

UNIVERSITAS INDONESIA

**PENERAPAN *EXCELLENCE COMMUNICATION* DALAM
DIVISI HUBUNGAN MASYARAKAT LEMBAGA
PERBANKAN DI INDONESIA
(Studi Kasus Pada Bank Tabungan Negara Periode 2008 - 2011)**

SKRIPSI

**MERRY ARIZONA
0806463113**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM S1 REGULER
DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI
PEMINATAN HUBUNGAN MASYARAKAT
DEPOK
JANUARI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENERAPAN *EXCELLENCE COMMUNICATION* DALAM
DIVISI HUBUNGAN MASYARAKAT LEMBAGA
PERBANKAN DI INDONESIA
(Studi Kasus Pada Bank Tabungan Negara Periode 2008 - 2011)**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh selar Sarjana Sosial

**MERRY ARIZONA
0806463113**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
PROGRAM S1 REGULER
DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI
PEMINATAN HUBUNGAN MASYARAKAT
DEPOK
JANUARI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Merry Arizona

NPM : 0806463113

Tanda Tangan : 

Tanggal : 6 Januari 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :

Nama : Merry Arizona

NPM : 0806463113

Program Studi : Ilmu Komunikasi

Judul Skripsi : Penerapan *Excellence Communication* dalam Divisi Hubungan Masyarakat Lembaga Perbankan di Indonesia (studi kasus pada Bank Tabungan Negara Periode 2008-2011)

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

DEWAN PENGUJI

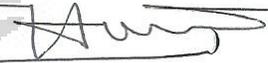
Pembimbing :

Dr. Effy Zalfiana Rusfian, M.Si

()

Penguji Ahli :

Dra. Henny S. Widyaningsih M.Si

()

Ketua Sidang :

Dr. Billy K. Sarwono M.A

()

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 6 Januari 2012

KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur tiada terkira saya ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesempatan, kesehatan, dan kesabaran sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Penerapan *Excellence Communication* dalam Divisi Hubungan Masyarakat lembaga Perbankan di Indonesia (Studi Kasus pada Bank Tabungan Negara” ini tepat pada waktunya. Banyak rintangan yang hadir dalam pembuatan skripsi ini. Namun semua dapat diatasi berkat dukungan dan dorongan dari keluarga, pembimbing, dosen, sahabat, teman-teman, serta pihak lainnya. Oleh karena itu saya ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dra. Ken Reciana M.A, selaku Ketua Program S1 Reguler Ilmu Komunikasi. Terima kasih atas segala bimbingan dan dukungan yang telah diberikan.
2. Dr. Effy Zalfiana Rusfian M.Si, selaku dosen pembimbing yang menyediakan waktu dan tenaga untuk mengarahkan saya dalam menyelesaikan skripsi ini. Dukungan dan semangat dari beliau sangat berarti bagi saya terutama ketika saya merasa hampir putus asa untuk menyelesaikan skripsi ini tepat waktu.
3. Dra. Henny S. Widyaningsih M.Si, selaku penguji ahli. Menjadi suatu kebanggaan dapat diuji oleh beliau yang telah memiliki banyak pengetahuan dan pengalaman dalam lingkup Humas.
4. Dr. Billy K. Sarwono M.A, selaku ketua sidang skripsi.
5. Hendriyani S.Sos., M.Si yang telah memberikan saya masukan di waktu yang sangat tepat. Terima kasih atas alur berpikir yang telah disarankan dan memberikan saya pencerahan untuk kembali memperbaiki skripsi ini menjadi lebih baik.
6. Seluruh dosen Ilmu Komunikasi khususnya Hubungan Masyarakat yang telah memberikan saya banyak ilmu dan informasi baru.
7. Seluruh informan yang dengan baik bersedia menyediakan waktunya untuk saya wawancara. Terima kasih kepada pihak BTN dan wartawan Kontan.

8. Kedua orang tua saya, Mukhlis dan Nelda. Terima kasih telah menjadi orang tua super yang selalu mengirim doa, mendukung, menyemangati, dan menasehati saya. Sungguh bangga rasanya dapat menjadi anak dari papa dan mama. Kemudian Ibu saya yang baik, Darni yang selalu mendoakan saya untuk cepat menyelesaikan skripsi.
9. Kakak dan adik terbaik saya. Ni Leli, Yossy Haramagetha, Firdaus Tri Hutomo, Ainaya Alfatihah, Roza, dan Firman Mukhlis. Kebersamaan dan keributan kita dirumah menjadi salah satu cambuk yang menyemangati saya dalam mengerjakan skripsi. Terima kasih atas semangat membara yang selalu kalian berikan.
10. Megalia Bestari dan Yunita Ramanda, dua sahabat saya yang hebat. Kehebatan kalian selalu memacu saya untuk menjadi hebat seperti kalian pula. Terima kasih atas persahabatan tulus yang kalian berikan.
11. Sahabat saya, Riris Novalisa yang menemani dan mendengarkan segala kegalauan saya. Terima kasih atas segala bantuan yang tidak terhitung, telah menjadi pendengar yang baik, dan segala dukungan yang diberikan.
12. Santi Lisnawati, Aprilia Dwi Nursanti, Paula Tobing, Magneta Precisian, Alia Nadira, Melva Christiana, Astrid Permata Leona, Dwika Aldila, Annisa Pratiwanda, Firda Rahmania, Yeni Indah Lestari, dan Suryani Sitanggung. Terima kasih atas momen-momen indah yang terukir di masa perkuliahan kita.
13. Sahabat tepian jendela. Revi, Ayu, Yova, Gindha, Vicik, Fera, Caca, Yesyi, Winda, dan Deni. Saya sangat merindukan kehebohan dan kebersamaan kita. Teman-teman heboh saya, Anne, Icha, Byok, K'ci, Laura, dan Bcenk.
14. Teman-teman seperjuangan saya Valis, Tika Oktavianingsih, dan Catherina Intan. Akhirnya teman, kita dapat menyelesaikannya. Saya akan sangat merindukan kebersamaan kita dalam kegalauan skripsi nantinya. Semoga kita mendapatkan yang terbaik untuk ini.
15. Teman-teman warnet gedung Kom dan *koreanholic* yang memberikan pencerahan di tengah kesuraman skripsi yang melanda. Thanks buat Ola, Ulie, Tata, BibiDadar, Ririn, Viska, Diana, dan Inza. Video-video yang kalian berikan benar-benar menjadi suplemen bagi saya untuk

bersemangat kembali mengerjakan skripsi. Terima kasih untuk Novalita Sari yang sudah membantu saya membuat abstrak.

16. Seluruh teman-teman Komunikasi. Terima kasih atas cerita, kebersamaan, dan canda tawa selama masa perkuliahan ini. Semua teman-teman yang menyelesaikan perkuliahan semester ini, serta teman-teman yang akan menyelesaikan perkuliahan semester depan.

17. Terima kasih untuk semua pihak yang telah membantu dan mendukung untuk menyelesaikan skripsi ini. Maafkan saya karena tidak bisa menyebutkannya satu persatu.

Akhir kata, saya berharap semoga Allah SWT membalas semua kebaikan semua pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi segala pihak. Amin

Depok, 4 Januari 2012

Penulis

Merry Arizona

HALAMAN PENYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Merry Arizona
NPM : 0806463113
Program Studi : Hubungan Masyarakat
Departemen : Ilmu Komunikasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis karya : Skripsi

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

Penerapan *Excellence Communication* dalam Divisi Hubungan Masyarakat Lembaga Perbankan di Indonesia (Studi Kasus pada Bank Tabungan Negara Periode 2008 - 2011)

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : 6 Januari 2012
Yang menyatakan



(Merry Arizona)

ABSTRAK

Nama : Merry Arizona
NPM : 0806463113
Program Studi : Ilmu Komunikasi
Judul Skripsi : Penerapan *Excellence Communication* dalam Divisi Hubungan Masyarakat Lembaga Perbankan di Indonesia (studi kasus pada Bank Tabungan Negara Periode 2008 - 2011)

Peran Humas yang ideal akan mendukung organisasi dalam mencapai tujuan dan keberhasilan. Penelitian ini bertujuan untuk melihat sejauh mana Humas di Bank Tabungan Negara telah menerapkan prinsip-prinsip *Excellence Communication* yang dikembangkan oleh James Grunig di dalam *Excellence Theory*. *Excellence Communication* memiliki tiga bulatan (*sphere*) yang saling berkaitan antara lain *Knowledge Core*, *Shared Expectation*, dan *Participative Culture*. Penelitian ini menggunakan paradigma post positivisme, pendekatan kualitatif, dan bersifat deskriptif. Metode pengumpulan data yang digunakan untuk penelitian adalah wawancara mendalam, observasi partisipan, studi dokumentasi, dan studi literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Excellence Communication* sudah diterapkan di BTN. Namun penerapannya belum memenuhi kriteria Grunig sepenuhnya karena komunikasi organisasi masih asimetris dan posisi Humas yang tidak memiliki akses langsung kepada pimpinan sehingga tidak terlibat dalam rapat pembuatan keputusan bersama direksi. Hasil ini dipengaruhi oleh penerapan *Excellence Communication* yang disesuaikan dengan konteks perbankan dan budaya organisasi di Indonesia

Kata Kunci : *Excellence Communication*, koalisi dominan, *top communicator*, budaya partisipatif

ABSTRACT

Name : Merry Arizona
Study Program : Ilmu Komunikasi
Title : Implementation of Excellence Communication in a Public Relations Division of Banking Institution in Indonesia (case study in Bank Tabungan Negara in year 2008 - 2011)

Ideal public relations role advocate organization in achieving its goal. This paper explains up to what extent public relations of Bank Tabungan Negara have applied the Principal of Excellence Communication attributed to James Grunig in The Excellence Theory. Excellence Communication has three interrelated spheres. These spheres are Knowledge Core, Shared Expectation and Participative Culture. This research is a descriptive research processed in a qualitative way and exerts post positivism paradigm. Data collection method used in this study are in-depth interview, participant observation, and study of documentation and literature. The result of this paper shows that Excellence Communication has been applied in Bank Tabungan Negara. Nevertheless, it has not fully met the criteria of Grunig because the communication of organization of Bank Tabungan negara is still asimetric and its public relations that has no direct access to the chairman of organization can not be engaged in the decision making meeting. The results are affected by the implementation of Excellence Communication which should be adjusted to the context of the banking and organization culture of Indonesia.

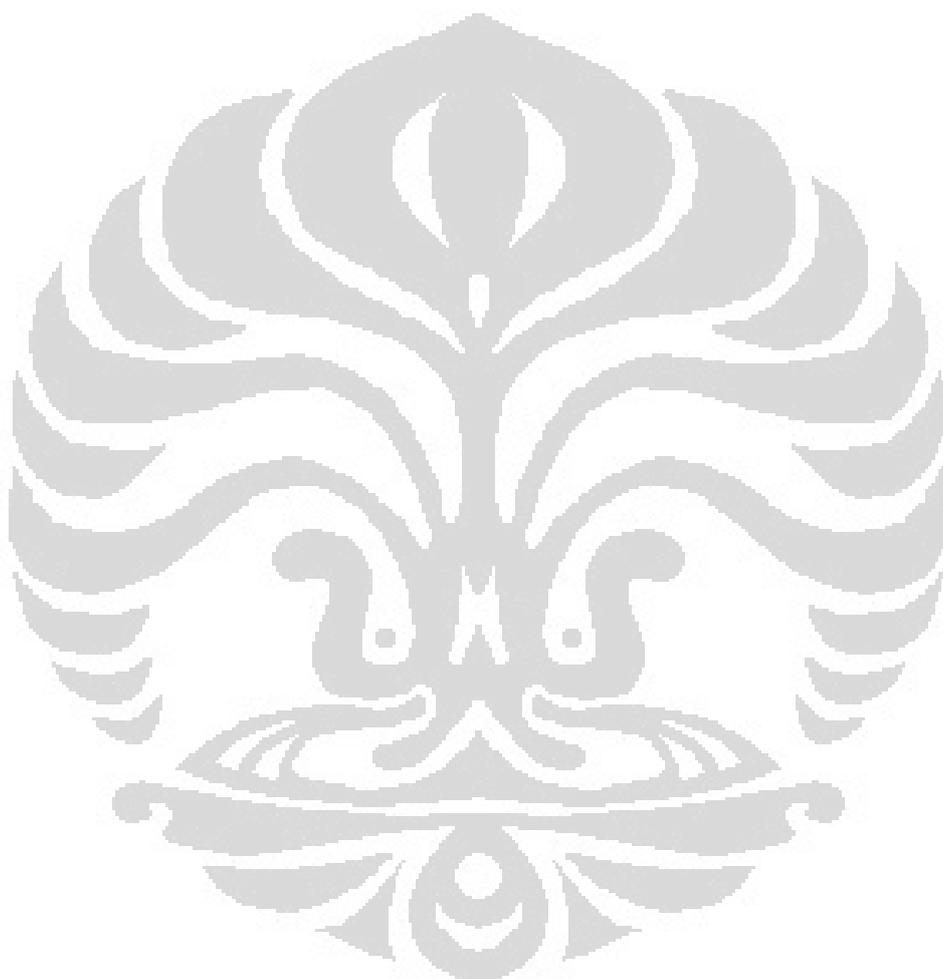
Keyword: Excellence Communication, dominant coalition, top communicator, participative culture

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS.....	vii
ABSTRAK.....	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Permasalahan.....	10
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	12
1.4 Tujuan Penelitian.....	12
1.5 Signifikansi Penelitian.....	12
1.5.1 Signifikansi Akademis.....	12
1.5.2 Signifikansi Praktis.....	12
2. KERANGKA TEORI.....	14
2.1 Penelitian Terdahulu.....	14
2.2 Hubungan Masyarakat (<i>Public Relations</i>).....	18
2.2.1 Definisi Humas.....	18
2.2.2 Tujuan, Fungsi, dan Peran Humas.....	21
2.2.3 Perkembangan Kegiatan Humas.....	25
2.2.4 Target Sasaran Humas.....	27
2.3 <i>Excellence Theory</i> Public Relations.....	28
2.4 <i>Excellence Communication</i>	32
2.4.1 Tiga Bulatan <i>Excellence Communication</i>	37
2.4.2 Bulatan Pertama : Dasar Pengetahuan (<i>Knowledge Core</i>).....	38
2.4.2.1 Pengetahuan untuk Menjalankan Peran Manajerial.....	39
2.4.2.2 Pengetahuan untuk Menjalankan Komunikasi Dua Arah.....	41
2.4.3 Bulatan kedua : Harapan Bersama Mengenai Komunikasi dengan Koalisi Dominan (<i>Shared Expectation</i>).....	44
2.4.4 Bulatan ketiga : Budaya Organisasi Partisipatif (<i>Participative Culture</i>).....	48
2.5 Birokrasi.....	53
3. METODOLOGI.....	55
3.1 Paradigma Penelitian.....	55
3.2 Pendekatan Penelitian.....	56

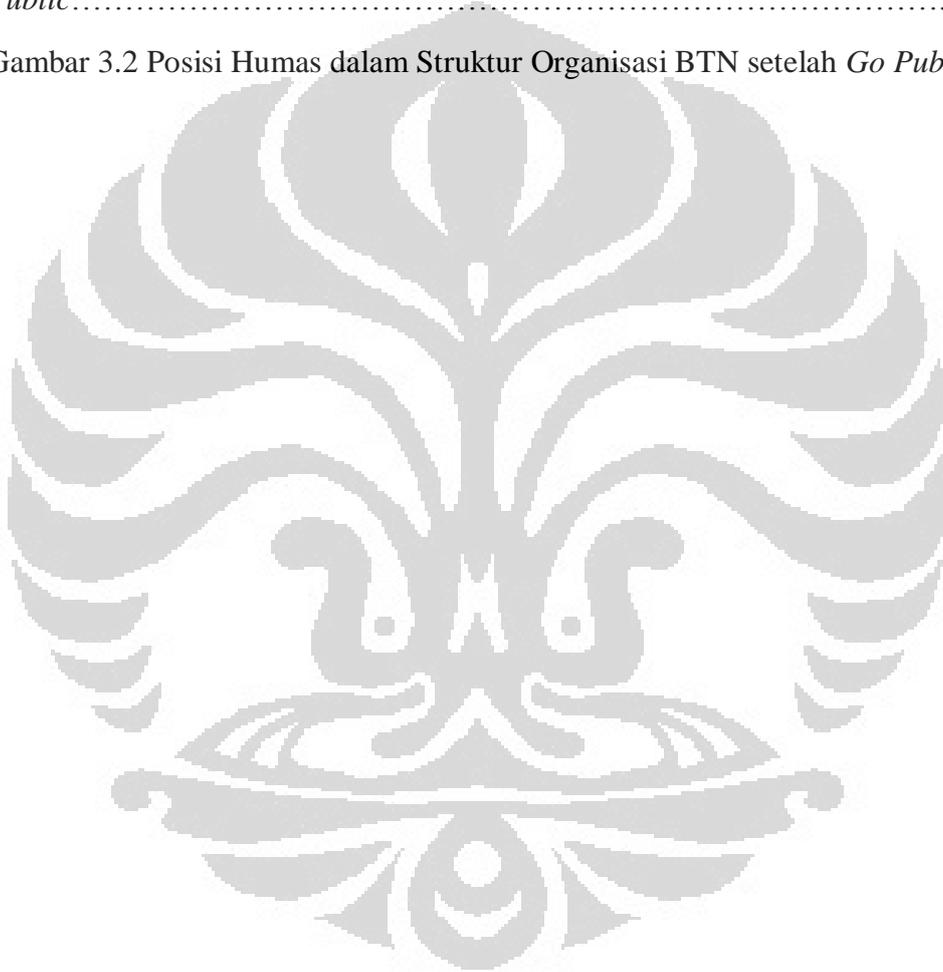
3.3	Sifat Penelitian.....	56
3.4	Strategi Penelitian.....	56
3.5	Metode Pengumpulan Data.....	58
3.6	Metode Pemilihan Informan.....	58
3.7	Metode Analisis Data.....	61
3.8	Triangulasi.....	62
3.9	Keterbatasan Penelitian.....	63
3.10	Kriteria Keabsahan Data.....	63
4.	ANALISIS DATA.....	66
4.1	Profil BTN.....	66
4.1.1	Visi dan Misi BTN.....	67
4.1.2	Nilai-Nilai Perusahaan.....	68
4.1.3	Struktur Organisasi.....	69
4.1.4	<i>Corporate Communication</i> BTN.....	69
4.2	Penerapan <i>Excellence Communication</i> di BTN.....	70
4.2.1	Dasar Pengetahuan (<i>Knowledge Core</i>).....	71
4.2.1.1	Dasar Pengetahuan untuk Menjalankan Peran Manajerial.....	71
a.	Pengetahuan untuk melakukan riset.....	71
b.	Pengetahuan untuk melakukan manajemen strategis dan operasional.....	73
c.	Pengetahuan untuk melakukan negosiasi.....	75
d.	Pengetahuan untuk melakukan persuasi.....	78
e.	Pengetahuan untuk melakukan peran teknis komunikasi.....	80
f.	Pengetahuan untuk melakukan peran <i>public information</i>	82
4.2.1.2	Pengetahuan untuk Menjalankan Komunikasi Dua Arah.....	84
4.2.2	Harapan Bersama Mengenai Komunikasi dengan Koalisi Dominan (<i>Shared Expectation</i>).....	87
a.	Penghargaan yang diberikan koalisi dominan terhadap komunikator.....	87
b.	Dukungan yang diberikan koalisi dominan kepada komunikasi.....	88
c.	Kontribusi departemen komunikasi terhadap perencanaan strategis.....	89
d.	Komunikator menjalankan peran sebagai pemberi saran senior.....	90
e.	Pelaksanaan komunikasi dua arah.....	92
4.2.3	Budaya Organisasi Partisipatif (<i>Participative Culture</i>).....	95
4.3	<i>Check Point</i> Penerapan Faktor-Faktor <i>Excellence Communication</i>	100
5.	DISKUSI DAN INTERPRETASI.....	103
5.1	Penerapan <i>Excellence Communication</i> di BTN.....	103
5.1.1	Dasar Pengetahuan (<i>Knowledge Core</i>).....	104
5.1.2	Harapan Bersama Mengenai Komunikasi dengan Koalisi Dominan (<i>Shared Expectation</i>).....	116
5.1.3	Budaya Organisasi Partisipatif (<i>Participative Culture</i>).....	120

5.2 Hambatan Penerapan <i>Excellence Communication</i> di BTN.....	123
5.3 Triangulasi.....	124
6. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	127
6.1 Kesimpulan.....	127
6.2 Rekomendasi.....	129
6.2.1 Rekomendasi Akademis.....	129
6.2.2 Rekomendasi Praktis.....	130
DAFTAR REFERENSI.....	132



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Tiga Bulatan <i>Excellence Communication</i>	38
Gambar 2.2 Alur Komunikasi antara Publik dengan Koalisi Dominan yang Ideal.....	45
Gambar 2.3 Hubungan antara Komunikator dengan Koalisi Dominan.....	47
Gambar 3.1 Posisi Humas dalam Struktur Organisasi BTN sebelum <i>Go Public</i>	59
Gambar 3.2 Posisi Humas dalam Struktur Organisasi BTN setelah <i>Go Public</i> ..	60



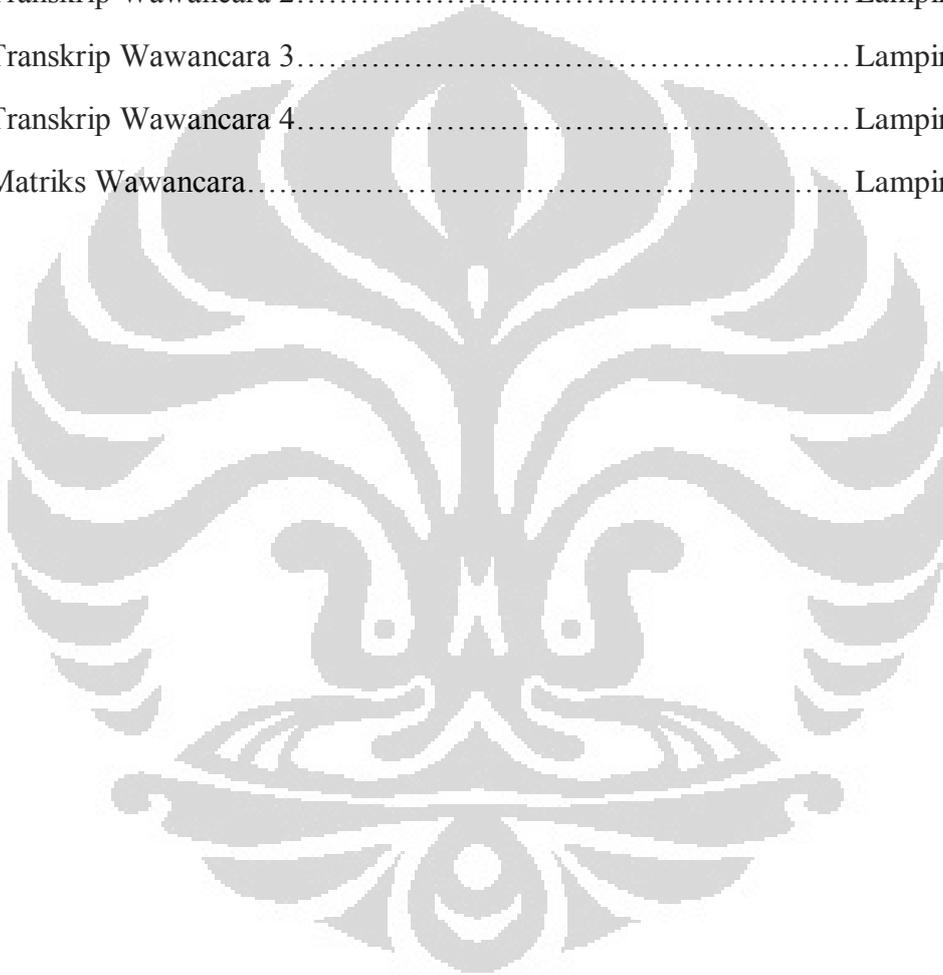
DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian yang Akan Dilakukan.....	15
Tabel 2.2 Faktor-Faktor <i>Excellence Communication</i>	30
Tabel 2.3 Budaya Partisipatif dan Otoriter di Dalam Organisasi.....	49
Tabel 4.3 <i>Check Point</i> Penerapan Faktor-Faktor <i>Excellence Communication</i> ...	101



DAFTAR LAMPIRAN

Sejarah dan Perkembangan BTN.....	Lampiran 1
Struktur Organisasi.....	Lampiran 2
Panduan Wawancara.....	Lampiran 3
Transkrip Wawancara 1.....	Lampiran 4
Transkrip Wawancara 2.....	Lampiran 5
Transkrip Wawancara 3.....	Lampiran 6
Transkrip Wawancara 4.....	Lampiran 7
Matriks Wawancara.....	Lampiran 8



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Bank merupakan organisasi yang bergerak di bidang ekonomi dan keuangan. Bank adalah lembaga perantara keuangan, yang harus menjaga kepercayaan masyarakat dengan menjamin tingkat likuiditas, beroperasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tingkat keuntungan yang memadai (Sinungan, 2001:79). Menurut Undang-Undang No. 10 tahun 1998 tentang Perubahan Atas Undang-Undang No. 7 Tahun 1992 tentang Perbankan, menyatakan definisi bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat.

Menurut Abdurrahman (2001:1), bank adalah suatu badan usaha yang melaksanakan berbagai macam jasa, seperti memberikan pinjaman, mengedarkan mata uang, pengawasan terhadap mata uang, bertindak sebagai tempat penyimpanan benda-benda berharga, membiayai perusahaan-perusahaan dan lain-lain. Bank merupakan suatu badan yang berfungsi sebagai perantara keuangan (*financial intermediary*) dari dua pihak, yaitu pihak yang kelebihan dana dan pihak yang kekurangan dana.

Di dalam bidang perekonomian, bank merupakan bagian yang sangat penting. Bank memainkan peran utama dalam semua kegiatan ekonomi dan keuangan dalam masyarakat. Bank merupakan pemain penting dalam keuangan pasar dan menawarkan layanan seperti dana investasi dan pinjaman (Artina, 2006:2). Selain itu, bank menjadi pihak yang berpengaruh dalam menjaga stabilitas perekonomian. Ketika ada bank yang bermasalah dan tidak segera diambil tindakan penanganan cepat untuk mengatasinya, maka hal ini akan berdampak kepada lembaga perbankan dan perekonomian negara, seperti kasus *bail out* bank Century.

Pada tahun 2008, perekonomian dunia mengalami masalah dimana runtuhnya stabilitas ekonomi global seiring dengan meluasnya krisis finansial di berbagai negara. Krisis finansial global ini mulai muncul ketika salah satu bank

besar Prancis, BNP Paribas mengumumkan pembekuan beberapa sekuritas yang terkait dengan kredit perumahan berisiko tinggi AS (*subprime mortgage*). Krisis ekonomi global semakin parah karena bank investasi AS Lehman Brothers bangkrut dan sejumlah lembaga keuangan besar di AS, Eropa dan Jepang juga mengalami kesulitan keuangan yang parah (www.bi.go.id)

Krisis ekonomi global memberikan dampak yang tidak baik ke perekonomian Indonesia. Ketika krisis berlangsung, terjadi gejolak di pasar modal dan pasar uang Indonesia. Indeks Harga saham Gabungan (IHSG) pada bulan Desember 2008 mengalami penurunan yang signifikan dari level 2.627,3 menjadi 1.355,4. Nilai tukar rupiah juga terkena imbasnya hingga mencapai level Rp 10.9000/USD pada akhir Desember 2008 (www.bi.go.id). Stabilitas ekonomi terganggu dan permasalahan baru sebagai dampak dari krisis tersebut mulai bermunculan. Kegiatan ekspor Indonesia terganggu, banyaknya gelombang pemutusan hubungan kerja, dan jumlah pengangguran semakin meningkat. Bagi perbankan, lesunya kegiatan usaha berpotensi buruk bagi bank untuk menyalurkan kredit dan berimbas pada penurunan perolehan profit usaha sehingga pertumbuhan ekonomi Indonesia akan mengalami perlambatan.

Untuk menghadapi krisis global perekonomian, lembaga perbankan di Indonesia telah mempersiapkan berbagai strategi. Direktur Direktorat Riset dan Ekonomi, Perry Wajiriyo mengemukakan bahwa langkah pertama yang harus dilakukan untuk mengantisipasi dampak perlambatan ekonomi global terhadap perekonomian adalah mengoptimalkan peran kebijakan moneter dalam mendukung pembangunan ekonomi nasional. Bank Indonesia (BI) sebagai bank sentral Indonesia telah mengambil tindakan efisiensi, ketahanan perbankan nasional dan daya saing dalam menghadapi persaingan bebas. Selain itu, BI juga menginstruksikan setiap bank untuk menjaga stabilitas keuangannya agar tidak terkena pengaruh krisis global (www.bi.go.id).

Banyak strategi dan upaya yang dilakukan lembaga perbankan dalam mengatasi dampak pengaruh krisis ekonomi global terhadap perekonomian negara. Dalam pelaksanaan strategi ini, dibutuhkan adanya komunikasi yang baik. Tanpa adanya komunikasi yang baik, maka strategi dan upaya yang dilakukan bank akan sia-sia.

Terkait dengan peran bank dalam kondisi ekonomi krisis global, di luar kemampuan teknisnya dalam menganalisis kondisi dan strategi secara ekonomi, komunikasi menjadi hal yang sangat dibutuhkan di dalam bank. Bank dapat menjalankan perannya dalam mengatasi krisis global tersebut jika ada komunikasi yang baik dengan bank sentral, bank lain, dan pemerintah. Sama halnya dengan organisasi lain, bank membutuhkan komunikasi dalam menjalankan segala aktivitas. Bank harus bisa menjalin komunikasi dengan karyawan, direksi, media, bank yang lain, pemerintah, dan publik lainnya.

Sama halnya dengan organisasi yang lain, bank memiliki bagian yang dinamakan Hubungan Masyarakat (Humas) yang menjalankan fungsi komunikasi perusahaan kepada publik. Humas merupakan fungsi manajemen yang menilai sikap publik, mengidentifikasi kebijaksanaan, dan tata cara seseorang atau organisasi demi kepentingan publik, serta merencanakan dan melakukan suatu program kegiatan untuk meraih pengertian dan dukungan publik (Effendy, 1993). Humas menjalin dan memelihara hubungan baik antara organisasi dengan publiknya. Dalam ruang lingkup bank, Humas menjalin hubungan baik antara bank dengan publiknya seperti karyawan, direksi, media, bank pengawas, bank lain, pemerintah, investor, dan nasabah.

Saat ini, era informasi dan komunikasi semakin maju. Akses terhadap informasi juga semakin luas. Komunikasi yang digunakan adalah komunikasi yang interaktif. Komunikasi satu arah yang hanya berfokus kepada satu sumber tidak dapat lagi digunakan. Organisasi atau perusahaan tidak bisa bersikap sebagai penyampai informasi kepada publik, tapi juga harus menerima masukan dan opini yang diberikan publik. Kondisi ini juga berlaku bagi bank yang kegiatan organisasinya bergantung kepada publik. Bank sudah tidak bisa lagi menggunakan komunikasi satu arah yang tidak efektif hanya bersikap sebagai penyedia informasi tanpa mengetahui respon balik dari publik

Sebagai komunikator perusahaan, Humas bank harus melakukan perubahan yang lebih baik terhadap komunikasi dan penerapan perannya di bank. Humas bank sudah seharusnya menerapkan *Excellence Communication*. *Excellence Communication* merupakan sebuah konsep yang diperoleh dari studi yang dilakukan pada tahun 1990-1991 oleh James Grunig beserta timnya

mengenai aspek ideal peran Humas di dalam organisasi. *Excellence Communication* adalah aspek yang dapat membantu organisasi untuk menjadi lebih efektif dan memperoleh kemudahan dalam mencapai tujuannya. Hal ini dikarenakan, organisasi yang telah menjalankan *Excellence Communication* telah memiliki hubungan baik dengan semua publiknya, internal dan eksternal sehingga aktivitasnya dapat berjalan lancar tanpa ada hambatan.

Excellence Communication berasal dari *Excellence Study* yaitu studi yang dilakukan Grunig bersama rekan-rekannya satu tim yang beranggotakan David Dozer, Larissa Grunig, William Ehling, Fred Repper, dan John White. Studi Kehumasan ini disponsori oleh *International Association of Business Communicators (IABC)*. *Excellence Study* menghasilkan *Excellence Theory* yang merupakan teori yang membahas mengenai fungsi dan peran ideal Humas yang harus dilaksanakan di dalam lembaga atau organisasi. Inti dari *Excellence Theory* yang membahas mengenai fungsi dan peran Humas yang ideal adalah *Excellence Communication*. *Excellence Communication* memberikan pemaparan mengenai kriteria yang seharusnya dipenuhi untuk menciptakan keberhasilan organisasi atau organisasi yang *Excellence* melalui penerapan Humas yang baik.

Excellence Communication terdiri dari tiga aspek (*sphere*), yaitu *knowledge core* (dasar pengetahuan), *shared expectations* (harapan bersama dengan koalisi dominan), dan *participative culture* (budaya yang partisipatif di dalam organisasi) (Dozier & Grunig, 1995: 10). *Knowledge core* merupakan dasar pengetahuan yang harus dimiliki oleh komunikator mengenai peran manajerial atau menjalankan majamenen strategi operasional dan bentuk komunikasi yang ideal di dalam organisasi. Di dalam *knowledge core*, dijelaskan komunikasi yang ideal menurut *Excellence Communication* adalah komunikasi dua arah (*two way communications*) antara organisasi dan publik. Komunikasi ini dapat berupa komunikasi yang asimetris dan simetris (*asymmetrical and symmetrical communications*).

Pada komunikasi dua arah asimetris, Humas melakukan persuasi dalam mempengaruhi publik untuk mendukung organisasi dan bertindak sesuai keinginan organisasi. Sedangkan dalam komunikasi dua arah simetris, Humas dituntut untuk melakukan negosiasi dengan pimpinan organisasi atau koalisi

dominan untuk mempertimbangkan masukan dari Humas mengenai kebijakan. Jadi, dalam mencapai komunikasi dua arah tersebut, Humas memainkan peran penting sebagai mediator antara organisasi dengan publiknya. Dengan adanya komunikasi dua arah asimetris dan simetris maka telah terbentuk hubungan yang baik antara organisasi dengan publik dan itu dapat mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya. (Dozier & Grunig, 1995: 13).

Aspek kedua dari *Excellence Communication* adalah *shared expectation* (harapan bersama dengan koalisi dominan). Suatu organisasi dapat menciptakan suatu program yang *excellent* dan meraih keberhasilan ketika komunikator atau Humas memiliki hubungan baik dengan koalisi dominan. Koalisi dominan adalah pihak yang berpengaruh di dalam organisasi baik dalam pengambilan keputusan maupun pembuatan kebijakan. Humas sebagai komunikator yang baik akan menjadi pihak yang dipercaya oleh koalisi dominan (Dozier & Grunig, 1995: 16). Humas dapat menyampaikan aspirasi dan pendapat publik mengenai organisasi kepada koalisi dominan, kemudian turut memberikan saran atau masukan mengenai tindakan yang harus dilakukan dalam menanggapi aspirasi publik.

Aspek terakhir yang tidak kalah penting adalah *participative culture*. Aspek ini membahas budaya organisasi yang tepat bagi pelaksanaan *Excellence Communication*. Budaya organisasi berpengaruh terhadap keberhasilan *Excellence Communication*. Organisasi tidak akan menjadi efektif dan gagal untuk menghasilkan program yang *Excellence* ketika budaya yang ada di organisasi adalah otoriter, dimana terdapat dominasi hirarki kepemimpinan, karyawan tidak bisa menyatakan pendapat mengenai keputusan atau kebijakan organisasi, tidak ada kerjasama, dan tidak terbuka dengan masukan dari luar.

Budaya organisasi yang tepat bagi *Excellence Communication* adalah budaya yang partisipatif yang menghargai kerjasama (Dozier & Grunig, 1995: 17). Organisasi menghargai karyawannya dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyatakan pendapat dan memberikan masukan atau ide bagi organisasi dalam merencanakan program. Karyawan juga terlibat dalam pembuatan keputusan organisasi. Organisasi terbuka terhadap kritik, masukan, dan ide dari luar sehingga dapat merencanakan program sebagai upaya untuk menjadi lebih baik sehingga program yang *excellent* dapat terwujud.

Studi mengenai *Excellence Communication* ini dilakukan oleh Grunig ini menjadi sangat menarik untuk dibahas terkait dengan praktik Humas masa kini. Pada awalnya, Grunig dan rekan-rekan melakukan studi ini secara kuantitatif dengan melibatkan 327 organisasi di Amerika Serikat, Kanada, dan Inggris. Organisasi yang terlibat terdiri dari perusahaan, lembaga pemerintah, NGO (*Non Government Organization*), dan asosiasi atau lembaga konsultan profesional. Dari survey tersebut dapat diketahui bahwa tiga aspek *Excellence Communication* yang telah dijelaskan sebelumnya memberikan dampak positif dalam menciptakan organisasi yang *Excellence* dan lebih efektif. Hal ini membuat *Excellence Communication* menjadi hal yang sangat penting bagi organisasi dalam berkomunikasi dengan publiknya, menghasilkan hubungan baik, dan akhirnya berdampak kepada pertumbuhan dan kelangsungan organisasi.

Ada beberapa studi kasus yang berkaitan dengan pentingnya penerapan *Excellence Communication* dalam mencapai keberhasilan organisasi. Salah satu contohnya adalah keberhasilan Humas sebuah bank darah dalam mengumpulkan darah pada masa krisis AIDS. Pada saat itu, masyarakat tidak mau mendonorkan darahnya karena kekhawatiran akan penularan AIDS melalui jarum suntik. Hal ini mengakibatkan donasi darah mengalami penurunan cukup parah yaitu 15-25 %. Namun hal tersebut tidak jadi pada bank darah yang dicontohkan ini. Melalui program *media relations* yang dilakukan oleh Humas, bank darah tersebut tetap mendapat donor darah seperti biasanya. Keberhasilan ini terletak dari adanya harapan bersama dan kepercayaan koalisi dominan kepada Humas dalam menyelesaikan krisis yang ada sehingga Humas tersebut menjalin komunikasi dua arah dengan publik, mencari tahu opini publik mengenai kekhawatiran mereka dalam mendonorkan darah, menyampaikan informasi dari publik kepada koalisi dominan, dan memberikan saran kepada koalisi dominan mengenai tindakan yang harus diambil. Dari contoh kasus ini dapat dilihat bahwa bank darah tersebut telah memenuhi tiga aspek *Excellence Communication* sehingga dapat menjalankan program yang *Excellence* dan tujuan organisasi dapat tercapai (Dozier & Grunig, 1995:46)

Studi kasus kedua adalah penelitian pada suatu perusahaan ekonomi di Amerika mengenai *Excellence Communication*. Penelitian tersebut

menggambarkan kondisi perusahaan yang memiliki Humas yang memenuhi kriteria dasar pengetahuan Humas ideal. Namun peran dan fungsi Humas tersebut tidak berjalan secara ideal karena tidak adanya dukungan dan kesepahaman dengan pimpinan mengenai peran dan komunikasi perusahaan. Ini membuat perusahaan memiliki nilai yang rendah dalam *Excellence Communication* (Dozier & Grunig, 1995:49)

Adapun salah satu penelitian terdahulu yang dilakukan mengenai *Excellence Communication* di Indonesia adalah penelitian di lembaga negara RI yaitu Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) yang dilakukan oleh Fajrin (2009). Penelitian ini berfokus kepada bagaimana *Excellence Communication* dapat diterapkan di Humas lembaga negara yang masih dalam masa transisi dari kepemimpinan dan budaya organisasi yang otoriter bergerak ke arah reformasi dimana keterbukaan informasi dan demokrasi adalah aspek penting. Ditambah lagi pada penelitian ini dilakukan sedang marak dibicarakan UU Keterbukaan Informasi Publik (KIP)

Dari penelitian ini diketahui bahwa Humas BPK sudah mulai menjalankan *Excellence Theory* Grunig yang meliputi tiga bulatan dari *Excellence Communication*. Namun penerapan peran Humas BPK masih jauh dari kriteria *excellent* yang dimaksud Grunig. Bentuk komunikasi yang terjalin di BPK masih bersifat satu arah dan asimetris. Hal ini belum sesuai dengan kriteria yang diharapkan Grunig yaitu komunikasi yang dua arah antara organisasi dengan publiknya. Humas BPK juga tidak memiliki hubungan dengan koalisi dominan dimana turut terlibat dalam pembuatan kebijakan dan keputusan. Humas BPK dapat memberikan masukan kepada koalisi dominan melalui juru bicara anggota koalisi dominan. Selanjutnya koalisi dominan yang memutuskan keputusan yang akan diambil. Selain itu Humas BPK tidak menjalankan perannya seorang diri, namun dibantu oleh konsultan Humas.

Untuk penelitian saat ini, peneliti akan melihat penerapan *Excellence Communication* pada Humas Bank Tabungan Negara (selanjutnya disingkat sebagai : BTN). BTN merupakan bank milik negara yang memiliki fokus bisnis yang awalnya berbeda dengan bank yang lain. BTN merupakan bank yang aktivitas bisnisnya berfokus pada penyediaan layanan perkreditan rumah dan

properti. BTN adalah bank yang mempelopori layanan perkreditan rumah dan properti. Hal sesuai dengan keputusan pemerintah melalui Menteri BUMN dalam surat Nomor S-554/M-MBU/2002 tgl. 21 Agustus 2002 yang memutuskan Bank BTN sebagai bank umum dengan fokus bisnis biaya perumahan tanpa subsidi (www.btn.co.id).

Sebagai pelopor dan satu-satunya bank yang dibentuk pemerintah untuk menyediakan pembiayaan perumahan, BTN pernah mengalami krisis yang cukup parah pada tahun 2008. Krisis ini muncul akibat adanya isu BTN akan diakuisisi bank lain. Sebagai bank yang fokus bisnis pada pembiayaan perumahan, BTN memimpin pangsa pasar dan memiliki nasabah yang jumlah tidak sedikit. Adanya isu akuisisi tersebut sempat membuat BTN menjadi pembicaraan hangat publik. Isu akuisisi yang menimpa BTN pada tahun 2008 sempat berhembus kencang seiring dengan adanya kabar bahwa akuisisi tersebut merupakan instruksi dari Menteri BUMN yang saat itu dijabat oleh Sofyan Djalil.

Isu akuisisi BTN semakin merebak seiring dengan keluarnya pernyataan dari beberapa pimpinan bank lain yang jauh lebih baik kondisinya seperti Bank Rakyat Indonesia (BRI) dan Bank Negara Indonesia (BNI). Mereka menyatakan siap untuk mengakuisisi BTN, jika instruksi dari Menteri BUMN resmi keluar. Ketika instruksi dari Menteri BUMN keluar, BTN akan diakuisisi dan akan menjadi unit khusus perumahan di bank yang mengakuisisinya. Dikarenakan krisis akuisisi, BTN mengalami gangguan dalam menjalankan aktivitas. Stakeholder BTN menjadi resah dengan adanya isu akuisisi dan meminta kejelasan informasi dari BTN.

Untuk mengatasi krisis yang melanda, BTN melakukan upaya penanganan krisis. BTN melakukan penanganan krisis dari segi ekonomi dan komunikasi. Dari segi ekonomi, BTN melakukan pemaparan mengenai kondisi keuangan dan target jangka panjang yang dapat diwujudkan BTN sebagai bank khusus perumahan. Dari segi komunikasi, BTN melakukan manajemen isu krisis. Humas BTN menjadi pihak yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan manajemen isu krisis. Humas melaksanakan beberapa kegiatan komunikasi untuk menyampaikan informasi dan memperoleh dukungan dari publik.

Manajemen isu krisis yang dilakukan Humas BTN mencakup pelaksanaan public expose, publikasi, pemuatan press release, dan mengumpulkan dukungan dari pihak-pihak yang menolak akuisisi BTN. Pada saat krisis, Humas BTN sering mengadakan public expose dengan menghadirkan direktur utama, wakil direktur utama atau jajaran direksi lainnya sebagai pembicara. Petinggi BTN tersebut akan menyampaikan informasi mengenai kondisi sebenarnya dari isu akuisisi yang beredar di masyarakat dan mengharapkan agar publik BTN untuk tidak mengkhawatirkan isu yang ada.

Dari segi publikasi, Humas BTN melakukan upaya komunikasi melalui pemasangan iklan besar-besaran yang intinya menolak isu mengenai rencana akuisisi. Iklan tersebut dipasang di salah satu harian terkemuka di Jakarta dengan ukuran separuh halaman. Melalui iklan tersebut, BTN menegaskan bahwa Presiden RI masih tetap menginginkan adanya BTN sebagai bank yang fokus pada pembiayaan perumahan. Hal yang sama juga dilakukan Humas BTN melalui pemuatan press release di media massa. Humas BTN secara kontinu mengirimkan press release kepada wartawan terkait dengan segala informasi, pernyataan dari BTN, dan penjelasan isu akuisisi BTN.

Kegiatan komunikasi lain yang sangat membantu dalam manajemen isu krisis adalah mengumpulkan testimoni atau pernyataan dari pihak-pihak penting yang menolak akuisisi BTN. Humas BTN mengumpulkan pernyataan dari anggota DPR, Menteri Perumahan Rakyat, dan beberapa pihak penting lainnya di dalam pemerintahan yang tidak setuju dengan akuisisi BTN. Dukungan tersebut dihimpun, dilengkapi dengan data yang mendukung, dan kemudian disampaikan kepada publik. Hasil pernyataan ini dapat menjadi alat untuk meyakinkan publik bahwa BTN akan baik-baik saja dan tidak akan diakuisisi.

Dengan melaksanakan manajemen isu krisis dan strategi ekonomi yang tepat, BTN dapat melewatinya. Meskipun krisis yang dialami BTN akibat isu akuisisi tersebut cukup parah, namun BTN dapat mengatasinya dan tetap bertahan sampai sekarang. BTN masih tetap menjalankan aktivitas bisnisnya dengan fokus pembiayaan perumahan dan menjadi pemimpin pangsa pasar kredit perumahan. BTN masih menguasai 25% pangsa pasar KPR. Secara nasional, BTN masih

menguasai 97% persen dari total pemberian KPR bersubsidi. Reputasi BTN pun dinilai cukup baik dengan predikat sebagai satu dari 10 bank terbesar di Indonesia.

Dibandingkan dengan bank lain, BTN termasuk bank yang dapat bertahan, menunjukkan kinerja terbaik, dan pencapaian ekonomi yang cukup memuaskan. BTN adalah bank yang menarik dimana dapat bertahan dari krisis parah terkait akuisisi sebanyak dua kali, tetap dapat meraih kepercayaan dari publik, dapat menguasai kredit perumahan dan menjadi satu dari sepuluh bank terbaik di Indonesia. Padahal, pada saat BTN menghadapi krisis, kompetitornya seperti BRI, BNI, Bank Mandiri, dan Bank Central Asia (BCA) justru berada di dalam kondisi keuangan yang baik dan memiliki reputasi yang baik di mata masyarakat. Namun, saat ini BTN dapat bersaing dengan kompetitornya tersebut dalam jajaran sepuluh bank terbaik di Indonesia. Meskipun bank lainnya juga pernah mengalami krisis, BTN adalah bank yang dapat bertahan dari krisis akuisisi sebanyak dua kali.

Segala aktivitas yang dilakukan BTN sangat bergantung pada komunikasi yang baik dengan publiknya, internal dan eksternal. Ketika ada kekosongan informasi atau kesalahpahaman pada publik mengenai BTN dikarenakan komunikasi yang tidak baik, hal ini akan memberikan dampak yang merugikan bagi BTN. Tidak menutup kemungkinan BTN akan mengalami kegagalan seperti *trust* (kepercayaan) publik terhadap BTN akan hilang, dan reputasi BTN menjadi buruk. Setelah melihat peran Humas BTN dalam melaksanakan manajemen isu krisis dan perannya hingga sekarang, peneliti akan melihat penerapan *Excellence Communication* pada Humas BTN.

1.2 Permasalahan

Excellence Communication merupakan konsep ideal dalam memaksimalkan peran Humas di perusahaan dan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan dengan lebih mudah. Hal ini dikarenakan inti dari *Excellence Communication* adalah pengetahuan komunikator perusahaan yaitu Humas, kesepakatan dan kesepahaman antara komunikator dengan pimpinan mengenai komunikasi dua arah, dan budaya organisasi partisipatif yang menyatukan karyawan. Ketiga aspek *Excellence Communication* ini harus diterapkan di dalam

organisasi tanpa terkecuali. Ketika satu aspek tidak diterapkan, maka *Excellence Communication* tidak dapat terwujud.

Penerapan *Excellence Communication* semakin dibutuhkan saat ini dimana era komunikasi sudah semakin maju. Informasi bergerak dengan sangat cepat dan publik dapat dengan mudah memperoleh informasi termasuk informasi mengenai perusahaan. Namun informasi yang diperoleh publik belum tentu semuanya benar. Tidak menutup kemungkinan adanya informasi negatif mengenai perusahaan yang dapat memberikan dampak negatif bagi perusahaan. Untuk itu, perusahaan harus aktif menyampaikan informasi terbaru kepada publik. Keterbukaan informasi tersebut dapat membuat publik lebih mengenal dan mengetahui perusahaan. Hal ini juga bisa meminimalisir kesalahpahaman publik ketika muncul isu yang negatif mengenai perusahaan.

Humas BTN telah menjalankan perannya dengan baik. Terhitung dari masa krisis yang dialami BTN pada tahun 2008 hingga sekarang, Humas BTN telah melaksanakan perannya dalam menyampaikan informasi kepada publik, menjalin hubungan baik antara perusahaan dengan publik, dan menjaga reputasi baik organisasi. Pada saat krisis BTN tahun 2008, Humas melaksanakan manajemen isu krisis melalui kegiatan komunikasi untuk mengatasi krisis, mencegah dampak negatif krisis bagi perusahaan, dan memperbaiki reputasi di mata publik. Setelah masa krisis hingga sekarang, Humas tetap menjalankan perannya sebagai penyampai informasi dan menjalin hubungan baik antara perusahaan dengan publik.

Melalui pelaksanaan peran Humas BTN, peneliti ingin melihat penerapan *Excellence Communication* pada Humas BTN. Apakah peran yang telah dijalankan Humas BTN sudah ideal sesuai dengan kriteria *Excellence Communication*. Kemudian, *Excellence Communication* yang merupakan konsep humas yang universal, apakah dapat diterapkan di lembaga perbankan di Indonesia? Adakah kemungkinan terdapat faktor yang membedakan penerapannya dengan organisasi lain? Apakah faktor-faktor tersebut akan menghambat jalannya *Excellence Communication* dan mempengaruhi hasil akhir penerapannya? Oleh karena itu, penelitian ini akan melihat penerapan *Excellence Communication* di lembaga perbankan yaitu BTN. Melalui konsep yang

dikemukakan Grunig, peneliti akan melihat sejauh mana *Excellence Communication* dapat diterapkan dalam divisi Humas BTN pada periode 2008-2011 dan apa saja faktor-faktor yang menghambat penerapannya.

1.3 Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana penerapan *Excellence Communication* dalam divisi Humas Bank Tabungan Negara dan sejauh mana aspek *Excellence Communication* dapat dijalankan
2. Kendala apa saja yang menghambat penerapan *Excellence Communication* di Bank Tabungan Negara?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui penerapan *Excellence Communication* dalam divisi Humas Bank Tabungan Negara dan sejauh mana aspek *Excellence Communication* dapat dijalankan.
2. Untuk mengetahui kendala yang menghambat penerapan *Excellence Communication* di Bank Tabungan Negara

1.5 Signifikansi Penelitian

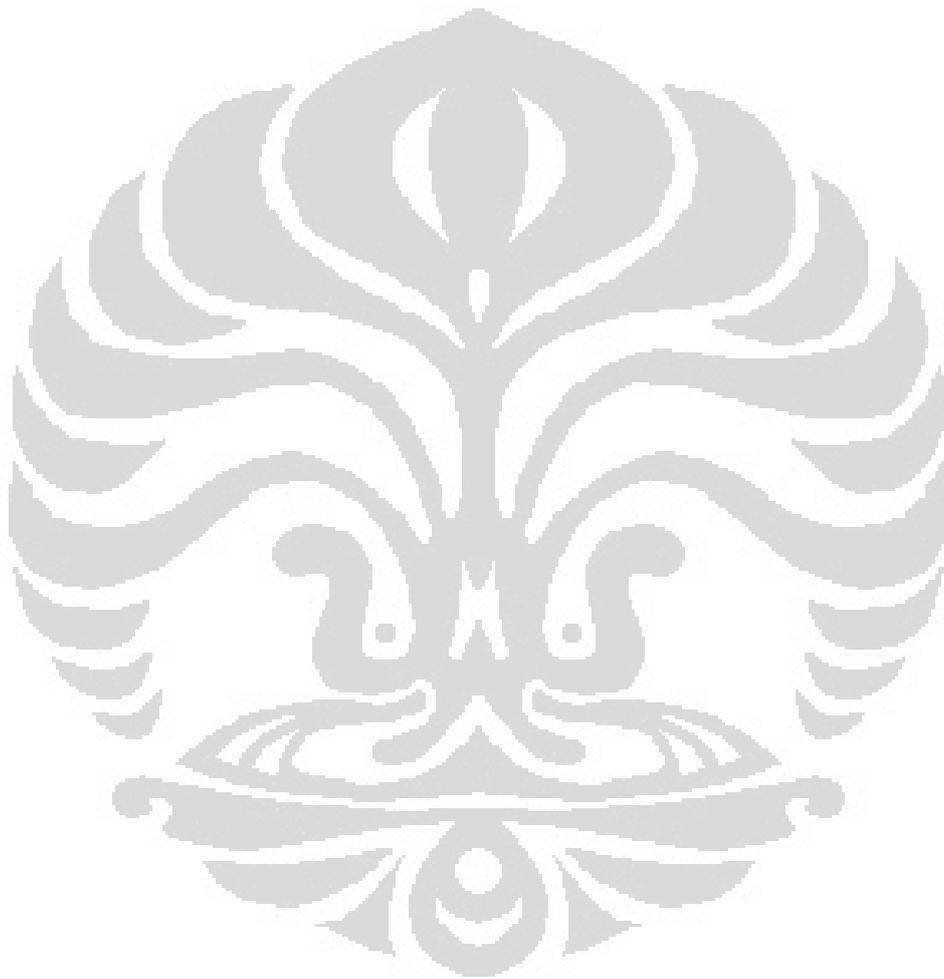
1.5.1 Signifikansi Akademis

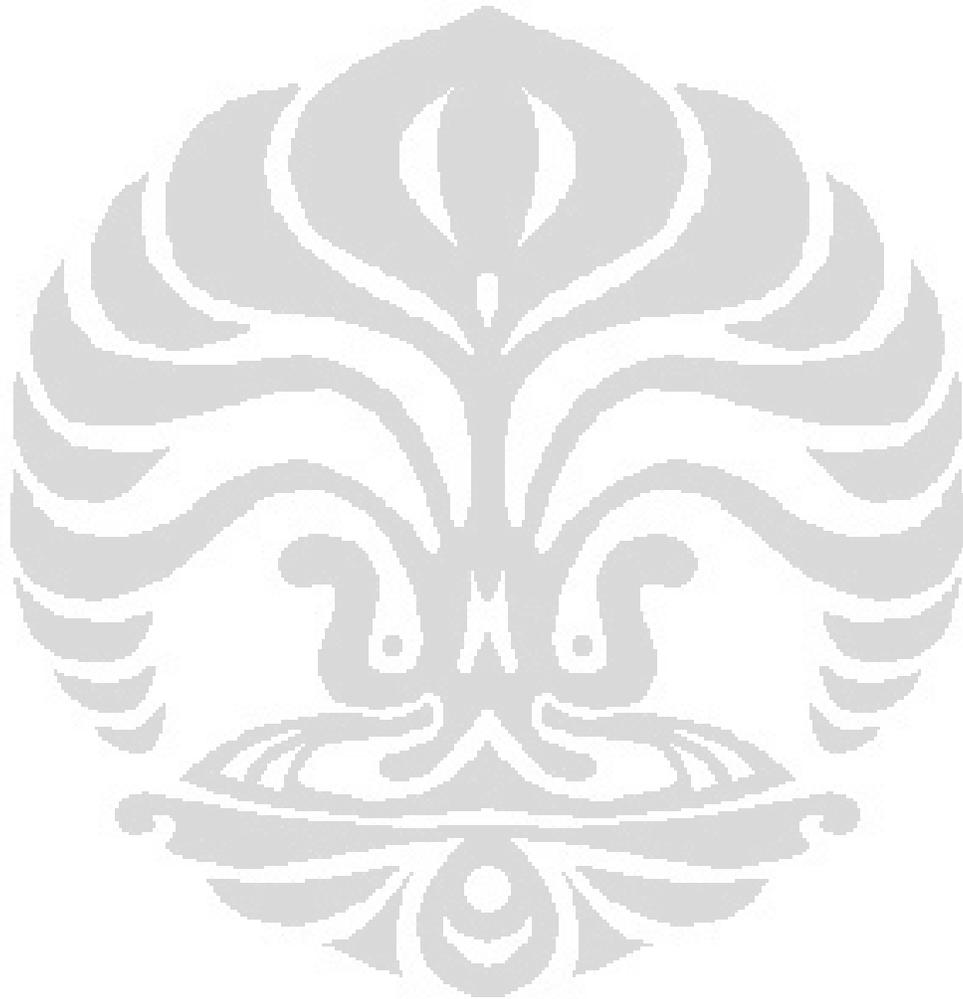
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif mengenai kajian teori Humas mengenai *Excellence Communication* yang merupakan bagian dari *Excellence Theory*. Sebagai teori yang masih berkembang, diharapkan penelitian mengenai *Excellence Communication* dapat menambah pengetahuan mengenai penerapannya di dalam lembaga perbankan yang memang hingga saat ini belum pernah dibahas secara mendetail.

1.5.2 Signifikansi Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada organisasi mengenai peran Humas yang ideal, khususnya bagi lembaga perbankan. BTN Tbk selaku objek penelitian juga diharapkan dapat lebih memahami

Excellence Communication ini dan dapat diterapkan dengan baik. Humas BTN hendaknya menjalankan peran dan fungsinya berdasarkan kriteria yang ada di dalam *Excellence Communication* karena dapat membantu membentuk program dan strategi komunikasi yang *excellent* serta mendukung BTN dalam mencapai tujuan yang diinginkan.





BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dibuat berdasarkan rujukan skripsi dan beberapa jurnal. Untuk rujukan pertama, peneliti menggunakan skripsi Hadita Fajrin, mahasiswa Ilmu Komunikasi Universitas Indonesia pada tahun 2009 yang berjudul Penerapan *Excellence Theory* di Lembaga Negara (studi kasus pada Badan Pemeriksa Keuangan). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan paradigma post positivis. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi literatur. Penelitian ini ingin mengetahui penerapan *Excellence Theory* di Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) di masa reformasi yang erat dengan keterbukaan publik. Penelitian ini dilakukan di organisasi non profit milik negara dan masih dipengaruhi oleh birokrasi yang cukup ketat. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah BPK sudah mulai menerapkan *Excellence Theory* namun masih banyak kekurangan. Selain itu, BPK masih memanfaatkan jasa konsultan Humas untuk mengurus beberapa urusan keHumasan dan komunikasi yang ada di BPK. Jadi, Humas belum berperan secara keseluruhan di BPK.

Rujukan penelitian kedua adalah jurnal yang ditulis oleh Erika H. Powelson, and Kenneth D. Plowman, Ph.D., APR pada tahun 2010 dengan judul "*Public Relations Management at the Lucile Packard Children's Hospital: A Case Study*". Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan studi kasus. Tidak jauh berbeda dengan rujukan pertama, teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi (struktur organisasi, laporan keuangan, dan produk yang dihasilkan Humas). Studi ini dilaksanakan di departemen komunikasi Rumah Sakit Anak Lucile Packard di Stanford dengan lama waktu penelitian 16 minggu. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui manajemen komunikasi yang ada di departemen komunikasi Rumah Sakit Anak Lucile Packard. Peneliti ingin mengetahui penerapan tiga aspek penting dalam departemen komunikasi, yakni budaya organisasi partisipatif vs budaya organisasi otoriter, komunikasi dua arah asimetris vs komunikasi dua arah

simetris, dan dukungan dari koalisi dominan. Ketiga aspek yang dibahas tergabung di dalam *Excellence Communication* yang dikemukakan oleh Grunig pada tahun 1992.

Selanjutnya, ada beberapa jurnal yang peneliti jadikan rujukan karena membahas aspek dari *Excellence Communication* meskipun tidak secara keseluruhan. Jurnal yang dijadikan rujukan adalah “*Two-Way Communication: A Win-Win Model for Facing Activist Pressure: A Case Study on McDonalds and Unilever’s Responses to Greenpeace*” yang ditulis oleh Adrienne Cooper dari Ball State University pada tahun 2010. Jurnal ini membahas mengenai keberhasilan komunikasi dua arah dan simetris yang dilakukan McDonalds dan Unilever dalam menghadapi protes Greenpeace. Bentuk penelitian ini adalah studi kasus terhadap kasus McDonalds dan Unilever pada tahun 2006.

Rujukan terakhir adalah jurnal “*The Impact of the Dominant Coalition on Health Care Public Relations Practitioners*” yang ditulis oleh Robert S. Pritchard, Debbie Davis, dan Vincent F. Filak. Penelitian ini merupakan penelitian eksploratif di *Indiana Hospital* yang membahas mengenai dampak koalisi dominan terhadap praktisi Humas. Studi ini bertujuan untuk membantu Humas untuk memahami dan bisa berkontribusi dengan koalisi dominan di rumah sakit. Metode penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan kuisioner dan sampelnya adalah karyawan *Indiana Hospital*. Hasil yang diperoleh adalah koalisi dominan adalah pihak yang berpengaruh di dalam rumah sakit dan Humas harus bisa menjalin hubungan baik serta melakukan negosiasi agar mendapatkan dukungan. Dengan adanya dukungan program komunikasi di rumah sakit akan berjalan dengan efektif.

Tabel 2.1 : Perbandingan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Metodologi dan Hasil Penelitian
1	Hadita Fajrin (tahun 2009)	Penerapan <i>Excellence Theory</i> pada Lembaga Negara di Indonesia (studi kasus pada Badan	<ul style="list-style-type: none"> • Jenis penelitian : deskriptif • Metode penelitian : kualitatif • Teknik pengumpulan data : wawancara mendalam,

		Pemeriksa Keuangan)	<p><i>participant observers, field observations</i>, dan studi literatur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian : pelaksanaan <i>Excellence Communication</i> belum terwujud sepenuhnya di BPK karena adanya batas undang-undang dalam pelaksanaan tugas BPK serta kepemimpinan BPK yang kolektif.
2	Erika H. Powelson, and Kenneth D. Plowman, Ph.D., APR (tahun 2010)	<i>Public Relations Management at the Lucile Packard Children's Hospital: A Case Study</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Metode penelitian : kualitatif • Strategi penelitian : studi kasus • Objek penelitian : RS Anak Lucile packard di Stanford • Teknik pengumpulan data : wawancara, observasi, dan studi dokumentasi • Hasil penelitian : Tiga aspek <i>Excellence Communcation</i> berperan dalam meningkatkan kualitas peran Humas di rumah sakit.
3	Adrienne Cooper (tahun 2010)	<i>Two-Way Communication: A Win-Win Model for Facing Activist Pressure: A Case Study on McDonalds and Unilever's Responses to Greenpeace</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Metode peneitian : kualitatif • Jenis penelitian : eksplanatif • Strategi penelitian : studi kasus • Objek penelitian : McDonalds dan Unilever • Hasil penelitian : komunikasi dua arah merupakan solusi

			terbaik dalam bernegosiasi dan berkomunikasi antara organisasi dengan publik.
4	Robert S. Pritchard, Debbie Davis, dan Vincent F. Filak	<i>The Impact of the Dominant Coalition on Health Care Public Relations Practitioners</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Metode penelitian : kuantitatif • Strategi penelitian : survey dengan menggunakan kuisioner • Sampel penelitian : karyawan <i>Indiana Hospital</i> • Hasil penelitian : koalisi dominan adalah pihak yang berpengaruh bagi Humas di rumah sakit. Oleh karena itu dibutuhkan kemampuan komunikasi dan negosiasi agar bisa memperoleh dukungan dari koalisi dominan.
5	Peneliti (Merry Arizona)	Penerapan <i>Excellence Communication</i> dalam Divisi Hubungan Masyarakat di Lembaga Perbankan (studi kasus Humas Bank Tabungan Negara Tbk)	<ul style="list-style-type: none"> • Metode penelitian : kualitatif • Jenis penelitian : eksplanatif • Paradigma post positivis • Teknik pengumpulan data : wawancara mendalam, observasi, studi literatur, dan studi dokumentasi • Strategi penelitian : studi kasus

Melihat rujukan skripsi dan jurnal, penelitian yang peneliti lakukan masih berada dalam teori yang sama yaitu lingkaran besar *Excellence Communication* yang dikemukakan Grunig. Peneliti ingin melihat penerapan dari poin-poin *Excellence Communication* seperti *knowledge core*, *shared expectations*, dan *participative culture* di dalam organisasi. Namun peneliti melakukan penelitian mengenai penerapan *Excellence Communication* di organisasi profit seperti lembaga perbankan. Untuk lingkup global, penelitian di lembaga profit sudah

pernah dilakukan seperti yang dijelaskan di jurnal mengenai penelitian penerapan *Excellence Communication* di Rumah Sakit Anak Lucile Packard. Sementara, penelitian sejenis yang pernah dilakukan di Indonesia adalah pada organisasi non profit yaitu lembaga negara. Jadi belum ada penelitian di Indonesia yang membahas mengenai penerapan *Excellence Communication* di lembaga profit terutama lembaga perbankan. Untuk memperoleh hasil yang mendalam, peneliti menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan studi dokumentasi.

2.2 Hubungan Masyarakat (*Public Relations*)

Sebelum peneliti membahas mengenai *Excellence Communication*, peneliti akan menjelaskan terlebih dahulu dasar dari *Excellence Communication* yaitu Hubungan Masyarakat (*Public Relations*). Hal ini dikarenakan Hubungan Masyarakat (Humas) merupakan komunikator yang menjadi pelaku penting dalam menjalankan *Excellence Communication* di dalam organisasi. Tanpa adanya Humas, maka *Excellence Communication* tidak akan dianggap penting untuk diterapkan. Penjelasan peneliti mengenai Humas akan mencakup definisi, peran dan fungsi, proses kegiatan, dan sasaran dari kegiatan.

2.2.1 Definisi Humas

Dari waktu ke waktu, Humas telah didefinisikan oleh berbagai ahli dan praktisi. Menurut Moore “*Public Relations is the management function which evaluates public attitudes, identifies the policies and procedures of an individuals or an organization with the public interest, and executes a program of action to earn public understanding.*” (Moore, 1988). Dari definisi ini Moore menjelaskan bahwa PR adalah fungsi manajemen yang mana mengevaluasi sikap publik, melakukan identifikasi prosedur dan mengali kepentingan perusahaan dan publik, serta melakukan eksekusi program dalam rangka mendapatkan pengertian publik (*public understanding*).

Menurut *The International Public Relations Associations* (IPRA), Humas adalah fungsi manajemen dari sikap yang terencana dan berkesinambungan yang dengan itu organisasi-organisasi dan lembaga-lembaga bersifat umum dan pribadi

berupaya membina pengertian, simpati dan dukungan dari mereka yang ada kaitannya atau mungkin ada hubungannya dengan jalan menilai pendapat umum diantara mereka untuk mengkorelasikan kebijaksanaan dan tata cara mereka, yang dengan informasi yang berencana dan tersebar luas, mencapai kerjasama yang lebih produktif dan pemenuhan kepentingan bersama yang lebih efisien (Effendy, 2001:21).

Serupa dengan yang dikemukakan IPRA, definisi Humas menurut *British Institute of Public Relations* (IPR) adalah keseluruhan upaya yang dilangsungkan secara terencana dan berkesinambungan dalam rangka menciptakan dan memelihara niat baik dan saling pengertian antara suatu organisasi dengan segenap khalayaknya. Saling pengertian yang dimaksud dilakukan melalui komunikasi dua arah dari organisasi kepada khalayaknya begitupun sebaliknya (Jeffkins, 1996:9).

Cutlip, Center, dan Broom mengemukakan Humas adalah fungsi manajemen yang menilai sikap publik, mengidentifikasi kebijaksanaan, dan tata cara seseorang atau organisasi demi kepentingan publik, serta merencanakan dan melakukan suatu program kegiatan untuk meraih pengertian dan dukungan publik (Cutlip, Center, & Broom, 2006).

Salah satu tokoh PR dunia, Bertrand L. Canfield dalam bukunya "*Public Relations : Principles, Cases, and Problems*" menitik beratkan fungsi PR sebagai komunikator yang baik. Canfield menjelaskan bahwa PR berfungsi untuk mengabdikan pada kepentingan umum, memelihara komunikasi yang baik, serta menitikberatkan pada moral dan perilaku yang baik.

Definisi lain mengenai PR dinyatakan oleh pakar PR seluruh dunia (*The Mexican Statement*) di Mexico City. Mereka menyatakan bahwa praktek keHumasan adalah suatu seni sekaligus suatu disiplin ilmu sosial yang menganalisa berbagai kecenderungan, memperkirakan setiap kemungkinan konsekuensi darinya, memberi masukan dan saran-saran kepada para pemimpin organisasi dan atau kepentingan khalayaknya. Sedangkan menurut R. J. Grunig dan Hunt (1984), Humas adalah manajemen komunikasi antara organisasi dan publiknya.

Dari sekian banyak definisi dapat diringkas bahwa Humas merupakan sebuah fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan dan pelaksanaan suatu kegiatan yang bertujuan untuk menjalin hubungan baik organisasi dengan publiknya. Ada beberapa poin penting yang selalu muncul di dalam definisi Humas. Pertama, Humas merupakan suatu fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan dan pelaksanaan. Kedua, kegiatan Humas terkait dengan mengevaluasi sikap publik, mengidentifikasi kebijakan serta menggali kepentingan perusahaan dan publik. Yang terakhir, tujuan dari kegiatan Humas adalah untuk mendapatkan pengertian dan dukungan publik.

Selain itu, definisi di atas juga menyebutkan bahwa Humas berperan sebagai komunikator bagi perusahaan. Humas harus bisa menjalin komunikasi yang baik dengan publik, baik internal dan eksternal. Dengan menjalin komunikasi yang baik, maka dukungan dan hubungan baik antara organisasi dengan publik dapat terwujud. Bahkan Cutlip, Center Broom (2006) menyatakan bahwa dukungan dari publik dan sikap saling pengertian dengan organisasi dapat terwujud jika komunikasi yang dijalankan dua arah. Hal ini semakin menunjukkan bahwa Humas sangat berperan penting bagi komunikasi di dalam organisasi.

Humas memiliki karakteristik yang membedakannya dari bidang yang lain. Banyak yang berpendapat Humas, pemasaran, dan iklan memiliki pemahaman yang sama, padahal tidak. Ciri-ciri dari Humas antara lain: (Effendy, 2001:25)

1. Humas adalah kegiatan komunikasi yang berlangsung dua arah secara timbal balik. Program Humas tidak bisa dijalankan secara efektif jika target sasaran tidak memberikan respon balik. Kesuksesan program Humas tergantung dari komunikasi yang terbentuk antara publik dengan organisasi.
2. Humas merupakan penunjang tercapainya tujuan yang ditetapkan oleh manajemen suatu organisasi. Dengan posisi Humas yang menjembatani organisasi dengan publik, dapat memberikan kemudahan bagi Humas untuk memperoleh informasi mengenai opini publik mengenai organisasi. Informasi yang diperoleh kemudian disampaikan kepada pimpinan sehingga dapat ditentukan strategi dan program yang dapat memperoleh keuntungan dan target sasaran yang

besar. Hal ini akan memberikan kemudahan bagi organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

3. Publik menjadi sasaran kegiatan Humas adalah publik eksternal dan internal. Humas harus bisa menjaga keseimbangan hubungan baik organisasi dengan publik eksternal dan internal. Kedua publik tersebut sangat berpengaruh bagi kelangsungan dan perkembangan organisasi. Publik internal berperan penting dalam menjalankan kegiatan operasional organisasi. Publik eksternal adalah publik yang berada di luar organisasi seperti konsumen, pemegang saham, media, dan masyarakat.
4. Operasionalisasi Humas adalah membina hubungan harmonis antara organisasi dengan publik dan mencegah terjadinya rintangan psikologi, baik yang timbul dari pihak organisasi maupun dari pihak publik. Di dalam definisi Humas, Cutlip Center and Broom (2009) menyatakan tujuan program Humas adalah untuk meraih pengertian dan tujuan publik. Adanya pengertian dari publik akan menciptakan hubungan yang baik antara organisasi dengan publik. Selain membina hubungan baik, Humas dituntut untuk menjadi pihak ketiga yang membantu penyelesaian masalah atau kesalahpahaman organisasi dan publik, demi kelangsungan kerjasama dan hubungan baik.

Karakteristik di atas memberikan gambaran mengenai Humas yang menekankan hubungan komunikasi dua arah yang timbal balik, memiliki tanggung jawab yang besar dalam menjaga hubungan organisasi dan publik, dan berperan penting dalam organisasi untuk mencapai tujuan.

2.2.2 Tujuan, Fungsi dan Peran Humas

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, Humas adalah bagian yang penting di dalam organisasi dan fungsi serta perannya tidak dapat dipandang enteng. Sebelum membahas mengenai fungsi dan peran Humas, peneliti akan menjelaskan terlebih dahulu tujuan dari segala kegiatan Humas.

Pada dasarnya, tujuan Humas terbagi dua. Dalam arti sempit adalah untuk mengusahakan terbentuknya "*the favourable public opinion*" yaitu pendapat dari publik yang menyenangkan sehingga memberikan keuntungan bagi organisasi (Soenarko, 1997:47). Dalam arti luas, tujuan Humas adalah membantu pimpinan organisasi dalam proses pembuatan kebijakan dan keputusan (Soenarko, 1997:53). Humas melakukan pengumpulan data, informasi, dan opini dari publik yang kemudian disampaikan kepada pimpinan untuk dijadikan sebagai pertimbangan bagi pimpinan dalam membuat keputusan dan kebijakan bagi organisasi sehingga dapat memberikan keuntungan bagi organisasi dan publik.

Jika berbicara mengenai fungsi Humas, ada perumpamaan yang mengungkapkan fungsi dan tugas Humas yang membedakannya dengan bidang lain, yaitu "*If I tell you I am handsome and exciting, that is advertising. If somebody else tells you I am handsome and exciting, that is sales promotion. If you come and tell you have heard I am handsome and exciting, that is Public Relations*" (Jika saya menyatakan kepada Anda saya rupawan dan menarik, itu adalah iklan. Jika ada orang lain yang menyatakan kepada Anda bahwa saya rupawan dan menarik, itu adalah promosi dagang. Jika Anda datang dan mengatakan kepada saya bahwa Anda pernah mendengar bahwa saya rupawan dan menarik, itulah Humas).

Perumpamaan di atas memperlihatkan bahwa Humas merupakan seni yang membuat publik menjadi tertarik kepada organisasi dan akhirnya mendukung segala hal dari organisasi. Menurut Maria (2002:31), fungsi Humas adalah sebagai berikut:

1. Kegiatan yang bertujuan memperoleh itikad baik, kepercayaan, saling adanya pengertian, dan citra yang baik dari publik atau masyarakat pada umumnya.
2. Memiliki sasaran untuk menciptakan opini publik yang bisa diterima dan menguntungkan semua pihak.
3. Unsur penting dalam manajemen guna mencapai tujuan yang spesifik, sesuai harapan publik, tetapi merupakan kekhasan organisasi atau perusahaan. Sangat penting bagaimana organisasi memiliki warna,

budaya, citra, suasana, yang kondusif dan menyenangkan, kinerja meningkat, dan produktivitas bisa dicapai secara optimal.

4. Usaha menciptakan hubungan harmonis antara organisasi atau perusahaan dengan publiknya, sekaligus menciptakan opini publik sebagai efeknya, yang sangat berguna sebagai input bagi organisasi atau perusahaan yang bersangkutan.

Sementara itu di dalam buku *Effective Public Relations*, Cutlip, Center, & Broom (2009) mengemukakan fungsi Humas, antara lain:

1. Memudahkan dan menjamin arus opini yang bersifat mewakili dari publik-publik di suatu organisasi, sehingga kebijakan beserta operasionalisasi organisasi dapat dipelihara keserasiannya dengan ragam kebutuhan dan pandangan publik-publik tersebut.
2. Menasihati manajemen mengenai jalan dan cara menyusun kebijaksanaan dan operasionalisasi organisasi untuk dapat diterima secara maksimal oleh publik.
3. Merencanakan dan melaksanakan program-program yang dapat menimbulkan penafsiran yang menyenangkan terhadap kebijaksanaan dan operasionalisasi organisasi. Sebagai mediator, Humas dituntut untuk menyampaikan kebijakan dan operasionalisasi organisasi kepada publik melalui program yang tepat. Melalui program tersebut, publik dapat paham esensi dari kebijakan dan operasionalisasi organisasi sehingga muncul penilaian yang menyenangkan terhadap organisasi.

Humas berfungsi untuk membuat organisasi menjadi lebih efektif. Tiga fungsi yang dikemukakan Cutlip dan Center ditujukan kepada usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Humas berfungsi di dua sisi, organisasi dan publik. Semua itu ditujukan untuk membantu organisasi dalam membuat strategi dan program dalam mencapai tujuan yang didukung publik.

Di dalam organisasi, Humas memiliki peran-peran yang harus dijalankan. Menurut Cutlip dan Center, terdapat empat peran yang harus dijalankan Humas, yakni: (Cutlip, Center, and Broom, 2005:32-37)

1. Teknisi komunikasi (*Communication Technician*). Humas menjalankan peran teknisi yang melaksanakan tugas teknik operasional seperti menulis, menyunting majalah, menulis siaran pers, karangan khas artikel, membuat dan mengembangkan situs web, serta produksi di berbagai pesan komunikasi. Peran teknisi menuntut Humas memiliki kompetensi keterampilan komunikasi dan jurnalistik.
2. Penentu ahli (*Expert Prescriber*). Mendefinisikan masalah, membuat perencanaan program dan bertanggung jawab penuh atas pelaksanaan program komunikasi. Peran ini berkaitan dengan manajemen dimana Humas berfungsi dalam kegiatan manajemen di organisasi yang terdiri dari *planning, organizing, actuating, dan controlling* (George Terry).
3. Fasilitator komunikasi (*Communication Facilitator*). Humas berperan sebagai penghubung, mediator, dan penerjemah antara organisasi dengan publik, serta melakukan pengelolaan informasi dilakukan dua arah.
4. Fasilitator pemecah masalah (*Problem Solver*). Melakukan kerja sama dengan manajer lain untuk mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah. Humas membentuk tim manajemen untuk memecahkan masalah yang menerapkan proses manajemen (*planning, organizing, actuating, controlling*)

Peran Humas memberikan poin penting mengenai bagaimana Humas berkaitan dengan publik. Semua peran yang harus dijalankan Humas ditujukan kepada publik sebagai target sasarannya. Humas harus bisa menjalankan semua peran dengan seimbang agar hubungan harmonis organisasi dan publik dapat dipertahankan.

Tujuan, fungsi, dan peran Humas tidak dapat dijalankan secara instan. Dibutuhkan proses dan perencanaan yang matang oleh Humas agar dapat melaksanakan tanggung jawabnya. Ada pepatah yang mengatakan bahwa Humas adalah sesuatu yang berkaitan dengan proses.

2.2.3 Perkembangan Kegiatan Humas

Perkembangan Humas dari waktu ke waktu selalu menjalani kemajuan. Dulunya tidak semua pihak paham mengenai Humas dan pentingnya peran Humas di dalam organisasi. Hanya perusahaan atau organisasi berkelas yang sadar akan peran Humas. Seiring berkembangnya zaman, sedikit demi sedikit organisasi lain sudah mulai paham akan Humas dan sadar akan pentingnya keberadaan Humas bagi organisasi, namun secara praktek belum bisa dikatakan sempurna.

Saat ini, Humas sudah tidak lagi dipandang sebelah mata. Sudah banyak pihak yang paham pentingnya keberadaan Humas di dalam organisasi. Keberadaan Humas sudah tidak lagi berfokus hanya pada perusahaan atau organisasi besar. Pemerintah, lembaga negara, organisasi non profit, dan korporat sudah memiliki Humas di dalam struktur organisasi.

Di Indonesia, Humas sudah mengalami perkembangan dan masih akan terus berkembang. Perlahan tapi pasti, peran Humas sangat dibutuhkan di berbagai organisasi, baik pemerintah maupun swasta, profit atau nonprofit, nasional atau multinasional. Humas dipandang sebagai bagian yang berperan dalam menunjang keberhasilan organisasi. Humas tidak lagi sebagai perhiasan perusahaan, namun memiliki peran dan fungsi manajemen yang krusial di dalam organisasi. Hal tersebut diakui oleh berbagai organisasi, termasuk bidang perbankan seperti bank.

Sebagai perusahaan yang identik dengan ekonomi dan keuangan, bank sadar betul akan pentingnya Humas dalam menunjang usaha untuk mencapai tujuan. Humas sangat mendukung keberhasilan program Humas dengan menjalin hubungan bank dengan publiknya. Dapat dikatakan, Humas turut ambil bagian dalam menentukan kesuksesan dan reputasi organisasi. Hingga saat ini, sudah banyak bank yang memiliki Humas di dalam struktur organisasinya, seperti BNI, BTN, BRI, Bank Mandiri, dan bank lainnya. Hal ini akan dijelaskan secara lebih mendalam pada bagian berikutnya.

Untuk melihat kemajuan mengenai pandangan terhadap Humas di organisasi, James Grunig memberikan gambaran mengenai perkembangan Humas dan kegiatannya dari waktu ke waktu. Grunig menggambarkan perkembangan Humas melalui model yang didasarkan dari perkembangan peran dan fungsi yang

dijalankan Humas, yaitu *press agentry*, *public information*, *two way asymmetrical*, dan *two way symmetrical*.

Press agentry model (publicity model) pertama kali diidentifikasi Grunig dan Hunt pada tahun 1984. Humas pada model ini menjalankan peran sebagai penyampai informasi mengenai organisasi kepada media. Kegiatan yang dilakukan oleh Humas hanya sekedar sebagai informan. Informasi yang disampaikan kepada media hanya informasi yang bertujuan untuk memperoleh nama baik dari media saja, sehingga peran Humas pada saat itu hanya menjalankan peran untuk promosi dan memperoleh publisitas saja.

Pada awal tahun 1900an, mulai muncul perkembangan dari model Humas yaitu *public information*. Model yang satu ini lebih baik dari pada *press agentry*. Humas menyampaikan informasi yang benar kepada media bukan hanya sekedar promosi atau publikasi. Namun model ini masih berjalan satu arah, dimana Humas hanya menyampaikan informasi namun tidak menanggapi respon yang muncul dari publik. Humas hanya bertindak sebagai jurnalis yang menyampaikan berita dan informasi yang harus diketahui publik mengenai organisasi.

Pada tahun 1920, Edward Bernays melakukan inovasi baru dengan memperkenalkan model baru Humas yaitu *two way asymmetrical model*. Pada model ini, komunikasi yang berjalan telah dua arah yang berarti lebih dinamis dalam pengiriman dan penerimaan informasi. Humas tidak hanya menyampaikan informasi kepada publik. Humas juga melakukan wawancara, polling, survei, dan cara lainnya untuk mengukur opini publik mengenai organisasi, sehingga organisasi dapat menentukan media atau strategi apa yang akan digunakan untuk menjangkau publik dengan lebih baik. Meskipun sudah ada keinginan organisasi untuk lebih memahami publik, tapi komunikasi yang dilakukan masih berfokus kepada persuasi agar publik mau berpikir dan bertindak sesuai yang diinginkan oleh organisasi.

Two way symmetrical model adalah inovasi model Humas yang diprakarsai oleh Arthur W. Page pada tahun 2000an. Model ini berpegang pada prinsip saling pengertian antara organisasi dan publik. Organisasi tidak hanya berfokus kepada persuasi tapi juga menggunakan negosiasi dalam menghadapi publik. Organisasi dan publik dapat bernegosiasi untuk memperoleh keputusan

yang baik untuk kedua belah pihak. Organisasi tidak fokus untuk memperoleh keuntungan sendiri tapi juga memikirkan keuntungan bagi publik. Dalam membuat keputusan dan kebijakan difokuskan kepada *win-win solution*, dimana organisasi dan publik sama-sama senang. Sikap saling pengertian ini yang membentuk hubungan baik organisasi dan publik berlangsung lama (*good relationship*).

Sementara itu, George Terry berpendapat bahwa dalam melaksanakan kegiatan, Humas memiliki langkah-langkah yang harus dilakukan dengan tepat. Ada empat proses dari kegiatan Humas yang dikemukakan Terry, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Perencanaan adalah persiapan suatu kegiatan atau tindakan berdasarkan data dan fakta yang telah dicari terlebih dahulu. Pengorganisasian adalah kegiatan menyusun pembagian kerja, struktur organisasi, dan pembagian sumber daya dalam organisasi. Pelaksanaan adalah kegiatan yang menggerakkan orang-orang supaya suka dan dapat bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengawasan adalah kegiatan untuk mengevaluasi kegiatan yang telah dilakukan, dilihat dari persiapan, output, dan *outcome*.

2.2.4 Target sasaran Humas

Segala kegiatan yang dilakukan oleh Humas di dalam organisasi tentunya ditujukan untuk publik. Kegiatan tersebut dilaksanakan sebagai bentuk upaya Humas dalam menjalin hubungan baik antara organisasi dengan publik dan itu akan berpengaruh kepada reputasi organisasi. Secara umum, publik dari segala kegiatan Humas ada dua, yaitu publik internal dan eksternal. Publik internal adalah publik yang ada di dalam organisasi seperti karyawan dan jajaran direksi. Publik eksternal adalah publik yang ada di luar organisasi seperti media, *stakeholder*, *stockholder*, dan lain-lain. Semua publik tersebut harus memiliki opini yang baik mengenai organisasi. Melalui opini tersebut, organisasi akan memperoleh dukungan dari publik dalam menjalankan segala kegiatan dan reputasi organisasi di mata publik pun akan semakin baik.

Menurut Cutlip Center & Broom (2009), sasaran dari kegiatan yang dilakukan Humas, antara lain *mutual understanding* yaitu adanya saling

pengertian antara organisasi dengan publiknya, baik internal maupun eksternal; *mutual appreciation* yaitu kondisi saling menghargai antara organisasi dengan publik; *goodwill* yaitu terciptanya itikad baik di kalangan organisasi dengan publik; *good image* yaitu terbentuknya citra yang baik dan positif oleh publik terhadap organisasi; dan *tolerance* yaitu adanya toleransi antara organisasi dengan publik.

Jika dianalisis tujuan, peran dan fungsi Humas, semua berujung pada usaha untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan dan menjadikan organisasi menjadi lebih baik. Saat ini, Humas mungkin sudah dapat ditemui di berbagai organisasi. Namun tidak semua organisasi paham tentang tugas Humas tersebut. Masih banyak organisasi yang tidak bisa memaksimalkan Humas dalam mencapai tujuan dan mengefektifkan organisasi. Dibutuhkan adanya pemahaman dan penjelasan mengenai bagaimana Humas dapat menjadikan organisasi menjadi lebih efektif.

2.3 Excellence Theory Public Relations

Berawal dari pertanyaan mengenai bagaimana caranya Humas dapat menjalankan pertannya dan menjadikan organisasi menjadi lebih efektif, Grunig melakukan studi bersama timnya dan menghasilkan Excellence Theory. *Excellence Theory* merupakan teori yang memaparkan mengenai cara Humas untuk berperan dalam manajerial, membantu organisasi dalam mencapai tujuan, dan membantu organisasi menjadi lebih efektif. Di dalam *Excellence Theory* terdapat *Excellence Communication* sebagai kunci untuk meraih keberhasilan suatu organisasi. Keberhasilan dalam menerapkan *Excellence Communication* tersebut, salah satunya bertumpu pada totalitas Humas dalam menjalankan fungsi dan perannya. Humas akan menjadi komunikator untuk meningkatkan keefektifan komunikasi di dalam organisasi secara internal dan eksternal.

Excellence Theory berasal dari *Excellence Study* yang dilaksanakan oleh James Grunig dan rekan-rekannya pada tahun 1985. *Excellence Study* merupakan penelitian yang disponsori oleh *International Association of Business Communicator (IABC) Research Foundations*. *Excellence Study* ini dilatarbelakangi atas dasar dua pertanyaan, yaitu: (Botan, 2006:24)

1. Bagaimana Humas berperan dalam meningkatkan efektivitas organisasi dan sejauh mana kontribusinya?
2. Apa saja karakteristik fungsi Humas yang paling memungkinkan dalam meningkatkan efektivitas organisasi?

Grunig beserta tim penelitiannya ingin mengetahui lebih dalam mengenai peran Humas di dalam organisasi. Untuk menjawab dua pertanyaan tersebut, Grunig dan tim melakukan penelitian kuantitatif berupa survey melalui kuisisioner yang melibatkan 327 organisasi yang ada di Amerika Serikat, Inggris, dan Kanada. Kuisisioner yang berisikan pertanyaan mengenai Humas dan efektivitas organisasi tersebut diisi oleh 407 *Senior Communication Officer*, 292 CEO, dan 4631 karyawan (sekitar 14 karyawan tiap organisasi). Hasil dari penelitian tersebut memberikan motivasi bagi Grunig dan rekan-rekan mengenai tujuan dari studi mereka mengenai *Excellence Theory*, yaitu untuk mengidentifikasi karakteristik dari departemen komunikasi yang *Excellence* dan untuk memahami bagaimana Humas yang *excellent* menjadikan organisasi efektif (J. E. Grunig, 1992). Penelitian kuantitatif ini merupakan penelitian fase pertama yang dilakukan pada tahun 1991-1992. Hasil dari penelitian ini dipublikasikan kepada publik pada tahun 1992, dan menjadi babak baru perkembangan Humas (Grunig, 1992: 10).

Di bawah ini, terdapat tabel faktor-faktor *Excellence Communication* yang digunakan Grunig pada penelitian kuantitatif. Secara umum, faktor ini terbagi atas tiga bagian *Excellence Communication* yaitu dasar pengetahuan, harapan bersama dengan koalisi dominan, dan budaya organisasi partisipatif. Bagian dasar pengetahuan dilihat dari pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki Humas atau *top communicator* (TC) organisasi. Harapan bersama mengenai komunikasi dilihat dari sudut pandang Humas atau *top communicator* perusahaan dan pimpinan organisasi atau CEO. Sedangkan budaya organisasi dilihat dari sudut pandang karyawan.

Tabel 2.2 Faktor-Faktor *Excellence Communication*

<i>Excellence Communication</i>	Sumber
<p>Dasar pengetahuan dari departemen komunikasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pengetahuan untuk memainkan peran manajer komunikasi • Pengetahuan untuk menggunakan model komunikasi dua arah yang simetris • Pengetahuan untuk menggunakan model komunikasi dua arah yang tidak simetris 	<p>TC TC TC</p>
<p>Harapan bersama mengenai komunikasi dengan manajemen senior</p> <ul style="list-style-type: none"> • Penghargaan yang diberikan koalisi dominan terhadap komunikator • Dukungan yang diberikan koalisi dominan kepada komunikasi • Kontribusi departemen komunikasi terhadap perencanaan strategis • Laporan komunikator terbaik memainkan peran manajer komunikasi • Laporan komunikator terbaik memainkan peran pemberi saran senior • Permintaan yang diterima untuk pelaksanaan komunikasi dua arah simetris • Permintaan yang diterima untuk pelaksanaan komunikasi dua arah tidak simetris • Dukungan yang diberikan koalisi dominan kepada komunikasi • Penghargaan yang diberikan koalisi dominan terhadap komunikator • Pentingnya pengetahuan komunikasi dengan kelompok kelompok eksternal • Permintaan terhadap pelaksanaan komunikasi dua arah 	<p>TC TC TC TC TC TC CEO CEO CEO CEO CEO CEO CEO CEO CEO CEO</p>

<p>simetris dari koalisi dominan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permintaan terhadap pelaksanaan komunikasi dua arah tidak simetris dari koalisi dominan • Permintaan terhadap peran manajer komunikasi dari koalisi dominan • Permintaan terhadap pemberi nasehat senior dari koalisi dominan • Kontribusi dari departemen komunikasi terhadap perencanaan strategis 	
<p>Budaya organisasi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Budaya organisasi partisipatif 	EMP/Karyawan

(D.M. Dozier, L. A. Grunig, J. E. Grunig, 1995)

Keterangan : TC : *Top Communicator* (Humas atau pihak yang bertindak sebagai komunikator di dalam suatu organisasi).

CEO : direktur utama, jajaran direksi atau koalisi dominan yang lain (Pihak yang memiliki kekuasaan dan wewenang di dalam organisasi).

Karyawan (Pihak yang bekerja di dalam organisasi).

Tabel di atas berisikan poin-poin penting dari *Excellence Communication*. Kelompok dasar pengetahuan komunikasi berkaitan dengan pengetahuan yang dimiliki oleh departemen komunikasi atau Humas sebagai komunikator dalam menjalankan peran dan fungsinya terutama peran manajerial dan komunikasi dua arah. Kelompok harapan bersama mengenai komunikasi dengan manajer senior (koalisi dominan) membahas mengenai pentingnya dukungan dari pimpinan organisasi terhadap komunikasi dua arah dan program komunikasi yang dilakukan Humas. Kelompok yang terakhir adalah budaya organisasi yang membahas mengenai kondisi yang mendukung kegiatan Humas dan program komunikasi. Budaya organisasi juga berkaitan dengan pola komunikasi dalam lingkup organisasi yang tidak hanya melibatkan karyawan departemen komunikasi atau staf Humas melainkan juga seluruh karyawan yang ada di organisasi.

Pada tahun 1994, Grunig dan tim kembali melakukan penelitian *Excellence Study* untuk memperoleh hasil yang lebih mendalam mengenai *Excellence Theory*. Penelitian yang menjadi fase kedua dari *Excellence Study* ini merupakan penelitian kualitatif berupa studi kasus dan wawancara kepada 24 organisasi dari 324 organisasi yang ikut pada penelitian fase pertama. Pada penelitian fase kedua ditemukan hasil yang lebih mendalam mengenai *Excellence Theory*.

Excellence Theory adalah alat yang dapat membantu organisasi untuk berkomunikasi dengan lebih efektif dan membangun hubungan baik dengan publik. Melalui *Excellence Theory*, organisasi dapat lebih memahami publik dan publik juga lebih mengenal organisasi. Selain itu, *Excellence Theory* merupakan teori yang memaparkan bentuk ideal dari peran Humas di dalam organisasi, dimana Humas memiliki pengetahuan yang baik mengenai perannya dan manajemen strategi, turut berperan dalam menjalankan manajemen strategi organisasi, dan membangun komunikasi yang simetris antara organisasi dengan publik, sehingga organisasi dapat bertahan dan berkembang menjadi lebih baik.

Di dalam *Excellence Theory* terdapat *Excellence Communication* yang merupakan gambaran mengenai konsep Humas yang ideal di dalam organisasi. *Excellence Communication* akan memberikan gambaran mengenai peran Humas yang baik dalam mendukung efektifitas dan keberhasilan organisasi. Aspek-aspek yang terkait dengan *Excellence Communication* akan dijelaskan pada subbab selanjutnya.

2.4 Excellence Communication

Dalam meneliti peran Humas di dalam organisasi, Grunig dan tim melakukan penelitian kuantitatif dan kualitatif yang menghasilkan *Excellence Theory*. Di dalam *Excellence Theory* terdapat *Excellence Communication* yang menjadi kunci dalam meneliti peran ideal Humas. *Excellence Communication* merupakan bentuk ideal yang dihasilkan Grunig dan tim mengenai Humas, dimana Humas di organisasi memiliki kemampuan dalam manajemen strategi dan menjalankan komunikasi yang dinamis antara organisasi dengan publik internal

maupun eksternal, karena berpengaruh kepada kelangsungan dan pertumbuhan organisasi.

Studi mengenai *Excellence Communication* ini sangat penting di dalam penelitian untuk membantu memberikan gambaran mengenai peran Humas dan fungsi komunikasi yang ideal di dalam organisasi. Pada penelitian ini, penggunaan *Excellence Communication* bertujuan untuk membantu peneliti memahami dan mengetahui bagaimana peran Humas dalam manajemen komunikasi, pola komunikasi yang semestinya diterapkan di organisasi dan budaya organisasi yang dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan.

Elemen di dalam *Excellence Communication* bersifat universal, dimana penerapannya tidak berbeda dan tidak tergantung kepada jenis, besar, dan lokasi organisasinya. *Excellence Communication* dapat diterapkan di organisasi profit (korporat), organisasi non profit, lembaga pemerintah, dan asosiasi profesional. Penerapannya juga tidak memandang negara, organisasi di berbagai negara di Amerika, Eropa, Asia, dan lainnya dapat menerapkan konsep *Excellence Communication*.

Selain itu, Grunig juga melakukan studi kasus mengenai Excellence Communication. Pada tahun 1980, sebuah bank darah telah menunjukkan penerapan *Excellence Communication* sangat baik dalam mengatasi krisis melalui program media relations. Pada saat itu virus HIV sedang merebak sehingga membuat orang-orang takut untuk menyumbangkan darah karena ancaman tertular virus HIV. Hal ini membuat banyak bank darah yang mengalami penurunan yang signifikan dalam pasokan darah 13% - 15%. Namun ada satu bank darah yang menjalankan *media relations* dengan sangat baik. Komunikator bank darah tersebut dapat meyakinkan publik bahwa menyumbangkan darah tidak akan memberikan resiko untuk tertular virus HIV. Program *media relation* dilakukan bank darah tersebut membuat penurunan pasokan darah mereka pada masa krisis tersebut hanya sebesar 3%.

Keberhasilan bank darah tersebut dalam mengatasi krisis dikarenakan Humasnya memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam menjalankan perannya. Tidak hanya pada peran sebagai teknisi komunikasi, Humas bank darah tersebut lebih menjalankan peran manajerialnya. Ia melihat situasi dan opini publik yang

takut untuk menyumbangkan darah. Kemudian ia menyampaikan informasi yang diperoleh kepada pimpinan dan memberikan usulan program media relations sebagai strategi yang tepat. Humas tersebut menjalankan peran manajerialnya dalam merencanakan, mengorganisasikan, melaksanakan, hingga mengevaluasi kegiatan media relations. Hasil yang diperoleh sangat positif. Bank darah tidak mengalami kekurangan stok darah yang signifikan dan publik di sekitar bank darah tersebut tidak takut untuk menyumbangkan darah.

Sementara itu, seorang wanita bekerja di bagian komunikasi di perusahaan kecil di bagian selatan Amerika Serikat tidak bisa mengerjakan peran dan tugas sebagaimana mestinya. Perusahaan tempat ia bekerja merupakan salah satu perusahaan yang diteliti Grunig dalam penelitian kuantitatif pada tahun 1990. Dari hasil penelitian diketahui bahwa perusahaannya tersebut memiliki nilai yang sangat rendah dalam penerapan *Excellence Communication*. Namun dari hasil wawancara yang dilakukan kepada wanita tersebut diketahui bahwa wanita tersebut adalah orang yang sangat cerdas, yang paham dalam menjalankan manajemen strategi, dan komunikasi dua arah. Sayangnya kemampuan wanita tersebut tidak dapat berkembang karena pimpinannya masih menganut paham tradisional, dimana ia tidak mengerti mengenai manajemen strategi dan peran komunikator yang sesungguhnya di dalam organisasi. Pimpinan tidak memberikan ia tugas untuk membuat perencanaan manajemen strategi, *press release*, perencanaan komunikasi dengan publik, dan tugas esensial lainnya. Pimpinan hanya memberikan ia tugas yang seharusnya bukan ia mengerjakan seperti membubuhkan cap di amplop surat atau mengirim surat. Pimpinannya berpendapat itulah hal yang seharusnya ia lakukan.

Kasus di atas, memberikan gambaran penerapan *Excellence Communication* dalam berbagai situasi dan kondisi organisasi. Kenapa? Hal ini akan terjawab melalui penjelasan mengenai karakteristik yang dimiliki *Excellence Communication* di bawah ini.

1. *Excellence Communication* adalah konsep yang dapat diterapkan secara universal di setiap organisasi. Konsepnya dapat diterapkan dimana saja, di Amerika, Eropa, Kanada, tempat Grunig melakukan penelitian *Excellence Study*, atau Korea dan Bosnia yang telah

mencoba meneliti penerapannya di sana, hingga Indonesia. Semua organisasi yang ada di berbagai negara dapat menerapkannya. Selain itu, *Excellence Communication* dapat diterapkan di berbagai jenis organisasi, seperti korporat, organisasi non profit, asosiasi profesional, dan lembaga pemerintah. Di Indonesia, penerapan *Excellence Communication* dapat dilakukan karena sifatnya yang universal. Lembaga negara yang memiliki birokrasi seperti lembaga Dewan Perwakilan Rakyat (DPR), Mahkamah Konstitusi (MK), dan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK); lembaga swadaya masyarakat; asosiasi pekerja; hingga lembaga perbankan seperti BNI, BI, BRI, dan BTN pun dapat dijadikan objek penerapan *Excellence Communication*. Jadi, organisasi yang ada di Indonesia hampir semuanya dapat diterapkan *Excellence Communication* meskipun akan memberikan hasil yang berbeda karena berkaitan dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut.

2. Tidak satu pun organisasi yang menjalankan *Excellence Communication* dengan sempurna. Kebanyakan organisasi yang sudah menjalankan *Excellence Communication* memperoleh nilai yang di atas rata-rata, tapi tidak ada yang memperoleh nilai sempurna secara prakteknya. Seperti studi kasus bank darah yang telah dijelaskan sebelumnya, bank darah tersebut berhasil mengatasi krisis melalui program media relations. Bank darah tersebut telah memenuhi penerapan *Excellence Communication*, namun bukan berarti bank darah tersebut telah memperoleh nilai yang sempurna dalam *Excellence Communication* karena masih banyak aspek yang harus dipenuhi.
3. *Excellence Communication* tidak akan terwujud jika kemampuan Humas di dalam organisasi tidak diimbangi dengan dukungan pimpinan. Sebagus apapun kualitas Humas tersebut, tidak akan bisa menghasilkan suatu program yang *excellent* jika pimpinannya tidak memiliki nilai yang sama dengan Humas (*shared expectation*). Dari studi kasus wanita yang bekerja di bagian departemen komunikasi di

perusahaan Amerika, dapat dilihat gambaran mengenai pentingnya dukungan pimpinan dalam keberhasilan kerja karyawan. Wanita tersebut memiliki pengetahuan yang baik mengenai peran teknis dan manajerial Humas, namun ia tidak bisa menjalankan perannya tersebut karena pimpinannya tidak sependapat dengannya dalam pemahaman mengenai Humas dan komunikasi. Hal ini menyebabkan perusahaan tempat ia bekerja menjadi salah satu perusahaan dengan nilai penerapan *Excellence Communication* terendah meskipun ia sebagai sumber daya telah memenuhi kriteria yang *excellent*

4. Dalam menerapkan *Excellence Communication*, Humas dituntut untuk memiliki pengetahuan mengenai manajemen strategi dan komunikasi dua arah. Humas harus bisa menjalankan fungsi manajemen seperti merancang program komunikasi yang memenuhi keinginan pimpinan dan publik. Humas juga harus menjalankan fungsi komunikasi dua arah, dimana Humas menjalin komunikasi dengan publik dan memperoleh informasi mengenai keinginan dan opini publik terhadap organisasi. Informasi dan data tersebut disampaikan kepada pimpinan sebagai bahan pertimbangan dalam membuat keputusan dan kebijakan. Setelah keputusan dan kebijakan dibuat, Humas mengomunikasikannya kembali kepada publik dan melihat opini publik terhadap itu. Begitu selanjutnya alur komunikasi dua arah yang dilakukan Humas terhadap organisasi dan publik.

Sementara itu, untuk hubungannya dengan fungsi organisasi lain, Gillis berpendapat bahwa *Excellence Communication* memiliki dua karakteristik, yakni (Gillis, 2006:12)

1. Humas harus terintegrasi dengan fungsi komunikasi

Excellence Communication mengintegrasikan semua program komunikasi ke dalam satu departemen atau menyediakan mekanisme untuk mengkoordinasikan program yang dijalankan oleh departemen yang berbeda-beda. Jika hal tersebut tidak terjadi, Humas akan kesulitan mengidentifikasi dan membangun hubungan dengan publik

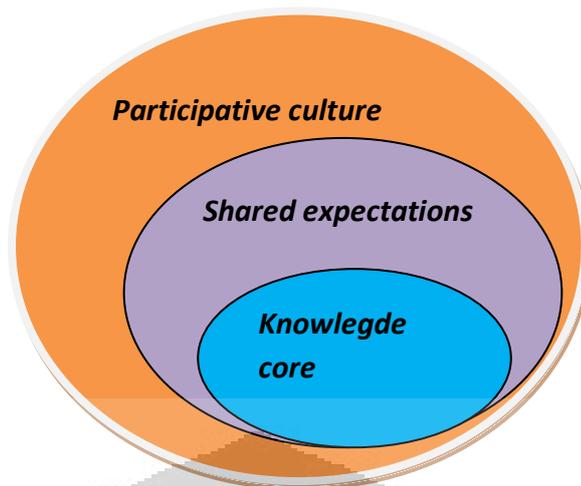
yang begitu luas. Peran Humas dalam manajemen strategis akan terbatas.

2. Fungsi manajemen Humas harus terpisah dengan fungsi lainnya
Sekalipun fungsi komunikasi dalam satu organisasi telah terintegrasi, fungsi tersebut tidak dapat ditempatkan pada departemen lain yang tugas utamanya bukan komunikasi. Banyak organisasi memisahkan fungsi komunikasi dengan menempatkan komunikasi sebagai alat untuk departemen lain, seperti pemasaran.

Karakteristik yang dimiliki *Excellence Communication* dianggap ideal dalam melihat peran Humas atau departemen komunikasi. Hal ini menjadikannya sebagai pilihan yang tepat untuk diterapkan di dalam organisasi (Grunig, 1995:6). Sinergi dari semua aspek *Excellence Communication* menjadikan organisasi semakin efektif dan berhasil.

2.4.1 Tiga Bulatan dari *Excellence Communication*

Untuk memperoleh penerapan ideal dari Humas di dalam organisasi, *Excellence Communication* terdiri dari 3 bulatan (*sphere*). Pertama, bulatan yang terletak di tengah yaitu *knowledge core* atau dasar pengetahuan yang dimiliki Humas. Pengetahuan ini mencakup pengetahuan mengenai peran manajerial dan komunikasi dua arah, dan fungsinya sebagai komunikator di dalam organisasi. Bulatan kedua yang terletak di luar bulatan pertama adalah *shared expectation* yaitu harapan bersama dengan koalisi dominan mengenai komunikasi dua arah. Koalisi dominan adalah orang yang memiliki kekuasaan dan kendali di dalam organisasi. Kemudian bagian terluar dari *Excellence Communication* adalah *participative culture* yaitu budaya organisasi yang partisipatif. Tiga bulatan *Excellence Communication* dapat dilihat pada gambar 2.1.



Gambar 2.1 Tiga bulatan *Excellence Communication*
(Dozier, 1995:10)

Tiga bulatan *Excellence Communication* bekerja saling berkaitan dan mempengaruhi. Jika satu bulatan tidak terpenuhi maka *Excellence Communication* tidak akan terwujud, Humas tidak bisa berperan dengan baik, dan tujuan untuk menjadikan organisasi efektif akan sia-sia. Dasar pengetahuan yang dimiliki Humas tidak dapat dilaksanakan di dalam organisasi sebagaimana mestinya, jika pimpinan sebagai koalisi dominan tidak mendukung dan tidak memiliki harapan yang sama dengan Humas mengenai komunikasi dua arah. Hal ini juga bisa berlaku sebaliknya dimana pimpinan memiliki harapan mengenai komunikasi dua arah, namun Humas tidak memiliki dasar pengetahuan mengenai itu, maka *Excellence Communication* juga tidak akan terwujud. Begitu pun dengan budaya dalam organisasi yang juga berperan penting, sama dengan dasar pengetahuan dan dukungan koalisi dominan. Peneliti akan menjelaskan tiga bulatan *Excellence Communication* beserta aspek-aspek di dalamnya yang menjadi penting untuk diterapkan oleh Humas atau departemen komunikasi.

2.4.2 Bulatan Pertama : Dasar Pengetahuan (*Knowledge core*)

Di setiap organisasi, Humas atau departemen komunikasi dituntut untuk memiliki pengetahuan dan pengalaman dalam bidang kehumasan. Secara umum, kemampuan Humas di dalam organisasi adalah kemampuan dalam menulis *press release*, membuat *advertorial*, media inggriya, melakukan publikasi mengenai

event dan berbagai kemampuan lainnya. Namun sebaik apapun kemampuan tersebut, belum bisa dikatakan telah memenuhi peran Humas di organisasi. Kemampuan Humas dalam bagian teknis komunikasi tidak menjadi poin yang menunjukkan organisasi tersebut telah *excellent*. Terdapat dua pengetahuan yang harus dimiliki Humas dalam penerapan *Excellence Communication*, yaitu pengetahuan mengenai peran manajerial dan komunikasi dua arah.

2.4.2.1 Pengetahuan untuk Menjalankan Peran Manajerial

Organisasi dapat dikatakan telah menjalankan *Excellence Communication* ketika Humas organisasi tersebut memiliki pengetahuan dan pengalaman mengenai peran manajerial (Dozier, 1995:11). Peran manajerial adalah tanggung jawab Humas dalam menjalankan manajemen semua program komunikasi organisasi, terutama manajemen strategi. Humas dituntut untuk bisa menghasilkan strategi dan program-program yang dapat menguntungkan organisasi.

Kebanyakan dalam departemen komunikasi, terdapat sejumlah teknisi yang mengetahui bagaimana cara menghasilkan publisitas untuk organisasi. Terdapat orang-orang yang mengetahui bagaimana menjawab pertanyaan media, menyediakan sumber materi dan materi tambahan terkait berita – berita penting yang berhubungan dengan organisasi. Itu semua merupakan strategi dari komunikasi satu arah, dimana komunikator yaitu Humas menyampaikan informasi dari organisasi kepada publik. Keahlian komunikasi satu arah ini tentunya dimiliki oleh organisasi *excellent* dan yang kurang *excellent*. Namun komunikasi satu arah tidak merujuk kepada *Excellence Communication*.

Pengetahuan Humas mengenai peran manajerial menjadi nilai yang membedakan organisasi yang *excellent* dan yang kurang *excellent* (*less than excellent*). Di dalam organisasi yang *excellent*, Humas mengerti akan peran manajerialnya. Humas melakukan manajemen program komunikasi organisasi mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi. Sedangkan pada organisasi yang kurang *excellent*, peran Humas hanya sebagai teknisi komunikasi. Humas tidak paham dengan peran manajerial sehingga ia tidak bisa melakukan manajemen terhadap program komunikasi dan menyebabkan komunikasi menjadi tidak efektif.

Di dalam buku *Manager Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*, Dozier dan Grunig (1995) mengemukakan tentang pengetahuan mengenai peran manajerial yang harus dimiliki oleh Humas. Pengetahuan tersebut akan mengiringi Humas dan organisasi ke dalam *Excellence Communication*. Pengetahuan mengenai peran manajerial dikategorikan ke dalam empat bagian antara lain:

1. Pengetahuan untuk melakukan penelitian atau riset
 - Melaksanakan pengamatan lingkungan
 - Memutuskan hubungan masyarakat untuk organisasi
 - Menggunakan penelitian untuk publik-publik tertentu
 - Melaksanakan penelitian evaluatif
2. Manajemen strategis dan operasional
 - Membangun strategi untuk menyelesaikan masalah-masalah Humas dan komunikasi
 - Merancang tanggapan organisasi terhadap isu
 - Membangun sarana dan tujuan untuk departemen komunikasi
 - Mempersiapkan keuangan organisasi
 - Mengatur orang-orang
3. Pengetahuan negosiasi
 - Negosiasi dengan kelompok aktivis
 - Membantu manajemen untuk memahami pendapat dari publik-publik tertentu
 - Menggunakan teori untuk resolusi konflik dan berurusan dengan publik
4. Pengetahuan persuasi
 - Mempengaruhi publik bahwa organisasi adalah pihak yang benar dalam menghadapi isu
 - Menggunakan teori perilaku dalam kampanye
 - Membuat publik bersikap sesuai dengan keinginan organisasi

Seiring dengan perkembangan Humas, peran manajerial tidak hanya mencakup empat bagian di atas. Peran Humas yang juga dikategorikan ke dalam

peran manajerial adalah peran sebagai teknisi komunikasi. Kemampuan Humas sebagai teknisi komunikasi biasanya terkait dengan kemampuannya dalam menulis, desain, fotografi, dan publikasi. Hasil konkret dari kerja Humas sebagai teknisi komunikasi adalah produk-produk komunikasi yang berupa *press release*, *advertorial*, majalah perusahaan untuk internal dan eksternal, *annual report*, *press conference*, *media gathering*, *media visit*, dan lain-lain.

Peran Humas yang juga tidak bisa diabaikan adalah sebagai *public information*, dimana Humas menyampaikan segala informasi mengenai organisasi kepada publik. Humas menyampaikan seluruh informasi yang harus diketahui kepada publik. Informasi yang disampaikan tidak hanya berupa iklan atau berita untuk mempromosikan organisasi, tetapi juga berita mengenai kinerja, pencapaian organisasi, dan lainnya. Dalam peran *public information*, Humas bertindak sebagai jurnalis yang menyampaikan segala berita baru mengenai organisasi kepada publik. Humas melakukan keterbukaan informasi kepada publik dengan tujuan agar publik semakin mengenal dan dekat dekat dengan organisasi.

2.4.2.2 Pengetahuan untuk Menjalankan Komunikasi Dua Arah

Selain menjalankan peran manajerial, dasar pengetahuan yang harus dimiliki Humas adalah pengetahuan mengenai komunikasi dua arah. Komunikasi dua arah adalah komunikasi yang di dalamnya terjadi pertukaran informasi, hubungan timbal balik, saling memberi dan menerima pesan antara organisasi dengan publik. Organisasi dan publik menjalankan dua peran sekaligus yaitu sebagai penyampai dan penerima informasi.

Selama ini banyak publik yang merasa bahwa Humas adalah pihak yang paling paham mengenai komunikasi yang ideal di dalam organisasi. Namun dalam prakteknya tidak semua Humas tahu mengenai komunikasi yang baik bagi organisasi. Padahal pengetahuan mengenai komunikasi menjadi hal yang mempengaruhi penerapan *Excellence Communication* dan salah satu faktor untuk menjadikan organisasi yang efektif.

Pengetahuan mengenai komunikasi dua arah menjadi poin yang membedakan organisasi yang *excellent* dengan yang kurang *excellent* (*less than excellent*). Organisasi yang *excellent* menjalankan komunikasi dua arah dimana

alur komunikasi organisasi dengan publik berlangsung timbal balik. Sedangkan organisasi yang kurang *excellent (less than excellent)* cenderung menjalankan komunikasi satu arah yang statis dan tidak banyak pertukaran informasi karena organisasi hanya menyampaikan informasi tapi tidak melihat respon dan opini dari publik.

Komunikasi dua arah terbagi atas dua jenis, yaitu *two way asymmetrical communication* dan *two way symmetrical communication*. *Two way asymmetrical communication* atau komunikasi dua arah yang asimetris adalah komunikasi yang dilakukan dengan tujuan untuk mempengaruhi publik untuk bertindak seperti apa yang diinginkan organisasi. Komunikasi ini tidak berusaha untuk mempengaruhi koalisi dominan dan senior manajemen untuk mengubah cara berpikir mengenai keputusan atau kebijakan, sehingga komunikasi dua arah yang asimetris ini dikenal juga dengan istilah *zero – sum game*, dimana organisasi akan menang ketika publik kalah.

Poin penting dari komunikasi dua arah yang asimetris adalah mempengaruhi publik untuk memberitahukan organisasi adalah pihak yang benar dari suatu isu, mengajak dan membentuk publik untuk bertindak sesuai dengan yang diinginkan organisasi, memanipulasi publik, dan menggunakan teori sikap dalam melakukan kampanye (Dozier, 1995:46). Dapat dikatakan komunikasi dua arah yang asimetris masih berfokus untuk mencapai tujuan organisasi melalui persuasi publik dan kurang memanfaatkan negosiasi dengan publik.

Two way symmetrical communication atau komunikasi dua arah yang simetris adalah komunikasi yang digunakan sebagai alat untuk bernegosiasi dan bekerja sama. Komunikasi dua arah yang simetris adalah karakteristik komunikasi organisasi yang bersedia untuk mendengarkan dan merespon perhatian atau keinginan dari stakeholder. Grunig mengemukakan "*Excellent organization 'stay close' to their customers, employees, and other strategic constituencies*" (Grunig, 1992:16). Organisasi yang *excellent* akan mempertimbangkan opini dan keinginan dari publiknya, internal dan eksternal demi kelangsungan dan perkembangan organisasi.

Komunikasi simetris mengandung nilai yang sama dengan konsep *communicative action* yang dikemukakan oleh Habermasian pada tahun 1987

yang berdasarkan sudut pandang publik, dimana meletakkan tujuan organisasi dan keinginan publik di posisi yang sama. Komunikasi simetris menawarkan kemungkinan koalisi dominan dan senior manajemen untuk mengubah kebijakan organisasi. Komunikasi dua arah yang simetris merupakan *win win solution* bagi organisasi dan publik, dimana ini menjadi *positive – sum game*. Organisasi dan publik bisa sama-sama menang dalam negosiasi.

Karakteristik komunikasi simetris adalah melakukan negosiasi dengan kelompok aktivis, menggunakan teori resolusi konflik ketika berhadapan dengan publik, membantu manajemen untuk memahami opini kelompok tertentu, dan menentukan bagaimana publik menilai organisasi (Dozier, 1995:46). Pengetahuan tentang komunikasi simetris sangat dibutuhkan oleh Humas karena Humas dapat berkomunikasi dengan publik untuk menemukan keinginan dan opini mereka sehingga bisa menghasilkan kebijakan dan keputusan yang melayani mereka dengan lebih baik.

Komunikasi simetris menekankan kepada upaya untuk mengubah opini dan kebiasaan manajemen terhadap publik. Berbeda dengan komunikasi asimetris yang menekankan pada upaya untuk mengubah opini publik agar sejalan dengan organisasi (Dozier, 1995:95). Praktek komunikasi simetris membutuhkan waktu yang relatif lama karena lebih mengarah kepada sebuah proses dibanding kegiatan yang instan. Namun dampak dari komunikasi simetris lebih baik daripada komunikasi asimetris dalam pencapaian tujuan organisasi (Grunig, 2001:13).

Dalam menjalankan aktivitas organisasi, kedua jenis komunikasi dua arah di atas berperan secara situasional. Di satu sisi organisasi membutuhkan adanya komunikasi asimetris yang ditujukan untuk melakukan persuasi. Namun di sisi lain komunikasi simetris untuk bernegosiasi juga dibutuhkan. Murphy (1991) menyarankan organisasi untuk melakukan *mixed motive* dalam berkomunikasi. Organisasi hendaknya menggunakan dua jenis komunikasi demi memudahkan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, Humas atau komunikator harus bisa memberikan saran kepada koalisi dominan dan tahu bagaimana menggunakan komunikasi asimetris dan simetris. Organisasi harus tahu secara jelas kapan harus berkompromi dan kapan harus bernegosiasi sehingga tidak merugikan organisasi maupun publik.

Dari pembahasan di atas, dapat diketahui bahwa aspek pertama dari *Excellence Communication* yang harus dimiliki oleh Humas di dalam organisasi adalah dasar pengetahuan Humas mengenai peran manajerial dan komunikasi dua arah. Peran manajerial adalah keseluruhan peran yang dijalankan Humas yang terkait dengan manajemen komunikasi seperti manajemen strategi dan operasional, pelaksanaan riset, negosiasi, persuasi, peran teknisi komunikasi, dan *public information*. Selain itu, pengetahuan yang juga harus dimiliki Humas adalah pengetahuan mengenai komunikasi dua arah, dimana terjadi komunikasi yang interaktif antara organisasi dengan publik.

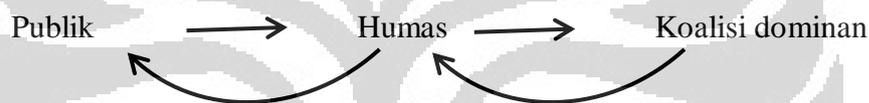
Setelah membahas pengetahuan yang harus dimiliki Humas meliputi pengetahuan tentang peran manajerial dan komunikasi dua arah, maka pengetahuan ini harus diseimbangkan dengan dukungan dari pimpinan. Dukungan dan pemahaman yang sama antara Humas dan pimpinan memegang peranan penting dalam penerapan *Excellence Communication*. Selanjutnya akan dibahas mengenai peran pimpinan sebagai koalisi dominan dalam mendukung program komunikasi dan kegiatan Humas.

2.4.3 Bulatan Kedua : Harapan Bersama Mengenai Komunikasi Dengan Koalisi Dominan (*Shared expectation*)

Untuk membentuk organisasi yang *excellent*, Humas harus memiliki dasar pengetahuan dan pengalaman. Dasar pengetahuan tersebut meliputi pengetahuan mengenai peran manajerial dan komunikasi dua arah. Humas harus bisa melakukan komunikasi dua arah (simetris dan asimetris) dalam bernegosiasi atau mempersuasi manajer senior dan publik untuk menciptakan hubungan yang saling menguntungkan.

Dasar pengetahuan dan pengalaman tidak cukup untuk menciptakan *Excellence Communication*. Untuk membuat dasar pengetahuan dan pengalaman dapat digunakan di organisasi, Humas harus menjalin hubungan dengan koalisi dominan. Hal ini bertujuan untuk memenuhi bulatan tengah yang ada di *Excellence Communication*, *shared expectation*. *Shared expectation* adalah harapan bersama yang diakui komunikator dan koalisi dominan mengenai komunikasi organisasi.

“The dominant coalition is the group of individuals within an organization who have the power to determine its mission and goals” (Grunig, Grunig, & Dozier, 2002:141). Koalisi dominan adalah orang yang memiliki kuasa dan kendali dalam menentukan arah di dalam organisasi. Harapan bersama mengenai komunikasi adalah pemahaman mengenai komunikasi dua arah. Koalisi dominan paham secara jelas maksud dari komunikasi dua arah simetris dan asimetris sehingga dapat mendukung program komunikasi dua arah yang dilakukan Humas. Tanpa adanya dukungan dari koalisi dominan terhadap program Humas, maka tidak akan tercipta *Excellence Communication*. Humas memperoleh opini dari publik yang harus disampaikan kepada koalisi dominan terkait dengan kebijakan atau keputusan organisasi, namun tanpa adanya dukungan dari koalisi dominan, opini tersebut tidak memperoleh respon yang baik dari koalisi dominan.



Gambar 2.2 : alur komunikasi antara publik dengan koalisi dominan yang ideal

Humas menjalankan salah satu tugas dari peran manajerialnya yaitu riset terhadap publik. Humas yang berperan sebagai *boundary spanner*, *environment scanner*, dan *early warning system* melakukan penelitian terhadap publik untuk memperoleh data mengenai penilaian, opini, dan keinginan publik terhadap organisasi. Data yang diperoleh melalui penelitian disampaikan oleh Humas kepada koalisi dominan. Berdasarkan data, Humas memberikan saran kepada koalisi dominan dalam proses pembuatan keputusan atau kebijakan. Humas memberikan strategi dan rancangan program yang dapat dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi dan menguntungkan publik.

Setelah mempertimbangkan masukan dari Humas, koalisi dominan membuat keputusan dan kebijakan. Selanjutnya Humas bertanggung jawab untuk menyampaikan kebijakan organisasi kepada publik dan melihat kembali respon maupun tanggapan publik terhadap kebijakan tersebut. Dengan demikian, alur

komunikasi publik dan organisasi dapat berjalan lancar dan Humas dapat menjalankan perannya sebagai komunikator dengan baik.

Kesamaan dan dukungan koalisi dominan terhadap komunikasi dua arah menjadi hal yang membedakan organisasi *excellent* dengan yang kurang *excellent*. Organisasi yang *excellent* memiliki koalisi dominan yang mengerti komunikasi dua arah sebagai komunikasi ideal dalam organisasi. Koalisi dominan mempercayakan Humas sebagai mediator dan komunikator untuk menentukan strategi dan merancang program komunikasi yang sesuai dengan keinginan koalisi dominan dan harapan publik.

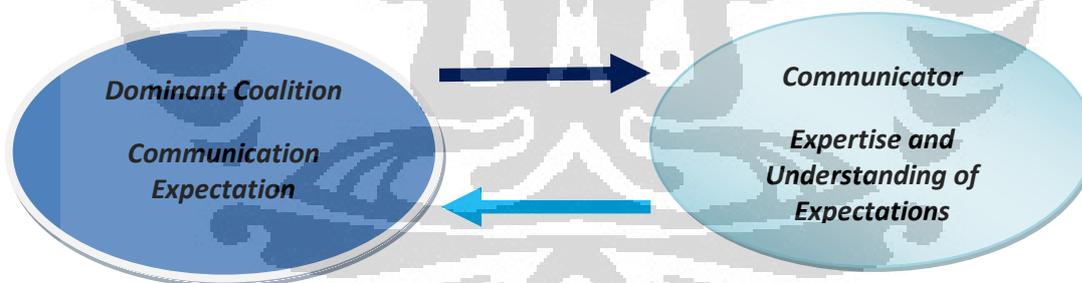
Sementara itu, koalisi dominan pada organisasi yang kurang *excellent* (*less than excellent*) masih berfokus pada komunikasi satu arah, dari manajemen ke publik. Koalisi dominan tidak mempertimbangkan keinginan dan harapan masyarakat dalam membuat kebijakan atau keputusan. Koalisi dominan hanya memikirkan cara untuk mencapai tujuan organisasi tanpa memedulikan publik. Hal ini menyebabkan tidak adanya kesamaan harapan antara Humas dan koalisi dominan mengenai komunikasi sehingga Humas tidak bisa menjadi mediator yang baik dan menyebabkan program komunikasi organisasi tidak efektif.

Cara untuk memperoleh dukungan dan harapan bersama dari koalisi dominan adalah melalui berkontribusi dalam perencanaan strategis dan pembuatan keputusan sehingga dapat memasukkan pertimbangan dari harapan publik. Humas dapat merancang program-program yang dapat bermanfaat untuk mengatasi krisis, meningkatkan nilai organisasi dan mendukung proses pencapaian tujuan organisasi.

Harapan bersama dari koalisi dominan dapat diperoleh dengan lebih mudah jika komunikator terbaik merupakan salah satu bagian dari koalisi dominan. Komunikator terbaik yang berada di koalisi dominan berada di satu meja dengan manajer senior dan koalisi dominan lainnya dalam proses pembuatan keputusan. Komunikator terbaik dapat memberikan masukan secara formal atau informal. Koalisi dominan cenderung lebih mendukung saran dari komunikator terbaik yang juga bagian dari koalisi dominan karena ia turut berkontribusi dalam proses perencanaan dan manajemen strategis.

Berdasarkan hasil penelitian kuantitatif, Grunig menyatakan bahwa adanya komunikator sebagai bagian dari koalisi dominan bukan hal penting yang harus ada tapi itu akan sangat membantu untuk menciptakan harapan bersama mengenai komunikasi dua arah dengan koalisi dominan. Di organisasi yang *excellent*, 76% komunikator terbaik di dalam organisasi adalah bagian dari koalisi dominan, sedangkan 24% komunikator bukan bagian dari koalisi dominan (Grunig, 1995:83). Dengan menjadi bagian dari koalisi dominan, manajer komunikasi dan Humas akan dianggap sebagai fungsi manajemen yang penting dan tidak sekedar sebagai bagian pendukung teknis di dalam organisasi

Jika Humas atau komunikator memiliki dasar pengetahuan mengenai peran manajerial dan komunikasi dua arah yang simetris, kemudian koalisi dominan memahami pentingnya penerapan komunikasi dua arah, maka akan muncul harapan bersama sebagai benang merah antara Humas dengan koalisi dominan. Para koalisi dominan membutuhkan *Excellence* dari para komunikator organisasi. Ketika komunikator memahami permintaan tersebut dan mampu menanggapi dengan mengirimkan *Excellence*, hubungan permintaan-pengiriman akan terbangun.



Gambar 2.3 : Hubungan antara komunikator dengan koalisi dominan

Keterangan :

-  *Demand for Excellence*
-  *Delivery for Excellence*

Gambar di atas menjelaskan adanya proses hubungan yang berlangsung antara para komunikator dan koalisi dominan. Seiring dengan berjalannya waktu, harapan dan kinerja memperkuat setiap pihak. Ketika koalisi dominan

mengharapkan para komunikator untuk berpikir secara strategis untuk memecahkan masalah atau konflik dengan publik-publik kunci, hal ini memperkuat pengetahuan atau keahlian pada departemen komunikasi untuk mengirimkan *Excellence Communication*. Ketika komunikator menanggapi secara strategis untuk membantu menyelesaikan masalah, hal ini penting bagi para koalisi dominan untuk memperkuat pandangan strategis terhadap komunikasi para koalisi dominan. Koalisi dominan hadir untuk menghargai dan mendukung departemen komunikasi. Setiap dukungan politis dari para koalisi dominan perlu untuk melengkapi kumpulan harapan bersama yang mengarahkan pada *Excellence Communication*.

Dari penjelasan di atas, dapat diambil intisari bahwa *shared expectation* adalah bagian dari *Excellence Communication* yang membahas mengenai adanya harapan bersama antara Humas dengan koalisi dominan mengenai komunikasi dua arah. Koalisi dominan yang dimaksud adalah pimpinan atau pihak yang memiliki wewenang dan kekuasaan di dalam organisasi. Di dalam aspek harapan bersama ini, dijelaskan bahwa sebaik apapun pengetahuan yang dimiliki Humas tidak akan dapat dijalankan di dalam organisasi jika tidak ada dukungan dan harapan bersama dari pimpinan terhadap Humas serta komunikasi dua arah.

Selanjutnya, dasar pengetahuan yang telah dibahas sebelumnya dan harapan bersama dengan koalisi dominan disinergikan ke dalam bagian terbesar dan terluar dari *Excellence Communication* yaitu *participative culture* (budaya organisasi partisipatif). *Participative Culture* menjadi pemenuhan dari aspek dasar pengetahuan dan harapan bersama dalam penerapan *Excellence Communication*.

2.4.4 Bulatan Ketiga : Budaya Organisasi Partisipatif (*Participative culture*)

Excellence Communication mempunyai dua bulatan inti yang harus dipenuhi yaitu dasar pengetahuan dan harapan bersama dari koalisi dominan. Ketika kedua bulatan tersebut telah terpenuhi, maka gabungan dua aspek tersebut disandarkan kepada aspek yang lebih besar yaitu *participative culture* sebagai bulatan terluar dari *Excellence Communication*. *Participative Culture* merupakan

aspek yang terkait dengan budaya organisasi yang mendukung penerapan *Excellence Communication*.

Setiap organisasi memiliki sejarah sendiri, pendekatannya sendiri dalam proses pembuatan keputusan, cara sendiri dalam memperlakukan karyawan, hingga cara untuk menghadapi dan bernegosiasi dengan publik. Begitu pula dengan budaya dan struktur yang dimiliki setiap organisasi juga berbeda-beda. Budaya organisasi adalah nilai inti dari organisasi yang menyatukan semua dimensi sosial yang ada di dalam organisasi tersebut.

An organizational structure is "the sum total of shared values, symbols, meanings, beliefs, assumptions, and expectations that organize and integrate a group of people who work together" (Grunig, Grunig, & Dozier, 2002, p. 482). Berdasarkan penelitian yang dilakukan Grunig dan tim diketahui bahwa budaya dan struktur organisasi merupakan komponen dalam *Excellence Communication*. Budaya organisasi dapat mempengaruhi cara individu yang di dalam organisasi untuk berkomunikasi satu sama lain. Ketika budaya organisasi tersebut menjalankan komunikasi satu arah seperti dari pimpinan kepada bawahan, maka komunikasi organisasi tersebut kurang *excellent*. Jika manajer senior membuat keputusan dan kebijakan organisasi hanya dari kekuatan sentral yang formal tanpa ada masukan dari departemen komunikasi, maka Humasnya kurang *excellent*.

Terdapat dua jenis budaya organisasi yaitu budaya otoriter (*authoritarian culture*) dan budaya partisipatif (*participative culture*). Budaya otoriter adalah budaya yang masih kaku, terikat pada dominasi kekuasaan, dan bersifat tertutup. Sedangkan budaya partisipatif adalah budaya organisasi yang identik dengan kerjasama, keterbukaan, dan keterbukaan. Secara garis besar perbedaan antara budaya otoriter dan partisipatif dapat dilihat dari tabel 2.3.

Tabel 2.3 Budaya partisipatif dan otoriter di dalam organisasi

Participative Culture	Authoritarian Culture
Open	Closed
Equality	Authority
Teamwork	Tradition
Empowerment	Control
Shared decision making	Centralized decision making

(Dozier&Grunig, 1995:18)

Authoritarian organizational cultures are marked by centralized control and authority. The various departments in authoritative organizational cultures do not share a common mission. Employees say managers act as if the employees they supervise don't have initiative and require constant direction". In this type of department, decisions are made by the manager without consulting staff members. These staff members are then expected to follow through on whatever decision the manager has decreed.(Dozier, 1995:140)

Organisasi dengan budaya otoriter masih terfokus kepada komunikasi asimetris, dari atas ke bawah. Sistem dan dominasi masih sangat kental di dalam budaya otoriter, menekan karyawan, ide dan perencanaan strategi hanya berasal dari koalisi dominan atau manajer senior. Kontrol dari pimpinan sangat kuat pada budaya ini sehingga karyawan cenderung merasa tidak nyaman bekerja dan mengakibatkan adanya ketidakpuasan karyawan terhadap organisasi. Selain itu, karyawan hanya bisa mengikuti segala keputusan dan kebijakan yang ditetapkan pimpinan.

In participative organizational culture, feeling part of the team, working together, fostering interdepartmental coordination, and maintaining team-level responsibility for getting the job done are values and beliefs central to participative organizational cultures. These types of cultures also share decision-making authority, fostering a sense of equality, because decisions are made with the involvement of those most affected by the decision. (Dozier, 1995:138)

Organisasi yang menganut budaya partisipatif cenderung menjalankan komunikasi dua arah, menanamkan nilai berbagi mengenai organisasi terhadap karyawan, mendukung karyawan menjalankan aktivitas organisasi layaknya tim dengan menyamakan misi yang ingin dicapai. Budaya partisipatif juga terbuka

dengan adanya ide dari luar, mengedepankan nilai inovasi dan adaptasi daripada nilai tradisi dan dominasi.

Dari dua jenis budaya organisasi, budaya partisipatif adalah aspek yang mendukung untuk *Excellence Communication*. Budaya partisipatif dapat meningkatkan kondisi organisasi dalam menjalankan program-program *excellent*. Budaya ini menganut komunikasi dua arah yang menjadi nilai penting bagi *Excellence Communication*. Hal tersebut ditunjukkan oleh prinsip kerjasama pada budaya partisipatif. Selain itu, budaya partisipatif juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengeluarkan pendapat dan terlibat dalam pembuatan keputusan, sehingga membuat karyawan merasa dianggap penting di dalam organisasi.

Likerts (1961) menyatakan melalui hasil penelitiannya bahwa pendekatan manajemen partisipatif adalah cara yang sangat baik karena meningkatkan partisipasi anggota organisasi di setiap tingkatan sehingga meningkatkan produktivitas organisasi. House dan Dessler (1974) turut menambahkan, manajer memegang peranan dalam meningkatkan semangat psikologis karyawan, memberikan motivasi dan meningkatkan kepuasan kerja mereka. Matejko (1986) berkata “ Partisipasi secara tidak langsung menunjukkan situasi dimana semua pihak dapat melakukan kontrol kepada keputusan atau kebijakan yang ada di dalam organisasi”.

Organisasi dengan budaya otoriter juga bisa menjalankan program yang *excellent*. Berdasarkan penelitian Grunig, derajat seberapa jauh tingkat keotoriteran organisasi tidak terlihat memberikan perbedaan yang besar terhadap komunikasi *excellent*. Budaya organisasi yang partisipatif menyediakan lingkungan yang sesuai untuk komunikasi *excellent*, namun program-program dan departemen komunikasi yang *excellent* kadang-kadang hadir pada organisasi dengan budaya organisasi otoriter yang menonjol. Namun hal itu tidak bisa menjadikan budaya otoriter sebagai budaya yang ideal bagi *Excellence Communication* karena partisipasi sebagai elemen dasar tidak terpenuhi.

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 4600 karyawan dari organisasi yang berpartisipasi di dalam *Excellence Study* menjelaskan bahwa organisasi tempat mereka bekerja menggunakan bermacam-macam pernyataan evaluatif. Untuk

faktor-faktor *Excellence*, sepuluh pernyataan evaluatif berikut menjelaskan budaya organisasi partisipatif.

1. Setiap orang merasa bagian dari tim dalam organisasi
2. Setiap orang berkerja sama untuk membuat organisasi efektif
3. Departemen di dalam organisasi terlihat bekerja sama seperti sebuah sistem
4. Manajer senior dalam organisasi sangat peduli pada karyawan-karyawannya
5. Setiap orang ditangani secara setara di dalam organisasi
6. Sebagian besar keputusan organisasi dibuat secara bersama-sama oleh orang yang terlibat
7. Organisasi terbuka terhadap ide dari luar
8. Manajer mempercayai berbagi kekuasaan dan tanggung jawab dengan karyawan
9. Setiap orang peduli dengan orang lainnya di dalam organisasi
10. Sebagian besar pekerjaan diselesaikan melalui kerja tim

Dari keseluruhan penjelasan terkait dengan *Excellence Communication* dan tiga bagiannya, dapat diketahui beberapa poin penting. *Excellence Communication* merupakan konsep ideal mengenai peran Humas di dalam organisasi yang dikemukakan oleh Grunig. *Excellence Communication* terdiri dari tiga bagian yang saling berkaitan yaitu dasar pengetahuan Humas mengenai peran manajerial dan komunikasi dua arah, harapan bersama dengan koalisi dominan mengenai komunikasi dua arah, dan budaya organisasi partisipatif. Humas di dalam organisasi diharuskan memiliki pengetahuan mengenai peran manajerial dan komunikasi dua arah. Pengetahuan tersebut dapat diaplikasikan di dalam organisasi ketika ada harapan bersama antara Humas dengan koalisi dominan mengenai komunikasi dua arah. Tanpa adanya harapan bersama dengan koalisi dominan, maka pengetahuan yang dimiliki Humas tidak akan bisa diaplikasikan. Kemudian, dasar pengetahuan yang dimiliki Humas dan harapan bersama dengan koalisi dominan disinergikan dengan budaya organisasi yang partisipatif. Demikian alur singkat mengenai *Excellence Communication* dan bagiannya di

dalam organisasi. Dengan memenuhi ketiga bagian *Excellence Communication*, maka peran Humas di dalam organisasi menjadi lebih baik dan komunikasi perusahaan dapat berjalan lancar.

2.5 Birokrasi

Grunig telah menyatakan *Excellence Communication* sebagai konsep yang universal dan dapat diterapkan seluruh organisasi. Namun terdapat kemungkinan, penerapan *Excellence Communication* memiliki keterkaitan dengan birokrasi yang ada di dalam organisasi. Hal ini disesuaikan dengan penerapan *Excellence Communication* dalam konteks Indonesia, dimana masih terdapat birokrasi. Birokrasi merupakan konsep yang menjelaskan bahwa organisasi seharusnya tersegmentasi menjadi sebuah matriks dari posisi formal yang didefinisikan melalui tugas-tugas spesifik yang menjadi tanggung jawab setiap karyawan yang ada di dalam organisasi.

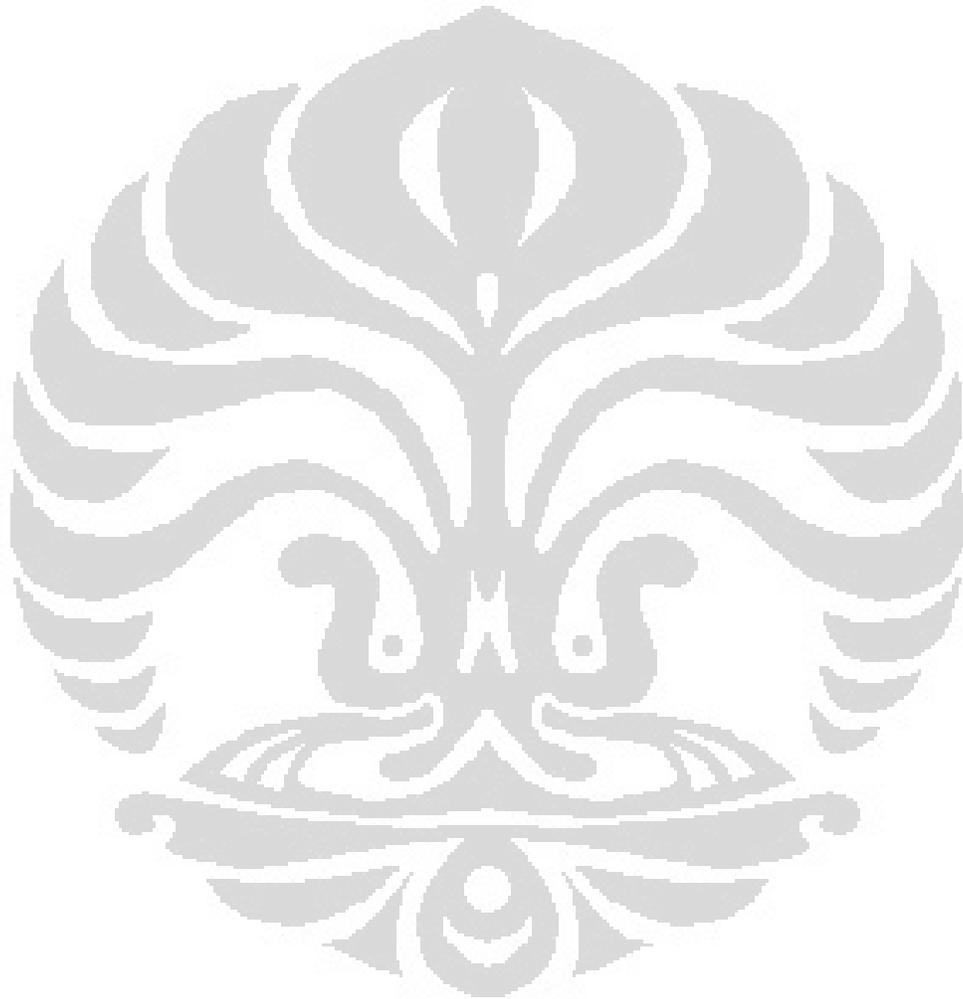
Karyawan yang bekerja di dalam organisasi dibagi menjadi sejumlah kelompok karyawan yang memiliki keahlian-keahlian “khusus” yang memungkinkan mereka untuk menyelesaikan tugas-tugas secara efektif dan efisien. Peta organisasi juga menunjukkan bagaimana sejumlah posisi disusun, sehingga garis kuasa menjadi jelas untuk semua. Biasanya, susunan ini berbentuk “hierarkis” dimana setiap karyawan akan langsung bertanggung jawab kepada pimpinan terdekat mereka atas hasil kerja yang telah dilakukan. Hal ini juga berimplikasi bahwa pembuatan dan pengendalian keputusan adalah “tersentralisasi.”

Pada dasarnya dalam birokrasi, semua keputusan yang dihadapi organisasi dibuat oleh orang-orang yang memiliki posisi di atas dalam hierarki organisasi. Tentu saja, seluruh anggota organisasi bertanggung jawab untuk membuat keputusan rutin dalam area yang menjadi tanggung jawab mereka. Namun, mereka harus mendasarkan keputusan mereka terhadap prosedur dan kebijakan yang dibangun di atas. Ketika komunikasi terjadi diluar kelompok kerja yang dekat, sifat dan cara bagaimana ia dikomunikasikan bersifat formal.

Dalam organisasi dengan struktur birokratis, posisi diatur secara hierarkis. Para pekerja mendasarkan keputusan mereka semata-mata kepada aturan-aturan,

kebijakan dan prosedur tertulis organisasi, dan seluruh tindakan mereka didokumentasikan dalam penulisan. Karyawan diberi wewenang untuk membuat keputusan pada area yang menjadi keahlian mereka, sejauh itu mengikuti kebijakan dan prosedur yang telah dibangun. Hanya para pekerja yang berada pada level atas hierarki yang dapat membangun prosedur dan kebijakan atau membuat keputusan-keputusan umum. Komunikasi bersifat formal dan terbatas terhadap rantai komando.

Konsep birokrasi ini dihargai karena dianggap dapat membawa keadilan dan akuntabilitas terhadap organisasi walaupun mereka percaya bahwa ini mengurangi keefisienan organisasi. Orang-orang akan dibayar sesuai dengan kemampuan mereka, bukan karena hubungan personal atau politis. Setiap orang yang terlibat dalam organisasi akan mengetahui siapa yang bertanggung jawab untuk setiap pekerjaan yang harus diselesaikan. Jika pekerjaan terselesaikan dengan baik, orang-orang yang tepat akan diberikan penghargaan, jika tidak, orang-orang yang bersangkutan akan dikenakan sangsi. Setiap karyawan juga memiliki tanggung jawab untuk menyampaikan informasi dari atas ke bawah pada rantai komando.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan hal-hal yang terkait dengan metodologi yang akan digunakan dalam penelitian. Hal tersebut antara lain paradigma penelitian, pendekatan penelitian, sifat penelitian, strategi penelitian, metode pengumpulan data, metode pemilihan informan, metode analisis data, triangulasi, keterbatasan penelitian, dan kriteria keabsahan data.

3. 1 Paradigma Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma post-positivisme. Paradigma post-positivisme adalah paradigma yang muncul sebagai kritik bagi paradigma positivisme, dimana menerima suatu hubungan kausal dengan nilai mutlak dalam melihat suatu fenomena sosial. Post-positivisme merepresentasikan pemikiran yang menentang gagasan tradisional tentang kebenaran absolut ilmu pengetahuan (Phillips & Burbules, 2000). Dalam pandangan post-positivisme, tidak ada keyakinan mutlak terhadap kebenaran suatu fenomena dalam mengkaji perilaku dan tindakan manusia. Keyakinan dan penilaian tersebut didasarkan pada observasi dan pengujian yang sangat cermat terhadap realitas yang ada (Creswell, 2010:9).

Dengan menggunakan paradigma post-positivisme, peneliti akan melakukan observasi, pengujian, dan verifikasi yang cermat dalam penerapan *Excellence Communication* di BTN. Penelitian ini diawali dengan menguji penerapan *Excellence Communication* di BTN, mengumpulkan data yang mendukung dan membantah penerapan tersebut, kemudian data yang diperoleh dianalisis dan diinterpretasi sehingga memperoleh hasil akhir penerapan serta faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya hasil akhir tersebut. Hasil akhir dan faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut memberikan gambaran mengenai bagaimana penerapan *Excellence Communication* dalam divisi Humas BTN.

3.2 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah penelitian yang data atau informasi yang diperoleh dan dikumpulkan tidak berupa angka tapi berbentuk kata, kalimat, pernyataan, dan konsep. Penelitian ini akan mencari sajian data dalam bentuk rinci yang mendalam dari para informan (Hamadi, 2007). Pendekatan kualitatif melakukan eksplorasi dan pemahaman makna terhadap hal-hal yang berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan (Creswell, 2010:4).

Penelitian penerapan *Excellence Communication* dalam divisi Humas BTN menggunakan pendekatan kualitatif karena ingin mengetahui secara mendetail dan lebih dalam mengenai peran Humas BTN. Meskipun peneliti memfokuskan penelitian pada Humas BTN namun peneliti melihat BTN secara keseluruhan karena penerapan peran Humas BTN juga dipengaruhi oleh perusahaan, budaya yang ada, dan kondisi BTN itu sendiri. Proses penelitian ini melibatkan upaya-upaya penting seperti pengumpulan data melalui wawancara mendalam dengan informan, studi dokumentasi dan observasi partisipan.

3.3 Sifat Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif, dimana bertujuan untuk menggambarkan suatu proses. Penelitian ini tidak mencari atau menjelaskan suatu hubungan, tidak menguji hipotesis, atau membuat prediksi. Penelitian deskriptif melakukan pengamatan dimana indikator-indikator mengenai variabel merupakan jawaban-jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diberikan secara lisan dan tulisan. Penelitian ini memberikan gambaran secara lengkap bagaimana penerapan *Excellence Communication* dalam divisi Humas BTN. Penelitian ini akan mendeskripsikan proses dan aktivitas penerapan *Excellence Communication*.

3.4 Strategi Penelitian

Penelitian ini menggunakan strategi studi kasus (*case study*) yaitu penelitian intensif dengan sumber-sumber fakta yang terperinci dan merupakan kesatuan tunggal yang berjalan berdasarkan waktu dan tempat yang telah

ditentukan. Studi kasus bertujuan untuk mengeksplorasi suatu proses, aktivitas, dan peristiwa (Cresswell, 2010:264).

Tujuan dari penelitian studi kasus adalah untuk meningkatkan pengetahuan mengenai peristiwa komunikasi yang nyata dan sejaman dengan konteksnya. Penyelidikan studi kasus memungkinkan kita untuk mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya, informasi-informasi terperinci melalui wilayah dimensi yang luas mengenai sebuah kasus khusus atau sejumlah kecil kasus. Studi kasus yang baik menyoroti sejumlah faktor yang membangun komunikasi dalam sebuah kondisi yang khusus, menangkap sejumlah keunikannya, namun tidak selalu berusaha untuk menawarkan pengetahuan yang memiliki relevansi yang luas.

Poin kunci dari studi kasus adalah pengujian intensif, menggunakan berbagai sumber bukti (yang bisa jadi kualitatif, kuantitatif, atau kedua-duanya), terhadap satu entitas tunggal yang dibatasi oleh ruang dan waktu. Pada umumnya, studi kasus dihubungkan dengan sebuah lokasi. “Kasusnya” dapat berupa sebuah organisasi, sekumpulan orang seperti sekelompok kerja atau kelompok sosial, komunitas, peristiwa, proses, isu, maupun kampanye. (Daymon & Holloway, 2008:252).

Pada penelitian ini, peneliti akan menggunakan *single case study*. *Single case study* dirancang untuk memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menjalankan eksplorasi yang mendalam mengenai sebuah hal khusus dari fenomena yang khusus pula. Ketertarikan peneliti selanjutnya ditujukan pada sejumlah kecil hal yang diinvestigasi secara mendalam pada satu poin tunggal pada sebuah waktu atau sebuah periode yang lebih panjang. (Daymond & Holloway, 2002:98)

Di dalam penelitian ini, peneliti akan mengeksplorasi penerapan *Excellence Communication* dalam divisi Humas BTN. Dari eksplorasi tersebut akan diperoleh informasi mengenai mengenai penerapan *Excellence Communication*, sejauh mana dapat diterapkan di lembaga perbankan seperti BTN.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam, studi literatur, observasi dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam adalah proses memperoleh data melalui tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara. Studi literatur adalah data sekunder berupa jurnal, buku, dan laporan penelitian sebelumnya yang menjadi informasi yang mendukung data primer. Data dari studi literatur adalah data awal yang diperoleh dalam penelitian yang dapat menuntun peneliti saat turun lapangan mengumpulkan data primer melalui wawancara mendalam. Observasi adalah teknik pengukuran yang terjadi di dalam lingkungan natural yang berfokus pada pengamatan tingkah laku (kadang-kadang tanpa kesadaran orang yang sedang diteliti). Melalui observasi, peneliti mengumpulkan data secara langsung dengan melihat kondisi objek penelitian. Sementara itu, studi dokumentasi adalah data yang diperoleh dari objek penelitian berupa *press release*, laporan kegiatan yang pernah dilakukan objek penelitian, kliping media, dan lainnya.

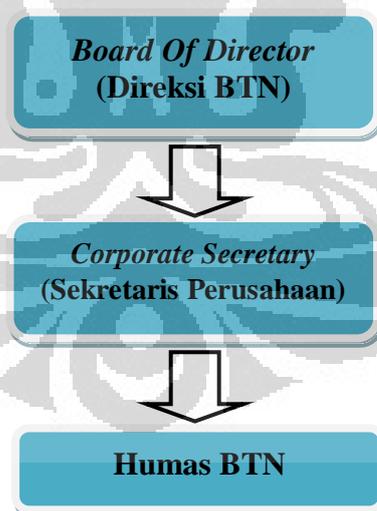
3.6 Metode Pemilihan Informan

Penelitian ini menggunakan metode pemilihan informan secara *purposive*, dimana sampel ditarik atau diambil berdasarkan tujuan penelitian (Daymon & Holloway, 2008:371). Metode purposif tidak mementingkan ukuran jumlah informan yang representatif (populasi) untuk diwawancarai karena penelitian kualitatif tidak bisa digeneralisasikan. Pemilihan informan dengan metode purposif berarti mencari informan yang dapat memberikan informasi sebanyak-banyaknya pada hal yang berkaitan dengan permasalahan penelitian dan tujuan penelitian. Hal ini sesuai dengan tujuan penelitian kualitatif, yaitu *informative richness* (Patton, 2001, 67).

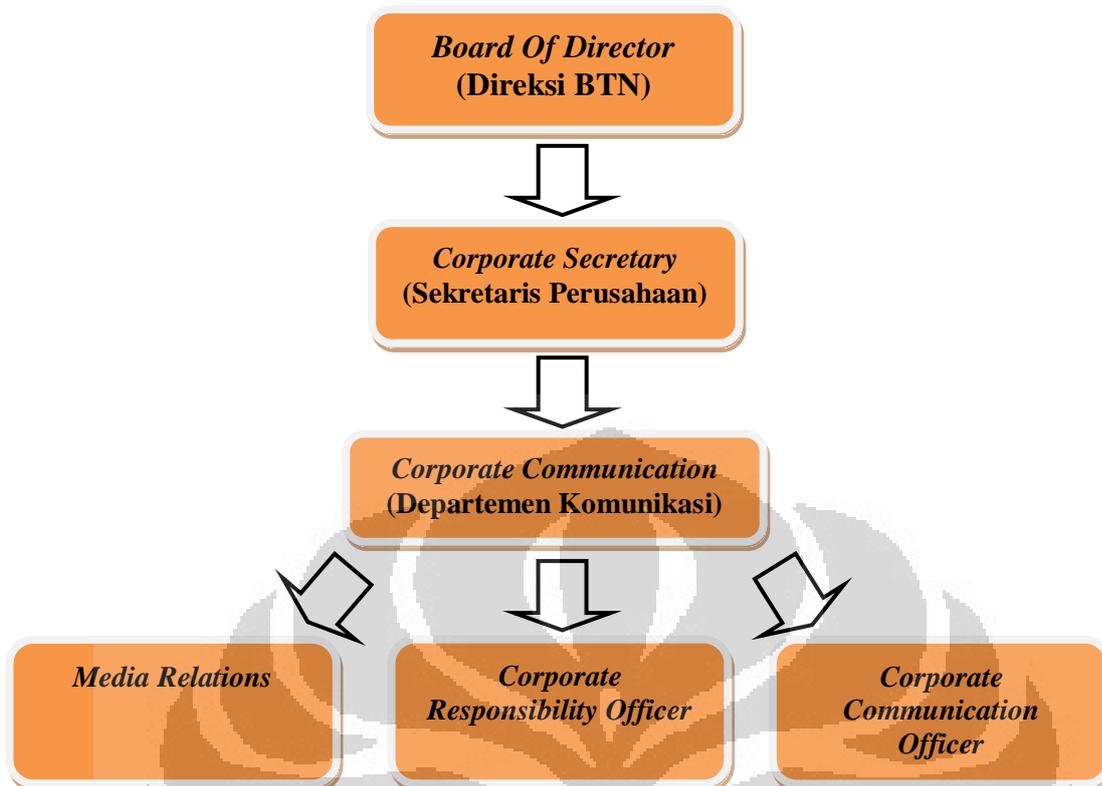
Informan untuk penelitian ini ditentukan berdasarkan kekayaan pengetahuan dan informasi yang dimiliki mengenai topik yang diteliti. Jumlah informan untuk penelitian ini adalah 4 (empat orang), yang terdiri dari tiga orang pihak BTN yang akan memberikan informasi mengenai peran Humas dan

penerapan *Excellence Communication* di BTN. Sedangkan untuk publik eksternal, peneliti mewawancarai wartawan media ekonomi perbankan yang biasa meliput dan membuat berita mengenai BTN. Hal ini dikarenakan informasi yang dimiliki mengenai BTN lebih banyak dan intensitas wartawan tersebut berhubungan dengan Humas juga lebih tinggi dibanding wartawan lain.

Informan yang berasal dari BTN dipilih berdasarkan kekayaan informasi yang dimiliki dan jabatan yang terkait dengan topik penelitian. Sebelum menjelaskan lebih lanjut mengenai alasan pemilihan informan dari BTN, peneliti akan menjelaskan terlebih dahulu mengenai struktur organisasi BTN yang terkait dengan Humas. Pada awalnya, kegiatan komunikasi BTN dijalankan oleh Humas, yang posisinya di dalam organisasi berada di bawah corporate secretary. Pada akhir tahun 2009, BTN melakukan go public dan melakukan sedikit perubahan dalam struktur komunikasi. Humas diubah menjadi Departemen Komunikasi dan masih berada di bawah corporate secretary. Fungsi Departemen Komunikasi sama halnya dengan fungsi Humas, yaitu bertanggung dengan segala hal yang terkait dengan komunikasi bank kepada publik. Struktur organisasi Humas BTN adalah seperti gambar 3.1 dan gambar 3.2.



Gambar 3.1 Posisi Humas dalam Struktur Organisasi BTN sebelum *Go Public*



Gambar 3.2 Posisi Humas (diganti menjadi Departemen Komunikasi) dalam Struktur Organisasi BTN setelah *Go Public*

Berdasarkan topik dan tujuan penelitian, peneliti menentukan empat informan, antara lain DA (informan 1), KJ (informan 2), NA (informan 3), dan MA (informan 4).

Informan pertama pada penelitian ini adalah *Media Relations* BTN, yaitu Dody Agoeng. Informan menyelesaikan pendidikan sarjana di Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan Bandung. Informan bekerja di BTN hampir 17 tahun. Pada awal bekerja di BTN, informan bekerja di bagian sekretariat selama 4 tahun. Kemudian, informan dipindahkan ke bagian Humas dan menjadi Humas BTN hingga akhir tahun 2009. Setelah BTN menjadi perusahaan publik, Humas diubah menjadi Departemen Komunikasi dan informan diberikan wewenang untuk menjadi *media relations* yang mengurus hubungan baik antara BTN dengan media. Alasan peneliti memilih informan untuk penelitian ini adalah karena informan adalah pihak yang lama menjabat sebagai Humas BTN dan baru diganti sejak BTN *go public*. Sehingga informan lebih mengetahui peran dan kegiatan kehumasan yang dilakukan BTN.

Informan kedua pada penelitian ini adalah Kepala Departemen Komunikasi BTN, yaitu Kusumarjono. Latar belakang pendidikan informan adalah S1 Fakultas Ekonomi jurusan Akuntansi Universitas Lampung. Informan sudah bekerja di BTN hampir 16 tahun. Sebelum menjabat sebagai Kepala Departemen Komunikasi, informan lama bekerja di divisi Penelitian dan Perencanaan BTN serta sempat menjadi kepala kantor cabang BTN di Lampung. Alasan pemilihan informan adalah informan mengepalai bagian yang menjalankan peran Humas saat ini, tepatnya sejak BTN menjadi perusahaan publik.

Selanjutnya, informan ketiga untuk penelitian ini adalah Nina Antika. Informan merupakan salah satu wartawan dari surat kabar ekonomi Kontan. Informan yang berusia 23 tahun ini meraih gelar sarjana Ilmu Komunikasi dengan konsentrasi Jurnalistik. Sebelum menjadi wartawan di surat kabar Kontan, informan sempat bekerja di bagian Penelitian dan Pengembangan harian Kompas. Alasan pemilihan informan karena informan adalah wartawan yang mendapat tugas khusus untuk meliput BTN sehingga intensitas untuk berhubungan dengan BTN dan pengetahuan yang dimiliki mengenai BTN lebih banyak pada wartawan lain.

Informan terakhir yang merupakan informan keempat untuk penelitian ini adalah Marliantony. Informan adalah karyawan yang telah bekerja di BTN hampir 22 tahun. Latar belakang pendidikan informan adalah D3 Sekolah Tinggi Ilmu Komputer. Informan sempat bekerja menjadi staf Humas dan bagian *Human Capital* BTN. Alasan pemilihan informan karena informan telah lama bekerja di BTN dan menjadi staf Humas. Informan memiliki pengetahuan yang lebih banyak mengenai Humas dan budaya organisasi yang ada di BTN.

3.7 Metode Analisis Data

Metode analisis data untuk penelitian ini adalah metode ilustratif yang dikemukakan Neuman. Metode ilustratif adalah metode untuk menganalisis, dimana peneliti mengaplikasikan suatu teori ke dalam situasi yang konkret atau menyusun data berdasarkan teori sebagai acuan (Neuman, 2006:469). Penelitian ini mencoba untuk melihat penerapan konsep *Excellence Communication* secara konkrit di BTN.

Di dalam metode ilustratif dikenal istilah *empty-box*, kotak kosong yang diisi dengan hasil dari penelitian yang telah dilakukan. Isi dari kotak kosong tersebut bisa jadi hal yang menerima atau menolak konsep yang digunakan pada penelitian. Dalam hal ini, peneliti akan menggunakan variasi metode ilustratif yang digunakan untuk menunjukkan bahwa model teoritis menjelaskan atau menerangi kasus spesifik atau situasi tunggal. Melalui penelitian ini, kotak kosong tersebut akan diisi dengan hasil yang dapat memberikan gambaran apakah *Excellence Communication* dapat diterapkan di lembaga perbankan.

3.8 Triangulasi

Dalam melakukan peneliti, diperlukan adanya pengukuran dan pengamatan terhadap objek dari berbagai posisi. Dengan melakukan pengukuran dan pengamatan dari berbagai sudut pandang, akan diperoleh hasil yang benar dan tepat. Hal ini dikenal dengan istilah triangulasi. (Neuman, 2006:149).

Terdapat empat jenis triangulasi, yaitu triangulasi data, triangulasi peneliti, triangulasi teori, dan triangulasi metodologi. Triangulasi data merupakan penggunaan beberapa sumber data dalam suatu penelitian. Triangulasi peneliti adalah penggunaan beberapa peneliti yang berbeda didalam penelitian. Triangulasi teori adalah menggunakan dua atau lebih teori di dalam penelitian sebagai acuan atau pegangan untuk menjelaskan dan menginterpretasi sebuah data tunggal. Sedangkan triangulasi metodologis adalah menggunakan beberapa metode untuk meneliti suatu masalah.

Penelitian ini menggunakan triangulasi data dimana terdapat beberapa sumber data untuk meneliti satu masalah dalam penelitian. Data yang digunakan adalah hasil wawancara, sumber dari buku atau jurnal, dan hasil dari studi dokumentasi. Wawancara memberikan informasi langsung dari informas mengenai topik yang diteliti. Sumber literatur dari buku dan jurnal memberikan gambaran serta informasi mengenai konsep yang akan digunakan di dalam penelitian. Hasil studi dokumentasi adalah data-data berupa klipng media, press release, produk Humas yang dikeluarkan BTN, laporan mengenai event dan kegiatan yang diadakan Humas BTN. Ini akan memberikan gambaran mengenai

peran Humas yang akan berpengaruh terhadap penerapan *Excellence Communication* di BTN.

Selain itu, triangulasi data juga diperoleh melalui wawancara dengan publik. Agar informasi yang diperoleh lebih objektif dan tidak hanya berfokus kepada sudut pandang BTN, maka peneliti melakukan wawancara terhadap wartawan ekonomi yang biasanya berhubungan dengan BTN dan khusus bertugas untuk meliput berita mengenai BTN yaitu informan dari surat kabar ekonomi Kontan.

3.9 Keterbatasan penelitian

Penelitian ini mempunyai keterbatasan. Peneliti mengalami kesulitan dalam meningkatkan intensitas wawancara dengan informan dikarenakan kesibukan informan. Untuk informan dari pihak BTN, peneliti cukup kerepotan untuk mengatur jadwal wawancara karena informan sering mengikuti rapat atau menghadap pimpinan BTN terutama informan 2 yang merupakan kepala Departemen Komunikasi BTN. Untuk informan dari pihak wartawan, peneliti sulit untuk mengatur jadwal wawancara karena informan sibuk meliput berita. Selain itu kesulitan dalam menentukan jadwal wawancara, keterbatasan lain yang peneliti rasakan adalah kesulitan untuk memperoleh beberapa data dari bank. Hal ini dikarenakan prosedur perolehan data yang cukup lama dan ada beberapa data yang tidak diperbolehkan untuk diberikan kepada publik.

3.10 Kriteria dan keabsahan data

Untuk menetapkan keabsahan data dilakukan pemeriksaan berdasarkan empat kriteria, yaitu derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*) (Moleong, 2006:207).

a. Derajat kepercayaan (*credibility*)

Kriteria derajat kepercayaan pada dasarnya menggantikan konsep validitas internal dari non kualitatif. Kriteria ini berfungsi: pertama, melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai; kedua,

mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti.

b. Keteralihan (*Transferability*)

Keteralihan sebagai persoalan empiris bergantung pada kesamaan antara konteks pengirim dan penerima. Untuk melakukan pengalihan tersebut seorang peneliti hendaknya mencari dan mengumpulkan kejadian empiris tentang kesamaan konteks. Dengan demikian peneliti bertanggung jawab untuk menyediakan data deskriptif secukupnya jika ia ingin membuat keputusan tentang pengalihan tersebut. Untuk keperluan itu peneliti harus melakukan penelitian kecil untuk memastikan usaha memverifikasi tersebut.

Teknik uraian rinci dalam kriteria keteralihan menuntut peneliti agar melaporkan hasil penelitiannya sehingga uraiannya itu dilakukan seteliti dan secermat mungkin yang menggambarkan konteks tempat penelitian diselenggarakan (Moleong, 2006, 207). Laporan itu harus mengacu pada fokus penelitian. Uraiannya harus mengungkapkan secara khusus sekali segala sesuatu yang dibutuhkan oleh pembaca agar ia dapat memahami temuan-temuan yang diperoleh. Temuan itu sendiri tentunya bukan bagian dari uraian rinci, melainkan penafsiran yang dilakukan dalam bentuk uraian rinci dengan segala macam pertanggung jawaban berdasarkan kejadian-kejadian nyata.

Hasil penelitian naturalistik sangat bergantung pada kesamaan konteks. Oleh karena itu apabila konteks pengirim relatif sama dengan konteks penerima, maka barulah temuan itu dapat ditransfer. Untuk itu peneliti harus melakukan penelitian kecil dan bila ditemukan konteksnya relatif sama barulah transfer itu dapat dilakukan. Dengan mengerjakan itu, peneliti melakukan uraian data yang cukup banyak yang berarti cukup “tebal” (*thick description*).

c. Kebergantungan (*Dependability*)

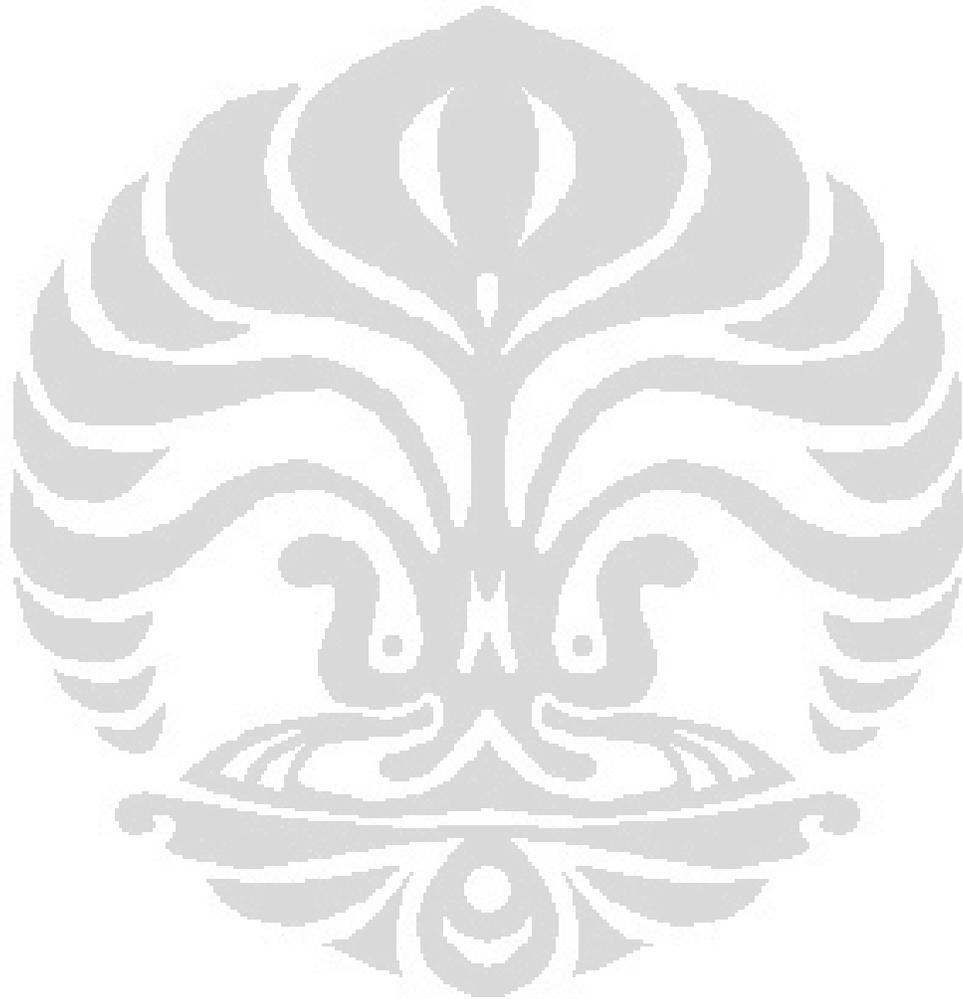
Kebergantungan menekankan kebutuhan peneliti untuk mempertanggung jawabkan konteks yang terus berubah yang terjadi dalam penelitian (Krefting, 1991, 66). Peneliti bertanggung jawab dalam menjelaskan perubahan yang terjadi

dalam *setting* dan bagaimana perubahan tersebut mempengaruhi cara pendekatan penelitian pada studi.

Dalam pemeriksaan terhadap kriteria kebergantungan terdapat beberapa langkah kecil. Pertama-tama, auditor berurusan dengan kecukupan keputusan inkuiri dan pemanfaatan metodologinya. Dalam hal ini auditor berusaha memenuhi patokan, apakah keputusan inkuiri dan metodologinya ditemukan, diperiksa, ditunjang. Kemelencengan peneliti juga ditelaah untuk menetapkan sejauh mana peneliti terlalu cepat mengakhiri suatu kegiatan pengumpulan data.

d. Kepastian (*confirmability*)

Kriteria kepastian berasal dari konsep “objektivitas” menurut nonkualitatif. Nonkualitatif menetapkan objektivitas dari segi kesepakatan antarsubjek. Di sini pemastian bahwa sesuatu itu objektif atau tidak bergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat dan penemuan seseorang. Dapatlah dikatakan bahwa pengalaman seseorang itu subjektif sedangkan jika disepakati oleh beberapa atau banyak orang, barulah dapat dikatakan objektif. Jadi, objektivitas-subjektivitasnya suatu hal bergantung pada orang seorang. Menurut Scriven (1971, 24), selain itu masih ada unsur ‘kualitas’ yang melekat pada konsep objektivitas. Hal itu digali dari pengertian bahwa jika sesuatu itu objektif, berarti dapat dipercaya, faktual dan dapat dipastikan. Berkaitan dengan persoalan itu, subjektif berarti tidak dapat dipercaya atau melenceng. Hal inilah yang nantinya terkait dengan kepastian (*confirmability*)



BAB IV

ANALISIS DATA

Bab ini akan membahas hasil temuan yang didapatkan dari studi kasus dalam penelitian kali ini. Hasil-hasil temuan tersebut didapatkan baik dari wawancara mendalam maupun studi dokumen yang dilakukan selama penelitian berlangsung. Untuk hasil temuan dari proses wawancara akan disusun secara sistematis sesuai dengan kerangka pemikiran yang ada di bab 2 yang terkait dengan konsep *Excellence Communication* Grunig. Sedangkan, hasil-hasil temuan diluar dari kerangka pemikiran yang ada pada Bab 2, dimasukkan ke dalam bagian Hasil Temuan di bagian akhir bab ini

4.1 Profil BTN

Bank Tabungan Negara (BTN) merupakan bank milik negara yang berdiri pada 9 Februari 1950. Penegasan status BTN sebagai bank milik negara ditetapkan dengan UU No. 20 th. 1968 tgl. 19-12-1968 yang sebelumnya sejak tahun 1964 BTN menjadi BNI unit V. Hingga tahun 1968, tugas utama BTN adalah bergerak dalam bidang penghimpunan dana masyarakat melalui tabungan, maka sejak tahun 1974 tugas utama BTN mengalami penambahan yaitu memberikan pelayanan Kredit Perumahan Rakyat (KPR). Penyaluran KPR pertama kali dilakukan pada 10 Desember 1976 dan itu ditetapkan sebagai Hari KPR bagi BTN.

Bentuk hukum BTN mengalami perubahan pada tahun 1992 dengan dikeluarkannya PP No. 24 th. 1992 tgl. 29 April 1992 yang merupakan pelaksanaan dari UU No. 7 th. 1992. Bentuk hukum BTN berubah menjadi Perusahaan Perseroan. Sejak itu nama BTN menjadi PT Bank Tabungan Negara (Persero). Berdasarkan kajian konsultan independent *Price WaterHouse Coopers*, pemerintah melalui Menteri BUMN dalam surat nomor S-554/M-MBU/2002 tgl. 21 Agustus 2002 memutuskan BTN sebagai bank umum dengan fokus bisnis pembiayaan rumah tanpa subsidi. Pada 17 Desember 2009, BTN mencatatkan saham perdana di Bursa Efek Indonesia (BEI) dan merupakan bank pertama di

Indonesia yang melakukan sekuritisasi aset melalui pencatatan transaksi Kontrak Investasi Kolektif – Efek Beragun Aset (KIK-EBA).

Saat ini BTN merupakan satu dari 10 besar bank terbesar di Indonesia. Khusus untuk fokus bisnis pembiayaan perumahan, BTN menempati posisi pertama dengan menguasai lebih 90% pangsa pasar penyediaan kredit perumahan dan properti. Berdasarkan laporan tahunan per 31 Desember 2010, jumlah aktiva produktif BTN adalah Rp 65,8 triliun dengan pendapatan laba bersih sebesar RP 916 miliar. Hingga saat ini, BTN telah memiliki 416 kantor, 745 galeri ATM, dan 4.231 karyawan.

4.1.1 Visi dan Misi BTN

Seiring dengan berkembangnya langkah bisnis BTN menjadi perusahaan perseroan terbuka, sebagaimana yang diamanatkan dalam Rencana Jangka Panjang Bank BTN Tahun 2008-2012, maka ditetapkan visi dan misi BTN.

Visi BTN

“Menjadi bank terkemuka dalam pembiayaan perumahan”

Visi menjadi bank yang terkemuka dalam pembiayaan perumahan, mengandung harapan bahwa BTN senantiasa unggul dalam pembiayaan perumahan dan industri yang terkait.

Misi BTN

1. Memberikan pelayanan unggul dalam pembiayaan perumahan dan industri terkait, pembiayaan konsumsi serta usaha kecil dan menengah.
2. Meningkatkan keunggulan kompetitif melalui inovasi pengembangan produk, jasa dan jaringan strategis berbasis teknologi.
3. Menyiapkan dan mengembangkan *human capital* yang berkualitas, profesional dan memiliki integritas tinggi.
4. Melaksanakan manajemen perbankan yang sehat sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan *Good Corporate Governance* untuk meningkatkan *Shareholder Value*.
5. Memedulikan kepentingan masyarakat dan lingkungannya.

Sementara misi merupakan cita-cita BTN yang akan ditempuh melalui tiga tahapan transformasi jangka panjang, yaitu:

1. Bank BTN menjadi bank yang “*Ready To Compete*” pada tahun 2012
2. Bank BTN menjadi bank yang “*Beat Competitor*” pada tahun 2017
3. Bank BTN menjadi bank “*World Class*” pada tahun 2023

Nilai-nilai dasar yang dianut oleh jajaran BTN untuk mewujudkan visi dan melaksanakan misi BTN, antara lain:

1. Sebagai orang yang beriman dan bertaqwa, pegawai BTN taat melaksanakan dan mengamalkan ajaran agamanya masing-masing secara khusyuk.
2. Pegawai BTN selalu berusaha untuk menimba ilmu guna meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya demi kemajuan BTN.
3. Pegawai BTN mengutamakan kerjasama dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan BTN dengan kinerja terbaik.
4. Pegawai BTN selalu berusaha memberikan yang terbaik secara ikhlas bagi BTN dan semua *stakeholder*, sebagai perwujudan dari pengabdian yang didasari oleh semangat kesediaan berkorban tanpa pamrih pribadi.
5. Pegawai BTN selalu berusaha bekerja secara profesional dan kompeten dalam bidang tugasnya.

4.1.2 Nilai-Nilai Perusahaan

Nilai-nilai perusahaan yang dianut BTN berpadu dalam istilah POLA PRIMA yang mencakup 6 nilai dasar yang harus diterapkan di dalam aktivitas BTN.

Pelayanan prima : memberikan pelayanan yang melebihi harapan pelanggan (internal dan eksternal).

Inovasi : senantiasa mengembangkan gagasan baru dan penyempurnaan berkelanjutan yang memberi nilai tambah bagi perusahaan.

Keteladanan : mulai dari diri sendiri menjadi suri tauladan dalam berperilaku yang mencerminkan nilai-nilai budaya kerja Bank BTN bagi insan BTN dan pihak-pihak terkait.

Profesionalisme : kompeten di bidangnya dan senantiasa mengembangkan diri sehingga menghasilkan kinerja terbaik serta memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan seluruh insan BTN.

Integritas : konsisten antara pikiran, perkataan, dan tindakan sesuai dengan ketentuan perusahaan, kode etik profesi dan prinsip-prinsip kebenaran yang terpuji.

Kerjasama : membangun hubungan yang tukas dan terbuka dengan sesama insan BTN dan pihak lain dilandasi sikap saling percaya dan menghargai untuk mencapai tujuan bersama

4.1.3 Struktur Organisasi

Pada umumnya organisasi memiliki struktur organisasi untuk mengatur tugas dan wewenang masing-masing bagian di dalam organisasi tersebut. Demikian pula halnya dengan BTN yang memiliki struktur organisasi untuk mengatur segala pelaksanaan tugas dan wewenang di organisasi serta menciptakan kelancaran dari aktivitas bagian organisasi.

Secara garis besar, struktur tertinggi di BTN terdiri dari *Board of Commissioner* (jajaran komisaris) dan *Board of Director* (jajaran direksi). BOC BTN dipimpin oleh Zaki Baridwan, sedangkan BOD dipimpin oleh Iqbal Latanro.

4.1.4 Corporate Communication BTN

Di BTN, terdapat Departemen Komunikasi (*corporate communication*) yang merupakan bagian yang berada di bawah tanggung jawab *corporate secretary* dan berada di leher struktur organisasi. Departemen Komunikasi baru dibentuk sejak BTN menjadi perusahaan publik. Sebelumnya menjadi perusahaan, fungsi komunikasi perusahaan dipegang oleh Humas. Namun seiring dengan menjadi perusahaan publik, pekerjaan dan tugas Humas menjadi semakin banyak dengan publik yang semakin bertambah. Hal ini melatarbelakangi pimpinan untuk mengganti Humas dengan Departemen Komunikasi. Pada dasarnya Departemen Komunikasi menjalankan perannya yang sama dengan peran Humas. Hanya saja, Departemen Komunikasi memiliki bagian-bagian berdasarkan publik yang dilayani dan tugas yang dijalankan. Di dalam struktur organisasi BTN, tidak

ditemukan departemen komunikasi karena departemen komunikasi tergabung di dalam *corporate secretary*. Departemen komunikasi merupakan bagian yang bertanggung jawab dalam upaya menjalin komunikasi dan hubungan yang baik dengan publik.

Berdasarkan tugas yang dijalankannya, departemen komunikasi terbagi ke dalam tiga bagian, yaitu *media relations*, *promotions*, dan *investor relations*. *Media relations* adalah bagian departemen komunikasi yang bertanggung jawab dalam menjalin hubungan baik dengan media, melaksanakan *press conference*, membuat *press release*, dan *media monitoring*. *Promotions* adalah bagian yang mengurus kegiatan promosi jasa dan layanan yang disediakan BTN. Sedangkan *investor relations* (IR) adalah bagian yang bertanggung jawab dalam menjalin komunikasi dengan investor. IR menyediakan informasi mengenai segala hal yang berkaitan saham dan kondisi keuangan BTN kepada investor.

4.2 Penerapan *Excellence Communication* di BTN

Untuk melihat penerapan peran Humas yang ideal di BTN, peneliti menggunakan poin-poin *Excellence Communication* yang dipaparkan Grunig di dalam *Excellence Theory*. Di dalam *Excellence Communication* tersebut terdapat tiga aspek yang harus dipenuhi yaitu *knowledge core* (dasar pengetahuan komunikator terhadap peran manajerial dan komunikasi dua arah), *shared expectations* (kesepahaman dan harapan bersama antara komunikator dengan koalisi dominan mengenai komunikasi dua arah), dan *participative culture* (budaya organisasi yang partisipatif).

Untuk melihat bagaimana penerapan *Excellence Communication* di lembaga perbankan seperti BTN, maka peneliti akan menggunakan poin-poin *Excellence Communication* dan membahasnya secara masing-masing sesuai dengan hasil temuan data yang diperoleh dari wawancara mendalam. Adapun poin-poin *Excellence Communication* yang akan digunakan untuk menganalisis hasil temuan antara lain:

1. Dasar pengetahuan (*knowledge core*)
 - a. Dasar pengetahuan untuk menjalankan peran manajerial
 - Pengetahuan untuk melakukan riset

- Pengetahuan untuk melakukan manajemen strategi dan operasional
 - Pengetahuan untuk melakukan negosiasi
 - Pengetahuan untuk melakukan persuasi
 - Pengetahuan untuk melakukan peran teknisi komunikasi
 - Pengetahuan untuk melakukan peran *public information*
- b. Dasar pengetahuan untuk menjalankan komunikasi dua arah
2. Harapan bersama mengenai komunikasi dengan koalisi dominan (*shared expectation*)
- a. Penghargaan yang diberikan koalisi dominan terhadap komunikator
 - b. Dukungan yang diberikan koalisi dominan kepada komunikasi
 - c. Kontribusi departemen komunikasi terhadap perencanaan strategis
 - d. Pelaksanaan komunikasi dua arah
3. Budaya organisasi partisipatif (*participative culture*)

4.2.1 Dasar Pengetahuan (*Knowledge Core*)

4.2.1.1 Pengetahuan untuk Menjalankan Peran Manajerial

a. Pengetahuan untuk Melakukan Riset

Riset merupakan salah satu aspek yang harus dijalankan Humas di dalam organisasi. Riset dapat menjadi acuan bagi Humas dalam mengetahui opini publik mengenai organisasi, keberhasilan program komunikasi yang telah dilakukan, reputasi organisasi, dan memberikan masukan untuk Humas dalam melaksanakan program komunikasi yang selanjutnya bagi organisasi. Hal ini mendorong pentingnya Humas di dalam organisasi menjalankan riset atau penelitian khusus terkait dengan kegiatan dan program komunikasi yang dilakukan.

Informan 1 menyatakan bahwa Humas BTN (sekarang namanya Departemen Komunikasi) tidak memiliki suatu kegiatan penelitian atau riset khusus mengenai publik. Hal ini disebabkan, Humas maupun pimpinan tidak begitu paham dengan pentingnya pelaksanaan riset khusus bagi kegiatan komunikasi. Kebanyakan kegiatan riset dilakukan oleh bagian penelitian di dalam perusahaan yaitu divisi penelitian dan perencanaan program. Informan 1 yang merupakan Humas BTN dan sekarang bertanggung jawab untuk *media relations* di Departemen Komunikasi, berpendapat bahwa dari dulu BTN memang tidak

punya kegiatan khusus seperti riset atau penelitian mengenai kinerja Humas BTN secara khusus atau kinerja BTN secara keseluruhan:

“kami tidak melakukan suatu suatu teknik bagaimana menghitung. Contohnya pada saat menghadapi kasus isu akusisi merger tahun 2008, kita pake data yang bisa membuktikan BTN harus tetap bertahan. Waktu itu kita pake data salah satu guru besar Universitas Indonesia dan data dari bagian litbang. Litbang yang lebih sering melakukan penelitian dan riset dan digunakan oleh Humas. Berdasarkan data tersebut kita papar dan komunikasikan ke publik. Jadi penelitiannya kita hanya berangkat dari kajian adta itu. Tapi kalo itung-itungan, riset evaluatif, atau penelitian lain ee kita jujur gak ngelakuin itu.”

Hal ini diakui oleh infoman 2 yang juga menambahkan bahwa tidak ada riset khusus yang dilakukan terkait dengan opini publik dan kegiatan komunikasi yang telah dilakukan Humas BTN, *“kita biasanya melakukan melakukan media monitoring untuk mengetahui opini publik mengenai kita. Untuk hal-hal yang berkaitan dengan penelitian, biasanya lebih dikerjakan oleh bagian penelitian dan perencanaan program.*

Informan 1 menyatakan bahwa riset yang dilakukan oleh BTN hanyalah *media monitoring*. Hal itu pun juga baru dilakukan beberapa tahun belakangan ini, setelah perusahaan menganggap bahwa *media monitoring* penting dan hasilnya dapat mempengaruhi tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk berkomunikasi dengan publik. *Media monitoring* tersebut baru dilakukan secara intensif setelah BTN menghadapi isu akusisi *merger*.

“Seperti yang saya bilang, setelah isu akusisi merger 2008, baru deh sekarang yang kita lakukan media monitoring pake alat media online. Di sini yang kalo mau ngomong bicara kurva dan sebagainya mengenai pemberitaan perusahaan ada. dari pengalaman itu barulah kita memulai ee pentingnya kita mempunyai hubungan ee yang bisa dijadikan alat komunikasi.

Sebelum adanya *media monitoring* secara online, Humas BTN mengumpulkan data mengenai opini publik terhadap perusahaan melalui kliping media. Kliping media tersebut dilakukan masih secara manual, dimana hal tersebut dilakukan sendiri oleh Humas BTN. Setiap harinya, Humas membaca hampir sekitar 27 media cetak, kemudian mencari berita-berita yang terkait dengan BTN dan dikliping. Hasil klipingan berita tersebut harus selesai sebelum jam 10 pagi untuk diteliti dan dianalisis kembali. Hal ini dinyatakan oleh

informan 1 yang bertanggung jawab untuk menjalankan tugas itu setiap harinya. Informan 1, “*adalah setiap hari baca koran ampe 27 koran dan jam 10 itu saya harus membuat kliping. Sekarang sih udah keren pake media monitoring media monitoring saat isu akuisisi itu belum kita lakukan. kita hanya manual saja.*”

Sementara itu, informan 4 tidak begitu memahami maksud pentingnya pelaksanaan riset di dalam Humas organisasi. Informan 4 berpendapat bahwa pengumpulan data yang dilakukan lebih kepada kliping koran saja. Kalau untuk penelitian, sudah dilaksanakan oleh divisi tersendiri yaitu divisi penelitian dan perencanaan program:

“untuk riset yang dilakukan Humas, saya tidak begitu paham. Yang penting biasanya kita ngumpulin data dan informasi ya dari kliping koran. Kalau ada berita yang negatif, kita berikan klarifikasi. Untuk penelitian biasanya sih ee dilaksanakan oleh divisi penelitian dan perencanaan. Itu udah ada divisi sendiri.”

Pernyataan dari ketiga informan menunjukkan bahwa Humas BTN sudah mulai menjalankan riset. Kesadaran akan pentingnya riset tersebut baru muncul setelah BTN dihadapkan pada isu akuisisi *merger*. Namun riset yang dilakukan masih sebatas *media monitoring* dan kliping media. Humas dan tidak melaksanakan riset tersendiri sebagai acuan untuk melaksanakan program komunikasi selanjutnya. Selama ini, Humas BTN masih bergantung kepada divisi penelitian dan perencanaan program dalam melaksanakan riset, sehingga untuk penentuan rencana atau langkah strategis, Humas menggunakan hasil riset yang telah dilakukan divisi penelitian dan hasil analisis dari *media monitoring*.

b. Pengetahuan untuk Melakukan Manajemen Strategis dan Operasional

Menurut informan 1, Humas BTN telah menjalankan perannya dalam perencanaan strategis yang terkait dengan program komunikasi dan rencana kerja yang akan kerjakan. Informan 1 menyatakan Humas dianggap sebagai pihak yang lebih memahami secara teknis komunikasi yang harus dilakukan kepada publik sehingga diberikan kepercayaan untuk membuat program komunikasi bagi perusahaan. Humas membuat program komunikasi yang disusun dalam suatu

rencana kerja selama satu tahun berjalan yang di dalamnya telah terdapat berbagai kegiatan dan produk komunikasi yang dihasilkan.

“saya boleh bilang saya turut membuat rencana kerja . Berdasarkan aturan baku dari atas seperti RUPS, kita membuat rencana kerja untuk setahun berjalan, itu yang mengisi adalah kita. 2012 kita mau ngapain nih, misalkan kita mau melakukan media visit, media gathering, jumpa pers. Beberapa kegiatan yang menurut kita di tahun 2012 itu perlu dilakukan, akan dimasukkan. Kan yang tau dan mengerjakan peran Humas adalah Humasnya. Jadi pimpinan akan melihat hal tersebut memberikan persetujuan dan dukungan, karna Humas yang paling tahu”

Selain menyusun program komunikasi, Humas juga diperbolehkan untuk memberikan masukan dan saran kepada pimpinan mengenai tujuan komunikasi perusahaan. Pimpinan akan menerima masukan dari Humas mengenai tujuan komunikasi jika masukan yang diberikan memang sesuai dengan tujuan perusahaan secara umum. Namun, Humas tidak dapat terlibat langsung dalam rapat pembuatan keputusan perusahaan bersama direksi. Hal ini dikarenakan posisi Humas di dalam struktur organisasi yang berada di bawah corporate secretary dan tidak berhubungan langsung dengan pimpinan. Informan 1:

“Tapi tetap ada SOP yaitu Standar Operasional Prosedur sehingga siapa saja yang masuk di situ akan mengetahui alurnya bagaimana. Buat kami di BTN, adalah hal yang sah-sah saja untuk turut memberi masukan dan saran kepada pemimpin kami mengenai hal-hal yang terkait dengan tujuan komunikasi untuk perusahaan. Apalagi kalau pimpinan kami tidak terlalu memahami fungsi Humas karna background yang bukan di bidang komunikasi”

“ya untuk ngasih masukan ke pimpinan gak masalah. Tapi kita gak ikut di dalam rapat pembuatan keputusan dengan direksi, biasanya sih yang ikut corporate secretary. Kita kan di bawahnya corporate secretary”

Kemudian, Humas juga dilibatkan dalam penentuan tujuan dan sasaran departemen. Informan 2 menambahkan bahwa tujuan dan sasaran perusahaan biasanya telah ditentukan oleh pimpinan atas karna sifatnya yang lebih umum dan mencakup perusahaan secara keseluruhan. Untuk tujuan dan sasaran departemen, Humas dapat terlibat dalam pembuatan perencanaan program komunikasi yang mendukung tujuan perusahaan yang ditentukan pimpinan..

“pada dasarnya setiap divisi, itu memiliki target atau tujuan yang merupakan bagian untuk tujuan perusahaan secara khusus. Secara annual itu tujuan perusahaan disusun oleh divisi penelitian dan pengembangan melalui keputusan direksi (planning and performance division). Unit di bawahnya

yaitu divisi itu membuat sasaran atau tujuan yang mengarah kepada tujuan perusahaan secara besar-besaran. Kita juga harus punya tujuan yang mendukung tujuan sasaran secara umum. Jadi kami membuat rencana strategis untuk departemen yang merupakan turunan dari rencana umum dari pimpinan. “

Dari wawancara yang telah dilakukan, kedua informan menyatakan bahwa Humas telah diberikan kepercayaan untuk membuat program komunikasi yang strategis bagi perusahaan dan diberikan wewenang untuk membuat tujuan serta sasaran departemen. Program komunikasi dan tujuan departemen tersebut dapat diterima dengan ketentuan hal itu tidak melenceng dari tujuan sasaran BTN secara umum. Selain itu, program komunikasi dan tujuan departemen harus berpedoman kepada keputusan dan kebijakan yang telah ditentukan direksi.

c. Pengetahuan untuk melakukan negosiasi

Secara umum, menurut informan 1 Humas BTN memiliki pengetahuan untuk melakukan negosiasi. Dalam berkomunikasi atau menjalankan perannya, Humas telah melakukan negosiasi tersebut. Negosiasi yang dilakukan Humas BTN lebih ke lingkup internal yaitu dengan pimpinan. Biasanya Humas melakukan negosiasi dengan pimpinan terkait dengan suatu tindakan atau kebijakan yang akan diambil terkait dengan komunikasi perusahaan.

Informan 1 mengemukakan, negosiasi yang ia lakukan kepada pimpinan sangat terlihat saat BTN menghadapi isu akuisisi *merger*. Pada saat BTN dilanda isu akuisisi *merger*, berita mengenai BTN menjadi simpang siur sehingga meresahkan publik BTN terutama nasabah. Dalam menghadapi situasi tersebut, Humas segera membuat program komunikasi yang harus dilakukan untuk menangani masalah tersebut. Agar program komunikasi yang direncanakan dapat terlaksana, Humas melakukan negosiasi dengan pimpinan. Informan 1:

“biasanya untuk suatu kegiatan yang berdampak, kita selalu meminta ijin, , artinya bahwa apa yang kami lakukan ini semua terkomunikasikan dengan pimpinan, sampai ke atasan pun atasan juga mengerti. Seperti yang dulu kita lakukan untuk menghadapi kasus isu akuisisi merger, kami melakukan hal yang sama, bahwa kami meyakinkan atasan bahwa kami akan menjawab isu dan kami membutuhkan anggaran sekian. Itu harus ada komunikasi yang baik bahwa kami akan benar-benar melakukannya. Seperti kami akan melakukan apa, nulis apa, kami kan harus menegosiasikannya dengan pimpinan”

Negosiasi menjadi cara yang paling efektif bagi informan 1 sebagai Humas dalam menangani isu akuisisi BTN. Informan 1 telah mempersiapkan langkah-langkah strategis apa saja yang akan dilakukan, informasi apa yang harus disampaikan pimpinan ketika ditanyai wartawan, dan mendampingi direksi dalam masa krisis tersebut. Informan 1, *“saya lebih ke negosiasi. Saya lebih pada menyampaikan bahwa dari isu begini, saya akan melakukan begini. Nanti kalau Bapak ditanyain wartawan kayak gini, coba jawab begini. Nanti kalau Bapak kemana, saya aja yang temani.*

Informan 1 juga menambahkan bahwa penggunaan negosiasi dan persuasi sangat situasional, tergantung pada kondisi yang ada pada saat itu. Ketika kondisi yang terjadi adalah mendesak, biasanya Humas melakukan negosiasi dan persuasi secara bersamaan, meskipun lebih cenderung kepada persuasi. Namun ketika dalam kondisi perusahaan yang biasa saja, ketika Humas ingin memberikan masukan mengenai perencanaan program komunikasi seperti pengajuan rencana kerja tahun 2011, Humas biasanya melakukan negosiasi dengan pimpinan. Humas memberikan penjelasan kepada pimpinan mengenai program komunikasi yang dirancang, tujuan dari program, dampak yang diberikan program, hingga anggaran yang dibutuhkan untuk pelaksanaan program.

Sementara itu, informan 2 mengatakan bahwa negosiasi juga dilakukan dalam proses pembuatan tujuan dan sasaran departemen atau divisi di BTN. Kondisi telah dijalankan BTN sejak lama. Sebelum mencapai kesepakatan, karyawan dan pimpinan saling bernegosiasi mengenai kebijakan atau keputusan apa yang sebaiknya diambil terkait dengan tujuan dan sasaran perusahaan. Dalam situasi ini, karyawan dapat mengeluarkan pendapat dan memberikan saran kepada pimpinan. Informan 2, *“jadi sebenarnya pada saat sebelum penetapan tujuan dan sasaran itu, kita telah melakukan negosiasi ya dan kesepakatan gitu. Jadi secara besaran semua yang direncanakan tercakup di dalam tujuan.”*

Adapun negosiasi yang masih diusahakan Humas BTN pada tahun 2011 ini adalah pembentukan suatu bagian di bawah Humas yang khusus bertugas untuk mengatur segala aktivitas pemasaran produk dan layanan jasa yang dimiliki BTN. Informan 2 menyatakan bahwa Humas BTN masih melakukan negosiasi dengan pimpinan untuk membentuk bagian *marketing communication (marcomm)*.

Humas berpendapat bahwa *marcomm* akan sangat membantu Humas untuk mengatur segala aktivitas pemasaran dan publikasi perusahaan secara keseluruhan dan dapat meningkatkan kualitas publikasi produk BTN. Hal ini masih dinegosiasikan Humas dengan pimpinan dan pimpinan masih mempertimbangkan masukan yang diberikan.

yang kami harapkan mungkin ada yang tadi saya sebutkan marcomm. Barusan sebelum kamu wawancara ini, saya agak lama rapat ya masih membahas pentingnya marcomm tersebut bagi departemen komunikasi. Kami masih berusaha bernegosiasi dengan pimpinan untuk pembentukan marcomm ini. Karna kami sedang berusaha bagaimana mensinkronkan kegiatan promosi dan sponshorship supaya apa yang divisi kami lakukan tidak tumpang tindih. Di tempat kami, ee yang kami lakukan untuk promosi itu terkait hanya bank BTN secara keseluruhan, kami tidak melihat produk tabungan, produk kredit, dan lain-lain. Jadi divisi tabungan mempromosikan produknya sendiri gitu. Kami berharap bahwa semua hal-hal seperti ini akan dikoordinir oleh suatu bagian yang diistilahkan dengan nama marcomm itu, misalnya semua produk-produk BTN akan dikoordinir oleh marcomm sehingga dalam pemasangan baliho, iklan, print ad dan lain-lainnya tidak saling tumpang tindih.

Berdasarkan pernyataan yang dikemukakan informan, dapat diketahui bahwa Humas sudah melakukan negosiasi dalam menjalankan tugasnya. Negosiasi tersebut dilakukan lebih kepada pimpinan dalam hal memberikan masukan dan saran mengenai tindakan atau kebijakan yang harus dilakukan dalam menghadapi suatu kondisi. Humas BTN melakukan negosiasi melaksanakan negosiasi tidak hanya pada saat perusahaan menghadapi krisis, tapi juga dalam kondisi normal. Ketika ada masukan atau perencanaan program yang dianggap penting untuk dilaksanakan, Humas akan menyampaikannya kepada pimpinan. Humas akan bernegosiasi dengan pimpinan untuk memperoleh persetujuan. Hal ini dapat dilihat dari usaha negosiasi Humas BTN pada tahun ini yang ingin membentuk *marcomm* sebagai bagian yang bertanggung jawab untuk mengurus segala kegiatan pemasaran dan publikasi produk BTN. Humas masih berusaha menunjukkan kepada pimpinan mengenai esensi dari pembentukan *marcomm* bagi komunikasi perusahaan. Selain itu, negosiasi juga dilakukan Humas BTN dalam pembuatan tujaun dan sasaran departemen.

d. Pengetahuan untuk melakukan persuasi

Selain melakukan negosiasi, Humas juga harus bisa melakukan persuasi dalam berkomunikasi dengan publik. Hal ini bertujuan untuk memperoleh dukungan publik terhadap perusahaan. Menurut informan 1, penggunaan strategi negosiasi atau persuasi di dalam komunikasi kepada publik sangat bergantung pada situasi yang terjadi saat itu. Ketika saat itu situasi yang terjadi sangat mendesak dan butuh tindakan cepat, Humas biasanya menggunakan persuasi. Informan 1 menyatakan bahwa Humas BTN telah melakukan kegiatan persuasi dalam kegiatannya.

Langkah-langkah persuasi yang dilakukan biasanya lebih ditujukan kepada publik eksternal. Namun pada saat BTN menghadapi isu krisis akuisisi, Humas juga menggunakan persuasi terhadap pimpinan. Pada saat itu, Humas sempat melakukan negosiasi kepada pimpinan, tetapi isu akuisisi tersebut berjalan sangat cepat dan membuat resah publik BTN. BTN harus cepat mengambil tindakan sebelum isu akuisisi itu memberikan kerugian bagi stabilitas perusahaan. Informan 1:

“Jadi negosiasi dan persuasi itu ee situasional”

“tetapi yang kita lakukan dulu beda. Kita dalam artian bisa melakukan hal yang begitu lagi karna waktunya cepet banget, isunya berputarnya cepet banget sehingga dari yang saya lakukan waktu itu adalah saya langsung ke atas dan langsung mempersuasi pimpinan untuk mengambil tindakan ”

“persuasinya yang mana, yaaa yang seperti tadi saya bilang tindakan itu, dirut gak akan bisa, harus. Kemana-mana saya harus ikut, ada wawancara yang nanya ini, Bapak jawab yang ini, seperti itu.”

Ketika informan 1 memberikan gambaran mengenai penggunaan persuasi dalam masa krisis, informan 2 lebih memberikan penjelasan mengenai persuasi yang dilakukan sehari-hari. Informan 2 berpendapat bahwa BTN lebih sering menggunakan persuasi dalam menghadapi publik. Persuasi sering digunakan pada saat publik sedang mempermasalahkan kebijakan perusahaan seperti kebijakan layanan BTN. Persuasi dapat menjadi solusi dalam membentuk pengertian publik mengenai segala kebijakan yang dikeluarkan BTN. Dan salah satu aspek yang dibutuhkan dalam mempersuasi adalah keterbukaan dan kejelasan informasi mengenai kebijakan tersebut.

“misalkan kenaikan suku bunga. Publik mungkin akan protes kepada BTN karna kita menaikkan suku bunga. Nah kita pasang informasi alasan kenaikan tersebut di media. Kami menyampaikan informasi sejelas mungkin untuk mempersuasi publik agar publik tau dan mengerti alasan kami mengeluarkan kebijakan kenaikan suku bunga”

“kita harus selesain khusus untuk orang yang komplain itu saja. Kita bersikap persuasif aja, dekati yang bersangkutan, jelaskan bahwa kami dari sisi perbankan sudah melakukan a, b, c. Permasalahan itu ada di pihak lain katakanlah kita ngomong permasalahannya ada di badan pertanahan nasional nih karna masalahnya dia gimana lah”

Hal ini sejalan dengan informan 1 yang juga menyatakan bahwa Humas sering melakukan persuasi kepada publik terkait dengan kebijakan dan layanan BTN melalui penyampaian informasi yang jelas dan runtun.

kalau BTN akan menyampaikan informasi kenaikan suku bunga, sudah otomatis informasinya harus runtun, tidak saja misalkan 10 persen menjadi 12 persen berlaku mulai 1 Desember misalnya. Nah sebaiknya informasinya harus diruntun ee sebelum 10 persen berapa menjadi berapa dan menjadi berapa, dampaknya apa dan seterusnya, itu diinformasikan sepenuhnya kepada masyarakat. iya, karena apa nanti BTN memberikan informasi yang setengah-setengah, tidak lengkap kepada masyarakat, akan muncul pertanyaan nanti. Apalagi kalau kita masuk ee menyampaikan informasi di depan media gitu, itu disampaikan lewat Humas juga, sudah pasti akan muncul pertanyaan-pertanyaan. Sebaiknya informasi itu disampaikan dan sebisa mungkin hindari duplikasi-duplikasi dalam informasi itu supaya tidak muncul masyarakat mengartikan beda. Nah dari informasi yang kita sudah berikan, kita lakukan persuasi kepada masyarakat bahwa kenaikan suku bunga ini masih memperimbangan dampak kepada masyarakat kok, kita pihak BTN tidak hanya asal menaikkan saja, dan sebagainya

]Selain itu, teknik persuasi juga digunakan untuk publikasi perusahaan. Informasi 2 menyatakan bahwa BTN selalu berusaha untuk melakukan persuasi kepada publik untuk menggunakan jasa layanan BTN. Persuasi tersebut dilakukan dengan menyampaikan ke publik, pencapaian yang telah dilakukan BTN dan menyakinkan publik untuk menjadikan BTN sebagai bank yang menyediakan kredit pembiayaan perumahan. Informan 2, *“kami perlu dong mempublikasikan bahwa kami telah menyalurkan KPR kepada sekian juta orang. Selain itu, kami ingin juga mempersuasi publik bahwa kalo mau KPR ke BTN aja”*

Dari pernyataan informan di atas, dapat diketahui bahwa Humas BTN telah melakukan persuasi dalam berkomunikasi dengan publik. Persuasi tersebut

dilakukan kepada publik internal dan eksternal. Pada saat BTN mengalami krisis, Humas BTN lebih banyak melakukan persuasi kepada pimpinan mengenai tindakan yang harus dilakukan dan informasi yang harus disampaikan ke publik. Hal ini dikarenakan pergerakan isu yang cepat dan dikhawatirkan akan memberikan dampak yang merugikan bagi BTN. Di luar kondisi krisis tersebut, persuasi lebih banyak digunakan saat berkomunikasi dengan publik. Humas BTN melakukan persuasi untuk meyakinkan publik mengenai kebijakan BTN dan publikasi layanan yang dimiliki, dengan harapan publik tertarik untuk menggunakan jasa layanan BTN.

e. Pengetahuan untuk Melakukan Peran Teknisi Komunikasi

Peran teknisi komunikasi merupakan kemampuan tradisional yang harus dimiliki oleh Humas. Teknisi komunikasi adalah kemampuan Humas dalam berbicara, menulis, dan membuat publikasi bagi organisasi. Informan 2 menyatakan bahwa Humas BTN menyadari perannya sebagai teknisi komunikasi yang terkait dengan segala upaya yang dilakukan untuk menyampaikan informasi yang terkait dengan BTN kepada publik. Tugas utama Humas BTN adalah menyampaikan informasi terkini mengenai BTN kepada publik, terutama terkait dengan produk-produk yang dimiliki BTN berupa layanan tabungan, layanan kredit perumahan, layanan giro, dan sebagainya:

“kalau di tempat kami untuk print ad dan sebagainya kami punya media plan, berarti itu sudah terencana ya. Setidaknya kami memberikan semacam propaganda, promosi untuk memberikan informasi terkait performa atau kinerja perusahaan kita. Publik harus tau bahwa sekarang perkembangan kita sebagai bank yang memberikan bantuan kredit rumah kepada masyarakat berpenghasilan menengah yang layak bagi mereka. Kami harus menginformasikan itu. Kemudian terkait dengan propaganda yaa kita kasih tau bahwa kalo mau KPR di BTN lho, gitu”

Hal ini hampir sama dengan pendapat yang dikemukakan oleh informan 1. Segala hal yang berkaitan dengan upaya komunikasi perusahaan kepada publik dilakukan oleh Humas. Informan 1, *“tugas-tugas Humas sepanjang yang menyangkut fungsi keHumasan ya kita yang membuat, semacam press release, media gathering, press conference, kemudian media monitoring. Semuanya.”*

Menurut informan 2, kualitas dari produk-produk dihasilkan atau program komunikasi yang dilaksanakan Humas dapat dikatakan sudah baik. Untuk *annual report*, BTN mendapat juara umum dalam acara *Annual Report Award 2010*, dimana *annual report* tersebut memaparkan secara lengkap dan jelas kinerja BTN selama satu tahun berjalan 2010, laporan keuangan, pelaksanaan *good corporate governance*, dan laporan pembangunan berkelanjutan BTN. Hal ini dinyatakan oleh informan 2, “*Selain itu kami membuktikan kemampuan kami melalui menang award untuk annual report. Juara umum untuk tahun 2010.*”

Untuk produk komunikasi seperti *press release*, Humas memahami kriteria *press release* yang ideal untuk ditampilkan di media adalah *press release* yang sudah berupa berita jadi sehingga media tidak perlu melakukan pengeditan lagi. Namun informan 1 mengemukakan terkadang Humas membuat *press release* yang dihasilkan terkadang bersifat normatif, bahasanya kaku, dan terkesan terlalu mempromosikan BTN. Hal ini dikarenakan adanya masukan dari pimpinan.

“Tulisan yang selalu di dalam release itu adalah yang penting dulu yang kita taruh di atas sehingga wartawan merasa kesulitan sampai hari ini untuk melakukan atas editing release yang kita buat. kalo yang membuat praktisi Humas yang dia tahu bahwa press release itu sejatinya adalah bentuk berita jadi, bikin media senang yang begitu minimalnya. Tetapi yang terjadi kalo Humas kan sudah pasti sudah tau kan buat release bagaimana, nah yang terjadi kalo pimpinan tidak tahu bagaimana press release yang bagus, normatif yang dia pake.”

Menurut informan 1, pimpinan memegang peranan dalam menentukan *press release* seperti apa yang akan dikirim ke media. Meskipun *press release* yang dibuat oleh Humas sudah memenuhi kriteria yang diharapkan media, pimpinan dapat memberikan instruksi untuk melakukan perubahan di beberapa bagian *press release* tersebut sehingga terkadang *press release* tersebut lebih mengarah kepada informasi yang normatif dan berubah menjadi bahasa memo. Informan 1, “*sehingga yang terjadi adalah gaya bahasa release yang telah disediakan oleh kami sebagai Humas yang sudah memenuhi bahasa penulisan berubah menjadi bahasa memo, bahasa yang kaku*”

Dari pernyataan informan di atas dapat diketahui bahwa Humas memahami perannya sebagai teknisi komunikasi serta menjalankannya dengan baik. Produk dan program komunikasi yang dilakukan Humas memberikan dampak positif dan

memperoleh apresiasi yang memuaskan dari publik. Hal ini terlihat dari kemenangan yang diperoleh BTN sebagai juara umum *Annual Report Award* 2010. Meskipun demikian, produk dan program komunikasi yang dirancang dan dilaksanakan BTN juga dipengaruhi oleh pimpinan, misalnya pembuatan *press release*. *Press release* yang dikirim ke media adalah *press release* yang telah mendapatkan ijin dari pimpinan. Terkadang sebelum dikirimkan ke media, *press release* yang telah dibuat oleh Humas akan mengalami perubahan sesuai dengan masukan dari pimpinan sehingga bahasanya menjadi lebih kaku, cenderung normatif, dan kurang informatif.

f. Pengetahuan untuk Melakukan Peran *Public Information*

Informan 1 memahami peran Humas adalah sebagai *public information* yaitu penyampai informasi mengenai perusahaan kepada publik. Humas harus memberikan informasi mengenai perusahaan yang memang seharusnya diketahui oleh publik. Keterbukaan informasi BTN menjadi hal yang harus dijalankan sejak BTN menjadi perusahaan publik. Informan 1:

“lebih fokusnya peran Humas di dalam bank BTN, bahwa dia menjadi fungsi atas informasi ataupun kegiatan yang ada di dalam perusahaan untuk diketahui oleh seluruh masyarakat.”

“status bank BTN telah menjadi perusahaan publik sehingga peran Humas di dalam perusahaan publik juga di BTN ini dia harus bisa membuat bagaimana perusahaan secara kontinu bisa menginformasikan tentang kondisi perusahaan ini.”

Di BTN, Humas menjalankan peran sebagai perpanjangan tangan dari perusahaan yang menghubungkan perusahaan dengan publik. Humas mengomunikasikan apa saja yang terkait dengan perusahaan yang memang perlu untuk diketahui publik, seperti kinerja perusahaan, produk, layanan, kebijakan, dan sebagainya. Informan 1:

“Humas di dalam perusahaan atau organisasi itu haruslah sebagai mediator, sebagai penghubung, bahwa dia harus bisa menghubungkan tentang apa saja yang dilakukan oleh perusahaan, entah itu informasi baru tentang suatu produk, entah itu kebijakan baru karna kami perbankan, misalkan kebijakan baru tentang kenaikan suku bunga atau apapun, sepanjang itu perlu diketahui oleh masyarakat, di situlah Humas mempunyai peran untuk menghubungkan bagaimana informasi baru itu, bagaimana kebijakan baru itu bisa diketahui oleh masyarakat.”

Hal ini diperkuat dengan pendapat informan 2. Sebagai kepala Departemen Komunikasi, informan 2 berpendapat bahwa BTN telah berusaha untuk menyampaikan informasi kepada publik secara merata dan jelas, terutama investor.

“saya kira penting sekali karna apalagi sejak kami menjadi perusahaan terbuka, otomatis kami punya kewajiban yang diatur oleh regulator untuk menyampaikan info-info terkini kepad aseluruh pihak sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan sehingga peran kami di sini adalah memberikan komponen data itu kepada ee apa namanya eksternal secara merata”

Sebagai perusahaan publik, BTN memiliki saham yang dijual kepada publik. Investor yang memiliki saham BTN harus mengetahui informasi mengenai kinerja perusahaan, laporan keuangan, laju pergerakan saham, dan informasi lainnya yang berkaitan dengan saham. Informan 2:

“investor khususnya ya karna kami sebenarnya punya kewajiban untuk menyampaikan laporan keuangan selama waktu yang bersangkutan dan secara merata . kita menghubungi investor kita. kami tidak boleh misalnya kami hanya memberikan info tertentu kepada pihak A, infonya itu mau d, e, f gitu ya. Kemudian pihak X umpamanya x, y, z. Itu tidak boleh. Kepada semua pihak kami harus memberitahukan informasi yang sama.”

Selain menyampaikan informasi secara merata kepada publik, Humas BTN selalu berusaha untuk menyampaikan informasi secara keseluruhan tidak setengah-setengah. Hal ini bertujuan untuk menghindari adanya kesalahpahaman publik dalam menginterpretasi informasi yang ada. Menurut informan 1:

“BTN akan menyampaikan informasi kenaikan suku bunga, itu diinformasikan sepenuhnya kepada masyarakat. Kalau BTN memberikan informasi yang setengah-setengah, tidak lengkap kepada masyarakat, akan muncul pertanyaan nanti. Apalagi kalau kita masuk ee menyampaikan informasi di depan media gitu, itu disampaikan lewat Humas juga, sudah pasti akan muncul pertanyaan-pertanyaan. Sebaiknya informasi itu disampaikan dan sebisa mungkin hindari duplikasi-duplikasi dalam informasi itu supaya tidak muncul masyarakat mengartikan beda”

Untuk hal-hal yang terkait dengan pencapaian kerja BTN dan laporan keuangan, BTN secara rutin mengundang analis pasar modal. Di dalam kegiatan tersebut, pihak BTN menjelaskan hasil yang telah dicapai, kondisi keuangan, dan laju saham kepada analis pasar modal. Informasi yang disampaikan biasanya lebih detail dibandingkan dengan informasi yang ada dilihat publik dari media.

Informan 2, “yang secara rutin kita lakukan tiap bulan adalah kita mengundang para analis pasar modal. Kita paparkan kinerja kita agar secara lebih detail dan rinci dibandingkan untuk konsumsi publik. Dari situ kan kita berharap agar mereka juga akan memberikan info ini kepada pihak-pihak lain”

Dari kedua informan dapat diketahui bahwa Humas BTN telah menjalankan peran *public information* dengan baik. Humas selalu menyampaikan informasi-informasi terbaru kepada publik terkait kinerja perusahaan, laporan keuangan, saham, dan target yang telah dicapai perusahaan. Informasi disampaikan kepada publik secara merata dan dalam waktu yang bersamaan. Selain itu, informasi disampaikan dengan detail dan jelas sehingga interpretasi publik terhadap informasi tersebut sama.

4.2.1.2 Pengetahuan untuk Menjalankan Komunikasi Dua Arah

Menurut informan 1, Humas BTN telah memahami pentingnya komunikasi dua arah. Humas telah menjalankan bentuk komunikasi dua arah di BTN. Humas tidak hanya menyampaikan informasi kepada publik, tapi juga menerima dan mencari informasi dari publik. Informan 1 menyatakan bahwa Humas BTN itu harus proaktif agar bisa memperoleh banyak informasi karena Humas sudah seharusnya mengetahui banyak informasi dari berbagai sumber. Informasi yang diperoleh dapat memberikan masukan untuk perencanaan program komunikasi yang akan dilaksanakan atau strategi penyampaian informasi yang menarik bagi BTN.

“kita harus lebih proaktif kalo kita bicara komunikasi dan informasi. Karna kalo proaktif kita akan lebih banyak mendapatkan informasi. Itu juga yang kami lakukan sampai hari ini. kami, aa ini salah satu tambahan lagi. Kami sebagai Humas harus punya jiwa haus informasi. Gak boleh diem”

“Humas harus proaktif yang maksudnya adalah eh kamu cari informasi dong, cari informasi di divisi a, b, c, dan yang lainnya. Informasi yang kami perlukan telah diperoleh dari mereka sehingga kami bisa membuat menjadi alat untuk berkomunikasi yang strategis untuk perusahaan kita”

Jika Humas tidak mengetahui informasi-informasi yang sedang hangat dibicarakan publik saat ini, Humas tidak bisa menyesuaikan strategi komunikasi

dengan lingkungan publik saat ini. Tidak menutup kemungkinan strategi komunikasi yang digunakan menjadi tidak menarik dan sia-sia.

“Misalkan kita punya anggaran di bidang obligasi, lalu kita bikin judul BTN menerbitkan obligasi. Kadang-kadang laku, kadang-kadang gak juga. Kita harus lihat isu apa di luar yang rame. Misalkan isu yang rame, bank-bank lagi berlomba menceritakan dana pihak ketiga. Kita buat judul di situ. Kita naikkan sebagai judul Obligasi BTN untuk Meningkatkan Dana Pihak Ketiga. Itu akan laku. Jadi lihat dulu isu yang ada di luar. Kalo gak, isunya gak kena ya gak oke. Makanya harus banyak tahu informasi”

Sementara itu, informan 2 berpendapat hampir sama dengan informan 1. Informan 2 mengemukakan bahwa komunikasi yang dijalankan di BTN adalah komunikasi dua arah. BTN tidak hanya fokus dalam menyampaikan informasi tapi juga menerima informasi dan opini dari publik demi peningkatan kualitas BTN.

“Kita tentunya menjalankan komunikasinya dua arah ya. Maksudnya dua arah ya seperti yaa kalau kami melakukan public expose khusus untuk pemberitaan BTN ke luar, itu kami melakukannya dengan dua arah, pertama penjelasan dari manajemen yaitu memaparkan informasinya dan pihak berikutnya adalah publik untuk mengetahui lebih lanjutnya. Misalkan saja orang yang bekerja di media yang dapat mengajukan pertanyaan untuk memperoleh informasi lebih lengkap mengenai BTN dan kemudian disampaikan ke publik.”

“Kita menyampaikan informasi bahwa terkait dengan perusahaan, yang kami harapkan adalah adanya masukan dari pihak lain untuk memberikan opini terhadap kinerja BTN agar BTN dapat meningkatkan kualitasnya”

Ketika berkomunikasi dengan publik, Humas BTN memberikan informasi yang detail dan jelas. Bahkan di saat kepentingan BTN bertentangan dengan keinginan publik, BTN melalui Humas memberikan penjelasan kepada publik agar publik dapat memahami maksud dari kebijakan tersebut. Selain itu, BTN berusaha untuk menanggapi semua surat pembaca dan keluhan publik. Informan 1:

“kalau BTN akan menyampaikan informasi kenaikan suku bunga, sudah otomatis informasinya harus runtun, tidak saja misalkan 10 persen menjadi 12 persen berlaku mulai 1 Desember misalnya. Nah sebaiknya informasinya harus diruntun ee sebelum 10 persen berapa menjadi berapa dan menjadi berapa, alasannya apa, perbandingannya dengan suku bunga bank lain, dampaknya apa dan seterusnya, itu diinformasikan sepenuhnya kepada masyarakat”

Komunikasi dua arah yang dijalankan BTN tidak hanya berfokus pada publik eksternal. Humas BTN juga menjalin komunikasi dua arah dengan publik internal seperti karyawan BTN. Komunikasi dua arah yang dilakukan tidak hanya melalui mejalah atau media internal, tapi juga melalui media sosial yang menjadi tren saat ini seperti *facebook*. Bahkan Humas juga menggunakan *blackberry messenger* (bbm) sebagai alat untuk berkomunikasi secara dua arah dengan karyawan BTN.

“Selain itu Humas juga mempunyai peran yang cukup strategis di dalam bertumbuhnya perusahaan kita. Alatnya sudah pasti akan sangat banyak karena Merry akan melihat seperti yang saya bilang kita akan berkomunikasi dengan siapa. Kalau kita berkomunikasi dengan internal ada alatnya juga. Seperti di bank BTN, kami mempunyai media internal. Kemudian kami mempunyai website yang internal bisa akses langsung. Kemudian yang saat ini kami sedang galangan, kami mempunyai suatu ee istilahnya apa ya elektronik.. elektronik apa yaaa yang itu Merry misalkan pengen tahu informasi tentang kinerja bisnis tahun 2000, kan lupa. Merry tidak ketik aja, klik, maka akan keluar informasinya. Itu akan jadi sarana komunikasi juga. Trus kemudian cara berkomunikasi BTN dengan pihak eskternal banyak. Kita bisa melakukan melalui mitra kerja seperti

“wartawan atau kelompok yang diyakini mendapatkan informasi itu supaya informasi tersebut dapat disampaikan kepada masyarakat. Jadi balik lagi bagaimana Humas berkomunikasi dengan publiknya tergantung apa informasi, alatnya apa, dan kepada siapa yang ditujukan. Kalau internal kita gak perlu pakai wartawan. Yang terbaru, kita pake grup di bbm. Kita juga ada grup di facebook. Itu adalah cara kita berkomunikasi”.

Salah satu bentuk komunikasi dua arah adalah respon perusahaan terhadap isu. Ketika BTN dihadapkan pada isu akuisisi tahun 2008, BTN menjadi pusat perhatian publik. Berita mengenai isu akuisisi tersebut ada di berbagai media. Hal ini mengakibatkan *stakeholder* menjadi resah dan aktivitas BTN menjadi terganggu. Untuk menghadapi situasi tersebut, informan 1 melakukan respon yang cepat terhadap isu akuisisi. Informan 1 memberikan informasi kepada wartawan mengenai isu akuisisi tersebut, mengeluarkan *press release*, dan mengadakan *press conference*.

“Waktu isu akuisisi merger dulu, rumah saya udah kayak kelurahan, itu emang bener. Wartawan datang ke rumah, kita bikin release, nge fax dari rumah, trus setelah kita ngadain press conference bersama direksi. Kita gak mau membiarkan isu itu berlarut-larut dan merugikan kita”

Dari semua pernyataan informan, dapat diketahui bahwa Humas telah memiliki pengetahuan mengenai komunikasi dua arah dan menjalankannya di BTN. Sebagai komunikator perusahaan, mereka tidak hanya fokus dalam menyampaikan informasi kepada publik tapi mereka juga menerima opini dan mencari informasi dari publik. Melalui informasi yang diperoleh, mereka dapat membuat perencanaan strategi komunikasi yang sesuai dan menarik perhatian publik. Selain itu, komunikasi dua arah dapat mencegah munculnya pertentangan kepentingan antara BTN dengan publik.

4.2.2 Harapan Bersama Mengenai Komunikasi dengan Koalisi Dominan (*Shared Expectation*)

a. Penghargaan yang diberikan koalisi dominan terhadap komunikator

Pada dasarnya pimpinan BTN menghargai Humas sebagai bagian yang penting di dalam perusahaan. Namun pandangan itu tidak bersifat tetap. Pimpinan hanya menganggap penting Humas ketika perusahaan sedang menghadapi isu negatif atau krisis. Pimpinan membutuhkan Humas untuk menangani isu krisis. Ketika perusahaan sedang berada di dalam kondisi normal tanpa krisis, pimpinan tidak memperhatikan Humas. Hal ini dipertegas oleh informan 1:

“Humas itu dibutuhkan hanya pada saat kondisi krisis. Pada saat kondisi aman-aman saja, siapa elu.”

“Kami akan dilihat oleh pimpinan pada saat kami bisa menangani krisis. Pada surat pembaca ada berita yang benar, berita bombastis jadi headline, dicari sama pimpinan. Tapi begitu kita lagi lurus-lurus aja, siapa elu, gak akan ada yang lihat”

Pandangan BTN terhadap peran Humas sangat bergantung kepada kondisi perusahaan. Ketika perusahaan dalam kondisi normal, pimpinan cenderung menganggap Humas tidak terlalu penting. Pada saat perusahaan dalam kondisi biasa tanpa masalah, Humas hanya mengerjakan tugas yang berkaitan dengan *media monitoring* seperti membuat kliping koran setiap pagi, membuat *press release*, dan mengadakan *press conference*. Namun ketika perusahaan dilanda isu negatif yang dapat berdampak pada krisis, keberadaan Humas sangat dibutuhkan untuk berkomunikasi dengan publik terutama dengan media. Humas juga diharapkan untuk menangani isu dan krisis tersebut. Pimpinan BTN mempercayai

Humas untuk membuat perencanaan strategis untuk mengangani isu dan krisis yang menimpa perusahaan. Informan 2, *“iya, bisa dikatakan pimpinan percaya kepada kami untuk mengatasi krisis terutama saat ada isu akuisisi merger tahun 2008”*

Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa pandangan pimpinan BTN terhadap Humas sudah baik namun sangat bergantung pada kondisi perusahaan pada saat itu. Ketika perusahaan dalam kondisi normal, Humas tidak dianggap oleh pimpinan. Sedangkan ketika perusahaan mengalami isu dan krisis, pimpinan akan mencari Humas untuk menanganinya. Jadi pimpinan sudah bisa dikatakan menghargai Humas namun masih belum sepenuhnya.

b. Dukungan yang diberikan koalisi dominan kepada komunikasi

Pimpinan BTN memberikan dukungan terhadap Humas dalam menjalankan perannya yang berkaitan dengan komunikasi perusahaan. Pimpinan terbuka dalam menerima masukan dari Humas dalam hal komunikasi yang baik dari perusahaan untuk publik. Informan 1, *“Buat kami di BTN, adalah hal yang sah-sah saja untuk turut memberi masukan dan saran kepada pemimpin yang terkait komunikasi. Apalagi kalau pimpinan kami tidak terlalu memahami fungsi Humas karna background yang bukan di bidang komunikasi”*

Meskipun mendukung peran Humas, bukan berarti semua masukan yang diberikan Humas akan diterima oleh pimpinan. Ketika ada perbedaan pendapat antara pimpinan dengan Humas dimana pendapat pimpinan yang keliru, Humas tidak bisa dengan mudah memberitahukan kekeliruan tersebut kepada pimpinan. Menurut informan 1, untuk menyampaikan kekeliruan pimpinan tersebut dapat melalui pihak eksternal seperti wartawan dan konsultan. Hal ini dikarenakan pimpinan cenderung lebih mudah menerima masukan dari pihak eksternal.

“ada cara yang cukup terhormat untuk memberitahu kepada pimpinan tapi tidak harus langsung ngomong kepada pimpinan. kadang kita menggunakan pihak luar untuk mengomunikasinya dengan pimpinan, contoh wartawan. Misalkan dirut ngomong ke corsec untuk melakukan A, lalu corsec menyampaikan ke Humas A. Saya nanya, kenapa A Pak? bukannya yang lebih baik adalah B? karna berdasarkan pengalaman B lebih baik. Gak bisa, dirutnya udah ngomong A. Nah kadang-kadang kita pake bantuan wartawan untuk memberi masukan kepada dirut bahwa yang lebih baik itu B”

Sementara itu, informan 2 berpendapat bahwa ia mendukung segala kegiatan yang dilakukan Departemen Komunikasi. Ia tidak bisa memberikan pendapat mengenai pandangannya terhadap Humas karna ia masih bekerja di bagian penelitian dan perencanaan program. Untuk kegiatan yang dilakukan oleh bagian yang ada di bagian Departemen Komunikasi, ia memberikan dukungan sepenuhnya.

“Saya berikan keleluasaan kepada mereka dalam melakukan pekerjaan, saya tidak mengekang dalam arti yang penting pekerjaan kamu selesai, target-target kita bisa terlaksana. Saya menganggap bahwa saya bukan sebagai orang yang memerintah tetapi saya sebagai koordinator, berbeda dengan saya memerintah, tetapi saya lebih menganggap bahwa saya adalah koordinator lebih tepatnya.”

Dari informasi yang disampaikan dapat diringkas bahwa pada dasarnya koalisi dominan mendukung Humas dan Departemen Komunikasi dalam menjalankan perannya sebagai komunikator. Pimpinan menerima masukan yang diberikan Humas terkait dengan komunikasi yang efektif antara BTN dengan publik. Namun ketika pimpinan keliru, Humas lebih memilih untuk menyampaikannya kepada pimpinan melalui pihak eksternal seperti wartawan atau konsultan. Selain itu masih ada birokrasi yang masih membatasi hubungan Humas dengan pimpinan.

c. Kontribusi Departemen Komunikasi terhadap perencanaan strategis

Di dalam perencanaan strategis BTN, Humas bisa memberikan masukan dan saran. Menurut informan 1, Humas dapat memberikan masukan di dalam pembuatan tujuan dan sasaran perusahaan. Untuk hal-hal yang terkait dengan komunikasi perusahaan, pimpinan mempercayakan pembuatan rencana kerja dan program komunikasi kepada Humas. Hal ini dikarenakan pimpinan memandang Humas sebagai pihak yang paling mengerti bentuk komunikasi yang baik untuk dilakukan BTN. Namun pimpinan akan menyetujui rencana kerja yang dibuat, jika itu mendukung tujuan perusahaan secara umum. Informan 1:

“Berarti kalau saya boleh bilang saya turut membuat rencana kerja . Kita membuat rencana kerja untuk setahun berjalan, itu yang mengisi adalah kita. 2012 kita mau ngapain nih, misalkan kita mau melakukan media visit, media gathering, jumpa pers. Beberapa kegiatan yang menurut kita di tahun 2012

itu perlu dilakukan, akan dimasukkan. Kan yang tau dan mengerjakan peran Humas adalah Humasnya.”

“pimpinan mendukung dan menyetujui program atau rencana kerja komunikasi yang Humas buat karna rencana Humas akan disesuaikan dengan rencana atasnya. Kalau rencana Humas bertentangan sama rencana atasnya, pasti rencana Humas sama pimpinannya akan ditolak.”

Pendapat di atas disetujui oleh informan 2 bahwa pembuatan tujuan dan sasaran perusahaan merupakan gabungan dari berbagai divisi. Untuk tujuan ke bawahnya, tiap divisi atau departemen membuat tujuan dan sasarannya masing-masing.

“pada dasarnya setiap divisi, itu memiliki target atau tujuan yang merupakan bagian untuk tujuan perusahaan secara khusus. Sementara tujuan perusahaan secara umum kalo kita bicara tahunan atau annual ya, secara annual itu tujuan perusahaan disusun oleh divisi penelitian dan pengembangan ee planning and performance division. Itu merupakan gabungan dari usulan berbagai divisi. Divisi mengusulkan kepada katakanlah direksi dan diterima oleh direksi. Setelah tujuan secara umum ditetapkan maka unit di bawahnya yaitu divisi itu membuat sasaran atau tujuan yang mengarah kepada tujuan perusahaan secara besar. Begitupula nanti dengan departemen-departemen di bawahnya. Kita juga harus punya tujuan yang mendukung tujuan sasaran secara umum.”

Kedua informan menyatakan bahwa Humas dilibatkan dalam perencanaan strategis perusahaan. Pimpinan menerima adanya masukan mengenai perencanaan strategis terutama yang terkait dengan komunikasi perusahaan. Untuk implementasi secara teknis, pimpinan memberikan wewenang kepada Humas. Humas dapat membuat perencanaan program komunikasi yang dirasa perlu untuk dilakukan. Hal ini dikarenakan pimpinan menganggap Humas lebih memahami komunikasi dibanding pimpinan yang tidak memiliki latar belakang pendidikan komunikasi atau kehumasan.

d. Komunikator Menjalankan Peran sebagai Pemberi Saran Senior

Humas telah menjalankan peran sebagai pemberi saran kepada pimpinan BTN. Hal tersebut dikemukakan oleh informan 1. Humas menyampaikan informasi yang diperoleh dari masyarakat, wartawan, dan pihak lain kepada pimpinan. Berdasarkan informasi yang diperoleh tersebut, Humas akan

memberikan masukan kepada pimpinan mengenai komunikasi perusahaan.

Informan 1:

“Buat kami di BTN, adalah hal yang sah-sah saja untuk turut memberi masukan dan saran kepada pemimpin kami mengenai hal-hal yang terkait dengan tujuan komunikasi untuk perusahaan. Apalagi kalau pimpinan kami tidak terlalu memahami fungsi humas karna background yang bukan di bidang komunikasi”

“sebisanya mungkin jangan ada batas praktisi humas dengan dirut”

Namun Humas tidak bisa dengan leluasa menyampaikan informasi dan masukan kepada pimpinan. Hal ini dikarenakan birokrasi yang ada di dalam perusahaan. Di dalam struktur organisasi, Humas memiliki atasan yaitu *corporate secretary* (sekretaris perusahaan). Semua informasi dan masukan yang ditujukan kepada pimpinan harus disampaikan terlebih dahulu kepada *corporate secretary*.

Informan 2:

“Departemen saya harus menghormatinya karna jangan sampai tindakan yang langsung saya sampaikan kepada direksi akan memperlihatkan seolah-olah corporate secretary tidak dianggap begitu. Jadi kalau begitu urgent ya mungkin bisa. Tapi tetap saja harus diketahui corporate secretary karna bagaimana pun juga juru bicara perusahaan adalah corporate secretary dan dia adalah orang yang dapat menyampaikan informasi dari direksi”

“tetapi balik lagi ke birokrasi. Kami gak bisa begitu. Ketika bekerja di perusahaan, aturannya kan ada, briokrasinya kan ada. kembali lagi tu kepada masing-masing. Kalau kami selalu, saya gak mau menyampaikan itu duluan, kalau perlu bareng.”

Humas bisa melakukan komunikasi dan menyampaikan masukan secara langsung kepada pimpinan tergantung keterdesakan kondisi yang ada. Ketika kondisinya terdesak dan dibutuhkan adanya penanganan yang cepat, maka Humas dapat berkomunikasi dan menyampaikan masukan kepada pimpinan. Informan 1:

“kalau informasi udah urgent gitu baru boleh langsung kasih informasi ke dirut . kalo gak ya, ikuti jalur. Karna kalo pengalaman yang saya alami. Saya tidak jarang juga ee memberikan informasi langsung ke dirut ntar baru di acc karna corsec mungkin kerjaan dan tugasnya juga udah banyak. Oleh karna itu, informasi apapun yang ingin humas sampaikan karna sifatnya urgent dan vital, butuh tindakan dalam waktu yang cepat, ya nyampein juga ke dirut, ntar corsec juga tau”

Informan 1 juga menambahkan, ketika pimpinan mengalami kekeliruan, Humas tidak bisa menyampaikan koreksi dan masukan kepada pimpinan secara langsung karna dianggap tidak menghargai pimpinan. Untuk itu, Humas menggunakan pihak eksternal seperti wartawan atau konsultan Humas untuk menyampaikan koreksi dan masukan kepada pimpinan. Hal ini dikarenakan pimpinan lebih percaya dan menerima masukan dari pihak eksternal tersebut daripada Humas. Informan 1, *“ada cara yang cukup terhormat untuk memberitahu kepada pimpinan tapi tidak harus langsung ngomong kepada pimpinan. kadang kita menggunakan pihak luar untuk mengomunikasiny dengan pimpinan, contoh wartawan atau konsultan. Lebih cepat percaya dan menerima soalnya.”*

Berdasarkan pernyataan di atas, dapat diketahui bahwa Humas telah menjalankan perannya sebagai pemberi saran kepada pimpinan BTN. Pimpinan menghargai masukan dan pendapat dari Humas karna Humas dianggap sebagai pihak yang memahami secara teknis komunikasi yang baik bagi perusahaan. Namun Humas masih belum memiliki akses langsung untuk menyampaikan masukan kepada pimpinan. Hal ini dikarenakan birokrasi yang ada di BTN dimana Humas harus menyampaikan masukan tersebut terlebih dahulu kepada atasannya yaitu *corporate secretary*. Komunikasi langsung untuk menyampaikan masukan kepada pimpinan dapat dilakukan Humas tergantung dengan tingkat keterdesakannya. Selain itu, pimpinan masih terkesan lebih percaya dan menerima masukan dari pihak luar selain Humas seperti wartawan dan konsultan.

e. Pelaksanaan komunikasi dua arah

Di dalam organisasi, komunikasi dua arah tidak hanya dilakukan oleh Humas, tapi juga pimpinan dan seluruh karyawan organisasi. Hal ini yang sedang diterapkan di BTN. Menurut informan 1, hingga saat ini BTN selalu berupaya untuk menjalin komunikasi yang baik dengan publiknya. Sebisa mungkin, BTN menghindari adanya pertentangan keinginan dengan publik. BTN melakukan keterbukaan informasi kepada publik, sehingga publik bisa mengerti BTN. Informan 1, *“peran Humas di dalam bank BTN, bahwa dia menjadi fungsi atas*

informasi ataupun kegiatan yang ada di dalam perusahaan untuk diketahui oleh seluruh masyarakat”

Namun, hingga saat ini belum ada aturan atau standardisasi yang menentukan informasi yang harus atau tidak untuk disampaikan ke publik. Aturan yang ada saat ini hanya Undang-Undang mengenai kerahasiaan bank yang menyatakan bahwa informasi yang harus dirahasiakan oleh bank adalah informasi yang berkaitan dengan nasabah. Oleh karena itu, Humas diminta untuk jeli untuk mengetahui segmentasi informasi yang harus disampaikan ke publik. Informan 1:

“memang seharusnya ada standardisasi bahwa informasi ini harus atau tidak sampai kepada masyarakat dan itu umumnya memang di dalam perusahaan ada guidance nya bahwa perusahaan meminta ini untuk diinformasikan kepada publik gitu sehingga Humas yang memiliki peran sebagai penghubung kebutuhan perusahaan dengan masyarakat jadi bisa menjalankan. Tetapi ada kalanya yang mungkin tidak ada arahan bahwa ini harus diinformasikan kepada masyarakat, tetapi kalau menurut Humas bahwa ini perlu dilakukan, sebaiknya dilakukan juga gitu”

Disamping itu, informan 2 juga mengemukakan bahwa pimpinan sudah melakukan komunikasi dua arah kepada publik. Hal ini dilakukan melalui informasi terbaru yang selalu diberikan BTN kepada publik terkait kinerja, laporan keuangan, dan kebijakan yang dikeluarkan. Namun untuk hal-hal yang terkait dengan kebijakan, BTN lebih menggunakan persuasi dan komunikasi yang asimetris dalam meyakinkan publik. Sebagai perusahaan yang salah satu tujuan kegiatannya adalah memperoleh profit, BTN melakukan usaha-usaha yang membuat publik mengerti dan mendukung segala kebijakan yang dibuat BTN. BTN jarang sekali melakukan perubahan terhadap kebijakan yang telah dikeluarkan atas dasar keinginan publik. BTN hanya berusaha untuk mempersuasi publik untuk mengikuti kebijakan tersebut, namun tidak berusaha untuk mengikuti harapan publik.

“kita memberikan penjelasan kepada publik yang biasanya melalui media untuk menjelaskan informasi mengenai adanya suatu keputusan BTN, misalkan kenaikan suku bunga. Publik mungkin akan protes kepada BTN karna kita menaikkan suku bunga. Melalui media itu kita jelaskan kenapa bunga BTN naik, misal bunga Bank Indonesia sedang merangkak naik. Kami dari pihak perbankan melihat dari berapa margin yang akan dipertahankan sehingga kami juga ikut menyesuaikan tingkat suku bunga itu supaya suku bunga ini tetap optimal bagi kami. Artinya kami ingin ada margin supaya kami juga bisa sustainably growth. Kalo gak, kita gak untung dong”

Informan 2 juga menambahkan bahwa pimpinan BTN juga melakukan komunikasi dua arah dengan wartawan. Pimpinan akan memberikan informasi kepada wartawan mengenai hal-hal yang lebih terkait kepada event publik karna pada saat itu Humas tidak menjadi pihak yang menyampaikan informasi melainkan pimpinan. Informan 2, *“kalo sama wartawan, kita itu sudah otomatis menyampaikan informasi ya. Kalo sama wartawan juga pada event-event yang lebih kepada event publik, wartawan akan memperoleh informasi dari direksi, karna contohnya pada saat seperti itu bukan kami yang menyampaikan informasi.”*

Dalam menentukan pihak yang bisa memberikan informasi kepada publik, BTN memiliki hirarki tersendiri. Hirarki tersebut disusun berdasarkan posisi di dalam organisasi. Semakin tinggi posisi pihak tersebut maka semakin banyak dan detail informasi yang bisa disampaikan, begitupun sebaliknya. Pada dasarnya ada empat pihak yang berhak untuk menyampaikan informasi mengenai BTN yaitu direktur utama dan wakil direktur utama, direktur, *corporate secretary* selaku juru bicara perusahaan, dan kepala kantor cabang BTN.

“Jadi ada aturan bahwa yang boleh menyampaikan informasi kepada publik itu adalah empat kelompok. Yang pertama adalah direktur utama dan wakil direktur. Yang kedua adalah direksi selain dari pada direktur utama dan wakil direktur utama. Kemudian yang ketiga adalah corporate secretary. Yang keempat adalah kepala cabang. Namun empat kelompok ini berbeda-beda dalam wewenang informasi yang boleh disampaikan.”

Informan 1 berpendapat bahwa komunikasi dua arah di BTN belum sepenuhnya dijalankan. Informan 1, *“saya harus bicara kalau selama ini semuanya tidak berjalan sepenuhnya. Karna balik lagi kepada orang per orang”*

Dari kedua informan di atas, dapat diringkas bahwa Humas dan pimpinan BTN sudah menjalankan komunikasi dua arah. BTN menyampaikan informasi mengenai perusahaan kepada publik dan kemudian menerima opini atau masukan dari publik. Namun komunikasi yang dilakukan masih asimetris dan cenderung memihak BTN terutama untuk hal-hal yang terkait dengan kebijakan BTN. BTN cenderung melakukan persuasi dalam meyakinkan publik untuk mengikuti kebijakan yang telah dikeluarkan seperti kebijakan kenaikan bunga. BTN akan memberikan alasan yang meringkankan posisi BTN di mata publik dan membuat

publik mendukung kebijakan tersebut. Hal ini dikarenakan BTN merupakan perusahaan yang salah satu tujuan aktivitas adalah memperoleh profit sehingga BTN akan selalu melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan keuntungan perusahaan. Selain itu, adanya hirarki pihak yang dapat menyampaikan informasi ke publik di BTN membuat komunikasi menjadi lebih sempit. Hal ini dikarenakan semakin rendah hirarkinya, maka semakin sedikit informasi yang bisa disampaikan ke publik. Sehingga informasi hanya bisa disampaikan lebih detail dan jelas oleh direktur utama dan wakil direktur utama.

4.2.3 Budaya Organisasi Partisipatif (*Participative Culture*)

Pada dasarnya informan 1 dan 4 yang merupakan karyawan BTN merasa menjadi bagian dari BTN. Hal ini dikarenakan kedua informan telah bekerja di BTN dalam jangka waktu yang lama. Informan 1 telah bekerja di BTN selama 20 tahun dan informan 4 telah bekerja selama 22 tahun. Kedua informan berpendapat hampir sama bahwa mereka selain mereka sudah lama bekerja di BTN, mereka merasa menjadi bagian dari BTN karna BTN merupakan perusahaan tempat mereka bergantung, mencari nafkah, dan membuat mereka memiliki kondisi ekonomi yang berkecukupan.

Informan 1 menyatakan, *“Pada saat kita bekerja dalam perusahaan seperti saya di BTN. Saya telah menjadi bagian dari BTN. Saya melakukan yang terbaik untuk BTN dan BTN adalah perusahaan yang membuat ekonomi kita menjadi lebih bagus”*

Kemudian informan 4 juga menyatakan, *“Tentu saya merasa bagian dari BTN karna kehidupan saya ditanggung oleh BTN. kalo saya gak bagian dari BTN saya gak akan ada di sini sekarang”*

Informan 1 menambahkan bahwa BTN menjalankan kegiatan *sharing* setiap pagi, tiga kali dalam seminggu. Hal ini membuat kedekatan antar karyawan dan membuat karyawan menjadi bagian dari organisasi.

“Satu hal yang harus kamu tau, kita itu selalu punya kegiatan sharing. Dulu itu setiap hari, tapi sekarang itu setiap Senin, Rabu, dan Jumat pagi. Kita selalu sharing. Jadi kalau ada karyawan yang merasa ada masalah, maka akan dibahas bareng-bareng. Sehingga pertemuan pagi itu bisa jadi sebagai solusi. Karyawan bisa ngerasa jadi bagian perusahaan, dekat dengan pimpinan, dan sebagainya. Kita punya budaya seperti itu”

Setiap karyawan telah merasa menjadi bagian dari organisasi. Hal ini membuat karyawan berusaha untuk bekerja dan memberikan hasil yang baik dari pekerjaannya. Selain untuk menjalankan tugas pimpinan, informan 4 berpendapat bahwa pekerjaan yang ia lakukan juga bertujuan untuk membuat organisasi semakin efektif. Informan 4 berpendapat bahwa semakin maju BTN maka semakin banyak bonus yang dapat diperoleh. Informan 4:

“Saya mengerjakan tugas yang karna disuruh pimpinan dan karna untuk BTN karna semakin BTN maju maka semakin besar saya dapat bonus. Contohnya saya ditempatkan sekarang di bagian SDM, saya harus mati-matian bekerja kalo bisa kita bersaing di dalam bagian tersebut untuk menjadi yang terbaik. Soalnya di luar gaji itu ada bonus tiap tahun.”

Dalam melaksanakan pekerjaannya, setiap departemen di BTN selalu bekerja sama layaknya sebuah sistem. Informan 2 berpendapat bahwa divisi dan departemen yang ada di BTN menjalankan aktivitas secara bekerja sama. Sistemnya adalah upaya untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan secara umum sehingga dibutuhkan sinergi dari semua divisi dan departemen di BTN. Informan 2:

“jadi sebenarnya pada saat sebelum penetapan tujuan dan sasaran itu, kita telah melakukan negosiasi ya dan kesepakatan gitu lho. Jadi secara besaran semua yang direncanakan tercakup di dalam tujuan. Dan kita sebagai Departemen Komunikasi harus punya target dan tujuan dong agar target perusahaan ini bisa tercapai. Atau target perusahaan yang besarnya A ini harus didukung oleh divisi X. Nah divisi X ini untuk bisa tercapai, departemen mana yang harus mendukung. Jadi semua bekerja secara bersama mengikuti sistem.”

Menurut informan 4, pekerjaan di BTN diselesaikan melalui kerja tim. Awalnya semua karyawan mengerjakan tugasnya sesuai job description masing-masing. Kemudian hasil kerja tersebut digabung dan diselesaikan secara bersama-sama. Pendapat ini juga disetujui oleh informan 1.

Informan 4 menyatakan, *“Kalau tim itu pastilah. Tanpa tim mungkin saya tidak bisa menyelesaikan semua pekerjaan. Gak bisa individu saja yang bekerja. Mereka hanya mengerjakan pekerjaan yang sesuai dengan job description, namu hasil tersebut disinergikan dengan pekerjaan karyawan lain yang setim.”*

Informan 1 menambahkan, *“Untuk sesuatu yang perlu target individu ya individu. Ee kalau teamwork kita oke. Yang individu itu maksudnya adalah sesuai dengan job desc masing-masing. Tapi harus balik lagi gak ada kan orang yang kerjanya sendiri, pasti tim.”*

Selanjutnya, setiap orang di BTN diperlakukan secara setara. Kedua informan berpandangan bahwa setiap karyawan di BTN diperlakukan secara setara baik di kantor maupun di luar kantor. Bahkan tidak jarang pimpinan dan karyawan bersantai bersama di luar kantor. Namun menurut informan 4, kedekatan dengan pimpinan dan lingkup pergaulan karyawan menjadi faktor yang mempengaruhi perlakuan pimpinan terhadap pimpinan.

Informan 1 menyatakan, *“iya setara dan saling menghargai”*

Sementara itu, informan 4 menyatakan:

“iya, tapi relatif seberapa bisa juga kita dekat dengan pimpinan. sama dirut. Iya kita saja saling sapa.”

“ya bisa dibilang setara. Kadang kami makan bareng, cerita-cerita, dan sharing bersama pimpinan di luar kantor dan suasananya lebih santai daripada di kantor”

Melalui kesetaraan yang ada di dalam lingkungan BTN, karyawan diberikan kesempatan untuk berbicara di dalam organisasi. Pada dasarnya karyawan dilibatkan dalam pembuatan keputusan organisasi. Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengeluarkan pendapat dalam pembuatan keputusan. Hal ini tergantung dari kemampuan dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Pendapat tersebut akan dipertimbangkan oleh pimpinan berdasarkan kesesuaian pendapat dengan tujuan atau target yang akan dicapai perusahaan.

Informan 1 menyatakan:

“sering melakukan rapat dengan kepala divisi. Kalau ada masukan yang kita rasa itu perlu kita akan sampaikan kepada kepala divisi dan hal itu akan dihargai saja”

“Jadi yang sering terjadi adalah misalnya direksi mengeluarkan aturan X dan sebelum dilaksanakan, dibutuhkan adanya rapat teknis yang melibatkan kepala divisi dan karyawan. Di sana boleh saja ada masukan mengenai bagaimana pelaksanaan teknisnya yang lebih baik. Sepanjang masukan yang diberikan capable dan memang punya skill. Jadi jangan sampe ngira dengan

kita jadi karyawan, karakter kita terbunuh, tentu tidak. kita boleh berpendapat.”

Sedangkan, informan 4 menyatakan:

“kalo mengeluarkan pendapat waktu rapat manajemen boleh-boleh saja. Kan keputusan dari atasan itu harus dibahas lagi di dalam masing-masing divisi dan departemen di BTN. Nah dalam rapat itu, karyawan dapat memberikan masukan. Diterima atau tidaknya itu ya tergantung pimpinan”

Sebagai Kepala Departemen Komunikasi BTN, informan 2 berpendapat bahwa ia terbuka dengan masukan yang diberikan karyawannya dalam pekerjaan. Informan 2 melibatkan karyawan dalam rapat dalam departemen yang membahas strategi dan program komunikasi yang akan dilaksanakan.

“kalo memang masukan itu lebih baik dari pada pemikiran saya tentunya akan saya terima. Bahkan secara pribadi kita bekerja adalah karna ini untuk kita, dari kita, dan dilakukan oleh kita, saya lebih melakukan sharing kepada mereka. Sebaliknya juga kalau mereka memberikan saran atau masukan, saya akan menerima dan membahasnya bersama. Apalagi dalam melaksanakan pekerjaan tim, saya lebih sering sharing dan berdiskusi dengan mereka. Misalkan kami ada peresmian produk baru BTN, kita akan diskusikan kira-kira wartawan mana yang akan kita undang”

Selain terbuka kepada pendapat yang dikemukakan oleh karyawan, BTN juga terbuka dengan ide-ide yang berasal dari luar. Hal ini dikemukakan oleh informan 2. BTN mengharapkan adanya opini dan masukan dari publik. Informan 2 menyatakan, *“Kita menyampaikan informasi bahwa terkait dengan perusahaan, yang kami harapkan adalah adanya masukan dari pihak lain untuk memberikan opini terhadap BTN”*

Karyawan BTN tidak hanya diperlakukan setara di dalam organisasi, tapi juga sangat dipedulikan oleh atasannya. Informan 1 dan informan 4 memiliki pendapat yang hampir sama mengenai kepedulian atasan departemen terhadap mereka. Informan 1 menambahkan bahwa ia dan pimpinan bersikap saling menghargai.

Informan 1 menyatakan, *“idealnya si emang begitu. Tapi karna keseharian saya lihat masing-masing sudah dianggap bisa, ya running aja, jalan aja. Namun kita saling menghargai satu sama lain.”*

Informan 4 menyatakan, *“di sini atasan saya peduli terhadap karyawannya dan kami antar karyawan juga di sini saling peduli dan saling menghargai”*

Sebagai kepala Departemen Komunikasi, informan 2 berpendapat bahwa ia sangat peduli terhadap karyawannya terkait hal pekerjaan. Informan 2 memberikan kebebasan kepada karyawannya dalam mengerjakan tugas yang ada. Informan 2 tidak menganggap dirinya sebagai pimpinan yang memerintah bawahan, namun lebih kepada koordinator di dalam satu tim yang saling mendukung. Informan 2:

“Secara pribadi saya merasa bahwa saya sangat peduli kepada karyawan saya. Saya berikan keleluasaan kepada mereka dalam melakukan pekerjaan, saya tidak mengekang, yang penting pekerjaan kamu selesai, target-target kita bisa terlaksana. Saya menganggap bahwa saya bukan sebagai orang yang memerintah tetapi saya sebagai koordinator, berbeda dengan saya memerintah, tetapi saya lebih menganggap bahwa saya adalah koordinator lebih tepatnya.”

Menurut informan 4, pimpinan juga mempercayai karyawan dalam mengerjakan dan berbagi tugas bersama. Pimpinan harus yakin terhadap karyawannya dalam mengerjakan tugas agar karyawan bisa memberikan kinerja yang terbaik kepada pimpinan dan perusahaan. Sementara itu, informan 2 selaku pimpinan mengaku sangat percaya terhadap karyawannya. Ia juga menambahkan bahwa saling berbagi tanggung jawab dan tugas adalah hal yang sering dilakukan bersama karyawan. Hal ini dikarenakan ia beranggapan bahwa tugas yang ia miliki saling berkaitan dengan tugas yang dilakukan karyawannya.

Informan 4 menyatakan, *“iya percaya dan harus percaya. Soalnya kalau gak diberikan kepercayaan, siapa lagi yang akan mengerjakan tugas tersebut?”*

Ditambahkan oleh informan 2 yang menyatakan, *“percaya sekali. Hal itu harus dikerjakan dan paling kita juga mengerjakannya secara bersama-sama karna saya akan membantu karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan karyawan sekaligus apa yang karyawan kerjakan itu membantu saya untuk menyelesaikan pekerjaan saya juga”*

Setiap orang di BTN saling peduli dan menghagai satu sama lain. Informan 4 berpendapat bahwa setiap karyawan yang ada di BTN saling peduli satu sama lain. Di dalam lingkungan pekerjaan, sikap kepedulian tersebut tidak terlalu terlihat karna adanya persaingan untuk menjadi yang terbaik. Namun di luar lingkungan pekerjaan, karyawan saling peduli satu sama lain dan sering makan-makan bersama termasuk dengan pimpinan.

“Itu pasti, karyawan di sini saling peduli dan saling menghargai. Biar pun di dalamnya terdapat persaingan dalam bekerja. Kadang kami makan bareng, cerita-cerita, dan sharing bersama pimpinan di luar kantor dan suasananya lebih santai daripada di kantor”

Menurut informan 1, pada awalnya budaya organisasi yang dijalankan di BTN adalah budaya yang otoriter, dimana senioritas masih dijunjung tinggi dan karyawan tidak dapat mengeluarkan pendapat. Namun hal tersebut berubah sejak tahun 2008. BTN menggunakan budaya organisasi yang partisipatif dimana karyawan lebih dihargai dan dilibatkan di dalam perusahaan. Selain itu, BTN menjalankan Pola PRIMA yang merupakan konsep BTN saat ini dimana kerjasama merupakan salah satu komponen kuncinya.

Informan 1 menyatakan, *“Dulu iya, senior ya senior. Kalau sekarang sih gak. Sekarang kalau yang buka sharing pagi kadang-kadang staf, gak harus pimpinan. Di dalam budaya kerja itu semua dianggap sama. insan pegawai semuanya sama. Gak dibedakan. Beda dengan situasi yang dulu dimana berpendapat saja susah”*

Sementara itu, informan 4 menyatakan, *“Kalo sharing biasa di dalam divisi atau departemen itu setiap hari. Kita melakukan POLA PRIMA dulu pagi, kumpul, dan sharing dulu tentang kinerja, unek-unek, keluhan, dan pendapat.”*

Secara keseluruhan pendapat yang dikemukakan informan dapat disimpulkan bahwa BTN telah menjalankan budaya organisasi yang partisipatif. Hal ini terlihat dari poin-poin budaya partisipatif yang telah dijalankan di BTN, antara lain setiap orang merasa bagian dari organisasi, saling bekerja sama untuk membuat organisasi efektif, saling bekerja sama layaknya sebuah sistem, Senior Manajer yang peduli terhadap karyawan, setiap orang diperlakukan setara, keputusan organisasi dibuat secara bersama-sama, organisasi terbuka dengan ide dari luar, manajer berbagi tanggung jawab dengan karyawan, saling peduli antar karyawan, dan sebagian pekerjaan diselesaikan melalui pekerjaan.

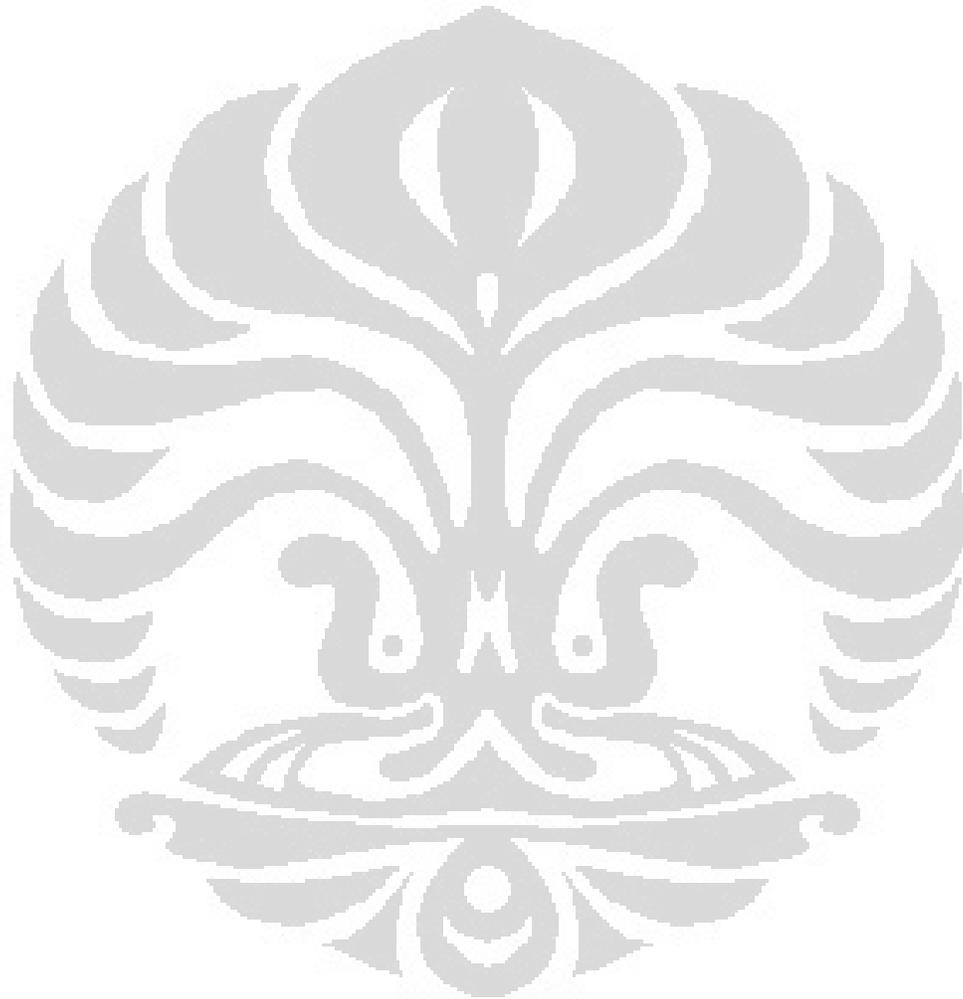
4.3 Check Point Penerapan Faktor-Faktor Excellence Communication

Untuk mempermudah melihat hasil dari penerapan *Excellence Communication* di BTN, peneliti membuat tabel check point penerapan faktor-faktor *Excellence Communication*.

Tabel 4.3 *Check Point* Penerapan Faktor-Faktor *Excellence Communication* di BTN

No.	<i>Excellence Communication</i>	Faktor <i>Excellence Communication</i>	Pelaksanaan di BTN
1	Dasar pengetahuan yang dimiliki Humas mengenai peran manajerial dan komunikasi dua arah (<i>Knowledge Core</i>)	Pengetahuan untuk menjalankan peran manajerial	Pengetahuan sudah dimiliki oleh BTN melalui Humas dan Departemen Komunikasi BTN. Namun pelaksanaan peran riset masih minim.
		Pengetahuan untuk menjalankan komunikasi dua arah	Pengetahuan ini sudah dimiliki oleh Humas BTN dan sudah dijalankan dengan cukup baik.
2	Harapan bersama dengan koalisi dominan mengenai komunikasi dua arah	Penghargaan yang diberikan koalisi dominan terhadap komunikator	Humas sebagai komunikator merasa telah dihargai oleh koalisi dominan walaupun penghargaan tersebut diperoleh ketika perusahaan terkena isu negatif atau mengalami krisis.
		Dukungan yang diberikan koalisi dominan terhadap komunikasi	Humas merasa telah didukung oleh koalisi dominan meskipun birokrasi masih berpengaruh di dalam komunikasi tersebut.
		Kontribusi Departemen Komunikasi perencanaan strategis	Departemen komunikasi dilibatkan dalam perencanaan strategis. Departemen Komunikasi diberikan wewenang untuk membuat rencana kerja dan program komunikasi perusahaan.
		Laporan komunikator terbaik memainkan	Humas dapat memberikan masukan kepada pimpinan. Namun dikarenakan birokrasi di

		peran pemberi saran senior	BTN, Humas tidak dapat menyampaikan saran kepada pimpinan secara langsung, melainkan melalui <i>corporate secretary</i> terlebih dahulu. Komunikasi langsung dapat dilakukan tergantung tingkat keterdesakannya.
		Permintaan yang diterima untuk komunikasi dua arah	Permintaan <i>top communicator</i> terhadap pelaksanaan komunikasi dua arah telah diterima oleh pimpinan BTN
3		Budaya organisasi partisipatif	Sudah berjalan dengan baik di BTN



BAB V

DISKUSI DAN INTERPRETASI

Dalam bab ini, peneliti akan menjelaskan interpretasi mengenai hasil temuan penelitian yang telah dilakukan. Pembahasan akan dilakukan berdasarkan pertanyaan penelitian seperti yang dijabarkan pada bab sebelumnya serta membandingkannya dengan teori-teori yang telah dijabarkan pada BAB II. Selain itu, bab ini akan menampilkan diskusi dan interpretasi dari hasil temuan lain dari penelitian ini. Dari interpretasi ini, peneliti akan mencoba menarik kesimpulan dan memberikan rekomendasi, baik akademis maupun praktis.

5.1 Penerapan *Excellence Communication* di BTN

Excellence Communication berasal dari *Excellence Theory* yang dilakukan pada tahun 1985 oleh Grunig dan tim (Grunig, 1992). *Excellence Communication* merupakan komponen-komponen yang menguraikan peran Humas yang efektif di dalam organisasi. Hal tersebut telah dibuktikan Grunig melalui studinya pada 324 organisasi di Amerika Serikat, Inggris, dan Kanada. Melalui penelitiannya yang dinamakan *Excellence Study*, Grunig memberikan gambaran mengenai penerapan Humas yang ideal dan pengaruhnya dalam mencapai keberhasilan bagi organisasi.

Excellence Communication terdiri dari tiga bulatan (*sphere*) yang bekerja saling berkaitan satu sama lain. Tiga bulatan tersebut antara lain dasar pengetahuan (*Knowledge Core*), harapan bersama (*Shared Expectations*), dan budaya organisasi yang partisipatif (*Participative Culture*). Dasar pengetahuan merupakan bulatan inti dari *Excellence Communication* yang berkaitan dengan dasar pengetahuan yang dimiliki oleh Humas mengenai peran manajerial dan komunikasi dua arah.

Di bulatan bagian tengah terdapat komponen harapan bersama yang membahas mengenai adanya kesepahaman dan harapan yang sama antara komunikator perusahaan dengan koalisi dominan. Koalisi dominan merupakan pihak yang memiliki kekuatan untuk menjalankan organisasi dan membuat keputusan strategis. Bulatan inti dan tengah berpadu dalam bulatan yang lebih besar yaitu budaya organisasi. Budaya yang ada di dalam organisasi

mempengaruhi penerapan *Excellence Communication*. Budaya organisasi yang ideal bagi *Excellence Communication* adalah budaya yang partisipatif dimana karyawan merasa nyaman dengan lingkungan pekerjaannya, adanya kerjasama tim, dan kesepakatan bersama dalam membuat keputusan organisasi.

Prinsip-prinsip *Excellence Communication* merupakan konsep ideal yang harus dijalankan di semua organisasi termasuk bank seperti BTN. Hal ini dikarenakan prinsip-prinsip *Excellence Communication* dapat meningkatkan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Untuk itu, peneliti ingin melihat penerapan *Excellence Communication* di BTN.

Untuk melihat penerapan *Excellence Communication* di BTN, peneliti akan mengaitkan hasil temuan yang diperoleh dengan konsep *Excellence Communication*. Peneliti akan membahasnya secara mendetail dan berurutan sesuai dengan bulatan *Excellence Communication* yaitu dasar pengetahuan (*Knowledge Core*), harapan bersama (*Shared Expectations*), dan budaya organisasi yang partisipatif (*Participative Culture*).

5.1.1 Dasar Pengetahuan (*Knowledge Core*)

Dasar pengetahuan merupakan bulatan inti *Excellence Communication* yang berbicara mengenai pengetahuan yang harus dimiliki Humas di dalam organisasi yaitu pengetahuan dalam menjalankan peran manajerial dan komunikasi dua arah. Peran manajerial adalah tanggung jawab Humas dalam menjalankan manajemen semua program komunikasi organisasi, terutama manajemen strategi. Humas dituntut untuk bisa menghasilkan strategi dan program-program yang dapat menguntungkan organisasi. Pada penelitian ini, peran manajerial mencakup pengetahuan dalam melakukan riset, menjalankan peran teknisi komunikasi, menjalankan peran *public information*, terlibat dalam manajemen strategi, melakukan negosiasi dan persuasi (Grunig, 1995:31). Sedangkan pengetahuan komunikasi dua arah adalah peran mengenai bagaimana komunikasi ideal yang seharusnya dijalankan di organisasi. Dari hasil penelitian yang diperoleh dari berbagai sumber seperti wawancara, observasi, dan studi dokumentasi, peneliti menginterpretasikan bahwa Humas BTN (sekarang

namanya Departemen Komunikasi) memiliki pengetahuan mengenai peran manajerial dan komunikasi.

Humas BTN memiliki pengetahuan mengenai pentingnya untuk menjalankan riset, namun tidak sepenuhnya mengerti dan dijalankan. Hal ini dilihat dari pernyataan yang disampaikan oleh informan ketika wawancara. Informan 1 yang merupakan Humas BTN selama lebih dari 10 tahun menyatakan bahwa ia memang melakukan riset. Namun riset yang dimaksud lebih kepada kliping media. Humas membaca sekitar 27 surat kabar setiap pagi, mencari berita, informasi, atau isu yang terkait dengan BTN, dan membuat klipingnya. Setiap hari sebelum jam sepuluh, Humas harus menyelesaikan kliping koran yang dibuat dan menganalisis berita tersebut. Hal ini juga didukung oleh pendapat dari informan 2 dan 4 yang menyatakan bahwa riset yang dilakukan Humas adalah kliping koran.

Sedangkan untuk membuat riset khusus seperti riset evaluatif atau yang berhubungan dengan angka, Humas BTN mengakui belum menjalankannya. Dari hasil observasi peneliti, informan terlihat tidak terlalu memahami esensi dari riset khusus yang terkait dengan evaluasi program dan lainnya. Hal ini dikarenakan anggapan Humas bahwa riset seharusnya dilakukan oleh divisi tersendiri yang khusus untuk melaksanakan riset. Hal ini juga terlihat hasil riset yang dilakukan Humas BTN berupa kliping koran yang diperlihatkan kepada peneliti.

Selain kliping koran, riset yang dilakukan oleh Humas BTN adalah *media monitoring*. *Media monitoring* baru dilakukan BTN setelah krisis karena isu akuisisi tahun 2008. Di dalam *media monitoring*, semua pemberitaan mengenai BTN yang ada di media menjadi lebih terukur. Tidak seperti kliping koran yang masih manual, *media monitoring* lebih modern dimana di dalamnya terdapat grafik mengenai pemberitaan BTN dari berbagai media, baik cetak, elektronik maupun *online*. Menurut peneliti, Humas masih belum memahami pentingnya pengadaan riset dengan baik. Hal ini dikarenakan Humas menganggap kegiatan untuk melakukan riset adalah tugas dari divisi penelitian dan perencanaan program. Seharusnya Humas melakukan riset khusus terkait dengan komunikasi seperti riset evaluasi program kegiatan, riset opini publik, dan lainnya. Menurut

Grunig, riset yang dilakukan dapat memberikan masukan untuk strategi program komunikasi.

Peran manajerial selanjutnya yang harus dijalankan Humas di dalam organisasi adalah peran *public information* (Dozier & Grunig, 1995: 41). Dari hasil wawancara dengan informan diketahui bahwa Humas BTN telah memiliki pengetahuan untuk menjalankan peran sebagai *public information*. Humas BTN menyampaikan segala informasi yang harus diketahui publik mengenai perusahaan. Informasi yang disampaikan tidak hanya sekedar berita promosi BTN tapi juga terkait kinerja, laporan keuangan, kondisi perusahaan, dan kebijakan BTN. Humas menyampaikan informasi terbaru mengenai BTN kepada publik secara jelas dan merata. Untuk beberapa informasi tertentu seperti laporan keuangan, saham, dan obligasi, Humas menyampaikannya kepada publik secara kontinu dengan rentang waktu yang telah ditentukan

Kegiatan rutin yang dilakukan oleh Humas terkait dengan perannya sebagai *public information* adalah mengundang analis pasar modal ke kantor BTN. BTN menyampaikan informasi terbaru mengenai kondisi perusahaan terkait kinerja, keuangan, saham, dan sebagainya kepada analis pasar modal. Sebagai perpanjangan tangan yang menghubungkan perusahaan dengan publik, Humas berusaha untuk membuat publik lebih mengenal dan mengetahui hal-hal yang terkait dengan perusahaan. Melalui informasi tersebut diharapkan publik akan memberikan opini yang dapat menjadi masukan bagi BTN untuk meningkatkan kualitas kinerja, keuangan, dan pelayanan.

Kegiatan ini berjalan dengan rutin dan efektif bagi BTN. Peneliti melihat, melalui kegiatan ini BTN dapat melakukan promosi secara tidak langsung. BTN memaparkan kinerja dan pencapaian perusahaan kepada analis pasar modal. Kemudian analis pasar modal akan menganalisis kondisi BTN dan membuat tulisan yang biasanya dimuat di media massa. Ketika kondisi BTN sedang baik dan hal tersebut dimuat di media massa melalui tulisan analis pasar modal, itu akan menjadi promosi yang menguntungkan bagi BTN karena publik akan menganggap tulisan analis sebagai pihak eksternal yang objektif mengenai BTN adalah benar. BTN sangat tepat menggunakan kegiatan ini untuk menyampaikan informasi kepada publik dan promosi secara tidak langsung.

Selain itu, Humas BTN juga menyampaikan informasi mengenai kinerja, laporan keuangan, dan pencapaian perusahaan kepada Bank Indonesia sebagai bank pengawas. Sebagai perusahaan publik, BTN juga memenuhi ketentuan dari BAPEPAM-LK (Badan Pengawas Pasar Modal – Lembaga Keuangan) yaitu melakukan penyampaian informasi kepada investor, analisis pasar modal, dan pemangku kepentingan lainnya terkait kinerja perusahaan, laporan keuangan, dan pergerakan saham BTN. Kegiatan ini berjalan dengan baik dan efektif. Hal ini terlihat dari adanya pemberitaan di media mengenai kegiatan *public expose* kinerja BTN di media.

Berdasarkan hasil wawancara, dapat dikatakan bahwa Humas BTN sudah cukup baik menjalankan perannya sebagai *public information*. Humas terbuka dalam menyampaikan informasi yang memang harus diketahui kepada publik, tidak hanya iklan. Humas selalu menyampaikan informasi terbaru mengenai perusahaan melalui iklan BTN, *press release*, dan *public expose*. Selain itu, BTN juga selalu mengadakan paparan kinerja perusahaan sebagai bentuk penyampaian informasi kepada publik.

Ketika ada informasi yang disampaikan BTN tidak sesuai dengan keinginan publik, maka BTN akan memberikan penjelasan terhadap informasi tersebut hingga publik bisa memahami maksud dari informasi yang disampaikan melalui *press conference* atau *public expose*. Dalam kerangka *Excellence Communication*, peran *public information* yang dijalankan BTN sudah sesuai dengan konsep Grunig yaitu informasi yang disampaikan tidak hanya berkaitan dengan promosi perusahaan saja. Humas bertindak sebagai jurnalis perusahaan yang menyampaikan semua informasi dan berita yang diketahui mengenai perusahaan kepada publik.

Selain itu, dari studi dokumentasi pada *website* perusahaan (www.btn.co.id), diketahui bahwa tampilan *website* sudah baik dengan informasi-informasi yang sudah lengkap. Perusahaan menampilkan informasi mengenai profil dan kegiatan perusahaan dengan singkat dan padat. Di dalamnya juga terdapat informasi mengenai layanan-layanan yang disediakan BTN yang terkait dengan tabungan, kredit, giro, dan lain-lain. Selain informasi yang bersifat promosi, BTN juga memaparkan informasi yang harus diketahui publik, yaitu

laporan keuangan, saham, pembangunan berkelanjutan, dan berita-berita yang terkait dengan BTN. Untuk mengetahui berita-berita terdahulu mengenai BTN, *website* tersebut memiliki arsip yang menyimpan dokumen-dokumen lama mengenai BTN. Namun sayangnya tidak semua dokumen ada di dalam arsip. Arsip hanya menyimpan dokumen yang tahun pembuatannya paling lama adalah tahun 2000.

Dalam menjalankan peran sebagai *public information*, Humas membutuhkan keahlian teknisi komunikasi. Hal ini dikarenakan keahlian teknisi komunikasi menentukan keberhasilan Humas dalam menyampaikan informasi kepada publik. Meskipun informasi yang akan disampaikan kepada publik sangat bagus, namun keahlian Humas sebagai teknisi komunikasi untuk menyampaikannya kepada publik buruk maka informasi tersebut akan menjadi menjadi biasa saja. Oleh karena itu, Grunig menyebutkan peran teknisi komunikasi sebagai peran manajerial yang harus dimiliki Humas (Dozier & Grunig, 1995: 41).

Peran sebagai teknisi komunikasi sudah dijalankan dengan baik oleh Humas BTN. Humas telah membuat berbagai produk komunikasi yang berupa barang dan kegiatan atau event. Produk komunikasi yang dihasilkan oleh Humas BTN antara lain *press release*, *advertorial*, *annual report*, majalah internal perusahaan, dan brosur. Untuk produk yang berupa kegiatan, Humas BTN menyelenggarakan *press conference*, *public expose*, *media gathering*, dan *media visit*.

Dari hasil wawancara diketahui bahwa Humas BTN memiliki kemampuan teknis dalam berkomunikasi, dimana menurut Grunig kemampuan tersebut meliputi kemampuan menulis, publikasi, dan visual (desain). Kemampuan menulis adalah kemampuan dalam menyampaikan informasi dan menjalin komunikasi melalui tulisan. Kemampuan ini dimiliki Humas BTN melalui *press release* dan *advertorial* yang sering diterbitkan di media. Humas dapat menghasilkan press relase yang sesuai dengan keinginan media dimana berbentuk berita jadi yang siap untuk dimuat. Selain itu kemampuan teknisi komunikasi yang dimiliki Humas BTN juga sesuai dengan peran Humas yang dikemukakan oleh Cutlip, Center, & Broom, dimana Humas adalah *Communicator Technician*

yang menuntut untuk Humas memiliki kompetensi keterampilan komunikasi dan jurnalistik.

Kemampuan publikasi Humas BTN terlihat dari brosur, *press conference*, dan *public expose* yang dilakukan. Humas BTN diberikan wewenang dan tanggung jawab oleh pimpinan untuk menyelenggarakan *press conference* dan *public expose* terkait dengan penyampaian informasi kepada publik seperti kebijakan baru, peresmian kantor cabang, pengumuman kerja sama dengan pihak lain, dan sebagainya. Dan kemampuan visual juga dimiliki BTN yang menghasilkan *annual report*, *slide* presentasi perusahaan, media internal dan *company profile*. Semua produk komunikasi dibuat oleh Humas dan memiliki kualitas yang baik. Bahkan BTN memperoleh penghargaan dengan meraih juara umum dalam ajang *Annual report Award* 2010. Hal ini merupakan bukti dari kerja keras Humas sebagai teknisi komunikasi.

Meskipun begitu, terkadang pengetahuan Humas mengenai peran teknisi komunikasi tidak bisa diaplikasikan sepenuhnya. Kemampuan Humas sebagai teknisi komunikasi menjadi terbatas dan tidak selalu dapat diterapkan dengan baik adanya pengaruh dari pimpinan. Pimpinan memberikan pengaruh terhadap hasil produk komunikasi yang dihasilkan Humas, contohnya adalah *press release*. Humas menyadari betul *press release* yang dibutuhkan oleh pihak media adalah *press release* dalam bentuk berita jadi dan Humas berusaha memenuhi keinginan dari media tersebut. Namun terkadang pimpinan memberikan masukan terhadap *press release* yang telah dibuat Humas dan memberikan perubahan terhadap *press release* tersebut. Bahasa *press release* yang awalnya singkat dan padat menjadi kaku dan cenderung normatif. Hal ini disebabkan pimpinan tidak terlalu memahami pengetahuan dalam pembuatan *press release* yang ideal bagi media. Humas tidak bisa menolak perubahan yang dilakukan pimpinan dan tetap mengirimkan *press release* yang telah diubah ke media.

Berdasarkan kondisi tersebut, diketahui bahwa masih adanya kepatuhan terhadap birokrasi di BTN. Humas tidak menolak keputusan dari pimpinan karena posisinya di dalam struktur organisasi. Hal ini sesuai dengan konsep birokrasi yang menyatakan bahwa organisasi mengalami segmentasi sesuai dengan posisi di dalam struktur. Semakin tinggi posisi yang dimiliki seseorang maka semakin

besar kuasa yang dimilikinya di dalam organisasi. Kekuasaan tersebut mencakup kekuasaan dalam membuat keputusan. Dalam kondisi pembuatan *press release*, Humas BTN tidak bisa menolak keputusan dari pimpinan karena pimpinan memiliki posisi dan kekuasaan yang lebih tinggi di dalam organisasi. Sehingga menjadi suatu hal yang wajar bagi Humas untuk mematuhi keputusan dari pimpinan. Kondisi ini juga terkait dengan penerapan *Excellence Communication* di organisasi di Indonesia yang masih ada kepatuhan terhadap birokrasi yang ada.

Peran manajerial selanjutnya adalah pengetahuan dalam melakukan negosiasi dan persuasi. Negosiasi dan persuasi merupakan hal yang sangat penting untuk digunakan dalam berkomunikasi dengan publik.. Negosiasi terkait dengan bagaimana usaha Humas untuk membuat kesepakatan dengan publik dan membantu pimpinan untuk memahami opini dari publik tertentu. Sementara itu, persuasi terkait upaya untuk meyakinkan publik mengenai perusahaan, melakukan kampanye, dan membuat publik bersikap sesuai dengan keinginan perusahaan.

Di dalam BTN, penggunaan negosiasi dan persuasi sangat bergantung kepada kondisi yang terjadi saat itu. Semakin tinggi tingkat keterdesakannya, semakin besar kemungkinan persuasi akan digunakan. Sedangkan negosiasi biasanya dilakukan oleh Humas BTN ketika Humas memberikan masukan kepada pimpinan. Sebagai perpanjangan tangan perusahaan, Humas menjadi pihak yang berhubungan langsung dengan publik. Hal tersebut membuat Humas menjadi penampung segala harapan, masukan, dan opini publik mengenai perusahaan. Ketika ada masukan atau harapan publik yang dirasa perlu untuk disampaikan kepada pimpinan, Humas akan menyampaikannya kepada pimpinan. Selain menyampaikannya, Humas juga melakukan negosiasi dengan pimpinan untuk mempertimbangkan masukan dan harapan dari publik tersebut.

Semua informan berpendapat bahwa peran Humas BTN dalam melakukan negosiasi sudah berjalan dengan baik. Humas dapat memberikan masukan kepada pimpinan terkait dengan informasi publik atau strategi komunikasi yang dapat dilakukan perusahaan. Sejauh ini, pimpinan pun menghargai masukan dari Humas. Jika masukan yang diberikan tepat sasaran dan mendukung perusahaan, maka pimpinan akan menerima masukan tersebut.

Sementara itu, peran Humas dalam menjalankan persuasi menurut Grunig dilakukan pada saat meyakinkan publik mengenai kegiatan perusahaan. Humas harus meyakinkan publik bahwa kegiatan atau layanan yang dilakukan perusahaan adalah baik dan publik akan mendukung perusahaan. Peran ini juga telah dijalankan oleh Humas BTN. Humas berusaha meyakinkan publik bahwa BTN merupakan bank pemerintah yang memiliki layanan Kredit Perumahan Rakyat (KPR) terbaik di Indonesia. BTN memasang iklan di media cetak dan elektronik dengan mengedepankan kelebihan yang dimiliki layanan KPR BTN. Selain itu, BTN juga memaparkan keberhasilan yang dicapai layanan KPR BTN. Upaya Humas dalam meyakinkan publik mengenai perusahaan dibuktikan dari pangsa pasar KPR yang dikuasai BTN sebesar 25% dan pangsa KPR bersubsidi sebesar 97%. Humas melakukan promosi dan persuasi kepada publik terutama nasabah, calon nasabah, dan investor untuk bergabung bersama BTN.

Pada saat BTN mengalami krisis akibat isu akuisisi, Humas cenderung melakukan persuasi untuk berkomunikasi dengan publik. Humas menyelenggarakan *press conference* yang menghadirkan pimpinan BTN sebagai juru bicara, membuat *press release* yang dikirimkan kepada wartawan, dan menyampaikan informasi kepada wartawan secara langsung melalui wawancara. Humas berusaha untuk meyakinkan publik bahwa krisis yang melanda BTN dapat segera diatasi dan mengusahakan agar BTN tidak diakuisisi. Humas mempersuasi publik untuk terus percaya dan mendukung BTN.

Humas BTN tidak hanya melakukan persuasi kepada publik tapi juga kepada pimpinan. Informan 1 yang menjadi Humas di saat BTN menghadapi krisis 2008 menyatakan bahwa ia juga pernah melakukan persuasi kepada pimpinan BTN. Pada saat krisis, isu dan berita yang terkait dengan BTN bergulir dengan cepat dan membuat BTN menjadi pembicaraan publik terutama kalangan publik ekonomi perbankan. Untuk menghindari krisis yang berkepanjangan dan dampak negatifnya terhadap BTN, Humas mempersuasi pimpinan untuk melakukan strategi manajemen isu krisis yang telah dirancang oleh Humas. Humas meyakinkan pimpinan untuk segera melakukan strategi tersebut karena waktu yang sudah mendesak. Akhirnya pimpinan menyetujui dan mengikuti semua strategi yang dirancang Humas. Hal ini menjadi tambahan baru yang tidak

ada di dalam konsep *Excellence Communication*. Secara ideal, teknik persuasi dilakukan untuk kampanye perusahaan, meyakinkan publik untuk bertindak sesuai keinginan perusahaan, dan mendukung perusahaan ketika terkena isu. Namun dalam prakteknya, teknik persuasi juga dapat dilakukan kepada pimpinan ketika situasi sedang mendesak.

Kemudian, peran yang sangat substansial untuk dimiliki oleh Humas sesuai dengan *Excellence Communication* adalah peran dalam melaksanakan manajemen strategi dan operasional yaitu Humas tidak hanya sebagai pelaksana kebijakan atau keputusan tapi juga turut terlibat dalam pembuatan kebijakan atau keputusan tersebut. Peran ini telah dijalankan oleh Humas BTN. Informan menyatakan bahwa Humas BTN turut berkontribusi dalam pembuatan perencanaan strategis untuk komunikasi perusahaan. Hal tersebut dapat dilihat dari adanya rencana kerja komunikasi BTN yang dirancang oleh Humas BTN.

Namun pelaksanaan peran ini berbeda dengan konsep Grunig yang mengharuskan Humas turut duduk satu meja bersama pihak manajemen senior dalam rapat pembuatan keputusan. Hal ini tidak bisa dijalankan di BTN. Menurut informan, Humas memang dilibatkan dalam rapat dan perencanaan strategis, namun itu dalam lingkup departemen dan divisi. Sedangkan untuk ikut serta dalam rapat dengan manajemen senior yang tidak lain adalah jajaran direksi BTN, Humas tidak bisa terlibat. Hal ini dikarenakan posisi Humas yang tidak tepat berada di leher organisasi dan berhubungan langsung dengan pimpinan.

Dari struktur organisasi BTN, peneliti melihat bahwa Humas sudah berada di posisi strategis yang dekat dengan perusahaan namun tidak tepat di leher organisasi. Humas memiliki pimpinan yang menghubungkan dirinya dengan pimpinan tertinggi perusahaan yaitu *corporate secretary*. Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, Humas (sekarang namanya Departemen Komunikasi) berada di bawah tanggung jawab *corporate secretary* selaku sekretaris perusahaan dan perpanjangan tangan pimpinan. Sehingga di dalam rapat pimpinan BTN, pihak yang ikut terlibat adalah *corporate secretary* bukan Humas.

Meskipun demikian, Humas bisa memberikan masukan kepada pimpinan terkait dengan hal yang terkait dengan topik rapat pimpinan terutama komunikasi perusahaan melalui *corporate secretary*. Jika masukan yang diberikan sesuai

dengan harapan semua pimpinan, maka masukan tersebut akan diterima. Jadi Humas hanya tidak ikut terlibat langsung, namun dapat berpartisipasi secara tidak langsung dengan memberikan masukan. Menurut peneliti, ini menjadi salah solusi yang cukup baik di perusahaan yang posisi Humasnya tidak tepat di bawah pimpinan. Humas masih dianggap berperan strategis dan berhak untuk memberikan masukan kepada pimpinan, meskipun harus melalui *corporate secretary*. Kondisi seperti ini sering ditemukan di lembaga perbankan di Indonesia. Kebanyakan bank meletakkan posisi Humas di bawah *corporate secretary*. Humas bertanggung jawab atas segala tugas dan kegiatan komunikasi yang dilakukan kepada *corporate secretary*.

Sementara itu, untuk pembuatan rencana kerja yang terkait dengan komunikasi BTN, pimpinan memberikan wewenang penuh kepada Humas karena menganggap Humas sebagai pihak yang memahami komunikasi yang baik untuk perusahaan. Humas dapat memasukkan berbagai perencanaan untuk komunikasi perusahaan asalkan itu mendukung visi dan misi perusahaan secara umum. Sejahter itu mendukung visi dan misi BTN, pimpinan akan memberikan persetujuan terhadap program komunikasi atau rencana kerja yang dibuat Humas.

Setelah menjalankan peran manajerial, dasar pengetahuan lain yang harus dimiliki Humas sesuai dengan *Excellence Communication* adalah pengetahuan untuk menerapkan komunikasi dua arah (Dozier & Grunig, 1995:39). Berdasarkan hasil wawancara, seluruh informan berpendapat bahwa Humas BTN memahami pentingnya menjalin komunikasi dua arah dengan publik. Pengetahuan tersebut diterapkan Humas BTN dalam berkomunikasi dengan publik. Selain menyampaikan informasi, Humas juga menampung aspirasi, opini, dan informasi dari publik. Humas BTN secara proaktif mencari informasi dari berbagai sumber dan menyerap masukan dari publik. Melalui informasi yang telah diperoleh, Humas dapat mengetahui isu yang sedang hangat dibicarakan publik dan membuat rencana strategi komunikasi perusahaan yang terkait dengan isu tersebut agar lebih menarik perhatian publik.

Dalam konsep *Excellence Communication*, komunikasi yang diterapkan di BTN sudah memenuhi komunikasi yang baik untuk organisasi yaitu komunikasi dua arah. Dikatakan sebagai komunikasi yang baik karena organisasi tidak

berfokus menyampaikan informasi ke publik saja, tapi juga menerima kembali respon dan opini publik terkait dengan informasi yang telah disampaikan. Hal ini sesuai dengan Humas BTN yang menyampaikan informasi sekaligus menerima informasi dari publik.

Berdasarkan temuan data, diketahui bahwa sebisa mungkin perusahaan melakukan komunikasi dua arah dengan publik. Komunikasi tersebut tidak hanya secara tatap muka dalam kegiatan komunikasi perusahaan tapi juga bisa melalui media, seperti surat pembaca dan komentar di website. Untuk surat pembaca, Humas selalu memberikan tanggapan terhadap surat pembaca yang ditujukan untuk BTN. Humas menghargai adanya masukan dan kritik yang disampaikan publik melalui surat pembaca dan memberikan penjelasan sebagai balasan maksimal satu minggu setelah surat tersebut dimuat di media. Begitu pula dengan komentar dan pertanyaan yang diajukan publik melalui website. Humas akan menjawab semua komentar dan pertanyaan dari publik sebagai bentuk komunikasi dua arah yang dilakukan.

Meskipun komunikasi yang diterapkan BTN adalah komunikasi dua arah, namun komunikasi dua arah tersebut masih bersifat asimetris (*two way asymmetrical communication*). Menurut Grunig, komunikasi dua arah yang asimetris adalah komunikasi dimana Humas tidak hanya menyampaikan informasi tapi juga menerima informasi. Komunikasi ini menunjukkan sudah adanya keinginan organisasi untuk lebih memahami publik. Namun komunikasi yang dilakukan masih berfokus kepada persuasi agar publik mau berpikir dan bertindak sesuai yang diinginkan oleh organisasi.

Dalam berkomunikasi dengan publik terutama yang terkait dengan kebijakan atau keputusan BTN, komunikasi yang dijalankan cenderung kepada komunikasi dua arah yang asimetris. Sebagai perusahaan yang salah satu tujuan kegiatannya adalah memperoleh profit, BTN berupaya untuk meyakinkan publik untuk setuju dan mendukung dengan segala keinginan perusahaan. Hal ini terlihat jelas ketika perusahaan mengeluarkan kebijakan terutama yang berkaitan dengan keuangan, misalkan kenaikan suku bunga kredit. Ketika publik menentang kebijakan tersebut dan memberikan opini kepada perusahaan, perusahaan menerima masukan tersebut. Namun BTN tidak berusaha untuk mencari *win-win*

solution yang menguntungkan bagi kedua belah pihak. Biasanya BTN melalui Humas akan memberikan penjelasan mengenai alasan kenaikan suku bunga tersebut dan meyakinkan publik bahwa semua kebijakan yang dikeluarkan BTN sangat memikirkan kepentingan publik sehingga dukungan publik sangat berarti bagi BTN. Hal ini membuat publik akhirnya mendukung kebijakan BTN. Kondisi ini mencerminkan komunikasi asimetris, dimana tidak ada *win-win solution* bagi kedua belah pihak. Namun dalam menyampaikan laporan keuangan, kinerja, dan pencapaian perusahaan, Humas BTN menggunakan komunikasi dua arah yang simetris. Dapat dikatakan ada situasi tertentu yang menentukan Humas akan melakukan komunikasi dua arah yang asimetris atau simetris.

Secara garis besar dari hasil penelitian, peneliti menginterpretasikan Humas BTN telah memenuhi bulatan inti *Excellence Communication* yaitu dasar pengetahuan (*Knowledge Core*). Humas memiliki pengetahuan mengenai peran manajerial dan komunikasi dua arah. Pengetahuan tersebut telah diterapkan Humas dalam menjalankan perannya. Namun ada beberapa aspek yang berbeda penerapannya dengan kriteria Grunig yaitu Humas BTN belum menjalankan riset dengan baik, komunikasi yang diterapkan adalah komunikasi dua arah yang asimetris, dan persuasi dapat digunakan untuk menghadapi pimpinan.

Humas BTN belum menjalankan riset dengan baik karena berpandangan bahwa riset seharusnya dilakukan oleh divisi penelitian dan pengembangan (litbang). Humas dapat menggunakan data dari litbang untuk perencanaan program komunikasi. Sementara itu untuk komunikasi dua arah, Humas BTN cenderung menggunakan komunikasi dua arah yang asimetris. Hal ini dikarenakan BTN merupakan perusahaan profit dan berusaha untuk selalu meningkatkan keuntungan perusahaan. Humas BTN akan selalu meyakinkan publik untuk menggunakan produk BTN dan mendukung segala kebijakan yang dikeluarkan BTN. Sedangkan untuk persuasi, Humas BTN dapat menggunakan persuasi ketika berkomunikasi dengan pimpinan. Humas dapat meyakinkan pimpinan untuk menyetujui suatu perencanaan program atau melaksanakan suatu program. Hal ini biasanya dipengaruhi oleh kondisi keterdesakan di dalam perusahaan. Semakin mendesak kondisi di dalam perusahaan, maka semakin besar kecenderungan persuasi akan dilakukan Humas kepada pimpinan.

5.1.2 Harapan Bersama (*Shared Expectations*)

BTN dipimpin oleh jajaran direksi yang terdiri dari direktur utama, wakil direktur utama, dan direktur bagian. Pihak yang memiliki kekuasaan paling tinggi di dalam perusahaan adalah direktur utama, dimana direktur utama berhak untuk mengeluarkan kebijakan, memutuskan suatu ketetapan, dan mengendalikan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Keputusan dan kebijakan perusahaan merupakan hasil yang telah disetujui oleh direktur utama dan disepakati oleh direktur yang lain. Kondisi ini akan mempengaruhi pandangan pimpinan terhadap Humas. Pada subbab ini, peneliti akan menjelaskan lebih lanjut hasil penelitian yang diperoleh mengenai kaitan pimpinan dengan Humas sesuai dengan konsep *Excellence Communication*.

Dari hasil wawancara, peneliti menginterpretasikan bahwa antara Humas dan pimpinan telah ada harapan bersama yang sesuai dengan konsep *Excellence Communication*. Humas menyadari perannya dalam memberikan informasi dan masukan kepada pimpinan. Dan pimpinan juga menyadari pentingnya menerima informasi dan mempertimbangkan masukan yang disampaikan oleh Humas. Pimpinan memandang Humas sebagai pihak yang dekat dengan publik dan mengerti komunikasi efektif yang dapat diciptakan antara perusahaan dan publik. Dalam beberapa implementasi kebijakan yang berkaitan dengan komunikasi, pimpinan BTN memberikan kepercayaan kepada Humas untuk mengerjakan. Bahkan pada saat-saat yang terdesak, Humas dapat merancang program komunikasi penanganan krisis yang dikomunikasikan kepada pimpinan untuk segera diimplementasikan.

Pimpinan menghargai Humas dan posisinya sebagai komunikator perusahaan. Namun pandangan itu bersifat relatif, tergantung situasi dan kondisi. Humas sangat dihargai dan dibutuhkan pimpinan ketika ada isu negatif atau krisis yang sedang melanda perusahaan. Pimpinan akan mencari Humas untuk melakukan manajemen isu krisis untuk menangani masalah yang muncul. Sementara itu, ketika kondisi perusahaan normal dan tidak bermasalah, pimpinan kurang menganggap keberadaan Humas. Hal ini dikemukakan oleh informan yang peneliti wawancara. Saat proses wawancara, informan banyak memberikan contoh mengenai bagaimana pandangan pimpinan terhadap Humas yang hanya dianggap

penting ketika masa isu dan krisis. Ini tidak sejalan dengan kriteria Excellence Communication yang dipaparkan Grunig dimana pimpinan menghargai Humas pada segala kondisi dan situasi di dalam organisasi.

Berdasarkan observasi peneliti kepada informan, terlihat bahwa Humas menjadi sangat penting di mata pimpinan ketika perusahaan dilanda isu negatif atau krisis. Contoh kasus peran Humas yang disampaikan oleh informan lebih mengarah kepada kondisi BTN ketika sedang mengalami kasus. Dari contoh yang diberikan menunjukkan penghargaan yang diberikan pimpinan kepada Humas, seperti memberikan wewenang Humas untuk menentukan tindakan manajemen isu krisis, mendampingi pimpinan dalam menjawab pertanyaan dari wartawan, serta menyelenggarakan konferensi pers yang dihadiri oleh direktur utama dan wakil sebagai juru bicara.

Hasil wawancara dan observasi menunjukkan bahwa pandangan pimpinan BTN dalam menghargai Humas BTN tidak memenuhi kriteria secara keseluruhan. Pimpinan BTN memang menghargai keberadaan Humas namun hanya pada situasi isu dan krisis. Pimpinan tidak memberikan penghargaan yang sama ketika Humas mengerjakan tugas dan fungsi yang lain. Hal ini tidak sesuai dengan yang dikemukakan oleh Grunig dimana di dalam organisasi yang *excellent*, pimpinan harus menghargai peran Humas secara keseluruhan.

Terkait dengan pelaksanaan peran Humas di BTN, pimpinan juga memberikan dukungan penuh kepada Humas dalam menjalankan tugasnya. Humas menjalankan tugas yang diberikan pimpinan dengan baik. Namun dukungan pimpinan BTN lebih terlihat pada saat Humas melakukan manajemen isu krisis di dalam perusahaan. Pimpinan lebih menerima masukan dari Humas terkait dengan penanganan isu krisis dan mendukung kegiatan manajemen isu krisis yang dirancang Humas.

Selanjutnya, untuk komunikasi di dalam perusahaan, Humas dan pimpinan memiliki harapan yang sama mengenai komunikasi dua arah. Sama halnya dengan Humas, pimpinan menyadari pentingnya menjalin komunikasi dua arah dengan publik. Pimpinan tidak melulu menyampaikan informasi kepada publik, tapi juga menerima informasi dan opini dari publik. Informasi dan opini tersebut dapat

diperoleh melalui Humas. Kemudian, pimpinan memberikan respon terhadap opini tersebut.

Seperti yang telah disampaikan informan wawancara, Humas dapat memberikan masukan kepada pimpinan berdasarkan informasi dan opini yang diperoleh dari publik. Pimpinan akan menerima dan mempertimbangkan informasi yang disampaikan Humas. Namun Humas tidak bisa menyampaikan masukan dan informasi yang diperoleh secara langsung kepada pimpinan. Hal ini dikarenakan posisi Humas di dalam struktur organisasi adalah di bawah *corporate secretary*. Humas harus menghargai divisi yang menaunginya dengan menyampaikan informasi dan masukan yang ditujukan untuk pimpinan kepada *corporate secretary* terlebih dahulu. Jika Humas berkomunikasi langsung dengan pimpinan tanpa persetujuan *corporate secretary*, Humas telah menyalahi birokrasi yang ada di perusahaan.

Dari studi dokumentasi struktur organisasi perusahaan, peneliti melihat bahwa secara tidak langsung Humas telah berada di leher pimpinan. Hal ini dikarenakan *corporate secretary* selaku atasan Humas memiliki garis komando langsung dengan pimpinan yaitu jajaran direksi. *Corporate secretary* dapat berkomunikasi langsung dengan pimpinan. Humas juga dapat berkomunikasi dengan pimpinan harus melalui *corporate secretary*. Melihat posisi di dalam organisasi, posisi Humas sudah cukup strategis dan dapat berkomunikasi dengan pimpinan. Namun hal ini belum sejalan dengan posisi Humas yang ideal menurut Grunig. Grunig berpendapat bahwa posisi Humas di dalam struktur adalah di leher organisasi, dekat dengan pimpinan sehingga dapat berkomunikasi dengan pimpinan. Secara posisi, Humas BTN telah berada di posisi yang baik namun tidak tepat di leher pimpinan karna posisi tersebut justru diisi oleh *corporate secretary*. Akibatnya Humas tidak dapat berkomunikasi secara langsung dengan pimpinan melainkan lewat *corporate secretary*.

Meskipun demikian, Humas tidak selamanya berkomunikasi dengan pimpinan melalui *corporate secretary*. Dalam situasi tertentu, Humas dapat menyampaikan masukan secara langsung kepada pimpinan. Hal ini tergantung dengan tingkat keterdesakan yang ada. Ketika tingkat keterdesakannya tinggi, Humas dapat berkomunikasi langsung dengan pimpinan dan memberikan

laporannya nanti kepada *corporate secretary*. Hal ini pernah dijalankan Humas ketika BTN mengalami isu krisis akusisi *merger*. Kondisi krisis yang terjadi saat itu membutuhkan penanganan yang cepat, sehingga Humas langsung menghadap pimpinan dan memberikan masukan program komunikasi yang dapat dilakukan kepada pimpinan. Kondisi seperti dapat diterima oleh pimpinan dan *corporate secretary*. Sementara untuk kondisi biasa, Humas harus mematuhi aturan birokrasi dan menjalankan alur komunikasi yang seharusnya yaitu melalui *corporate secretary*.

Selain itu, ada kondisi tertentu dimana Humas menggunakan pihak lkuar untuk menyampaikan masukan kepada pimpinan. Ketika pimpinan mengalami kekeliruan, Humas tidak dapat memberitahukan dan memberikan masukan kepada pimpinan secara langsung. Hal ini dianggap sebagai tindakan yang tidak menghargai pimpinan. Sehingga Humas akan meminta bantuan kepada pihak luar seperti wartawan atau konsultan Humas untuk memberikan masukan kepada pimpinan. Pimpinan lebih mudah menerima masukan dari pihak luar dibanding Humas. Seharusnya pimpinan harus lebih mempercayai Humas daripada pihak luar karna Humas adalah pihak yang menjalankan peran komunikator perusahaan. Namun terkadang pimpinan lebih menerima masukan dari pihak luar daripada Humas.

Selanjutnya poin terakhir dari *Shared Expectations* yang dipenuhi oleh BTN adalah pimpinan melibatkan Humas dalam pembuatan rencana strategis yang berkaitan dengan komunikasi perusahaan. Hal ini diakui oleh informan yang peneliti wawancara. Perencanaan strategis yang dibuat Humas lebih kepada implementasi dari kebijakan umum perusahaan yang telah ditetapkan melalui rapat direksi. Humas tidak dilibatkan dalam pembuatan keputusan perusahaan dalam rapat dengan jajaran direksi. Namun, pimpinan memberikan keleluasaan kepada Humas untuk membuat rencana strategi komunikasi perusahaan yang merupakan turunan dari kebijakan umum perusahaan karena Humas dianggap mengerti komunikasi yang baik untuk perusahaan dan yang akan menjalankan program tersebut. Hal ini terkait dengan posisi Humas di dalam struktur organisasi yang telah peneliti jelaskan sebelumnya.

Dalam menghadapi isu krisis, Humas juga dilibatkan dalam pembuatan strategi komunikasi. Pada saat krisis BT tahun 2008, Humas melakukan manajemen isu krisis melalui program-program komunikasi yang dirancang untuk mengatasi krisis yang dan meminimalisir dampak negatif yang diperoleh perusahaan. Humas juga dapat memberikan masukan dalam pembuatan tujuan dan sasaran departemen komunikasi. BTN telah menjalankan poin *Excellence Communication* dimana pimpinan melibatkan kontribusi Humas dalam perencanaan strategis. Pimpinan percaya dengan kemampuan Humas dalam merencanakan program yang baik bagi komunikasi perusahaan, bukan hanya pelaksana kebijakan yang ada.

Sejauh ini, BTN telah menjalankan poin harapan bersama (*Shared Expectation*) *Excellence Communication*. Dapat dikatakan bahwa terdapat harapan bersama antara pimpinan sebagai koalisi dominan dengan Humas mengenai peran Humas dan komunikasi dua arah. Pimpinan memahami peran Humas dan komunikasi dua arah di dalam organisasi. Pemahaman tersebut hampir sama dengan pemahaman yang dimiliki Humas. Namun harapan bersama yang dijalankan BTN belum sepenuhnya ideal. Ada beberapa hal yang tidak sesuai dengan kriteria Grunig seperti pandangan dan dukungan pimpinan terhadap Humas yang masih bergantung pada kondisi perusahaan, dan komunikasi dua arah yang bersifat asimetris alur komunikasi Humas dengan pimpinan yang harus dihubungkan oleh *corporate secretary*.

5.1.3 Budaya Organisasi Partisipatif (*Participative Culture*)

Kualitas dari *Excellence Communication* sangat bergantung pada dasar pengetahuan yang dimiliki Humas dan harapan bersama antara pimpinan dengan Humas mengenai komunikasi dua arah. Kedua aspek ini bersandar pada bulatan terluar dari *Excellence Communication* yaitu budaya organisasi. Budaya organisasi dapat memberikan pengaruh terhadap penerapan *Excellence Communication*.

Dari hasil wawancara dengan informan, diketahui bahwa BTN telah menerapkan budaya organisasi yang partisipatif. Menurut Grunig, budaya organisasi partisipatif merupakan budaya yang ideal untuk penerapan *Excellence*

Communication, dimana terdapat kerjasama, keterlibatan karyawan untuk mengeluarkan pendapat dalam pembuatan keputusan atau kebijakan, pembuatan keputusan secara bersama-sama, kesetaraan, dan keterbukaan terhadap ide dari luar. Poin-poin yang dikemukakan Grunig ini telah ditemukan di dalam budaya organisasi BTN.

Karyawan di BTN merasa menjadi bagian dari perusahaan. Hal ini dikarenakan BTN merupakan tempat untuk mencari nafkah. Selain itu, lama bekerja di BTN mempengaruhi pandangan karyawan terhadap BTN. Semakin lama karyawan bekerja di BTN, semakin besar ia merasa menjadi bagian dari perusahaan. Dengan menjadi bagian dari BTN, karyawan melakukan tugasnya karena keinginan untuk meningkatkan kemajuan perusahaan. Semakin BTN maju maka semakin besar penghasilan dan bonus yang dapat diperoleh karyawan. Sehingga keberhasilan BTN memberikan pengaruh terhadap kesejahteraan karyawan.

Dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan mengerjakan tugas secara tim. Setiap karyawan memiliki pekerjaan yang dilakukan secara individu sesuai dengan job description yang diberikan. Setelah itu, hasil pekerjaan tersebut digabungkan dan dibahas kembali secara bersama untuk mencapai hasil akhir. Banyak program dan pekerjaan di BTN yang dikerjakan secara bersama-sama. Hal ini dikarenakan budaya di BTN yang beranggapan bahwa keberhasilan perusahaan merupakan sekumpulan keberhasilan dari kinerja tiap divisi, departemen, dan karyawan.

Hal ini didukung juga dari hasil observasi peneliti terhadap *annual report* yang dihasilkan BTN. Meskipun *annual report* merupakan produk komunikasi Humas, namun itu merupakan hasil kerja sama berbagai pihak di BTN, seperti Humas, divisi penelitian dan perencanaan, divisi keuangan, divisi kredit dan lainnya. Di dalamnya terdapat berbagai informasi dan kegiatan dari setiap bagian yang ada di BTN. Setiap bagian memberikan informasi lengkap kepada Humas untuk diolah dan disusun di dalam *annual report*. Hasilnya *annual report* BTN menjadi juara umum pada *Annual report Award* 2010.

Di dalam pembuatan keputusan perusahaan, karyawan dapat berkontribusi untuk mengeluarkan pendapat. Informan mengatakan jika pendapat tersebut

memang baik dan mendukung tujuan perusahaan, pendapat dari karyawan tersebut akan diterima. Selain itu, karyawan juga dilibatkan dalam rapat di divisi atau departemen masing-masing untuk memberikan masukan dan kesepakatan bagi keputusan yang dibuat. Pimpinan percaya dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawannya sehingga memberikan kepercayaan untuk berpendapat dan mengerjakan tugas yang telah diberikan.

Selain itu, senior manajer di BTN mengaku peduli terhadap karyawannya, baik masalah pekerjaan maupun pribadi. Namun karena kesibukan yang ada, kepedulian tersebut tidak terlihat jelas. Pimpinan menunjukkan kepedulian kepada karyawan melalui dukungan dan instruksi yang diberikan kepada karyawan ketika sedang menyelesaikan pekerjaan yang diberikan. Hal ini sesuai dengan kondisi yang peneliti observasi dimana salah satu informan yang merupakan pimpinan departemen mengayomi dan memberikan penjelasan kepada karyawannya mengenai tugas yang harus dilaksanakan. Di tengah wawancara, informan juga sempat menyapa dan menanyakan karyawannya yang sudah menyelesaikan pekerjaan. Sementara itu, sikap saling peduli juga ditemukan antar karyawan di BTN. Setelah beberapa kali mengunjungi BTN, peneliti melihat bahwa setiap karyawan saling menghormati dan menghargai satu sama lain. Setiap karyawan saling bertegur sapa, baik kenal maupun tidak kenal. Menurut salah satu informan, meskipun masih dihiasi dengan nuansa persaingan untuk menjadi yang paling baik di perusahaan, setiap karyawan saling menghargai dan menghormati.

Budaya organisasi yang dijalankan BTN saat ini sangat mendukung penerapan *Excellence Communication*. Budaya partisipatif yang dimiliki BTN telah memenuhi indikator penilaian yang diajukan Grunig. Padahal budaya organisasi yang ada di BTN sebelumnya adalah budaya organisasi yang otoriter, sarat akan senioritas, dan kaku. Berdasarkan pernyataan dari informan yang merupakan karyawan BTN, sebelumnya budaya organisasi di BTN sangat terikat pada hirarki dalam struktur organisasi. Pihak yang dapat mengeluarkan pendapat dan terlibat dalam perencanaan strategis hanya pihak-pihak yang berada di posisi atas. Karyawan tidak bisa mengemukakan pendapat dan merasa tidak nyaman dengan suasana kerja di BTN. Pada tahun 2009, budaya organisasi BTN berubah

menjadi budaya organisasi partisipatif yang sangat menghargai karyawan, nilai kerja sama, dan kesetaraan.

Secara garis besar, dapat diringkas bahwa budaya organisasi partisipatif yang menjadi poin terakhir dari *Excellence Communication* telah dipenuhi oleh BTN. Karyawan merasa menjadi bagian organisasi dan dapat memberikan masukan kepada perusahaan, namun hasil akhir masih tergantung kepada pimpinan. Pimpinan akan menerima dan mempertimbangkan masukan yang diberikan karyawan. Budaya organisasi yang ada di BTN dapat mendukung penerapan *Excellence Communication*.

5.2 Hambatan Penerapan *Excellence Communication* di BTN

Berdasarkan analisis dan interpretasi yang dilakukan pada hasil penelitian, peneliti menemukan beberapa hal yang menjadi hambatan penerapan *Excellence Communication* di BTN. Pertama, sebagai perusahaan yang bergerak untuk memperoleh profit, BTN selalu berupaya untuk menjalin komunikasi yang baik dengan publik supaya memberikan keuntungan kepada perusahaan. BTN berharap melalui komunikasi yang baik, publik terutama nasabah dan investor mau menggunakan layanan dan produk BTN.

Ketika ada suatu kebijakan BTN yang terkait dengan keuangan seperti kredit, tabungan, atau saham, komunikasi yang dilakukan BTN cenderung lebih mementingkan pihak BTN. Misalnya ketika BTN menaikkan suku bunga kredit. Kebijakan ini menimbulkan protes dari publik yang menggunakan layanan BTN. Untuk mengatasinya BTN menyampaikan informasi yang dapat meringankan posisi BTN di mata publik, seperti membandingkan suku bunga BTN dengan bank lain, memberikan penjelasan bahwa bunga BTN naik karna mengikuti suku bunga dari Bank Indonesia yang juga ikut naik, dan sebagainya. BTN tidak mencoba untuk berunding dengan publik untuk menentukan jalan keluar yang baik mengenai kebijakan tersebut. Akhirnya publik setuju dan mengikuti kebijakan yang telah dikeluarkan BTN. Hal ini mengakibatkan praktek komunikasi yang dijalankan BTN masih bersifat dua arah asimetris. Padahal komunikasi yang ideal untuk *Excellence Communication* adalah komunikasi dua

arah yang simetris, dimana terdapat kesepakatan yang *win-win solution* yang menguntungkan perusahaan dan publik.

Kedua adalah posisi Humas di dalam struktur organisasi yang tidak berhubungan langsung dengan pimpinan. Humas di BTN berada di bawah naungan *corporate secretary*. Hal ini menghalangi Humas untuk berkomunikasi secara langsung dan leluasa dengan pimpinan. Humas harus menghargai *corporate secretary* sebagai atasannya sehingga semua informasi dan masukan dapat disampaikan kepada pimpinan melalui persetujuan *corporate secretary* terlebih dahulu atau *corporate secretary* yang menyampaikan kepada pimpinan bukan Humas. Posisi ini juga yang membuat Humas tidak bisa turut terlibat dalam rapat pembuatan keputusan bersama direksi. Humas hanya bisa memberikan masukan kepada pimpinan.

5.3 Triangulasi

Untuk mengetahui pandangan publik mengenai penerapan *Excellence Communication* di BTN, peneliti melakukan wawancara mendalam dengan wartawan dari salah satu surat kabar ekonomi perbankan yang biasa meliput berita dan berhubungan dengan BTN. Peneliti menyebut wartawan ini dengan nama informan 3. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan informan 3, diketahui bahwa informan sudah mengenal BTN dengan cukup baik. Menurut informan, BTN adalah bank dengan fokus bisnis yang berbeda dari bank lain dan merupakan satu dari 10 bank besar terbaik di Indonesia.

“BTN adalah salah satu Bank BUMN yang memiliki fokus bisnis pada pembiayaan properti. Hampir 80% kredit BTN adalah untuk properti. Mereka bergerak pada bisnis ritel, berbeda dengan ketiga rekannya di BUMN yakni BRI, Mandiri, dan BNI. Karena banyak bergerak di sektor ritel maka nasabah yang dibidik pun banyak nasabah-nasabah perusahaan properti. BTN termasuk 10 bank terbesar, namun pertumbuhannya bisnisnya tidak besar tetapi secara year on year, BTN cukup cepat pertumbuhannya. Dalam satu tahun ini kinerja mereka bagus, khususnya fokus bisnis pembiayaan”

Untuk kinerja Humas, informan 3 berpendapat bahwa kinerja Humas sudah cukup baik. Keterbukaan informasi yang dilakukan Humas juga sudah cukup baik, namun masih kurang dari harapan wartawan. Untuk keterbukaan

informasi, Humas juga sudah menyampaikan informasi-informasi yang dibutuhkan publik, namun belum maksimal.

“Secara umum kalau kinerja dilihat dari sisi profesionalnya mereka sudah cukup baik tapi masih kurang yaa. Contoh saja, setiap agenda BTN mereka kurang memberikan informasinya, apalagi public expose yaa. Mereka yaitu Humasnya hanya mengundang kelompok-kelompok tertentu saja. Kemudian kalau dalam expose, mereka hanya memberikan release saja namun tidak memberikan data yang lengkap. Karena saya media ekonomi maka saya membutuhkan data-data kinerja keuangan BTN.”

“karena mereka terbuka, di website ada laporan kerjanya, jadi bisa dilihat di situ. Cuma kalo soal Suku Bunga Dasar Kredit (SBDK) mereka kurang update ya di website. Informasinya ya terbuka-terbuka aja asal kita jeli lihat korporasi mereka seperti apa. Tapi kalau untuk websitenya, tampilan sudah oke tidak perlu diperbaiki, tinggal update aja data dan informasinya. Kalau di range, 70% sudah informatif ke publik kok”

Sebagai komunikator, informan 3 memandang Humas sudah menjalankan perannya dengan baik. Humas juga menjalankan perannya sebagai teknisi komunikasi. Humas membuat *press release* dan mengadakan *press conference* atau *public expose*. Namun informan 3 berpendapat *press release* BTN cenderung normatif dan terkesan mempromosikan BTN. Sementara itu, *press conference* yang diadakan sudah bagus. Hanya saja waktu yang disediakan untuk sesi tanya jawab direksi dan wartawan pendek sehingga terkadang wartawan merasa belum mendapatkan informasi yang cukup.

“secara perannya sudah baik. Mereka melayani media dengan santun. Misalnya kalau ada agenda BTN, mereka menyediakan makanan untuk wartawan. Maklum saja setiap agenda bank pasti Humas perbankan menyiapkan makanan dan oleh-oleh, misalnya buku, pulpen, jam atau kaos. Tujuannya sendiri mungkin sebagai Humas, mereka ingin menunjukkan kesuksesan sebagai Humas dalam melayani wartawan.

“kalau bikin release pasti yang bagus-bagus aja ding isiannya agar korporasi juga terlihat bagus. Dan biasanya, isi releasenya terlalu normatif dan banyak basa basi.”

“kegiatannya bagus, direksi lengkap, makanan tersedia, pemilihan waktu juga pas, tapi itu yaa data-data kurang kalau lagi press conference dan waktu tanya jawab yang singkat juga, mungkin perlu diperpanjang. Pernah kok dikasih saran untuk diperpanjang waktunya, cuma balik lagi, direksi bank itu selalu rapat dan rapat, jadi waktunya terbatas. Humas pasti akan memperjuangkan itu, tapi tergantung lagi kebutuhan waktu direksi.”

Untuk pimpinan BTN, informan 3 berpendapat bahwa pimpinan BTN sudah terbuka dalam menyampaikan informasi. Pimpinan juga selalu

menyempatkan waktu untuk berhubungan dengan wartawan, menyampaikan kegiatan yang sedang dijalankan BTN, dan informasi lainnya. Jika pimpinan tidak bisa menyampaikan informasi secara langsung, pimpinan akan menyampaikannya melalui telfon. Informan 3 berpendapat pimpinan BTN termasuk pihak yang mudah untuk dihubungi. Informan 3 juga menambahkan bahwa pimpinan BTN terlihat mendukung dan percaya dengan kinerja Humas dalam menjalankan tugasnya.

“direksi BTN termasuk baik dan mau memberikan pendapat dan komentarnya baik soal regulasi maupun korporasi mereka. meskipun sibuk, mereka masih meluangkan waktu untuk menelfon kami untuk memberikan tanggapan, meskipun ada beberapa yang cenderung normatif.”

“menjalin silih jarang yaa, tapi kalau kita tanya mereka mau jawab panjang lebar dan menjelaskan ke kami, asal kami banyak tanya aja yaa. komunikasi yaa dua arah.”

“percaya, karena mereka masih menjalankan tugas dan hubungannya dengan baik dengan media. Sikap mereka terhadap humas sudah pasti baik, contohnya setiap public expose disitu ada humas yg memandu acara.”

“saya rasa mendukung, karena setiap agenda2 BTN direksi cukup lengkap. Misalnya public expose direksi lengkap, atau ada agenda kinerja lainnya. Disitu ada humas dan direksi juga.”

Sementara itu, dari segi karyawan dan budaya organisasinya, informan 3 berpendapat bahwa karyawan BTN mengerjakan tugasnya secara profesional dan ada yang dikerjakan tim. Hal itu terlihat dari adanya rapat bersama. Informan 3, *“kalau ini lebih kepada internal BTN yaa, cuma selama ini kalau secara diluar saya lihat karyawan mereka baik dan profesional yaa, dan sekretaris direksi kadang sesekali telfon atau sms kalau bossnya sedang rapat. Mereka itu ngerjain pekerjaannya sendiri dan ada yang bersama-sama. Soalnya mereka ada rapat-rapat gitu”*

Dari pernyataan yang dikemukakan informan 3, dapat diringkas bahwa publik memandang positif terhadap BTN dan menilai kinerja Humas sudah cukup baik. Dengan berbagai kekurangan yang masih harus ditingkatkan, Humas BTN bisa dikategorikan cukup sukses menjalankan peran kehumasannya. BTN menyadari pentingnya keterbukaan dalam menyampaikan informasi kepada publik.

BAB VI

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Bab ini akan merangkum sekaligus menyimpulkan hasil penelitian yang telah diperoleh, dianalisis, dan diinterpretasi. Selain itu, di dalam bab ini peneliti akan memberikan rekomendasi terkait dengan hasil penelitian ini.

6.1 Kesimpulan

1. Humas BTN telah menjalankan perannya dengan baik. Hal ini dilihat dari penanganan krisis yang telah dilakukan oleh Humas BTN pada tahun 2008 hingga peran dan tugas lain yang dijalankan Humas sekarang. Dari peran yang telah dijalankan, dapat disimpulkan bahwa Humas BTN telah menerapkan *Excellence Communication* dalam melaksanakan.

Humas BTN telah memenuhi tiga aspek yang dikemukakan Grunig sebagai poin penting dalam penerapan *Excellence Communication*, antara lain dasar pengetahuan (*knowledge core*), harapan bersama pimpinan dan Humas mengenai komunikasi (*shared expectation*), serta budaya organisasi yang partisipatif (*participative culture*). Humas BTN telah memiliki dasar pengetahuan mengenai peran manajerial dan komunikasi dua arah. Humas (saat ini dikenal dengan Departemen Komunikasi) BTN tidak lagi bertugas sebagai pelaksana kebijakan/keputusan dari pimpinan, tapi juga turut terlibat dalam pembuatan program komunikasi serta memberikan masukan kepada pimpinan terkait komunikasi untuk perusahaan.

Kemudian, telah ditemukan adanya harapan bersama antara pimpinan dengan Humas mengenai komunikasi. Pimpinan memahami dan mendukung peran Humas di dalam organisasi. Pimpinan juga memahami pentingnya menjalin komunikasi dua arah dengan publik. Selanjutnya, budaya organisasi BTN adalah budaya partisipatif yang berpegang pada kerjasama, kesepakatan dalam membuat keputusan, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengemukakan pendapat, kesetaraan, dan sikap saling peduli antar insan yang ada di dalam organisasi, baik pimpinan maupun karyawan.

Meskipun demikian, penerapan *Excellence Communication* di BTN belum bisa dikatakan ideal. Terdapat beberapa perbedaan penerapan poin-poin *Excellence Communication* di BTN dengan yang dikemukakan Grunig seperti dukungan pimpinan terhadap peran dan kinerja Humas yang masih situasional, pelaksanaan riset yang masih minim, dan Humas tidak dilibatkan dalam rapat pembuatan keputusan bersama direksi. Humas hanya bisa memberikan masukan kepada pimpinan.

Sejauh ini *Excellence Communication* yang dapat diterapkan di BTN meliputi komunikasi dua arah yang asimetris. Selain itu, terkait dengan posisi Humas yang tidak bisa terlibat dalam rapat bersama dengan pimpinan, Humas dapat berkomunikasi melalui *corporate secretary* untuk menyampaikan masukan dan opini yang diperoleh dari publik kepada pimpinan. Untuk peran yang lain seperti teknisi komunikasi, negosiasi, dan persuasi, Humas masih bisa menjalankannya dengan baik.

2. Terdapat dua hambatan dalam penerapan Excellence Communication dalam divisi Humas BTN.

Hambatan pertama adalah komunikasi dua arah yang dilakukan BTN cenderung ke arah asimetris. BTN melakukan komunikasi yang fokus kepada meyakinkan publik untuk menyetujui dan mengikuti keinginan, kebijakan atau keputusan perusahaan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan keuntungan perusahaan yang diperoleh dari publik.

Hambatan kedua adalah posisi Humas di dalam struktur organisasi BTN. Humas sudah berada di tempat yang cukup strategis, namun tidak tepat di leher organisasi. Humas tidak langsung dibawah oleh direksi BTN selaku pimpinan. Humas berada di tanggung jawab *corporate secretary* (sekretaris perusahaan). Hal ini membuat Humas tidak bisa berkomunikasi langsung dengan pimpinan. Ketika Humas memiliki informasi dan masukan dari publik yang akan disampaikan ke pimpinan. Humas harus menyampaikannya terlebih dahulu kepada *corporate secretary*. Humas hanya bisa berkomunikasi langsung dengan pimpinan dalam situasi yang mendesak, seperti ada isu negatif, krisis, dan komplain yang cukup parah dari publik.

Selain itu, posisi Humas yang ada di struktur organisasi mengakibatkan Humas tidak bisa duduk bersama di meja rapat dengan pimpinan BTN untuk membuat keputusan perusahaan. Padahal keterlibatan Humas dalam pembuatan keputusan bersama di satu meja merupakan salah satu aspek penting dalam penerapan *Excellence Communication*. Namun, Humas masih bisa memberikan masukan kepada pimpinan melalui *corporate secretary*. Untuk hal-hal yang terkait perencanaan program atau pembuatan rencana kerja, Humas dapat terlibat langsung karena merupakan pihak yang paling mengerti komunikasi perusahaan dan ia yang akan menjalankan program tersebut.

6.2 Rekomendasi

6.2.1 Rekomendasi Akademik

1. Penelitian ini dilakukan pada lembaga perbankan yang telah menjadi perusahaan terbuka, dimana keterbukaan informasi kepada publik harus dilakukan. Kondisi perusahaan sebagai perusahaan terbuka mendukung penerapan *Excellence Communication* yang mengharuskan adanya penyampaian informasi secara kontinu dengan publik. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada perusahaan tertutup.
2. Dalam kasus BTN, posisi Humas di dalam struktur organisasi tidak tepat di bawah pimpinan BTN. Humas memiliki atasan yaitu *corporate secretary* yang memiliki akses langsung kepada pimpinan. Hal ini mengakibatkan beberapa poin *Excellence Communication* tidak bisa diterapkan dengan sempurna. Dengan demikian, penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada perusahaan yang posisi Humasnya berada di bawah pimpinan dan memiliki akses langsung kepada pimpinan.
3. Pada penelitian di BTN terdapat hal yang dapat menjadi aspek tambahan di dalam konsep *Excellence Communication*, yaitu persuasi tidak hanya digunakan untuk menghadapi publik tapi juga bisa digunakan untuk meyakinkan pimpinan terhadap suatu program atau perencanaan strategis dalam kondisi yang mendesak. Hal ini dilakukan oleh Humas BTN yang melakukan persuasi terhadap publik mengenai program komunikasi untuk penanganan krisis tahun 2008. Selain itu, meskipun Humas tidak terlibat

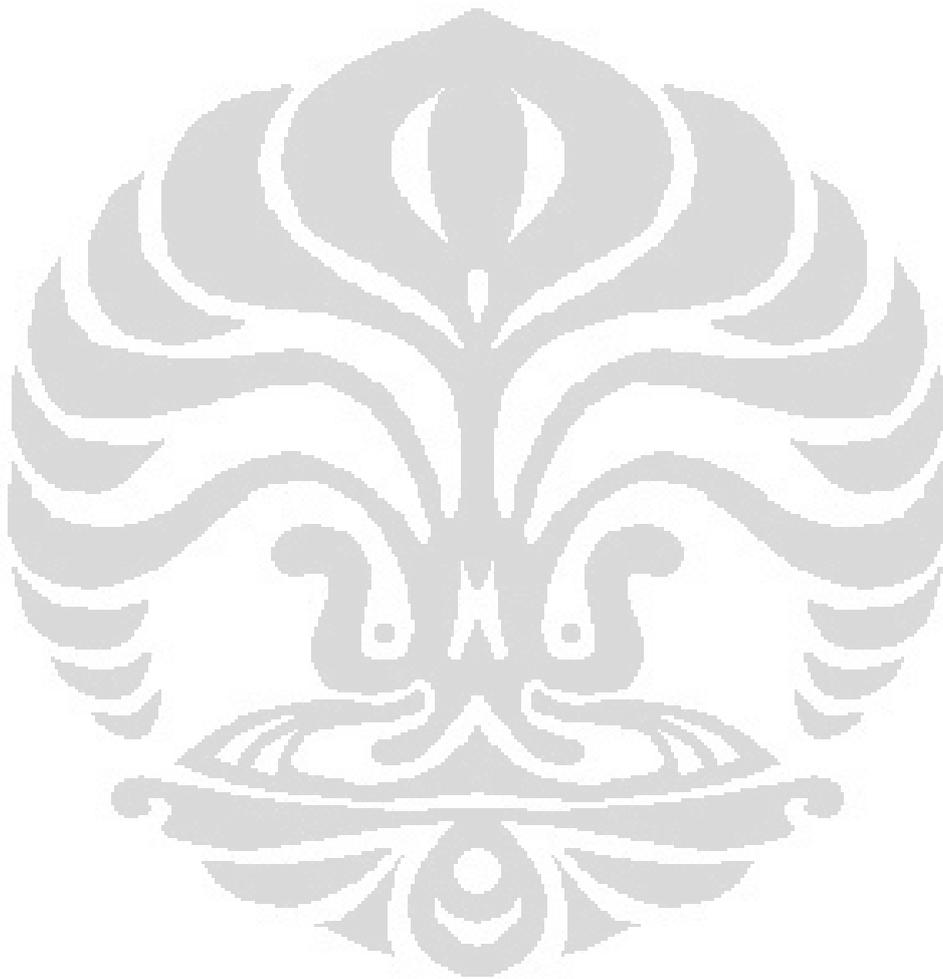
langsung dalam rapat pembuatan keputusan bersama pimpinan, Humas dapat memberikan masukan terkait dengan materi keputusan yang akan dibuat kepada pimpinan melalui *corporate secretary*. Jika masukan tersebut dianggap baik dan sesuai dengan pimpinan, masukan tersebut akan diterima. Setelah keputusan dibuat oleh pimpinan, Humas dapat terlibat langsung dalam pembuatan program komunikasi atau rencana kerja yang merupakan implementasi dari keputusan pimpinan.

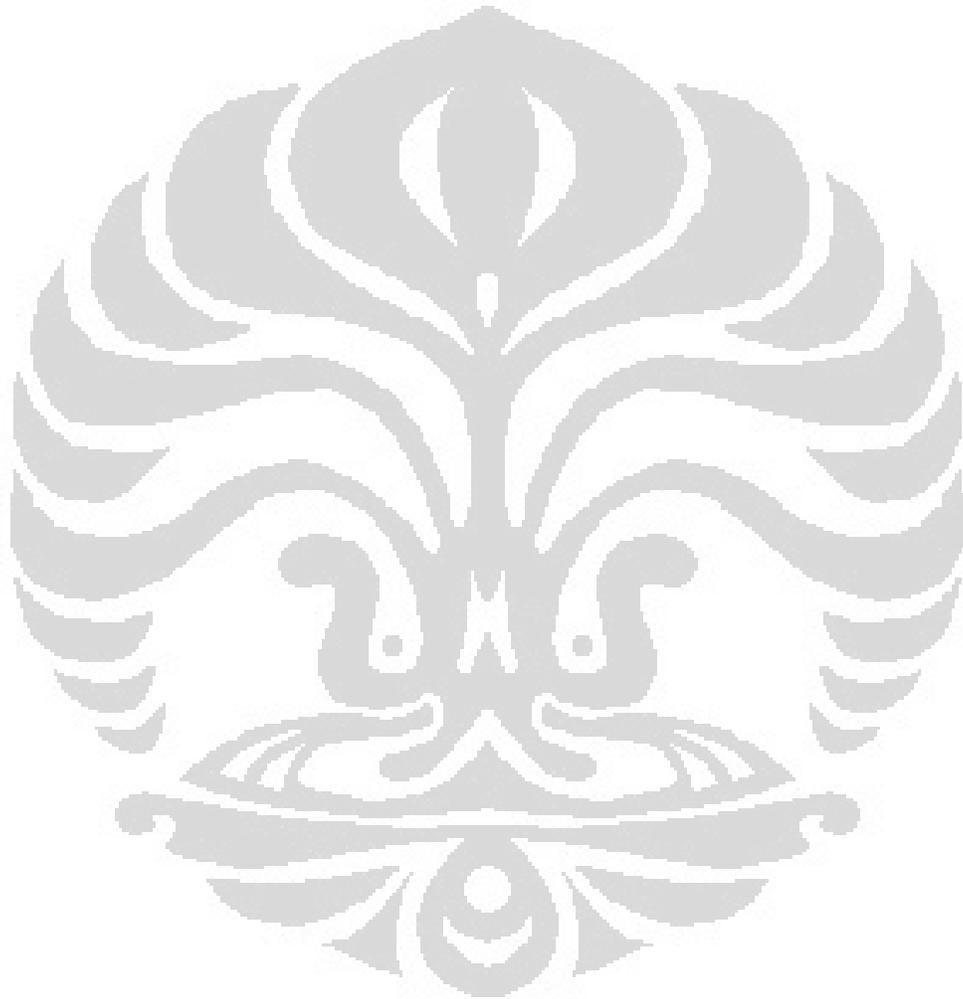
4. Meskipun *Excellence Communication* merupakan konsep yang universal, namun penerapannya masih dipengaruhi oleh jenis organisasi dan lokasi organisasi. Oleh karena itu, hendaknya masih ada penelitian lanjutan mengenai penerapan *Excellence Communication* dalam konteks perbankan di Indonesia, sehingga diperoleh informasi yang lebih mendalam.

6.2.2 Rekomendasi Praktis

1. Dalam studi kasus BTN diketahui bahwa kesadaran perusahaan untuk melakukan riset komunikasi sendiri masih minim. Perusahaan menganggap tidak perlu untuk melakukan riset komunikasi seperti penelitian evaluatif terhadap program komunikasi dan sebagainya karena perusahaan memiliki divisi yang khusus untuk melakukan penelitian. Padahal riset komunikasi adalah salah satu aspek penting dalam penerapan *Excellence Communication*. Oleh karena itu, sebaiknya perusahaan terutama bagian Humas atau Departemen Komunikasi mulai melakukan riset komunikasi sendiri sebagai pedoman untuk mengetahui opini publik dan evaluasi program Humas.
2. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa beberapa produk komunikasi yang dibuat Humas cenderung normatif, misalnya *press release*. Adanya intruksi dari pimpinan yang tidak memahami tugas kehumasan atau komunikasi perusahaan, untuk mengubah *press release* telah membuat *press release* menjadi normatif, banyak basa basi, dan terlalu mempromosikan BTN. Oleh karena itu, sebaiknya pimpinan meningkatkan pemahaman mengenai kehumasan sehingga dapat mendukung kinerja Humas.

3. Posisi Humas di dalam struktur organisasi khususnya BTN harus berada tepat di leher organisasi yaitu di bawah pimpinan. Posisi ini akan memudahkan Humas untuk berkomunikasi langsung dengan pimpinan, memberikan masukan atau informasi, dan dapat terlibat langsung dalam rapat manajemen dengan jajaran direksi.





DAFTAR REFERENSI

Buku

- Baskin, O.C., & Aronoff, D.L. (1997). *Public Relations: The Profession and the Practice*. United States of America: Brown and Benchmark
- Berg, B.L. (2009). *Qualitative Research Methods for the Social Science*. (edisi ke-7). Boston: Pearson Education.
- Botan, Carl H. & Hazleton, Vincent. (2006). *Public Relations Theory II*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Broom, G.M., Center, A.H., & Cutlip, S.M. (2000). *Effective PR*. (edisi ke-8). Prentice Hall.
- Cutlip, Scott M. Center, Allen H & Broom, Glen M. (2006). *Effective Public Relations*. New Jersey: Pearson Education.
- Cutlip, S., Center, A. H., & Broom, G. M. (2009). *Effective Public Relations Edisi Kesembilan*. Jakarta: Kencana.
- Daniels, T.D., Papa, M.J., & Spiner, B.K. (1997). *Perspective on Organizational Communication*. Mc Graw Hill
- Daymon, C., & Holloway, I. (2002). *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. London and New York: Routledge.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2008). *Metode-Metode Riset Kualitatif dalam Public Relations dan Marketing Communications*. Yogyakarta: Penerbit Bentang.
- Dozier, D., Grunig, J.E., & Grunig, L.A. (1995). *Manager Guide to Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Effendy, O. U. (1993). *Human Relations dan Public Relations*. Bandung: Mandar Maju.
- Effendy, O. U. (1999). *Hubungan Masyarakat: Suatu Studi Komunikologis*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Grunig, J.E. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

- Grunig, J. E. (2001). Two-way symmetrical public relations: Past, present, and future. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations* (pp. 11-30). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2006). Characteristics of Excellent Communication. In T. A. Gillis (Ed.), *The IABC handbook of organizational communication* (pp. 3-18). San Francisco: Jossey-Bass
- Grunig, J. E., Grunig, L. A., & Dozier, D. M. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Grunig, J.E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart, Winston.
- Jefkins, F. (1998). *Public Relations*. (edisi ke-5). Inggris: Pearson Education Limited.
- Kasali, Rhenald. (2003). *Manajemen Public Relations*. Jakarta: Grafiti
- Lesly, P. (2001). *Lesly's handbook of public relations and communications*. (edisi ke-4). Chicago: Probus Publishing Comp.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2006). *Designing Qualitative Research*. (edisi ke-4). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Moleong, L.J. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (edisi revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Neuman, W.L. (2003). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. (5th edition). USA: A and B.
- Neuman, W.L. (2006). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. (6th edition). USA: A and B.
- Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park, CA: Sage
- Patton, Michael. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods Third Edition*. London: Sage Publications Inc.
- Patton, M.Q. (1991). *Metode Evaluasi Kualitatif* (Budi Puspo Priyadi, Penerjemah).
- Poerwandari, K. (2007). *Pendekatan Kualitatif Untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Depok: LPS3P. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

- Ruslan, R. (2005). *Manajemen Public relations & Manajemen Komunikasi : Konsep dan Aplikasi*. Edisi Revisi. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Theaker, A. (2004). *The Public Relations Handbook: Second Edition*. Oxfordshire: Routledge.

Jurnal

- Huang, Yi-Hui. (2004). *Is Symmetrical Communication Ethical and Effective*. Journal of Business Ethics, vol 53, 333-352.
- Lee, Jaesub., Woeste, Jennifer H., & Heath, Robert L. (2007). *Getting Ready for Crises: Strategic Excellence*. Public Relations Review, vol 33, 334-336.
- Kent, Michael L., & Taylor, Maureen. (2006). *Beyond Excellence: Extending the Generic Approach to International Public Relations*. Public Relations Review, vol 33, 10-20.
- Powelson, Erika H., & Plowman, Kenneth D. Ph.D., APR., (2010). *Public Relations Management at the Lucile Packard Children's Hospital: A Case Study*. Public Relations Journal, vol 4.
- Pritchard, Robert S., Davis, Debbie, & Filak, Vincent F. (2001). *The Impact of the Dominant Coalition on Health Care Public Relations Practitioners*. University of Wisconsin.
- Cooper, Adrienne. (2010). *Two-Way Communication: A Win-Win Model for Facing Activist Pressure: A Case Study on McDonalds and Unilever's Responses to Greenpeace*. Ball State University.

Skripsi

- Fajrin, Hadita. (2010). *Penerapan Excellence Theory pada Lembaga Negara di Indonesia (studi kasus pada Badan Pemeriksa Keuangan)*. Depok: Universitas Indonesia.

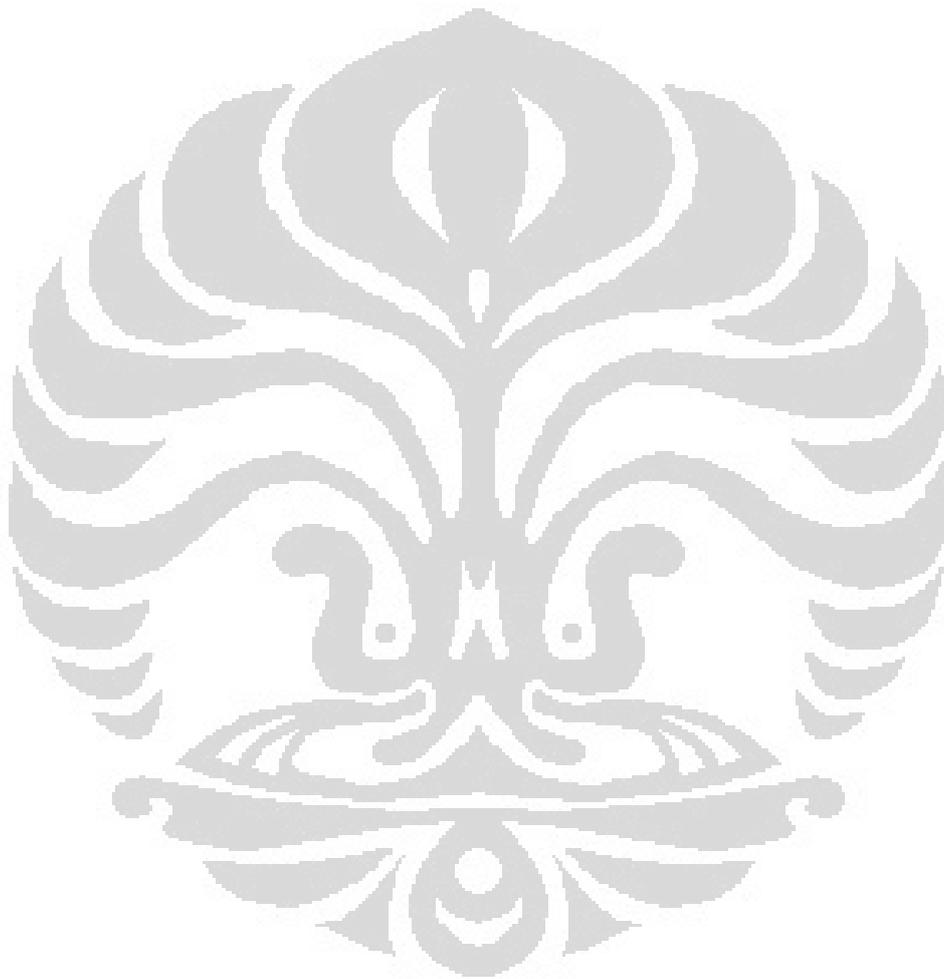
Website dan Sumber Lain

- Annual Report Bank Tabungan Negara (2010)

Ant. (2011, September 15). *BTN Raih Juara Umum ARA 2010*. October 8, 2011.
<http://www.mediaindonesia.com/read/2011/09/15/259561/20/2/-BTN-Raih-Juara-Umum-ARA-2010>.

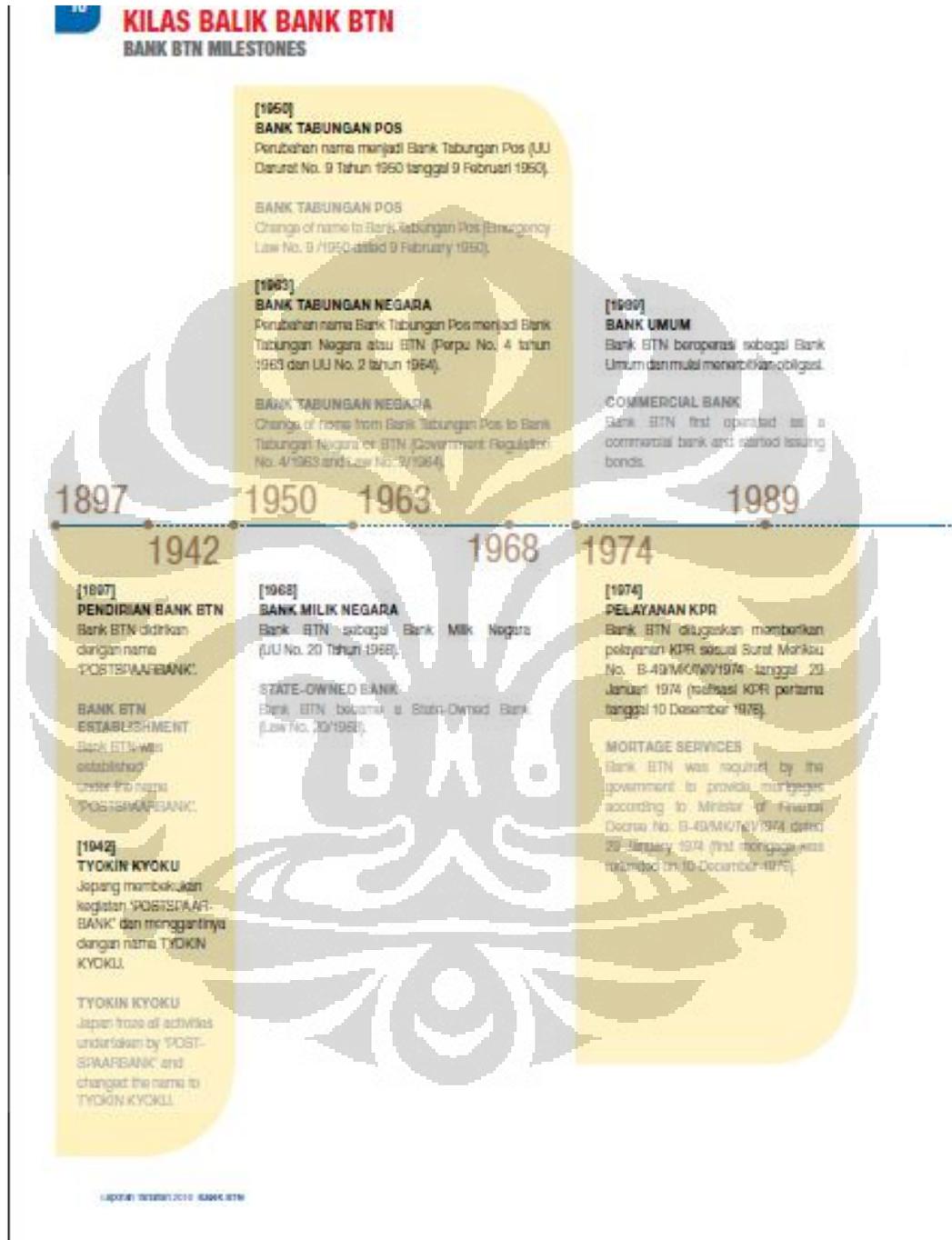
Situs Resmi Bank Indonesia. (2011). <http://www.bi.go.id>

Situs Resmi Bank Tabungan Negara. (2011). <http://www.btn.co.id>



LAMPIRAN 1

Sejarah dan Perkembangan BTN

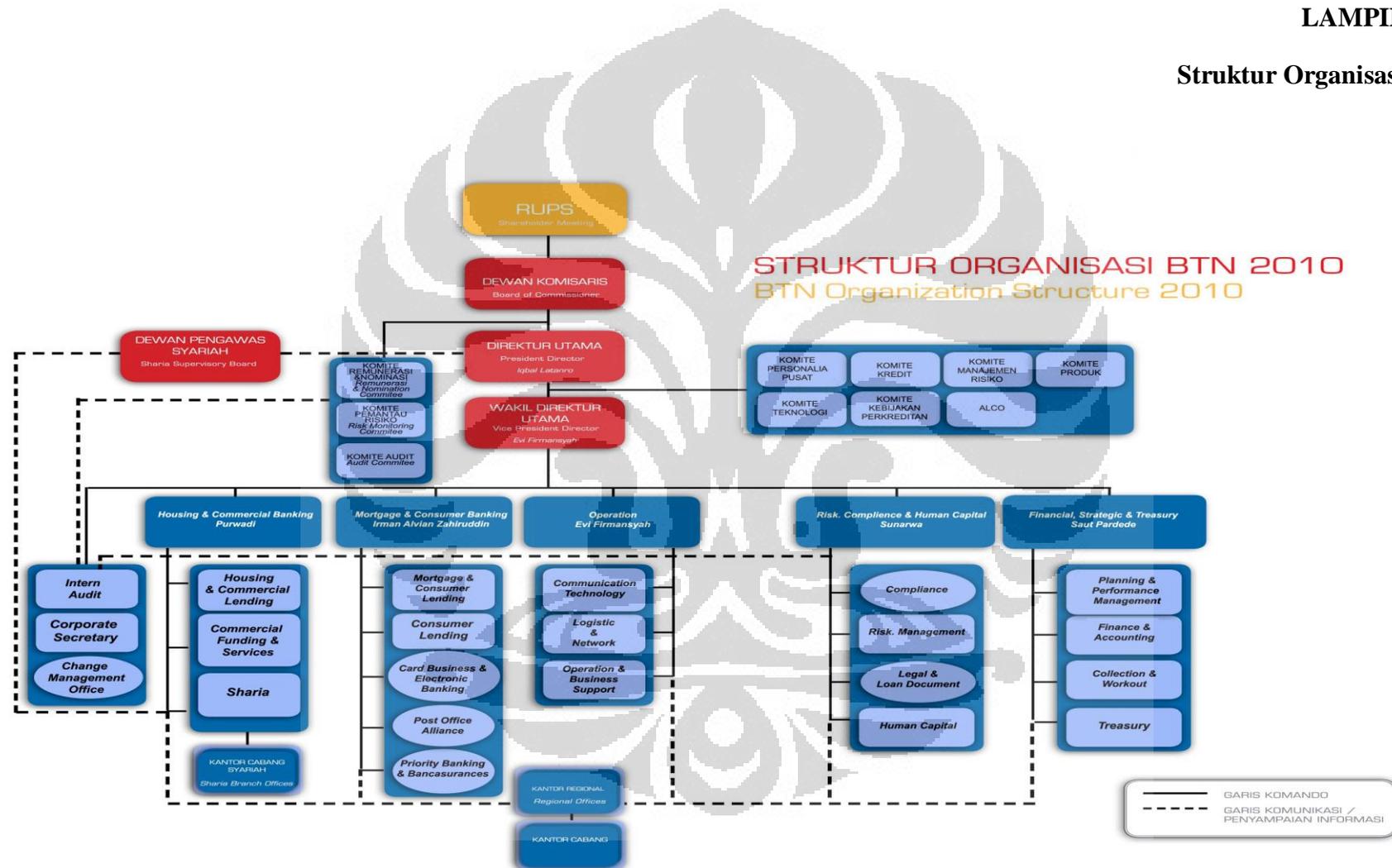


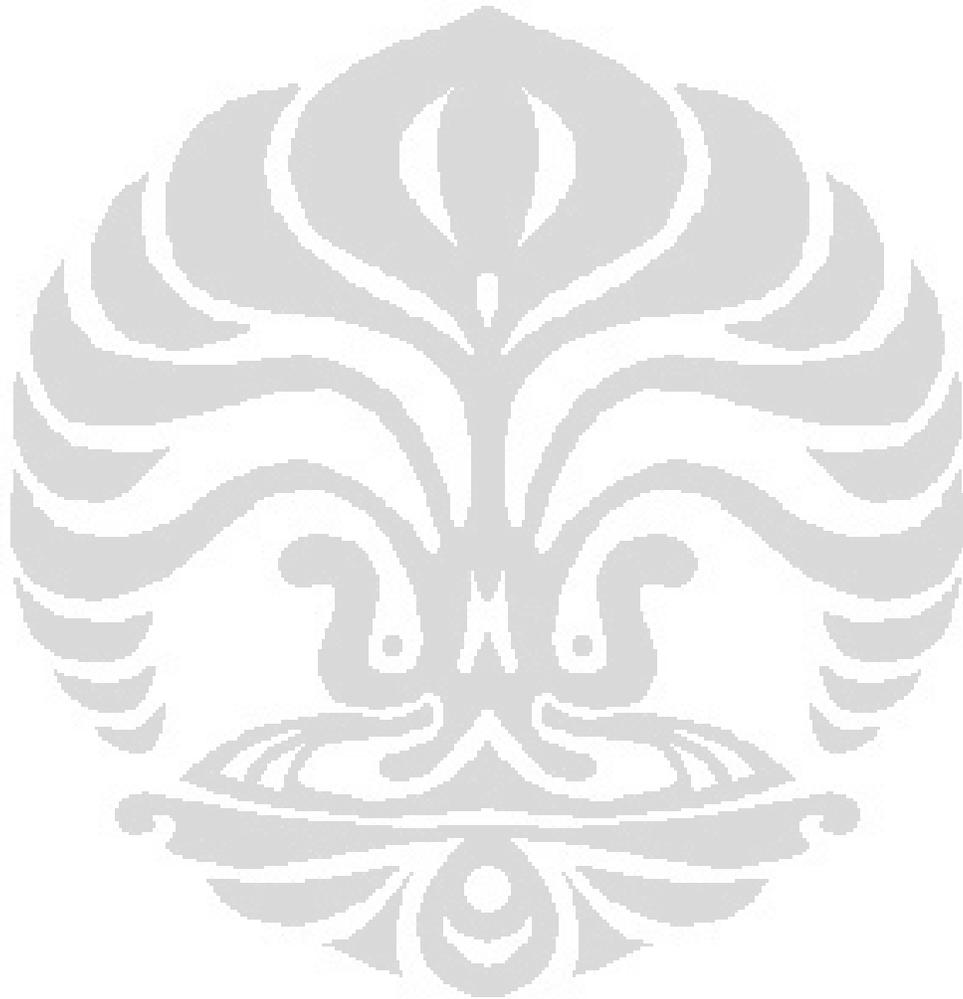
(Lanjutan)



LAMPIRAN 2

Struktur Organisasi BTN





LAMPIRAN 3

Panduan Wawancara

Humas/ Departemen Komunikasi BTN

1. Informasi mengenai identitas diri seperti nama, usia, agama, status, latar belakang pendidikan, dan lama bekerja secara singkat.
2. Menurut Anda apakah peran humas bagi BTN ?
3. Menurut Anda, bagaimanakah peran publik bagi BTN ?
4. Bagaimanakah cara Humas BTN berkomunikasi dengan publik?
5. Jika terjadi pertentangan antara BTN dengan keinginan publik, apa yang akan Anda lakukan sebagai Humas?
6. Apakah Humas BTN telah memiliki keahlian kehumasan? Sejauh mana keahlian kehumasan tersebut dimiliki Humas dan stafnya di BTN ?
 - a. Membangun tujuan dan sasaran departemen
 - b. Merancang strategi dan program komunikasi
 - c. Melaksanakan komunikasi dua arah
 - d. Melaksanakan peran teknis komunikasi
 - e. Merancang respon organisasi terhadap isu
 - f. Melakukan penelitian terhadap media, lingkungan, dan kelompok tertentu?
 - g. Melakukan negosiasi dan persuasi
7. Menurut Anda, bagaimanakah penilaian pimpinan BTN terhadap Humas?
8. Menurut Anda, sejauh apakah pimpinan BTN menganggap penting Humas?
9. Menurut Anda, bagaimanakah penilaian pimpinan BTN terhadap komunikasi yang ideal di organisasi?
10. Menurut Anda, sejauh mana pimpinan BTN mendukung komunikasi dua arah dengan publik?
11. Seberapa besar keterlibatan Humas dalam perencanaan strategis (mencapai visi dan misi/ sasaran strategis) BTN ?

(Lanjutan)

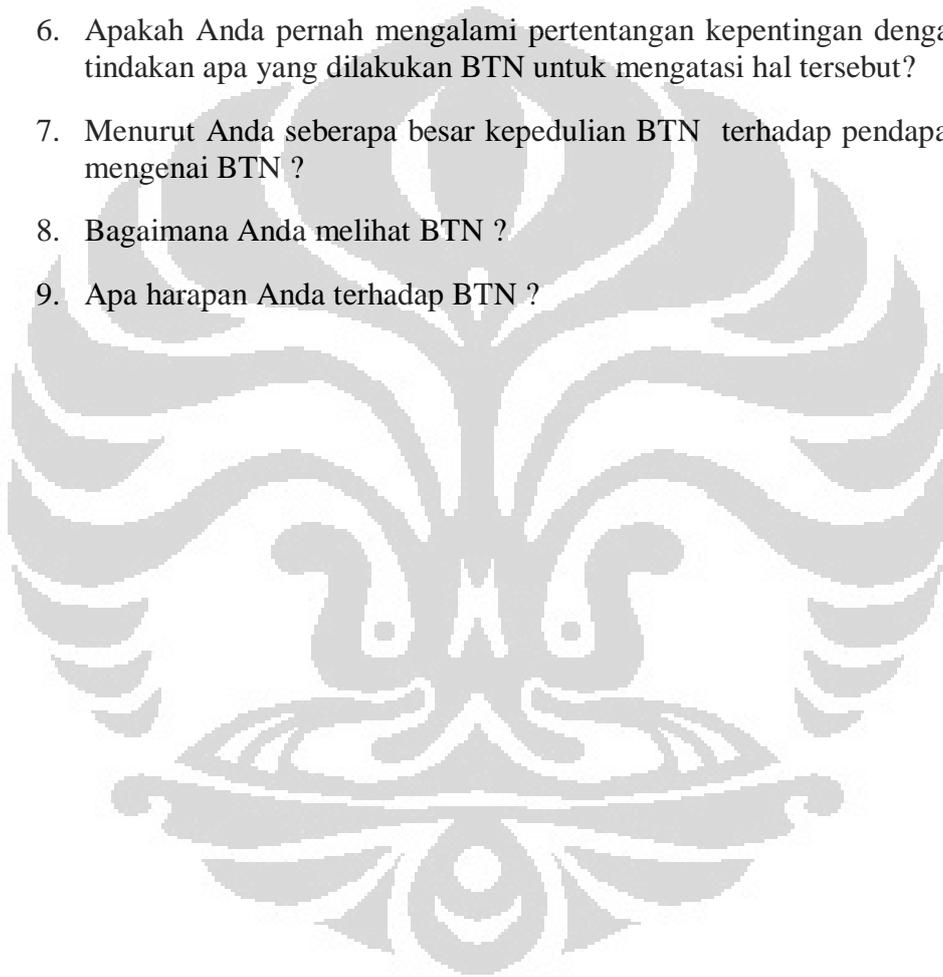
12. Bagaimanakah Anda menyampaikan opini dan harapan publik kepada pimpinan sebagai pertimbangan dalam pembuatan keputusan dan kebijakan BTN ?
13. Bagaimanakah dukungan pimpinan BTN terhadap komunikasi dua arah yang dilakukan Humas, namun sebenarnya lebih membela kepentingan BTN ?
14. Bagaimana situasi dan budaya kerja di BTN ?
15. Apakah Anda merasa puas dengan budaya organisasi BTN ?
16. Sebagai bagian dari BTN , apa saran dan saran Anda bagi Humas BTN?

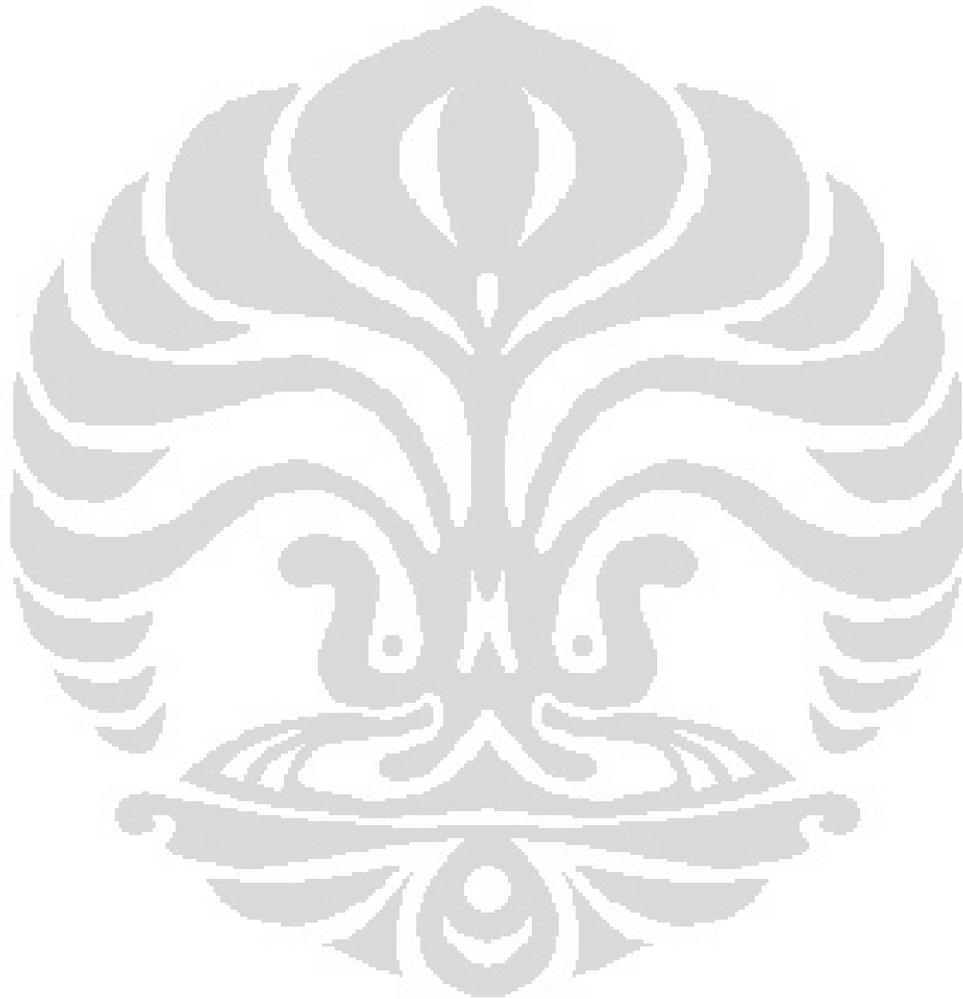
Staf Humas/Karyawan BTN

1. Bagaimanakah budaya organisasi di BTN ?
 - a. Keterbukaan
 - Merasa bagian dari organisasi
 - Komunikasi yang diterapkan adalah komunikasi dua arah
 - b. Kesetaraan
 - Setiap orang ditangani secara setara di dalam organisasi
 - c. Kerja tim
 - Semua bekerja sebagai sebuah sistem
 - Setiap orang peduli dengan orang lainnya di dalam organisasi
 - d. Pembuatan keputusan bersama
 - Sebagian besar keputusan organisasi dibuat secara bersama-sama oleh orang yang terlibat
 - Organisasi terbuka terhadap ide dari luar
 - Manajer mempercayai berbagi kekuasaan dan tanggung jawab dengan karyawan
 - e. Dukungan
 - Semuanya bekerja sama untuk membuat organisasi efektif
 - Manajer sangat peduli pada karyawan
 - f. Apakah Anda merasa puas dengan budaya organisasi BTN ?
 - g. Apa harapan Anda bagi budaya organisasi BTN ?

Publik BTN

1. Sejauh mana Anda mengenal BTN ?
2. Apakah Anda pernah berurusan dengan Humas BTN ?
3. Bagaimana pendapat anda tentang kinerja Humas BTN ?
4. Apakah Anda merasa Humas BTN sebagai mitra kerjasama yang baik?
5. Apakah Anda merasa kepentingan-kepentingan Anda terpenuhi oleh Humas BTN ?
6. Apakah Anda pernah mengalami pertentangan kepentingan dengan BTN, tindakan apa yang dilakukan BTN untuk mengatasi hal tersebut?
7. Menurut Anda seberapa besar kepedulian BTN terhadap pendapat publik mengenai BTN ?
8. Bagaimana Anda melihat BTN ?
9. Apa harapan Anda terhadap BTN ?





LAMPIRAN 4
Transkrip Wawancara 1

Wawancara 1 (Selasa, 22 November 2011 di Menara BTN lantai 20)

P : selamat siang Pak, saya Merry N : selamat siang Mer, saya Humas BTN sekarang lebih ke bagian *media relations*

P : iya Pak.

N : nah kamu bahasnya tentang apa di skripsi?

P : jadi di skripsi itu saya membahas tentang penerapan *Excellence Communication* yang terkait dengan peran Humas Pak

N : *Excellence Communication*?

P : iya Pak. *Excellence Communication* itu sebuah konsep yang ideal untuk penerapan humas di organisasi

N : oh jadi kamu mau tahu apa peran humas di BTN ini udah ideal atau belum gitu?

P : ya, kurang lebih seperti itu Pak

N : mohon tunggu sebentar, kebetulan bos saya lagi menghadap pimpinan. Jadi daftar pertanyaannya kamu gak punya?

P : ada, ada

N : oo... ada

P : iya, ada yang untuk humas, pimpinan, dan karyawan

N : sama dengan wartawan. Wartawan kalau mau nanya juga harus punya materinya

P : ooo

N : iya

P : bapak, *background* pendidikannya apa? Humas juga?

N : bukan juga

P : komunikasi?

N : bukan juga

P : ekonomi? Kebanyakan yang di bank kan ekonomi

N : saya tidak pernah ikut pendidikan khusus komunikasi. Saya dapet itu otodidak semua

P : ooo otodidak

N : *background* saya, saya alumni IKIP Bandung

P : ooo

N : Kebetulan saya di eee dulu saya aktif di komunikasi, kemudian ikut kegiatan-kegiatan kampus. Jadi ee kebetulan saya seneng juga. Begitu masuk di BTN, saya gak langsung masuk menangani komunikasi

P : jadinya dulu apa Pak?

N : kalau dulu itu kita ingin dulu, yang penting kerja apa aja bagian apa aja tangkap aja dulu. Sambil jalan kita perbaiki. Ee dulu saya masuk di sekretariat. Sekretariat itu ee untung, untung saya juga. Saya masuk di sekretariat, kebetulan saya menjadi notulen rapat direksi. Semua orang di BTN gak ngerti bank ini mau apa, mau kemana, mau untung berapa. Nah kebetulan selain direksi, yang tahu akan hal itu adalah saya, kan saya yang nyatat hasil rapat direksi.

P : lalu Pak?

(Lanjutan)

N : jadi saya mengetahui banyak hal dan informasi. Saya masuk di BTN ini umur 25 atau 26. Begitu masuk kerja langsung dikasih kerja yang materinya berat seperti ngomongin masalah perusahaan. Bagaimana mengembangkan bisnis dan sebagainya. Kaget dong saya. Yang paling berat adalah ini berdua yang ngomong apa, saya harus menyimpulkan hasilnya gimana. Dari keputusan ini harus diterjemahkan ke kantor cabang, mereka harus ngapain. Ini yang menurut saya berat. Tapi itu pengalaman yang mahal. Sekarang itu ternyata membuat atau menjadi *background* buat saya yang kebetulan saya masuk di kantor komunikasi.

P : hmmm

N : dari situ saya sudah bosan lah kerja di bagian itu, empat tahunan lah

P : di sekretariat itu ya Pak? Jadi setelah itu Bapak masuk di bagian komunikasi?

N : ya, dulu namanya humas

P : ya, humas. Berarti dua kali pindah

N : Iya, ntar kalo masalah struktur, ntar saya kasih datanya. Kalau dulu ada bagian humas, sekretariat, dan promosi. Kalau sekarang semua ada di dalam departemen komunikasi

P : dulu di IKIP Bapak ambil jurusan apa?

N : sipil hukum, kalo di jaman saya dulu itu, sekarang saya gak tau pelajaran masih ada atau gak, PMP ya? Pendidikan moral pancasila

P : ooo

N : udah gak ada kan?

P : gak ada lagi Pak

N : pada gak dapet kan PMP?

P : gak Pak

N : makanya moral anak-anak sekarang gitu

P : yah Bapak, jangan menggeneralisasikan begitu

N : lho? Benar kan? Dulu ada P4, sekarang udah gak ada

P : hehe, tapi Insya Allah kita gak gitu kok Pak

N : haaa, iyaaa. Merry, sementara itu dulu ya. Saya mau ketemu bos saya dulu, ntar dilanjutin lagi

P : ooo iya Pak

N : ntar saya sampein ke pimpinan ya

P : iya pak. Oh iya Pak, di sini ada staf Humas gak?

N : nah itu beda lagi. Beda lagi maksud saya begini, sejak kita menjadi perusahaan publik, segala sesuatu kita harus kaitkan dengan bagaimana supaya efisien, termasuk urusan pekerjaan. Kalo dulu kita banyak mempunyai staf. Bener juga sih sebetulnya, kalo mau dilihat ya di posisi atas itu, dari atas ya, kalo surat itu dipelajari. Trus sampe di bawah di follow up lagi, melanjutkan ya. Turun lagi ke bawah. Intinya cuma ini aja yang dibutuhkan. Sejak kita jadi perusahaan publik. Yang bagian ini dipotong .

P : jadi bagian yang tadi gak ada lagi?

N : yang dihidupkan, eh sori yang dipotong itu adalah yang di level bawah. Ee yang diambil hanya yang di level menengah ke atas. Umumnya ee jangan sampe (tidak terdengar). Jadi yang ada sekarang adalah kepala seksi, kepala bagian, dan kepala divisi. Jadi alurnya dari kepala divisi, kepala bagian lalu kepala seksi, gitu.

P : iyaaa

N : kalau dulu humas, humas ada anak buahnya. Ada dulu, kita ada lima sampe enam

(Lanjutan)

P : jadi sekarang di bagian humas dan *media relations* cuma Bapak saja?gak ada yang lain?

N : hebat kan? Hehe

P : iya Pak

N : perusahaan dengan aset sebesar Rp 70 triliun, berhubungan dengan media sekian banyak cuma saya sendiri

P : yang nge back up dari media?

N : iya, ada strateginya. Kuncinya adalah sebenarnya kalau nanti siapa tahu kamu di PR dan di *media relations*, kuncinya simpel kok, jadi temen aja sama wartawan. Temen bagaimana, yaaa sudah belajar kan di kampus. Temen yang gak usah terlalu dekat dan gak usah terlalu jauh. Yang menengah-menengah saja. Kapan kita butuh kita dekat, gak butuh kita gak usah. Kalau gak kenal sama wartawan, gak dekat sama wartawan mending keluar dari PR. Nanti kita jadi bulan-bulanan. Dan gak semua orang PR diterima oleh wartawan.

P : ooo gitu pak

N : iya. Oke tunggu bentar ya

P : Iya Pak. Makasih ya Pak

(Informan menerima tamu dari Lippo bank)

40 menit kemudian

N : maaf Mer, bos saya lagi menghadap direktur, jadi kamu nunggu dulu aja ya? Tapi saya sudah kasih daftar pertanyaannya kok

P : berarti Pak KJ mau kan untuk saya wawancara kan Pak?

N : Iya, tapi tunggu dulu, gak papa kan?

P : gak papa Pak

N : oke mau nanya-nanya apa lagi ni? Tapi kita ngobrol-ngobrol biasa dulu aja ya. Soalnya saya juga gak bisa lama kalo buat wawancara. Jadi wawancara yang intinya besok aja

P : hehe, gak papa deh Pak

Wawancara 2 (Selasa, 29 November 2011 di Menara BTN lantai 20)

P : jadi Pak, saya mau tau lebih umumnya dulu kalau peran humas bagi BTN itu kayak gimana?

N : humas.. humas itu kan singkatan dari hubungan masyarakat. kalau humas berada dalam suatu organisasi atau perusahaan seperti bank BTN berarti di harus bisa menjadi jembatan yang menghubungkan antara keperluan perusahaan dengan masyarakat. Itu misalkan informasi-informasi terbaru apa yang berada di dalam perusahaan yang itu perlu diketahui oleh masyarakat itu adalah menjadi fungsi humas, bagaimana caranya mengkomunikasikannya.

(ada gangguan, HP bergetar, sehingga wawancara sempat terhenti beberapa menit)

P : maaf Pak

N : yaa, kita balik lagi kepada yang tadi. Peran humas, peran humas bagi BTN, kembali lagi kita harus melihat bahwa definisi humas apa. Humas itu kan kepanjangan dari hubungan masyarakat. kalau kita melihat hubungan masyarakat, berarti kita harus ee memposisikan humas di dalam perusahaan atau organisasi itu haruslah sebagai mediator, sebagai penghubung, bahwa dia harus bisa menghubungkan tentang apa saja yang

(Lanjutan)

dilakukan oleh perusahaan, entah itu informasi baru tentang suatu produk, entah itu kebijakan baru ee karna kami perbankan, misalkan kebijakan baru tentang kenaikan suku bunga atau apapun, sepanjang itu perlu diketahui oleh masyarakat, di situlah humas mempunyai peran untuk menghubungkan bagaimana informasi baru itu, bagaimana kebijakan baru itu bisa diketahui oleh masyarakat. Alatnya sudah pasti humas lebih mengetahui. Apakah alatnya melalui radio, apakah melalui TV, ataukah melalui perlengkapan, ataukah cukup melalui surat yang disebarkan ke sluruh masyarakat, ntah itu melalui organisasi yang ada di masyarakat atau apapun. yang penting alatnya sudah disiapkan dan humas bisa menyampaikan atau meneruskan dengan baik supaya masyarakat tahu

P : oooo

N : tapi ada yang harus digaris bawahi, peran humas di dalam perusahaan atau organisasi, ee lebih fokusnya peran humas di dalam bank BTN, bahwa dia menjadi fungsi atas informasi ataupun kegiatan yang ada di dalam perusahaan untuk diketahui oleh seluruh masyarakat.

P : hanya informasi baru, ee atau hanya informasi baru atau kebijakan baru tapi kalo informasi lama gitu disampaikan juga gak Pak?

N : biasanya ada aturan main saat kita menyampaikan informasi kepada masyarakat, tergantung bagaimana ee atau apa materinya.

P : iya

N : saya ambil contoh kalau BTN akan menyampaikan informasi kenaikan suku bunga, sudah otomatis informasinya harus runtun, tidak saja misalkan 10 persen menjadi 12 persen berlaku mulai 1 Desember misalnya. Nah sebaiknya informasinya harus diruntun ee sebelum 10 persen berapa menjadi berapa dan menjadi berapa, dampaknya apa dan seterusnya, itu diinformasikan sepenuhnya kepada masyarakat.

P : oo.. jadi gak setengah-setengah gitu?

N : iya, karena apa nanti BTN memberikan informasi yang setengah-setengah, tidak lengkap kepada masyarakat, akan muncul pertanyaan nanti. Apalagi kalau kita masuk ee menyampaikan informasi di depan media gitu, itu disampaikan lewat humas juga, sudah pasti akan muncul pertanyaan-pertanyaan. Sebaiknya informasi itu disampaikan dan sebisa mungkin hindari duplikasi-duplikasi dalam informasi itu supaya tidak muncul masyarakat mengartikan beda

P : beda interpretasi?

N : interpretasinya beda

P : trus kalo masalah yang tadi informasi yang perlu diketahui masyarakat, perlu gak perlunya itu ee itu acuannya apa gitu Pak atau darimana bank tau ini perlu atau gak perlunya

N : memang, memang seharusnya da standardisasi bahwa informasi ini harus ee harus sampai kepada masyarakat dan itu umumnya memang di dalam perusahaan ada ee guidance nya bahwa perusahaan meminta ini untuk diinformasikan kepada publik gitu sehingga ee humas yang memiliki peran sebagai penghubung kebutuhan perusahaan dengan masyarakat jadi bisa menjalankan. Tetapi ada kalanya yang mungkin tidak ada arahan ee bahwa ini harus diinformasikan kepada masyarakat, tetapi kalau menurut humas bahwa ini perlu dilakukan, sebaiknya dilakukan juga gitu

P : berarti humas bisa menyarankan gitu ke pimpinan kayaknya ini harus diinformasikan

(Lanjutan)

N : iya, artinya kita lebih proaktif di situ bahwa ee komunikasi perusahaan itu yang mempunyai peran strategis kan yang ada di humas sehingga banyak-banyaklah para praktisi humas yang ada di dalam perusahaan itu untuk bisa berkreasi atas informasi-informasi apa yang perlu dikasih kepada masyarakat. Intinya saya selalu pengen bilang kalau yang jadi humas jangan diam. Dia harus bisa berkreasi dari hari ke hari supaya gak monoton karena itu yang dicari. Artinya bahwa saya tidak membatasi informasinya kepada masyarakat saja. Masyarakat tau informasi kita bisa jadi dari mitra kita kayak wartawan. Kalau kita memberikan informasi kepada wartawan dari ke hari dari waktu ke waktu cuma A wartawan akan boring.

P : berarti peran proaktif itu dijalanin sama BTN?

N : harusnya

P : harus? Berarti itu idealnya, tapi dijalanin atau gaknya?

N : ee ini lebih ke BTN nya atau?

P : ke BTN nya

N : iya, kita jalanin strategi proaktif itu. Sampai kini kita selalu menggali informasi apa yang pantas kita jual sehingga itu menjadi informasi ee yang sifatnya strategis buat perusahaan

P : hmmm

N : harus diingat kalau Merry mau tau, status bank BTN telah menjadi perusahaan publik sehingga orang humas atau ee peran humas di dalam perusahaan publik juga di BTN ini dia harus bisa membuat bagaimana perusahaan ini setiap hari atau secara eee apa namanya

P : kontinu

N : kontinu bisa menginformasikan tentang kondisi perusahaan ini. Sudah pasti bukan suatu informasi yang monoton misalkan laba.. yang diinformasikan tentang laba tumbuh, laba tumbuh, orang akan bosan. Sesekali mungkin bisa bicara tentang kinerja perusahaan, sese kali bisa bicara tentang sosial perhatian perusahaan terhadap sosial, sese kali bisa tentang program CSR. Intinya dibutuhkan kreativisme kita di situ dan itu sebetulnya masih membuat orang humas gak boleh tidur. Dia harus informasi dari ujung kiri sampai ujung kanan

P : kan yang tadi peran humasnya. Terus kalau peran publiknya bagi BTN gimana Pak?

N : eee antara perusahaan dengan publik boleh saya terjemahkan dia sebagai ee antara penjual dengan pembeli. Percuma saja kamu di dalam perusahaan mempunyai informasi mengenai produk-produk yang menurut kamu itu produk unggulan tetapi kebanyakan masyarakat tidak membeli sehingga balik lagi kami harus membuat sebuah informasi yang diyakini betul oleh masyarakat publik bahwa dia perlu tau tentang BTN itu apa, produk BTN itu apa saja, fasilitas yang diperoleh oleh masyarakat itu apa saja dan sebagainya dan sebagainya sehingga kami mendefinisikan peran publik atau peran masyarakat penting terhadap pertumbuhan perusahaan

P : penting berarti ya Pak

N : Merry bisa melihat kalau tidak ada satupun masyarakat misalkan dalam tanda kutip yang menabung di bank BTN, kami mau hidup dari mana, sehingga kalau ditanya peran publik bagi BTN seperti apa, dia punya peranan yang sangat penting sehingga kami mempunyai tugas yang sangat utama adalah meyakinkan kepada masyarakat bahwa kami adalah bank, bahwa kami memiliki bisnis utama ee pembiayaan perumahan bahwa kami layak diandalkan dan sebagainya dan sebagainya yang membuat masyarakat yakin pada

(Lanjutan)

kami. Artinya jangan berharap banyak pada masyarakat kalau kita tidak bisa meyakinkan masyarakat yakin kepada kita

P : cara meyakinkannya bagaimana

N : yakinnya dari apa, ya dari informasi-informasi yang dibuat tadi

P : dengan keterbukaan informasi, publik pasti yakin?

N : iya. Informasinya kan gak perlu meng create sendiri, bahwa kalian dalam perusahaan ini akan sebuah organisasi. Ada divisi a, ada divisi b, ada divisi c. Buatlah ini dari a, b, c, dan sebagainya dan sebagainya. Mungkin hari ini atau minggu ini dari divisi a, sampaikan informasinya. Kemudian minggu depan dari divisi b, informasinya. Jadi gak monoton. Artinya praktisi PR tidak harus pinter, dia harus dapat memanfaatkan bagaimana informasi dari berbagai sumber ini dirangkum menjadi sebuah komunikasi yang menguntungkan perusahaan. Sehingga masyarakat mengerti oo iya kalo saya mau ngambil kredit mendingan BTN karena setau saya BTN bunganya murah, banknya besar, dan sebagainya dan sebagainya

P : itu kalo menurut pandangan Bapak sendiri sebagai humas, yang namanya publik cuma nasabah saja? Publik internal kayak karyawan gimana? penting gak?

N : nanti Merry bisa membedakan sendiri. Kita kalau melihat kalau bahasanya adalah publik itu berarti umum. Kita tidak membatasi bahwa publik itu cuma nasabah, debitur atau hanya karyawan atau mungkin hanya masyarakat yang di ujung kulon saja

P : haha

N : kalau yang namanya publik berarti semua. Ya nasabah ya debitur, ya karyawan, ya pemerintah itu publik. Tapi akan berbeda kalau saya bilang bahwa stakeholder, shareholder, berbeda. Kalau istilah di dalam bank itu kan ada stakeholder. Stakeholder adalah eee pemilik. Siapa pemiliknya? ya itu pemerintah, karyawan. Karyawan itu termasuk stakeholder karena dia memiliki ini. Kenapa pemerintah memiliki? Saham BTN masih dimiliki oleh pemerintah dan investor. Merry sama Nova, kebetulan tahun kemaren BTN jualan saham. Merry coba beli, Merry termasuk investor. Berarti termasuk stakeholder. Ada lagi shareholder, shareholder itu hampir mirip-mirip dengan shareholder, jadi dia yang ee memiliki share ya. Hampir mirip juga.

P : kalau shareholer itu seperti

N : hmmm. Nanti secara teknisnya itu bisa ditanyain ke Pak KJ karena beliau dulu di bagian litbag yang lebih membahas istilah stakeholer dan shareholder. Shareholder itu adalah yang ikut dalam membuat hmm sebuah apa ini ee

P : keputusan?

N ; berperan dalam membuat bank ini menjadi besar, kan ikut share gitu

P : komisaris termasuk shareholder?

N : daripada keliru mending nanti ditanyain lagi ke Pak KJ

P : oh iya Pak

N : jadi makanya kembali lagi, kalau istilahnya adalah publik itu adalah semua. Ntah itu pemilik, ntah itu ee stakeholder, ntah itu karyawan, semua publik

P : jadi yang kata Bapak bilang tadi keterbukaan informasi ke publiknya itu semua, baik itu karyawan baik itu ee direksi, jadi gak terfokus hanya pada nasabah, investor, calon nasabah

N : nggak. Nah itu kan nanti pada akhirnya Humas yang membagi informasi tadi. Bahwa informasi ini diperuntukkan hanya untuk siapa? Ambil contoh, kalau misalkan ee kita ada informasi kenaikan suku bunga otomatis yang dibutuhkan untuk tahu adalah khususnya

(Lanjutan)

ee pengguna kredit kita. Alatnya adalah pemberitahuan dalam surat, kan gak mungkin kita buat surat kepada DPR, gak mungkin juga membuat surat kepada pemerintah. Yang dibuatka surat adalah orang yang menggunakan kredit kita

P : hmmm

N : kembali, tergantung informasinya apa, alat yang dipake apa, serta menentukan kepada siapa ini akan diteruskan, gak susah kan

P : ooo tadi udah dikasih tau dikit sama Bapak tentang bagaimana humas berkomunikasi. Namun bagaimana detailnya Bapak sebagai humas BTN berkomunikasi dengan publik?

N : ada itu, bagaimana kita mengkomunikasikan atas ee satu atau dua hal yang menurut kita layak untuk diinformasikan. Selain itu humas juga mempunyai peran yang cukup strategis di dalam bertumbuhnya perusahaan kita. Alatnya sudah pasti akan sangat banyak karena Merry akan melihat seperti yang saya bilang kita akab berkomunikasi dengan siapa. Kalau kita berkomunikasi dengan internal ada alatnya juga. Seperti di bank BTN, kami mempunyai media internal. Kemudian kami mempunyai website yang internal bisa akses langsung. Kemudian yang saat ini kami sedang galangan, kami mempunyai suatu ee istilahnya apa ya elektronik.. elektronik apa yaaa yang itu Merry misalkan pengen tahu informasi tentang kinerja bisnis tahun 2000, kan lupa. Merry tidak ketik aja, klik, maka akan keluar informasinya. Itu akan jadi sarana komunikasi juga. Trus kemudian cara berkomunikasi BTN dengan pihak eskternal banyak. Kita bisa melakukan melalui mitra kerja seperti wartawan atau kelompok yang diyakini mendapatkan informasi itu supaya informasi tersebut dapat disampaikan kepada masyarakat. Jadi balik lagi bagaimana humas berkomunikasi dengan publiknya tergantung apa informasi, alatnya apa, dan kepada siapa yang ditujukan. Kalau internal kita gak perlu pakai wartawan. Yang terbaru, kita pake grup di bbm. Grup itu menjadi komunitas antar divisi, antar kesukaan

P : kesukaan apa nih pak?

N : maksudnya kayak bersepeda, masak. Ini udah lain aja pikirannya

P : haha, gak pak. Saya kirain kesukaan apa

N : nah dulu kan adanya facebook. Kita juga ada grup di facebook. Itu adalah cara kita berkomunikasi

P : oo jadi gitu cara humas berkomunikasi dengan publiknya

N : ya. Kita ee ini ada menurut saya suatu catatan penting. Humas harus berada di tengah-tengah. Jangan sampai ada komunikasi liar di dalam perusahaan

P : komunikasi liar?

N : misalnya ada satu kelompok yang membuat kegiatan tertentu yang tidak menguntungkan perusahaan. Mengerti maksudnya?

P : iya pak, maksudnya hehe

N : hmmm Nova jelaskan (informan sambil bercanda menyuruh teman peneliti untuk menjelaskan maksud informan kepada peneliti)

P : Iya, maksudnya ee jadinya dia eee

N : nah. Saya pengen Merry lebih paham. Komunikasi liar itu maksudnya jangan sampai ada komunikasi tandingan di dalam perusahaan. Misalkan ambil contoh, yang sering ee sering menjadi rahasia umum, kenaikan gaji. Informasinya harus satu. Jangan sampe ini menimbulkan adanya informasi lain yang membuat orang jadi kontraproduktif di situ. Kan itu yang penting bagi kita sebagai orang humas. Jadi cobalah untuk selalu berada di tengah-tengah. Misalkan kalau internal, ada komunitas BTN di facebook, masuklah kita kepada komunitas itu supaya tetap bisa mengikuti. Kalau ada yang keliru, kita luruskan

(Lanjutan)

P : ikut ke semua kelompok yang ada gitu Pak?

N : sebisa mungkin masuk

P : oo berarti humas berkomunikasi dengan berbagi divisi, berbagai bidang

N : sebisa mungkin juga harus ikut monitor. Karena beberapa, dulu pernah terjadi pengalaman, kita mempunyai media internal. Kalau sudah media internal berarti komunikasi cuma satu. Jangan sampe komunikasinya nyebar-nyebar. Menyebar itu artinya cabang-cabang membuat media sendiri. Itu harus diperhatikan.

P : bikin sendiri

N : karna nanti pada akhirnya, kalau kita sudah jadi perusahaan publik, semua orang bisa membeli kita, itu tidak boleh ada informasi yang lebih dari satu. Orang akan memegang siapa? Nova ngomong BTN a, Merry ngomong BTN b, yang bener yang mana? Itulah pentingnya bahwa suaranya harus bulet, komunikasi harus satu, gitu

P : hmmm, itukan tadi komunikasinya ideal. Komunikasinya gini gitu. Itukan bertujuan untuk kepentingan perusahaan. Tapi pernah gak sih Pak, kepentingan BTN bertentangan dengan kepentingan publik? lalu bagaimana peran humasnya dalam hal itu?itu kan bisa jadi isu negatif dan krisis?

N : kita sering ee melakukan atau menyebarkan informasi kepada masyarakat itu melalui proses. Saat kita akan memunculkan suatu produk yang menurut kita bagus. Tapi bagus menurut kita kan belum tentu bagus menurut masyarakat. Sehingga kalau kita mempunyai rencana untuk melakukan launching terhadap produk itu tanpa melalui tahapan tertentu, langsung di lempar kepada masyarakat, maka hal tadi akan terjadi

P : iya

N : akan muncul pertentangan. Sehingga ketika kita akan melaunching produk baru ya terutama baru, itu kita biasanya memanggil. Merry tau kalau wartawan sebagai kontrol sosial. Kita akan melihat respon dia seperti apa. Dia mewakili masyarakat bahwa kita akan mengeluarkan produk ini, produknya bla, keunggulannya bla. Jika mereka memberikan respon positif, kita akan mencoba gali lagi dari siapa yang kira-kira mewakili masyarakat. kalau mereka juga bilang oke gak ada masalah. Baru kita lempar ke masyarakat. Kita sebisa mungkin menghindari pertentangan dengan masyarakat karna itu akan menjadi pekerjaan tersendiri buat kami. Ambil contoh, kita mengeluarkan informasi yang tidak menguntungkan untuk masyarakat kayak

P : kenaikan suku bunga

N : nah, ketika masyarakat denger suku bunga naik, wah naik bla bla bla, pasti masyarakat teriak-teriak kan

P : iya

N : hmm sebentar ya (informan membaca dan membalas bbm)

1 menit kemudian

N : sampai mana tadi?

P : sampai pertentangan karna suku bunga

N : ya, jadi sebisa mungkin hindari adanya informasi yang akan menimbulkan pertentangan. Bagaimana cara menghindarinya? tentu ada triknya... sebentar ya... (informan kembali membaca dan membalas bbm) oo misal kenaikan suku bunga tadi. Untuk mengatasi pertentangan, kami cari aman di situ. Suku bunga BTN naik rata-rata 2 persen setiap produk dan itu berlaku pada 1 Desember. Pengamannya apa? Kalau gak ada pengaman di situ, publik akan mempertanyakan, ada pertentangan

(Lanjutan)

P : pengamannya apa Pak?

N : coba tampilkan perbandingan dengan bunga di bank-bank lain, satu, kedua kenaikan bunga tidak terjadi secara terus menerus, itu hanya periodik, periodiknya seperti setahun sekali atau mungkin sepanjang sejarah BTN baru menaikkan suku bunga sekali. Cari peringan untuk perusahaan agar orang tidak menentang. Misalnya kenaikan tidak akan selamanya, mungkin saja turun, berikan informasi yang mengademkan. Meskipun itu bukan janji

P : haha

N : itu pinter-pinternya humas

P : berarti itu bohong dong Pak?

N : ha?

P : bohong dong atau ngebela diri?

N : bohong demi kebenaran kan gak papa, demi kebaikan

P : oke deh Pak, hehe

N : itu yang tadi saya bilang. Cara yang harus kita buat adalah ini tidak akan menimbulkan pertentangan. Tetapi memang betul bahwa itu tidak ee tidak bisa dihindari. Ada orang yang komplain di surat pembaca sehingga menjadi tugas humas untuk membalas surat pembaca

P : berarti dijawab ya pak semua surat pembaca itu?

N : o iya. Merry sama Nova harus tau bahwa surat pembaca di surat kabar itu sekarang menjadi alat untuk penilaian. Karna kami bank, itu Bank Indonesia menilai

P : di setiap surat kabar?

N : komplain di surat kabar atau komplain nasabah di konter-konter kantor cabang, itu harus dilaporkan, Itu menjadi salah satu resiko reputasi. Resiko reputasi gak usah jauh-jauh itu ke opini publik. Reputasinya jelek karna ada komplain di surat pembaca. Itu masuk ke dalam resiko reputasi. Itu yang menyebabkan kita serius sekali dalam menanggapi keluhan masyarakat terutama yang ditampilkan di media

P : kenapa?

N : ya itu tadi. Karna dia menjadi resiko reputasi dan bernilai

P : walaupun masalahnya gak urgent tetap ditanggapi?

N : ya. Maksimum dalam satu minggu setelah komplain di surat pembaca itu diterbitkan

P : ooo

N : dan ini pada hari yang sama, kamu bikin keluhan di surat kabar, maka pada hari yang sama kami minta kamu jelaskan keluhannya. Jadi gak bertubi-tubi, abis nulis di koran A terus ke koran B

P : akhirnya jadi dianggap tidak menghargai pendapat publik?

N : hmm..sebetulnya gak juga. Merry bisa kebayang dong, sekian juta nasabah kita katakanlah 20 persennya yang bikin surat pembaca, masa harus disamperin satu-satu?

P : hehe

N : tapinya kita melihat ee sekrusial apa itu. Itu aturan standar kita memang begitu. Ketika dia sudah masuk di dalam media yang menurut kita media ini sangat berpengaruh

P : ada segmen medianya

N : kalau dia nulis di kelas-kelas koran lokal dan tidak terlalu berdampak kepada kita, ya kita formalitas saja

P : tapi kalau masalahnya urgent tapi di dalam koran lokal gimana? Apa akan ditanggapi formalitas saja?

(Lanjutan)

N : ya di kantor cabang saja., makanya kita punya aturan itu. Bahwa begitu ada komplain, misalnya saya ambil contoh Merry tinggal dimana?

P : di Padang

N : Padang kan ada korannya, Waspada ya?eh itu mah Medan ya

P : bukan, Padang Ekspres

N : okeelah. Kalau bicara soal Padang ada koran lokal itu Padang Ekspres, ya kita jawab di Padang Ekspres. Gak perlu kita koar-koar di Kompas. Yang penting masalah yang di Padang itu beres

P : itu yang nanggapi yang di Padang itu dari kantor cabang

N : nah itu kan dari pusat

P : jadi semuanya berasal dari pusat?

N : kan tadi kita sudah menggarisbawahi bahwa BTN adalah perusahaan publik, dimana seluruh informasi harus terkontrol di dalam perusahaan itu. Jadi gak bisa main jawab saja. Ada yang jawab a, ada yang jawab b, ini mana yang bener? Tetep harus ada koordinasi

P : hmm tadi dikirain maksudnya segala sesutu permasalahan yang ada di kantor cabang berarti pihak yang bertanggung jawab adalah yaa pihak kantor cabang itu aja gitu

N : kalo komplainnya dia datang langsung ke konter, kantor cabang bisa menindaklanjuti sendiri. Tapi kalo dia masuk surat kabar, surat kabar kan banyak yang mungkin baca. Kita kan gak tau. Bisa aja iseng anggota DPR yang baca. Bisa juga presiden naik pesawat eh koran itu ada di situ. Berarti kan dia jadi wacana publik. Kalau mereka ngomong semau mereka kan bisa bahaya. Apalagi perusahaan kita adalah perusahaan publik. Makanya tadi kan saya bilang, kami adalah perusahaan publik dimana segala informasi dan ketentuan itu bersifat terbuka jadi kita harus hati-hati. Komunikasi harus sama. Jangan satu ngomong ini satu lagi ngomong ini. Kantor cabang kami di seluruh Indonesia juga seperti itu, komunikasinya sama dengan informasi yang sama.

P : satu komunikasi

N : iya, jadi kalo dia komplain di konter ya gak papa kantor cabang yang menindaklanjuti langsung dan berikan penjelasan. Tapi kalau di surat kabar, kemudian dijawab sendiri oleh kantor cabang, interpretasinya akan beda sendiri

P : apakah bisa dilihat dari sudut pandang berbeda masalahnya?

N : iya. Jadi harus koordinasi dalam mengatasi apapun termasuk pertentangan dari publik. Udah selesai kan semua pertanyaannya?

P : haha, belum Pak, masih banyak hehe. Ini Pak, humas BTN ikut serta gak dalam pembuatan tujuan departemen komunikasi? Cuma Pak KJ aja yang bikin sama atasan atau Bapak ikut serta?

N : organisasi itu tumbuh dan berkembang sesuai dengan pertumbuhan dan perkembangan jaman. Orang-orang yang ada di dalam organisasi itu juga bertumbuh seperti promosi. Jadi tidak mungkin orang yang di humas akan itu-itu saja. Ada pergantian. Tapi tetap ada SOP yaitu Standar Operasional Prosedur sehingga siapa saja yang masuk di situ akan mengetahui alurnya bagaimana. Buat kami di BTN, adalah hal yang sah-sah saja untuk turut memberi masukan dan saran kepada pemimpin kami mengenai hal-hal yang terkait dengan tujuan komunikasi untuk perusahaan. Apalagi kalau pimpinan kami tidak terlalu memahami fungsi humas karna background yang bukan di bidang komunikasi

P : oo berarti Pak KJ baru?

N : baru. Ini menjawab pertanyaanmu gak?

(Lanjutan)

P : maksud saya Bapak turut memberikan saran untuk tujuan departemen komunikasi?

N : iya, saya turut memberikan masukan dalam tujuan dan sasaran departemen komunikasi

P : ikut membuatnya?

N : ikut. Berarti kalau saya boleh bilang saya turut membuat rencana kerja . Kita membuat rencana kerja untuk setahun berjalan, itu yang mengisi adalah kita. 2012 kita mau ngapain nih, misalkan kita mau melakukan media visit, media gathering, jumpa pers. Beberapa kegiatan yang menurut kita di tahun 2012 itu perlu dilakukan, akan dimasukkan. Kan yang tau dan mengerjakan peran humas adalah humasnya. Jadi pimpinan akan melihat hal tersebut memberikan persetujuan dan dukungan, karna humas yang paling tahu

P : berarti gak cuma direksi aja yang bikin?

N : hmmm... kalau kayak gitu bisa dua pandangan nih. Pertama adalah top down, dari atas ke bawah. Peraturan, ketentuan, dan kebijakan berawal dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). RUPS itu dalam negara adalah GBHN nya bahwa BTN harus begini, keuangan begini, SDM begini. Jadi sudah digariskan di dalam hasil RUPS tersebut. Hasil RUPS ini diimplementasikan ke bawahnya. Nah dari situ baru ntar ada masukan lagi, komunikasinya dalam menjalankan itu. Jadi bagaimana kebijakan ini bisa dikomunikasikan. Kegiatan-kegiatan apa yang harus dilakukan untuk mendukung hasil RUPS. Ya kalau dibalik dari bawah juga akan gitu. Humas mungkin punya rencana kerja 2012, jumpa pers sebulan berapa kali, terus kemudian menyelenggarakan media visit sebulan berapa kali. Kalau kita bisa bicara, jujur kegiatan komunikasi yang dilakukan humas ini kan tidak bisa diukur. Kan gak ngehasilin duit tapi reputasi. Humas itu cuma tukang bungkus

P : tukang bungkus?

N : iya, kita itu hanya tukang bungkus. Gimana kita membungkusnya. Kita membungkus perusahaan menjadi kemasan yang cantik di mata publik. Balik ke pertanyaan kamu berarti awalnya kita berpegang pada RUPS yang maunya a, b, c, d. Nah kita yang memikirkan apa yang harus kita implementasikan untuk itu. Apa programnya yang bisa dilaksanakan yang bisa memenuhi ke a, b, c, dan d. Itu kan yang tau persis adalah kita, gimana bagusnya. Atasan kan tidak akan secara detail teknis ke situ. Tetapi betul, beliau-beliau akan mengamini apa yang menjadi usulan humas BTN karna itu menjadi tanggung jawab beliau.

P : oo berarti humas lebih ke teknis programnya?

N : ya, untuk tujuan, visi, dan misi departemen cenderung dari pimpinan seperti turunan dari aturan di RUPS. Sedangkan untuk praktek dan rencana kerja komunikasi, humas yang dipercaya untuk membuatnya. Itu akan kelihatan bahwa Kita yang mikirin program komunikasi yang bagus apa. Tahun 2012 mau ngadain apa aja, media visit, media gathering, public expose, dan sebagainya. Nanti kamu akan saya kasih job description. Semakin tinggi jabatan orang di dalam organisasi, tugas dia akan semakin umum. Dia tidak akan me ee melakukan sesuatu yang sifatnya teknis. Karna dia lebih mengerjakan ke tugas umum seperti melaksanakan kebijakan manajemen. Turun lagi maka porsinya akan berkurang?

P : berkurang maksudnya?

(Lanjutan)

N : iya, semakin ke bawah posisinya, tugasnya akan semakin sedikit dan spesifik. Tapi tujuannya adalah semakin fokus dalam melaksanakan tugasnya. Nanti akan saya kopikan job description. Satu ya dari saya job description

P : oke, berarti peran humas dalam membuat peran komunikasi sudah Bapak jawab

N : yang mana?

P : kan tadi pertanyaan pertamanya adalah humas berperan dalam membangun tujuan dan sasaran itu ya benar-benar aturan secara prinsipilnya. Kan bisa dari atas, bisa dari RUPS, ee aturan direksi, corporate secretary sampai departemen komunikasi

N : iya

P : nah kalau membuat programnya berarti seperti yang Bapak bilang rencana kerja, ya berarti humas yang bikin ee karna kan pimpinan mana tahu teknisnya gimana karna yang lebih tau humas, gitu

N : iya

P : kalau dukungan?

N : iya, pimpinan mendukung dan menyetujui program atau rencana kerja komunikasi yang humas buat karna rencana humas akan disesuaikan dengan rencana atasnya. Kalau rencana humas bertentangan sama rencana atasnya, pasti rencana humas sama pimpinannya akan ee ditolak. Oh ini gak mendukung program karna kalau kita bicara job desc tadi kan begitu, dari umum ke khusus. Kalau khususnya gak mendukung ke umum yaaa bakalan tidak disetujui. Tetapi umumnya selama ini fine fine aja, jalan jalan aja. Karna ya itu tadi tukang bungkus ya mau ngapain

P : hehe tukang bungkus...

N : seperti itu, and then?

P : hmm, komunikasi yang ada di dalam humasnya berarti Bapak menjalankan komunikasinya dua arah gak?

N : internal dan eksternal

P : gak

N : maksudnya dua arah?

P : ya, jadi dua arahnya, gak cuma Bapak aja yang ngomong. Bapak juga menerima. Bapak tidak hanya menyampaikan informasi, tapi Bapak juga menerima masukan dari yang lain, informasi dari yang lain

N : oh iya

P : iya

N : kita, itu tadi yang saya sampaikan. Bahwa kita harus lebih proaktif kalo kita bicara informasi. Karna kalo proaktif kita akan lebih banyak mendapatkan informasi. Makanya saya bilang, orang humas itu tidak pinter-pinter amat tapi dia bisa meng create dari informasi yang dia dapet dari berbagai sumber sehingga orang lain mengerti. Humas harus proaktif yang maksudnya adalah eh kamu cari informasi dong, cari informasi di divisi A ee cari informasi dong informasi di divisi B, cari di C dan seterusnya. Informasi yang perlu kami dapet dari mereka sehingga kami bisa membuat menjadi alat ee untuk berkomunikasi yang strategis untuk perusahaan kita. Itu yang saya maksud proaktif. Jadi kami gak boleh juga berdiam diri, dieemmm aja, tiba-tiba memberikan informasi sendiri

P : nyampein aja trus tutup mata orang mau komentar apa gitu?

N : gak boleh. Itu juga yang kami lakukan sampai hari ini. kami, aa ini salah satu tambahan lagi. Praktisi humas harus punya jiwa haus informasi. Gak boleh diem. Ee

(Lanjutan)

kayak ini nih, gak mau diem (HP informan bergerak, informan membaca dan membalas BBM)

P : Bapaknya tenar nih

N : trus apa lagi?

P : haus informasi. Berarti kerjanya gak cuma nyampein informasi aja gitu?

N : oh iya. Harus digali terus. Itu akan melatih kami sebagai humas untuk terbiasa berbicara. Lidahnya licin

P : haha

N : kalo masih awal belum masuk di praktek ya seperti itu. Tapi kalo udah terjun nanti, eh ngomongnya enak ya. Ini tadinya yang diterjemahkan sama orang yang bukan komunikasi, kita susah banget menerima. Tapi begitu humas yang ngomong kok, enak diterima yaaa. Itu nanti prosesnya

P : ee komunikasi dua arahnya itu ee baik ke karyawan, media juga kayak gitu berarti

N : iya

P : misalnya kan nyampein kayak press conference lah itu kan kebanyakan humas yang menyampaikan informasi, dua arahnya?

N : ambil contoh. Kalo masukan dari wartawan dari apa? Misalkan humas biasanya melakukan acara press conference selalu pagi jam 9 karna biasanya minta jam 9. Tapi kalo kamu yang kebetulan wartawan bilang eh mbak, kalo bikin acara jangan jam 9 dong, kan kami itu pulang jam 12 malam, jam 1 pagi. Tidur baru sebentar udah harus ke kantor Mbak dan kantor Mbak jauh. Kita sebagai humas memperoleh informasi. Karna apa, ini kan bisa dijadikan bahwan pertimbangan buat strategi kami yang biasanya melakukan konferensi pers jam 9 jadi bisa dibuat jam 11, sambil makan siang. Gak papa

P : kalo ke direksi gitu, komunikasinya juga dua arah Pak? atau cuma top down?

N : iya

P : humasnya juga berkomunikasi juga gak ke direksinya?

N : sebisa mungkin jangan ada batas praktisi humas dengan dirut

P : maksudnya Bapak?

N : kita mau lapor atau memberikan informasi kepada BOD, informasi 1, informasi 2, informasi 3, informasi 4, informasi 5, informasi 6. Baru informasi 2 nyampe ke BOD udah ada informasi tandingan

P : berarti udah ada aja informasi lain yang masuk gitu?

N : makanya, ini yang kedua berarti struktur organisasi. Kenapa corporate secretary dia selalu berada tidak di bawah, selalu dia hampir sejajar dengan dirut karna dia bisa lintas. Bisa langsung kasih masukan. Karna ada sesuatu yang menurut corporate secretary itu tidak layak untuk dilakukan, corporate secretary bisa memberikan masukan kepada BOD. Pak sebaiknya itu tidak dilakukan karna dampaknya akan a, b, c, d. sebaiknya Bapak harus melakukan yang seperti ini

P : itu termasuk Bapak?

N : corsec... aku kalau begitu

P : gak, jadi cuma corporate secretary yang bisa kayak gitu? Kalau bagian di bawahnya kayak Bapak?

N : bisa, tapi lewat corsec

P : oo berarti Bapak memberikan sarannya ke corsec, gak bisa langsung ke

N : ee untuk satu dan beberapa hal bisa

P : ada hal-hal tertentu

(Lanjutan)

N : tetapi balik lagi ke birokrasi. Kami gak bisa begitu. Ketika bekerja di perusahaan, aturannya kan ada, briokrasinya kan ada. kembali lagi tu kepada masing-masing. Kalau kami selalu, saya gak mau menyampaikan itu duluan, kalau perlu bareng. Atau kalau informasi udah urgent gitu baru boleh langsung kasih informasi ke dirut . kalo gak ya, ikuti jalur. Kasih tau ke corsec karna ntar balik lagi kebiasaan di perusahaan itu seperti apa. Misalkan saya sudah kasih tau informasi ke corsec, tapi dirut gak tau informasinya, corsec gak ngasih tau. Bisa saja bila itu sesuatu yang urgent kasih tau aja langsung ke dirut. Ntar reportnya baru di acc

P : oo bisa gitu

N : iya, kayak gitu. Karna kalo pengalaman yang saya alami. Saya tidak jarang juga ee memberikan informasi langsung ke dirut ntar baru di acc karna corsec mungkin kerjaan dan tugasnya juga udah banyak. Beliau harus mengurus ini itu. Oleh karna itu, informasi apapun yang ingin humas sampaikan karna sifatnya urgent dan vital, butuh tindakan dalam waktu yang cepat, ya nyampein juga ke dirut, ntar corsec juga tau

P : masalahnya selanjutnya hmm

N : trus trus

P : oo kalo yang kayak kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan humas Pak

N : maksudnya apa ini?

P : public expose. Itu yang tanggung jawab sepenuhnya emang Bapak atau ee

N : kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan humas

P : iya trus kayak pembuatan press release, public expose, media gathering, media visit

N : iya, humas. Kita harus medakan dulu. Makanya tadi kalau pertanyaan Merry adalah kegiatan-kegiatan kita, kegiatan apa dulu ni?

P : maksudnya tugas-tugas humas

N : tugas-tugas humas sepanjang yang menyangkut fungsi kehumasan ya kita yang membuat, semacam press release, media gathering, press conference, kemudia media monitoring. Semuanya

P : oo kalo kayak advertorial gitu?

N : advertorial juga kita, e media internal juga. Intinya segala kegiatan yang menyangkut komunikasi perusahaan itu menjadi tanggung jawab kita

P : wah berarti Bapak kemampuan nulisnya oke dong?

N : siapa bilang

P : lho kan press release itu menuntut kemampuan menulis dengan menggunakan bahasa yang efektif dan efisien sehingga mudah dimengerti

N : ada beberapa contoh release yang nanti bisa saya kasih. Tiga berarti yaa jobdesc, struktur organisasi sama press release

P : iya. Makin banyak makin baik Pak, hehe. Itu gimana kalo press release

N : ilmunya kan press relase sudah ada 5W plus 1H yang sekarang sudah gak dipake lagi. Tapi kan dasar-dasarnya itu penting, dari yang top dulu baru turun turun. Dari yang sangat penting, penting, gak begitu penting. Itu tetap dipake sehingga lagi-lagi saya harus bilang kalo humas harus bsa menyampaikan informasi. Disaring dulu, ini yang penting itu yang dikedepankan. Begitu juga yang menjiwai kita dalam membuat tulisan. Tulisan yang selalu di dalam release itu adalah yang penting dulu yang kita taruh di atas sehingga wartawan merasa eksulitas sampai hari ini untuk melakukan atas editing release yang kita buat

(Lanjutan)

P : jadi cenderung release yang dimuat di media tentang BTN itu adalah release yang dikirim?

N : secara umum seperti itu. Dan itu balik juga kepada humasnya. Seberapa dekat humas membina hubungan sama wartawan. Nah kalo yang sudah kita lakukan kan kita sudah cukup dekat dengan mereka sehingga kalo ada acara-acara, biasanya mereka bilang Pak, di email. Jadi release yang kita buat, sama dia cuma copy paste aja.

P : itu berarti isinya kan, ya release itu kan isinya tetap informasi ee tentang perusahaan. Itu kesannya normatif atau informatif? Atau normatif yang terkesan lebih mebagus-baguskan BTN atau gimana?

N : kalo yang membuat praktisi humas yang dia tahu bahwa press release itu sejatinya adalah bentuk berita jadi, bikin media senang yang begitu minimalnya. Press release itu adalah berita jadi dan dia merupakan alat terakhir yang dipake medai kalo dia gak dapet berita. Sehingga apa, media tidak akan banyak melakukan perubahan-perubahan. Tetapi yang terjadi kalo humas kan sudah pasti sudah tau kan buat release bagaimana, nah yang terjadi kalo pimpinan tidak tahu bagaimana press release yang bagus, normatif yang dia pake. Lihat saja dari bahasa-bahasanya, kan berbeda

P : jadi kadang misalnya kayak gini, walaupun Bapak sudah bikin release yang informatif lah ee trus tapi kan kasusnya pimpinan tidak terlalu paham akan release itu dan melihat release dan beranggapan oh gak ini releasenya kurang mempromosikan BTN. Jadi pimpinan mempengaruhi akhirnya?

N : iya, sehingga yang terjadi adalah gaya bahasa release yang telah disediakan oleh kami sebagai humas yang sudah memenuhi bahasa penulisan berubah menjadi bahasa memo, bahasa yang kaku

P : promosi?

N : hmm... ya ada lah yang seperti itu, sehingga berbeda. Tetapi akhirnya balik lagi jangan maksud saya gini harus yakin sih bahwa release kita akan diangkat semua tetapi begitu release kita banyak berubah menjadi bahasa yang tidak bahasa yang bersifat news, kasih pengaman di situ bahwa tidak semua akan diangkat di dalam media. Toh bahasanya juga akan berubah. Biasanya kita selalu berdebat di situ. Misalkan humas sudah buat press release, bikin judul sampe gak tidur-tidur gitu kan. Tau-tau diubah sama pimpinan. Bingung kan. Debat kan kita di situ. Akhirnya kita bilang, paling di sana juga diubah sama media. Nah judul itu sebenarnya adalah pinter-pinter kita nyarinya. Misalkan kita punya anggaran di bidang obligasi, lalu kita bikin judul BTN menerbitkan obligasi. Kadang-kadang laku, kadang-kadang gak juga. Kita harus lihat isu apa di luar yang rame. Misalkan isu yang rame bank-bank lagi berlomba menceritakan dana pihak ketiga. Kita buat judul di situ. Kita naikkan sebagai judul Obligasi BTN untuk Meningkatkan Dana Pihak Ketiga. Itu akan laku. Jadi lihat dulu isu yang ada di luar. Kalo gak isunya gak kena ya gak oke. Makanya harus banyak tahu informasi

P : oo kalo misalnya kayak annual report dan media internal, itu juga humas yang ngerjain?

N : iya

P : berarti desain

N : kan tidak harus humas yang membuat desain

P : kalo konsepnya

N : humas tinggal memberikan tugas kepada konsultan, yang dia mempunyai keahlian untuk itu. Sekarang kan sudah sangat banyak eee konsultan-konsultan yang mengerjakan

(Lanjutan)

tentang annual report. Konsultan-konsultan yang khusus dia desain, sudah ada. Foto dan layout. Tapi kan ide kreatifnya dari kita. jadi, mungkin bisa jadi ide ini akan menjadi sinergi. Konsultan ngasih ide A, humas maunya B, ya ketemu C. Itu kan bagus. Nah yang terjadi di kita dulu juga begitu. Padahal dari dulu kita belajar, kenapa perusahaan X dapat terus, kok kita nggak. Kita gali dari awal, konsutannya siapa? Kita pake konsultan yang mereka juga. Lalu banyak masukan kan dari mereka. Wah..harusnya a, b, c

P : itu maksudnya konsultan yang emang ngurusin annual report?

N : iya

P : emang konsultan buat annual reportnya siapa Pak?

N : saya gak tau. Di bukunya emang gak ada?

P : gak ada

N : biasanya copyright by gitu

P : hehe, saya gak merhatiin Pak

N : oo

P : oh iya Pak, bisa gak sih kalo tolak ukur dari kemampuan humas dalam menulis press release dilihat dari semakin banyak press release yang dimuat di media?

N : tolak ukur apa?

P : tolak ukur keberhasilan humas dalam menulis press release

N : gak juga. Kalau bicara tolak ukur keberhasilan humas dalam mengelola komunikasi perusahaan, ukurnya bukan dari berapa release yang dia buat diangkat di media. tapi berapa cakupannya dia menangani urusannya dan bagaimana cakupannya dia dalam menangani publik dengan baik. Ambil contoh, kamu jago nulis nih, selalu bikin release diangkat oleh media, tetapi waktu ada krisis manajemen dia gak bisa nanganin, yaa gak berarti. Saya selalu melihat bahwa humas yang bagus adalah yang dia bisa bagaimana berhubungan dengan wartawan, kemudian bagaimana dia bisa menangani krisis di dalam perusahaan. Jadi gak hanya dia cakap menulis saja dan dimuat di media tetapi lebih ke bagaimana cakap dia menghadapi wartawan dan menangani krisis karna di saat itulah kemampuan kehumasan diuji, bagaimana menghadapinya sedangkan saya harus ngomong ke luar tentang perusahaan. Saya punya pengalaman banyak. Kuncinya pokoknya jaringan komunikasinya. Jaringan kamu dipake. Otak Padangnya dipake. Kalo orang Padang kan begitu, kalo kamu suko bilang suko

P : haha

N : maksudnya kan, kalo kamu suka yang bilang dengan jujur. Kalo gak enak gak usah ngomong

P : gimana respon Bapak waktu menghadapi isu atau krisis organisasi?

N : perasaannya gitu?

P : respon.. yaa perasaan boleh tapi responnya gimana?

N : ee sudah pasti akan muncul satu satu eee perasaan bahwa kita harus membela. Pada saat kita bekerja dalam perusahaan seperti saya di BTN. Saya telah menjadi bagian dari BTN. Saya melakukan yang terbaik untuk BTN dan BTN adalah perusahaan yang membuat ekonomi kita menjadi lebih bagus, sudah pasti akan muncul iba. Duh perusahaan tempat ku bekerja, tempat yang membuat saya senang, hidup dengan keluarga dengan ekonomi yang terus tumbuh tiba-tiba mendapat musibah, muncullah saya harus bela. Saya harus bela itulah yang mengilhami humas bagaimana caranya untuk bertindak. Itu sudah kita lakukan dari saat kita mengalami krisis. Misalkan mengusahakan perolehana dana rekap. Untuk memperoleh itu pun usahanya juga sangat luar biasa. (tidak

(Lanjutan)

terdengar karna banyak orang yang lewat di sekitar ruangan.). Proses ini yang sebenarnya membuat kami merasa bangga dan senang karna ada tantangan yang menurut kita, kita pengen membuktikan kalau bisa bisa. Dan Alhamdulillah kita dapat mengatasi semua itu dengan baik dan sampai hari ini. Respon orang bagaimana terhadap kita, mereka ikut salut karna BTN mengatasi isu dengan baik tetapi semua orang gak akan sama, Kalau aku merasa saya sudah berbuat banyak untuk perusahaanku, orang lain belum tentu berpikiran hal yang sama. Waktu isu akuisisi merger dulu, rumah saya udah kayak kelurahan, itu emang bener. Wartawan datang ke rumah, kita bikin release, nge fax dari rumah

P : berarti ditanggapi isunya, gak diem dan no comment dari pertanyaan wartawan atau publik?

N : gak. Itu lebih pada ee bentar (informan membaca dan membalas BBM). Ee bagaimana humas mendesain isu tadi. Isunya didesain supaya tidak berdampak lebih kepada hal-hal yang tidak menguntungkan perusahaan. Sehingga yang dulu yang kita buat adalah isu itu itu bisa didesain

P : maksudnya desain?

N : Nova ngomong BTN tidak layak, itu tadi karna BTN merugi terus. Terus Merry ngomong dari sisi yang lain dong. Pake pengamat lain yang berpendapat bahwa BTN sampe saat ini masih memberikan ee share kepada pemerintah dalam membantu masyarakat miskin yang nggak punya rumah karna peran strategis BTN adalah itu. Kita pake isu itu, tapi yang ngomong adalah orang lain. contohnya adalah kalo dulu saya boleh cerita hanya bermain opini. Opini kemudian kedekatan dengan wartawan kemudian isu-isu tadi yang saya bilang di awal bahwa humas harus tau banyak informasi dari berbagai sumber. Sehingga kita dulu tau, presiden kita itu dulu membaca surat kabar hanya satu yang dibaca. Kamu tau apa koran yang selalu dibaca oleh presiden?

P : gak tau. Emang apa Pak?

N : rahasia dong

P : yah Bapak....

N : Rakyat Merdeka. Dari surat kabar yang ada di Indonesia terutama yang di Jakarta karna dari semua opini itu kebanyakan dikendalikan di media Jakarta sekitar 60 sampai 70 persen, selebihnya di luar Jakarta. Khusus Rakyat Merdeka yang baca adalah presiden. Yang kita jadikan alat adalah Rakyat Merdeka. Kita jualan isu positif tentang BTN lewat Rakyat Merdeka. Yang lain isu biarin aja gembor gembor. Tapi kita juga melakukan komunikasi ke yang lain. Pasang iklan, kemudian membuat isu-isu dari opini orang yang mendukung kita, begitu

P : hmmm

N : sebenarnya lebih dari mainan opini. Trus kemudian kita tau bahwa isu itu dipertainkan karna nanti suatu ketika kamu akan tau bahwa di dalam organisasi, opini itu ee bisa saja dipertainkan. Kita akan tau, oo ini opini mainan dari organisasi wartawan ini. Kedewasaan kita akan ditantang bagaimana kita menghadapi ini. Kita gak boleh menghajar media, sialan kamu, nggak. Tapi pake dari sisi yang lain. misalkan kamu punya kenalan wartawan dari organisasi yang ini. Buatlah mereka berjanji dalam kutip bagaimana nanti beritanya, tulisan-tulisan atau membuat opini-opini. Yang dulu orang membaca aneh, pada saat BTN mau di ee dulu isu akuisisi, BTN mau diakuisisi lagi rame nih, kamu mungkin akan bingung, kok BTN sholat isgtighosah. Istighosah waktu itu kita jadiin berita. Tapi kan berhasil, berhasil karna apa. Kita gak risau orang mau isu akuisisi, mau merger, silahkan aja. Tapi kita tetep berdoa supaya Allah selalu melindungi kita.

(Lanjutan)

Waktu ee kita bertemu sama ee PR Society, persatuan praktisi humas seluruh Indonesia, mereka juga ketawa. Bingung saya sama Bapak, orang mau menghukum akuisisi merger, ini malah istighosah. Trus kita bilang aja, kita gak mau perang. Biarin aja ada orang bawa senjata, trus kita mau bawa senjata juga? Gak mau. Peran orang komunikasi gak boleh gitu kan. Orang bilang BTN gak bagus dan jelek. Biarin, kan yang ngomong beberapa orang. Nanti ke kamu saya kasih data tentang BTN. Wah ternyata BTN bagus-bagus aja, ee apa sepanjang tahun tidak pernah rugi. Dari data itu kamu membuat tulisan berita dan akhirnya diketahui publik. itu yang terjadi

P : ooo gitu

N : udah semua?

P : haha belum Pak, tadi ada tentang negosiasi dan persuasi, Bapak sudah memberikan penjelasan. Jadi tadi kalo ee ya kan sama pimpinan berarti Bapak ada negosiasinya begitu Pak?

N : biasanya ee untuk suatu kegiatan yang berdampak, kita selalu meminta ijin, karna kita kita juga tidak mau disebut sebagai pahlawan, artinya bahwa apa yang kami lakukan ini semua terkomunikasi dengan pimpinan, sampai ke atasan pun ee atasan juga ngerti. Seperti yang dulu kita lakukan untuk menghadapi kasus isu akuisisi merger, kami melakukan hal yang sama, bahwa kami meyakinkan atasan bahwa kami akan menjawab isu dan kami membutuhkan anggaran sekian. Itu harus ada komunikasi yang baik bahwa kami akan benar-benar melakukannya. Seperti kami akan melakukan apa, nulis apa, kami kan harus menegosiasikannya dengan pimpinan

P : hmm

N : supaya kalo ada apa-apa ee yang dia membawa dampak negatif, atasan sudah tau dengan hal ini. Berbeda kasusnya jika atasan tidak tahu.

P : itu dinegosiasiin juga dengan atasan atas segala tindakan-tindakan yang akan diambil dalam menghadapi isu krisis?

N : iya, tetapi yang kita lakukan dulu beda. Kita dalam artian bisa melakukan hal yang begitu lagi karna waktunya cepet banget, isunya berputarnya cepet banget sehingga dari yang saya lakukan waktu itu adalah saya langsung ke atas

P : langsung berkomunikasi dengan dirut?

N : iya

P : persuasi atau negosiasi?

N : ee saya lebih ke negosiasi. Saya lebih pada menyampaikan bahwa dari isu begini, saya akan melakukan begini. Nanti kalau Bapak ditanyain wartawan kayak gini, coba jawab begini. Nanti kalau Bapak kemana, saya aja yang temani. Seperti itu. Jadi lebih ke apa ya ee mendesain

P : persuasi dong Pak? kan lebih mengajak

N : iya, makanya saya deket banget dengan dirut itu, lumayan dekat

P : dirut yang sekarang? Pak Iqbal

N : iya, dirut yang sebelumnya Pak Qodrati. Saya deket banget tuh

P : lebih deket sama yang dulu? Yang sekarang juga deket kan Pak?

N : iya. Ee beliau waktu naik dulu juga, kita ikut bantu. Sampai beliau juga mengatakan saya belum kenal sama wartawan, nanti kau bantu aku ya. Oke Pak, kuncinya cuma satu, jangan menjauhi wartawan

P : ini Bapak ngomongnya ke Pak Iqbal langsung?

(Lanjutan)

N : iya, jangan menjauhi wartawan tetapi kita jangan terlalu mendekati wartawan. Ya maksud saya, Bapak berada di tengah-tengah. tetapi begitu wartawan di depan mata, Bapak jangan jauhi juga.

P : jadi sedang gitu ya

N : iya. Jadi negosiasi dan persuasi itu ee situasional

P : jadi ada kondisi pake negosiasi, trus ada kondisi pake persuasi

N : iya

P : itu bagi publik dan media juga gitu Pak?

N : iya, hmm tergantung situasional ya

P : contohnya Pak?

N : artinya dalam situasi seperti apa kami harus melakukan proses nego. Mungkin proses nego gak akan bisa dilakukan pada saat isu ini jalannya cepet, harus segera diputuskan sehingga persuasi lebih dibutuhkan. Jadi aku jalannya lebih di situ. Intinya situasional. Tapi kalo kamu tanya di sini pada saat isu akuisisi merger, itu persoalannya beda lagi. Soalnya negosiasinya dimana saya kan butuh anggaran, sementara kita liat proses ini dilakukan dengan penggalangan opini bank lain yang mau mengakuisisi kita. Kita ngeluarin anggaran sekian M. Setelah saya itung waktu itu saya bilang, saya gak abis ampe 200 juta. Saya cuman butuhnya sekitar 150 juta. Yang bener aja kamu? Yaa paling cuma ajak makan-makan aja di luar nanti akhirnya juga turun. Dan saya habis akhirnya sekitar 100 juta. Negonya kan jalan, persuasinya yang mana, yaaa yang seperti tadi saya bilang tindakan itu, dirut gak akan bisa, harus. Kemana-mana saya harus ikut, ada wartawan yang nanya ini, Bapak jawab yang ini, seperti itu. Lebih kita ee desain. Makanya dulu saya pernah dapet julukan sampeyan itu jenderal tapi pangkat kopral, saya sedih, aku tu orangnya, orang mau ngomong apa aja silahkan, yang penting orang tau aku bisa kerja, hasilnya orang tau kalau itu kerjaaa saya dan supaya teman ku yang promosi ada yang kepala cabang yang umur sekian ada yang hampir kepala divisi mereka tau saat promosi- promosi waktu itu, gila, jabatan kamu masih itu, saya sedih, saya tidak mau silau dengan jabatan

P : yang ini udah lumayan Pak.

N : iya rezeki ndak lari kemana

P : iya kalau udah rezekinya, hajar Pak.

N : ini nih, seneng ngelawak

P : Ini bapak kelewatan, ini riset ee riset terhadap media, Bapak ada gak sih ngadain riset? Tau opini publiknya itu gimana?

N : ee itu habit aja kita waktu itu karna kita kan ee bergaul sama yang tadi saya ceritakan, wartawan itu kan punya organisasi. Ada organisasi wartawan-wartawan ekonomi, ada organisasi wartawan-wartawan properti, dan sebagainya dan sebagainya. Sebenarnya isu itu kita dapat dari mereka terus dari situ kan ee kita gali, bener gak sih? Sebenarnya heba sih kajian yang kita lakukan. Misalnya dilihat dari pemberitaan dalam media. Di dalam media itu yang ee empat atau lima media besar di Jakarta menuliskan ada berita tentang perusahaan berkali dalam waktu yang hampir berurutan dengan wartawan yang menulisnya sama. Dari sana kita tau kadang kalau itu bukan hasil pure wawancara dengan narasumber X, pasti ini adalah sesuatu yang telah didesain

(masuk satpam yang bertanya kepada informan)

S (satpam) : Pak, ada tamu yang mau ketemu Bapak?

(Lanjutan)

N : Siapa?

S : Pak Lilik. Katanya teman lama Bapak, trus tadi sama Pak... disuruh tunggu

N : oo, masih ada tamu nih

S : oh iya Pak

N : iya

N : ee, sampai mana tadi?

P : sampai yang.. hehe, tunggu Pak tadi itu di

N : kamu terpesona sama suara saya sih

P : bukan Pak, tadi ke distract. Oh iya akhirnya inget Pak, jadi gak jungkin narasumber X

N : oh iya. Makanya kita mambil kesimpulan pada saat itu gak mungkin karna yang nulis adalah wartawan yang itu –itu juga, isi yang dia bawa adalah itu-itu juga, sehingga kita melihat ini ada sesuatu yang gak bener disini. Sehingga waktu itu kami dalam posisi ee apa itu dalam istilah polisi ee siaga satu. Mulai dari saat itu kita mulai mengamati dengan intens. Tetapi jujur kami tidak melakukan suatu ee suatu teknik bagaimana menghitung

P : kalau riset khusus gitu? Kayak opini pembaca, cuma media monitoring?

N : kita kan waktu itu belum ada, medai monitoring belum ada waktu itu

P : kalau sekarang?

N : sekarang udah ada media monitoring. Dari situ kita melihat ee ada sesuatu yang memang sengaja. Dan kita melihat itu adalah organisasi tadi yang saya bilang. Trus kita gak langsung memprotes ke media tersebut. ada proses.

P : berarti kalo penelitian khusus kayak riset evaluatif, kuisisioner gak ada? Cuma media monitoring aja?

N : atas dasar itu baru kita mulai kita lakukan

P : penelitian?

N : basienya sebenarnya adalah hal yang tepat untuk melakukan penelitian karna apa, ambil contoh untuk melakukan ee perlawanan atas isu akuisisi merger itu, waktu itu kita sudah minta bahwa kalau mau perang jangan maju-maju doang, jangan cuma lari aja maju padahal musuh kita pake senjata. Artinya apa, kita harus bawa senjata juga, senjata kita apa, nah orang lain kan ngomong ee BTN layak diakuisisi karna dia bla bla bla bla, artinya apa, kita buktikan dong bahwa itu gak layak. Kita pake data yang bisa membuktikan BTN harus tetap bertahan. Waktu itu kita pake data salah satu guru besar Universitas Indonesia dan data dari bagian litbang

P : oo berarti yang bikin penelitian dan pengumpulan data itu lebih ke litbang ya Pak?

N : iya, litbang yang lebih sering melakukan penelitian dan riset dan digunakan oleh humas. Berdasarkan data tersebut kita papar dan komunikasikan ke publik, kalau kita gabung sama Mandiri masih bagus BTN sendiri, BTN gabung sama BNI masih bagus BTN sendiri, hingga BTN gabung sama BRI masih bagus BRI sendiri. Artinya dari data dan gambaran BTN mau gabung sama siapa-siapa, gak ada yang menguntungkan, leibh bagus kalau BTN berdiri sendiri. Jadi penelitiannya kita hanya berangkat dari kajian data itu. Tapi kalo itung-itungan, riset evaluatif, atau penelitian lain ee kita jujur gak ngelakuin itu

P : lebih ke media monitoring

N : adalah setiap hari baca koran ampe 27 koran dan jam 10 itu saya harus membuat klipng. Sekarang sih udah keren pake media monitoring media monitoring saat isu akuisisi itu belum kita lakukan. kita hanya manual saja. Seperti yang saya bilang,

(Lanjutan)

sekarang yang kita lakukan pake alat media online. Di sini yang kalo mau ngomong bicara kurva dan sebagainya mengenai pemberitaan perusahaan ada. dari pengalaman itu barulah kita memulai ee pentingnya kita mempunyai hubungan ee yang bisa dijadikan alat komunikasi. Seberapa besar itu berdampak.

P : lalu bagaimana pandangan pimpinan terhadap humas Pak?

N : jujur apa gak jujur?

P : ya jujur dong Pak

N : humas itu dibutuhkan hanya pada saat kondisi krisis. Pada saat kondisi aman-aman saja, siapa elu.

P : jadi penting gak menurut pimpinan humas itu?

N : ya jawaban saya itu. Kami akan dilihat oleh pimpinan pada saat kami bisa menangani krisis. Pada surat pembaca ada berita yang benar, berita bombastis jadi headline, dicari sama pimpinan. Tapi begitu kita lagi lurus-lurus aja, siapa elu, gak akan ada yang lihat kan

P : berarti pimpinan percaya dong sama humasnya Pak, kalau ada isu krisis, penanganannya dipercayakan pada humas untuk handle

N : oo iya, bisa dikatakan pimpinan percaya kepada kami untuk mengatasi krisis terutama saat ada isu akuisisi merger

P : strategis gak Pak?

N : oo, banyak orang yang memberikan penilaian yang berbeda-beda. Ketika humas menjadi bagian organisasi, menjadi bagian perusahaan publik, dia berada di ring berapa. Jadi kalo bicara tanggapan pimpinan, kamu bisa menterjemahkan sendiri bahwa kalau saya harus bilang jujur humas akan dicari pada saat ada berita-berita jelek tentang perusahaan, ada surat pembaca tentang perusahaan, ada wartawan yang mengganggu perusahaan melalui pemberitaan, kayak gitu. Tapi kao dari semua kegiatan sih gak, siapa elu

P : berarti ketika krisis, humas menjadi pihak penting bagi BTN?

N : itu tergantung kita, ketika kita bisa membuktikan kepada pimpinan kalau kita bisa menjadi pihak yang berperan dalam mengatasi krisis maka pimpinan akan melirik kita. Itulah yang terjadi di BTN, pimpinan membutuhkan peran kita saat krisis. Kalau tidak kan kita dianggap tidak bisa apa-apa dan mending pake konsultan aja

P : kalo penilaian pimpinan terhadap komunikasi dua arah gimana?

N : saya harus berkata bahwa sesuatu pada riilnya. Kalau atasan keliru, jangan kelirunya kita ikutin. Tetapi sering terjadi di dalam organisasi, supaya kita aman meskipun pimpinan kita keliru kita ke bawah juga keliru. Nah itu yang dalam tanda kutip terjadi di sini

P : kalo

N : tetapi

P : bapak termasuk pihak yang?

N : menolak yang salah. Maksud saya begini, ada cara yang cukup terhormat untuk memberitahu kepada pimpinan tapi tidak harus langsung ngomong kepada pimpinan

P : lewat mana Pak?

N : kadang kita menggunakan pihak luar untuk mengomunikasannya dengan pimpinan, contoh wartawan. Misalkan dirut ngomong ke corsec untuk melakukan A, lalu corsec menyampaikan ke humas A. Saya nanya, kenapa A Pak? bukannya yang lebih baik adalah B? karna berdasarkan pengalaman B lebih baik. Gak bisa, dirutnya udah ngomong

(Lanjutan)

A. Nah kadang-kadang kita pake bantuan wartawan untuk memberi masukan kepada dirut bahwa yang lebih baik itu B.

P : berarti gak bisa langsung

N : bisa, cuma itu yang namanya birokrasi. Kita harus menghormati atasan

P : berarti pimpinan mendukung komunikasi dua arah gak Pak

N : saya harus bicara kalau selama ini semuanya tidak berjalan sepenuhnya. Karna balik lagi kepada orang per orang

P : hmmm

N : tapi bukan berarti begitu. Di sini suasana komunikasi lebih komunikatif tetapi itu tadi, balik lagi ke birokrasi. Kalau pimpinan bilang udah itu aja, coba cari cara lain untuk menyampaikan saran kita ke pimpinan kalau gak bisa menyampaikan langsung misalnya melalui wartawan

P : kalo langsung kayaknya sulit ya Pak?

N : tidak juga. Ada beberapa yang bisa, ada beberapa yang gak bisa

P : jadi tergantung situasinya juga

N : iya. Misalkan ada hal yang atasan menanyakan pendapat kita trus kita kasih masukan, atasan bisa saja menerima masukan dari kita. Tapi mungkin ada beberapa kasus lain yang ee tidak bisa kayak gitu. Makanya aku bilang selama ini pribadi oke aja dan kebetulan kita punya atasan yang bagus, corsec kita bagus.

P : bagaimana dukungan pimpinan untuk komunikasi dua arah yang membela kepentingan BTN?

N : umumnya adalah karna kita dianggap lebih tau, melalui birokrasi yang ada kita memberikan informasi kepada atasan kita sehingga atasan mengambil intisarinnya. Namun teknis yang lebih tau masalahnya adalah humas . Biasanya atasan akan membawa apa ide-ide kita, usulan kita

P : berarti semua pimpinan mendukung

N : yang terjadi di kita, kalau itu memang mendukung tujuan dan dirasa perlu pasti akan dijalankan dengan disampaikan ke dirut

P : oo ke dirut juga tau

N : iya, gak putus hanya sampai corsec saja. Makanya kita akan melihat seberapa besar masalahnya, seberapa besar dampaknya, hingga seperlu apa dipanggil sumber yang memberikan masukan tersebut

P : berarti kalau memang perlu, humas bisa diikutkan dalam rapat dengan direksi?

N : iya, kita bisa ikut rapat dengan direksi atau pengambilan keputusan. Dan gak jarang juga memanggil staf untuk dibawa ke atas untuk meberikan penjelasan masukan

P : berarti karyawan juga bisa memberikan pendapat dan masukan

N : iya, makanya tergantung kasus

P : bagaimana situasi dan budaya kerja di BTN

N : ee secara umum sih komunikatif, kita saling berkomunikasi bisa langsung, lewat grup bbm

P : kerja individual atau tim?

N : individual. Untuk sesuatu yang perlu target individu ya individu. Ee kalau teamwork kita oke. Yang individu itu maksudnya adalah sesuai dengan job desc masing-masing. Tapi harus balik lagi gak ada kan orang yang kerjanya sendiri, pasti tim

P : budaya kerjanya bikin karyawan jadi bagian dari budaya organisasi gak?

(Lanjutan)

N : iya. Satu hal yang harus kamu tau, kita itu selalu punya kegiatan sharing. Dulu itu setiap hari, tapi sekarang itu setiap Senin, Rabu, dan Jumat pagi. Kita selalu sharing. Jadi kalau ada karyawan yang merasa ada masalah, maka akan dibahas bareng-bareng. Sehingga pertemuan pagi itu bisa jadi sebagai solusi. Kita punya budaya seperti itu

P : masih kekeluargaan

N : budaya kekeluargaan itu masih

P : trus manajer senior itu peduli gak sama karyawannya?

N : idelanya si emang begitu. Tapi karna keseharian saya lihat masing-masing sudah dianggap bisa, ya running aja, jalan aja

P : tapi kalau menghargai gitu?

N : iya, saling menghargai

P : senioritas gak ada berarti

N : dulu iya, sekarang gak, sudah berubah

P : oo, kapan itu Pak?

N : tahun 2008an gitu. Dulu iya, senior ya senior. Kalau sekarang sih gak. Sekarang kalau yang buka sharing pagi kadang-kadang staf, gak harus pimpinan. Di dalam budaya kerja itu semua dianggap sama. insan pegawai semuanya sama. Gak dibedakan

P : berarti setara Pak?

N : itu kan untuk saling membuka. Jadi kalau ada unek-unek bisa mengeluarkannya dan menyampaikannya

P : kalau kesetaraan?

N : iya setara,

P : kalau karyawan bisa memberikan masukan gak?

N : bisa. Kita sering melakukan rapat dengan kepala divisi. Kalau ada masukan yang kita rasa itu perlu kita akan sampaikan kepada kepala divisi dan hal itu akan dihargai saja

P : terbuka dengan ide luar?

N : iya. Jadi yang sering terjadi adalah misalnya direksi mengeluarkan aturan X dan sebelum dilaksanakan, dibutuhkan adanya rapat teknis yang melibatkan kepala divisi dan karyawan. Di sana boleh saja ada masukan mengenai bagaimana pelaksanaan teknisnya yang lebih baik. Sepanjang masukan yang diberikan capable dan memang punya skill. Jadi jangan sampe ngira dengan kita jadi karyawan, karakter kita terbunuh, tentu tidak. kita boleh berpendapat. Beda dengan situasi yang dulu dimana berpendapat saja susah

P : tapi Bapak puas dengan budaya organisasi BTN saat ini

N : iya, saya puas karna saya termasuk salah satu ee apa namanya itu agen dari perubahan saya jadi merasa senang

P : apa saran dan harapan Bapak terhadap humas BTN

N : simpel saja. Jangan bicara dan mengaku sebagai humas kalau gak bisa berhubungan baik dengan media, berkomunikasi dengan publik, dan bagaimana dia menangani isu krisis. Harapannya sebisa mungkin rekrutmen pegawai sesuai dengan kebutuhan perusahaan

P : oo oke Pak

N : oke, sementara cukup dulu ya. Ntar kalau yang kurang disambung lagi. Saya mau sholat dulu

P : iya Pak. Ini yang terakhir hehe

N : masih ada yang terakhir nih?

P : hehe iya Pak buat data. Usia Bapak?

(Lanjutan)

N : usia 42 tahun

P : statusnya Pak?

N : sudah menikah dengan 1 istri dan 1 anak

P : latar belakang pendidikan?

N : S1 IKIP Bandung

P : S2 Pak?

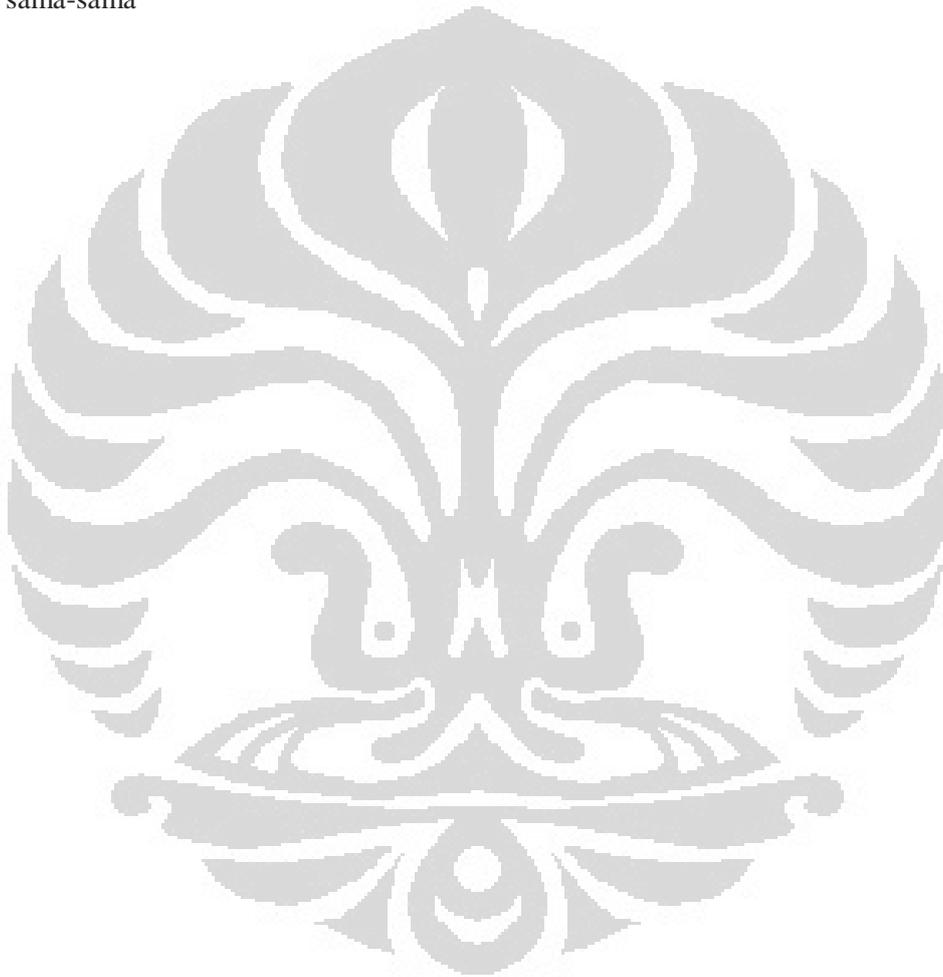
N : belum kesampaian ni. Terlalu sibuk sama pekerjaan

P : latar belakang pekerjaan Pak?

N : sekretariat, ee notulen rapat direksi, langsung humas

P : oke Pak. Terima kasih ya Pak

N : iya, sama-sama



LAMPIRAN 5

Transkrip Wawancara 2

P (Pewawancara) : selamat siang Pak

N (Narasumber) : selamat siang

P : saya Merry, mahasiswa Ilmu Komunikasi UI. Saya mau mewawancarai Bapak sebagai pimpinan Departemen Komunikasi BTN. Saya ingin meneliti tentang penerapan Excellence Communication dalam divisi hubungan masyarakat lembaga perbankan

N : oke, boleh saja. Saya akan menjelaskan lebih awal mengenai struktur yang ada di BTN. Di dalam organisasi kami itu ada namanya ee *Corporate Secretary Division*. Itu di beberapa organisasi lain namanya sekretaris perusahaan. Tapi di tempat kami itu adalah divisi. Karna ada juga di beberapa organisasi, sekretaris perusahaan itu adalah orangnya. Dia sebagai sekretaris perusahaan. Nah di tempat kami, kepala divisi sekretariat perusahaan adalah *corporate secretary* atau sekretaris perusahaan. Di bawah divisi ini itu ada tiga departemen. Departemen yang pertama antara lain adalah saya, itu adalah *corporate communication*, kemudian departemen *investor relations*, dan departemen yang satunya lagi adalah administrasi dan protokoler. Di departemen saya, *corporate communication* itu membawahi tiga. Ada namanya *media relations* yang dipegang sama Pak DA, ada juga *corporate communication officer*, trus ada yang *corporate responsibility officer*.

P : kalau *corporate communication officer* itu apa Pak?

N : ee perbedaan dengan *media relations* yaitu *corporate communication* itu dia tugas utamanya antara lain adalah bertanggung jawab tentang kegiatan yang terkait dengan promosi *corporate* kepada ke luar. Jadi kalo promosi secara *corporate*, jadi promosi itu ada yang sifatnya secara *corporate* menyeluruh perbankan, ada yang promosi yang sifatnya parsial, umpamanya produk tabungan, produk giro,

P : produk kredit

N : produk kredit. Yang kami handle di *corporate communication* itu orangnya adalah yang menangani tentang promosi yang perbankan secara keseluruhan BTN

P : kalo yang *corporate communication officer* itu kayak *promotion*?

N : iya, kayak *promotion*

P : kayak *marcomm* gak sih?

N : nah, kami memang akan membentuk yang namanya *marcomm* tapi belum. Karna pada saat ini untuk ke promosi perannya itu selain di kami juga ada di divisi-divisi bisnis umpamanya divisi tabungan, divisi *consumer*, ada divisi *credit consumer*, nah gitu

P : berarti sebenarnya kalau dilihat dari struktur, humas itu adalah *corporate communication*

N : betul

P : kalau di bagiannya mungkin lebih mengarah ke *media relations*?

(Lanjutan)

N : nah, tiga di bawahnya *corporate communication* yang saya pegang ada yang memegang *media relations*. *Media relations* itu bisa mencakup kepada cetak, elektronik, dan online. Kalau *corporate communication officer*, dia lebih kepada print ad, leaflet

P : oo berarti lebih ke fisik kalo *corporate communication officer* ya Pak? kalau *media relations* lebih ke wartawannya

N : iya. Kalau *media relations* produknya ya berita-berita yang ada

P : oo gitu. Nah Bapak kan adalah pimpinan departemen komunikasi di BTN. Menurut bapak seberapa penting peran humas atau departemen komunikasi bagi BTN?

N : saya kira penting sekali karna apalagi sejak kami menjadi perusahaan terbuka, otomatis kami punya kewajiban yang diatur oleh regulator untuk menyampaikan info-info terkini kepada aseluruh pihak sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan sehingga peran kami di sini adalah memberikan komponen data itu kepada ee apa namanya eksternal secara merata

P : berarti itu berbagai pihak seperti nasabah, media, calon nasabah. Lalu bagaimana cara berkomunikasi?

N : kalau di tempat kami untuk print ad dan sebagainya kami punya media plan, berarti itu sudah terencana ya. Kalo untuk sponsorship itu berarti usulan-usulan, permohonan-permohonan yang terkait dengan kerjasama sponsorship. Nah itu kita komunikasikan. Lain dengan kewajiban dalam tanda kutip bahwa kami harus menyampaikan laporan keuangan kepada publik bahkan kepada semua pihak yang kita harus sampaikan seperti pemerintah, nasabah, investor khususnya ya karna kami sebenarnya punya kewajiban untuk menyampaikan laporan keuangan selama waktu yang bersangkutan dan secara merata . kita menghubungi investor kita, kami tidak boleh misalnya kami hanya memberikan info tertentu kepada pihak A, infonya itu mau d, e, f gitu ya. Kemudian pihak X umpamanya x, y, z. Itu tidak boleh. Kepada semua pihak kami harus memberitahukan informasi yang sama. Gini lho jadi informasi dari A sampe Z kalian bisa dapat dan memperolehnya dalam waktu yang bersamaan

P : berarti setara?

N : benar

P : gak peduli dengan berapa banyak share saham yang dimiliki?

N : betul, gak peduli berapa banyak saham yang dimiliki. Walaupun ekstremnya satu lot itu 50 eh maaf 500 lembar saham yang dimiliki, dia harus punya hak yang sama untuk mengetahui informasi itu

P : trus seberapa penting publik bagi BTN?

N : publik saya kira penting sekali karena merupakan bagian atau pihak yang kemudian menganggap kami seperti apa. Kemudian untuk tahu mereka memandang kami seperti apa sehingga kami perlu juga memberikan opini kepada publik mengenai perkembangan perusahaan kita. Setidaknya kami memberikan semacam propaganda, promosi untuk memberikan informasi terkait performa atau kinerja perusahaan kita. Publik harus tau bahwa oo sekarang perkembangan kita sebagai bank yang memberikan bantuan kredit rumah kepada masyarakat berpenghasilan menengah yang layak bagi mereka. Kami harus menginformasikan itu. Kemudian ee terkait dengan propaganda yaa kita kasih tau bahwa kalo mau KPR di BTN lho, gitu

(Lanjutan)

P : itu kan tadi lebih ke publik eksternal, kalau peran publik internalnya gimana Pak?

N : ee untuk publik internal yang kami pegang itu sebenarnya ada aturannya ya. Itu kan terkait dengan hal-hal yang harus dipatuhi semua kalau karyawan itu info-infonya itu bisa dikasih tau langsung kepada mereka melalui beberapa cara. Kalau itu keuangan saya kira siapapun bisa mengakses di website BTN. Kemudian info yang memang ini adalah untuk konsumsi internal , maka itu akan dibagi. Pengertian dibagi, ada yang memang source nya dari capital division, berarti harus dishare oleh mereka. Kemudian kami di sini adalah perannya bagaimana kami ee media apa yang harus digunakan untuk informasi ini, gitu. Misalkan email kepada seluruh karyawan dan sebagainya

P : berarti peran publik internalnya penting ya?

N : tentu penting

P : terus dukungan Bapak ke departemen komunikasi itu gimana?

N : maksudnya gimana?

P : berarti sebagai pimpinan departemen, bagaimana dukungan Bapak terhadap departemen komunikasi?

N : oo oke. Kita tentunya menjalankan komunikasinya dua arah ya. Maksudnya dua arah ya seperti yaa kalau kami melakukan public expose khusus untuk pemberitaan BTN ke luar, itu kami melakukannya dengan dua arah, pertama penjelasan dari manajemen yaitu memaparkan informasinya dan pihak berikutnya adalah publik untuk mengetahui lebih lanjutnya. Misalkan saja orang yang bekerja di media yang dapat mengajukan pertanyaan untuk memperoleh informasi lebih lengkap mengenai BTN dan kemudian disampaikan ke publik.

P : komunikasi dua arah tersebut sudah ideal belum Pak?

N : sudah lumayan. Kami selain itu juga ee komunikasi yang tidak boleh kita ee apa ya bahwa itu juga harus kita anggap bahwa itu juga penting adalah komunikasi yang bukan kami sendiri yang melakukan, tetapi kami tetap harus mengomunikasikan informasi ini terlebih dahulu kepada seseorang atau suatu kelompok, sehingga nanti kelompok atau orang itulah yang akan menyebarkan informasi itu. Betul-betul seperti itu yang sebenarnya kita lakukan kalo yang terkait kinerja itu adalah yang kita sebut di sini yang secara rutin kita lakukan tiap bulan adalah kita mengundang para analis pasar modal. Kita paparkan kinerja kita agar secara lebih detail dan rinci dibandingkan untuk konsumsi publik. Dari situ kan kita berharap agar mereka juga akan memberikan info ini kepada pihak-pihak lain

P : berarti itu cuma sama analis pasar modal? Kalo sama wartawan?

N : kalo sama wartawan, kita itu sudah otomatis menyampaikan informasi ya. Kalo sama wartawan juga pada event-event yang ee lebih kepada event publik, wartawan akan memperoleh informasi dari direksi, karna contohnya pada saat seperti itu bukan kami yang menyampaikan informasi. Kami telah mengatur siapa juru bicara dan wewenang informasi yang bisa diberikan kepada publik. Jadi ada aturan bahwa yang boleh menyampaikan informasi kepada publik itu adalah empat kelompok. Yang pertama adalah direktur utama dan wakil direktur. Yang kedua adalah direksi selain dari pada direktur utama dan wakil direktur utama. Kemudian yang ketiga adalah *corporate secretary*. Yang keempat adalah kepala cabang. Namun empat kelompok ini berbeda-beda dalam wewenang informasi yang boleh disampaikan. Kalo direktur utama dan wakil

(Lanjutan)

direktur, dia boleh menyampaikan semua informasi dengan catatan semua informasi ini bukan dari kerahasiaan bank ya. Itu artinya yang boleh memberikan informasi kepada publik ada aturannya, yang direktur consumer membahas consumer. Direktur komersil membahas komersil, dan sebagainya. Kalo kepala cabang, dia hanya memberikan informasi mengenai performa kantor cabang itu sendiri.

P : jadi menurut Bapak, komunikasi BTN dengan publik sudah dua arah?

N : saya rasa sudah

P : lalu harapan Bapak terhadap komunikasi dua arah BTN dengan publik?

N : ee yang kami harapkan sebenarnya adalah terhadap apa yang telah kami berikan ya, informasi. Kita menyampaikan informasi bahwa terkait dengan perusahaan, yang kami harapkan adalah adanya masukan dari pihak lain untuk memberikan opini terhadap.....

P : trus dalam pembuatan tujuan atau sasaran strategis departemen komunikasi, itu yang bikin Bapak atau jajaran direksi?

N : ee pengertian tujuan itu lebih kepada target tahunan gitu ya?

P : mungkin kayak visi misi BTN gitu pak tapi dalam lingkup yang lebih kecil yaitu visi misi departemen komunikasi

N : ee pada dasarnya setiap divisi, itu memiliki target atau tujuan yang merupakan bagian untuk tujuan perusahaan secara khusus. Sementara tujuan perusahaan secara umum kalo kita bicara tahunan atau annual ya, secara annual itu tujuan perusahaan disusun oleh divisi penelitian dan pengembangan ee planning and performance division. Itu merupakan gabungan dari usulan berbagai divisi. Divisi mengusulkan kepada ee katakanlah direksi dan diterima oleh direksi. Setelah tujuan secara umum ditetapkan maka unit di bawahnya yaitu divisi ee itu membuat sasaran atau tujuan yang mengarah kepada tujuan perusahaan secara besara. Begitupula nanti dengan departemen-departemen di bawahnya. Kita juga harus punya tujuan yang mendukung tujuan sasaran secara umum. Empat perspektif yang ee apa namanya dicakup dalam tujuan itu Yang pertama adalah keuangan, yang kedua adalah fokus kepada konsumen, yang ketiga adalah proses, dan yang terakhir adalah learning growth. Nah ini hampir di masing-masing tujuan dan sasaran unit harus ada ini.

P : jadi di dalam pembuatan tujuan dan sasaran itu Bapak ikut?

N : iya, saya ikut

P : kalo karyawan Bapak?

N : jadi sebenarnya pada saat sebelum penetapan tujuan dan sasaran itu, kita telah melakukan negosiasi ya dan kesepakatan gitu lho. Jadi secara besaran semua yang direncanakan tercakup di dalam tujuan. Dan kita sebagai departemen komunikasi harus punya target dan tujuan dong agar target perusahaan ini bisa tercapai. Atau target perusahaan yang besarnya A ini harus didukung oleh divisi X. Nah divisi X ini untuk bisa tercapai, departemen mana yang harus mendukung. Nah misalnya departemen komunikasi, departemen saya. Departemen saya harus mendukung ini nih katakanlah divisi *corporate secretary*. Kami ingin agar perusahaan itu visinya menjadi perusahaan yang terkemuka untuk pembiayaan rumah dan properti masyarakat menengah. Untuk dikatakan bahwa kita terkemuka di mata masyarakat, apa alat ukurnya, antara lain bahwa

(Lanjutan)

share kami harus lebih besar dari bank lain dong. Itu bisa mendukung bahwa market share itu lebih besar dari yang lain, siapa bekerja di bahwa divisinya, divisi kredit misalnya. Divisi kredit harus mendukung bahwa setiap tujuan yang dia lakukan akan mendukung tujuan perusahaan yaitu menjadi bank untuk pembiayaan rumah terkemuka di Indonesia. Namun tidak cukup begini saja, bahwa dikatakan terkemuka apa, kami harus saling bekerja sama, contohnya divisi kami. *Corporate secretary* harus melakukan komunikasi hal-hal yang terkait dengan kinerja perusahaan bagian pembiayaan perumahan itu kepada publik. apa acuannya? Oh kami harus punya pengakuan dari pihak-pihak internasional maupun nasional bahwa kami dinyatakan sebagai perusahaan yang terkemuka. Oo berarti kami punya kewajiban bahwa kami harus ee mendapat *award*, ya kan. Tapi *award* apa, *award* bahwa kami adalah bank dengan pangsa pasar paling besar. Nah itu merupakan salah satu tugas kami. Oke ini merupakan salah satu indikator yang menyatakan bahwa BTN merupakan perusahaan terkemuka dalam pembiayaan rumah melalui cara diakui secara nasional sebagai bank dengan market share terbesar

P : pemberitaan di media itu termasuk salah satunya?

N : iya, itu termasuk salah satunya. Jadi selain berapa *award* yang harus kami raih, kami juga harus punya ee alat ukur bahwa berapa frekuensi ee berapa kali frekuensi yang kami targetkan supaya berita BTN muncul di koran dan media lainnya

P : sejauh ini intensitasnya berapa Pak?

N : kita average sekitar seminggu 5 kali harus ada di media

P : di berbagai media

N : ya berbagai media

P : trus kalo market sharenya sendiri, BTN berapa Pak?

N : oo untuk KPR yang secara keseluruhan, kita itu 25%. Masih terbesar dibanding yang lain.

P : sisanya Pak?kan lumayan tuh sisa 75%

N : tapi 75% itu sudah mencakup kepada seluruh bank yang memiliki bisnis KPR. Bank itu ada sekitar 134, kalo gak salah. Memang pesaing di bawah kita adalah CIMB Niaga, BCA,

Mandiri, dan kemudian Permata ee kemudian NISP. Nah itu dilihat dari besarnya, kami yang terbesar

P : 75% itu?

N : ya mirip-mirip lah. Sebenarnya BCA sama CIMB Niaga sekitar 20an%. Yang terbesar yang dominan sekali sampai dengan 97% itu adalah kredit bersubsidi ee kredit program. Jadi pemerintah kan punya program, kemudian ada proyek rumah, apartemen, rumah susun, itu ee mayoritas adalah BTN. Trus kalo dia agak ke daerah yaa rumah sederhana daerah, itu pangsa pasar terbesarnya adalah kami, sampai 97%. Bayangin aja yang lain gimana

P : jadi 25% itu secara garis besar KPR nya

N : iya, secara total. Berarti apartemen, rumah-rumah mewah, gitu

(Lanjutan)

P : trus peran departemen komunikasi dalam merespon isu organisasi gimana Pak?

N : untuk menghadapi isu yang kami lakukan pertama adalah ee melakukan ee boleh dikatakan kampanye. Yang kami lakukan adalah ee pertama biasanya kami melakukan diskusi dengan ee forum-forumlah, forum-forum diskusi yang sampai saat ini kami masih reguler lakukan adalah forum diskusi dengan wartawan yang namanya Forwapera yaitu forum wartawan perumahan rakyat karna ee apa namanya, main bisnis kami adalah di bagian pembiayaan perumahan. Di dalam forum itu lah kami melakukan diskusi ee berdialog dengan tujuan bahwa kami ingin menyampaikan informasi mengenai kinerja kami dalam hal pembiayaan perumahan terutama perumahan rakyat. BTN adalah bank pertama di Indonesia yang memiliki layanan KPR, tahun 1976

P : yang ada Peraturan Pemerintahnya

N : ya itu, sempat ada surat peraturan pemerintah bahwa kita dalah bank yang fokus di dalam usaha pembiayaan itu artinya dari tahun 1976 sampai sekarang, kita sudah merealisasikan unit rumah sekitar dua koma, eh maaf sekitar 3,2 juta unit rumah dengan nilai total itu hampir sekitar 91 triliun lah. Itu yang sudah kita berikan dan kita sampaikan kepada mereka. Nah, seperti itulah kami ee memberikan respon terhadap isu tersebut. Jadi kami tidak kemudian istilahnya ditimpa isu kami langsung menutup diri dari publik, tidak seperti itu. Melalui wartawan kami akan memberikan informasi yang terkait dengan isu tersebut dan memberikan pembenarannya sehingga wartawan dapat menyampaikannya kepada publik. Ee kalo sempat ada isu yang mengatakan bahwa performance menurun mungkin dibandingkan dengan bank lain ya, tapi kalo dari kita sendiri si, kita masih berada di track yang seharusnya dan masih berusaha melakukan yang terbaik untuk perusahaan dan publik kita. Kita mungkin akan menjelaskan kepada publik misalnya wartawan bahwa mungkin kinerja kita memang berada di bawah bank lain yang kinerja jauh lebih baik tapi kita melihat dari sisi yang lain yang menurut kami, kami lebih baik

P : oo berarti tidak hanya diam tanpa memberikan komentar?

N : gak dong. Kita tidak akan diam saja, tapi gak kemudian ee menghadapi secara head to head pernyataan negatif itu. Ini di luar seperti halnya komplain ya, kalau komplain, kami usahakan secepat mungkin dapat menyelesaikan komplain tersebut secara head to head

dengan publik yang merasa dirugikan. Jadi seperti kemaren ee kita pernah ada di Media Indonesia mengenai berita negatif, kita akan menanggapi dengan berusaha menjelaskannya pake sisi yang lain

P : berarti respon itu segera Pak?

N : ya tergantung isunya kali ya. Biasanya isu itu kan terkait dengan yang negatif, ya berarti kita tanggapi dengan cepat. Tapi kalo berita di media mengenai kita itu netral, yaa kita gak tanggapi, biasa saja. Tapi kalo negatif ya kita tanggapi langsung, yaa langsung yang artinya mungkin satu atau dua hari setelah kita mengetahui isu tersebut atau berita negatif mengenai perusahaan naik ke media

P : terus bagaimana komunikasi yang departemen komunikasi kepada publik terkait hal-hal yang sebenarnya memihak kepentingan BTN?

N : ya kita memberikan penjelasan kepada publik ee yang biasanya melalui media untuk menjelaskan informasi mengenai adanya suatu keputusan BTN, misalkan kenaikan suku bunga. Publik mungkin akan protes kepada BTN karna kita menaikkan suku bunga. Nah kita pasang informasi alasan kenaikan tersebut di media karna gak mungkin kan kita buka

(Lanjutan)

forum diskusi dengan semua publik kita, gak cukup tempatnya. Melalui media itu kita jelaskan kenapa bunga BTN naik, pasti ada sesuatu di belakang kebijakan kenaikan tersebut yang mendasari dan prinsip sehingga memang kami tidak bisa kemudian menolak ee bukan menahan lagi agar suku bunga itu tetap. Katakanlah saat ini suku bunga Bank Indonesia sedang merangkak naik. Kami dari pihak perbankan melihat dari berapa margin yang akan dipertahankan sehingga kami juga ikut menyesuaikan tingkat suku bunga itu supaya suku bunga ini tetap optimal bagi kami. Artinya kami ingin ada margin supaya kami juga bisa sustainably growth. Ya kalo gak ada margin di kami yang gimana

P : gak dapet untung gitu

N : iya. Kami menyampaikan informasi se jelas mungkin agar publik tau dan mengerti alasan kami mengeluarkan kebijakan kenaikan suku bunga

P : sejauh apa nih harapan Bapak terhadap peran departemen komunikasi bagi BTN?

N : oo yang kami harapkan mungkin ee ada yang tadi saya sebutkan marcomm. Barusan sebelum kamu wawancara ini, saya agak lama rapat ya masih membahas pentingnya marcomm tersebut bagi departemen komunikasi. Karna kami sedang berusaha bagaimana mensinkronkan kegiatan promosi dan sponshorship supaya apa yang divisi kami lakukan tidak tumpang tindih. Di tempat kami, ee yang kami lakukan untuk promosi itu terkait hanya bank BTN secara keseluruhan, kami tidak melihat produk tabungan, produk kredit, dan lain-lain. Jadi divisi tabungan mempromosikan produknya sendiri gitu. Kami berharap bahwa semua hal-hal seperti ini akan dikoordinir oleh suatu bagian yang diistilahkan dengan nama marcomm itu, misalnya semua produk-produk BTN akan dikoordinir oleh marcomm sehingga dalam pemasangan baliho, iklan, print ad dan lain-lainnya tidak saling tumpang tindih.

P : oo trus Bapak sendiri sebagai pimpinan departemen komunikasi, peduli gak sama karyawannya?

N : tentu iya. Secara pribadi saya merasa bahwa saya sangat peduli kepada karyawan saya. Saya berikan keleluasaan kepada mereka dalam melakukan pekerjaan, saya tidak mengekang dalam arti ee yang penting pekerjaan kamu selesai, target-target kita bisa terlaksana. Saya menganggap bahwa saya bukan sebagai orang yang memerintah tetapi saya sebagai koordinator, berbeda dengan saya memerintah, tetapi saya lebih menganggap bahwa saya adalah koordinator lebih tepatnya. Oke kamu silahkan kamu bekerja , dan saya mempercayakannya kepada kamu karna kamu pasti sudah tau apa yang menjadi pekerjaan dan job desc masing-masing. Dan itu sudah tertuang di ee istilahnya bagi kami KPI (Key Performance Indicator). Jadi masing-masing orang itu sudah punya KPI nya masing-masing. Kamu itu yang dinilai dari sisi pekerjaan adalah a, b, c. poin-poin tersebut apa, umpamanya kamu harus melakukan promosi berapa kali dan pekerjaan lainnya. Hal itu harus dikerjakan dan paling kita juga mengerjakannya secara bersama-sama karna saya akam membantu kamu untuk menyelesaikan pekerjaan kamu sekaligus apa yang kamu kerjakan itu membantu saya untuk menyelesaikan pekerjaan saya juga. Karna saya berpendapat bahwa yang saya kerjakan itu sebenarnya juga merupakan bagian yang diberikan oleh atasan saya kan.

P : berarti Bapak percaya dong dengan pekerjaan yang Bapak berikan kepada karyawan?

N : percaya sekali

P : kalau sistem kerjanya di sini tim atau individu?

(Lanjutan)

N : ehm. Jadi gini, ada beberapa pekerjaan yang bisa dikerjakan secara individu, tapi ada banyak sekali pekerjaan yang harus dikerjakan oleh tim. Seperti begini, kita akan mengadakan public expose tentang kinerja keuangan perusahaan kita katakanlah periode tahun 2011. Itu bagian ee *media relations*, dia akan menghubungi pihak wartawan untuk menginformasikan bahwa kami akan mengadakan public expose. Dia juga menyiapkan konsep tentang *press release* nya. Sementara di unit *corporate communication officer*, dia yang kemudian menyiapkan apa namanya ee terkait dengan rangkaian kegiatan itu sendiri. Misalnya tempatnya, waktu kegiatannya, run down kegiatannya, nah ini kan berbicara tim meskipun secara parsial mereka mempunyai pekerjaan di luar pekerjaan itu katakanlah dia memang harus selalu berhubungan dengan wartawan. Kadang-kadang hal yang dilakukan departemen komunikasi ini yaa hal-hal yang intangible seperti membina dan menjaga hubungan baik. Tapi ada pekerjaan di situ yang katakanlah di *corporate communication officer* itu adalah membuat materi presentasi tersebut menarik dan eye catching buat orang lain

P : oo meskipun individu tapi ada

N : ya, ada yang individu, ada yang tim

P : kalo Bapak dapat masukan dari karyawan gimana?terima gak masukannya Pak?

N : kalo memang masukan itu lebih baik dari pada pemikiran saya tentunya akan saya terima. Bahkan secara pribadi kita bekerja adalah karna ini untuk kita, dari kita, dan dilakukan oleh kita, saya lebih melakukan sharing kepada mereka. Gimana menurut pendapat kamu kalau saya begini? Ya kan. Sebaliknya juga kalau mereka memberikan saran atau masukan, saya akan menerima dan membahasnya bersama. Apalagi dalam melaksanakan pekerjaan tim, saya lebih sering sharing dan berdiskusi dengan mereka, menurut kamu gimana? Misalkan

kami ada peresmian produk baru BTN, kita akan diskusikan kira-kira wartawan mana yang akan kita undang

P : sangat menerima berarti

N : sangat. Saya mungkin bisa dibilang ya akomodatif lah, bukan dikatator gitu

P : trus komunikasi departemen komunikasi ke pimpinan atas gimana Pak? apa harus mengikuti alur struktur gitu atau gimana?

N : kita bisa berkomunikasi langsung dengan pimpinan atas seperti direktur namun itu adalah hal yang situasional. Misalnya ada wartawan dari majalah A ingin mewawancarai direktur. Kami dari departemen komunikasi langsung menyampaikan hal tersebut ke direktur karena pada intinya apa yang akan saya sampaikan akan dipertimbangkan dahulu oleh direksi karna semua keputusan berada di tangan direksi.

P : berarti ada situasi tertentu yang memang bisa

N : iya. Tapi memang gini, itu kan yang ada di lapangan. Jadi ada hal-hal tertentu yang bisa dikomunikasikan langsung dengan direksi.

P : itu kan tadi situasi normal. Kalau dalam situasi krisis gimana Pak?

N : nah kalau begitu, tergantung situasinya karna bagaimana atasan saya adalah *corporate secretary*. Departemen saya harus menghormatinya karna jangan sampai tindakan yang langsung saya sampaikan kepada direksi akan memperlihatkan seolah-olah *corporate*

(Lanjutan)

secretary tidak dianggap begitu. Jadi kalau begitu urgent ya mungkin bisa. Tapi tetap saja harus diketahui *corporate secretary* karna bagaimana pun juga juru bicara perusahaan adalah *corporate secretary* dan dia adalah orang yang dapat menyampaikan informasi dari direksi

P : tapi kalo dapat instruksi dari *corporate secretary* untuk langsung ke BOD, baru Bapak berkomunikasi langsung dengan BOD

N : iya

P : hmm. Lalu apa harapan Bapak terhadap masukan dari departemen komunikasi ke pimpinan?

N : ee, ini agak sulit untuk dijawab ya. Maksudnya sulit karna biasanya kalau terkait dengan hal itu, ada beberapa kepentingan. Ee kalau ada isu negatif, kita sebaiknya bagaimana bersikap. Nah itu kadang-kadang kan tergantung sudut pandang. Biasanya kita memberikan pilihan kepada pimpinan. Misalnya pilihan a dan pilihan b dengan segala pro dan kontra, walaupun kita memberikan usulan pilihan a yang lebih baik gitu. Jadi sebenarnya isu negatif itu juga dilihat negatifnya yang gimana dulu. Misalnya ada orang yang komplain dia sudah lunas tapi sertifikatnya belum selesai. Ini negatif kan ya. Ada yang menganggap bahwa udah kita harus selesain khusus untuk orang yang komplain itu saja. Kita bersikap persuasif aja, dekati yang bersangkutan, jelaskan bahwa kami dari sisi perbankan sudah melakukan a, b, c. Permasalahan itu ada di pihak lain katakanlah kita ngomong permasalahannya ada di badan pertanahan nasional nih karna masalahnya dia gimana lah

P : iya

N : itu persuasif. Tapi kemudian ada yang berpendapat gak usah. Kita ngomong langsung aja gitu di kompas. Eh yang salah bukan saya lho, BPN. Nah kalo kayak gitu kita kan malah membuka peluang untuk berselisih dengan BPN. Jadi memang tergantung situasional sekali. Makanya untuk mengajukan pendapat ke pimpinan itu kan diajukan dua pilihan ni. Tapi kecenderungan yang kita ambil adalah sesuatu yang sifatnya persuasif agar publik mau berpendapat hal yang sama dengan kita

P : kalo negosiasi?

N : ee itu bagian dari usaha persuasi. Jadi yang jelas kami harus mengomunikasikan hal ini kepada pihak yang komplain

P : tindakan yang dilakukan itu telah dikomunikasikan kepada pimpinan dan telah disetujui?

N : iya

P : harapan Bapak terhadap kontribusi departemen komunikasi dalam rencana strategis BTN ke depannya gimana?

N : kita mau menjadi corong dari perusahaan ini kepada publik untuk mengomunikasikan hal-hal apa yang telah dilakukan oleh perusahaan atau salah satu upaya propaganda kita untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Maksudnya propaganda adalah kami perlu dong mempublikasikan bahwa kami telah menyalurkan KPR kepada sekian juta orang. Selain itu, kami ingin juga mempersuasi publik bahwa kalo mau KPR ke BTN aja

(Lanjutan)

P : oo gitu Pak. Hmm, Bapak usianya berapa?

N : 43 tahun

P : Bapak keturunan Jawa ya

N : iya

P : pendidikan Bapak dulunya apa?

N : S1 Ekonomi Universitas Lampung

P : Bapak sudah berapa lama bekerja di BTN?

N : baru 16 tahun

P : udah lama Pak. Itu dari awal kerja di BTN Bapak di bagian apa saja?

N : awalnya saya di BTN cabang Lampung, lalu jadi kepala cabang, pindah ke BTN pusat di bagian penelitian dan perencanaan program, baru ke bagian departemen komunikasi ini lima bulan yang lalu

P : oo. Baiklah kalau begitu. Terima kasih ya Pak atas waktunya. Nanti kalo misalnya saya ingin minta tambahan informasi melalui email gimana Pak

N : Iya. Boleh aja tapi saya gak bisa janji bisa membalasnya tepat waktu karna pekerjaan saya banyak sekali saat ini

P : ooo baik Pak. Terima kasih ya Pak

N : oke, sama-sama

LAMPIRAN 6

Transkrip Wawancara 3

Wawancara 1

P : selamat siang Mbak , saya Merry mahasiswa Ilmu Komunikasi yang waktu itu sms Mbak untuk jadi informan saya

N : selamat siang Merry. Iya, terus mau nanya-nanya tentang apa nih?

P : skripsi saya itu tentang berkaitan dengan peran Humas BTN Mbak trus dikaitkan dengan *Excellence Communication*

N : oh gitu..

P : langsung aja nih ya Mbak. Sebagai wartawan tentunya Mbak mengetahui BTN kan?

N : tentu

P : sejauh mana Mbak mengetahui dan mengenal BTN?

N : BTN adalah salah satu Bank BUMN yang memiliki fokus bisnis pada pembiayaan properti. Hampir 80% kredit BTN adalah untuk properti. Mereka bergerak pada bisnis ritel, berbeda dengan ketiga rekannya di BUMN yakni BRI, Mandiri, dan BNI. Karena banyak bergerak di sektor ritel maka nasabah yang dibidik pun banyak nasabah-nasabah perusahaan properti. BTN termasuk 10 bank terbesar, namun pertumbuhannya bisnisnya tidak besar tetapi secara year on year, BTN cukup cepat pertumbuhannya.

P : kenapa bisa gak besar pertumbuhannya Mbak?

N : ya karena banyak pesaing kan. Kalau untuk layanan seperti tabungan tentunya BTN masih harus berjuang untuk menghadapi pesaingnya seperti BNI, Mandiri, dan BRI. Contohnya aja untuk kalangan mahasiswa, kan jarang banget ya yang menabung di BTN. Kebanyakan pasti di bank-bank yang saya sebutkan tadi. Tapi kalau untuk bagian perumahan mah BTN udah yang lebih baik dari bank lain.

P :ooo... Lalu bagaimana pandangan Mbak terhadap BTN, dalam kurun waktu empat tahun mungkin?

N : saya baru setahun mengenal BTN, kalau dilihat secara kinerja keuangan empat tahun, saya belum mampu menjelaskannya. Namun kalau dalam satu tahun ini kinerja mereka bagus, khususnya fokus bisnis pembiayaan. Akan tetapi mereka lebih banyak memberikan pembiayaan sehingga rasio simpanan terhadap kredit atau *Loan to Kredit (LDR)* mereka sangat tinggi hingga 100% lebih.

P : maksudnya Mbak?

N : artinya penyerapan mereka dalam pendanaan masih kurang sehingga likuiditas yang sedikit menurun. BTN itu menarik, karena dia punya fokus bisnis, berbeda dengan BNI yang

masih kesana kemari memilih fokusnya. BTN termasuk bisnis properti terbesar, namun kini perlu bersaing dengan bank-bank lainnya di properti, misalnya Permata Bank, BNI,

(Lanjutan)

dan Mandiri yang saat ini tengah gencar membiayai sektor properti. Maka dari itu, BTN perlu memfokuskan diri.

P : itu tadi kan mengenai BTN nya. Kalau mengenai Humas BTN, sejauh mana Mbak mengetahui dan mengenal Humas BTN?

N : saya tidak mengenai humas BTN, namun secara pribadi saya tidak mengenal dia. Secara profesional, Humas BTN terkenal dengan pemberian “amplop” terhadap kelompok-kelompok tertentu wartawan saat setiap agenda BTN baik itu *public expose* atau agenda kerjasama. Sayangnya, saya tidak mengetahui berapa nilai amplop tersebut karena saya tidak terlibat dalam komunikasi itu.

P : amplop apa nih maksudnya Mbak? Apakah Mbak mengetahui informasi tujuan dari amplop itu apa?

N : gak tahu juga sih ya. Mungkin untuk menjalin hubungan baik dengan wartawan kali. Tapi saya juga gak terlalu tahu maksudnya apa.

P : hmm... apakah Mbak pernah berhubungan dengan Humas BTN?

N : tentunya pernah dong ya secara saya wartawan bagian ekonomi yang memang turut meliput BTN. Kepentingan hubungan dengan Humasnya ya sekedar untuk meminta data saja atau informasi direksi, dan agenda BTN.

P : sudah berapa lama Mbak berhubungan dengan Humas BTN?

N : satu tahun

P : selama satu tahun itu, bagaimana pendapat Mbak tentang kinerja Humas BTN?

N : karena saya baru satu tahun fokus meliput BTN, saya masih belum paham betul secara detail. Akan tetapi, secara umum kalau kinerja dilihat dari sisi profesionalnya cukup baik tapi mereka masih kurang yaa. Contoh saja, setiap agenda BTN mereka kurang memberikan informasinya, apalagi *public expose* yaa. Mereka yaitu Humasnya hanya mengundang kelompok-kelompok tertentu saja. Kemudian kalau dalam expose, mereka hanya memberikan release saja namun tidak memberikan data yang lengkap. Karena saya media ekonomi maka saya membutuhkan data-data kinerja keuangan BTN. Kemudian, mereka agak sulit dihubungi.

P : menurut Mbak, Humas BTN sudah menjalankan perannya dengan baik terhadap publik blom, terutama media?

N : secara perannya sudah baik. Mereka melayani media dengan santun. Misalnya kalau ada agenda BTN, mereka menyediakan makanan untuk wartawan. Maklum saja setiap agenda bank pasti Humas perbankan menyiapkan makanan dan oleh-oleh, misalnya buku, pulpen, jam atau kaos. Tujuannya sendiri mungkin sebagai Humas, mereka ingin menunjukkan kesuksesan sebagai Humas dalam melayani wartawan. Dan BTN itu sudah pasti dikenal dengan “amplop” bagi sebagian wartawan yang lebih senior. Dan terkadang mereka menyiapkan *doorprize* untuk wartawan di sebagian agendanya saja, *doorprizenya* seperti HP dan lain-lain. Akan tetapi, perlu dicatat ada beberapa wartawan yang tidak bisa menerima hal itu seperti saya. dan mereka memaklumi dan paham akan hal itu.

P : bagaimana Humas BTN berkomunikasi dengan media seperti wartawan? Apakah komunikasi yang terjalin bersifat interaktif (dua arah) atau hanya satu arah?

(Lanjutan)

N : komunikasinya lebih kepada informasi agenda saja yaa, karena kami kan bertanya dengan direksi BTN saja. Kalau Humas ya untuk agenda-agenda BTN atau membutuhkan informasi direksi dan ingin menghubungi siapa direksinya. Komunikasinya selama ini sih sudah mulai dua arah tapi masih kurang. Kadang-kadang masih satu arah juga.

P : kalau sebagai komunikator?

N : udah lumayan sih, tapi masih kurang informatif aja

P : emang dalam *range* 10%-100%, BTN pantasnya dikasih nilai berapa nih sama Mbak?

N : hmm.. 70% sudah informatif kok terhadap publik

P : bagaimana keterbukaan informasi Humas BTN terhadap media?

N : karena mereka terbuka, di website ada laporan kinerjanya, jadi bisa dilihat di situ. Cuma kalo soal Suku Bunga Dasar Kredit (SBDK) mereka kurang update ya di *website*. Dan menghubunginya melalui telfon. Sulit sih. Humasnya susah dihubungin. Informasinya ya terbuka-terbuka aja asal kita jeli lihat korporasi mereka seperti apa. Tapi kalau untuk *websitenya*, tampilan sudah oke tidak perlu diperbaiki, tinggal *update* aja data dan informasinya.

P : bagaimana dengan penyampaian informasi melalui *press release*? Intensitasnya bagaimana?

N : namanya Humas, kalau bikin release pasti yang bagus-bagus aja ding isianya agar korporasi juga terlihat bagus. Dan biasanya, isi releasenya terlalu normatif dan banyak basa basi. Untuk ukuran data, mereka juga kurang lengkap di rilis.

P : kalau *press conference* nya gimana Mbak?

N : kegiatannya bagus, direksi lengkap, makanan tersedia, pemilihan waktu juga pas, tapi itu yaa data-data kurang kalau lagi *press conference* dan waktu tanya jawab yang singkat juga, mungkin perlu diperpanjang.

P : kalau gathering atau kegiatan buat pihak media Mbak?

N : saya tidak pernah mengikuti gathering BTN. acara hiburan belum pernah ikut di BTN.

P : waktu BTN terkena isu negatif gitu, Humas BTN gimana ke media Mbak?

N : kalau isu ya kembangin sendiri ya. Tanya ke direksi langsung dan jarang ke humasnya. Kalau pun klarifikasi itu tergantung ya. Kalau berita udah naik dan itu negatif lalu mereka lakukan klarifikasi biasanya di surat pembaca.

P : menurut Mbak , udah sejauh mana nih hubungan BTN dengan media?

N : hubungannya normatif, itu dia tergantung kelompok yang mana saja yang diundang, ada beberapa kelompok wartawan yang pasti akan “kenal” baik dan ada beberapa yang biasa saja yaa, sekedar hubungan Humas dan media saja.

P : humas BTN itu udah bisa dibilang sebagai mitra yang oke gak sih Mbak?

N : kalau bicara secara idealnya, saya rasa sih belum karena hanya beberapa saja media dan kelompok yang akan bermitra baik. Sejauh ini sih setiap informasi agenda masih kurang dilancarkan.

(Lanjutan)

P : saya sempat nyari berita-berita tentang isu negatif atau krisis BTN, tapi beritanya gak begitu banyak. Itu karena Humasnya yang oke media relations nya atau gimana tuh Mbak?

N : berita negatif korporasi itu ya biasanya kinerjanya yang melorot. Kontan pernah memuat kinerja BTN yang turun apalagi mereka sebagai bank dengan fokus pada pembiayaan rumah kini mulai mempunyai kompetitor baru. Dan kembali lagi, tergantung media dan peran Humasnya. Kalau Humasnya punya hubungan baik dengan media, maka media itu beritanya akan bagus, tapi kalau yang hubungannya biasa saja taa kalau ada berita negatif bisa dihajar.

P : haha, dihajar..udah kayak berantem aja Mbak

N : iya, emang gitu biasanya

P : kalau berita-berita yang lain tentang BTN juga gak terlalu banyak di media itu kenapa Mbak?

N : BTN cukup banyak ya beritanya, karena dia kan 10 bank terbesar juga. Kalau beritanya terlalu sering juga tidak baik, karena akan terlihat ada kepentingan apalagi berita-berita yang baik, tapi kalau beritanya misalnya BTN kesulitan likuiditas dan akan kolaps maka akan sering seperti Bank Mutiara. Namun, selama mereka masih dalam kondisi aman, paling beritanya soal kinerja korporasi yang naik dan turun, kerjasama dan peran sebagai BUMN, atau pendapat soal regulasi bank.

P : pernah gak sih Mbak, BTN terlibat masalah dengan media?

N : kalau di Kontan belum ada, bermasalahnya paling soal berita. dan kalau negatif dan kurang berkenan paling kirim surat pembaca.

P : sekarang pimpinan nih Mbak. Gimana menurut Mbak mengenai pimpinan BTN dalam berhubungan dengan media?

N : direksi BTN termasuk baik dan mau memberikan pendapat dan komentarnya baik soal regulasi maupun korporasi mereka. meskipun sibuk, mereka masih meluangkan waktu untuk menelfon kami untuk memberikan tanggapan, meskipun ada beberapa yang cenderung normatif.

P : komunikasi yang terjalin dua arah gak Mbak?

N : menjalin siih jarang yaa, tapi kalau kita tanya mereka mau jawab panjang lebar dan menjelaskan ke kami, asal kami banyak tanya aja yaa. komunikasi yaa dua arah.

P : kelihatannya sama Mbak, pimpinan BTN ngedukung Humasnya gak? Percaya gak sama kinerja Humasnya.

N : percaya, karena mereka masih menjalankan tugas dan hubungannya dengan baik dengan media. Sikap mereka terhadap humas sudah pasti baik, contohnya setiap *public expose* disitu ada humas yg memandu acara.

P : kalau pimpinan mendukung Humas dalam menjalankan peran dan tugasnya?

N : saya rasa mendukung, karena setiap agenda2 BTN direksi cukup lengkap. Misalnya *public expose* direksi lengkap, atau ada agenda kinerja lainnya. Disitu ada humas dan direksi juga.

P : secara kinerja keseluruhan BTN, karyawannya ngerjain tugasnya gimana Mbak?

(Lanjutan)

N : kalau ini lebih kepada internal BTN yaa, cuma selama ini kalau secara diluar saya lihat karyawan mereka baik dan profesional yaa, dan sekretaris direksi kadang sesekali telfon atau sms kalau bossnya sedang rapat. Mereka itu ngerjain pekerjaannya sendiri dan ada yang bersama-sama. Soalnya mereka ada rapat-rapat gitu

P : jika dibandingin nih Mbak sama Humas bank lain, menurut Mbak Humas BTN gimana?

N : jika dibandingkan humas lain, BTN masih kalah karena balik lagi mereka hanya dekat dengan beberapa kelompok wartawan. Dibandingkan humas bank BUMN lainnya, BTN mungkin nomor 4 yaa. Nomor 1 itu Mandiri, nomor 2 itu BNI dan nomor 3 itu BRI. Tapi, menurut saya yang humas paling bagus itu Mandiri.

P : oooo...masih harus ngejar ranking nih Humas BTN

N : iya

P : lalu apa harapan Mbak terhadap Humas BTN?

N : lebih informatif aja

P : kalau harapan buat BTN?

N : sebagai BUMN bisa menghasilkan kinerja baik, bunga kredit turun biar rakyat bisa membiayai propertinya, yaa BTN memberikan cicilan rumah bagi rakyat kurang mampu dengan bunga rendah. Kemudian membangun rumah susun atau pembangunan lainnya.

Wawancara 2

1. BTN termasuk 10 bank terbesar, namun pertumbuhannya bisnisnya tidak besar. Kok bisa gak besar pertumbuhannya Mbak? Bukannya dia termasuk bank dengan fokus bisnis yang nasabahnya banyak di fokus bisnis tersebut ya?

Maksudnya pertumbuhannya nilainya yaa, yang nggak sebesar 9 bank lainnya. Tapi ini kan prestasi yang bagus. Total bank aja ada 120, kalau BTN ada diperingkat 10 itu sudah bagusm dalam DPK, kredit, aset dan laba. BTN bagus dalam bisnis konsumtifnya seperti pembiayaan properti.

2. Humas BTN terkenal dengan pemberian “amplop” terhadap kelompok-kelompok tertentu wartawan saat setiap agenda BTN baik itu *public expose* atau agenda kerjasama. Amploponya dengan tujuan apa nih Mbak? Menyogok gitu maksudnya?buat berita bagus di media? kenapa hanya kelompok tertentu?

Bukan untuk menyogok siih, pembagian jatah saja, dan saya kurang tau berapa nilainya apakah sama dalam setiap undangan. Kalau kelompok tertentu saja, karena memang sudah di organisir. Soalnya berita pertumbuhan, aksi korporasi dan regulasi, itu kembali lagi pada kesepakatan redaksi yaa.

3. Mereka yaitu Humasnya hanya mengundang kelompok-kelompok tertentu saja. Kenapa ya Mbak?emang hubungan dengan media lainnya gak baik atau gimana?

Ada beberapa acara yang tidak ingin diliput, ada khusus untuk media tertentu. Bukan soal nggak baik, cuma memang ada beberapa media yang terpilih itu diliput, yaaa mereka kan menyampaikan informasi ada tujuannya juga dong. Dan lihat

(Lanjutan)

pembacanya juga. Sebagai humas kan menyampaikan informasi lihat juga siapa pembacanya.

4. Dan BTN itu sudah pasti dikenal dengan “amplop” bagi sebagian wartawan yang lebih senior. Wah...udah tenar dong Mbak kebiasaan BTN yang kayak gitu. Itu ditanggapi negatif sama media gak sih?

Ada wartawan media yang menanggapi negatif dan ada juga yang wartawannya “bandel” jadi diuntungkan.

5. Akan tetapi, perlu dicatat ada beberapa wartawan yang tidak bisa menerima hal itu seperti saya. dan mereka memaklumi dan paham akan hal itu. Berarti Humas BTN gak memaksa media untuk mengambil uangnya Mbak?

Nggak. Kalau di balikin yaa boleh-boleh aja.

6. saya sulit menghubungi Humas BTN dibandingkan direksi BTN. Kenapa bisa Humasnya sulit dihubungi Mbak? Bukankah seharusnya Humas yang stand by ya? Wartawan pernah protes gak Mbak kayak bilang baik-baik gitu ke Humasnya? Karena saya lebih baik menghubungi direksi untuk kebutuhan berita, jarang komunikasi juga dengan humas. Nggak pernah protes, karena beda kepentingan.

7. Komunikasinya selama ini sih satu arah. Berarti jarang komunikasi yang intensif dengan medianya ya Mbak?kenapa?

Humas nya hanya kirim undangan, selesai. Kalau yang lainnya saya kurang tau, apakah ada agenda lain.

8. *Press conference*... kegiatannya bagus, direksi lengkap, makanan tersedia, pemilihan waktu juga pas, tapi itu yaa data-data kurang kalau lagi *press conference* dan waktu tanya jawab yang singkat juga, mungkin perlu diperpanjang. Pernah dikasih tahu media ke Humas BTN gak Mbak?kan yang terpenting adalah informasi dan sesi tanya jawabnya.

Pernah kok, cuma balik lagi, direksi bank itu selalu rapat dan rapat, jadi waktunya terbatas. Humas pasti akan memperjuangkan itu, tapi tergantung lagi kebutuhan waktu direksi.

9. Kalau isu ya kembangin sendiri ya. Tanya ke direksi langsung dan jarang ke humasnya. Kalau pu klarifikasi itu tergantung ya. Kalau berita udah naik dan itu negatif lalu mereka lakukan klarifikasi biasanya di surat pembaca. Isunya dikembangin bagaimana Mbak?

Berita itu kan gak cuma, selesai kirim jadi, cuma kan harus ada kelanjutannya. Sampai benar-benar selesai.

10. Hubungannya normatif, itu dia tergantung kelompok yang mana saja yang diundang, ada beberapa kelompok wartawan yang pasti akan “kenal” baik dan ada beberapa yang biasa saja yaa, sekedar hubungan Humas dan media saja. Mbak tahu gak siapa saja kelompok media tertentu tersebut?dan apa yang melatarbelakangi adanya pengelompokkan tersebut?

Aku kurang tau soal itu.

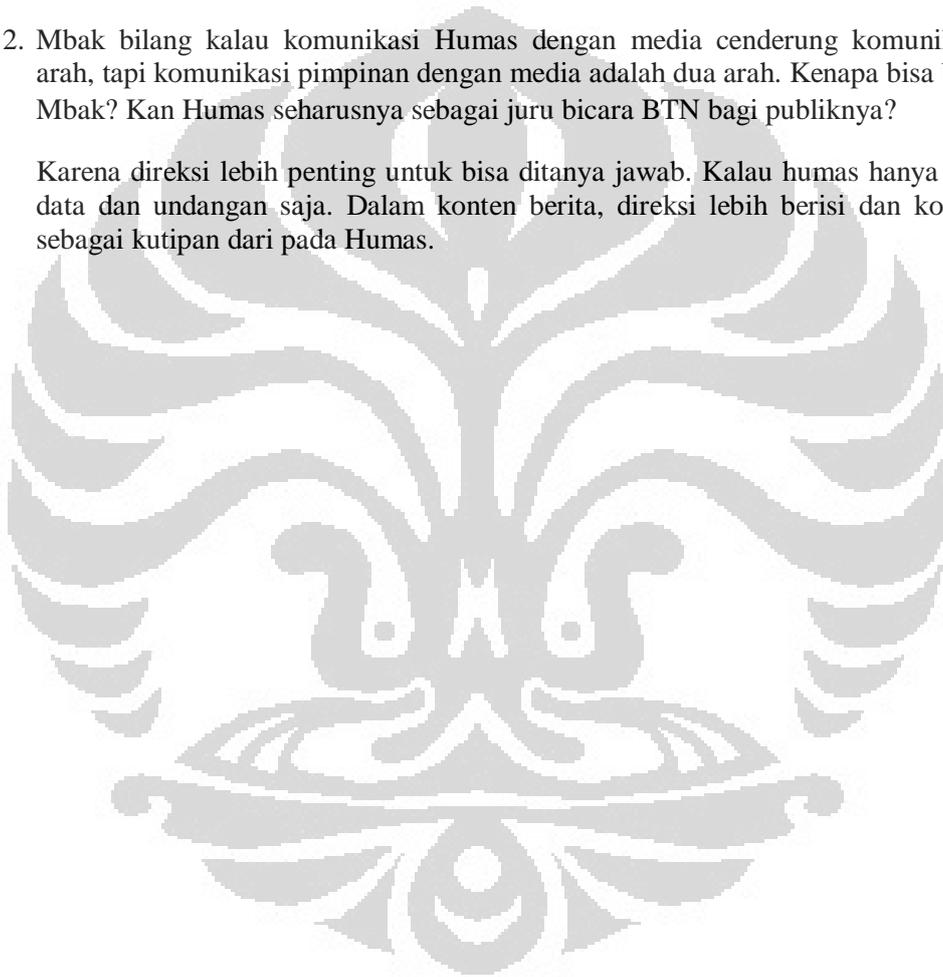
(Lanjutan)

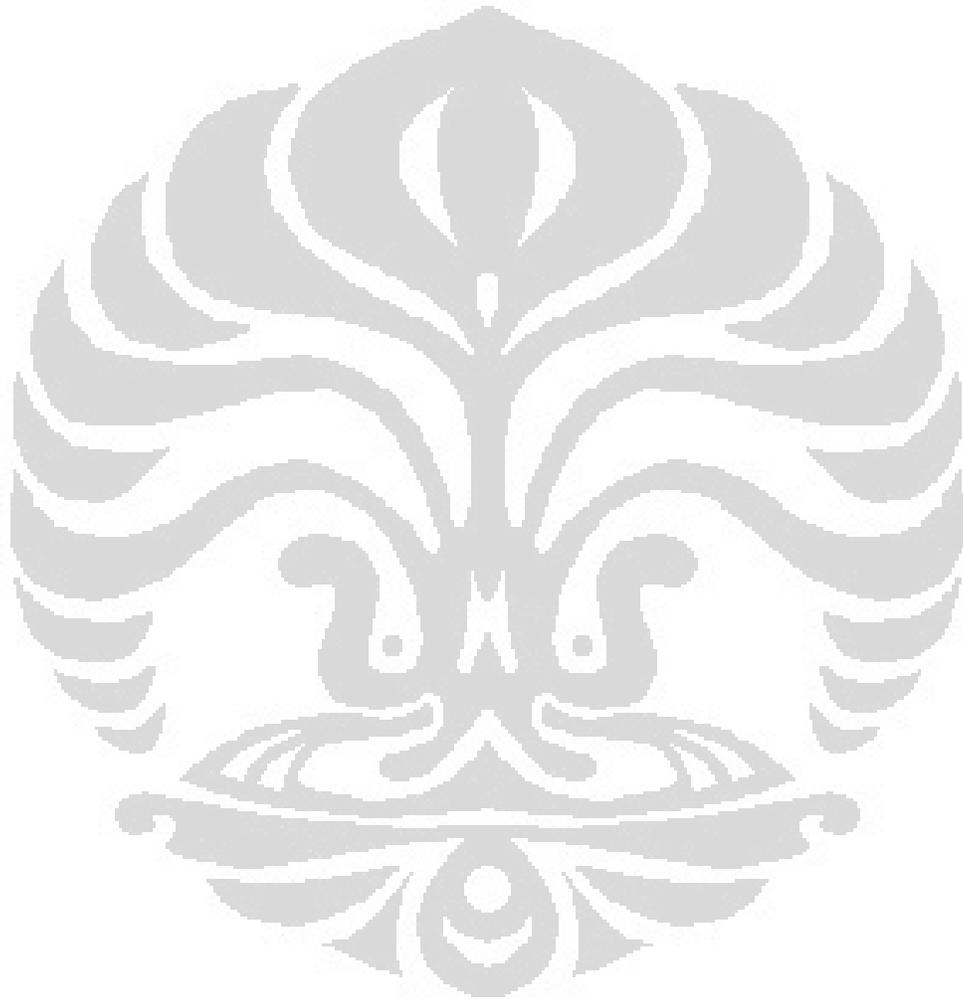
11. kalau bicara secara idealnya, saya rasa sih belum karena hanya beberapa saja media dan kelompok yang akan bermitra baik. Sejauh ini sih setiap informasi agenda masih kurang dilancarkan. Informasi agenda yang seperti apa yang masih kurang dilancarkan Mbak? Dan kalau dari hubungan Humas BTN hanya dengan media tertentu, berarti ada segmentasi media dong Mbak?

Ada beberapa agenda aja, yang cuma beberapa saja yang di undang. Aku kurang tau yaa, kalau alasannya segmentasi aku kurang tahu. Cuma balik ke humas lagi yang pasti ada kepentingan, kalau hanya mengundang beberapa media. Misalnya, cuma mengundang 4 media terbesar atau yang memiliki banyak pengaruh. Seperti Kompas, Bisnis Indonesia, atau Kontan mungkin. Pernah, untuk suatu waktu mereka mengundang hanya untuk media tertentu saja.

12. Mbak bilang kalau komunikasi Humas dengan media cenderung komunikasi satu arah, tapi komunikasi pimpinan dengan media adalah dua arah. Kenapa bisa begitu ya Mbak? Kan Humas seharusnya sebagai juru bicara BTN bagi publiknya?

Karena direksi lebih penting untuk bisa ditanya jawab. Kalau humas hanya meminta data dan undangan saja. Dalam konten berita, direksi lebih berisi dan kompetensi sebagai kutipan dari pada Humas.





LAMPIRAN 7

Transkrip Wawancara 4

P : selamat siang Pak

N : selamat siang

P : saya akan menanyakan beberapa hal yang terkait dengan peran humas dan budaya organisasi di BTN kepada Pak, gak masalah kan Pak?

N : oh tentu, silahkan

P : mungkin dimulai dari pertanyaan yang general dulu Pak. Menurut Bapak, apa peran Humas bagi BTN?

N : humas itu pekerjaan adalah seluruh kegiatan direksi ee ataupun plan dari hmm bisa dikatakan perusahaan, dia yang bertanggung jawab untuk mengomunikasikan. Contohnya misalnya ada yang menulis atau menyampaikan keluhan, protes, atau tuntutan di koran, maka humas yang akan memberikan jawabannya. Ee itu lah salah satunya

P : hmm

N : kayak lapindo, kan ada rumah BTN yang terkena lumpur lapindo, lalu ada yang mengajukan protes, humas yang akan menghadapi dan menyelesaikannya. Humas juga membalas surat-surat keluhan pembaca mengenai BTN

P : penyelesaian akhirnya dari humas?

N : iya, karna dia yang berhak

P : untuk komunikasi internal, humas turut berperan?

N : iya, komunikasi internal misalnya ee contohnya apa ini?

P : misalnya media internal kayak majalah BTN itu yang mengurus siapa?

N : iya, itu pekerjaan humas

P : lalu bagaimana humas berkomunikasi dengan publik Pak?

N : humas berkomunikasi secara lisan dan tulisan. Humas menggunakan keduanya. Humas berkomunikasi secara langsung seperti berbicara dan tidak langsung lewat tulisan

P : kalau keterbukaan informasi?

N : terbuka. Wartawan harus diberitahukan informasi yang harus diketahui mengenai BTN, cuma wartawannya tertentu, tidak semua wartawan. Jadi yang harus kamu ketahui bahwa di Jakarta ini banyak wartawan yang ecek-ecek yang bisa saja berusaha mencari kesalahan perusahaan dan memberitakannya secara tidak benar. Biasanya yang diberitahukan informasi kayak koran Kompas, pokoknya nasional, kayak media

P : berarti BTN memiliki kelompok wartawan tertentu yang lebih dekat Pak?

(Lanjutan)

N : gak. BTN dekat dengan semua wartawan dari berbagai media, kayak Kompas, Media Indonesia, pokoknya media nasional. Kalo ee untuk elektoniknya semuanya

P : berarti gak ada perbedaan?

N : gak ada. Misalnya untuk iklan BTN, tidak mungkin kita cuma pasang di stasiun Tv tertentu misalkan Metro Tv, kalau orang gak nonton Metro berarti orang gal bakal aliat BTN dong dan bisa gak tau iklan dan informasi terbaru mengenai produk BTN dan kegiatan BTN. Kami tidak menganakemaskan media tertentu, gak ada

P : kalau peran publik bagi BTN?

N : oo publik berperan penting lah, sangat sangat penting sedangkan BTN itu kan tergantung pada publik. contohnya tanpa adanya nasabah BTN tidak akan ada apa-apanya. Hidupnya kan dari nasabah. Tapi kalo misalnya BTN tidak melayani publik dengan baik, gak ramah, dan tidak bisa bersaing dengan bank lain, ya akan kalah

P : pernah gak Pak, kebijakan BTN bertentangan dengan kepentingan publik? bagaimana cara mengatasinya?

N : pernah. Misalnya waktu suku bunga kredit BTN naik, pasti pemberitaannya ada di media contohnya saja Kompas. Berita tersebut biasanya dilihat dari sudut kontra, pasti begitu. Tapi tidak semua orang yang baca Kompas atau media cetak dan tidak semua orang juga yang menonton Tv dimana kebetulan berita tentang kenaikan suku bunga BTN diberitakan. Biasanya ada nasabah yang komplain langsung ke kantor, misalkan kantor cabang, nanti di sana pihak BTN akan memberikan menjelaskan kenapa suku bunga naik

P : oo, tadi kan masih umum mengenai humasnya. Sekarang Zona akan fokus menanyakan ke Bapak tentang budaya organisasi di BTN

N : iya

P : Bapak sudah berapa lama bekerja di BTN?

N : sudah hampir 22 tahun

P : wah lama juga ya Pak. Itu dari awal bekerja di BTN, di bagian-bagian apa saja Pak?

N : awalnya saya di humas administrasi dan protokoler selama 2 tahun. Protokoler dan humas itu kegiatannya hampir sama, tapi protokoler lebih dekat degan direksi karna dia mengurus segala kepentingan dan kebutuhan direksi.

P : oo dari awal masuk, Bapak di bagian mana?

N : awalnya saya di IT

P : oo information technology?

N : iya, 9 tahun di IT, 8 tahun di SDM, 2 tahun di humas administrasi dan protokoler, dan masuk lagi ke SDM sampai sekarang

P : berarti Bapak masuk lagi ke SDM masih baru ya

N : iya, sekitar 3 tahunan lah

P : kalo di SDM, Bapak di bagian apa?

(Lanjutan)

N : ada rekrutmen, ada pendidikannya, ada untuk analisisnya, ada untuk pembinaan karyawannya. Kalau saya di bagian kesejahteraan karyawan

P : setelah 22 tahun bekerja, Bapak merasa bagian dari BTN gak?

N : iya. Tentu saya merasa bagian dari BTN karna ee kehidupan saya ditanggung oleh BTN. kalo saya gak bagian dari BTN ee saya gak akan ada di sini sekarang

P : selama ini Bapak bekerja memang bertujuan untuk membuat perusahaan menjadi efektif atau hanya sekedar mengerjakan tugas?

N : dua-duanya. Saya mengerjakan tugas yang karna disuruh pimpinan dan karna untuk BTN karna semakin BTN maju maka semakin besar saya dapat bonus. Contohnya saya ditempatkan sekarang di bagian SDM, saya harus mati-matian bekerja kalo bisa kita bersaing di dalam bagian tersebut untuk menjadi yang terbaik. Soalnya di luar gaji itu ada bonus tiap tahun. Orang yang dapat predikat A akan dapat sekian juta, orang yang dapat prediket B ee mungkin akan dapat separonya. Nah itu yang waktu dulu saya pernah kecewa

P : kecewa kenapa Pak?

N : saya sudah mati-matian kerja tapi dapetnya cuma B+, padahal saya urang satu angka lagi dari 2000 ke 2001. Kalo poin saya waktu itu 2001 dan predikat saya A, saya sudah dapat bonus sekitar 2 jutaan. Karna saya poinnya 2000, jadinya gak dapat

P : di sini kerjanya individu atau tim Pak?

N : di sini di jalankan dua-duanya. Kalau tim itu pastilah. Ee tanpa tim mungkin saya tidak bisa menyelesaikan semua pekerjaan. Soalnya kalau kita gak bekerja secara tim, sewaktu-waktu ketika saya masuk rumah sakit, pekerjaan saya tidak ada yang bisa mengerjakan, harus nunggu saya dulu sehingga kegiatan administrasi pun gak jalan. Jadi mau tak mau kita harus kerja sama. Biar pun di dalamnya terdapat persaingan dalam bekerja tapi kita tetap harus menjalankan sikap kerja sama.

P : berarti awalnya tugas dikerjakan individu lalu digabungkan dengan pekerjaan lain di dalam tim?

N : iya. Gak bisa individu saja yang bekerja. Mereka hanya mengerjakan pekerjaan yang sesuai de gan job description, namu hasil tersebut disinergikan dengan pekerjaan karyawan lain yang setim.

P : trus di BTN itu karyawannya saling peduli gak?\\

N : oh ada. Itu pasti, karyawan di sini saling peduli dan saling menghargai

P : di sini pernah ada perubahan busaya organisasi gak Pak?

N : ee itu sebenarnya bukan perubahan sih. Itu hanya pengaruh dari pergantian pimpinan. Ketika pimpinan berganti dan wataknya seperti ini mungkin saja bisa mempengaruhi budaya organisasi. Kalau pimpinannya keras maka bisa saja budaya organisasinya keras

P : karyawan diperlakukan setara gak Pak sama pimpinan?

N : iya, tapi relatif seberapa bisa juga kita dekat dengan pimpinan

P : kalau secara personal?

(Lanjutan)

N : iya, walaupun \.

P : berarti karyawan bisa mengeluarkan pendapat atau memberikan saran dalam proses pembuatan keputusan?

N : ya kalau itu memang untuk terbaik gak masalah. Karyawan bisa mengeluarkan pendapatnya. Cuma ada juga karyawan yang kebanyakan menganggap kata-kata pimpinan itu sudah paling benar sehingga mereka hanya mengikut saja dan tidak berani untuk mengeluarkan pendapat

P : berarti dua jenis itu ada di BTN pak?

N ; iya, tapi kebanyakan pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengeluarkan pendapat terutama kepada karyawan yang pengalaman kerjanya di bagian yang dia pimpin sudah lebih banyak dari dia

P : oooo

N : tapi, balik lagi, itu tergantung personalnya.

P : kalo secara personal berarti pimpinan memperlakukan karyawan setara?

N : ya bisa dibilang begitu. Kadang kami makan bareng, cerita-cerita, dan sharing bersama pimpinan di luar kantor dan suasananya lebih santai daripada di kantor

P : dalam pembuatan keputusan perusahaan karyawan turut terlibat gak Pak?

N : hmm kalo keputusan perusahaan tentunya yang lebih berwenang adalah atasan yaitu pimpinan BTN.

P : kalo mengeluarkan pendapat boleh gak Pak?

N : kalo mengeluarkan pendapat waktu rapat manajemen boleh-boleh saja. Kan keputusan dari atasan itu harus dibahas lagi di dalam masing-masing divisi dan departemen di BTN. Nah dalam rapat itu, karyawan dapat memberikan masukan. Diterima atau tidaknya itu ya tergantung pimpinan.

P : di BTN ada rapat manajemen gak Pak? sharing antara pimpinan dengan karyawan?

N : iya, ada. Kalo sharing biasa di dalam divisi atau departemen itu setiap hari ee setiap pagi. Kita melakukan POLA PRIMA dulu pagi, kumpul, dan sharing dulu tentang kinerja, unek-unek, keluhan, dan pendapat.

P : POLA PRIMA itu apa Pak?

N : itu kan merupakan komponen kunci dalam pelaksanaan setiap kegiatan BTN

P : oo seperti nilai kerjasama, efisiensi gitu?

N : iya. Nah di sharing itu kita kumpul dengan atasan. Tapi akhir-akhir ini saya gak ikutan sharing, hehe. Saya datangnya siang.

P : dalam memberikan tugas, kelihatannya pimpinan percaya gak sama karyawannya Pak?

N : iya percaya dan harus percaya. Soalnya kalau gak diberikan kepercayaan, siapa lagi yang akan mengerjakan tugas tersebut? misalnya saya yang mengerjakan administrasi

(Lanjutan)

yang terkait dengan kesejahteraan karyawan, pimpinan percaya dengan kinerja saya melalui tanda tangan persetujuan dari hasil kerja yang saya lakukan

P : BTN terbuka gak Pak dengan ide dari luar?

N : terbuka tapi relatif sih, siapa yang memberikan ide dan terkait dengan apa ide yang diberikan

P : oo masih ada aturan-aturan tertentu juga ya Pak

N : iya

P : dengan budaya organisasi BTN saat ini Bapak merasa cukup puas tidak?

N : ya cukup puas. Hal ini mungkin karna saya tidak punya pembandingan dengan perusahaan lain. Dari awal bekerja, saya hanya bekerja di BTN, tidak pernah di tempat lain, jadi ya menurut saya bagus-bagus saja. Namun karna saya sudah lama bekerja, hal yang saya rasakan adalah jenuh mungkinya. Mungkin karna saya juga sudah semakin tua

P : trus harapan Bapak terhadap budaya organisasi BTN bagaimana?

N : smoga semakin baik. Sikap saling menghargai dan menghormati tetap berjalan, karna sepertinya sekarang sikap sopan karyawan baru kepada karyawan yang lebih senior sudah mulai kurang ya. Jadi saya harap budaya sopan itu tetap ada.

P : oo gitu. Bapak umurnya berapa Pak?

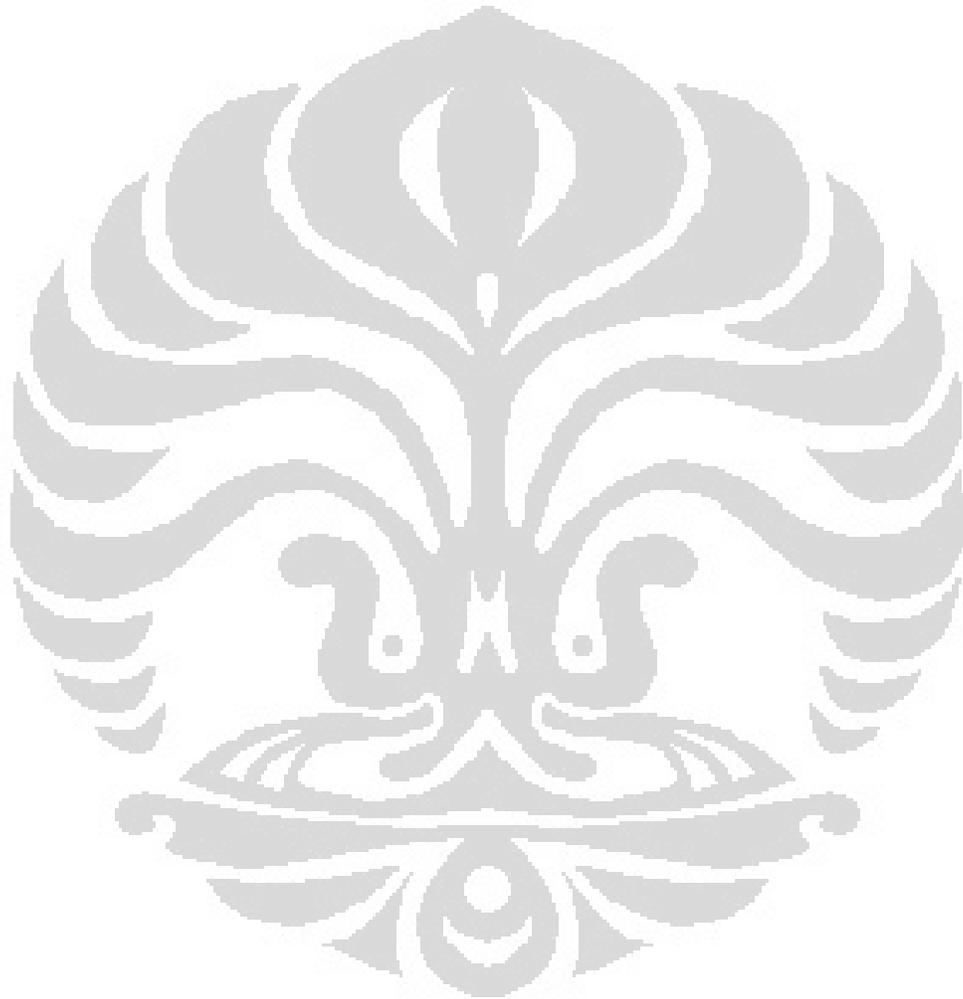
N : 48 tahun

P : pendidikan Bapak dulunya?

N : D3 Akademi Komputer dan Informatika

P : ooo, baiklah. Terima kasih ya Pak atas kesediaan waktunya

N : iya, sama-sama



LAMPIRAN 8
Matriks Wawancara

Dimensi : Dasar Pengetahuan (*Knowledge Core*)

Sub Dimensi	Informan 1	Informan 2	Informan 4	Data Sekunder	Kesimpulan
Melakukan riset	<ul style="list-style-type: none"> - Hanya media monitoring dan itu pun juga baru dilakukan dalam beberapa tahun belakangan. - Secara manual yang sering dilakukan dari dulu adalah kliping media - Surat pembaca - Tidak ada riset khusus seperti riset evaluatif kinerja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Media monitoring - Riset lebih sering dilakukan oleh bagian penelitian dan perencanaan program 	<ul style="list-style-type: none"> - Tidak memahami riset yang dimaksud - Kliping koran 	<ul style="list-style-type: none"> - Kliping koran 	<ul style="list-style-type: none"> - BTN belum melaksanakan riset dengan baik karna lebih mempercayakan riset kepada bagian penelitian dan perencanaan program. - Riset yang dilakukan hanya sebatas media monitoring, kliping koran, dan surat pembaca. - Humas BTN tidak terlalu memahami pentingnya untuk

(Lanjutan)

					melakukan riset tersendiri di luar yang telah dilakukan oleh bagian penelitian dan pengembangan.
Peran teknisi komunikasi	<ul style="list-style-type: none">- <i>Press release</i>- Media Gathering- Media Visits- <i>Annual report</i> (BTN menjadi juara umum ARA 2010)- Media internal (inggriya)- <i>Press conference / public expose</i>- Untuk <i>press release</i>, terkadang harus mengikuti masukan dair pimpinan sehingga isi dari <i>press release</i> bisa berubah menjadi lebih normatif	<ul style="list-style-type: none">- <i>Press release</i>- Update <i>website</i>- Memberikan informasi terbaru mengenai saham perusahaan dan kondisi keuangan perusahaan kepada investor.	-	<ul style="list-style-type: none">- <i>Press release</i>- <i>Annual report</i>- <i>Website</i>- Brosur	<ul style="list-style-type: none">- Peran teknisi yang dilakukan Humas BTN sudah baik.- Humas mengerti bentuk <i>press release</i> yang baik adalah berupa berita jadi yang siap diangkat ke media oleh wartawan dengan bahasa yang jelas.- Kualitas produk-produk yang dihasilkan humas sudah baik terutama

(Lanjutan)

	dengan bahasa yang baku				dalam hal <i>Annual report</i> BTN yang menjadi juara umum dalam <i>Annual report Award</i> 2010. - Adanya peran pimpinan yang mempengaruhi isi <i>press release</i> sehingga cenderung lebih normatif dan gaya bahasanya kaku.
Peran <i>Public Information</i> (peran penyampai informasi)	<ul style="list-style-type: none">- Menyampaikan informasi mengenai kebijakan atau ketentuan terbaru dari BTN secara lisan dan tulisan- Menyampaikan informasi keuangan dan kondisi saham kepada publik	<ul style="list-style-type: none">- Mengundang Bapepam LK untuk menjelaskan kondisi keuangan dan saham BTN- Memasang informasi keuangan dan saham BTN di berbagai media- Ketika ada	<ul style="list-style-type: none">- Informasi disampaikan melalui tulisan dan lisan- Untuk nasabah yang datang ke kantor BTN akan diberikan penjelasan secara langsung	<ul style="list-style-type: none">- Laporan triwulan keuangan- <i>Annual report</i>- Grafik pergerakan saham	<ul style="list-style-type: none">- Humas BTN sudah memahami penting peran <i>public information</i>.- Informasi yang terkait dengan perusahaan dan kinerja akan disampaikan kepada publik

(Lanjutan)

	<p>melalui laporan triwulan, semester, dan tahunan</p> <ul style="list-style-type: none">- Menggunakan <i>press release</i> untuk menyebarkan info terbaru BTN melalui media	<p>kenaikan suku bunga kredit akan segera diinformasikan ke publik secara langsung dan tidak langsung</p>			<p>dengan jelas untuk menghindari adanya kesalahan dalam interpretasi pada publik.</p> <ul style="list-style-type: none">- BTN telah menyampaikan informasi kepada publik secara langsung dan tidak langsung, lisan dan tulisan, serta menggunakan media cetak, elektronik, dan <i>online</i>
<p>Pengetahuan dalam melaksanakan manajemen strategis dan operasional</p>	<ul style="list-style-type: none">- Tujuan dan sasaran secara baku berasal dari keputusan rapat manajemen yang melibatkan direksi dan komisaris.- Perencanaan dan	<ul style="list-style-type: none">- Ada birokrasi yang harus tetap dipatuhi oleh Humas.- Humas dapat membuat perencanaan program	<ul style="list-style-type: none">-	<ul style="list-style-type: none">- <i>Job description</i> Humas- <i>Key Performance Indicator (KPI)</i>- Struktur organisasi	<ul style="list-style-type: none">- Humas BTN sudah mulai menjalankan peran manajerial.- Humas BTN menyadari pentingnya

(Lanjutan)

	<p>pelaksanaan program komunikasi dilakukan oleh humas karna humas adalah pihak yang paling mengerti tentang hal tersebut.</p> <ul style="list-style-type: none">- Humas dapat menyampaikan saran dan masukan kepada direksi secara langsung pada situasi tertentu. Pada kondisi biasanya, masukan dari humas harus disampaikan kepada Humas dan <i>corporate secretary</i> terlebih dahulu.- Untuk kondisi isu krisis, peran humas dalam manajerial sangat dibutuhkan.	<p>komunikasi sesuai dengan tujuan dan sasaran perusahaan.</p>		<p>peran manajerial yang sudah diterapkan di BTN terkait dengan komunikasi perusahaan.</p> <ul style="list-style-type: none">- Humas dan humas ikut terlibat dalam pembuatan tujuan dan sasaran departemen, serta berperan penting dalam perencanaan program komunikasi perusahaan.- Humas dibutuhkan dalam merancang program komunikasi untuk
--	--	--	--	---

(Lanjutan)

					menangani isu krisis.
Pengetahuan untuk melakukan negosiasi	<ul style="list-style-type: none">- Melakukan negosiasi dengan pimpinan mengenai saran untuk program komunikasi- Melakukan negosiasi dengan publik yang komplain di media, datang langsung ke kantor, dan melalui <i>website</i>.	<ul style="list-style-type: none">- Negosiasi dengan pimpinan direksi- Negosiasi dengan media mengenai informasi BTN	<ul style="list-style-type: none">- Negosiasi dengan nasabah yang komplain- Negosiasi dengan pimpinan departemen atau divisi	<ul style="list-style-type: none">- Forum diskusi Fowapera	<ul style="list-style-type: none">- Humas BTN telah memiliki pengetahuan untuk melakukan negosiasi.- Humas BTN biasanya melakukan negosiasi dengan pimpinan terkait dengan saran dan informasi yang diperoleh dari publik.- Negosiasi juga dilakukan Humas saat menghadapi komplain dari publik.
Pengetahuan untuk melakukan persuasi	<ul style="list-style-type: none">- Humas BTN melakukan persuasi kepada	<ul style="list-style-type: none">- Persuasi sering digunakan Humas untuk	<ul style="list-style-type: none">-	<ul style="list-style-type: none">-	<ul style="list-style-type: none">- Humas BTN sudah memiliki pengetahuan

(Lanjutan)

	<p>publik seperti menyelesaikan masalah dan promosi.</p> <ul style="list-style-type: none">- Humas juga pernah melakukan persuasi kepada pimpinan ketika BTN menghadapi krisis tahun 2008.	<p>berkomunikasi dengan publik terkait dengan komplain terhadap kebijakan BTN.</p> <ul style="list-style-type: none">- Persuasi juga digunakan untuk meyakini publik agar menggunakan layanan BTN.			<p>untuk melakukan persuasi.</p> <ul style="list-style-type: none">- Humas BTN melakukan persuasi kepada publik untuk menyelesaikan komplain dan promosi BTN.- Humas juga melakukan persuasi kepada pimpinan ketika BTN sedang mengalami krisis tahun 2008.
<p>Komunikasi dua arah</p>	<ul style="list-style-type: none">- Komunikasi yang dijalankan BTN sudah dua arah.- Humas harus proaktif dalam mencari	<ul style="list-style-type: none">- BTN tidak hanya menyampaikan informasi, tapi juga menerima informasi dan opini dari publik.- Opini publik	<ul style="list-style-type: none">- Komunikasi BTN sudah dua arah.- Komunikasi yang dilakukan secara lisan dan tulisan.	<ul style="list-style-type: none">- Surat pembaca- Kegiatan rutin dengan analisis pasar modal, wartawan, dan investor.	<ul style="list-style-type: none">- Humas BTN telah memiliki pengetahuan komunikasi dua arah.- Humas BTN menyadari

(Lanjutan)

	<p>informasi.</p> <ul style="list-style-type: none">- Informasi yang diperoleh dapat dijadikan masukan untuk perencanaan strategi komunikasi.	<p>sangat penting untuk peningkatan kualitas BTN</p>		<p>pentingnya menjalin komunikasi dua arah dengan publik. Humas tidak hanya menyampaikan informasi, tapi juga menerima informasi dan opini dari publik.</p> <ul style="list-style-type: none">- Informasi dan opini dari publik dapat digunakan sebagai masukan untuk strategi komunikasi dan peningkatan kualitas BTN.
--	---	--	--	---

(Lanjutan)

Dimensi : Harapan Bersama dengan Koalisi Dominan mengenai Komunikasi (*Shared Expectations*)

Sub Dimensi	Informan 1	Informan 2	Informan 4	Kesimpulan
Penghargaan yang diberikan koalisi dominan kepada komunikator	<ul style="list-style-type: none">- Pimpinan menghargai Humas ketika BTN mengalami krisis. Ketika perusahaan dalam kondisi normal, pimpinan memandang Humas biasa saja, tidak terlalu penting.	<ul style="list-style-type: none">- Koalisi dominan menghargai Humas, terutama pada masa krisis.	<ul style="list-style-type: none">-	<ul style="list-style-type: none">- Pimpinan sudah memberikan penghargaan kepada Humas, namun belum sepenuhnya. Hal ini dikarenakan pimpinan membutuhkan Humas pada saat menghadapi isu negatif dan krisis, sehingga penghargaan pimpinan terhadap Humas tinggi. Sedangkan ketika perusahaan dalam kondisi normal, pimpinan tidak terlalu memberikan penghargaan kepada Humas.
Dukungan yang diberikan koalisi dominan terhadap komunikasi	<ul style="list-style-type: none">- Pimpinan menerima adanya masukan atau informasi terkait komunikasi perusahaan.- Pimpinan mendukung kegiatan yang	<ul style="list-style-type: none">- Pimpinan mendukung segala kegiatan Humas.	<ul style="list-style-type: none">-	<ul style="list-style-type: none">- Humas merasa telah didukung oleh pimpinan.- Humas dapat memberikan masukan atau informasi kepada pimpinan- Namun kadang-kadang

(Lanjutan)

	<p>dilakukan Humas.</p> <ul style="list-style-type: none">- Terkadang pimpinan lebih menerima masukan dari pihak eksternal perusahaan seperti konsultan atau wartawan.			<p>pimpinan lebih menerima masukan dari pihak eksternal seperti konsultan atau wartawan dibanding Humas.</p>
<p>Kontribusi Humas dalam perencanaan strategis</p>	<ul style="list-style-type: none">- Humas diberikan wewenang untuk membuat program komunikasi perusahaan berupa rencana kerja.- Humas dapat memberikan masukan dalam pembuatan keputusan atau visi misi perusahaan, namun tidak terlibat langsung dalam rapat	<ul style="list-style-type: none">- Humas boleh memberikan masukan dalam perencanaan strategis, namun aturan umum dibuat oleh pimpinan atas.- Masukan dan perencanaan yang dibuat Humas untuk komunikasi perusahaan dapat diterima sejauh itu sesuai dengan keinginan pimpinan dan tujuan perusahaan secara umum.	<ul style="list-style-type: none">-	<ul style="list-style-type: none">- Pada dasarnya, pimpinan BTN telah melibatkan Humas dalam perencanaan strategis.- Meskipun Humas tidak terlibat dalam rapat pembuatan keputusan atau visi misi perusahaan bersama pimpinan BTN, Humas tetap bisa memberikan masukan.
<p>Komunikator sebagai pemberi saran senior</p>	<ul style="list-style-type: none">- Humas dapat memberikan masukan dan saran kepada	<ul style="list-style-type: none">- Humas harus menghargai <i>corporate secretary</i>	<ul style="list-style-type: none">-	<ul style="list-style-type: none">- Humas BTN sudah menjalankan perannya sebagai pemberi saran

(Lanjutan)

	<p>pimpinan terkait dengan komunikasi perusahaan.</p> <ul style="list-style-type: none">- Humas tidak bisa menyampaikan saran langsung kepada pimpinan, tapi melalui <i>corporate secretary</i>.- Humas dapat menyampaikan saran langsung kepada pimpinan, jika kondisi saat itu mendesak.	<p>sebagai pimpinan.</p> <ul style="list-style-type: none">- Sebelum menyampaikan saran kepada pimpinan, Humas harus berkomunikasi terlebih dahulu dengan <i>corporate secretary</i>.		<p>senior.</p> <ul style="list-style-type: none">- Humas tidak bisa menyampaikan saran kepada pimpinan secara langsung, melainkan melalui <i>corporate secretary</i>.- Dalam kondisi tertentu yang mendesak, Humas dapat menyampaikan saran langsung kepada pimpinan.
<p>Pelaksanaan komunikasi dua arah</p>	<ul style="list-style-type: none">- BTN terbuka dalam menyampaikan segala informasi yang patut untuk diketahui kepada publik.	<ul style="list-style-type: none">- Pimpinan telah melakukan komunikasi dua arah dengan publik.- Terkait dengan kebijakan, komunikasi BTN masih bersifat asimetris.	<ul style="list-style-type: none">- Humas dan pimpinan sudah menjalankan komunikasi dua arah, baik secara lisan maupun tulisan.	<ul style="list-style-type: none">- Humas dan pimpinan BTN telah menjalankan komunikasi dua arah- Humas menyadari pentingnya keterbukaan informasi kepada publik.- Komunikasi yang dijalankan BTN masih bersifat asimetris, yang cenderung memengaruhi publik agar mengikuti keinginan perusahaan.

(Lanjutan)

Dimensi : Budaya Organisasi Partisipatif (*Participative Culture*)

Sub Dimensi	Informan 1	Informan 2	Informan 4	Kesimpulan
Budaya organisasi partisipatif	<ul style="list-style-type: none">- Merasa menjadi bagian dari perusahaan karena sudah lama bekerja di BTN.- Saling peduli antar karyawan.- Setara- Saling menghargai- Pekerjaan yang sesuai dengan <i>job description</i> dilakukan secara individu.- Beberapa pekerjaan diselesaikan melalui kerja tim.	<ul style="list-style-type: none">- Semua orang di BTN saling bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan.- Pimpinan peduli kepada karyawan.- Setiap karyawan saling peduli.- Terbuka terhadap masukan dari karyawan.- Terbuka dengan ide dari luar.- Pimpinan percaya dengan kinerja karyawan.	<ul style="list-style-type: none">- Karyawan bekerja untuk membuat organisasi efektif.- Manajer senior peduli kepada karyawan.- Antar karyawan terdapat sikap saling menghargai.- Pada dasarnya pimpinan memperlakukan karyawan secara setara. Namun hal itu relatif, tergantung kedekatan dengan pimpinan.- Karyawan dapat mengemukakan pendapat dan memberikan masukan.- Sebagian besar keputusan organisasi dibuat bersama-	<ul style="list-style-type: none">- Pada dasarnya budaya organisasi yang ada di BTN, sudah memenuhi kriteria budaya organisasi partisipatif <i>Excellence Communication</i>.- Di dalam busaya organisasi BTN terdapat nilai demokratis, dimana keputusan dibuat secara bersama-sama dan karyawan dapat mengemukakan pendapat.- Nilai kerjasama terlihat jelas dalam budaya organisasi BTN

(Lanjutan)

			sama. - Pimpinan mempercayai karyawan dalam mengerjakan tugasnya. - Pekerjaan diselesaikan melalui kerja tim. - Setiap pagi diadakan sharing bersama.	
--	--	--	--	--

Cross Check

Narasumber : NA (Wartawan Kontan)

- BTN adalah bank yang unik karena memiliki fokus bisnis yang belum tentu dimiliki bank lain. Tapi BTN harus selalu berusaha untuk lebih baik di fokus bisnisnya karena bank-bank lain sudah mulai melirik fokus bisnis kredit perumahan dan properti seperti Bank Mandiri, Bank Permata, dan lain-lain.
- Humas BTN sudah menjalankan perannya dengan lumayan baik dengan adanya keramahan terhadap media dan melayani kebutuhan publik akan informasi dengan baik.
- Jika diurut berdasarkan ranking peran Humas yang baik, Humas BTN berada di peringkat 4 setelah Humas Bank Mandiri, BNI, dan BRI.
- Humas BTN masih belum dekat secara personal dengan publik media. Kedekatan Humas dengan media hanya sekedar menyampaikan informasi, data, pendapat direksi, dan agenda kegiatan BTN.
- Secara profesional, kinerja Humas BTN sudah baik tapi keterbukaan informasinya masih kurang. Humas BTN hanya menyampaikan informasi kepada kelompok wartawan tertentu saja. Jadi hubungan baik Humas dengan wartawan ada segmentasi di kelompok tertentu.

(Lanjutan)

- Di luar aspek informasi, Humas BTN sangat baik terhadap media Humas BTN melayani media dengan santun.
- Komunikasi Humas BTN kepada media sudah baik namun untuk komunikasi dua arah masih kurang, lebih sebagai penyampai informasi saja (*public information*).
- Humas BTN menjalankan komunikasi dua arah hanya pada saat mengomunikasikan hal-hal yang terkait dengan agenda BTN. Untuk hal-hal lain, biasanya media langsung bertanya kepada direksi.
- Sebagai komunikator, Humas BTN sudah baik namun masih kurang informatif.
- Jika di range, nilai informatif dan komunikatif Humas BTN berada di angka 70%
- *Website* BTN sudah lebih baik dan informasinya lebih lengkap. Hal ini dikarenakan BTN telah menjadi perusahaan publik sejak tahun 2009. Namun untuk informasi Suku Bunga Dasar Kredit (SKDB), BTN masih kurang update.
- Humas BTN dan direksi sudah bisa dihubungi melalui telfon. Namun terkadang menghubungi Humas melalui telfon cukup sulit.
- Pembuatan *press release* sudah baik, namun terkadang bahasanya masing cenderung normatif dan terkesan banyak basa basi.
- Penyelenggaraan *press conference* dan media gathering sudah baik. Dalam *press conference*, waktu yang disediakan untuk sesi tanya jawab sangat singkat. Hal ini membuat jawaban yang direksi mengenai pertanyaan yang diajukan wartawan relatif singkat dan belum semuanya bisa menjawab pertanyaan. Mungkin untuk *press conference* selanjutnya, waktu untuk sesi tanya jawab bisa lebih diperpanjang.
- Humas BTN cukup cepat dalam menanggapi isu yang menimpa perusahaan. Biasanya Humas cepat bertindak karena isu tersebut telah sampai di media dan berita mengenai isu tersebut sudah naik. Biasanya Humas BTN melakukan klarifikasi.
- Hubungan BTN dengan media masih cenderung normatif. Humas BTN berhubungan baik dengan wartawan tertentu saja, kalau dengan wartawan lain hanya sekedar hubungan Humas dengan media, tidak lebih.
- Sejauh ini, secara idealnya Humas BTN belum bisa dikatakan sebagai mitra yang baik sepenuhnya. Hal ini dikarenakan adanya segmentasi media tersebut.
- Berita negatif mengenai BTN memang tidak terlalu banyak. Namun Kontan sempat memberitakan kinerja BTN yang menurun, padahal ia sudah mulai punya kompetitor baru. Mengenai kemunculan berita negatif yang dapat berdampak buruk bagi perusahaan sangat bergantung kepada hubungan media dengan perusahaan tersebut. Kalau perusahaan dan media tidak berhubungan baik, sekiranya ada berita negatif, perusahaan pasti bisa dihajar habis-habisan dengan berita media.

(Lanjutan)

- Berita mengenai BTN di media cukup banyak karena BTN merupakan bagian dari 10 bank terbesar di Indonesia. Namun kalau beritanya terlalu banyak juga tidak baik, karena akan terlihat seperti adanya kepentingan di dalam berita tersebut, kecuali kalau ada berita BTN kolaps, mungkin berita mengenai BTN akan ada terus menerus di media.
- Sejauh ini BTN belum ada masalah dengan media.
- Direksi BTN, terutama pak Iqbal adalah orang yang baik dan mau memberikan pendapat, komentar regulasi, serta informasi mengenai korporasi mereka. Meskipun sibuk, direksi masih sempat meluangkan waktu untuk menelfon media memberikan informasi dan tanggapan.
- Komunikasi antara pimpinan dengan media terjalin dua arah. Direksi BTN bersedia untuk menjelaskan secara detail informasi kepada wartawan.
- Kelihatannya direksi BTN percaya dan mendukung peran yang dijalankan Humas. Hal ini terlihat dari kepercayaan direksi kepada Humas dalam menyelenggarakan *public expose* atau *press conference*.
- Di setiap pelaksanaan agenda BTN, direksi BTN yang hadir cukup lengkap.
- Kinerja BTN secara keseluruhan bagus. Seluruh karyawan mengerjakan tugasnya secara bersama-sama dan profesional.

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Merry Arizona

NPM : 0806463113

Tanda Tangan : 

Tanggal : 6 Januari 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :

Nama : Merry Arizona

NPM : 0806463113

Program Studi : Ilmu Komunikasi

Judul Skripsi : Penerapan *Excellence Communication* dalam Divisi Hubungan Masyarakat Lembaga Perbankan di Indonesia (studi kasus pada Bank Tabungan Negara Periode 2008-2011)

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

DEWAN PENGUJI

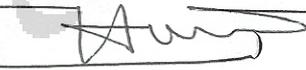
Pembimbing :

Dr. Effy Zalfiana Rusfian, M.Si

()

Penguji Ahli :

Dra. Henny S. Widyaningsih M.Si

()

Ketua Sidang :

Dr. Billy K. Sarwono M.A

()

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 6 Januari 2012

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

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

Nama : Merry Arizona
NPM : 0806463113
Program Studi : Hubungan Masyarakat
Departemen : Ilmu Komunikasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis karya : Skripsi

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

Penerapan *Excellence Communication* dalam Divisi Hubungan Masyarakat Lembaga Perbankan di Indonesia (Studi Kasus pada Bank Tabungan Negara Periode 2008 - 2011)

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media, formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan 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 : Depok
Pada tanggal : 6 Januari 2012
Yang menyatakan



(Merry Arizona)