gambar 2.5). Perry dalam Rudolp and Johnson 1983:7) menyimpulkan dengan mengabaikan keahlian seorang konsultan, seorang konsultan harus mampu memenuhi empat

kriteria berikut agar sukses: konsultan harus mampu dasar pengetahuan yang memadai, konsultan harus mengaplikasikan pengetahuan supaya produktivitas organisasi meningkat, konsultan harus memiliki kepercayaan diri, dan konsultan harus jujur dan bebas.



Gambar 2.5 Proses Kerja Konsultan

Sumber: Rudolp dan Johnson (1983:8)

2.12 Jasa Konsultan Hubungan Masyarakat

Berdasarkan laporan tahunan ICCO 2009¹, International Communication Consultant Organization membagi jasa area konsultasi komunikasi menjadi tujuh belas jenis antara lain sebagai berikut: 1) konsumen/brand pemasaran (*consumer/brand marketing*), 2) krisis & manajemen isu (*crisis and issue management*), 3) *corporate social responsibility* (CSR), 4) event management 5) hubungan investor/keuangan (*investor relations/financial*), 6) kesehatan (*healthcare*) 7) *image PR*, 8) komunikasi internal (*internal communication*), 9) digital/media baru, 10) hubungan publik (*public affairs*), 11) property 12) reputasi (*reputation*), 13) pelatihan

¹ ICCO World Report 2009

(*training*), 14) sponshorship, 15) teknologi (*technology*), 16) hubungan media (*media relations*), 17) strategi perusahaan (*corporate strategy*).

2.13 Industri Hubungan Masyarakat di Indonesia

Menurut Kharsadi (2008:235), praktek humas di Indonesia sebenarnya sudah dikenal sejak awal kemerdekaan, khususnya dalam upaya memperkenalkan eksistensi dan kedaulatan bangsa Indonesia di dunia internasional dengan diangkatnya Soedarpo Sastrosatomo sebagai PRO pertama pada Departemen Penerangan dengan program-program *media relations* di Tanah Air dan forum Perserikatan Bangsa-Bangsa. Selanjutnya praktik dan program kehumasan diperkenalkan pula oleh beberapa perusahaan minyak, lembaga kepolisian, dan perusahaan enerbangan Garuda Indonesia Airways pada akhir 1960-an. Profesi kehumasan baru berkembang pesat pada awal orde baru dengan kebijakan terbukanya kesempatan investasi dan penanaman modal asing di Indonesia. Kehadiran lembaga usaha asing di sektor migas, manufaktur, industry, perhotelan, dan perbankan internasional, khususnya yang datang dari negara-negara maju, pada umumnya dilengkapi fungsi humas professional. Diberlakukannya Undang-undang Penanaman Modal Asing maupun Dalam Negeri pada tahun 1968 mengakibatkan perusahaan asing memerlukan beragam jasa konsultasi, antara lain konsultan kehumasan. Dengan penuh kejelian, Alwi Dahlan menjadi konsultan kehumasan Indonesia pertama. PT Inscore Secha (Noeradi, 200:46).

Industri PR Indonesia saat ini susah dipetakan dikarenakan pelaku industrinya tidak jelas. Industri PR memang tidak seperti industri perbankan atau bidang usaha lain yang punya tokoh 'jagoan' yang jelas. Jago dalam hal besaran aset, penjualan, atau berbagai indikator lain yang bisa dipakai untuk mengukur skala setiap pemain dalam satu industri. Kendati industri PR tidak dapat dipetakan dengan jelas, persaingan di industri tersebut nyata terlihat. Tidak jarang, praktik-praktik tidak sehat juga cukup sering dijalankan, terutama dalam proses tender untuk satu proyek bernilai besar².

² Bisnis Indonesia, 9 Juni 2009

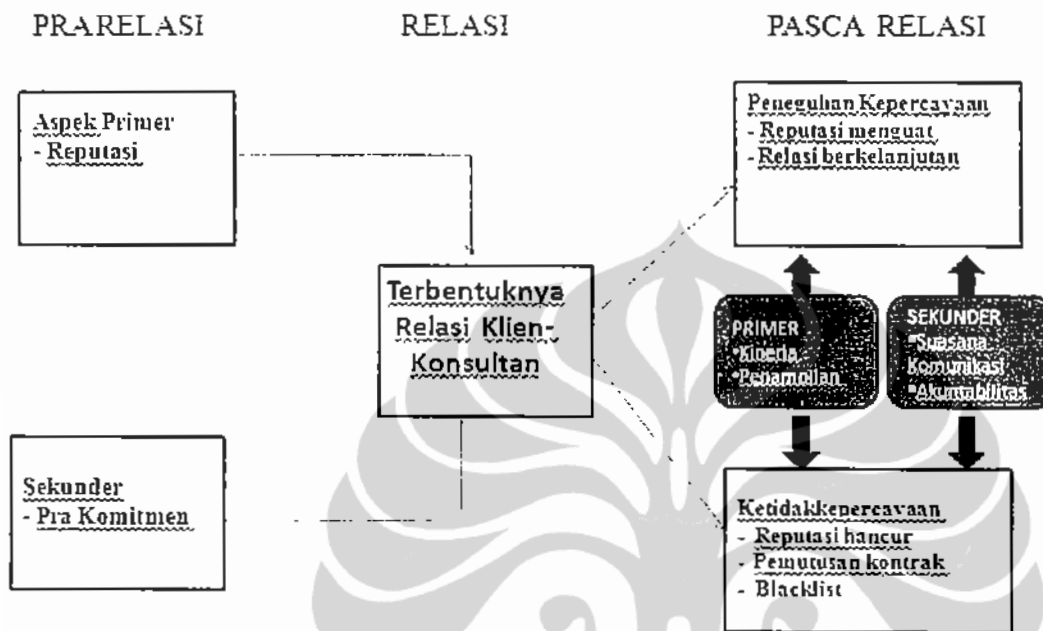
Menurut Goldsworthy dan Morris (2008:61-62), terdapat beberapa faktor yang membuat data statistik tentang industri *public relations* tidak bisa digambarkan secara akurat.

Pertama, tidak adanya peraturan registrasi untuk dapat membuka usaha di bidang *public relations*. Konsekuensinya, asosiasi usaha dan profesional hanya menampilkan minoritas yang ada di dalam industri tersebut.

Kedua, adanya kekhawatiran dari praktisi PR untuk melepaskan diri dari persepsi negatif terhadap *public relations*. dan keinginan agar apa yang dikerjakan praktisi PR mampu meningkatkan status dan pendapatan. Hasilnya, para praktisi PR menggambarkan dirinya dengan berbagai macam atribut: manager reputasi perusahaan, direktur kreatif, ahli CSR. Tergambar dalam berbagai iklan lowongan kerja sektor ini dengan begitu banyak atribut profesi yang muncul. Akibatnya, tidak mampu dilakukan standarisasi.

Ketiga, masalah lain yang muncul adalah kesulitan dalam mendefinisikan *public relations* dengan disiplin komunikasi yang lain. Apakah *event organizer*, penulis *newsletter* atau *website* juga termasuk *public relations*? Fungsi-fungsi tersebut memang bagian fungsi *public relations*, tapi jika semua fungsi dimasukkan maka jumlahnya akan terlampau banyak dan susah dipahami.

Keempat, struktur bisnis *public relations*, banyak praktisi *public relations* yang bekerja *in-house* tersebar dengan gaji yang rendah di ribuan organisasi yang hanya mempekerjakan hanya satu-dua staf. Hanya organisasi berskala besar yang mempekerjakan karyawan lebih banyak. Bisnis konsultan *public relations* juga menghadapi masalah yang sama. Selain kelompok perusahaan pemasaran berskala internasional. sebagian besar konsultan masih berskala kecil. Banyak perusahaan kecil- atau individu yang bekerja secara *freelance*-datang dan pergi, berkembang, bergabung dengan perusahaan lain, atau berganti nama. Memetakan secara tepat industri *public relations* masih sangat problematik.



Gambar 2.6 Kerangka Pemikiran Penelitian (Sztompka)

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian, Sifat Penelitian dan Metode Penelitian

Pada penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kualitatif, dengan perspektif sosiologis. Hubungan masyarakat biasanya dikaji menggunakan perspektif instrumental manajerial. Sehingga, memahami perannya dalam membangun kepercayaan atau menciptakan ketidakpercayaan dan juga dalam perkembangan-atau sebaliknya penghancuran- organisasi, hubungan masyarakat juga perlu dikaji sebagai fenomena sosial. Teori sosial dapat membantu kita memahami proses hubungan masyarakat dalam level sosial, organisasi dan individu (Ihlen, Åyvind.; Fredrikson, Magnus.; Ruler, Betteke van, 2009:1). Pendekatan sosiologis tidak hanya mengkaji hubungan masyarakat pada tataran level makro (sosial). Pendekatan sosiologis terhadap hubungan masyarakat juga dapat memberikan pemahaman praktis terhadap level meso (organisasi) dan level mikro (individu). (Ihlen, Åyvind.; Fredrikson, Magnus.; Ruler, Betteke van, 2009: 3)

Menurut Creswell (2003:1) penelitian kualitatif adalah sebuah proses penyelidikan untuk memahami masalah sosial atau masalah manusia, berdasarkan pada penciptaan gambaran holistik lengkap yang dibentuk dengan kata-kata, melaporkan pandangan informan secara terperinci, dan disusun dalam sebuah latar alamiah.

Tujuan dari penelitian kualitatif adalah menggambarkan sebuah susunan perspektif atau informasi dari sebuah masalah. Kriteria redudansi diperoleh ketika inklusi atau penambahan responden tidak akan signifikan menambah informasi baru atau pemahaman masalah (Vanderstoep dan Johnston, 2009:188). Dalam penelitian kualitatif, peneliti berhubungan dengan yang diteliti, hubungan ini dalam bentuk tinggal bersama atau mengamati informan

dalam periode yang lama, atau kerjasama nyata. Ringkasnya, peneliti berusaha meminimalkan jarak antara dirinya dan yang diteliti (Creswell, 2003:5).

Desain kualitatif adalah desain yang tidak memiliki "peraturan" dan "prosedur" tetap, tetapi lebih terbuka dan terus berkembang. Desain ini membutuhkan individu yang bersedia mengambil resiko yang melekat dalam prosedur yang rancu (Creswell, 2003:6). Dipilihnya penelitian kualitatif karena peneliti merasa tidak memiliki informasi yang memadai terhadap objek yang diteliti, yaitu konsultan humas di Indonesia khususnya basis mengenai klien yang menggunakan jasa layanan konsultan. Industri PR Indonesia saat ini susah dipetakan dikarenakan pelaku industrinya tidak jelas. Industri humas memang tidak seperti industri perbankan atau bidang usaha lain yang punya tokoh 'jagoan' yang jelas. Jago dalam hal besaran aset, penjualan, atau berbagai indikator lain yang bisa dipakai untuk mengukur skala setiap pemain dalam satu industri³. Hal ini sesuai dengan pandangan Creswell (2003:9), untuk penelitian kualitatif masalah penelitian harus digali karena hanya tersedia sedikit informasi mengenai topik tersebut. Variabel-variabel tidak diketahui secara luas dan peneliti harus memusatkan perhatian pada konteks yang dapat membentuk pemahaman mengenai fenomena yang sedang diteliti. Dalam banyak penelitian kualitatif, sebuah dasar teori tidak menuntun penelitian karena teori yang ada tidak mencukupi, tidak lengkap atau hilang.

Penelitian kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus (*case studies*). Menurut Yin (2003:12) mendefinisikan studi kasus sebagai sebuah penelitian ilmiah yang menginvestigasi sebuah fenomena kontemporer di dalam konteks kehidupan khususnya ketika batas antara fenomena dan konteks tidak jelas. Penelitian studi kasus adalah sebuah strategi penelitian yang terdiri atas metode yang mencakup semua- meliputi logika desain, teknik koleksi data, dan pendekatan spesifik terhadap analisis data. Dalam kata lain, studi kasus tidak saja sebuah taktik mendapatkan data semata atau hanya sebuah bentuk desain saja tetapi strategi penelitian yang bersifat komprehensif (Stoeker dalam Yin, 2003:13).

³ Bisnis Indonesia, 9 Juni 2009

Sedangkan Stake dalam Vanderstoep dan Johnston (2009:209) melihat penelitian studi kasus sebagai sesuatu yang spesifik, kompleks, dan memiliki fungsi yakni sebuah sistem yang terikat. Sebuah kasus berbentuk sistem terintegrasi, bagian sistem yang tidak berfungsi dengan baik dan memiliki manfaat yang mungkin irasional, tapi hal tersebut tetaplah menjadi sebuah sistem. Dengan demikian orang-orang atau program-program tersebut berpotensi menjadi sebuah kasus .

Contoh sebuah sistem antara lain sebuah organisasi, sebuah korporasi, sebuah dukungan kelompok, atau kelompok mahasiswa. Sebuah sistem mungkin dibatasi oleh ukuran, waktu, atau kegunaan. Sebuah sistem digolongkan secara keseluruhan, ketergantungan antar bagiannya, *non-summativity*, dan sebuah kecenderungan mencapai sebuah titik keseimbangan (Vanderstoep dan Johnston, 2009:209).

Peneliti dalam studi kasus ini menggunakan pendekatan studi kasus kolektif, dalam konteks penelitian ini melakukan studi kasus berupa studi kepercayaan dalam relasi klien-konsultan hubungan masyarakat. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan Vanderstoep dan Johnston (2009:209), sebuah studi kasus kolektif melibatkan sebuah perbandingan antara beberapa kasus yang berhubungan, contohnya adalah sebuah perbandingan organisasi korporasi.

3.2 Informan Penelitian

Dalam penelitian studi kasus ini, peneliti menggunakan teknik sampel purposif dengan objek penelitian utama klien konsultan humas. Sedangkan konsultan humas merupakan informan pendukung. Teknik sampling memungkinkan peneliti untuk memilih sampel untuk sesuai dengan tujuan penelitian. Peneliti mungkin memiliki pengetahuan sebelumnya yang menunjukkan bahwa kelompok tertentu adalah penting untuk penelitian kita dan kita memilih mereka subyek yang kita rasakan yang 'khas' contoh masalah yang ingin kita teliti (Alston dan Bowles ,2003:89-90).

3.3 Sumber Data Penelitian

Studi kualitatif menggunakan wawancara (proses tanya jawab tatap muka), observasi etnografik, analisa dokumen dan material, analisa visual (Vanderstoep dan Johnston, 2009:189):

1. Wawancara, salah satu teknik riset kualitatif yang paling populer adalah wawancara. Secara mendasar terdapat tiga tipe wawancara yaitu *informal*, *guided*, dan terstruktur. Sebuah wawancara informal memungkinkan peneliti melakukan wawancara secara mengalir dan menciptakan pertanyaan-pertanyaan tanpa dipersiapkan terlebih dahulu sebagai hasil proses wawancara. Sebuah wawancara terstruktur mengikuti kerangka pertanyaan yang ditentukan. Wawancara terstruktur ditulis dengan pemeriksaan, transisi, dan pertanyaan lanjutan. Hal ini mengurangi tekanan terhadap peneliti, dimana jika menggunakan wawancara informal harus berpikir cepat ketika wawancara berlangsung. Sebuah teknik yang memiliki sejumlah manfaat baik dari wawancara informal dan struktur adalah wawancara dengan panduan. Wawancara dengan panduan mengikuti kerangka pertanyaan tetapi tidak bersifat kaku seperti wawancara terstruktur, peneliti diberikan kebebasan untuk menyimpang dari pertanyaan wawancara jika dibutuhkan untuk menemukan hal-hal yang tidak disengaja atau hasil yang berguna. (Vanderstoep dan Johnston, 2009:224-225).
Dalam penelitian ini, peneliti akan cenderung menggunakan teknik wawancara berpanduan *guided interview*. Pada tahap awal wawancara tersebut akan dilakukan kepada narasumber inti, sebagai titik awal *snowball*. Dari informan penelitian awal tersebut, kemudian dikembangkan wawancara lanjutan dengan informan-informan penelitian lain yang telah diidentifikasi informan awal.
2. Observasi, Patton (Vanderstoep dan Johnston, 2009:238) menilai observasi sangat bergantung atas akses terhadap kelompok yang akan diteliti. Peran peneliti mungkin berbeda-beda bergantung pada kondisi kelompok yang diteliti. Jika peneliti secara alamiah merupakan bagian kelompok maka disebut keterlibatan penuh (*full-immersion*). Sedangkan jika peneliti berinteraksi dengan kelompok sebagai peneliti, disebut keterlibatan buatan *artifisial immersion*. Dengan *full-immersion*, keuntungannya adalah konektivitas dan hubungan. Sebaliknya dengan *artifisial immersion*, keuntungannya adalah tingkat objektivitas atau jarak.

Penelitian observasi adalah sebuah proses siklus di mana peneliti berganti peran dari perspektif sosiokultural menjadi perspektif diri dalam hubungannya dengan apa yang diteliti. Dalam proses siklus ini, peneliti berulang kali bergerak dari analisis kultural dan sosial atas apa yang diobservasi menjadi sebuah refleksi aktif terhadap dampak atas apa yang diobservasi (analisis diri). Pengetahuan dan identitas diri peneliti mempengaruhi persepsi dan interpretasi atas apa yang diobservasi. Peneliti kualitatif mengenal bahwa dampak observasi dan partisipasi peneliti memperkaya data (Vanderstoep dan Johnston, 2009:239).

Dalam konteks penelitian ini, peneliti akan mengobservasi proses komunikasi konsultan klien dan juga melihat konteks komunikasi internal organisasi konsultan PR yang diteliti. Terkait posisi peneliti yang bersifat *artifisial immersion*, sedangkan proses observasi sangatlah ditentukan kemudahan akses terhadap objek yang akan diteliti. Peneliti akan menjadikan data observasi sebagai data pendukung atau sekunder.

3. Analisa Dokumen, Hancock dan Algozzine (2006:51) berpendapat untuk memberikan data sekunder dari wawancara dan observasi, peneliti studi kasus selalu menganalisa dokumen yang ada atau menciptakan dan mengadministrasi dokumen baru agar mendapatkan informasi yang berhubungan dengan pertanyaan penelitian. Dokumen tersebut dapat bersifat berbagai bentuk dan macamnya. Seorang peneliti mendapatkan sebanyak mungkin informasi yang relevan. Ketika merencanakan menggunakan dokumen, peneliti bertanya: Siapa yang memiliki informasi? Bagian yang yang dibutuhkan? Di mana informasi tersebut? Kapan informasi tersebut disiapkan? Bagaimana mendapatkannya? Hasil dari analisa data ini selalu disimpulkan dalam bentuk narasi atau diintegrasikan dalam tabel sehingga dapat menggambarkan tren atau hasil yang signifikan. Dokumen yang dianalisa oleh peneliti studi kasus antara lain material yang diperoleh dari internet, rekaman publik atau perseorangan, bukti fisik, dan instrumen yang diciptakan oleh peneliti.

Dalam konteks penelitian ini, peneliti akan memfokuskan dalam pengkajian data-data berita media massa yang relevan dengan objek penelitian yaitu pemberitaan-pemberitaan media massa mengenai industri konsultasi humas di Indonesia.

3.4 Unit Analisa dan Unit Respon

Berdasarkan desain penelitian tersebut yang menjadi unit analisis dari penelitian ini adalah proses pembentukan kepercayaan klien terhadap konsultan. Kepercayaan klien yang dibahas ini klien konsultan humas di Indonesia.

Pada penelitian ini, peneliti melihat dari dua sisi pandangan dari sisi klien dan konsultan. Dari sisi konsultan yang menjadi unit respon adalah individu yang mampu menjelaskan mengenai proses pembentukan kepercayaan yang dilakukan oleh klien tersebut pada konsultan PR. Dari sisi konsultan PR yang menjadi unit respon adalah konsultan yang berhubungan langsung dengan klien. Hal ini untuk melihat pandangan dari sisi konsultan. Unit analisa penelitian ini adalah sejumlah klien yang menggunakan jasa konsultan kehumasan. Informan penelitian dalam penelitian ini dibagi ke dalam dua kategori yaitu

- l. Informan penelitian konteks organisasi korporasi
 - a. Rubi Purnomo, Manajer Humas Senior PT Newmont Pacific Nusantara
 - b. Mas Bagus, praktisi humas dari salah satu bank nasional
 - c. Niken Pratiwi, Manajer Hubungan Eksternal PT Pfizer Indonesia
 - d. Arninta, Staf Komunikasi Perusahaan PT Nutrifood
 - e. Tri Rachman Barata, Mantan Manajer Komunikasi PT Semen Andalas
 - f. Halim Mahfudz, Mantan Deputy Direktur PT Astro Indonesia
 - g. Janus Siahaan, Direktur Komunikasi dan Media PT Vale Inco
 - h. Brata T HardjaSubrata, PR Head PT Nestle Indonesia

2. Informan penelitian konteks organisasi non korporasi
 - a. Mas Dura, praktisi komunikasi organisasi X
 - b. Elok Setiawardani, Manajer Humas Universitas Bakrie
 - c. Hendri B. Satrio, mantan Staf Komunikasi Sampoerna Foundation
 - d. Etmita Ardem, Kepala Sub Bagian Penerangan DPR RI

Untuk menambah data penelitian peneliti juga mewawancarai beberapa konsultan humas untuk mendapatkan data tambahan penelitian

3.5 Metode Analisis Data

Stake dalam Creswell (2007:165) menyarankan empat bentuk analisa dan interpretasi data dalam penelitian studi kasus. Pertama, agregasi kategorikal, peneliti mencari sebuah koleksi contoh dari data, dan berharap bahwa pemaknaan terhadap isu terkait akan muncul. Kedua, interpretasi langsung, pada satu sisi, peneliti studi kasus mencari contoh tunggal dan kemudian memaknainya tanpa melihat dari banyak contoh lain. Hal ini merupakan sebuah proses menyatukan data-data yang terpisah dan menaruhnya bersama-sama agar menjadi bermakna. Ketiga, peneliti harus menetapkan pola dan melihat hubungannya antara dua atau lebih kategori. Keempat, peneliti harus mengembangkan generalisasi alamiah dari menganalisa data, kesimpulan bahwa orang dapat belajar dari kasus.

Sedangkan Miles dan Huberman (1994:10-12) berpendapat analisis penelitian kualitatif terdiri dari tiga tahapan: reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), gambaran kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing and verification*)

1. Reduksi data (*data reduction*)

Reduksi data terkait dengan proses menyeleksi, memfokuskan, menyederhanakan, mengabstraksi dan mentransformasikan data yang muncul pada catatan lapangan atau transkrip. Reduksi data terjadi secara terus menerus sepanjang proses penelitian kualitatif.

Bahkan sebelum data dikumpulkan, reduksi data ini terjadi pada saat peneliti memutuskan (selalu tanpa kesadaran penuh) kerangka konseptual apa yang digunakan, kasus apa yang diteliti, pertanyaan-pertanyaan penelitian yang diajukan, dan pendekatan pengumpulan data yang digunakan. Setelah pengumpulan data berlangsung, tahapan selanjutnya dari reduksi data terjadi (penulisan kesimpulan, *coding*, pembuatan kluster, pembuatan partisi, penulisan memo). Reduksi data atau proses transformasi berlanjut setelah pekerjaan lapangan, sampai penulisan akhir selesai.

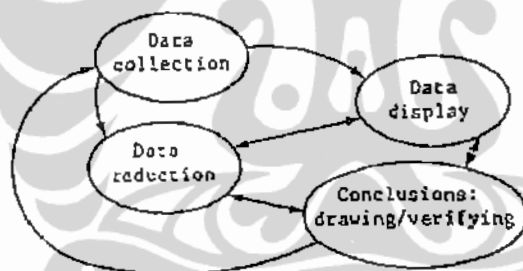
2. Reduksi data bukanlah bagian terpisah dari analisis. Hal ini merupakan bagian dari analisis. Keputusan peneliti- dimana potongan-potongan informasi dikoding dan bagian mana dikeluarkan, pola mana yang terbaik untuk meringkas sejumlah potongan-potongan data, sehingga mampu membentuk narasi yang akan diceritakan. Reduksi data adalah sebuah alat analisa untuk mempertajam, menyederhanakan, memisahkan, membuang dan mengorganisasi data dengan demikian kesimpulan akhir dapat digambarkan dan diverifikasi. Data kualitatif dapat dikurangi dan ditransformasikan dalam berbagai cara: melalui seleksi, kesimpulan atau parafrase, melalui sub tema dalam pola yang lebih besar dan sebagainya.
3. Penyajian data (*data display*)

Bagian penting kedua dari proses analisis adalah penyajian data (*data display*). Secara umum, sebuah penyajian data adalah sebuah perakitan informasi secara terorganisasi dan terkompresi yang sehingga mampu menghasilkan gambaran kesimpulan dan tindakan. Penyajian data yang lebih baik adalah jalan terbaik untuk mendapatkan analisis kualitatif yang valid. Penyajian data dalam hal ini antara lain berbagai tipe matriks, grafik, bagan, dan networks. Semuanya didesain untuk membentuk informasi yang terorganisasi sehingga mudah dipahami, bentuk sederhana sehingga peneliti dapat melihat apa yang terjadi atau mengambil kesimpulan atau bergerak ke tahapan analisis lanjutan. Seperti halnya reduksi data, penciptaan dan penggunaan penyajian data tidak terpisah dari analisis. Hal ini bagian dari analisis. Mendesain sebuah penyajian data- memutuskan

kolom dan baris dari matriks untuk data kualitatif dan memutuskan data mana, dalam bentuk apa, yang harus dimasukkan ke dalam matriks- adalah aktivitas analisis.

4. Gambaran kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing and verification*)

Bagian terakhir dari aktivitas analisis adalah gambaran kesimpulan dan verifikasi. Dari awal pengumpulan data, analisis kualitatif sudah mulai memutuskan apa yang dipahami- mencatat kesamaan, pola, penjelasan, konfigurasi yang memungkinkan, alur sebab-akibat- dan proposisi. Kesimpulan akhir mungkin tidak akan muncul sampai selesainya pengumpulan data, bergantung pada ukuran catatan lapangan: koding, storage, metode pengumpulan data yang digunakan, tingkat kepuasan peneliti, dan kebutuhan dana. Gambaran kesimpulan, dalam pandangan, masih belum utuh. Gambaran kesimpulan masih perlu diverifikasi oleh peneliti. Kesimpulan yang muncul dari data-data penelitian harus dites dari segi masuk akal nya, kekokohan, dan *confirmability*.



Gambar 3.1 Alur Kerja Analisa Data Kualitatif Sumber: Miles dan Huberman (1994:12)

3.6 Kredibilitas Penelitian

Untuk menilai keabsahan data penelitian terdapat kriteria yang harus dipenuhi. Keaslian dan keterpercayaan merupakan kriteria pendukung absahnya data penelitian (Neuman, 2006). Untuk kriteria keaslian, suatu penelitian dikatakan asli jika penelitian tersebut bisa membantu partisipan dan grup lainnya untuk mengerti mengenai masalah yang dibahas. Sedangkan kriteria kepercayaan dijelaskan empat kriteria lain yaitu kredibilitas, pengalihan, ketergantungan dan konfirmabilitas (Daymon dan Holloway, 2005).

Kredibilitas dapat dilakukan dengan member check dan triangulasi data. Member check dilakukan dengan menerjemahkan hasil dan laporan wawancara kepada klien dan konsultan. Setelah laporan diterjemahkan maka hasil dikirimkan kepada informan untuk dikirimkan kembali untuk dikoreksi. Selain itu kredibilitas dapat dilakukan dengan triangulasi (Daymon dan Holloway, 2005). Triangulasi merupakan salah satu cara yang dapat memberikan kontribusi dalam pembuktian dan validitas data dalam penelitian kualitatif (Patton, 2002). Peneliti menggunakan triangulasi dengan menggunakan wawancara dengan sudut pandang klien korporasi, klien non korporasi, dan konsultan.

Aspek ketergantungan merupakan versi kualitatif dari reliabilitas, yang dapat dicapai dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian (Daymon dan Holloway, 2005). Peneliti mencatat wawancara yang dilakukan selain itu juga menentukan metodologi penelitian, strategi penelitian, penentuan unit analisis dan respon, serta cara pengambilan data. Konfirmintas merupakan kriteria yang harus dipenuhi untuk mengetahui tercapainya atau tidaknya tujuan penelitian (Daymon dan Holloway, 2005). Peneliti memenuhi kriteria konfirmintas ini dengan melampirkan transkrip wawancara disertai keterangan wawancara dan profil informan untuk konfirmasi data.

3.7 Batasan Penelitian

Penelitian ini hanya dilakukan dengan melakukan penelitian terhadap klien konsultan yang berbasis di Jakarta karena sudah mewakili industri konsultan PR di Indonesia secara keseluruhan.

3.8 Reka Bentuk Penelitian

Tabel 3. 1

Reka Bentuk Penelitian

No	Konsep	Indikator	Pertanyaan
1	Faktor Primer Kepercayaan	Reputasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aspek apa saja yang menjadi tolok ukur anda dalam menilai reputasi sebuah agensi PR? 2. Bagaimana anda mendapatkan informasi yang relevan dengan reputasi agensi PR? Apakah anda dapat menilai reputasi secara langsung dengan referensi atau pengalaman anda secara langsung dengan Pimpinan Konsultan/Agensi atau staf agensi tersebut? 3. Apakah anda juga menilai reputasi konsultan PR tersebut dengan tidak langsung dengan menggunakan pada bukti-bukti kredensial pendukung? (daftar pengalaman klien, list pengalaman pekerjaan, website, company profile, pendidikan) 4. Apakah penilaian reputasi anda juga dibantu pengalaman pihak lain "significant other" yang memberikan testimoni atau kesaksian yang positif sehingga anda pun menilai agensi tersebut sangat reputable. Andapun kemudian terbangun kepercayaan agensi tersebut 5. Sebagai bisnis citra, agensi PR akan berusaha memanipulasi citra dan akan menampilkan citra agensi yang positif dan menutupi kegagalan kegagalan <i>project</i> atau program kerja sebelumnya. Apakah langkah yang organisasi lakukan untuk mendapatkan informasi penyeimbang (<i>second opinion</i>) , contoh kegagalan kerja, pemutusan kontrak) sehingga anda tidak terjebak pada

			<p>kesalahan pemilihan agensi?</p> <p>6. Reputasi adalah aset kapital yang sangat berharga bagi korporasi dan juga sebagai bentuk sebuah investasi korporasi namun sifatnya fragile (rapuh) yang mudah hancur. Apakah penilaian reputasi yang anda bangun tersebut seperti sesuai penilaian semua atau ternyata reputasi hancur di mata anda atau terdapat gap yang lebar antara persepsi awal dengan kenyataan yang anda alami?</p> <p>7. Jika konsultan/agensi mampu menjaga reputasinya, apakah anda akan tetap loyal dan terus menggunakannya?</p> <p>8. Jika tidak, apakah anda jera menggunakan konsultan PR tersebut.</p>
	Kinerja		<p>1. Ketika anda menggunakan agensi PR. Peran apa yang anda inginkan dari konsultan tersebut? Sebagai teknisi komunikasi (implementasi semata), sebagai dokter (doctor patient), ataukah partner setara. Apakah konsultan sudah sesuai memerankan dengan ekspektasi anda?</p> <p>2. Bagaimanakah penilaian anda terhadap kinerja konsultan? Dan alat ukur anda dalam mengukur kinerja tersebut apakah</p> <p>3. Apakah anda pernah memberikan keluhan terhadap kinerja konsultan? Aspek kinerja apa yang anda nilai lemah? Dan bagaimana tanggapan atau solusi yang diberikan konsultan</p> <p>4. Bagaimanakah penilaian anda ketrampilan (hard skill) konsultan agensi?</p> <p>5. Bagaimana penilaian anda terhadap kompetensi konsultan (soft skill)?</p> <p>6. Bagaimana penilaian anda terhadap aspek komunikasi konsultan?</p> <p>7. Apakah manfaat yang anda dapatkan dari menyewa konsultan sudah sesuai dengan ekspektasi awal?</p> <p>8. Apakah anda merasa mendapatkan kerugian dari menyewa konsultan tersebut?</p> <p>9. Bagaimanakah penilaian perbandingan anda terhadap konsultan-konsultan yang pernah anda</p>

			gunakan?
		Penampilan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menurut anda, apakah penampilan konsultan sangat penting? 2. Menurut anda, bagaimanakah penilaian terhadap aspek penampilan konsultan yang anda pernah gunakan? 3. Aspek apa saja yang menurut anda belum memenuhi ekspektasi anda ? 4. Apakah anda pernah complain terhadap segi penampilan konsultan?
2	Faktor Sekunder Kepercayaan	Akuntabilitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apakah konsultan anda telah akuntabel dalam arti kinerja sesuai dengan perjanjian kerja yang disepakati? 2. Apakah dalam hubungan klien-konsultan ditengah jalan pernah konflik mengenai masalah perjanjian dalam arti wan prestasi? 3. Apakah anda pernah memutus kontrak?Alasannya apa
		Pra Komitmen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sebelum anda menjalin kerjasama atau kontrak, apa saja yang harus dilakukan konsultan atau agensi? Untuk membuktikan konsultan tersebut layak untuk dipercaya? 2. Apakah tender penting bagi anda? 3. Kenapa tidak menggunakan tender jika tender
		Suasana Komunikasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sebelum anda menjalin kerjasama atau kontrak, apa saja yang harus dilakukan konsultan atau agensi? Untuk membuktikan konsultan tersebut layak untuk dipercaya? 2. Bagaimanakah suasana komunikasi klien dan konsultan

BAB 4

HASIL PENELITIAN

Pada bab ini diuraikan hasil temuan dari penelitian dan analisa temuan penelitian. Bagian pertama dari bab ini adalah menyajikan data mengenai profil narasumber. Kemudian hasil temuan di lapangan akan dijelaskan dijelaskan dalam sub bab kedua.

4.1 Profil Informan

4.1.2 Profil Informan Korporasi

1. Rubi Purnomo

Rubi Purnomo saat ini menjadi Senior Manajer Humas PT Newmont Pacific Nusantara sejak tahun 2004. Sebelumnya berkarier sebagai di London, sebagai Direktur Pemasaran dan Penjualan The Plaza Hyde Park London. Rubi menempuh pendidikan sarjana di Universitas Trisakti mengambil bidang studi Teknik Sipil.

2. Nia Pratiwi

Nia Pratiwi saat ini menjadi Manajer Hubungan Eksternal PT Pfizer Indonesia sejak tahun 2008. Kariernya sebagian besar dalam bidang komunikasi. Nia pernah menjadi Konsulta Senior di Burston Maersteller (2005-2008), konsultan di Gollin Harris (2005). Selain itu juga pernah menjadi dosen tidak tetap di Paramadina (2005-2009). Nia mengawali kariernya sebagai staf Program Advokasi di UNFPA (2000-2004) yang kemudian dilanjutkan sebagai staf Informasi di kedutaan Australia (2004-2005). Nia mendapatkan gelar sarjana bidang Sastra di Universitas Indonesia kemudian mendapatkan beasiswa di University of Waikato Selandia Baru.

3. Janus Siahaan

Janus Siahaan saat menjadi Direktur Komunikasi dan Media PT Vale Inco. Awalnya, Janus bekerja dalam bidang jurnalistik (Media Indonesia, SCTV, Jakarta Jakarta) kemudian bergeser menjadi praktisi humas diawali bekerja di Kaltim Prima Coal. Janus mendapatkan gelar sarjana dari Universitas Sumatera Utara, kemudian melanjutkan Master Ilmu Komunikasi di Universitas Indonesia. Saat ini Janus sedang melaksanakan disertasi doktoral bidang Sosiologi mengenai resolusi konflik di Universitas Padjadjaran.

4. Tri Rachman Barata

Saat ini bekerja di PT Vale INCO sebagai Manajer Senior Hubungan Pemerintah Regional dan Komunikasi di Sorowako Sulawesi Selatan. Sebelumnya, dia berkarier di PT Semen Andalas (Lafarge) sebagai Manajer Hubungan Korporat dan Komunikasi (2003-2007), Staf Hubungan Pelanggan Bank Permata (1996-2002), dan Supervisor Penjualan Astra International (1995-1996), dan awal kariernya di PT Cheil Cedang Indonesia sebagai Staf Penjualan (1992-1995). Barata mengenyam pendidikan sarjana di Universitas Gajah Mada dan melanjutkan Paska Sarjana di Universitas Hasanudin.

5. Wahid Masrukan

Wahid saat ini menjadi Country Sales Representative Cooler Master Co Ltd, sebuah perusahaan IT berbasis di Taiwan sejak 2009. Sebelumnya berkarier di Hewlett-Packard Indonesia selama setahun (2009) sebagai Consumer Trade Marketing Manager. Wahid mengawali kariernya sebagai jurnalis di PC Magazine sebagai jurnalis dan kemudian dilanjutkan sebagai Kepala PC Labs (200-2007) kemudian pindah juga ke majalah IT HWM magazine sebagai redaktur (2007-2009). Wahid mengenyam pendidikan sarjana bidang Administrasi Niaga di Universitas Brawijaya Malang.

6. Arninta

Arninta saat ini menjadi staf Humas sejak 2009 PT Nutrifood. Arnita meraih gelar Insinyur Teknik Industri dari Universitas Trisakti dan saat ini sedang menempuh tesis di Magister Komunikasi Trisakti mengambil bidang Humas.

7. Mas Bagus

Terkait dengan permintaan informan penelitian yang bekerja di sebuah institusi perbankan nasional ini tidak berkenan untuk disebutkan namanya. Peneliti kemudian menyebutkan namanya sebagai Mas Bagus.

8. Brata T Hardjosubroto

Saat ini menjadi Head of Public Relations PT Nestle Indonesia. Brata mendapatkan gelar sarjana di Universitas Indonesia.

4.1.2 Profil Informan Non Korporasi

1. Hendri B Satrio

Hendri B Satrio saat ini menjadi Manajer Hubungan Eksternal PT Carefour Indonesia sejak tahun 2008. Namun dalam informasi tesis ini lebih banyak mengupas, ketika menjadi di Staf Komunikasi di Sampoerna Foundation dan John Hopkins. Hendri mendapatkan gelar sarjana Ilmu Komunikasi dari Universitas Padjadjaran dan kemudian meneruskan program Paska Sarjana Manajemen Komunikasi di Universitas Indonesia.

2. Mas Dura

Terkait dengan permintaan informan penelitian yang bekerja di sebuah institusi keuangan ini tidak berkenan untuk disebutkan namanya. Peneliti sudah meminta ijin narasumber dengan menyebutkan namanya sebagai Mas Dura.

3. Etmita Ardem

Etmita Ardem saat ini menjadi Kepala Sub Bagian Penerangan DPR RI. Sebelum bekerja sebagai PNS Ermita bekerja di pabrik pembuatan cat di daerah Jakarta Utara. Ermita meraih gelar master Manajemen Komunikasi di Universitas Indonesia.

4. Elok Setiawardani

Elok Setiawardani menjadi Manajer Humas Universitas Bakrie. Sebelumnya bekerja sebagai Account Director di sebuah perusahaan periklanan. Elok mendapatkan gelar sarjana Ilmu Komunikasi Universitas Gajah Mada.

4.1.2 Profil Informan Konsultan PR

1. Silih Agung Wisesa

Silih Agung Wisesa saat ini menjadi Managing Partner perusahaan konsultan PR nasional Asia PR. Silih menempuh sarjana Psikologi Universitas Gajah Mada dan berkarier di Toyota Astra Motor sebelum mendirikan Asia PR. Saat ini Asia PR menangani berbagai merek seperti XL Axiata untuk Indonesia Berprestasi Award dan Toyota Astra Motor untuk kegiatan marketing komunikasi. Selain aktif di bidang konsultan PR, Silih mengajar ilmu kehumasan di LSPR dan juga aktif menulis buku kehumasan.

2. Dian Noeh Aboebakar

Dian Noeh Aboebakar saat ini menjadi Vice President Weber Shandwick. Sebelumnya berkarier sebagai Client Service Director Ogilvy Public Relations Worldwide, Indonesia Country Team di UBS AG, dan Public Relations Manager di Time International. Weber Shandwick saat ini menangani klien organisasi multinasional seperti Nokia, Microsoft. Kapabilitas dia meliputi corporate communication, consumer brand PR, luxury brand PR, komunikasi internal, dan perbankan syariah. Selain bekerja, Dian Noeh aktif mengajar sebagai dosen tamu di berbagai institusi pendidikan seperti IMAGO, SGU, LSPR, PPM, Prasetya Mulya.

3. Indira Abidin

Saat ini menjabat sebagai Direktur Pelaksana dan Konsultan di PT Fortune PR dan Sekretaris Perusahaan PT Fortune Indonesia Tbk. Indira mendapatkan gelar sarjana ekonomi dari Universitas Indonesia kemudian melanjutkan gelar paska sarjana di Universitas Boston Amerika Serikat.

4. Noke Kiroyan

Noke Kiroyan saat ini menjadi Direktur Pelaksana Kiroyan Partners. Sebelumnya berkarier sebagai Direktur Utama PT Newmont Pacific Nusantara, dan PT Kaltim Prima Coal. Kapabilitas dia meliputi CSR dan manajemen Krisis.

4.2 Analisa Penelitian

Sebelum masuk pada kajian kepercayaan, peneliti mencoba menggambarkan alasan klien menggunakan konsultan. Berdasarkan wawancara dari sejumlah informan penelitian, berikut ini alasan klien menyewa konsultan kehumasan. Pertama, klien menggunakan konsultan kehumasan untuk membangun sistem atau departemen humas korporat. Salah satu informan penelitian, Arnita staf Humas PT Nutrifood mengungkapkan perusahaannya menggunakan jasa layanan konsultasi kehumasan Inke Maris&Associate untuk membangun Departemen Hubungan Masyarakat yang relatif masih baru di organisasi, dan membantunya selama satu tahun "*Karena Departemen Hubungan Masyarakat masih termasuk baru di perusahaan ini, dibangun mulai akhir tahun 2007. Dan kita menggunakan jasa Inke Maris untuk membantu korporat membangun Departemen Hubungan Masyarakat*".

Alasan yang kedua, klien menggunakan jasa konsultan humas terkait tidak mencukupi sumber daya yang ada organisasi. Terdapat dua tipe pekerjaan yang pertama konsultan membantu klien dalam pekerjaan yang sifatnya teknis seperti penyelenggaraan event, analisis pemberitaan media, pelatihan. Praktek ini dilakukan salah satunya PT Pfizer Indonesia yang saat ini menggunakan Maverick untuk melakukan analisis pemberitaan dan Indo Pac untuk

pelatihan bidang humas seperti yang diungkapkan Nia Pratiwi, Manajer Hubungan Eksternal PT Pfizer Indonesia :

"Ada tiga kegiatan komunikasi. Pertama, media monitoring pemberitaan, kedua pengelolaan event, dan ketiga manajemen isu . Yang rutin kita gunakan adalah media monitoring dan event management. Yang sering kita libatkan adalah pelatihan karena kadang-kadang manajemen ini tidak mau dengar kalau bukan konsultan yang ngasih, training seperti Presiden Direktur itu yang sungkanlah meskipun secara kemampuan bisa dilakukan. Indo Pacific Edelman saya rasa untuk itu yang terbaik".

Selain PT Pfizer Indonesia, PT INCO memutuskan menggunakan jasa Indo Pacific Edelman dengan bidang pekerjaan hanya sebatas analisa pemberitaan media *"Kami saat ini menggunakan Edelman PR. Kami mengevaluasi setiap tiga bulan sekali, dan pekerjaannya terbatas hanya evaluasi pemberitaan saja"* ujar Janus. Kedua, konsultan membantu klien dalam tataran komunikasi strategis, seperti dalam konteks hubungan sebuah bank nasional dengan salah satu konsultan asing *"Tentunya bagi kami yang melaksanakan, fungsi konsultan memudahkan kami dalam berpikir strategik"* ujar Mas Bagus.

Alasan ke ketiga, klien memutuskan menggunakan jasa konsultan kehumasan dikarenakan tidak adanya staf humas korporat dengan alasan efisiensi kerja sehingga konsultan humas berfungsi menggantikan peran humas internal. Hal ini saya hasil pengamatan peneliti pada waktu bekerja di Agrakom PR selama dua setengah tahun bekerja di sana ada sejumlah klien seperti Fuji Xerox Printers, Lenovo, Nokia Siemens Network, Norton Symantech yang mempekerjakan konsultan kehumasan dengan tujuan efisiensi kerja.

Alasan yang ke empat, klien membutuhkan konsultan kehumasan ketika menghadapi situasi komunikasi krisis. Peneliti mendapatkan tiga pengalaman korporasi yang menggunakan konsultan kehumasan untuk mengelola komunikasi krisis. Informan pertama, PT Semen Andalas (Lafarge) yang menggunakan Indo Pacific (saat ini sudah bergabung dengan Edelman PR) untuk menangani hancurnya pabrik semen akibat tsunami Aceh 2004-2005. Informan kedua yang menggunakan konsultan kehumasan dalam bidang kerja penanganan komunikasi krisis PT Newmont Pacific Nusantara. Rubi Purnomo, Manajer Humas PT Newmont Pacific Nusantara mengungkapkan PT NPN pernah menggunakan sejumlah konsultan kehumasan baik yang

berlatar konsultan nasional dan internasional seperti Inke Maris, Indo Pacific Edelman, Maverick, APCO, Gollin Harris, Mc Gain, Connely, dan konsultan personal *freelance* untuk membantu penanganan manajemen krisis Teluk Buyat:

“Walaupun perusahaan sudah memiliki SOP tentang bagaimana menghadapi komunikasi krisis. Faktanya, krisis makin besar sehingga membutuhkan bantuan. Waktu itu, kami evaluasi ternyata pemberitaan di media mengenai kami negatif. Kami tidak memiliki staf hubungan masyarakat selama satu tahun. Hubungan Newmont dengan media nasional dan internasional di Jakarta bisa dikatakan sangat buruk”.

Ketika PT Newmont menghadapi kasus Teluk Buyat, korporat ini menggunakan sejumlah konsultan humas dengan spesialisasi kerja yang berbeda. Gollin Harris digunakan ketika proses litigasi. Inke Maris digunakan untuk fungsi hubungan media. Indo Pac, Maverick, dan APCO digunakan ketika krisis masih tahap awal. Mc Gain digunakan untuk pembuatan strategi komunikasi setelah kegagalan Indo Pac, Maverick, dan APCO. Connely digunakan untuk hubungan media di Australia. PT Newmont juga menggunakan konsultan perseorangan yaitu Katamsi untuk hubungan dengan lembaga swadaya masyarakat, dan Tursiana untuk pelobi dengan lembaga pemerintah. Pengalaman ketiga, perusahaan televisi berbayar Astro seperti yang diungkapkan Halim Mahfudz mantan Deputy Direktur Hubungan Korporat PT Astro Indonesia menggunakan konsultan nasional Red White untuk menangani kasus sengketa saham dengan Lippo Group. *“Saya menggunakan konsultan lokal, Red White tanpa tender dengan alasan agar lebih praktis. Karena waktu Astro butuh kecepatan karena menghadapi krisis”.* Alasan keempat, klien menggunakan jasa konsultasi kehumasan untuk melakukan program kampanye publik, seperti yang dilakukan sebuah asosiasi institusi jasa keuangan (sumber tidak bersedia disebutkan nama institusinya) yang menggunakan FPR.

4.3 Faktor Primer Kepercayaan

4.3.1 Reputasi

Pada tahap awal penelitian ini, peneliti mendapatkan kesulitan mendapatkan kesaksian jujur dari konsultan. Peneliti sangat memaklumi jika konsultan hubungan masyarakat menutup rapat-rapat kegagalan pekerjaan ketika peneliti menanyakan apakah pernah diputus kontrak oleh

klien. Hal ini diakui oleh informan penelitian seperti yang diutarakan Hendri B Satrio Manajer Hubungan Eksternal PT Carefour Indonesia *“Tidak ada perusahaan yang mau membuka keagalannya”* atau juga pendapat Tri Rachman Barata Manajer Senior Hubungan Pemerintah PT Vale Inco *“Pencitraan positif dan berusaha menutupi kegagalan dilakukan semua perusahaan yang basis usahanya pelanggan”*.

Sikap konsultan tersebut antara lain tergambar ketika peneliti mewawancarai Indira Abidin, Direktur Pelaksana Fortune PR yang mengatakan bahwa Fortune PR hanya pernah diputus kontrak klien satu kali tapi dalam kasus itu Fortune PR hanya membantu pihak ketiga Pengelola Event dalam menyelenggarakan sebuah acara bukan konsultan yang berhubungan langsung dengan klien. Penolakan lain dari Dian Noeh Deputi Direktur Weber Shandwick Indonesia untuk membahas pemutusan kontrak menolak menjelaskan lebih detail *“Kami pernah mengalaminya, tapi mohon maaf tidak bisa menjelaskan lebih lanjut”*. Dian Noeh Aboebakar juga menolak memberikan akses kepada peneliti untuk mewawancarai salah satu kliennya dengan alasan kerahasiaan pekerjaan.

Kenapa organisasi sangat peduli dengan reputasinya? Hal ini sejalan dengan pendapat Dasgupta yang melihat reputasi sangat penting bagi keberlangsungan organisasi, reputasi menjadi aset kapital sebuah perusahaan (Stompzka 2003:75). Untuk mendapat reputasi, membutuhkan jalan yang sulit dan panjang. Sekali diraih, reputasi akan menjadi komoditas yang berharga dan komoditas sifatnya yang rapuh (Chong dalam Sztompka, 2003:76). Dalam konteks hubungan klien-konsultan, aspek reputasi sangat penting dalam proses membangun kepercayaan awal klien sehingga menentukan apakah seorang calon klien akan menggunakan sebuah konsultan kehumasan atau tidak.

Untuk mendapatkan data pemahaman secara komprehensif dan mendapatkan klien yang pernah gagal dalam membangun hubungan relasi dengan konsultan humas peneliti bergerilya menanyakan ke sejumlah organisasi yang pernah menggunakan jasa konsultasi kehumasan. Misalnya, dalam kasus konsultan humas FPR faktanya berbicara lain, FPR pernah diputus kontrak oleh institusi yang berhubungan langsung dengan FPR. Pengalaman ini diutarakan Mas

Dura yang pernah mengalami pengalaman relasi buruk dengan FPR *“Bahkan rasanya kami sampai mengalami trauma. Pokoknya, kalau masih ada konsultan yang lain jangan memakai yang itu (FPR) atau lebih baik tidak memakai konsultan humas sekalian”*.

Tidak hanya FPR yang mengalami kehancuran reputasi di depan kliennya. Inke Maris mengalami kehancuran reputasi pada saat menangani Dewan Perwakilan Rakyat, seperti pengakuan Ermita Ardem, Kepala Sub Bag Penerangan DPR yang memutuskan kontrak Inke Maris setelah tiga bulan menjalankan program evaluasi pemberitaan DPR:

“Kita ingin mencoba nama besar Inke Maris, kita tidak pernah memakai Inke Maris, kita bisa dimungkinkan tanpa tender, karena pagu anggaran Rp 50 juta. Tawar menawar, karena Inke Maris merasa memiliki nama besar. Kita awalnya ingin di bawah harga. Ya sudah kita tidak masalah. Tapi hasilnya itu tidak memuaskan”.

Prisma PR dan Ogilvy PR juga dinilai hancur reputasinya saat menangani klien Sampoerna Foundation seperti diutarakan Hendri B Satrio, mantan staf komunikasi Sampoerna Foundation yang sekarang sudah bekerja di Carefour Indonesia. Konsultan lain mengalami yang hancur reputasinya di mata salah seorang kliennya adalah APCO, Mavericks, Indo Pac (sekarang IndoPac Edelman) yang pernah digunakan oleh Newmont Pacific Nusantara dalam menangani kasus Buyat. *“Konsultan itu harusnya memberi saran. Bukan menunggu saran dari klien. Konsultan itu waktu klien menghadapi sebuah masalah, diberitahu langkah penyelesaian masalah”* ujar Rubi Purnomo Manajer Hubungan Masyarakat PT Newmont Pacific Nusantara. Sebaliknya konsultan PR yang mampu menjaga reputasi akan mendapatkan retensi dari klien seperti pengalaman Tri Barata Rachman yang pernah menggunakan Indo Pacific (Edelman saat ini) pada saat mengelola krisis tsunami Aceh yang menimpa PT Semen Andalas *“Kemudian karena kinerjanya sesuai dengan ekspektasi, kami memperpanjang kontraknya, bahkan kemudian sempat ada proyek khusus dan nego juga untuk rebranding (tapi gagal negosiasi)”*.

Kenapa klien harus hati-hati dalam memilih konsultan humas? Padahal saat ini di Indonesia tercatat puluhan konsultan humas baik baik yang berbasis agensi lokal maupun global. Tri Rachman Barata, mantan Manajer Hubungan Korporat dan Komunikasi PT Semen Andalas

yang saat ini bekerja di PT Vale INCO, yang pernah menggunakan jasa Indo Pac (saat ini Indo Pac Edelman) saat bekerja di Lafarge menilai organisasi harus memilih konsultan yang bereputasi agar tidak terjadi masalah :

“Makanya, saya setuju bahwa sebagai klien, kalau ingin aman harus mencari konsultan reputasinya bagus. Kalau anggaran memang terbatas, harus cerdas mensiasatinya, misalnya layanan terbatas saja dari mereka, sesuai anggaran. Bagaimanapun agensi akan berusaha pertahankan reputasi dan cari peluang utk dapat pendapatan lebih kan? Klien biasanya mendapatkan layanan tambahan”.

Senada dengan Tri Rachman Barata, Mas Dura dari organisasi non korporasi yang pernah menggunakan FPR mengatakan faktor reputasi yang dinilai menjadi faktor awal penting dalam menilai konsultan kehumasan yang dipilih *“Pada awalnya, kami berharap banyak, terlebih konsultan PR tersebut (FPR) di mata publik sudah memiliki reputasi yang tinggi dan yang pada waktu proses tender bahkan pemiliknya sendiri yang ikut dalam presentasi awal”.*

No	Faktor	Konteks Organisasi	
		Korporasi	Non Korporasi
1	Aspek Reputasi	pengalaman konsultan, reputasi personal, biaya, perilaku etik, background konsultan (asing atau tidak)	pengalaman konsultan, biaya, background konsultan (asing atau nasional)
2	Sumber Informasi	primer, sekunder	primer, sekunder
3	Peranan Konsultan	terbatas, strategis	terbatas, strategis

Tabel 4.1 Analisa Pembentuk Reputasi Konsultan

Aspek Pembentuk Reputasi

Peneliti membagi dua kategori informan penelitian yaitu organisasi korporasi (komersial) dan organisasi non korporasi (non komersial). Pada bagian ini peneliti ingin mengupas faktor-faktor reputasi yang membentuk kepercayaan pertama adalah aspek pengalaman konsultan. Informan penelitian baik yang berlatar korporasi maupun non korporasi melihat catatan masa lalu yaitu pengalaman konsultan menjadi faktor sangat penting dalam membentuk kepercayaan

calon klien. Hal ini tergambar dari pendapat informan penelitian Tri Rachman Barata, mantan Manajer Komunikasi PT Semen Andalas yang mengemukakan alasan utama menggunakan jasa Indo Pacific karena mereka memiliki pengalaman dalam bidang manajemen krisis "*Mereka memiliki keahlian manajemen krisis. Banyak perusahaan multinasional di Indonesia memakai layanan Indo Pacific untuk manajemen krisis*". Hal senada dikemukakan oleh Rubi Purnomo Senior Manajer Humas PT Newmont Pacific Nusantara yang menilai alasan menggunakan konsultan karena kredibilitas konsultan tersebut sangat bagus. Hal ini sependapat dengan pendapat Sztompka (2003:71), reputasi adalah catatan masa lalu, terhadap orang atau objek sosial (institusi, organisasi, atau regim) di mana kita menilai kepercayaannya pada waktu tertentu. Atau pendapat Ward dan Smith (2003:8) mengatakan kepercayaan bermakna mengandalkan seseorang atau sesuatu untuk kepentingan kita. Kepercayaan bukanlah tindakan yang bebas resiko tetapi sebuah tindakan yang memiliki resiko besar, dalam arti tidak ada pengganti untuk itu dan konsekuensi dan implikasi yang tidak dapat dihindari.

Dalam konteks organisasi non korporasi, faktor pengalaman juga menjadi basis utama yang membentuk kepercayaan calon klien terhadap konsultan humas seperti yang tergambar dari penilaian Etmita Ardem Kasubag Penerangan Dewan Perwakilan Rakyat "*Kita menggunakan Java PR karena pengalamannya lebih banyak, kita tidak melihat faktor seperti tenaga ahlinya harus S3 atau sarjana. Pengalaman mengaudit media di beberapa lebih banyak*" atau yang kedua juga pendapat Mas Dura berpendapat portofolio konsultan humas sangat penting dalam membentuk reputasi konsultan.

Aspek pembentuk reputasi yang kedua adalah reputasi personal dari pimpinan perusahaan konsultan humas tersebut juga memegang peranan penting. Setiap perusahaan konsultan humas di Indonesia memiliki seorang patron atau bos yang berperan sangat penting dalam membentuk kepercayaan calon klien. Berdasarkan observasi peneliti terhadap industri konsultan humas sosok patron tersebut antara lain: Maverick (Ong Hock Chuan), Indo Pacific Edelman (Chad McLisky), Agrakom (Hana Budiono), Prisma (Mark Winkel), IM&A (Inke Maris), Fortune PR (Miranti Abidin), Gollin Harris dan Weber Shandwick (Djohansyah Saleh/Dian Noeh), Kiroyan Partners (Noke Kiroyan). Dalam titik awal proses pembentukan

relasi klien-konsultan, patron konsultan humas tersebut sangat berperan. Baik informan penelitian dari konteks korporasi dan non korporasi mengakui peran dari Contohnya, pengalaman dari konteks korporasi Rubi Purnomo yang menilai Technical Advisor Mavericks Ong Hock Chuan memiliki reputasi yang bagus dalam hubungan dengan media asing dan memiliki menulis yang sangat bagus atau pendapat lain Arninta Staf Komunikasi Perusahaan PT Nutrifood yang menilai salah satu alasan organisasinya memilih IM&A karena sosok Inke Maris *“Menurut saya dilihat dari sosok Inke Maris, dan Bu Inke dikenal reputasinya dibidang dengan baik contohnya hubungan dengan pemerintah”*. Informan penelitian yang berlatar konteks organisasi non korporasi juga berpendapat senada. Pengakuan pertama dari Hendri B Satrio, mantan Staf Komunikasi Sampoerna Foundation yang mengapresiasi reputasi personal dari Mark Winkel pemilik konsultan hubungan masyarakat Prisma PR. Pengalaman kedua disampaikan Etmita Ardem yang mengaku pada saat presentasi adalah Rizal Maris, suami dari Inke Maris.

Temuan selanjutnya mengenai aspek reputasi terkait biaya konsultasi hubungan masyarakat yang tidak sebanding dengan pekerjaan. Dalam konteks organisasi korporasi terdapat perbedaan pandangan mengenai aspek biaya konsultan yang dinilai mahal sehingga memutuskan membatasi kewenangan konsultan demi efisiensi atau bahkan memutuskan untuk memberdayakan SDM humas internal. Penilaian mahalnya biaya konsultasi humas yang tidak sebanding dengan fungsi humas ini tergambar dari pendapat Nia Pratiwi, Manajer Hubungan Eksternal PT Pfizer Indonesia berpendapat meskipun sudah bayar mahal konsultan humas tapi klien harus dituntut bekerja juga *“Kalau kita memakai konsultan humas seperti APCO, Indo Pac Edelman mereka mampu mempertemukan dengan pemimpin redaksi media massa tetapi yang biaya yang dibebankan kepada kita sangat mahal dan tidak masuk akal”*.

PT Pfizer Indonesia saat ini menggunakan jasa konsultasi humas hanya pada tataran teknis seperti evaluasi pemberitaan dan pengelolaan event. Pendapat senada dikemukakan oleh Arninta yang mengaku setelah menggunakan jasa konsultan humas selama satu tahun organisasinya lebih baik memberdayakan SDM humas internal korporasi *“Setelah sudah dijalankan, daripada membayar konsultan humas lebih baik untuk membayar saya saja, unntuk mengerjakan apa yang sudah dikerjakan”*.

Universitas Indonesia

Berbeda dengan ketiga informan penelitian di atas sejumlah informan penelitian lain seperti Tri Barata, Brata Hardjasubrata, dan Rubu Purnomo menilai faktor biaya merupakan prioritas kedua jika memang kualitas layanannya bagus tidak masalah untuk menggunakan konsultan humas. Berikut ini pendapat dari informan penelitian sebagai berikut *“Harga menjadi pertimbangan selanjutnya setelah layanan”* ujar Brata Hardjasubrata. Pendapat senada Tri Barata *“Memang relatif mahal, tapi kalau hasilnya memang bagus, kenapa tidak”*.

Sedangkan dalam konteks organisasi non korporasi peneliti tidak menemukan informan penelitian yang mengeluhkan masalah biaya konsultasi humas. Kesimpulan ini tergambar dari pendapat Ermita Ardem *“Awalnya kami melakukan tawar menawar namun konsultan merasa memiliki reputasi bagus menolak, kita menginginkan di bawah harga pagu anggaran, ya sudah kita tidak masalah dengan biaya tersebut”*.

Pendapat senada diungkapkan Mas Dura *“Bagi kami harga prioritas nomor dua. Yang paling penting, konsultan tersebut sesuai dengan ekspektasi awal kami”*. Dian Noeh Aboebakar, Deputy Direktur Weber Shadwick Indonesia menanggapi masalah mahal biaya konsultasi kehumasan menilainya biaya itu sangat wajar. Dian malah menilai kadang klien dengan harga yang rendah ingin mendapatkan layanan penuh dari Senior Konsultan.

Peneliti menemukan hal menarik yang terjadi dalam konteks organisasi korporasi dan tidak temukan dalam organisasi non korporasi adalah masalah perilaku tidak etis konsultan. Peneliti menemukan aspek ini ketika mewawancarai seorang informan penelitian yang berbagi pengalaman ketika konsultan humas yang digunakan Korporasi X tersebut dinilai telah melakukan tindakan tidak etis dengan menangani kompetitor pada waktu bersamaan. Korporasi X tersebut menuntut kompetitor terkait praktek periklanan yang tidak etis. Pada waktu itu, Korporasi X menggunakan jasa konsultan humas ternama di Indonesia, di sisi yang lain anak perusahaan konsultan humas tersebut digunakan oleh kompetitor korporasi X. Kasus hukum tersebut kemudian dimenangkan oleh kompetitor yang ternyata dibantu oleh anak usaha konsultan humas yang digunakan Korporasi X. Korporasi X baru mengetahui jika anak usaha dan konsultan humas yang gunakan memiliki afiliasi bisnis, secara tidak sengaja ketika

konsultan humas tersebut mendapatkan penghargaan atas penanganan kasus kompetitor Korporasi X. Korporasi X sejak saat itu memasukkan konsultan humas ternama tersebut ke dalam daftar hitam rekanan bisnis yang tidak akan digunakan karena memiliki reputasi buruk dalam hal praktek bisnis etis.

Memilih antara Konsultan PR asing atau Nasional?

Aspek ini mengenai dikotomi penggunaan konsultan humas asing atau nasional? Bagaimanakah pandangan klien terhadap latar belakang agensi, apakah memilih konsultan nasional atau asing. Seorang informan penelitian dari konteks korporat, Halim Mahfudz, Deputi Direktur Komunikasi Korporat Astro Indonesia menilai konsultan humas asing memiliki reputasi yang kurang dalam hal pemahaman masalah lokal. Halim cenderung lebih memilih konsultan nasional dibandingkan konsultan asing *“Kenapa saya menggunakan konsultan lokal itu, konteksnya sangat lokal. Ada penggunaan institusi negara, LSM. Yang saya pahami, ini tidak bisa ditangani oleh konsultan asing”*

Berbeda dengan Halim, Brata T Hardjasubrata berpendapat Nestle sebagai korporasi berskala multinasional dengan SDM dari berbagai negara dan sebaran produk berjumlah 44 buah, justru membutuhkan konsultan humas yang mampu berpikir berpikir dalam perspektif global tidak hanya perspektif lokal, dan menurut Brata berdasarkan pengalamannya konsultan humas yang mampu berpikir global ditemukan dalam konsultan humas yang memiliki latar belakang pendidikan dan pengalaman internasional dibandingkan konsultan humas yang berpendidikan lokal atau berpengalaman nasional. dinilai yang memiliki. Kebutuhan konsultan humas dengan reputasi global sangat dibutuhkan ketika harus melaksanakan program komunikasi di luar negeri sehingga mau tidak mau korporasi baik nasional maupun multinasional membutuhkan konsultan asing yang memiliki jaringan luas di luar negeri dibandingkan konsultan nasional. Hal ini tercermin dari pengalaman salah satu bank nasional pada 2005-2006 menggunakan GH yang dikenal memiliki reputasi kehumasan bidang keuangan, untuk *road show* demi kepentingan IPO bank tersebut seperti yang dikemukakan IT, atau juga Newmont Pacific Nusantara yang menggunakan konsultan Conely terkait kasus hukum yang melibatkan

warga negara asing Australia sehingga mau tidak mau Newmont menggunakan konsultan asing Australia untuk membantu.

Sedangkan dalam konteks organisasi non korporasi, Hendri pernah menggunakan konsultan Ogilvy PR pada saat bekerja di Sampoerna Foundation mengeluhkan kinerja Ogilvy PR dalam pemahaman masalah lokal sehingga kontraknya dipercepat kemudian Sampoerna memutuskan menggunakan konsultan lokal “*Kelemahan PR asing, mereka tidak memahami Indonesia, contoh kasus yang diberikan selalu global. Tidak cocok*”.

Pandangan Klien Terhadap Kewenangan Konsultan Humas

Bagaimanakah pandangan klien korporasi terhadap manajemen resiko menggunakan konsultan dan sejauhmana sebuah korporasi memberikan kewenangan konsultan humas?. Apakah klien memberikan kepercayaan yang lebih besar, membatasi fungsinya atau justru lebih baik mengerjakan fungsi kehumasan sendiri.

No	Kewenangan	Konteks Organisasi		Pola Hubungan
		Korporasi	Non Korporasi	
1	Terbatas	pelatihan, evaluasi pemberitaan, penyelenggaraan event	penyelenggaraan event, evaluasi pemberitaan	model jual beli/peran teknisi komunikasi/pair hand model
2	Strategik	manajemen krisis, strategi komunikasi perusahaan, hubungan pemerintah/lobbyst, litigasi pr	kampanye sosial, sosialisasi program, strategi komunikasi	doctor patient, collaborative work

Tabel 4.2 Kewenangan Konsultan Humas

Hasil penelitian ini menemukan dua tipe kewenangan konsultan dalam relasi klien-konsultan, yang keduanya membentuk pola relasi yang khas baik dalam konteks korporasi maupun non korporasi seperti tergambar dari Tabel 4.2 di atas.

Dalam konteks korporasi, terdapat insituisi korporasi yang tidak mau mengambil resiko untuk memberikan kewenangan strategis kepada konsultan humas sehingga membatasi kewenangan konsultan hanya pada tataran teknis seperti analisis berita, pelatihan, dan pengelolaan event. Alasan utamanya adalah konsultan humas dinilai tidak mampu menjalankan fungsi strategis. Hal ini tergambar dari pendapat Nia Pratiwi, Manajer Hubungan Eksternal PT Pfizer Indonesia yang menilai terlalu beresiko untuk memberikan tanggungjawab konsultan humas sifatnya strategis seperti manajemen isu dan lebih baik dikerjakan tim komunikasi internal *“Ada kesulitan bagi konsultan humas, risikonya terlalu besar untuk memberikan tanggungjawab tersebut kepada konsultan kalau benar tidak bisa”* ujar Nia. Pfizer membatasi pekerjaan konsultan humas dalam skop pekerjaan yang sifatnya teknis *“Ada tiga bentuk kegiatan komunikasi yang sering dilakukan. Pertama, evaluasi pemberitaan, kedua pengelolaan event, dan ketiga manajemen isu. Yang rutin kami pergunakan adalah evaluasi pemberitaan dan manajemen event”*

Hal senada dikemukakan oleh Janus Siahaan, Direktur Media PT Vale INCO yang membatasi pekerjaan konsultan humas sebatas pada kewenangan yang bersifat pekerjaan teknis

““Asumsinya, kita yang paling mengetahui aspek keterbatasan dan kelebihan korporasi. Kita sekarang menggunakan Edelman, tiap tiga bulan sekali dievaluasi. Dan pekerjaan Edelman terbatas pada evaluasi pemberitaan saja. Kalau audit komunikasi dan sebagainya kita melakukannya sendiri”.

PT Vale INCO saat ini untuk mendapatkan masukan yang sifatnya strategis dengan cara mengundang tokoh komunikasi seperti pakar dan praktisi komunikasi *” Kami mengundang secara ad hoc pakar-pakar komunikasi dan praktisi komunikasi seperti Sukardi Rinakit, Deddy Mulyana, Bambang Harimurti, dan sejumlah pemimpin redaksi media massa “.*

Persepsi klien terhadap kewenangan konsultan humas yang sifatnya teknis akan membentuk pola relasi ini memiliki ciri khas di mana klien masih tetap menjadi pemegang kendali terhadap semua program. Klien menentukan masalah dan solusi, dan konsultan berfungsi mengimplementasikan hasil dari kebijakan klien. Berdasarkan kajian pustaka,

hubungan klien-konsultan yang sifatnya teknis disebut *the pair of hands* (Block dalam Robinson, 1996:17) atau *purchase model* (Rudolp dan Johnson (1983:12-13).

Tipe klien yang kedua adalah korporasi yang membutuhkan konsultan untuk membantu strategi komunikasi dan sekaligus mengimplementasikannya, seperti dalam kasus litigasi, komunikasi krisis, hubungan media, komunikasi perusahaan (lihat **Tabel 4.2**). Korporasi membutuhkan jasa konsultan hubungan masyarakat untuk memberikan solusi termasuk mengimplementasikannya. Hal ini tergambar dari paparan Rubi Purnomo, Manajer Senior Hubungan Masyarakat PT Newmont Pacific Nusantara *"Jika kita tidak bisa menanganin sendiri, kita memerlukan konsultan."* Senada dengan Rubi, Halim Mahfudz mantan Deputy Direktur Hubungan Korporat PT Astro Indonesia menilai organisasi masih membutuhkan konsultan humas sebagai pemberi saran yang objektif dan juga mengimplementasikan program komunikasi *"Konsultan berperan sebagai penasehat, kemudian dalam beberapa hal juga mengimplementasikan program"*. Pendapat ketiga dikemukakan Mas Bagus, praktisi komunikasi salah satu bank nasional menyatakan konsultan humas sangat diperlukan untuk memberikan saran komunikasi yang sifatnya strategis disebabkan kadangkala manajemen puncak korporasi lebih cenderung mempercayai apa yang dikatakan konsultan dibandingkan praktisi humas internal *"Konsultan memudahkan kami dalam membuat strategi. Ketika kami melakukan pemikiran yang sama dengan konsultan, tapi pendapat kami kadang kala mentah di direksi. Faktor kepercayaan manajemen terhadap humas internal yang masih jauh"*.

Dalam konteks relasi strategik ini membentuk dua pola peran konsultan. Pertama, konsultan humas membuat rekomendasi dan mengatakan apa yang harus dilakukan klien. Konsultan memegang peran dominan sebagai "dokter" bagi pasiennya Pola hubungan *doctor-patient* atau *expert*, antara PT Newmont Pacific Nusantara dengan sebagian konsultannya APCO, Mavericks, Edelman, Gollin Harris, dan Mc Gain *"Konsultan itu seharusnya berfungsi memberi saran. Bukan sebaliknya menunggu saran dari klien. Ketika klien menghadapi sebuah masalah, harusnya klien diberitahu langkah penyelesaian"*.

Pola relasi kedua, konsultan menjadi partner dalam menyelesaikan masalah atau dalam kajian pustaka dikategorikan sebagai *collaborative work* (Block dalam Robinson, 1996:17). Perbedaannya hanya pada pola ini keputusan terhadap tindakan dan implementasi perencanaan merupakan tanggungjawab bersama antara konsultan dan klien. Pola ini tergambar dari relasi sebuah bank nasional dengan konsultan humasnya "*Mereka harus berpikir bersama dengan kami, sebagai partner. Kalau tidak tidak bisa masuk ke direksi. Karena yang tahu masalah kami. Sehingga terjadilah kerjasama*" ujar Mas Bagus.

Pendapat informan penelitian dari konteks non korporasi (insitusi pemerintahan, insitusi swadaya masyarakat, asosiasi bisnis, insitusi pendidikan) menunjukkan pola relasi yang serupa dengan kewenangan konsultan humas terbagi dua pola utama. Pertama, klien yang membatasi peran konsultan hubungan masyarakat hanya sebatas pekerjaan teknis. Pola ini tergambar pada relasi DPR RI dengan konsultan humas yang pernah digunakan untuk analisis pemberitaan media "*awalnya kami gunakan Java PR dan Inke Maris untuk analisa pemberitaan media*" ujar Etmita Ardem Kepala Sub Bagian Pencerangan Dewan Perwakilan Rakyat. Pola peran yang sama, Universitas Bakrie yang memberikan kewenangan Prisma PR sebatas untuk membantu organisasi menyelenggarakan event peluncuran pertama (*grand launching*) Universitas Bakrie. Berbeda dengan kedua informan penelitian sebelumnya, sebuah institusi Y dan Sampoerna Foundation, memberikan peran konsultan humas tidak hanya sifatnya teknis tapi juga strategi. Institusi X menggunakan FPR untuk melakukan kampanye sosial sedangkan Sampoerna Foundation dibantu konsultan untuk komunikasi organisasi berupa mensosialisasikan program baru. Seperti yang diungkapkan Hendri, konsultan berperan untuk membantu dan memberi masukan, sayangnya yang terjadi konsultan hanya menjadi pelaksana semata "*Membantu dan memberi masukan, tidak, akhirnya konsultan hanya sebagai pelaksana*".

Sumber Informasi Menilai Reputasi

Bagaimana seorang calon klien mendapatkan pengetahuan dan pemahaman yang relevan mengenai konsultan kehumasan yang akan digunakan?

No	Sumber Informasi	Konteks Organisasi	
		Korporasi	Non Korporasi
1	Primer	pengalaman menggunakan, observasi, relasi personal	pengalaman menggunakan, observasi, relasi personal
2	Sekunder	significant others, materi komunikasi (cv, website)	significant others, materi komunikasi (cv, website)

Tabel 4.3 Sumber Akses Informasi

Terdapat dua saluran sumber informasi untuk menilai reputasi pihak lain. Pertama, calon klien memiliki pengalaman secara langsung untuk menilai reputasi konsultan hubungan masyarakat. Calon klien korporasi menggunakan sumber langsung sebagai basis menilai reputasi konsultan tergambar dari pengakuan informan penelitian Wahid Masrukan, Country Representative Officer Cooler Master Indonesia (perusahaan teknologi informasi berbasis di Taiwan) pada saat mengundang tiga perusahaan konsultan kehumasan untuk melakukan proses pitching yaitu Java PR, IndoPac Edelman, dan Karyaku dengan aspek pertimbangan mereka dinilai kompeten dan sudah pernah berpengalaman menangani perusahaan teknologi informasi (Java PR menangani klien HP, IndoPac Edelman menangani Acer, dan Karyaku menangani Cisco System). Wahid Masrukan sebelum bekerja sebagai Country Representative Officer Cooler Master sudah sangat berpengalaman di bidang teknologi informasi sebagai jurnalis bidang TI di HWM Magazine Indonesia, staf pemasaran perusahaan HP Indonesia, dan juga membantu Java PR untuk menangani klien HP sehingga Wahid memiliki pengalaman dan kontak yang mendalam dengan konsultan kehumasan terutama yang menangani produk teknologi informasi. Informan penelitian lain yang memiliki pemahaman baik terhadap bisnis konsultan humas Nia Pratiwi, Manajer Senior Hubungan Eksternal PT Pfizer yang sebelumnya sudah bekerja dalam industri konsultan humas (APCO, Burston Maersteller, Gollin Harris) "*Indo Pacific Edelman saya rasa untuk itu yang terbaik. Ya mungkin kalau kita punya dana, itu bisa jadi opsi bagi kita untuk isu management. Kalau yang lain karena saya sudah lihat resourcesnya*" ujar Nia Pratiwi. Dari sisi konsultan sendiri, seperti diutarakan informan penelitian Dian Noeh Aboebakar, Vice President Weber Shandwick Indonesia, sebagian klien

perusahaannya didapatkan dari hubungan pertemanan, mantan klien sebelumnya. Menurut Sztompka, pengalaman langsung dikategorikan sebagai sumber primer. Kita dapat menilai reputasi secara langsung dengan referensi dari observasi dan pengalaman sendiri. Salah satu contohnya, kita biasanya memiliki pengetahuan mendalam terhadap anggota keluarga, teman dekat, tetangga, rekan kerja, partner bisnis lama (Sztompka, 2003:72).

Faktanya, calon klien seringkali tidak bisa secara langsung menilai reputasi konsultan humas yang akan digunakan. Calon klien memerlukan sumber tidak langsung atau non pengalaman untuk menilai reputasi konsultan. Sumber tidak langsung, pertama yang digunakan organisasi korporasi adalah pengalaman perusahaan lain yang pernah menggunakan jasa sebuah konsultan humas. Pengalaman ini dilakukan PT Semen Andalas (Lafarge) pada saat menunjuk Indo Pac (saat ini IndoPac Edelman) untuk penanganan krisis tsunami Aceh yang menghancurkan pabrik PT Semen Andalas *"Kami mendapatkan rekomendasi dari perusahaan-perusahaan lain yaitu Sara Lee, Bank Danamon, Citibank. Waktu itu, kalau tidak salah Citibank malah masih masa kontrak"* ujar Tri Barata. Pengalaman serupa juga dilakukan perusahaan PT Newmont Pacific Nusantara dengan melakukan survei terhadap klien-klien yang pernah menggunakan konsultan seperti yang diutaraka Rubi W Purnomo:

"Kita melakukan pendekatan dengan beberapa konsultan, dan kita survei kepada beberapa perusahaan lain, perusahaan mana yang menggunakan APCO. Maverick juga sama. Kita bertanya yang mengaku konsultan hubungan masyarakat yang mampu untuk menangani krisis. Kita meneliti, Maverick, kita mendapatkan pengakuan dari Freeport kalo tidak salah".

Kedua, selain rujukan klien atau mantan klien sebuah konsultan, rujukan pihak lain bisa berasal pihak ketiga yaitu rekanan bisnis korporat, contohnya salah satu contoh kasus litigasi yang melibatkan kantor pengacara. Pengalaman ini pernah dialami PT Newmont Pacific Nusantara pada saat menunjuk konsultan kehumasan untuk membantu proses litigasi ketika seorang direkturnya yang menjalani proses peradilan terkait kasus pencemaran Teluk Buyat, Newmont mendapatkan rekomendasi dari salah seorang pengacaranya di Singapura:

"Gollin Harris waktu itu sudah ada di sini, namun kita dapat Gollin Harris dari salah satu pengacara korporat di Singapura. Kita bandingkan lagi dengan beberapa konsultan

di sini kita memilih mereka karena mereka memiliki konsep untuk litigasi dan mereka pernah berpengalaman untuk kasus litigasi untuk perusahaan Singapura waktu itu (Singtel ada kasus hukum yang nanganin Gollin Harris)".

Sumber rujukan ketiga yang dikemukakan informan penelitian korporasi untuk menilai reputasi konsultan kehumasan adalah mencari informasi ke asosiasi profesi profesional, seperti yang dilakukan oleh Azizon Nurza, mantan Manajer Komunikasi Korpora PT Riau Andalan Pulp and Paper yang mendapatkan informasi konsultan kehumasan Ahmad Fuad Afdal dan Edward Depari dari Perhumas. Azizon termasuk aktif dalam menggunakan mailist Perhumas. Hal ini sejalan dengan pendapat Sztompka (2003: 73:), dalam kasus tertentu reputasi dinilai berdasarkan *extended trust* sebelumnya oleh orang lain. Jika seseorang, atau organisasi tertentu, dikenal bisa dipercaya oleh orang lain dan khususnya pihak lain yang penting/*significant other-trustee* siap meniru kepercayaan tersebut.

Selain juga pengalaman pihak lain. Beberapa bentuk baru kredensial muncul seiring berkembangnya teknologi baru yaitu website konsultan humas. Langkah ini jamak dilakukan oleh calon klien yang masih awam dengan industri konsultan kehumasan dan belum memiliki jaringan dengan konsultan humas. Sayangnya berdasarkan analisa peneliti, website konsultan PR di Indonesia masih belum dikelola dengan baik untuk konsultan nasional. Berdasarkan pengamatan peneliti, konsultan yang sudah menangani websitenya dengan baik antara lain: Inke Maris, IndoPac Edelman, IPM, Maverick. Konsultan tersebut mengupdate websitenya secara berkala. Yang paling menarik menurut peneliti adalah website Mavericks yang sangat update dengan tulisan-tulisan blog konsultannya atau Indo Pac Edelman yang merilis penelitian secara berkala. Konsultan-konsultan asing seperti Pulse, Ogilvy, Fleishman, Gollin Harris, Weber Shandwick, Burson Maersteller bahkan sama sekali tidak memiliki website lokal, yang ada informasi dari website regional atau *head office*. Calon klien korporat yang melakukan riset calon konsultan humas dengan berbasis internet untuk melihat rekam jejak di website konsultan tersebut, seperti yang diungkapkan Arninta Staf Humas PT Nutrifood berikut ini:

"Kalau itu memang kita lihat dari hasil website konsultan. Kita melihat dari klien-klien yang sudah ditanganin. Tidak ada kontak sebelumnya dengan konsultan. Karena divisi PR termasuk baru di organisasi ini, dari akhir 2007. Baru mulai dibangun. Dan kita

memakai Inke Maris (selama 1 tahun Juli 2008-Juli2009) untuk membantu organisasi membangun departemen PR”.

PT Nutrifood masih sangat baru memiliki divisi humas dan staf humas, Arninta juga masih tergolong masih sangat baru dengan dunia praktiksi kehumasan baru, belum sampai dua tahun bekerja di bidang humas. Pendidikan sebelumnya Teknik Industri Trisakti dan di Nutrifood sebelumnya bekerja di divisi di luar humas. Arninta untuk meningkatkan kompetensi dan jaringannya saat ini dia mengambil master bidang ilmu kehumasan di MM Trisakti dan sering mengikuti acara komunitas praktisi humas seperti Perhumas.

Tidak berbeda dengan organisasi korporasi, organisasi non korporasi juga menggunakan sumber pengalaman langsung dan maupun tidak langsung sebagai akses untuk menilai reputasi. Etmita Ardem yang sudah mengenal Java PR sebelum menggunakannya “*Awalnya, kita menggunakan tender untuk mencari tahu saja konsultan humas yang memiliki kualifikasi audit media, yang kita tahu sebenarnya Java PR*”, sedangkan sumber sekunder yang digunakan Ermita adalah lembaga pemerintah lain yang pernah menggunakan konsultan humas tersebut, contoh yang diberikan adalah Java PR pernah digunakan KPK untuk analisa media. Pendapat senada dikemukakan Mas Dura yang pernah mengundang FPR, BBDO, dan Maverick untuk kampanye sosial berdasarkan usulan teman-teman dalam organisasi tersebut. “*Waktu itu berdasarkan usulan teman-teman panitia. Dan itu artinya, mereka bicara brand dan reputasi baik entah karena pengalaman sendiri atau rekomendasi orang lain*”. Mas Dura sendiri juga mengaku mengenal konsultan FPR secara relasi personal.

Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa, baik organisasi korporasi dan non korporasi melihat reputasi sebagai titik pijakan awal dalam pembentukan kepercayaan terhadap konsultan dengan aspek pentingnya rekam jejak masa lalu yaitu pengalaman atau portofolio dalam penanganan klien dan juga perilaku. Pandangan klien terhadap reputasi konsultan akan membentuk pola relasi dengan kewenangan terbatas atau strategik. Organisasi yang merupakan institusi sosial yang rasional berusaha melakukan proses rasionalisasi terhadap pilihan dengan melakukan penilaian terhadap calon konsultan humas baik melalui sumber primer (pengalaman pribadi) maupun sekunder (*significant other* dan material komunikasi) sebagai bagian

minimalisasi resiko dan meningkatkan manfaat sebanyak-banyaknya dalam konteks relasi yang akan dibangunnya.

4.3. 2 Kinerja Konsultan

No	Kinerja	Konteks Organisasi	
		Korporasi	Non Korporasi
1	Kompetensi konsultan	pemahaman isu klien, kemampuan berpikir strategik, kesenjangan kompetensi konsultan	pemahaman isu klien, kemampuan berpikir strategik, kesenjangan kompetensi konsultan
2	Efektivitas	hasil terukur, ketepatan waktu, penanganan keluhan	hasil yang terukur, ketepatan waktu, penanganan keluhan

Tabel 4.4 Kinerja Konsultan

Kompetensi Konsultan

Faktor yang pertama yang menentukan kinerja adalah kompetensi. Pertama, aspek kompetensi konsultan hubungan masyarakat sangat ditentukan dalam hal kemampuan konsultan humas dalam memahami masalah dihadapi klien. Konsultan humas oleh sebagian informan penelitian dinilai tidak mampu memahami masalah yang dihadapi klien. Salah satu contohnya, informan penelitian dari konteks korporasi, Nia Pratiwi mengatakan hasil evaluasi pemberitaan media sangat penting untuk menentukan kebijakan komunikasi korporat namun kadangkala hasil analisa konsultan tidak sesuai dengan ekspektasi klien terkait ketidakmampuan memahami isu yang dihadapi Pfizer:

"Apakah evaluasi pemberitaan public affairs berbeda dengan evaluasi pemberitaan komunikasi pemasaran. Komunikasi pemasaran, kinerja mereka ini kalau masuk ke surat kabar dan dikonversi dengan iklan kemudian diperbandingkan. Kalau public affairs lebih ke kebijakan. Kebijakan sudah sampai mana seperti iklim investasi, isu-isu yang berpotensi untuk menjadi krisis. Pada saat masuk ke isu komunikasi perusahaan menjadi terlupakan. Padahal hal itu penting sekali, salah satu contohnya masalah CSR. CSR itu tidak masuk ke dalam keyword analisa pemberitaan. Tapi, jika itu undang-undang yang

mewajibkan korporat menyisihkan dananya sekian persen maka seharusnya itu masuk. Bahkan seperti KPPU menyoroti persaingan bisnis, belakangan kita mulai disorot KPPU. Kalau harga obat mereka ambil, tapi kita juga melihat juga selain obat KPPU tendensinya ke mana, untuk perencanaan kita dalam hal menentukan kebijakan. Itu tidak masuk, isu itu penting”.

Keluhan yang sama tidak hanya dirasakan organisasi korporasi, tetapi juga klien non korporasi seperti yang dikemukakan Etmita Ardem yang kecewa dengan kompetensi konsultan Inke Maris&Associate dalam hal memahami isu-isu politik yang dihadapi DPR. Ermita Arden berpendapat tujuan akhir dari evaluasi pemberitaan adalah membuat program pencitraan organisasi tapi hal ini tidak dipahami konsultan humas *“Contohnya dalam ringkasan berita, kami melihat isunya bagus bisa mengangkat pencitraan tapi tidak terliput. Kita bisa mengangkat hal yang positif tapi tidak ada analisa pemberitaan”*. Ketidakmampuan memahami isu klien ini menggerus kepercayaan klien terhadap konsultan sehingga klien ketika sampai titik jenuh memutuskan untuk tidak menggunakan jasa konsultan humas tersebut *“Walaupun kita tidak puas, tapi tidak enak hati kita lanjutkan. Kita cobalah, kalau tidak salah tidak sampai 3 bulan”* ujar Etmita. Menurut Mas Dura, ketidakmampuan memahami isu klien disebabkan konsultan hubungan masyarakat mengasumsikan dirinya sebagai pihak yang bisa menyelesaikan masalah dan akibatnya tidak mampu menggali perspektif dari internal klien *“Asumsi mereka sebagai manusia super yang bisa menyelesaikan semua masalah. Akibatnya, mereka malas menggali perspektif dari orang internal. Anak muda bilang “sok tau””*.

Kemampuan memahami isu klien sangat penting dalam membangun kepercayaan klien seperti pengalaman informan penelitian korporasi Rubi Purnomo yang kagum dengan kemampuan salah satu konsultannya David Hutagalung (Gollin Harris) yang mendampingi dalam proses litigasi. David dinilai sebagai konsultan humas yang mampu secara cepat memahami akar masalah klien sehingga terbangun kepercayaan dan tidak perlu lagi supervisi yang maksimal terkait hasil pekerjaan bagus *“Akhirnya David Hutagalung (Gollin Harris) masuk, setelah tiga kali menghadiri sidang selama tiga minggu dia sudah bisa memahami substansi”*. Penilaian positif lain juga diungkapkan informan penelitian Tri Barata yang menilai pemahaman Indo Pacific Edelman terhadap bisnis klien sudah bagus *“Pemahaman tentang*

industri dan perusahaan malah sudah oke (ini juga keunggulan IndoPac, mereka-kon punya pembagian industri dan timnya selalu updated)”. Menurut Baines, Egan dan Jefkins (2002: 65), staf konsultan yang kurang berpengalaman atau pengetahuan, meskipun secara prinsip humas bisa secara umum diaplikasikan ke dalam berbagai klien, konsultan humas yang memberikan jasa kehumasan ke berbagai industri atau perusahaan yang berbeda menyebabkan konsultan tidak bisa diharapkan memahami bisnis-bisnis kliennya.

Kemampuan Berpikir Strategik

Konsultan humas harus memiliki kemampuan perencanaan strategik sehingga mampu menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi klien. seperti yang diungkapkan informan penelitian Noke Kiroyan yang menilai konsultan humas harus memiliki kemampuan strategi komunikasi dibandingkan hanya teknisi komunikasi *“Jika teknisi jelas tidak, kita tidak mau. Kita komunikasi strategis, kalo strategis itu kita turut menentukan. Kalau hanya disuruh-suruh ya bukan itu”*.

Namun sayangnya, penelitian ini mendapatkan hasil yang menggambarkan fakta yang berbeda konsultan humas secara umum dinilai masih belum memiliki kemampuan strategik yang bagus meskipun secara teknis komunikasi sudah bagus seperti pengalaman yang diutarakan Rubi Purnomo mengenai kualitas strategi komunikasi salah satu konsultan humas yang pernah digunakan yaitu Mavericks:

“Kita ketemu Ong, dan kita cukup yakin pada awalnya. Kemudian Maverick gagal tidak diperpanjang lagi. Technical Advisor Pak Ong itu bagus sekali menulisnya dan hubungan dengan media asing bagus sekali. Namun dalam hal strategik tidak dapat, waktu kita mau perpanjang tidak masuk juga setelah kita evaluasi”.

Rubi menilai alasan untuk tidak diperpanjang kontrak konsultan humas terkait aspek pemikiran dan kematangan yang rendah atau tidak ada yang memiliki pengalaman dalam menyelesaikan masalah yang sedang klien hadapi:

“Kemampuan menyelesaikan masalah, buktinya berdampak kepada kita. Kalau konsultannya berpengalaman. Pasti memandu klien untuk melakukan sesuatu tapi ini tidak, isunya malah makin membesar. Dan kita seperti memadamkan kebakaran.

Selain dengan Mavericks, Rubi juga memiliki pengalaman lain Indo Pacific (sekarang IndoPac Edelman) dianggap gagal dalam menyusun strategi komunikasi menghadapi krisis yang dihadapi Newmont Pacific Nusantara pada waktu kasus Buyat

“Kemudian di Newmont pernah di-hire (red-Indo Pac) untuk dua bulan saja karena tidak perform untuk strategi. Kita expect untuk konsultan itu adalah saran dan petunjuk bukan menunggu klien menunggu bagaimana. Itu sama saja klien mikir”.

Rubi mengutarakan dia termasuk orang yang sangat penuntut dengan konsultan dan tidak mudah percaya dengan saran-saran yang diberikan konsultan sampai dia yakin:

“Aku itu sangat penuntut. Saya tidak mau melakukan saran mereka. Sampai saya yakin. Karena saya merasa ini perusahaan saya. saya tidak mau kalau tidak yakin, karena saya akan diserang bosku, maka saya harus yakin ini yang terbaik. Jika presentasi di depan pimpinan korporasi harus yakin. Untuk menyakinkan itu, saya tantang konsultan”.

Dengan gambaran ini Rubi Purnomo, konsultan humas yang gagal yang menangani PT Newmont Pacific Nusantara tidak memiliki kompetensi dalam aspek kesadaran mengenai tekanan yang dihadapi organisasi, kesadaran mengenai fungsi manajemen dan pemahaman terhadap objektif perusahaan seperti yang diutarakan Rudolp dan Johnson (1983:10).

Setelah bongkar pasang konsultan humas untuk menangani kasus Buyat, menurut Rubi konsultan humas yang bagus dalam membangun strategi komunikasi justru konsultan PR asing yang ditunjuk kantor pusat Newmont di Amerika Serikat untuk mendampingi Newmont Pacific Nusantara selama satu setengah tahun sampai proses litigasi di mana kemudian juga Newmont melibatkan konsultan lain Gollin Harris yang dinilai berpengalaman dalam kasus litigasi. *“Yang paling akhirnya bagus untuk litigasi karena sudah ke ranah hukum. Konsultan dari Amerika; menyusun kata-kata talking point, holding statement, strategic dan key message-ya dari Amerika itu (Mc Gain)”.*

Pengalaman yang sama dikemukakan oleh Halim Mahfudz, yang menilai meskipun kinerja konsultan secara umum bagus tapi dari segi perencanaan strategik konsultan humas masih dinilai kurang bahkan seringkali klien sendiri yang memberikan solusi masalah:

"Sebagian besar dari konsultan itu bagus nilainya (7-8). Mereka tahu apa yang akan dikerjakan. Namun dalam hal desain atau strategic planning kurang komprehensif. Contohnya, kita kirim pesan kepada pihak ketiga, sebuah lembaga resmi. Yang kita tahu, media hanyalah salah satu klien. Yang kadang konsultan tidak menemukan jalan, malah kita sendiri yang memberikan solusi, yang hasilnya terukur. Perencanaan strategis yang kurang".

Hal yang sama dirasakan dari kalangan klien non korporasi. Mas Dura, seorang informan penelitian yang pernah punya pengalaman buruk dengan kinerja FPR, menilai masalah tersebut terjadi disebabkan pola pikir konsultan humas yang masih linier. Padahal dalam prakteknya, masalah itu selalu ada. Dan biasanya yang sulit justru dari masalah internal. Konsultan menggunakan strategi yang sama untuk semua jenis pekerjaan dan menjadi sosok yang tahu segalanya *"Mereka selalu datang dengan asumsi mereka sebagai manusia super yang bisa menyelesaikan semua masalah. Akibatnya mereka malas menggali pendekatan dari orang-orang internal. Anak muda bilang "sok tau".*

Hendri juga menilai konsultan yang pernah bekerjasama dengan dia, tidak mampu berpikir strategik malah jadi pelaksana, padahal tujuannya menggunakan konsultan untuk mendapatkan saran solusi komunikasi. Berdasarkan Cornelissen (2004:119) menjadi salah satu masalah mendasar dalam organisasi dikarenakan kurangnya praktisi komunikasi yang dapat menetapkan peran strategis dan memberikan kontribusi terhadap keputusan strategi pada perusahaan. Di banyak organisasi, praktisi komunikasi cenderung berperan dalam peran teknis komunikasi bukan manajer atau strategi.

Kualitas SDM Konsultan

Kinerja konsultan humas sangat ditunjang dengan kualitas sumber daya manusia konsultan. Menurut pandangan informan penelitian dari kalangan korporasi, Brata T Hardjasubrata, Tri Barata dan Mas Bagus dalam industri konsultan humas terjadinya kesenjangan kualitas sumber daya manusia antara *first layer* dengan *second layers* sehingga antara strategi yang ditawarkan dengan hasil di lapangan jauh berbeda:

"Di level direkturnya tadi pemikirannya luar biasa. Kalau di level di bawahnya kita anggap gagal. Akhirnya mereka kerja keras. Kita tidak mau rugi. Kalau sudah

menandatangani kontrak, maka harus siap kerja 24 jam dengan kita. Jadi atasannya terpaksa pontang panting dari satu tempat ke tempat lain kita. Belum lagi dia punya klien lain di tempat lain”.

Menurut Brata hal tersebut terjadi dikarenakan sudah selesai tender, konsultan senior kemudian jarang turun ke lapangan dengan alasan sibuk atau menangani klien yang lain, pekerjaan kemudian didelegasikan ke konsultan junior sehingga kualitas layanan menjadi berbeda. Lemahnya kualitas SDM *second layer* ini pernah dialami juga oleh Tri Batara pada waktu menggunakan jasa Indo Pacific sehingga dia komplain dan meminta ganti konsultan. *“Pernah ada juga kejadian, orang yang ditempatkan tidak sesuai harapan. Komplain aja, waktu itu langsung diganti dengan yang levelnya lebih tinggi tapi “harga diskon” sampai kemudian ada penggantinya lagi yang sesuai”.*

Sedangkan Rubi Purnomo lebih moderat berpendapat kualitas SDM konsultan humas tidak sama dan tidak ditentukan pada senioritas apakah *first layer* ataupun *second layer* tapi pada kualitas perseorangan konsultan, meskipun konsultan tersebut staf jika berkualitas maka akan dipercayainya:

“Yang bisa kita pelajari, dalam semua konsultan itu tidak semua berkinerja sama baiknya. Karena mereka biasanya menempatkan tiga empat lima orang kan tidak semuanya sama. Kemampuan perorangan lebih menonjol, dan orang itu yang lebih menonjol kita andalkan. Apakah orang itu hanya staf atau Direktur Pelaksana-nya”.

Rubi memberikan contoh kepercayaan dia terhadap staf hubungan media Inke Maris & Associate yang dianggapnya kompeten menangani hubungan media sehingga dia pun percaya dan bisa melepasnya *“Untuk hubungan media, mereka benar-benar memugaskan orang-orang yang sudah terbiasa bekerja dengan media. Seperti waktu itu, salah satu staf humasnya Lion Air yang terbiasa menghadapi media ketika ditarik menjadi konsultan kita bisa melepas dia”.* David Hutagalung yang dinilai Rubi menjadi konsultan terbaik di antara konsultan Gollin Harris *“Untuk litigasi Gollin Harris bagus, tapi Gollin Harris orangnya/stafnya, David Hutagalung bagus”.* Konsultan lainnya, Tursi (Tursiana Setyohapsari), yang dinilai Rubi bagus sebagai pelobi yang fokus ke hubungan pemerintah dan DPR.

Informan penelitian dari non korporasi juga memiliki pengalaman yang senada mengenai kualitas SDM yang timpang. Hendri yang pernah bekerja di Sampoerna Foundation menyimpulkan dari pengalaman menggunakan konsultan humas masih bersifat *one man show*. Dengan kondisi seperti itu Hendri menilai agar kualitas layanan terjaga seharusnya *first layer* turun tangan “*Kalau first layer-nya mau turun ya sesuai ekspektasi, tapi konsultan PR tidak ada yang seperti itu, begitu dapat kontrak langsung diserahkan ke second layer.*” Namun yang terjadi justru sebaliknya, dalam implementasi *first layer* tidak “turun gunung” dan implementasi ditanganin level junior yang masih lemah kualitasnya “*Otaknya second layer belum ada yang canggih. Karena begitu canggih dikit pasti dibajak klien hehehe*”. Mas Dura justru sangat keras dalam menilai kualitas SDM konsultan humas, dia meragukan kualitas dari *first layer* sendiri. “*Kalau aku malah termasuk meragukan yang first layer. Karena belum membuktikan sendiri kinerja mereka. Dan yang pasti sebagai pemimpin mestinya bisa menambah kekurangan yang second layer*”. Pendapat Mas Dura ini tergambar dari penilaiannya terhadap SDM FPR pada saat menangani kampanye humas, baik itu di level *second layer* maupun *first layer* (Senior PR) “*Sumber Daya Manusia konsultan PR tersebut tidak kompeten. Saya kira hanya menang reputasi semata*”.

Efektivitas Kerja

Faktor yang kedua yang menentukan kinerja adalah efektivitas kerja. Efektivitas kerja, salah satunya dilihat dari implementasi program menjadi tolok ukur penting selanjutnya dalam menilai kinerja konsultan humas. Halim Mahfudz berpendapat kegiatan humas itu ada targetnya baik yang sifatnya kuantitatif, misalnya: jumlah pemberitaan, jumlah hadirin, hal-hal yang kasat mata. Sedangkan dari segi kualitatif dilihat dari aspek *key message*-nya masuk tidak. Tri Barata, mantan Manajer Komunikasi Korporat PT Semen Andalas (Lafarge) menilai performa konsultan humas dinilai dari aspek penyelesaian pekerjaan, implementasi, hasil berupa jumlah media yang meliput, kualitas berita, sampai dengan dampak hubungan media.

PT Newmont Pacific Nusantara memiliki pengalaman yang sangat kaya terkait penggunaan konsultan humas sehingga memiliki pandangan yang luas mengenai kinerja

konsultan PR. Untuk implementasi hubungan media, Inke Maris & Associate dinilai Rubi paling bagus sehingga lebih dari lima tahun lebih masih tetap digunakan, implementasi litigasi humas, Rubi menilai Gollin Harris dianggap memuaskan sehingga selama satu setengah tahun mendampingi dalam proses litigasi kasus Buyat:

“Beda-beda. Untuk media relations, dengan segala kekurangan dan kelebihanannya Inke Maris bagus untuk media relations. Untuk media relations, mereka benar-benar memgaskan orang-orang yang sudah terbiasa bekerja dengan media. Seperti waktu itu, salah satu staf yang PRnya lion air menghadapi media ketika ditarik menjadi konsultan bisa melepas dia. Untuk litigasi Gollin Harris bagus, tapi Gollin Harris orangnya/stafnya, David Hutagalung bagus”.

Sedangkan untuk implemenasi strategi komunikasi, Rubi menilai konsultan PR Mc Gain dari Amerika dianggap paling bagus meskipun secara pemahaman kultur dan budaya Indonesia lemah

“ Untuk konsep dan strategi, mereka membantu untuk memandu. Kelemahan mereka tidak punya pengetahuan yang cukup mengenai isu dalam negerinya.tentang culture orang kita. Tapi itu bisa tutupi dengan kita sendiri orang Indonesia atau konsultan lain orang Indonesia”.

Dalam kasus Teluk Buyat, Rubi pada awal berhadapan dengan konsultan humas yang tidak mampu mengimplementasikan yaitu APCO yang dinilai gagal menyelesaikan permasalahan dengan dampak malah semakin membesar *“APCO, kredibilitas dianggap bagus. Namun kita tidak melihat perubahan signifikan. Walaupun pada tahap awal mereka menyusun strategi awal. Tidak bisa kita implementasikan, kasus menjadi semakin besar”.*

Dari kalangan non korporasi, Hendri memberikan pengalaman buruknya implementasi konsultan *“Iya, Prisma itu yang menggantikan Ogilvy. Waktu presentasi keren, tapi pada saat eksekusi program sangat buruk”.* Pengalaman yang serupa dialami juga Mas Dura yang memiliki pengalaman buruk ketika menggunakan FPR karena kampanye publik yang dilakukan konsultan humas gagal dalam mengimplementasikan strategi komunikasi dan tidak sesuai dengan ekspektasi awal *“hanya bagus di atas kertas tapi implementasi mengecewakan”.*

Mas Dura memberikan sejumlah contoh sederhana kegagalan implementasi program, kegagalan FPR yang pertama tidak mampu mengelola konferensi pers yang sebenarnya merupakan kegiatan kehumasan yang sifatnya sangat teknis, dia mengaku sampai harus turun tangan sendiri mengkontak wartawan agar acara tersebut sukses. Implementasi program lain yang dianggap gagal adalah ketidakmampuan FPR mengimplementasikan program kunjungan media ke sejumlah media massa yang menjadi target kampanye tersebut:

"Kami mengharapkan yang menerima kunjungan ke media itu pengambil kebijakan media (Redaktur Pelaksana atau Pemimpin Redaksi) tapi hanya diterima level menengah (redaktur). Akhirnya, saya turun tangan sendiri men-set up kunjungan ke surat kabar terbesar di Indonesia, secara diam-diam mengkontak rekanan supaya petinggi media tersebut bisa menerima pimpinan. Lucunya, Fortune PR merasa itu pekerjaannya".

Setelah melihat implemementasi program FPR yang mengecewakan, klien tersebut mengalami degradasi kepercayaan terhadap konsultan humas sehingga tim komunikasi kampanye publik memutuskan menjalankan sendiri tanpa bantuan konsultan lagi. *"Seharusnya menggunakan konsultan PR tidak dipusingkan lagi dengan urusan komunikasi, tapi justru malah sebaliknya saya malah mengajarnya sendiri harus turun tangan sehingga merasa tidak ada gunanya menggunakan konsultan PR"* ujar Mas Dura. Pengalaman serupa juga dihadapi Ermita Ardem yang kesal dengan hasil kerja analisa pemberitaan yang dibuat Inke Maris&Associate sampai akhirnya dia turun tangan mengajarkan konsultan humas bagaimana membuat analisa pemberitaan yang baik.

Ketepatan Waktu

Konsultan humas harus bekerja dengan masalah ketepatan waktu, sesuai dengan *deadline* yang disepakati. Seperti pada praktek evaluasi pemberitaan, seharusnya hasil media audit diterima klien secepatnya atau lebih pagi agar klien bisa mengambil tindakan proaktif lebih cepat. Ketepatan waktu hasil kerja sesuai *deadline* yang sering dilanggar oleh konsultan humas seperti pengalaman dari Nia Pratiwi PT Pfizer Indonesia yang saat ini masih menggunakan Maverick untuk evaluasi pemberitaan di mana konsultan tidak mampu menepati *deadline* pekerjaan *"Dan timeline, media monitoring hasilnya diterima pagi hari, jam 11 sudah"*

keluar, jam 1 orang-orang sudah tidak ada. Pada saat kita butuh suatu isu, atau full translation atau klippingnya kadang-kadang belum ada. Kita baru lihat siang hari". Dalam konteks jasa kehumasan lain yaitu komunikasi korporasi yang digunakan PT Nutrifood, Arnita menilai konsultan PR Inke Maris yang digunakan institusinya tidak mampu menyelesaikan program komunikasi yang direncanakan sesuai tepat waktu tergambar dari program kerja yang tertunda-tunda tidak sesuai dengan jadwal yang disepakati:

"Target yang sederhana deh seperti media visit, courtesy call. Nah itu berjalannya sangat lama. Kita yang terbiasa sangat cepat di internal itu kita tidak mendapatkan. Media visit yang dijadwalkan misalnya target yang kita inginkan yang disepakati bersama mereka tidak bisa menyelesaikan tepat waktu".

Bahkan menurut Arnita, untuk mengganti kegagalan mengejar target Inke Maris & Associate sampai melanjutkan program kerja sampai bulan November padahal secara kontrak sudah berakhir pada bulan Juli 2009.

Senada dengan kesaksian dari kalangan korporasi, Erminta Ardem mengeluhkan kinerja Java PR yang tidak menghargai ketepatan waktu sehingga DPR pun memutuskan kontrak dengan Java PR dan menggantinya dengan Inke Maris & Associate meskipun kemudian menyadari secara hasil lebih bagus tapi tidak tepat waktu:

"Walaupun jujur saja Java PR itu kita berhentikan karena tidak tepat waktu, kita minta jam 10 tapi laporan audit media datang jam 11-12, buat apa analisa bagi kita jam 12. Sering kali untuk memberikan masukan kepada anggota –DPR apa yang harus dilakukan. Ketidaktepatan waktu itu menimbulkan keinginan kita untuk mencoba konsultan lain".

Manajemen Keluhan Klien

Bisnis dengan konteks layanan tidak bisa dilepaskan dari keluhan pelanggan. Bagaimanakah konsultan humas mampu mengelola keluhan klien akan sangat berpengaruh pada hubungan klien-konsultan. Salah satu komplain dikemukakan informan penelitian dari korporasi, Arnita dari PT Nutrifood terkait pencapaian kinerja Inke Maris dan Associate yang tidak sesuai dengan kesepakatan salah satunya dalam program hubungan pemerintah "Untuk hal belum

sesuai targetnya. Misalnya beberapa program yang kita coba kejar. Kita coba relation dengan government yang belum tercapai” dan yang kedua kurangnya inisiatif konsultan dengan sikap lebih banyak menunggu klien:

“Kurangnya inisiatif dari pihak konsultannya. Kita berharap kalau memakai konsultan cepat, seperti menangkap momen. Sudah ada jadwal, kita berpegangan pada hal tersebut, dan itu saja mundur (di government relations), Membangun komunikasi dengan Kementerian Kesehatan dan BPOM. Padahal, salah satu pertimbangannya Inke Maris karena menjadi konsultan humas-nya Kementerian Kesehatan”.

Aminta menilai Inke Maris dan Associate mampu merespon keluhan klien dengan cepat tapi tidak menyelesaikan pokok permasalahan yang dikeluhkan *“Kita merasa sedikit lambat dalam penanganan klien. Jadi respon selalu cepat, tapi implementasi dari solusi yang kita merasa terlalu lama. Untuk yang pekerjaan teknis tidak begitu terasa, tapi untuk strategik sangat terasa”.*

Pengalaman yang sebaliknya dikemukakan Tri Barata yang menilai respon Indo Pac terhadap keluhan klien bisa cepat dan dapat menyelesaikan persoalan *“Ada lah keluhan. Tapi segera setelah disampaikan biasanya ada solusi”.* Salah satu contoh yang dikemukakan Tri ketika mengeluh terhadap kualitas konsultan yang menangani PT Semen Andalas dan kemudian Indo Pac menggantinya *“Pernah ada juga kejadian, orang yang ditempatkan tidak sesuai harapan. Kami mengeluh, waktu itu langsung diganti dengan yang levelnya lebih tinggi tapi harga diskon. Waktu itu ternyata karena orang baru. Sekarang dia sudah konsultan senior”.* Pengalaman serupa juga dialami Halim Mahfudz ketika masih bekerja di Astro *“Tetapi yang kita sampaikan kepada mereka kita maunya begini. Tetapi that what you done. Jadi gimana bisa ketemu. Lalu mereka apakah mengganti orang, itu mereka lakukan sendiri”.*

Kegagalan merespon keluhan klien juga dialami informan penelitian dengan latar belakang non korporasi, sehingga memutuskan menghentikan penggunaan jasa konsultan humas. Pertama Inke Maris & Associate ketika gagal menangani keluhan Dewan Perwakilan Rakyat seperti yang diutarakan Etmita Ardem

“Mereka merespon dengan iya nanti akan kami coba tapi begitu lagi. Hasil dari beberapa kali via telepon dan orang menganalisa hasilnya begitu. Kalau ini pendapat saya pribadi mungkin subjektif tapi sebagian teman saya juga berpendapat serupa”.

Ketika konsultan tidak mampu mengelola keluhan klien akan berakibat menurunnya kepercayaan terhadap konsultan bahkan pemutusan kontrak. Hal ini tergambar pada langkah Fortune PR mengganti staf konsultan yang tidak mampu menangani klien tapi hasilnya tidak jauh berbeda diutarakan oleh Mas Dura *“Iya, tapi hasilnya sama saja”*. Menurut Ward dan Smith (2003:169), cepat atau lambat pelanggan akan merasa dikhianati penyedia jasa. Cepat atau lambat kebutuhan pelanggan akan meningkat sehingga tidak mampu memenuhi kepentingan pelanggan sepanjang waktu. Ketika hal tersebut terjadi dan tidak dapat dinegosiasikan hubungan akan gagal.

4.3.3 Penampilan Konsultan

Faktor primer terakhir yang digunakan untuk menilai kepercayaan pihak lain adalah perilaku dan penampilan. Kita bisa mengatakan pihak lain memiliki penampilan menyakinkan dan pihak lain terlihat tidak menyakinkan atau mencurigakan. Yang pertama, adalah pakaian. Menurut Arnita, konsultan humas yang baik bagi Nutrifood adalah yang berpakaian sesuai dengan budaya berpakaian perusahaan yang kekeluargaan dan kasual bukan asal formal

“Di Nutrifood sangat kekeluargaan, kita ke kantor tidak diharuskan dengan baju rapi, contohnya pakai celana pendek boleh, pakai jeans boleh, dan itu berlaku tiap hari makanya kita cocok. Justru kalau konsultan pakai jas malah aneh menurut kita”.

Mas Bagus, praktisi humas dari salah satu bank nasional, justru mengkritisi gaya berpakaian konsultan humas yang dinilainya terlalu bergaya Amerika untuk merepresentasikan kemampuan tapi ternyata tanpa diimbangi dengan kapabilitas dan kompetensi sehingga Mas Bagus menegur konsultan humas untuk menggunakan baju kasual saja *“Saya minta anak buahnya tidak usah memakai jas, pakai baju biasa aja. Tidak usah dipakai jika datang ke sini pamer sebagai konsultan dibayar mahal. Akhirnya berubah, mereka dengan batik yang laki-laki”*.

Pentingnya penampilan dalam hal berpakaian ini diamini Dian Noeh yang menilai menjadi salah satu faktor penting dalam penampilan konsultan dan adaptif dengan budaya klien: *Cara berpakaian, sopan, sesuai norma dan kepribadian. Tidak lucu juga kalau harus pakai jas ala korporasi kalau clientnya sangat kasual. Dan sebaliknya, yang penting, nyaman, sopan. Kepribadian terpancar dari busana yang dikenakan tentunya*".

Selain pakaian faktor pakaian dalam membentuk kepercayaan adalah penampilan tubuh seperti kerapian dan control . Klien cenderung percaya dengan konsultan yang mampu mengontrol tubuh dengan penampilan kelihatan bersih, rapi, terawat. Salah satu kasus adalah konsultan humas yang tidak mampu memahami nilai korporasi ini di level junior, sedangkan konsultan senior menurut Arnita sudah bisa memahami nilai korporasi tersebut. Hal ini tergambar dari pemaparan Arnita yang justru mengkritisi segi penampilan konsultan humas yang dinilainya tidak sesuai dengan nilai korporat sebagai perusahaan tidak mampu bergaya hidup sehat seperti berat badan ideal.

"Namanya humas akan merepresentasikan perusahaan, kita memang harus mengusung gaya hidup sehat. Nah itu belum bisa di mengerti secara penuh. Harus sadar dengan kesehatan sendiri, PR-nya berat badan ideal Kalau kita tidak bisa mepresentasikan orang sehat maka agak susah. Agak susah sih, karena tidak bisa dipaksa orang. Mereka harus mengusung gaya hidup sehat. Kalau mau jadi PR Nutrifood harus bisa mengusung gaya hidup sehat"

Faktor ketiga penampilan yang penting adalah perilaku yang baik atau beretika faktor yang membangun kepercayaan, salah satu masalah informan penelitian ini. Brata dari kalangan korporasi berpendapat senada, penampilan konsultan baik secara kerapian berpakaian maupun perilaku sebagai faktor yang juga diperhatikan klien baik pada pra relasi seperti ketika pra komitmen maupun ketika relasi sudah berlangsung.

Sedangkan Mas Dura mengeluhkan penampilan konsultan humas di SDM pelaksana (junior) tidak terlalu meyakinkan, hanya di level manajerial aja yang sudah meyakinkan. Mas Dura memberikan contoh dari penampilan junior yang tidak meyakinkan "Pakaian misalnya, tidak menunjukkan gaya professional dan juga cara ngomongnya juga. Hendri memberikan pengalaman pernah juga mengalami masalah personal dengan konsultan humas, hendri memberi contoh dalam relasi klien konsultan yang pernah dibangunnya, terdapat konsultan yang berperilaku meremehkan klien.

Kinerja memang menjadi faktor pengikat utama reputasi, namun konsultan humas juga tidak bisa mengabaikan faktor penampilan. Konsultan harus mampu melihat karakteristik klien secara baik. Apakah klien membutuhkan berpenampilan profesional (jas dasi) atau justru lebih nyaman melakukan relasi dalam pakaian kasual. Konsultan harus mampu merepresentasikan klien baik secara pakaian maupun penampilan fisik. Faktor lain juga konsultan mampu perilaku santun, menghargai klien, bertutur bahasa baik.

4.4 Faktor Sekunder Kepercayaan

4.4.1 Akuntabilitas

No	Kontrak	Korporasi	Skup Kerja	Non Korporasi	Skup Kerja
1	Durasi waktu	ada	evaluasi pemberitaan, komunikasi korporasi, krisis, hubungan media, strategi komunikasi	ada	komunikasi organisasi, evaluasi pemberitaan
2	Proyek	ada	event, pelatihan	ada	kampanye humas, event

Tabel 4.5 Basis Kontrak Klien-Konsultan

Tidak ada perbedaan mendasar antara klien non korporasi dan non korporasi, keduanya menggunakan dua basis kontrak yaitu basis kontrak durasi waktu dan yang kedua basis kontrak proyek. Basis kontrak untuk klien korporasi digunakan untuk pekerjaan evaluasi pemberitaan, komunikasi korporasi, krisis hubungan media, strategi komunikasi, sedangkan basis proyek digunakan untuk pekerjaan sekali pakai seperti event, pelatihan. Untuk klien non korporasi menggunakan basis kontrak untuk evaluasi pemberitaan, komunikasi organisasi, sedangkan basis proyek digunakan untuk kampanye kehumasan dan event.

Aspek paling penting membedakan dalam basis kontrak adalah durasi kontrak, untuk klien korporasi durasi paling pendek adalah tiga bulan, durasi kedua menggunakan basis 6 bulan, dan yang paling lama adalah satu tahun. PT Newmont Pacific Nusantara menggunakan basis per tiga bulan sebagai basis evaluasi kontrak konsultan humasnya "*APCO keluar kita*

menggunakan Mavericks. Kontrak 3 bulan. Kita coba dalam waktu 3 bulan.” ujar Rubi Purnomo. Pengalaman Rubi terdapat sejumlah konsultan humas yang tidak diperpanjang akibat buruknya kinerja seperti APCO, Mavericks, dan Edelman “*karena ada klausul bisa diperpanjang atau tidak. Tidak perlu ada alasan segala macam kita hanya tidak akan memperpanjang. Thanks for your* ”. Sedangkan bagi konsultan yang dinilai berkinerja baik maka akan diperpanjang kontraknya seperti Gollin Harris yang dikontrak satu setengah tahun dan Inke Maris 5 tahun “*Kalau konsultannya memang bagus kita pertahankan meski belum selesai tugasnya. Kalau tidak bagus dipecat lagi cari yang lain*”. Basis kontrak tiga bulan juga digunakan PT INCO yang saat ini masih menggunakan Indo Pac Edelman untuk pekerjaan analisis pemberitaan media “*Kita sekarang menggunakan Edelman. Tiap tiga bulan sekali dievaluasi, terbatas pada media monitoring saja*” ujar Janus Siahaan. Berbeda dengan PT INCO dan PT Newmont Pacific Nusantara, PT Nutrifood menggunakan basis kontrak enam bulan sebagai evaluasi kontrak ketika menggunakan Inke Maris & Associate antara periode Juli 2008-Juli 2009, seperti yang diutarakan Arnita “*Sudah dievaluasi masih cukup bagus Saya tidak bilang mengesankan. Nah karena dalam membangun karena yang pertama itu masih dirubah-rubah kalau ganti konsultan lain maka tidak akan dapat. Maka kita teruskan kontrak 6 bulan kedua*”.

Inke Maris & Associate kemudian oleh Nutrifood tidak diperpanjang setelah periode kedua kontrak berakhir dengan alasan efisiensi biaya “*Kita tidak memakai PR consultant lagi bukan karena tidak puas tapi karena ingin membangun sendiri*” ujar Arnita. Berdasarkan observasi peneliti sendiri yang pernah mengelola dua klien Fuji Xerox Printers dan PT Trikonsel Oke Tbk ketika bekerja di Agrakom, menggunakan kontrak dengan rentang basis waktu yang lebih panjang yaitu satu tahun baru dilakukan evaluasi, Fuji Xerox mulai kontrak awal Agustus 2007 sampai sekarang masih menggunakan Agrakom, sedangkan PT Trikonsel Oke Tbk dimulai Desember 2007 digunakan sampai dengan Desember 2009. Basis kontrak berdurasi satu tahun digunakan oleh dua informan penelitian, sebuah bank nasional dan juga PT Pfizer Indonesia yang menggunakan Mavericks untuk analisa media. Ketika kontrak selesai dan jika terdapat perpanjangan kontrak biasanya akan terjadi revisi dua hal yang pertama masalah cost dan kedua skup kerja, seperti yang diutarakan Mas Bagus “*Pimpinannya ingin per jam, tapi*

kita merasa jam, anak buahnya menelepon akan menjadi biaya. Kemarin terjadi putus kontrak dan turun lagi biayanya karena sudah tidak banyak terjadi masalah yang dihadapi kami.

Selain basis berdurasi waktu, klien korporasi menggunakan basis proyek untuk menanganin pekerjaan ad hoc seperti penyelenggaraan event (peluncuran produk, konferensi pers) atau juga bentuknya pelatihan-pelatihan komunikasi bagi sebuah institusi. Peneliti juga memiliki pengalaman kontrak yang berbasiskan proyek ketika menangani *event* Goodyear Supir Heroik 2007 saat masih bekerja di Agrakom. Konsultan humas dalam kontrak berbasiskan proyek ini mengambil *manajemen fee* yang variasinya berbeda-beda antara 10-20 persen.

Dalam konteks organisasi non korporasi, setelah menggunakan kontrak berdurasi satu tahun pada waktu menggunakan Java PR, DPR kemudian menggunakan basis kontrak yang lebih pendek per satu bulan kontrak. Hal ini dilakukan untuk mensiasati peraturan pemerintah yang mengharuskan pengadaan barang dan jasa di atas 50 juta harus menggunakan tender. Pada waktu DPR menggunakan jasa Inke Maris, menggunakan basis kontrak satu bulan *"Setelah satu tahun kontrak, kita memakai Inke Maris, kita tidak pakai tender lagi karena sudah tahu kualifikasi"* ujar Etrmita. Kontrak Inke Maris ini tidak bertahan lama, karena DPR memutuskan tidak memperpanjang kontrak terkait kekecewaan terhadap hasil kerja Inke Maris *"Walaupun kita tidak puas, tapi tidak enak hati, kita lanjutkan. Kalau tidak salah tidak sampai 3 bulan"*. Selain berbasiskan kontrak periode waktu, kontrak kerjasama klien-konsultan juga dapat berbasiskan proyek, seperti kontrak kampanye publik FPR yang digunakan salah satu asosiasi institusi keuangan, kontrak tersebut diputus sebelum kampanye selesai *"Konsultan tersebut ditengah jalan kontraknya diputus dikarenakan kinerja yang mengecewakan. Kemudian kampanye publik dikerjakan sendiri"* ujar Mas Dura.

Relasi antara klien dan profesional menciptakan sebuah konteks khusus relasi di mana relasi keduanya menjadi terlembagaan secara formal. Yang melibatkan tingkat kepercayaan yang tinggi oleh klien (2004:156). Menurut Ward and Smith (2003:186), bentuk respon standar praktek bisnis untuk menciptakan hubungan yang saling mempercayai adalah adanya kontrak bisnis. Kontrak bisnis menyediakan bukti perjanjian dan saksi yang diterapkan untuk

mendorong kedua belah pihak menyelesaikan perjanjian. Kontrak tidak hanya usaha melindungi kepentingan semua pihak tetapi juga meningkatkan rasa kepercayaan (Sztompka, 2003:90). Hardin dalam Sztompka (2003:90) memperumpamakan ketika kita harus mempercayai orang asing dalam masalah yang penting, kita umumnya lebih suka mengikat mereka melalui kontrak di bawah hukum.

Dari penelitian ini tergambar baik dalam konteks korporasi maupun non korporasi, lamanya kontrak berbanding lurus dengan kepercayaan klien terhadap konsultan. Beberapa contoh antara lain Inke Maris&Associate digunakan PT Newmont Pacific Nusantara selama lebih dari lima tahun, Gollin Harris digunakan PT Newmont Pacific Nusantara selama satu setengah tahun. Bank Nasional menggunakan salah satu konsultan asing dari tahun 2006 sampai sekarang. Sebaliknya, ketika konsultan dinilai gagal membangun kepercayaan maka klien menggunakan konsultan dalam waktu yang sangat pendek, contohnya Newmont Pacific Nusantara yang menggunakan APCO, Mavericks, dan Indo Pac tidak lebih dari tiga bulan sesuai dengan kontrak awal yang disepakati. Dalam konteks non korporasi juga begitu, DPR RI tidak lebih dari tiga bulan menggunakan Inke Maris, Ogilvy PR dipercepat penggunaannya oleh Sampoerna Foundation. Fortune PR diputus kontrak ditengah jalan ketika menjalankan program kampanye oleh kliennya.

4.4.2 Pra Komitmen

No	Pra Komitmen	Korporasi	Non Korporasi
1	Tender	ada	ada
2	Non tender	ada	ada

Tabel 4.6 Pra Komitmen

Baik organisasi korporasi dan non korporasi memiliki pola yang sama dalam aspek pra komitmen terhadap konsultan humas yang akan digunakan. Dalam konteks hubungan klien konsultan humas, proses pra komitmen ini tergambar dalam proses *pitching* atau *beauty contest*

yang dilakukan klien untuk menilai konsultan mana yang terbaik. Menurut Brata, dalam proses tender atau pitching ini klien akan menguji berbagai hal dari aspek calon konsultan humas yang akan digunakan seperti ketepatan waktu *meeting*, pemahaman isu masalah klien, cara berkomunikasi, penampilan klien. Brata memberi contoh proses dalam pra komitmen ini mengundang meeting di sebuah café yang sifatnya informal sebelum masuk ke dalam pitching formal.

Pra komitmen menggambarkan aspek pra komitmen seperti inisiasi yang dipraktekkan dalam sebuah gerombolan penjahat atau organisasi kriminal. Calon anggota diminta membuktikan dengan mencuri sesuatu atau membunuh seseorang. Tindakan tersebut meningkatkan rasa kepercayaan karena dapat membuktikan (Sztompka, 2003:93)

Peneliti menemukan pengalaman menarik dari salah satu informan, ternyata proses tender bisa saja menggugurkan semua peserta dan calon klien memutuskan akhirnya tidak memilih satupun peserta tender. Hal ini pernah dialami Wahid Masrukan yang pernah mengundang tiga konsultan humas yaitu Indo Pac Edelman, Java PR, dan Karyaku untuk mengikuti proses *beauty contest* untuk Cooler Master. Cooler Master memutuskan untuk tidak menggunakan konsultan humas dan menjalankan program komunikasi sendiri setelah tidak puas dengan presentasi ke tiga konsultan di atas “*Tadinya kita ingin memakai konsultan humas, sudah mengundang kandidat untuk tender tapi diputuskan tidak memakainya karena tidak memenuhi kualifikasi*”. Wahid melanjutkan antara ketika *briefing* dan presentasi, banyak yang tidak sesuai ekspektasi sehingga memutuskan tidak memilih satupun konsultan. “*Kita memakai indikator yaitu satu pemahaman pasar, terus yang ditawarkan mereka bagaimana?? Ke tiganya hanya sampai di tataran komunikasi pasar*. Beberapa informan lain korporasi yang menggunakan *beauty contest* dalam pemilihan konsultan humas antara lain INCO, Bank Nasional, dan PT Pfizer Indonesia untuk memilih konsultan media analisis.

Dalam konteks khusus, sebuah korporasi dihadapkan pada masalah urgensitas terkait kondisi yang dialami yang harus mendapatkan penanganan khusus sehingga jika memakai tender membutuhkan waktu lama. Masalah krisis komunikasi yang membutuhkan penanganan cepat

sehingga klien langsung menunjuk konsultan berdasarkan pertimbangan penilaian yang cepat melihat reputasi. Contoh pertama, Tri Barata mengaku Semen Andalas tidak menggunakan tender pada waktu memilih Indo Pac tetapi melalui proses penunjukan langsung *“tidak menggunakan beauty contest karena waktu itu sudah mendesak. Yang dipakai rekomendasi dari perusahaan-perusahaan lain”*. Indo Pacific digunakan PT Semen Andalas digunakan untuk menangani krisis ketika pabrik semen milik Lafarge diterjang tsunami Aceh 2004 silam. *“Ditambah, ada faktor waktu yang mendesak. Pertimbangannya lebih baik salah pilih daripada tidak ada inisiatif sama sekali”*. Pola penunjukan langsung juga dilakukan Astro ketika memilih Red White Communication dengan alasan mendesaknya waktu *“kalau yang Astro biar lebih praktis. Karena waktu Astro butuh kecepatan karena menghadapi krisis”* ujar Halim. Pola yang hampir mirip juga dilakukan PT Newmont Pacific Nusantara ketika menghadapi krisis Buyat sehingga menggunakan proses penunjukan tanpa tender dengan pertimbangan melihat rekam jejak konsultan dan melakukan survei ke korporasi lain. Selain kasus krisis, penunjukan langsung juga dilakukan korporasi yaitu Nutrifood dengan melihat rekam jejak konsultan humas yang pernah menanganin klien perusahaan farmasi dan memiliki kedekatan dengan pemerintah khususnya kementerian kesehatan sehingga memutuskan Inke Maris. Meskipun penunjukan langsung, biasanya konsultan melakukan presentasi strategi komunikasi di depan calon klien. Berdasarkan pengalaman peneliti, perusahaan multinasional dan swasta nasional lebih cenderung menggunakan penunjukan langsung dibandingkan *beauty contest*. Contohnya yang peneliti alami ketika bekerja di Agrakom, hampir seluruh klien seperti Fuji Xerox, HTC, Intel, Trikomsel Oke, Goodyear, Norton Symantech, Friendster, Jaguar semuanya menggunakan pola penunjukan langsung dengan melihat rekam jejak Agrakom PR yang kuat di bidang kehumasan teknologi informasi dan otomotif.

Pola pra komitmen dalam konteks organisasi non korporasi juga menggunakan pola *beauty contest* dan penunjukan langsung. Sebuah institusi keuangan memilih konsultan humas untuk kampanye publik melalui tender yang dimenangkan FPR:

“Konsultan tersebut dipilih melalui proses tender terbuka dengan mengalahkan dua kompetitor lainnya Maverick dan BBDO. Pada awalnya, praktisi PR tersebut berharap

banyak, terlebih konsultan PR tersebut di mata publik sudah memiliki reputasi yang tinggi dan yang pada waktu proses tender, bahkan pemiliknya sendiri yang turun tangan dalam presentasi”.

Proses tender juga dilakukan oleh Dewan Perwakilan Rakyat ketika akhirnya memilih Java PR pada periode pertama penunjukkan konsultan humas untuk pekerjaan analisa pemberitaan media massa, seperti yang diungkapkan Ermita *“Kita memakai Java PR dengan tender umum selama satu tahun. Terus kita coba dengan klasifikasi rangking Java PR, kedua Inke Maris, ketiga Stratkom”.* Sampoerna Foundation juga melakukan pola *beauty contest* pada saat memilih Ogilvy PR dan kemudian Prisma PR pada fase selanjutnya.

DPR kemudian melakukan penunjukan langsung pada fase kedua, ketika menunjuk Inke Maris. Pertimbangannya adalah pertama demi kepraktisan dan kedua pada fase ini sudah memiliki peta industri konsultan humas *“Awalnya kita pake tender untuk mencari tahu saja, siapa-siapa saja yang memiliki kualifikasi audit media, yang kita tahu sebenarnya Java PR”* ujar Ermita.

4.4.3 Suasana Komunikasi Pembentuk Kepercayaan

Kepercayaan secara umum lebih mudah dibangun di dalam sebuah komunitas yang anggotanya memiliki kedekatan dan terlihat satu sama lain. Semakin tinggi kedekatan dan keterlihatan dalam proses bekerja akan menurunkan tingkat sanksi dan pengawasan (Sztompka, 2003).

Fakta ini tergambar dari pengalaman Rubi yang mampu membangun hubungan personal dengan sejumlah konsultan (Tursi, David Hutagalung, Isma) sehingga cara Rubi memberikan sanksi atau teguran seperti layaknya hubungan pertemanan dibandingkan hubungan profesional klien-konsultan

“Untuk yang seperti Isma kita itu yang istilahnya diserang NGO. Dengan Tursi juga begitu. Saya secara personal menjadi teman dengan mereka. Kami mampu menyampaikan kritik dengan terbuka. Dengan David Hutagalung kondisinya juga sama. Kita merasa sudah mencapai satu level. Kita bisa menyampaikan.”

Aspek visibilitas pertemuan yang membentuk hubungan Rubi dengan konsultan humasnya juga tergambar dengan suasana rapat dan intensitas rapat setiap hari

"Dulu pernah tiap hari dikawal lima orang konsultan. Ada David Hutagalung, Isma, Tursi (individual, masuknya Inke Maris, Gollin Harris) yang berfungsi lobbyist dan juga membantu konsep untuk government, ada Johny Saleh dari Gollin Harris, satu lagi Patrina penulis dari Inke Maris. Lima orang itu tiap hari di sini "berkelahi", menemukan solusi"

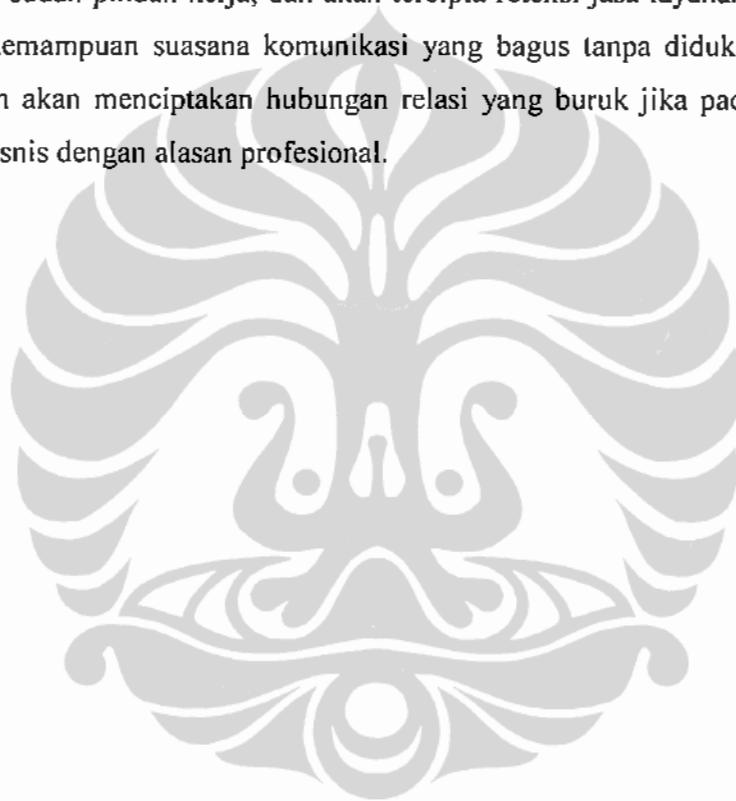
Kita itu di ruang meeting itu pernah ada dua puluh orang, sembilan konsultan, orang Newmontnya lima, dan legal ada enam. Kumpul tiap hari, bikin action plan, legal harus bagaimana. Kebetulan aku menjadi Project Manager untuk manajemen krisis ini. NGO harus apa, media harus apa, government harus apa.

Hal yang berbeda di alami oleh Arnita, intensitas pertemuan dengan Inke Maris & Associate sangat jarang *"Sebenarnya kita sepakat untuk bertemu secara berkala, sebulan sekali"*. Arnita sendiri mengakui antara konsultan tidak bisa membangun komunikasi dengan klien *"Tapi saya lebih banyak melihat faktor komunikasinya yang kurang"*. Dengan suasana komunikasi tersebut, maka yang terbentuk hubungan profesional klien-konsultan. Peneliti sendiri mengobservasi proses relasi klien-konsultan, Direktur Pelaksana Agrakom PR Hana Budiono termasuk konsultan yang mampu membuat komunikasi klien-konsultan tidak sebatas hubungan profesional. Ibu Hana pernah bercerita kepada peneliti salah satu klien yang juga menjadi tanggungjawab peneliti malam-malam menelpon *"curhat"* mengenai masalah keluarga yang dihadapi klien dan Ibu Hana memberikan masukan di luar hubungan profesional. Hasil hubungan non profesional itu terasa, meskipun Deputy Direktur tersebut keluar dari tempat kerja yang dulu (PT TO Tbk). Sosok tersebut ketika menjadi tetap menjadi klien Agrakom PR di tempat kerja selanjutnya. Relasi tersebut sudah berjalan tiga tahun.

Mas Dura mengamini kemampuan pimpinan FPR dalam membuat situasi komunikasi yang nyaman dan mendukung pekerjaan berperan aktif, sayangnya kelebihan tersebut tidak didukung oleh kinerja sehingga meskipun secara personal terbentuk hubungan komunikasi bagus, institusi tersebut akhirnya secara rasional memutuskan kontrak FPR *"Kalau itu iya. Masalah utamanya berada di level implementasi . Jauh panggang dari api, antara janji dan realitas tidak sama"*. Silih Agung Wisesa mengatakan kedekatan konsultan humas dengan klien

akan meningkatkan kepercayaan klien terhadap konsultan “*Tergantung kedekatan dengan klien. Makin percaya klien dengan konsultan dia akan memberikan kewenangan penuh walaupun dengan MOU*”.

Kemampuan membangun suasana komunikasi menjadi faktor sekunder dalam membangun relasi klien-konsultan. Jika kinerja konsultan bagus maka akan menjadi basis relasi selanjutnya meskipun klien sudah pindah kerja, dan akan tercipta retensi jasa layanan atau *word of mouth agent*. Namun kemampuan suasana komunikasi yang bagus tanpa didukung kinerja hanya akan sia-sia, bahkan akan menciptakan hubungan relasi yang buruk jika pada satu saat klien memutuskan relasi bisnis dengan alasan profesional.



BAB V

KESIMPULAN PENELITIAN

5.1 Kesimpulan Penelitian

Perkembangan industri konsultasi humas di Indonesia yang tumbuh pesat dengan makin kompetitifnya persaingan antar agensi humas mendorong setiap agensi humas untuk mampu mengelola relasi klien-konsultan yang berkelanjutan. Oleh karena itu yang melatar belakangi adanya penelitian ini adalah peneliti berusaha melihat pentingnya konsultan membangun kepercayaan dalam relasi klien-konsultan agar relasinya berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi proses pembentukan kepercayaan dalam konteks relasi klien konsultan menggunakan perspektif teori pilihan rasional. Klien dianggap sebagai aktor sosial yang menggunakan pendekatan rasional ketika memilih konsultan humas.

Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa kepercayaan adalah pra syarat dan hasil dari sebuah relasi klien konsultan. Baik organisasi korporasi dan non korporasi melihat aspek primer kepercayaan yaitu reputasi sebagai faktor pra syarat paling signifikan dalam pembentukan kepercayaan klien terhadap konsultan dengan melihat rekam jejak masa lalu konsultan berupa pengalaman dalam penanganan klien, reputasi personal dan juga perilaku masa lalu, latar belakang asing/nasional agensi, dan biaya. Organisasi yang merupakan institusi sosial yang rasional berusaha melakukan proses rasionalisasi terhadap pilihan dengan melakukan penilaian terhadap calon konsultan humas baik melalui sumber primer (pengalaman pribadi) maupun sekunder (*significant other* dan material komunikasi) sebagai bagian minimalisasi resiko dan meningkatkan manfaat sebanyak-banyaknya dalam konteks pembentukan relasi yang akan dibangunnya. Pandangan klien terhadap reputasi konsultan akan membentuk pola relasi dengan kewenangan terbatas atau strategik.

Selain aspek reputasi, pada sebagian kasus pembentukan kepercayaan pra relasi membutuhkan aspek sekunder yaitu pra komitmen sebagai *supporting aspect*. Sebagian kasus

relasi klien-konsultan terlebih dahulu terbentuk melalui proses pra komitmen melalui tender/*beauty contest* terlebih dahulu. Tender atau *beauty contest* sebagai upaya klien mendapatkan pemahaman utuh konsultan humas mana yang terbaik yang akan dipilih. Namun pada sebagian kasus lainnya klien tidak membutuhkan proses pra komitmen terlebih dahulu. Klien langsung menunjuk konsultan humas terkait dengan aspek urgensi waktu dan masalah yang membutuhkan penanganan cepat seperti kondisi krisis komunikasi atau juga karena konsultan sudah dikenal klien dan dinilai memiliki reputasi yang bagus.

Reputasi saja tidaklah cukup mampu mengikat relasi klien konsultan berkelanjutan. Reputasi, paska hubungan terbentuknya relasi akan “*dikesampingkan*” terlebih dahulu oleh klien. Klien membutuhkan hasil nyata melalui kinerja konsultan yang sesuai dengan ekspektasi awal klien. Kinerja menjadi aspek primer paling penting (*significant aspect*) yang mampu mengikat kepercayaan paska terbentuknya relasi klien-konsultan yang berkelanjutan. Kinerja menjadi aspek meneguhkan reputasi awal atau justru menghancurkan reputasi.

Kinerja konsultan dinilai dari aspek kompetensi konsultan dan efektivitas kerja. Ketika konsultan tidak mampu menunjukkan kinerja yang sesuai dengan diharapkan maka klien akan memutuskan kontrak, mempercepat kontrak dan menggantinya dengan konsultan humas yang lebih baik. Pada kasus tertentu klien mengalami kondisi traumatis sehingga memutuskan untuk mengoptimalkan SDM internal dibandingkan menggunakan konsultan humas. Selain aspek kinerja, aspek primer berupa penampilan juga memiliki porsi dalam memperkuat kepercayaan meskipun perannya lebih pada *supporting aspect* dibandingkan *significant aspect*. Aspek penampilan konsultan antara lain pakaian, penampilan, dan perilaku. Titik lemah penampilan konsultan pada level konsultan junior dibandingkan konsultan senior.

Sedangkan aspek sekunder yang menjadi aspek mendukung (*supporting aspect*) menguatnya relasi klien-konsultan ketika relasi sudah terbentuk adalah pertama aspek akuntabilitas (perjanjian legal) yang mengikat relasi dan memberikan *reward punishment* bagi pihak konsultan dengan basis kontrak legalitas, aspek kedua adalah kemampuan konsultan dalam menciptakan suasana komunikasi yang mendukung berupa kedekatan komunikasi dan visibilitas. Semakin

konsultan mampu menciptakan suasana komunikasi yang cair bisa menurunkan sanksi atau pengawasan namun tetap saja tanpa didukung kinerja yang memadai tidak akan cukup. Makanya kedua aspek ini sifatnya lebih pada mendukung dibandingkan menentukan.

5.2 Saran

5.2.1 Saran Akademis

Penelitian ini hanya memfokuskan pada kepercayaan yang dibangun dari perspektif rasionalitas aktor sosial. Oleh karena itu perlu dilakukan penelitian yang mengaitkan proses pembentukan kepercayaan dengan aspek non rasional seperti aspek emosional, budaya. Selain itu penelitian selanjutnya perlu menitikberatkan secara mendalam studi komparasi antara konsultan nasional dan asing.

5.2.2 Saran Praktis

Konsultan humas baik nasional dan multinasional perlu memperbaiki banyak aspek agar mampu membangun kepercayaan berkelanjutan. Aspek-aspek yang paling penting diperbaiki adalah kompetensi sumber daya manusia yang sangat menentukan kinerja program kehumasan, selain tentu saja juga perlu diperbaiki sisi karakter/kemalangan konsultan yang mampu adaptif dengan klien yang berbeda, tahan uji, dan mampu membangun komunikasi dengan klien.

DAFTAR PUSTAKA

- Alston, Margaret dan Bowles Wendy (2003). *Research for Social Workers: an Introduction to Methods*. Routledge.
- Baines, Paul: Egan John: and Jefkins, Frank William (2004). *Public Relations: Contemporary Issues and Techniques*. Elsevier Butterworth-Heinemann
- Brody, E.W (1987). *Business of Public Relations*. Praeger Publisher
- Broom, Glen M.: Smith. George D (1978). *Toward an Understanding of Public Relations Roles: in Empirical Test of Five Models' Impact on Clients"*
- Caywood, Clarke L. (1997). *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communication*. Mc Graw-Hill
- Chia, Joy (2005). *Is Trust a Necessary component of relationship management?* Henry Stewart Publication
- Cornelissen, Joep (2004). *Corporate communications: theory and practice*. Sage.
- Creswell, John W. (2007). *Qualitative Inquiry and Research Design*. Sage.
- Daymon, C dan Holloway, I, (2005). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. Taylor and Francis E Library
- Dunning, John H. (1993). *The Globalization of Business*. Routledge.
- Falcione, Raymond L. (1978) *The Communication Consultant in Organizational Setting*. Maryland University.
- Goldsworthy, Simon dan Morris Trevor (2008). *PR-A Persuasive Industry?: Spin, Public Relations, and the Shaping of the Modern Media*. Palgrave MacMillan
- Hancock, Dawson R dan Algozzine, Bob, 2006. *Doing Case Study Research*. Teacher College Press.
- Heath, Robert L.(2001) *Handbook of Public Relations*. Sage Publishing

- Henslowe, Phillip, (2003). *Public Relations: a Practical Guide to The Basic*, Kogan
- Hinrichsen. Catherine L. (2005) *Public Relations Agency*” dalam *Encyclopedia of Public Relations*, Sage
- Ihlen, Åyvind.; Fredrikson, Magnus.; Ruler, Betteke van (2009). *Public Relations and Social Theory : Key Figures and Concepts LEA's Communication Series*. Taylor & Francis Routledge.
- Johnson Homer H dan Stroh, Linda K. (2006) *The Basic Principles of Effective Consulting*. Lawrence Erlbaum Associate Publisher.
- Kharsadi, Teddy dan Noeradi Wicaksono (2008) dalam *Manusia Komunikasi, Komunikasi Manusia* .Kompas.
- L'Etang, Jacque (2008) . *Public Relations: Concepts, Practice ,and Critique*. Sage.
- Miles, Matthew B dan Huberman, A. Michael. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Sage.
- Robinson, C James. (1996). *Performance Consulting: Moving Beyond Training*. Berret-Koehler Publisher
- Rudolp,, Evan E; Johson, Barbara R. (1983) *Communication Consulting: Another Teaching Option* Western Kentucky University.
- Vanderstoep, Scott W dan Johston, Deidree D. (2009) *Research Methods for Everyday Life* Jose Bass.
- Ward, Aidan dan Smith, John (2003). *Trust and mistrust: radical risk strategies in business relationship*. John Wiley & Sons,
- Wuthnow Robert (2003) dalam Alexander Jeffrey C., Marx Gary T., Williams Christine L. *Self, Social Structure, and Beliefs: Explorations in Sociology*. Sage
- Yin, Robert K. (2003) . *Case Study Research Design and Methods*. Sage.

Narasumber: Arnita

Corporate Communication Officer: Nutrifood

Konsultan yang pernah anda gunakan?

Inke Maris and Associate

Berapa lama organisasi anda memakainya?

Selama satu tahun.

Untuk saat ini?

Dikerjakan secara internal

Itu melalui tender atau penunjukan langsung?

Melalui penunjukan langsung, sebenarnya kalo tender dibuka secara terbuka tidak. Tetapi diseleksi secara internal. Berdasarkan pertimbangan internal akhirnya diputuskan penunjukan langsung.

Jadi tidak ada kompetitor lain?

Nah itu yang saya tidak tahu. Pas saya masuk sudah dipegang oleh Inke Maris. Agak kurang tahu. Ada 3-4 konsultan yang dipilih Inke Maris

Tujuan Menyewa Konsultan?

Karena divisi PR termasuk baru di organisasi ini, dari akhir 2007. Udah mulai di set up. Dan kita pakai Inke Maris. Dan membantu organisasi membangun departemen PR.

Bagaimana organisasi menilai sebuah reputasi sebuah konsultan PR ?

Agak susah jawab. Aku harus waktu. Kalau itu memang kita lihat dari hasil website konsultan. Tidak mengalami proses, tapi kita melihat dari klien-klien yang sudah ditanganin.

Tidak punya kontak secara personal?

Tidak ada kontak sebelumnya dengan konsultan.

Ada tiga cara untuk menilai sebuah reputasi: referensi pribadi/pengalaman klien, atau dari kredensial seperti website, company profile atau dari significant other dari pihak lain seperti oh kita pernah gunain konsultan ini coba gunain.

Lebih besar dari yang kedua dari kredensial. Sebenarnya sebelum retainer ini, dari 2007-2008 kita pernah gunain jasa konsultan ini tapi sifatnya ad hoc.

Konsultan yang digunakan?

Inke Maris dan konsultan lainnya

Reputasi itu sebenarnya asset korporasi tapi sifatnya rapuh. Ketika anda mendengarkan Inke Maris.

Menurut saya dilihat dari sosok Inke Maris, dan Bu Inke dikenal reputasinya dibidang dengan baik contohnya hubungan dengan pemerintah dengan baik?

Lebih ke personal reputationnya?

Iya lebih ke Inke nya, bukan ke Timnya. Untuk ke timnya kita lebih melihat dari website atau klien-klienya.

Setelah memakai inke ada gap ndak antara persepsi reputasi awal dengan reputasi di akhir?

Ada, pastinya besar sih tidak. Istilahnya dalam artian wah banget sih ndak. Tapi cukup sih. Namanya target sih kudu excellent tapi kita belum mencapai titik excellent

Kalau nilai 1-10 berapa nilainya?

Cukup sih, 7,5

Pengalaman itu membuat anda kapok membuat PR Consultan tidak?

Sebenarnya ketika tidak menggunakan PR Consultant bukan karena alasan tidak puas tapi karena akan melakukan sendiri. Hampir semuanya di dalam organisasi ini dibangun sendiri. Dan kita tidak memakai PR consultant lagi bukan karena tidak puas tapi karena ingin membangun sendiri.

Karena itu masih dalam membangun departemen PR sendiri, disaat kita nilai sudah bisa dikerjakan sendiri. Walaupun tadi ada gap lebih karena implementasinya ada program-program yang masih panjang yang tidak sesuai dengan ekspektasi. Nah itu yang belum tercapai, kalau secara objektif awal itu belum tercapai.

Ada juga ya 3 bulan udah putus yah? Bukannya minimal 6 bulan. Untungnya tidak seperti itu.

Kalau disini bagaimana? Okelah kita hormati kontrak satu tahun.

Kalau selama 6 bulan saya belum ada, tapi saya ada dalam kontrak 6 bulan berikutnya. Sudah dievaluasi masih cukup bagus Saya tidak bilang mengesankan. Nah karena dalam membangun karena yang pertama itu masih dirubah-rubah kalau ganti konsultan lain maka tidak akan dapat. Maka kita teruskan retainer 6 bulan kedua.

Reputasi itu karena rapuh, harus ada aspek lain yang menunjang yaitu kinerja. Kalau kinerjanya jelek maka reputasinya akan hancur.

Saya rasa lebih ke partner. Mungkin karena kita baru ya, makanya cukup memberikan masukan-masukan yang bisa dibilang membantu. Konsep awal. Tapi kalau dibilang dokter banget, karena pada 6 bulan kedua inputnya lebih banyak inputnya dari kita.

Ada Assesment awal tidak?

Ada, dia yang membuat key message sampai SOP, semua mereka bangun. 6 bulan berikutnya, kita tidak melepas semuanya.

Untuk yang implementasi sampai sejauh mana?

Semua dari mengundang wartawan, persiapan event, dan sampai monitoring pemberitaan.

Peran itu sudah dijalankan dengan baik?

Dijalankan dengan baik tapi kalau nilainya excellent tidak. Ya 7,5 dari 10

Alat ukur manajemen?

Bergantung objektifnya sih mas, kalau alat ukurnya reputasi itu kita tidak dapet. Karena mereka saja baru mau bkin program PR hanya setahun. Tapi kalo alat ukurnya membentuk departemen PR dan segala macamnya sudah tercapai.

Untuk alat ukur yang lain seperti komparasi pemberitann

Itu ada tapi bukan menjadi yang utama. Mereka kan biasanya menggunakan media value, tapi kita menambah pembobotan secara internal

Pernah mengeluh tidak?

Pernah. Pernah dari konsultan bilang kita klien yang baik. jarang ngejar-ngejar banget. Karena yang kita tidak puasny. Disaat kita memiliki target-target tertentu. Target yang sederhana deh seperti media visit, courtesy call. Nah itu jalannya sangat lama. Kita yang terbiasa sangat cepat di internal itu kita tidak dapat. Media visit yang dijadwalkan misalnya target yang kita inginkan yang diasses bersama mereka tidak bisa menyelesaikan.

Media visit masuk ke kontrak?

Iya ada di kontrak. Kita belum mencapai itu, sampai terakhir itu diselesaikan sebenarnya. Walaupun itu dikerjakan setelah kontrak kerja selesai.

Sebenarnya kita memahami jika berkaitan dengan orang luar itu banyak faktor x-nya. Tapi saya lebih banyak melihat faktor komunikasinya yang kurang.

Bagaimana pola komunikasinya

Sebenarnya kita sepakat untuk bertemu secara berkala, sebulan sekali. Kecuali ada program yang memang seperti pameran yang harus meeting beberapa kali. Sebenarnya ada juga kendala internal organisasi pada waktu itu. Lebih ke komunikasi. Ada kendala juga internal karena pada waktu itu, restrukturisasi komunikasi pindah dari corporate affairs ke bagian marketing communication. Orangnyapun sedang menata-nata.

Kenapa dipindah?

Karena kebutuhan FMCG lebih tepat di marketing communication

Ketika anda, complain biasanya gmna?

Ada tapi kita merasa agak lambat dalam penanganan klien. Jadi respon selalu cepat, tapi implementasi dari solusi yang kita merasa agak lama. Untuk yang pekerjaan teknis ndak begitu terasa, tapi untuk strategik sangat terasa

Yang megang?

Account Manager dibantu account Director

Bagaimana dengan biaya konsultasi yang mahal apakah jadi pertimbangan untuk memutus kontrak konsultan?

Secara keseluruhan, kita memutuskan melakukan secara internal dengan pertimbangan cost effectiveness. Jadi bukan hanya konsultan PR disini, bahkan disini PR yang paling hebat karena divisi lain tidak pakai divisi PR PR memakai. Kita menggunakan konsultan PR untuk corporate services bukan di brand tidak masuk.

Kemampuan konsultan yang hard skill dan compentenci, dan komunicaion skill

Media relations, karena secara relasi media masih sangat kurang, termasuk press kit dll.

Soft Skill, merasakan yang tidak

Nah itu ada, Nutrifood itu kan perusahaan kesehatan. Namanya PR kan membawa merepresentasikan perusahaan, kita memang harus mengusung gaya hidup sehat. Nah itu belum bisa dimengerti secara penuh. Harus aware dengan kesehatan sendiri, PRnya berat badan ideal. Kalau kita tidak bisa mepresentasikan orang sehat maka agak susah. Agak susah sih, karena tidak bisa dipaksa orang. Mereka harus mengusung gaya hidup sehat. Kalau mau jadi PR nutrifood harus bisa mengusung gaya hidup sehat

Bagaimana dengan pemahaman konsultan terhadap industry klien

Cukup tapi dilevel senior konsultan. Agak kurang di junior konsultannya.

Pernah complain

Untuk hal belum sesuai targetnya. Misalnya beberapa program yang kita coba kejar. Kita coba relation dengan government yang belum tercapai.

Anda merasa rugi tidak

Kalau dibilang rugi, tapi kalau disuruh memakai atau tidak saya mendingan tidak pakai. Pada saat menggunakan konsultan pada awalnya membantu, tapi pada saat implementasi dan lebih dapetnya Valuenya yang susah, seperti pemahaman klien gaya hidup sehatnya yang ndak dapat. Karena cost effective tadi karena valuenya yang rendah seperti gaya hidup sehat. Sama kejadiannya dengan kita. Pada awal-awal ketika kita belum mengetahui masih membangun. Pada saat ke depannya untuk planning jangka panjang dan kita sudah tahu langkahnya. Expektasinya tidak bisa excellent dalam artian konsultan tidak bisa memenuhinya.

Perjanjian Kerjasama

Hasilnya terpenuhi tapi lambat, tidak sesuai timeline. Ada beberapa yang memang istilahnya di kontraknya yang harusnya sampe Juli tapi ya diteruskan sampe November pelaksanaannya karena memang baru bisa memenuhi pelaksanaannya. Kita berikan evaluasi juga setelah selesai kontrak dan harus diselesaikan

Tidak pernah konflik

Tidak, kita menggunakan konsultan karena masih belajar beda dengan klien yang sudah expert. Setelah sudah dijalani, daripada bayar konsultan mendingan bayar saya saja. Untuk mengerjakan apa yang sudah dikerjakan.

Sebenarnya mudah kan pekerjaan PR

Bukan mudah sih, tapi bisa dilakukan jika sudah tahu caranya melakukan. Kurangnya inisiatif dari si konsultannya. Kita berharap kalau memakai konsultan cepat, seperti menangkap momen. Sudah ada timeline, kita berpegangan pada hal tersebut, dan itu saja mundur (di government relations), Membangun komunikasi dengan Depkes dan BPOM. Salah satu pertimbangannya Inke Maris karena menjadi konsultan PRnya Depkes.

Kinerja bulanan

Gak ada, tapi mereka kasih report, program yang dia laksanakan.

Selain media relations, dan government

Harusnya waktu itu sudah membangun tapi sama dia belum selesai.

Bagaimana appearance konsultan

Ketika kita ngobrol. Cocok menjadi konsultan jika dapat valuenya kita. Di Nutrifood sangat kekeluargaan, kita ke kantor tidak diharuskan dengan baju rapi, pakai celana pendek boleh, pakai jeans boleh, dan itu berlaku tiap hari makanya kita kita cocok. Justru kalau dia pakai jas malah aneh menurut kita.

Narasumber: Etmita Ardem

Organisasi: DPR RI

Konsultan PR yang pernah dipake

Awalnya kita pakai Java PR sama dengan Inke Maris.

Trus?

Kita pakai Java PR dengan tender umum selama satu tahun. Terus kita coba dengan klasifikasi rangking Java PR, kedua Inke Maris, ketiga Stratkom. Di antara 11 peserta konsultan, memenuhi kualifikasi 9, ada 5 dirangking tapi tiga besar itu tadi yang saya ingat.

Kita menggunakan Java PR karena pengalamannya lebih banyak, kita tidak peduli tenaga ahlinya harus S3, sarjana. Pengalaman mengaudit media di beberapa lebih banyak kalau Inke Maris pengalaman masih kurang spesifikasinya lebih ke PRan. Kalau Java PR itu lebih ke audit media termasuk di lembaga pemerintah seperti KPK pernah dia. Dapat skor yang tertinggi dapat juara 1, karena dia yang pertama kita pake dia.

Setelah satu tahun kontrak kita pake Inke Maris, kita tidak pakai tender lagi karena sudah tahu kualifikasi. Awalnya kita pake tender untuk mencari tahu saja, siapa-siapa saja yang memiliki kualifikasi audit media, yang kita tahu sebenarnya Java PR.

Kita pengen coba nih nama besarnya Inke Maris, kita tidak pernah pake Inke Maris, kita bisa dimungkinkan tanpa tender, karena pagunya 50 juta. Tawar menawar karena dia merasa punya nama besar. Kita sih pengennya dibawah harga, ya udah kita tidak masalah. Hasilnya itu tidak memuaskan, hasil analisa terlalu biasa-biasa saja, bukan analisa seperti memindahkan lead, sampai kita coba lagi.

Awalnya kita minta buktinya, contoh yang pernah dikerjakan sebelumnya. Walaupun kita tidak puas, tapi tidak enak hati kita lanjutkan. Kita cobalah. Kalau tidak salah tidak sampai 3 bulan. Kita ngajarinnya, contohnya dalam ringkasan berita, kita melihat isunya bagus bisa mengangkat pencitraan tapi kok tidak tampil. Kita bisa mengangkat hal yang positif tapi kok tidak ada analisisnya. Ini negative

Yang datang?

Rizal Maris, dan presentasi mereka.

Kita diundang oleh mereka ke kantor mereka. Kita minta analisa media mengenai pedoman SOP kehumasan. Kita datang kesana, kita dikasih liat tempat analisisnya, jadi saya itu disana ngajarin, awalnya by phone gmna ini harusnya ini dianalisa kok kayaknya tidak pernah masuk. Akhirnya kita ngajarin capek kan, ngapain kita meski pakai konsultan kalo kita ngajarin. Analisisnya terlalu cetek, kalau kaya gini analisisnya bisa saya lakukan ngapain meski pakai bayar mahal, karena saya tidak ada waktu. Mereka merespon dengan oya nanti akan kami coba tapi begitu lagi. Hasil dari beberapa kali by phone dan orang menganalisis hasilnya begitu. Kalau ini pendapat saya pribadi mungkin subjektif tapi sebagian teman-teman saya juga berpendapat serupa. Hasilnya kalah jauh dengan Java PR, walaupun jujur saja Java PR itu kita berhentikan karena tidak tepat, kita minta jam 10 tapi laporan audit media datang jam 11-12, buat apa analisa bagi kita jam 12 sering kali gitu untuk memberikan masukan kepada anggota – DPR apa yang harus dilakukan.. Ketidaktepatan waktu itu menimbulkan keinginan kita untuk mencoba konsultan lain. Gw minta on time, inke maris ontime dibandingkan java PR tapi hasil analisisnya begitu cetek banget dan sudah akhirnya kita stop. Dengan nama besarnya kita coba Inke Maris berharap lebih bagus, tapi hasilnya mengecewakan.

Nararasumber: Hendri B Satrio

Institusi: Carefour Indonesia, SF, John Hopkins

Siapakah konsultan yang anda gunakan saat menjadi praktisi in house PR? Apakah latar belakang konsultannya Asing atau Nasional?

Prisma PR, Ogilvy n Maverick

Bagaimanakah caranya, tender atau penunjukan langsung?

Tender

Apa alasan institusi anda menggunakan konsultan PR dibandingkan menggunakan in house?

Ada program baru, sdm terbatas

Kenapa anda memilih konsultan atau agensi PR tersebut? Apa pertimbangannya?

sdm terbatas

Jika anda menggunakan konsultan lebih dari satu, bagaimana penilaian anda atau perbandingan kinerja?

Lokal lebih ngerti apa yang dimaui klien

Bagaimanakah anda menilai peran konsultan PR di dalam organisasi anda?

Asisten

Apakah ekspektasi (tujuan) organisasi memakai konsultan PR? Dan apakah ekspektasi tersebut mampu dipahami dengan baik dengan konsultan?

Membantu dan memberi masukan, tidak, akhirnya konsultan hanya sebagai *do-er* atau pelaksana

Bagaimanakah kinerja konsultan PR secara umum?

Lumayan

Bagaimana anda mengukur kinerja konsultan PR?

Ide baru

Berdasarkan pengalaman Anda, ekspektasi apa yang dianggap paling susah oleh konsultan PR?

Ide baru

Apakah anda pernah complain terhadap konsultan atau agensi anda terkait kinerja layanan?

Pernah

Menurut anda, bagaimanakah penilaian anda terhadap aspek ketrampilan konsultan PR yang anda gunakan?

Jomplang antara kemampuan first layer dan second layer

Apakah ketrampilan yang dimiliki sudah sesuai dengan ekspektasi anda?

Blum

Menurut anda, bagaimanakah penilaian anda kompetensi konsultan PR? (Kompetensi seperti pemahaman terhadap industri, kompetisi,)? Apakah sudah sesuai dengan ekspektasi awal?

Kalo first layernya mau turun ya sesuai ekspektasi, tapi konsultan PR tidak ada yang seperti itu, begitu dapet kontrak langsung diserahkan ke second layer

Bagaimanakah penilaian anda terhadap kematangan konsultan seperti kemampuan bekerja dalam tekanan?

Payah, masih mentah

Bagaimana penilaian secara umum, apakah pernah complain terhadap aspek personal konsultan?

Pernah

Berapa lama institusi anda sudah berhubungan dengan agensi/konsultan PR?

in n out 5 tahun

Apakah anda pernah memutuskan hubungan kontrak kerjasama ketika secara legal masih berjalan dengan sebuah konsultan? Apakah alasan anda

first layer tak pernah muncul, tanpa ide baru, terlalu berteori dan tidak lincah

Hambatan membangun hubungan klien-konsultan?

menyepelkan klien

Apakah konsultan anda sudah melakukan *of knowledge* dan *skill* kepada klien?

ya

Menurut Anda, bagaimanakah konsep ideal hubungan klien konsultan yang anda harapkan?

Tim yg presentasi saat RFP-Pitching-Ground work adalah tim yg sama

Secara umum, bagaimanakah anda menilai hubungan klien-konsultan? Apakah anda sudah merasa puas atau anda memiliki rencana untuk menggantinya karena tidak perform

Nggak perlu pake konsultan lagi

Mau melanjutkan yang kemarin om, sibuk ndak?

Go ahead

Yang prisma ama Ogilvy itu dipake waktu mas hendri kerja dmna??

Sampoerna foundation

Waktu penentuan menggunakan konsultan, mas cari mendapatkan informasi yang relevan dengan reputasi agensi PR? Apakah anda dapat menilai reputasi secara langsung dengan referensi atau pengalaman anda secara langsung dengan Pimpinan Konsultan/Agensi atau staf agensi tersebut? tito_ep: atau dari significant other mas, sebelum hire consultant

Kan prosesnya undangan-rfp-pitching

Oh oke, berarti beauty contest waktu itu pertimbangan prisma atau ogilvy terpilih dalam aspek apa saja mas

Yoi, Prisma itu yg gantiin Ogilvy, Waktu presentasi keren Tapi pas eksekusi acak kadut. Kelemahan pr agency masih one man show Gap antara 1st layer n second layer nya jauh banget

Yang presentasi mark winkel atau Riny?

Mark. Kelebihan prisma 1st layer nya mau turun langsung =masobos: Walaupun begitu 2nd layer nya yg turun teteb ancur Otaknya 2nd layer blum ada yang canggih Karena begitu canggih dikit pasti dibajak klien hehehe

Hahahahaha waktu itu Ogilvy kenapa diputus kontrak??

Nggak lah, hanya dipercepat aja selesainya Kelemahan pr asing, mereka tak ngerti Indonesia Contohnya kasus global mulu Nggak pns

Sebagai bisnis citra, agensi PR akan berusaha memanipulasi citra dan akan menampilkan citra agensi yang positif dan menutupi kegagalan kegagalan project atau program kerja. Apakah langkah yang organisasi lakukan untuk mendapatkan informasi penyeimbang (second opinion) , contoh kegagalan kerja, pemutusan kontrak) sehingga anda tidak terjebak pada kesalahan pemilihan agensi? nah waktu proses beauty contest itu . mencari sekon opinion ndak mas?

Pastinya, tapi feedback yg didapat pasti cuma seputar kulit, karena no corporate will speak about the failure They're good but ... Gitulah Pr konsultan yang kebanyakan nanya. Tiap dateng cuma nanya Nanya yang minta dibayar. Bentar. gw lupa kamar gw nomer brapa

Narasumber : Batara

Posisi: Manager Government Relations PT INCO (Sekarang)

Communication Manager PT Semen Andalas/Lafarge (Dahulu)

siang mas

Yes?

Mas kerja di INCO yah??

Iya... Kok tahu?

hehhehe, saya lagi cari narsum buat tesis. saya cari di linkedin

Ooo... apa yg bisa saya bantu?

hehhe. saya mau cari tahu pengalaman. saat menggunakan konsultan PR/INCO pernah gunain konsultan tidak

Pernah, tapi sangat terbatas scope kerjanya

*oh ndak apa2 mas . kenapa scope kerjanya terbatas atau dibatasi oleh manajemen?? btw pake konsultan siapa ??

Karena memang butuhnya ya segitu. Pernah pakai Indo Pacific Edelman (sekarang masih pakai utk media analysis); Ria Koesno... Yg lain ada cuma lupa namanya

oh jadi sebenarnya secara kapasitas. Internal sudah bisa menjalankan. Indo Pac dulu selain untuk media pernah dipake untuk apa mas??

Saya nggak tahu persis, sebelum saya masuk Inco... Kalau Ria Koesno dipakai waktu arrangement public hearing di Sulawesi Tengah / Tenggara

Oh Ira koesno yah . kinerjanya bagaimana tuh mas?? sesuai ekspektasi manajemen tidak??

Menurutku sih kurang...Dulu waktu kerja di prshn lain saya pakai IndoPac terus, memuaskan

dulu di perusahaan mana mas?? waktu pakai Indo Pac?? yang di lafarge??

Lafarge Cement Indonesia (PT Semen Andalas Indonesia)

Kenapa waktu itu memilih Indo Pac??

Mereka jagonya crisis management. Banyak perusahaan multinasional di Indonesia pakai dia utk crisis management. Mereka kuat di mapping masalah dan activity handlingnya, terutama ke Media nasional

oh waktu itu lafarge crisis yang mana?? yang aceh ato yang dugaan monopoli? menarik yang lafarge mas

Boleh... Di sana lumayan banyak case... Waktu itu terutama waktu handle crisis tsunami

Mas terlibat secara aktif. dalam penunjukan konsultan??

Tapi saya ga yakin masih punya datanya. Coba cek ke Lafarge juga

iya ndak apa2. saya cuman ngeliat dari pembentukan kepercayaan klien ndak akan lebih ke hal technical. waktu itu lafarge menentukan secara penunjukkan langsung atau beauty contest??

Ga pake beauty contest krn waktu itu sdh urgent. Yg dipakai rekomendasi dari perusahaan-perusahaan lain (Sara Lee, Danamon, Citibank)

tidak ada kontak atau pengalaman dari manajemen Lafarge, sebelumnya yah

Nggak ada

Sebagai bisnis citra, agensi PR akan berusaha memanipulasi citra dan akan menampilkan citra agensi yang positif dan menutupi kegagalan project atau program kerja. Apakah langkah yang organisasi lakukan untuk mendapatkan informasi penyeimbang (second opinion) , contoh kegagalan kerja, pemutusan kontrak) sehingga anda tidak terjebak pada kesalahan pemilihan agensi?

Ya itu kan sudah tiga perusahaan... Waktu itu kalau ga salah citibank malah sdg masa kontrak

Btw, pencitraan positif dan berusaha menutupi kegagalan kan dilakukan semua perusahaan yg client basis...

iya mas itu sudah jadi kewajiban ..kewajiban klien juga untuk mencari informasi yang mendukung bahwa pilihan itu tepat . aku pakai teori trust mas dengan rational choice theory. untuk bedah relasi klien konsultan

Ditambah, ada faktor waktu yg mendesak. Pertimbangannya kan lebih baik salah pilih daripada ngga ada inisiatif sama sekali

ok kalo begitu, mas kan berarti sudah mendapatkan gambaran jelas awal tentang reputasi konsultan indo pac selama menjalani proses kerja itu gap antara reputasi awal dengan reputasi yang dirasakan ndak jauh berkurang atau malah terkonfirmasi?? bahwa pendapat significant other benar adanya

Saya sih nggak mikir soal reputasi ketika itu. Secara rasional, yg muncul (dan disampaikan) adalah performance expectation dari mereka. Itu juga setelah ada bargaining harga/biaya dan jangka waktu.

ok , mas menilai kinerja indo pac memuaskan . indikator manajemen dulu apa saja?? sehingga membuat kesimpulan memuaskan

Kemudian karena performance sesuai dgn ekspektasi, ya kami perpanjang kontraknya, bahkan kemudian sempat ada special project dan nego juga untuk rebranding (tapi ga jadi)

Delivery dari ketepatan waktu, planning, implementa, jumlah media yg cover, kualitas berita, sampai dengan impact ke media relations yg justru secara pribadi saya masih nikmati hingga saat ini

Wah mantap berarti waktu itu peran indo pac tidak cuman advisor tapi juga implementasi program juga??

Yap!

Waktu menggunakan konsultan mas pernah mengeluh ndak?? meskipun memuaskan

Mereka waktu itu bahkan assign beberap orang ke Aceh utk support tim-ku selama beberapa minggu (gantian)

Ada ndak di kasus tertentu mas pengen ada sesuatu yang diperbaiki

Ada lah keluhan... Tapi segera setelah disampaikan biasanya ada solusi

Kemarin saya wawancara salah satu klien agensi nasional. tiap ngeluh ndak ada jalan keluar.akhirnya mentok

Memang relatif mahal, tapi kalau hasilnya memang bagus, why not?

Siap itu hukum service, kemarin ada seorang klien yang bilang, kelemahan konsultan itu antara second layer

Makanya, saya setuju bahwa sbagai klien, kalau mau aman harus cari yg reputasinya bagus banget. Kalau budget memang terbatas ya musti cerdas aja mengatasinya, misalnya spt yg saya lakukan sekarang.. Limited service aja dari mereka, sesuai budget. Bagaimanapun agency akan berusaha pertahankan reputasi dan cari peluang utk dpt billing lebih kan? Nah biasanya suka dapet servis tambahan tuh...

(Tapi jangan bilang siapa2 ttg trik saya ini ya, kasihyan agencynya ntar! Hehehe

hahahaha, Ndak apa2 mas, saya dulu pernah kerja di agensi, biasanya klien kelakuan seperti itu kok

bataratr: Soal skill, pernah ada juga kejadian, orang yga ditempatkan gak sesuai harapan. Komplain aja, waktu itu lsg diganti dgn yg levelnya lbh tinggi tapi "harga diskon" sampai kmudian ada penggantinya lagi yg sesuai... Musti dimengerti juga aturan main dan organisasi agensi supaya nggak over atau under expectation

Mang skill yang dibutuhkan klien waktu itu apa??

Media planning dan handling

Kalo kompetensinya mas?? dalam arti soft skill seperti pemahaman terhadap visi manajemen dan industri

Waktu itu ternyata karna orang baru. Sekarang dia sdh senior consultant...hehehe thanks to me tuh! Pemahaman ttg industri dan perusahaan malah sdh oke (ini juga keunggulan IndoPac, mereka punya pembagian industri dan timnya selalu updated)

Narasumber Klien: Mas Dura

Institusi: X

Apakah konsultan yang anda gunakan?

Asosiasi menggunakan jasa konsultan PR nasional

Apakah tujuan menggunakan konsultan PR?

Program kampanye publik

Bagaimana anda cara konsultan dipilih?

Konsultan tersebut dipilih melalui proses tender terbuka dengan mengalahkan 2 kompetitor lainnya (satu konsultan nasional (Maverick) dan satunya lagi konsultan asing (BBDO)). Pada awalnya, praktisi PR tersebut berharap banyak, terlebih konsultan PR tersebut di mata publik sudah memiliki reputasi yang tinggi dan yang pada waktu proses tender, bahkan pemiliknya sendiri yang turun tangan dalam presentasi.

Apakah harganya lebih murah?

Bagi kami harga prioritas nomor dua. Yang paling penting konsultan tersebut sesuai dengan apa ekspektasi awal kami.

Bagaimana peran konsultan tersebut?

Tujuan digunakan konsultan tersebut selain sebagai konsultan strategi komunikasi dan juga mengimplementasikan program komunikasi.

Bagaimanakah kinerja Konsultan PR?

Kinerja Konsultan PR tersebut sangat mengecewakan tidak sesuai dengan ekspektasi awal. Hanya bagus di atas kertas tapi implementasinya mengecewakan.

Apakah institusi kemudian memutuskan kontrak ditengah jalan?

Konsultan tersebut ditengah jalan kontraknya diputus dikarenakan kinerja yang mengecewakan. Beberapa pekerjaan yang masih menjadi tanggungan konsultan tersebut masih diteruskan. Kemudian kampanye publik dikerjakan sendiri. Seharusnya menggunakan konsultan PR tidak dipusingkan lagi dengan urusan komunikasi, tapi justru malah sebaliknya saya malah mengajarnya sendiri harus turun tangan sehingga merasa tidak ada gunanya menggunakan konsultan PR.

Bisa disebutkan contoh kasus kegagalan kinerja komunikasi?

Beberapa contoh kasus ketidakmampuan konsultan PR dalam tahapan implementasi

1. Tidak mampu mengorganisasi sebuah Press Conference dan akhirnya harus turun tangan sendiri untuk mengkontak wartawan
2. Tidak mampu mengorganisasi media visit, dimana asosiasi mengharapkan yang menerima kunjungan ke media itu pengambil kebijakan media (Redaktur Pelaksana atau Pemimpin redaksi) tapi hanya diterima level menengah (redaktur). Akhirnya, saya turun tangan sendiri men-set up kunjungan ke surat kabar

terbesar di Indonesia, secara diam-diam mengkontak rekanan di Media supaya petinggi media tersebut bisa menerima petinggi asosiasi. Lucunya, konsultan tersebut merasa itu pekerjaannya.

Menurut anda apa penyebabnya

SDM konsultan PR tersebut yang dinilai tidak kompeten. Saya kira hanya menang reputasi semata (berdasarkan Bisnis Inti dari grup PR tersebut Periklanan. Grup konsultan tersebut lebih dikenal publik perusahaan periklanan nasional.

Apakah konsultan yang diberikan masih junior/belum berpengalaman?

Pihak konsultan tersebut sudah mengatakan bahwa konsultan yang menangani termasuk level Senior.

Apakah kemudian agensi tersebut mengganti staf yang menangani institusi anda?

Iya, tapi hasilnya sama saja.

Apakah anda sebagai klien, melakukan komplain?

Iya, hanya karena saya memiliki hubungan personal yang dekat dengan pimpinan konsultan. Saya agak ndak merasa enak ngomong.

Trus

Dia memberikan masukan terkait kehumasan agar perusahaan ini maju

Bagaimana menurut Anda

Basi (sambil tertawa)

Kenapa

Kondisinya sangat berbeda antara pengamat dan orang dalam.

Apakah kemudian hubungan personal anda rusak?

Pada awalnya, iya. Tapi selanjutnya tidak ada masalah. Sampai sekarang masih kontak.

Apakah dampak buruk dari pemutusan kontrak?

Kami-anggota asosiasi- memblacklist konsultan tersebut. Bahkan di kalangan internal-asosiasi-kasus konsultan tersebut sering digunakan bahan lelucon.

Menurut anda, reputasi konsultan PR itu diukur dari aspek apa saja??

Seharusnya sih dari jumlah portofolio dikaitkan dengan pencapaian kualitatif. Portofolionya juga dalam skala apa

Waktu ngundang 3 agensi dulu untuk nsosiasi kan pertama yang dinilai sebenarnya reputasi

Ya, pasti

Waktu itu 3 agensi itu diundang

Ya 3 agensi

Menurut kajian pustaka. ada 3 cara untuk menilai reputasi. pertama pengalaman sendiri, kedua pengalaman significant other, ketiga assessment credential (website, portofolio/cv).nah yang paling dominan mana?? dalam proses penentuan 3 agensi tersebut

Iya klo punya pengalaman sendiri

Waktu itu?? bagaimana??

Waktu itu berdasarkan usulan teman2 panitia . Dan itu artinya mereka bicara brand n reputasi .Entah krn pengalaman sendiri atau rekomendasi org lain. Lalu diputuskan utk mengundang 3 utk di-brie. Tahap berikutnya mereka presentasi. Bisa jg pertimbangan emosional sebetulnya Yg berbau2 asing atau MNC dianggap lbh baik.Kan org indonesia karakternya begitu

Ok. reputasi itu sebenarnya. aset perusahaan. tapi sifatnya fragile

Ya, reputasi itu jelas asset. Klo di lantai bursa, itu sgt signifikan mpengaruhi harga saham

Apakah penilaian reputasi yang anda bangun persepsi awal dengan kenyataan yang anda alami sangat jauh?. dalam hal ini trustee mengalami kehancuran reputasi. Ya, judulnya kan "kecewa"

Bahkan rasanya sampai 'trauma' . Pokoknya, kalo masih ada yg lain, jgn pake itu deh. Atau mending gak usah pake konsultan sekalian. dia seperti itu juga

Kata salah satu narasumber tesis saya, ada sebuah gap yang besar antara first layer dengan second layer di dalam industri PR di Indonesia. benar ndak mbak?? sehingga implementasinya amburadul tidak sesuai dengan presentasi awal

Kalau aku malah termasuk meragukan yg first layer. Krn belum membuktikan sendiri kinerja mereka. Dan yg pasti sbg leader mestinya bisa menambah bolong yg second layer

Apakah karena pengalaman praktisinya kurang di sektor first layer?? dalam arti mereka tidak pernah menjadi client side ato ada faktor lain??

Ya, itu memang persoalan tersendiri . Cara berpikir mereka linier. Pdhal dlm praktiknya, problem itu selalu ada. Dan biasanya yg sulit justru dr internal problem. Mereka mgunakan formula yg sama utk semua jenis pekerjaan

Menurut anda terjadi kecenderungan agensi PR??

Mungkin tdk tepat disebut kecenderungan. Mungkin yg sering jd problem, mereka selalu datang dg asumsi mereka sbg manusia super yg bisa menyelesaikan semua masalah. Akibatnya mereka malas menggali insight dr org2 internal. Anak muda bilang "sok tau"

Waktu itu kenapa FPR dipilih. Faktor apa yang menjadikan dia yang terbaik mbak??

Benefit yg ditawarkan, janji. Visi. Objektif program.

Bagaimana dengan Appearance

Appearance-nya sih meyakinkan dr awal aspek appearance

Yang meyakinkan itu dari segi apa saja?

Manusianya, materi presentasi, portofolio, etc

dari segi kaya pakaian, manner? itu dah masuk manusianya

Ya. Tp gak semua Di tingkat sdm pelaksana, gak terlalu meyakinkan Hanya di level manajerial aja

aku juga nemuin aspect non ethical behavior consultant, ada konsultan besar yang disatu sisi bantu sebuah korporasi tapi disisi lain anak usahanya bantu kompetitor sebagai klien jika menemukan seperti bagaimana??

Kalo itu aku gak ngalami, gak tau tepatnya Mungkin km yg aku tangani waktu kampanye industry. Jd gak ada kompetitor . Tp ya itu memang gak etis. Klo aku lg kampanye perusahaan n nemuin kasus kayak gitu, dah pasti aku potong di tengah jalan

Bisa dituntut ndak?? secara legal

Kalo menyangkut etika gak bisa dibawa ke ranah legal Sanksinya paling ya itu kehilangan kepercayaan yg berarti kehilangan portfolio

Dalam konteks kerjaan Anda, gmna visibilitas dan closeness si IA mampu membuat situasi komunikasi yang nyaman dan mendukung pekerjaan dalam arti berperan aktif

Kalau itu iya. Problem dia kan ada di level implementasi . Jauh panggang dr api, antara janji n realitas gak sama

Itu aku temuin di case studi lain. ketemu masalah yang sama. dengan orang yang sama

Kayaknya sih dia mentingin presentasi di awal, saat pitching. Klo udah menang, diserahkan ke anak buah (yg sayangnya gak becus)

Itu kenapa yah. kok terjadi di hampir semua klien. yang aku wawancara

Hehe emang modusnya kali

Apa jangan-jangan SDM yang masuk konsultan ndak qualified dapet sisanya aja yang bagus2 pada jadi PNS atau ke client side

Gak tau hehe Hrs ada sigi sendiri

Menurut Anda penting ndak?? bisnis konsultan itu ada lembaga arbitrase yang bisa melakukan standarisasi. Biar ndak jomplang kalo ada keluhan dia yang jadi pihak memberikan sanksi kaya profesi pengacara, akuntan. gak bisa, karena ini ilmu yg berkembang terus Gak kayak lawyer, pasal2nya udah jelas Ada acuan terukur

kembali ke penampilan tadi di level bawah ndak bagus penampilan contohnya apa mbak??

Pakaian misalnya, gak menunjukkan gaya profesional.Cara ngomongnya jg

Narasumber Rubi Purnomo

Perusahaan: Newmont

Konsultan yang pernah anda pakai?

Saya sudah dengan Newmont itu 6 tahun lebih sejak kasus Buyat, 2004. Buyat merupakan satu kasus tuduhan pencemaran lingkungan paling besar pada saat itu. Dan buat Newmont pada saat itu besar. Walaupun kita sudah memiliki SOP, rapid response tentang bagaimana menghadapi krisis. Pada kenyataannya, krisis makin besar kita memerlukan bantuan. Orang nambang menghadapi kasus sosial perlu bantuan.

Pertama waktu itu kita assess, pemberitaan negatif di media. Tidak ada orang Communication pada satu tahun. Hubungan Newmont dengan media nasional dan international di Jakarta bisa dikatakan nol.

Media lokal bagaimana hubungannya?

Media lokal sudah ada, kan kasus ini dibawa ke nasional. Empat orang warga buyat ini di bawa ke nasional ketemu di LSM kesehatan dan lingkungan dan diangkat ke media nasional. Saya baru masuk 20 hari waktu itu. Kita sama sekali tidak memiliki hubungan. Kita membutuhkan konsultan yang membantu menjalin hubungan dengan media.

Waktu itu kita pilih konsultan, APCO, kita hire

Waktu itu berapa lama?

Selama 3 bulan. Setelah Mavericks. 3 bulan. Ternyata APCO tidak sesuai dengan harapan. Konsultan itu harusnya memberi saran. Bukan menunggu saran dari kita. Konsultan itu waktu kita menghadapi sebuah masalah. Harusnya kita diberitahu begini. Harus anda katakana dan anda lakukan.

APCO kan sebenarnya government relations. Waktu itu fungsinya sebagai apa?

Waktu itu fungsinya membuka jalan. Kita anggap APCO sebagai high level. Bagus untuk strategic dan hubungan dengan government. Target kita memang pendekatan dengan editor-editor. Kita pikir dengan mendekati editor, wartawan juga bisa ngikutin. Waktu APCO belum selesai kita hire Inke Maris.

Yang Mavericks.

Maverick yang ketiga. Inke Maris ketahuan bagus untuk media relations.

Waktu penunjukan APCO? tender atau beauty contest

Kita melakukan pendekatan dengan beberapa konsultan, dan kita survey kepada beberapa perusahaan lain. Siapa pakai APCO. Kredibilitas dianggap bagus. Dan kita tidak melihat perubahan signifikan. Walaupun pada tahap awal mereka menyusun strategi awal. Tidak bisa kita implementasikan kasus menjadi semakin besar. Inke Maris kita pakai untuk media relations sama dengan monitoring pemberitaan (kontraknya 5 tahun sampai berhenti pada awal tahun ini). Tiap tahun kita perbarui scope of worknya.

APCO keluar kita hire Mavericks. Kontrak 3 bulan. Kita coba dalam waktu 3 bulan. Hasilnya dalam 3 bulan pertama bagus lebih bagus dibandingkan APCO dalam memberikan masukan. Dan Technical Advisor Pak Ong itu

bagus sekali menulisnya. Hubungan dengan media asing bagus sekali. Dalam hal strategic tidak dapat. Waktu kita mau extent, ndak masuk juga setelah kita evaluasi.

Tahu maverick darimana?

Maverick juga sama. Dari awal itu kita tanya, mengaku PR consultant yang mampu untuk krisis manajemen. Kan mengakunya banyak kan, Kita research. Maverick, kita tahu dan kita dengar dari Freeport kalo tidak salah dari company lain. Mavericks bagus. Kita ketemu Ong, dan kita cukup convince pada awalnya. Sempat pada bulan terakhir itu tiga konsultan. Jadi Maverick, Inke Maris, APCO. Satu persatu, jadi APCO gugur, dan tiga bulan berikutnya Ong Maverick dan ISma Inke Maris. Kemudian Maverick gagal tidak perpanjang lagi. Untuk government relations kita hire personal consultant. Kita anggap sudah qualified. Habis itu kesannya dari AMerika dan Australia. Head Office kita Amerika dan Regional kita Australia. Untuk lebih ke media asing, karena salah satu WN Australia ditahan di mabes. Waktu itu pakai Connely untuk government relations

Untuk pertimbangan memilih konsultan, manajemen krisis lebih cocok pakai konsultan lokal

Seluju, yang pertama kita assest apa yang tidak kita punya. Media relations, kita pakai inke Maris. Kita pertahankan. Kedua, mengerjakan hal-hal teknis, kita mengerjakan isu di site kita tidak punya waktu menyusun strategi. Kita cari konsultan yang pandai menyusun crisis management. Pertimbangan lokal lebih mengerti itu benar. Untuk pemikiran dan kematangan, menurut saya sedikit sekali atau tidak ada yang memiliki pengalaman manajemen krisis yang kita hadapi. Kemampuan mentackle. Buktinya berdampak kepada kita. Kalau konsultannya experience atau able. Pasti kita mendirect kita untuk melakukan sesuatu tapi ini tidak isunya malah makin membesar. Dan kita seperti fire fighting juga.

Kesininya sudah makin teratur. Krisis banget itu awalnya. Kalau dilegal tidak ada bukti kuat. Yang paling akhirnya bagus untuk litigasi karena sudah ke ranah hukum. Konsultan dari amerika menyusun kata-kata talking point, holding statement. Strategic dan key messagenya dari Amerika itu I (Mc Gin)

Bernalama kontraknya waktu itu?

Pertama 3 bulan kemudian diperpanjang satu tahun. Tapi mereka bukan untuk grass root. Benar-benar menyiapkan konsep, konsep itu yang kemudian kita adop dan kita jalankan. Saya sebagai PR internal dan bersama konsultan menjalankan konsep itu. Baru mulai jalan. Akhirnya satu setengah tahun kita masuk ke hukum, mereka mengajukan ke pidana (litigasi) ternyata di singapura ada Gollin Harris.

Gollin Harris waktu itu sudah buka cabang disini?

Gollin Harris waktu itu sudah ada disini, kita dapat Gollin Harris dari salah satu lawyer kita di Singapura. Kita bandingkan lagi dengan beberapa konsultan di sini kita pilih disini karena mereka memiliki konsep untuk litigasi dan mereka pernah berpengalaman untuk litigasi untuk perusahaan Singapura waktu (Singtel ada kasus hukum yang nanganin Gollin Harris).

Berarti waktu yang nanganin Gollin Harris Jakarta?

Gollin Harris Jakarta karena base Jakarta tapi kontraknya Singapura. Orangnya Indonesia, di Singapura juga orang Indonesia. Sahala Sianipar dan juga David Hutagalung. Dulu pernah tiap hari dikawal 5 orang konsultan. Ada David Hutagalung, Isma. Tussi (individual, masuknya Inke Maris, Gollin Harris) yang berfungsi lobbyist dan juga membantu konsep untuk government, ada Johny Saleh dari Gollin Harris, satu lagi Patrina penulis dari Inke Maris. 5 orang itu tiap hari disini. Berantem, menemukan mau bagaimana.

Kinerja Gollin Harris sendiri bagaimana?

Honestly untuk litigasi dia bagus. Karena dia pertama, untuk ngajarin konsultan yang baru untuk suatu masalah itu perlu waktu yang lama. Gollin Harris ini untuk waktu 2-3 minggu sudah bagus. Pertama kita masuk sidang, saya duduk di belakang dengar sidang aku harus bawa laptop kan. Dengar mana dari Jam 9 sampai jam 4 sore, mana yang paling penting untuk bikin Press Release. Kita ketik habis itu kita selipin ke pak Luhut dan presiden direktur kita dan kita translate untuk direview legal counselour dari Amerika. Baru approve kita issue. Setiap saat seperti itu. Habis itu kita hire gollin harris.

Itu berapa bulan kontraknya

Kontraknya satu setengah tahun.

Berarti yang paling lama Gollin Harris

Gak, Inke Maris paling lama 5 tahun

Cuman kan tidak selalu strategic.

Gak, tapi Isma membantu untuk strateginya termasuk ke dalam paketnya. Tetapi saya pikir strategic Isma lebih kelihatan pada waktu isu lain, divestasi untuk masalah Buyat lebih ke media relations dan media monitoringnya. Litigasi itu akhirnya David Hutagalung (Gollin Harris) masuk, dari menulis yang tidak tahu, press releasenya harus memasukkan aspek hukum, environmental dan kesehatan tetapi setelah tiga kali menghadiri sidang selama tiga minggu dia sudah bisa memahami substansi. Jadi saya review press releasenya yang tadinya banyak menjadi semakin sedikit atau perubahan minor saja. Kita bisa lepas dan kita rely on dia. Saya akui Gollin Harris. Yang bisa kita pelajari, dalam semua konsultan itu tidak semua berkinerja sama baiknya. Karena mereka biasanya menempatkan tiga empat lima orang kan tidak semuanya sama. Kemampuan perorangan lebih menonjol, dan orang itu yang lebih menonjol kita andalkan. Apakah orang itu hanya staf atau Managing Directornya.

Untuk proses divestasi kita menggunakan Mc Gain,. Kita Perlu Inke Maris karena Jakarta ini menangani beberapa site. (menado, Sumbawa, medan) dan message dari kantor pusat dan pemegang saham asing di Tokyo Summitomo dan regional office di Australia. 6 sektor itu ditangani oleh Jakarta. Sementara itu saya hanya dibantu 2 orang staf, satu sekretaris. Kekurangan staf kita pakai Inke Maris. Inke Maris membantu membuat media center untuk kasus yang Bumi dan buyat. Semua media klipng di scan dan menjadi database yang bagus yang Monitoring inke maris. Isma diminta bantuan juga untuk buat konsep (think tank)

Dia backgroundnya MBA?

Dia Backgroundnya bisnis dan dia membantu untuk mematangkan ide. Sama Gollin Harris dipake sampai David keluar. Setelah David keluar ya sudah kita selesai.

'Kenapa

Kasusnya sudah mulai sepi. Setelah arbitrase diputuskan, Newmont harus menjual ke pemerintah daerah, pemerintah daerah menunjuk orang lain. Maka urusan harga tidak perlu strategi lagi. Gollin Harris selesai, Inke Maris masih diminta bantuan untuk monitoring.

Kalau yang Edelman?

Untuk disite, media training kemudian di Newmont (BUyat) pernah dihire untuk dua bulan saja karena tidak perform untuk strategi. Kita expect untuk konsultan itu adalah saran, petunjuk bukan menunggu klien menunggu bagaimana. Itu sama saja klien mikir.

Kapan itu? Bersamaan dengan APCO.

Dua bulan awal bersama APCO. APCO kemudian satu bulan melanjutkan

Apakah hal itu dikarenakan karena yang diturunkan bukan level expertise atau senior consultant seperti Gollin Harris tadi?

Yang diturunin juga Chadnya langsung. Kemudian yang perempuan orang Australia kemudian seniornya orang Indonesia. Ya Schreiber pernah disini.

Kita itu di ruang meeting itu pernah ada 20 orang, 9 konsultan, orang new montnya 5, dan legal ada 6. Kumpul tiap hari kasus per hari. Tiap hari bikin action plan. Legal harus ngapain. Kebetulan aku menjadi project manager untuk manajemen krisis ini. NGO harus apa, media harus apa, government harus apa.

Yang ke NGO itu?

Waktu pertama kali masuk saya menjadi NGO dan media relations manager. Satu tahun pertama dari April 2004-Desember 2004 masih pegang itu. Habis itu hire orang lokal pak Katamsi waktu itu.

Untuk Edelman kenapa tidak perform

Ya itu tadi tidak jalan, mengajukan key message berdasarkan dari kita. Mengajukan konsep nunggu dari kita. Honestly, tidak perform seperti itu.

Untuk yang sekarang?

Edelman tidak. Tapi mulai awal tahun kemarin (Juli 2009) kita hire menjadi media monitoring., Dengan keterbatasan staf tidak mampu untuk membaca 15-20 koran tiap hari. Kita outsource. Awalnya tidak boleh bikin tone. Kita yang menentukan tone karena persepsi mereka beda dengan persepsi kita. Kasih kliping masuk ½ 8, jam 10 mereka harus ngasih summary dari semua berita. Bukan analisa, kita tidak minta. Karena akan beda hasilnya. Namun lama-lama hasilnya makin bagus hasilnya. Boleh menganalisa tapi tone tidak ditentukan. Benar-benar monitoring saja. Dari summary itu saja, mana yang mirip disamain.

Newmont ini gampang-gampang susah. Senangnya aku jadi orang PR di perusahaan Newmont gampang bikin berita. Sementara perusahaan lain susah kan. Yang harus hati-hati, jika belok dikit maka akan negative maka harus hati.

Pada dasarnya konsultan membantu banyak hal tapi masih dibawah harapan.

Penilaian anda terhadap konsultan yang pernah anda pakai

Beda-beda. Untuk media relations. Dengan segala kekurangan dan kelebihanannya. Inke Maris bagus untuk media relations. Untuk media relations, mereka benar-benar menugaskan orang-orang yang sudah terbiasa bekerja dengan media. Seperti waktu itu, salah satu staf yang PRnya lion air menghadapi media ketika ditarik menjadi konsultan bisa melepas dia. Untuk litigasi Gollin Harris bagus, tapi Gollin Harris orangnya/stafnya, David Hutagalung bagus,

Yang lain seperti pak Johny

Johny itu tidak terlalu banyak terlibat karena hanya menjadi penghubung.

Bu tursi

Tussie Bagus untuk strategi, relasi, ke media juga bagus tapi tidak kita explore. Fokus kita ke government relations, ke DPR. Tursie bagus sebagai lobbyist.

Untuk yang konsultan dari Amerika

Untuk konsep dan strategi. Mereka membantu untuk memandu. Kelemahan mereka tidak punya pengetahuan yang cukup mengenai isu dalam negerinya.tentang culture orang kita. Tapi itu bisa tutupi dengan kita sendiri orang Indonesia atau konsultan lain orang Indonesia

Kapok tidak menghire consultant

Tidak untuk hal-hal proyek tertentu.Aku pikir, contohnya IPO di Newmont ini tidak ada orang ahli IPO belum pernah. Contohnya underwriter

Bagaimana dengan konsultan PR

Bergantung isunya. Kita anggap IPO itu memang bkin isu, tujuan IPO tapi juga mau untung. Kalau digonjang ganjing isu kan orang tidak minat, harga bisa rendah. Untuk make sure itu mungkin perlu suatu usaha komunikasi strategic, kita assess. Biasanya aku menjalankan empat hal itu tadi, Datang itu asses dulu, planning, implementasi terus evaluated (assess lagi).terus muter saja seperti itu. Kita mau IPO kapan isunya apa. Kita ndak bisa nih nanganin sendiri, kita perlu konsultan. Kalau konsultannya memang bagus kita pertahankan kalau belum selesai tugasnya. Kalau tidak bagus dipecat lagi cari yang lain. Jadi consider, saya tidak kapok, untuk isu-isu tertentu. Kalau isu itu bisa ditangani, ditanganin sendiri.

Aku itu sangat demanding. Saya ndak mau melakukan saran mereka. Sampai saya yakin. Karena saya merasa ini *company* saya.saya ndak mau, karena saya akan diserang bosku, maka saya harus yakin ini yang terbaik. Jika presentasi di depan director-director harus yakin. Untuk menyakinkan itu saya challenge konsultan

Untuk yang kita kerja bareng,karena ada klausul bisa diperpanjang atau tidak. Tidak perlu ada alasan segala macam kita hanya tidak akan memperpanjang. Thanks for your help, bla..bla

Nama: Niken Pratiwi

Lembaga: Pfizer Indonesia

Apa saja pekerjaan konsultan PR

Ada 3 mas tito. Pertama, Media monitoring, kedua event management, dan ketiga issue management. Yang rutin kita gunakan adalah media monitoring dan event management. Apakah kita puas dengan Maverick, kita naik turun juga. Dalam arti, media monitoring public affairs berbeda dengan media monitoring marketing communication. Marcom, kinerja mereka ini kalo masuk ke Koran kalo di konversi dengan iklan kemudian diperbandingkan.

Kalau public affairs lebih ke policy. Policy sudah sampai mana. Climate investasi bagaimana. Kemudian isu-isu yang tendensi untuk menjadi krisis manajemen. Dan itu kadang-kadang saat masuk ke corporate communication menjadi *miss*. Padahal itu penting sekali, katakana misalnya masalah CSR, CSR itu tidak masuk ke dalam keyword. Tapi jika itu undang-undang yang mewajibkan korporat menyisihkan dananya sekian persen maka seharusnya itu masuk. Dan itu kadang-kadang *miss*. Bahkan seperti KPPU menyoroti persaingan bisnis, belakangan kita mulai disorot KPPU. Kalau harga obat mereka ambil, tapi kita juga melihat juga selain obat KPPU tendensinya kemana, untuk adjustment kita menentukan kebijakan. Itu tidak masuk. Isu itu penting. Dan timeline, media monitoring operate pagi-pagi, jam 11 keluar, jam 1 orang-orang sudah tidak ada. Pada saat kita butuh suatu isu, atau full translation atau klippingnya kadang-kadang belum ada. Kita kan baru lihat siang-siang. Wah ini kok ini baru ngeh. Kita minta full translation mereka ndak bisa. Akhirnya saya sendiri yang mengerjakan

Kenapa tidak dipagikan deadlinenya

Tidak bisa mereka. Mereka ada alertnya, satu dua tiga alertny sampai dengan 6 alert.. Belum tentu alert seperti yang kita butuhkan. Katakanlah 10 berita, alertnya dikasihkan tiga, mungkin yang kita butuhkan berita yang tidak dikeluarkan alertnya.

Ada juga human errornya, dalam arti kadang-kadang kelewatan berapa kali. Dan kita melihat apakah ada kemungkinan untuk diganti. Media monitoring regional, semua key word diambil bentuknya web base, ada KPPU, Badan POM, itu juga tidak akurat karena tidak semua yang terkait dengan badan POM itu relevan dengan kita.

Untuk public affairs menggunakan Burston Maersteller, buat IPMG tapi saya dapat salinannya. Sangat bagus hasilnya hanya untuk public affairs, jumlah media hanya 15. Masing masing media monitoring agensi ada plus minusnya.

Waktu Penunjukan Maverick melalui tender

Iya, waktu kontrak habis ada penyesuaian kontrak juga terkait dengan kebutuhan Pfizer yang makin berkembang. Maka itu untuk dapurnya sendiri kita split antara biaya yang dikeluarkan public affairs dan marketing communication.

Kalau ada tiga event organizer

Kita kegiatan EO ini kecil sekali. paling yang rutin, adalah mengelola forum diskusi wartawan untuk edukasi wartawan seperti jurnalis class itu kita pake PT Lunar yang kebtulan tender karena pada saat itu membutuhkan untuk menyiapkan materi dan mempersiapkan acara (kontak narasumber, narasumber datang, ngundang dll) hanya seperti itu. Apakah itu puas atau tidak proporsinya kecil sekali.

Untuk konsultasi?

Belum pernah pake. Kita biasanya handle sendiri. Kita pernah melihat ada masalah yang berpotensi menjadi isu dan approach media. Dan kita hire consultant dan saya jalan, wartawan yang temuin lebih berbobot dibandingkan yang mereka tawarkan.

Pakai siapa

Adalah, pilihannya adalah human resources. Kalau kita pakai APCO, Indo Pac Edelman mereka ok mereka bisa mempertemukan dengan pemred tetapi yang discharge kepada kita sangat mahal dan tidak masuk akal, akhirnya karena kita ini hanya berfungsi sebagai supporting function, decision untuk hal seperti itu susah itu. Kalo kita dibantu Indo pac, katakanlah harus bayar 40-50 juta. Nah terusnya mereka tanya kita juga siapa nih pembicara yang kita hubungi. Seperti hubungin Badan POM, kita bayar mahal-mahal tapi kita juga yang menghubungi narasumber. Kita merasa seperti itu. Dan pernah juga melibatkan EO yang besar tapi itu untuk internal communication pada saat M&A dengan Wyeth. Untuk Diseminasi informasi mengenai langkah Pfizer Global kita jalan sendiri seperti hubungin badan POM, hubungin kepala BPKM. Ternyata lebih efektif. Umpamanya untuk mendapatkan appointment dengan badan pemerintah para pejabat sulit sekali, kadang-kadang kita ketemu pemerintah, surat resminya jalan, gerakan bawah tanahnya juga jalan. Saya rasa untuk disubkontrakkan kepada konsultan sulit karena konsultan tidak memiliki dedicated untuk satu klien, 1 konsultan memegang 3-4 klien.

Pengalaman mbak di

Kalau kita bicara mengenai public communication atau issue management yang paling mengenai reputasi kita adalah kita sendiri. Ada kesulitan bagi konsultan, resikonya terlalu besar, untuk memberikan tanggungjawab tersebut kepada konsultan kalau dia dia benar-benar tidak bisa. Yang sering kita engage adalah media training (pelatihan) karena kadang-kadang manajemen ini tidak mau dengar kalau bukan konsultan yang ngasih, training seperti PresDir itu yang sungkanlah meskipun secara kemampuan bisa dilakukan. Indo Pacific Edelman saya rasa untuk itu yang terbaik. Ya mungkin kalau kita punya dana, itu bisa jadi option bagi kita untuk isu management. Karena saya sudah liat resourcesnya.

Narasumber Halim Mahfuzd

(Mantan Direktur Komunikasi Astro)

Waktu bapak sebagai praktisi, apakah bapak menggunakan konsultan asing atau nasional?

Seingat saya, saya cenderung tidak menggunakan konsultan asing. Waktu itu, saya menggunakan indo pacific, waktu itu perusahaan lokal (sebelum dibeli Edelman). Yang menjalankan adalah orang asing yang namanya TA Chad. Satu-satunya perusahaan yang pernah digunakan. Tapi saya ndak tahu bagaimana kamu mengkategorikannya.

Waktu di Astro?

Saya menggunakan konsultan lokal, Red White.

Bagaimana cara proses?

Kalau yang Coca Cola itu pakai tender, kalo yang Astro biar lebih praktis. Karena waktu Astro butuh kecepatan karena menghadapi krisis.

Kenapa alasan bapak menggunakan konsultan lokal?

Kenapa saya menggunakan konsultan lokal itu, konteksnya sangat lokal. Artinya, itu konflik antara pemegang saham. Meskipun dengan calon pemegang saham dari Malaysia. Tetapi bahasa konfliknya sangat lokal. Ada penggunaan institusi negara, LSM. Yang saya pahami, ini tidak bisa ditangani oleh konsultan asing. Kalo konsultan asing, nanti tidak paham. LSM itu ngomongnya gimana sih? Jadi saya lebih baik saya pakai orang-orang lokal. Mereka punya kelebihan untuk menembus ke LSM-LSM itu. Punya lobi juga dan punya jaringan antar teman. Kalo asing tidak mungkin.

Ketika anda sebenarnya menghire peran yang diinginkan apa?

Konsultan saya berperan sebagai advisor. Kemudian dalam beberapa juga eksekutor. Misalnya untuk beberapa hal teknis. Biasanya untuk corporate communication atau public relations. Untuk event-event besar membutuhkan dukungan dari konsultan ini. Sebagai advisor mereka memberikan masukan. Dalam pengertian perspektif yang berbeda dari yang di dalam. Kalau kita sebagai in house.. Kita melihat benar-benar dari perspektif perusahaan. Tapi konsultan melihat dari perspektif orang luar. Itu memperkaya.

Apakah tujuan menghire sudah dipahami oleh konsultan?

Mereka paham sebenarnya. Tetapi kemudian pengalaman menggunakan beberapa konsultan. Ada kapasitas dan kapabilitas. Meskipun sudah paham planingnya atau desainnya beda dengan perspektif saya. Mestinya bukan itu. Dan itu kalau dalam krisis, tidak punya waktu untuk membahas. Dan konsultan harusnya sudah membawa rencana apa yang harus dilakukan. Yang anda lakukan itu salah karena dampaknya ini. Butuh kecepatan

Selama ini bapak merasa tidak puas dengan konsultan?

Ada yang tidak puas. Saya tidak perlu sebutkan. Setelah kita briefing dan meeting. Kemudian mereka mengembangkan program yang kadang-kadang Pertama desainnya tidak pas. Kalau kita laksanakan

tidak akan tercapai. Sementara itu dalam eksekusinya, meskipun desainnya sudah 70-80 persen, eksekusinya bisa beda atau lebih rendah. Dan kadang-kadang berpikir apa manfaatnya bagi kita.

Bapaknya complain terhadap konsultan?

Biasanya bukan kita yang meminta pergantian personel. Tapi sendiri yang mengubah orang-orangnya. Tetapi yang kita sampaikan kepada mereka kita maunya begini. Tetapi that what u done. Jadi gmn bisa ketemu. Lalu mereka apakah mengganti orang, itu mereka lakukan sendiri

Pernah melakukan seperti itu?

Pernah sekali.

Kalau sebagai klien, cara mengukur kinerja konsultan itu bagaimana?

PR itu ada targetnya. Misalnya pemberitaan, jumlah hadirin. Hal-hal yang kasat mata.

Ukuran kedua How

Kita punya beberapa standar untuk pelaksanaan event. Contohnya konferensi pers. Kalau kita mengundang 30 wartawan dan yang datang 20 (60 persen) itu sudah bagus.

Kalau dari kualitas?

Katakanlah yang sudah turun 15-18 berita. Key messagenya masuk ndak. Kalau saya pribadi di telaah ulang Waktu penyelenggaraan itu apakah pesan itu nyampe kepada wartawan. Wartawan kan banyak tugasnya. Pagi Kover industry. kover kecelkaan lalulitas. Datang ke kita dengan banyak hal. Apakah pesannya sudah dipahami.

Bagaimana kinerjanya>?

Sebagian besar dari konsultan itu bagus nilainya (7-8). Mereka tahu apa yang akan dikerjakan. Namun dalam hal desain atau strategic planning kurang komprehensif. Contohnya, kita kirim pesan kepada pihak ketiga, sebuah lembaga resmi. Yang kita tahu, media hanyalah salah satu klien. Yang kadang konsultan tidak menemukan jalan. Malah kita sendiri yang memberikan solusi. Yang hasilnya tangible. Strategic planning yang kurang.

Kalau selama ini sebenarnya yang dianggap susah?

Yang melakukan yang memang susah, yang kita sampaikan kepada publik. Tetapi dalam ukuran media tidak masuk. Yang kadang-kadang konsultan kesulitan mencari angle berita. Dan solusinya diskusi.

Nama : Elok Setiawardani

Universitas Bakrie

Sama Prisma Mbak Terlibat sejak awal?

Saya dibagian humas, menerima keterlibatan PR sebagai PR agensi sudah dalam keadaan ditentukan oleh yayasan. Kontrak sudah dibicarakan sebelumnya. Baru disitu masuk. Tidak ikut pitching

Fungsi Prisma sebagai apa?

Pada saat itu membantu kami dalam bidang kehumasan. Kami ada agenda besar peluncuran universitas bakrie. Sebelumnya2 kita menjalin media relations.

Mulai kapan?

Berakhir di Juli kemarin, kontraknya 6 bulan.

Jobdesknya?

Membantu launch selain media relations

Berarti komunikasi strategic ndak?

Kalau dibilang integrated sih tidak begitu maksimal karena waktunya sih. Tetapi untuk satu tujuan yaitu peluncuran universitas bakrie baik peliputan media dan eventnya rasanya sih kami mengatakan cukup sukses. Untuk insidental belum program yang long term.

Kalau dari implementasi ada keluhan?

Keluhan itu pasti ada, tapi kalau kita persentasekan keluhan dan kepuasan masih lebih banyak kepuasan.

Biasanya di aspek apa?

Kecepatan, dan itu namanya sangat kita jumpai. Di deadline mepet. Dalam waktu yang bersamaan dan agenda banyak. PR agensi kapasitasnya tidak tahu persis. Deliverynya agak lama tapi tidak semuanya. Dalam beberapa kasus, memang saya merasakan itu. Tapi manajer yang diberikan ke kami cukup kuat. Ada beberapa meeting yang agak strategic, pimpinan datang. Manajernya cukup oke, masih ke handle. Dia merekrut orang pengalaman di bidang pendidikan di Nesso. Kalo sama stafnya aja mungkin akan keletteran.

Sama satu lagi, kedua adalah sebelum launch yang besar, ada press con H-3. Khusus mengundang jurnalis. Menurut undangan kami kurang berhasil. Wartawan yang datang tidak sesuai ekspektasi. Jadi kita setnya satu hari khusus wartawan, satu hari untuk event besar. Tapi dia dapat membayar di event yang besar. Kita punya list dan persentase tidak begitu banyak tercapai, tapi bukan media2 yang kita sasar.

Komplain?

Iya, bahasa complain tapi tidak dengan bahasa yang terlalu keras. Saya rasa tidak dengan dikomplain mereka merasa.

Appearance , secara relational mampu membangun komunikasi

Terus terang melakukan hal tapi tidak seintense yang mas tito bayangkan. Karena mungkin yang waktu yang mepet. Lebih banyak untuk pekerjaan. Secara mereka santun sudah. Bergantung karakter klien.



Nama : Mas Bagus

Bank Nasional

Sebenarnya ketika milih konsultan pertimbangan apa?

Pengalaman, reputasi untuk satu topic dan reputasi

SDMnya?

Pada awalnya pada titik yang paling atas, selebihnya akan memaparkan pada saat pitching.

Diundang berdasarkan apa?

Beberapa kita dapatkan dari sumber luar, dan kemudian kita cek ulang. Kemudian kita bandingkan. Kita masih survey. Ketika survey reputasi mereka cukup bagus di pasar, di semua tempat. Mereka sudah memegang berapa kliennya? Terlihat mereka punya pengalaman itu. Lebih banyak dari sumber sekunder

Sejak kapan dan alasannya?

Kalo yang strategic dirasa perlu, ketika ada masalah dari pergantian manajemen lama ke manajemen baru. Dan munculnya krisis dari internal . Serikat pegawai, dan kita cari konsultan strategic. Setelah IPO, Gollin harris masuk. Sangat terkenal financial communication. Perusahaan-perusahaan terbuka yang memang harus dijaga.

Lama?

2 tahun menjelang IPO.

Waktu IPO?

Itu wajib. Terutama Gollin Harris untuk stakeholder di luar negeri, bukan dalam negeri/

Terus ada jeda lagi?

Tidak ada masalah. Pada saat terjadi perubahan manajemen lama. Pada awal manajemen baru terasa perlu, tapi belum begitu pentingnya PR consultant. 2006 awal terjadi kemelut serikat pegawai baru kita merasa perlu. Objektifitas orang melihat. Kalau kami mengerjakan tentunya banyak pihak yang melihatnya karyawan itu teman sendiri.

Muncul lah tersebut dari 2006 sampai sekarang masih kita pakai.untuk strategic. Yang strategic bisa memberikan masukan technical.

Itu dulu Gollin Harris, bagaimana?

Hanya dilvel direksi tidak level ke manajer.

Peran konsultan?

Tentunya bagi kami yang melaksanakan, bagaimana memudahkan kami dalam berpikir strategic. Tidak dari dalam. Ketika kami melakukan pemikiran yang sama, pendapat kami kadang kala mentah di level direksi. Diperlukan dari

sisi pihak lain kepada direksi, faktor kepercayaan kepada PR masih rendah, manajemen tidak terlalu percaya PR. Konsultan kadangkala mentah jika konsultan tidak mampu memberikan secara strategic. Konsultan harus bekerja sama dengan kami, kalau tidak mereka akan gagal. Karena yang tahu di dalam adalah kami, terjadilah partnership,sampai sekarang.

Konsultan sudah menerangkan?

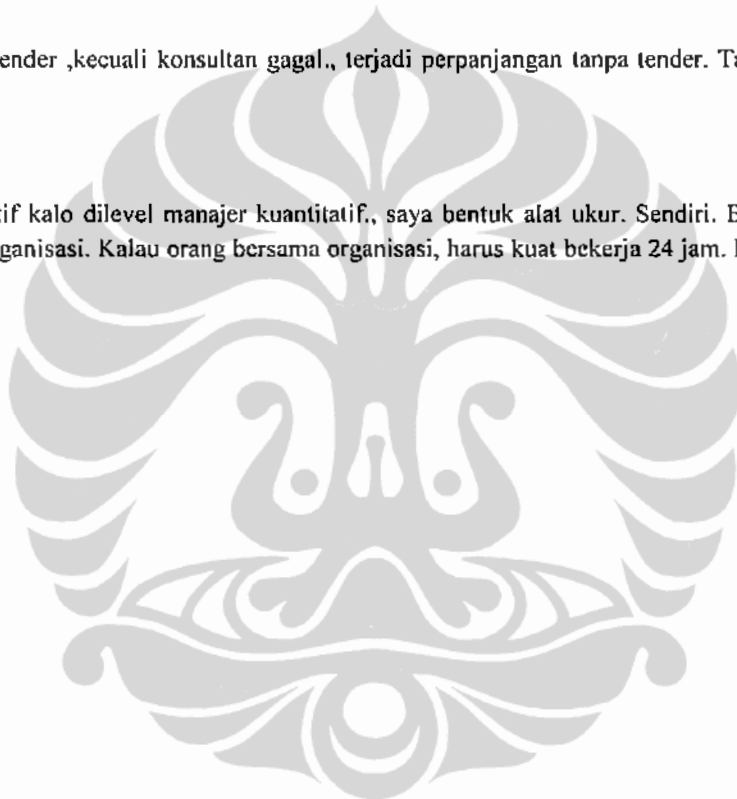
Sudah. Ada satu program pelatihan secara mendalam bagi direksi setiap tahun. Communication coach, bagaimana strategi komunikasi, kadangkala tidak terpikirkan yang sangat simple dibawa mereka tidak simple agar mereka berpikir simple.

Bagaimanakah tender?

Kontrak mereka tidak harus melalui tender ,kecuali konsultan gagal., terjadi perpanjangan tanpa tender. Tahun ke enam ini terjadi tender ulang.

Alat ukur keberhasilan?

Kalau sampai di level direksi kualitatif kalo dilevel manajer kuantitatif., saya bentuk alat ukur. Sendiri. Bank ini lebih memilih person dibandingkan organisasi. Kalau orang bersama organisasi, harus kuat bekerja 24 jam. Pontang panting mengikuti irama kita.



Nama : Janus Siabaan

INCO

Dulu ketika kita dibawah Kanada, kita memang bekerjasama dengan beberapa konsultan PR yang skup kerjanya itu kita tentukan. Dan ada juga berdasarkan saran professional mereka mereka. Lembaga konsultan yang punya lembaga PR luar asing tapi ada di Jakarta. Misalnya Indo Pacific dulu ada yang seperti itu. Kita juga bekerjasama dengan lembaga yang pure Indonesia, Inke Maris, Sekarang pakai Edelman, tiap tri wulan di evaluasi terbatas pada media monitoring. Jadi kalau audit komunikasi kita kerjakan sendiri, kita pernah gunakan konsultan lain. Ika Com, APCO.

Caranya dengan mengundang beberapa kontestan dengan melihat kualifikasinya, pengalamannya, harga nomor sekian.

Edelman mengcover media local, regional, dan media nasional terkait dengan INCO.

Selain media monitoring?

Untuk strategic communication, kita mengundang secara ad hoc pakar-pakar secara adhoc seperti ahli manajemen strategis deal dengan birokrasi. Terus dengan ahli politik, terus dengan praktisi komunikasi.

Kalau praktisi komunikasi?

Sukardi rinakit, pak didi mulyana, pemred2nya televise, rosiana, don bosco.

Bentuknya?

Kita ngbrol.. media gathering juga. Tapi kerjain sendiri. Bambang harimurti juga, toriq hadad. Effendi Gazali juga

Peran dia apa?

Narasumber dan juga updating aspek2 teoritiks. Kalau mengenai aplikasi di lapangan menggunakan resep kita sendiri. Asumsinya kita yang paling tahu keterbatasan dan kelebihan kita. Tidak sampe implementasi. Implementasi program dulu waktu itu public expose.

Tujuannya apa?

Kadang-kadang kita juga merasa tidak tahu.

Kelemahan?

Banyak yang memposisikan menggurui. Saya tidak usah menyebutkan lembaganya. Lebih ke tipikal konsultan. Kita tahu dengan kondisi di lapangan tidak sesuai. Namun tipikal kita langsung ngbrl. Apa yang anda kemukakan seperti tidak sesuai dengan apa yang kita alami. Kasus seperti mereka sangat responsif