



UNIVERSITAS INDONESIA

**PELAKSANAAN *ORGANIZATION-PUBLIC
RELATIONSHIPS* YANG DILAKUKAN OLEH *PUBLIC
RELATIONS* DALAM MENJALIN HUBUNGAN KERJA SAMA
DENGAN MITRA PERUSAHAAN
(Studi Kasus pada Hubungan PT Angkasa Pura II dan Maskapai
Penerbangan Periode 2010-2011)**

SKRIPSI

**RIRIS NOVALISA INDRIYANI
0806463170**

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



UNIVERSITAS INDONESIA

**PELAKSANAAN *ORGANIZATION-PUBLIC*
RELATIONSHIPS YANG DILAKUKAN OLEH *PUBLIC*
RELATIONS DALAM MENJALIN HUBUNGAN KERJA SAMA
DENGAN MITRA PERUSAHAAN
(Studi Kasus pada Hubungan PT Angkasa Pura II dan Maskapai
Penerbangan Periode 2010-2011)**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Sosial

RIRIS NOVALISA INDRIYANI

0806463170

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

PROGRAM S1 REGULER

DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI

PEMINATAN HUBUNGAN MASYARAKAT

DEPOK

JANUARI 2012

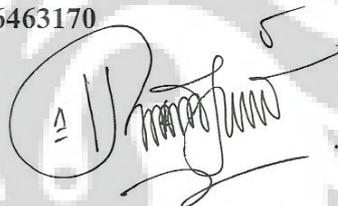
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Riris Novalisa Indriyani

NPM : 0806463170

Tanda Tangan:



Tanggal : 6 Januari 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh:

Nama : Riris Novalisa Indriyani

NPM : 0806463170

Program Studi : Ilmu Komunikasi

Judul Skripsi :

Pelaksanaan *Organization-Public Relationships* yang Dilakukan oleh *Public Relations* dalam Menjalinkan Hubungan Kerja Sama Dengan Mitra Perusahaan (Studi Kasus Pada Hubungan PT Angkasa Pura II dan Maskapai Penerbangan Periode 2010-2011)

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

Puji syukur penulis ucapkan ke hadirat Allah SWT karena telah memberikan rahmat dan hidayahnya sehingga penulis bisa menyelesaikan penelitian ini dengan tepat waktu. Skripsi ini disusun sebagai syarat dalam memperoleh gelar sarjana ilmu sosial dalam bidang ilmu komunikasi. Pengerjaan skripsi yang relatif singkat membuat penulis berpikir apakah skripsi ini bisa cepat selesai atau tidak. Hal ini terkait banyaknya rintangan dan hambatan yang harus dihadapi dalam pengerjaan skripsi. Namun, dorongan dari orang tua, dosen dan teman-teman akhirnya skripsi ini bisa diselesaikan.

Skripsi berjudul Pelaksanaan *Organization-Public Relationships* yang Dilakukan oleh *Public Relations* dalam Menjalinkan Hubungan Kerja Sama dengan Mitra Perusahaan (Studi Kasus pada Hubungan PT Angkasa Pura II dan Maskapai Penerbangan Periode 2010-2011) ini berusaha untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan OPR melalui cara pembinaan hubungan yang dilakukan oleh *public relations*. Peran *public relations* pada dasarnya berujung pada usaha menjalin hubungan yang harmonis dengan publik strategis dan hal ini sesuai dengan prinsip utama dalam perspektif *organization-public relationship*. Perspektif *organization-public relationship* secara langsung jarang digunakan sebagai topik skripsi dan hal ini yang memberanikan peneliti untuk menggunakan perspektif ini dalam topik penelitian. Peneliti ingin membuktikan bahwa *organization-public relationship* benar-benar memiliki dampak dalam kinerja *public relations*.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat menghargai kritik dan saran yang telah diberikan oleh semua pihak. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat secara akademis dan praktis bagi semua pihak yang terlibat dan berkecimpung dalam bidang komunikasi khususnya *public relations*.

Depok, 6 Januari 2012

Riris Novalisa Indriyani

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyusunan skripsi ini tidak dapat diselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu penulis menyelesaikan skripsi ini, yaitu:

1. Dra. Ken Reciana M.A, selaku Ketua Program S1 Reguler Ilmu Komunikasi yang selalu memberikan dukungan terhadap penulis dan seluruh mahasiswanya.
2. Dr. Effy Zalfiana Rusfian M.Si, selaku pembimbing skripsi yang selalu menyediakan waktu, tenaga dan pikirannya untuk mengarahkan penulis serta memberikan saran, kritik, dukungan moril dan semangat kepada penulis untuk selalu berusaha melakukan yang terbaik.
3. Dra. Henny S. Widyaningsih, selaku dosen penguji yang telah memberikan saran dan kritiknya untuk menjadikan skripsi ini lebih baik lagi.
4. Dr. Billy K. Sarwono, selaku Ketua Sidang yang turut memberikan masukan bagi skripsi ini.
5. Meily Badriati yang telah memberikan dukungan, nasihat dan saran-saran untuk menghadapi sidang.
6. I Ketut Fery Utameyasa selaku *Public Relations* PT Angkasa Pura II dan para informan dari berbagai maskapai penerbangan dan wartawan yang bersedia meluangkan waktunya untuk memberikan informasi yang sangat berharga di sela kesibukan masing-masing.
7. Bapak Zulbrito atas dukungan yang luar biasa dalam penyelesaian skripsi ini.
8. Kedua orang tua penulis, Drs. Hendra Surya dan Sipurweni, yang tiada lelah memanjatkan doa, memberikan dukungan, semangat dan masukan yang tiada terkira dalam penyelesaian skripsi ini, serta adik penulis, Nanda Arisandika Surya, yang telah memberikan motivasi dan perhatiannya.
9. Shanti Sasmitaningsari yang telah meminjamkan skripsinya untuk dijadikan rujukan dalam penyusunan skripsi ini.

10. Merry Arizona, sahabat terbaik, terima kasih telah menemani penulis bolak-balik Depok-Tangerang untuk melakukan pencarian data dan juga mengelilingi Jakarta untuk mencari alamat kantor informan.
11. Teman sebimbangan, Tika Oktavianingsih dan Catherina Intan, yang telah sama-sama menjadi ladang berkeluh kesah dan pemberi semangat dalam penyusunan skripsi. Akhirnya kita sama-sama lulus semester ini.
12. April, Astrid, Magneta, Santi, Paula, Melva, Panda, Firda, Bidar, Desesri, Ruth, Dila, Yeni, Ethen sahabat-sahabat nan hebat dan lucu, tempat bercerita, bercanda tawa dan melepaskan kepenatan kuliah. Tak terasa sudah 3,5 tahun kita bersama. Terima kasih atas tawa dan dukungan yang telah mewarnai hari-hari kuliah di FISIP UI.
13. Untuk teman warnet gedung komunikasi, Uli, Ola, Tata, yang telah memberikan hiburan yang membantu menghilangkan kepenatan dalam penyusunan skripsi
14. Puspa, Agnes, Kak Yanti, Firdausi dan Meutia, sahabat-sahabatku, terima kasih sudah memberikan dukungan moral.
15. Teman-teman Humas 2008 terima kasih telah berbagi 3,5 tahun yang luar biasa, banyak pengalamannya yang tak terlupakan.
16. Teman-teman Komunikasi 2008 yang telah berbagi suka dan duka serta berbagi kenangan indah selama perkuliahan.
17. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terima kasih atas dukungan yang telah diberikan.

Akhir kata, penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, 6 Januari 2012

Riris Novalisa Indriyani

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

Sebagai civitas akademika Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Riris Novalisa Indriyani

NPM : 0806463170

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:

Pelaksanaan *Organization-Public Relationships* yang Dilakukan oleh *Public Relations* dalam Menjalinkan Hubungan Kerja Sama dengan Mitra Perusahaan (Studi Kasus pada Hubungan PT Angkasa Pura II dan Maskapai Penerbangan Periode 2010-2011)

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat dan memublikasikan tugas akhir saya selama masih dalam ranah akademis dan 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



(Riris Novalisa Indriyani)

ABSTRAK

Nama : Riris Novalisa Indriyani
Program Studi : Hubungan Masyarakat
Judul : Pelaksanaan *Organization-Public Relationships* yang Dilakukan oleh *Public Relations* dalam Menjalin Hubungan Kerja Sama dengan Mitra Perusahaan (Studi Kasus pada Hubungan PT Angkasa Pura II dan Maskapai Penerbangan Periode 2010-2011)

Organization-Public Relationship (OPR) merupakan konsep *public relations* yang menunjukkan peran utama *public relations* adalah menjalin dan memelihara hubungan baik dengan publiknya. Dalam pelayanan jasa transportasi udara, PT Angkasa Pura II dan maskapai penerbangan melakukan hubungan kerja sama dan pembinaan hubungan baik dapat meningkatkan kedekatan hubungan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan OPR yang dilakukan *public relations* melalui cara pembinaan hubungan dan mengetahui *outcome* dari pelaksanaan OPR.

Penelitian ini menggunakan paradigma post-positivis, pendekatan kualitatif deskriptif dan strategi studi kasus. Metode pengumpulan data wawancara mendalam, observasi dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan pelaksanaan OPR telah dilakukan *public relations* PT Angkasa Pura II dan *outcome* yang dihasilkan secara keseluruhan cukup baik yang memberikan kepuasan dan kepercayaan maskapai penerbangan.

Kata kunci: *organization-public relationship*, hubungan, *public relations*, post positivisme

ABSTRACT

Name : Riris Novalisa Indriyani
Study Program : Public Relations
Title : Implementation of the Organization-Public Relationships Conducted by Public Relations in Cooperation Relationships with Partner Companies (A Case Study In Relation PT Angkasa Pura II and Airlines Period 2010-2011)

Organization-Public Relationship (OPR) is the concept of public relations that indicate the primary role of public relations is to establish and maintain good relations with the public. In air transportation services, PT Angkasa Pura II and airlines do a cooperative relationship and fostering good relations can improve their relationships.

The purpose of this study is to determine the implementation of OPR conducted by public relations through fostering relationships and knowing the outcome of the implementation of the OPR.

This study uses post positivism paradigm, descriptive qualitative approach using case study strategy. Data collection methods used are in depth interview, observation, and documentation study. The result showed that the implementation of the OPR has been conducted by public relations of PT Angkasa Pura II and overall outcome is good enough to give satisfaction and trustworthiness in airlines.

Key words: organization-public relationship, relationships, public relations, post positivism

DAFTAR ISI

| | |
|--|-----------|
| HALAMAN JUDUL..... | i |
| HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS..... | ii |
| HALAMAN PENGESAHAN..... | iii |
| KATA PENGANTAR..... | iv |
| UCAPAN TERIMA KASIH..... | v |
| HALAMAN PERNYATAAN 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 |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1 Latar Belakang..... | 1 |
| 1.2 Perumusan Masalah..... | 8 |
| 1.3 Pertanyaan Penelitian..... | 10 |
| 1.4 Tujuan Penelitian..... | 11 |
| 1.5 Signifikansi Penelitian..... | 11 |
| 1.5.1 Signifikansi Akademis..... | 11 |
| 1.5.2 Signifikansi Praktis..... | 12 |
| 1.6 Batasan Penelitian..... | 12 |
| BAB II KERANGKA PEMIKIRAN..... | 13 |
| 2.1 Rujukan Penelitian..... | 13 |
| 2.2 <i>Public Relations</i> | 19 |
| 2.2.1 Fungsi <i>Public Relations</i> | 22 |
| 2.2.2 Peran <i>Public Relations</i> | 24 |
| 2.2.3 Publik <i>Public Relations</i> | 27 |
| 2.2.4 Model Perkembangan Komunikasi dan Praktek <i>Public Relations</i> | 28 |
| 2.3 Perspektif <i>Organization-Public Relationship</i> | 31 |
| 2.3.1 <i>Relationship Management Theory</i> | 31 |
| 2.3.2 <i>Organization-Public Relationship</i> | 36 |
| 2.3.2.1 Cara Pembinaan Hubungan dalam <i>Organization-Public Relationship</i> | 41 |
| 2.3.2.2 Karakteristik Hasil <i>Organization-Public Relationship</i> | 44 |
| BAB III METODOLOGI..... | 52 |
| 3.1 Paradigma Penelitian..... | 52 |
| 3.2 Pendekatan Penelitian..... | 53 |
| 3.3 Sifat Penelitian..... | 54 |
| 3.4 Strategi Penelitian..... | 54 |

| | |
|--|-----------|
| 3.5 Metode Pengumpulan Data | 55 |
| 3.6 Metode Pemilihan Informan..... | 56 |
| 3.7 Metode Analisis Data..... | 58 |
| 3.8 Kriteria Kualitas Penelitian..... | 58 |
| 3.9 Triangulasi..... | 60 |
| 3.10 Keterbatasan Penelitian..... | 60 |
| BAB IV PROFIL PT ANGKASA PURA II..... | 62 |
| 4.1 Sejarah Perusahaan..... | 62 |
| 4.2 Visi dan Misi..... | 63 |
| 4.3 Identitas Perusahaan..... | 63 |
| 4.4 Tujuan dan Sasaran Perusahaan..... | 64 |
| 4.5 Pelayanan..... | 65 |
| BAB V ANALISIS DATA..... | 70 |
| 5.1 Deskripsi Singkat Tentang Informan..... | 70 |
| 5.1.1 Informan 1..... | 70 |
| 5.1.2 Informan 2..... | 70 |
| 5.1.3 Informan 3..... | 71 |
| 5.1.4 Informan 4..... | 71 |
| 5.1.5 Informan 5..... | 72 |
| 5.2 Cara Pembinaan Hubungan dalam Perspektif <i>Organization-Public Relationship</i> yang Dilakukan oleh <i>Public Relations</i> PT Angkasa Pura II..... | 72 |
| 5.2.1 Cara Pembinaan Hubungan secara Simetris..... | 73 |
| 5.2.1.1 Kemudahan Akses Informasi yang Disediakan oleh <i>Public Relations</i> (<i>Access</i>)..... | 73 |
| 5.2.1.2 Pelayanan <i>Public Relations</i> dalam Menyampaikan Sikap Positif (<i>Positivity</i>)..... | 77 |
| 5.2.1.3 Keterbukaan Informasi yang Diberikan <i>Public Relations</i> dalam Penjalinan Hubungan (<i>Openness</i>)..... | 80 |
| 5.2.1.4 Pembagian Kekuasaan (<i>Assurance of Legitimacy</i>)..... | 82 |
| 5.2.1.5 Kegiatan <i>Networking Public Relations</i> | 83 |
| 5.2.1.6 Pembagian Peran terhadap Pihak-Pihak yang Membina Hubungan (<i>Sharing Task</i>)..... | 85 |
| 5.2.2 Cara Pembinaan Hubungan secara Asimetris..... | 89 |
| 5.2.2.1 <i>Distributive</i> | 89 |
| 5.2.2.2 <i>Dual Concern</i> | 90 |
| 5.2.3 Penilaian terhadap Cara Pembinaan Hubungan yang Digunakan oleh <i>Public Relations</i> | 93 |
| 5.3 <i>Outcome</i> Pelaksanaan <i>Organization-Public Relationship</i> PT Angkasa Pura II dan Maskapai Penerbangan..... | 94 |
| 5.3.1 <i>Trust</i> | 94 |
| 5.3.1.1 <i>Integrity</i> | 95 |
| 5.3.1.2 <i>Dependability</i> | 97 |
| 5.3.1.3 <i>Competence</i> | 98 |
| 5.3.2 <i>Control Mutuality</i> | 99 |
| 5.3.3 <i>Commitment</i> | 102 |

| | | |
|---|--|-----|
| 5.3.4 | <i>Satisfaction</i> | 105 |
| 5.3.5 | Bentuk Hubungan..... | 108 |
| 5.3.5.1 | <i>Exchange Relationship</i> | 108 |
| 5.3.5.2 | <i>Communal Relationship</i> | 110 |
| 5.3.6 | <i>Mutual Benefit</i> yang Didapat..... | 111 |
| 5.4 | Hambatan Pelaksanaan <i>Organization-Public Relationship</i> | 112 |
| BAB VI DISKUSI DAN INTERPRETASI DATA | | 116 |
| 6.1 | Cara Pembinaan Hubungan dalam Perspektif <i>Organization-Public Relationship</i> yang Dilakukan oleh <i>Public Relations</i> PT Angkasa Pura II | 116 |
| 6.2 | <i>Outcome</i> dari Pelaksanaan <i>Organization-Public Relationship</i> PT Angkasa Pura II dan Maskapai Penerbangan..... | 126 |
| 6.3 | Hambatan Pelaksanaan <i>Organization-Public Relationship</i> | 132 |
| 6.4 | Triangulasi..... | 134 |
| BAB VII KESIMPULAN DAN REKOMENDASI | | 136 |
| 7.1 | Kesimpulan..... | 136 |
| 7.2 | Rekomendasi..... | 137 |
| 7.2.1 | Rekomendasi Akademis..... | 137 |
| 7.2.2 | Rekomendasi Praktis..... | 138 |
| DAFTAR REFERENSI | | 139 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 2.1 Model <i>Press Agency</i> | 29 |
| Gambar 2.2 Model <i>Public Information</i> | 29 |
| Gambar 2.3 Model <i>Two Way Asymmetrical</i> | 30 |
| Gambar 2.4 Model <i>Two Way Symmetrical</i> | 31 |



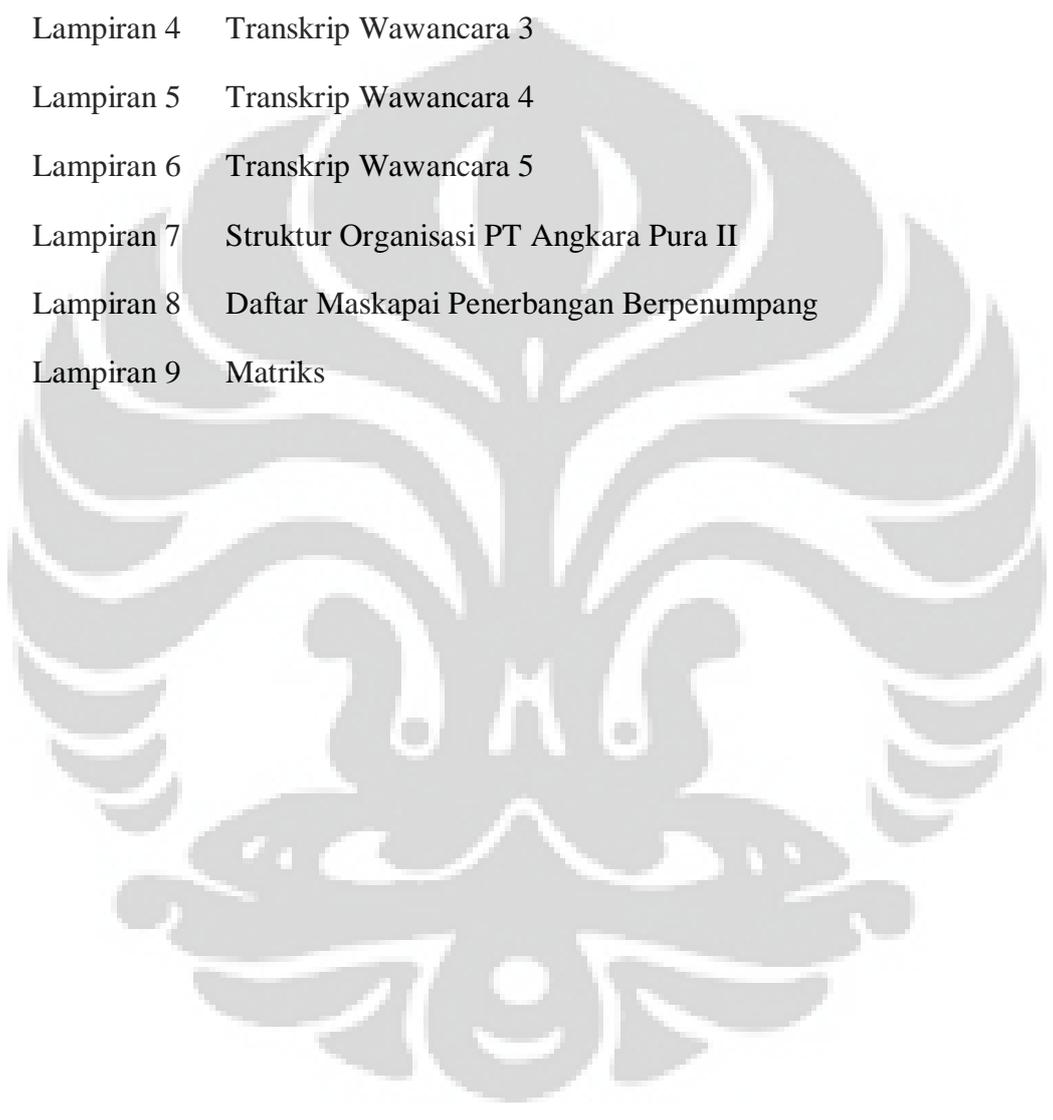
DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian-Penelitian yang Telah Dilakukan..... | 16 |
| Tabel 4.1. Data Identitas Singkat PT Angkasa Pura II..... | 63 |



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Panduan Wawancara
- Lampiran 2 Transkrip Wawancara 1
- Lampiran 3 Transkrip Wawancara 2
- Lampiran 4 Transkrip Wawancara 3
- Lampiran 5 Transkrip Wawancara 4
- Lampiran 6 Transkrip Wawancara 5
- Lampiran 7 Struktur Organisasi PT Angkara Pura II
- Lampiran 8 Daftar Maskapai Penerbangan Berpenumpang
- Lampiran 9 Matriks



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Transportasi udara memiliki peran penting di wilayah Indonesia karena wilayah Indonesia terdiri lebih dari 17.000 pulau dan penggunaan transportasi udara merupakan cara tercepat untuk berpergian. Hal yang krusial dalam pembahasan transportasi udara adalah faktor keselamatan dan kenyamanan penumpang. Jaminan keselamatan dan kenyamanan penumpang sangat penting dalam industri penerbangan. Jaminan keselamatan dan kenyamanan penumpang ini menjadi indikator peningkatan jumlah penumpang pesawat terbang dan dapat dilihat melalui bagaimana sistem pelayanan bandar udara dan sistem kebandarudaraan yang ada.

Peningkatan jumlah konsumen/penumpang pesawat terbang tentunya harus diimbangi dengan peningkatan pelayanan bandar udara dan sistem kebandarudaraan yang ada. Bandar udara merupakan kawasan di daratan dan/atau perairan dengan batas-batas tertentu yang digunakan sebagai tempat pesawat udara mendarat dan lepas landas, naik turun penumpang, bongkar muat barang dan tempat perpindahan intra dan antar moda transportasi yang dilengkapi dengan fasilitas keselamatan keamanan penerbangan serta fasilitas pokok dan fasilitas penunjang lainnya (UU Penerbangan Tahun 2009 Pasal 1 ayat 33).

Sedangkan kebandarudaraan merupakan segala sesuatu yang berkaitan dengan penyelenggaraan Bandar udara dan kegiatan lainnya dalam melaksanakan fungsi keselamatan, keamanan, kelancaran dan ketertiban arus lalu lintas pesawat udara, penumpang, kargo dan/atau pos, tempat perpindahan intra dan/atau antar moda serta meningkatkan pertumbuhan ekonomi nasional dan daerah (UU Penerbangan Tahun 2009 Pasal 1 ayat 31).

Pasal 26 ayat 1 Undang-Undang no 15 tahun 1992 tentang penerbangan menegaskan bahwa penyelenggaraan bandar udara untuk umum dan pelayanan navigasi penerbangan dilakukan oleh pemerintah dan pelaksanaannya dapat dilimpahkan kepada badan usaha milik negara yang didirikan untuk maksud tersebut berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam kaitan ini PT (Persero) Angkasa Pura II yang berstatus sama dengan PT (Persero) Angkasa Pura I adalah BUMN yang didirikan untuk menyelenggarakan jasa kebandarudaraan walaupun secara khusus tidak ditemukan adanya pelimpahan secara tertulis dari pemerintah kepada kedua BUMN tersebut untuk menyelenggarakan jasa kebandarudaraan, namun dari akta pendirian, anggaran dasar dan serah terima operasional sentral operasi penerbangan dari pemerintah kepada BUMN tersebut sebagai isyarat diberikannya kewenangan inti kepada BUMN tersebut.

Peningkatan jumlah penumpang transportasi udara bisa dilihat dari kondisi Bandara Soekarno Hatta yang saat ini telah melebihi kapasitas yang disediakan. Jumlah pergerakan penumpang telah mencapai dua kali lipat dari kapasitas yang tersedia yaitu 44,3 juta penumpang pertahun yang dilayani 14 maskapai pada jalur penerbangan domestik dan 41 maskapai di rute internasional. Sedangkan kapasitas terminal yang tersedia hanya untuk melayani 22 juta penumpang per tahun (www.detiknews.com).

PT Angkasa Pura II selaku pemegang kewenangan pelayanan jasa kebandarudaraan tentu harus meningkatkan kualitas pelayanannya dengan cara menjalin hubungan baik dengan publik strategisnya. Sejak dahulu PT Angkasa Pura II menjalin kerja sama dengan banyak mitra usaha. Sebut saja PT PLN dalam urusan kelistrikan, PT Telkom dalam hal telekomunikasi, pusat imigrasi, karantina, *ground handler*, perusahaan penyedia jasa kebersihan, Perum DAMRI, tenant-tenant dan tentunya tak lupa adalah maskapai penerbangan.

Maskapai penerbangan adalah mitra usaha PT Angkasa Pura II yang memiliki andil yang cukup besar dalam penyelenggaraan jasa penerbangan. Maskapai penerbangan merupakan sebuah organisasi yang menyediakan jasa

penerbangan bagi penumpang atau barang. Mereka menyewa atau memiliki pesawat terbang untuk menyediakan jasa tersebut dan dapat membentuk kerja sama atau aliansi dengan maskapai lainnya untuk keuntungan bersama.

Hubungan antara PT Angkasa Pura II dan maskapai penerbangan harus terjadi karena kerja sama kedua perusahaan ini memiliki peran penting dalam penyelenggaraan jasa transportasi udara di Indonesia. Hubungan yang terjadi antara PT Angkasa Pura II dan maskapai penerbangan adalah hubungan pelayanan jasa dimana PT Angkasa Pura II sebagai pihak yang ditunjuk pemerintah untuk mengelola bandar udara di Indonesia bagian barat dan menyediakan segala bentuk fasilitas yang berhubungan dengan penyelenggaraan kebandarudaraan sedangkan pihak maskapai penerbangan yang menyewa fasilitas-fasilitas yang disediakan oleh pihak PT Angkasa Pura II. Bentuk fasilitas-fasilitas yang disediakan oleh PT Angkasa Pura II adalah fasilitas ketika penumpang mulai memasuki wilayah bandara hingga penumpang tersebut naik ke dalam pesawat terbang. Fasilitas tersebut adalah pelayanan *check in counter*, pelayanan bagasi, pelayanan *x-ray*, pelayanan rumah makan dan tenant-tenant bandara, pelayanan kebersihan, pelayanan landasan pacu untuk pesawat terbang dan mendarat, pelayanan ruang tunggu bandara dan sebagainya.

Berbagai maskapai penerbangan tentunya harus menjalin kerja sama dengan PT Angkasa Pura II terkait bidang usahanya. Maskapai penerbangan ini juga melihat cara-cara yang dilakukan oleh PT Angkasa Pura dalam hal mendekati diri dengan mitra usahanya. Setiap perusahaan dituntut untuk meningkatkan pelayanan jasa dan kualitas produknya, serta harus berusaha untuk menciptakan hubungan yang harmonis dengan publik-publik yang berkaitan dengan perusahaannya. Begitu halnya dengan PT Angkasa Pura yang berusaha menciptakan hubungan yang harmonis dengan maskapai penerbangan. Hal ini dikarenakan bahwa tercapainya berbagai tujuan dan misi organisasi dipengaruhi oleh hubungannya (*relationships*) dengan publik-publik kunci perusahaan tersebut (Dozier, L. Grunig dan J. Grunig. 1995:85).

Sebuah organisasi atau perusahaan dikatakan berhasil apabila perusahaan tersebut dapat mencapai tujuan dan misinya secara efektif. Sedangkan tujuan dan misi perusahaan dapat tercapai dengan efektif karena perusahaan mampu menetapkan, menyelaraskan serta menyeimbangkan antara hal-hal yang menjadi tujuan perusahaan dengan kepentingan para publiknya. Dengan kata lain, selain berusaha untuk memenuhi tujuannya untuk memperoleh profit yang sebesar-besarnya, perusahaan juga bersedia dan mampu memenuhi hal-hal yang menjadi keinginan dan kepentingan para publik terkait. Sebaliknya suatu perusahaan tidak akan dapat beroperasi secara efektif disebabkan di dalam tujuan perusahaan dan tindakan yang dilakukannya terdapat ketidakseimbangan pemenuhan kepentingan, yakni antara kepentingan publik dan kepentingan perusahaan. Kondisi ini jika terus menerus terjadi tanpa ada usaha perbaikan akan dapat mengancam kelangsungan hidup perusahaan.

Suatu perusahaan dapat menetapkan tujuannya secara tepat apabila perusahaan telah mampu menjalin dan membina hubungan yang baik dengan para khalayak yang bersangkutan, sehingga kepentingan dari masing-masing publiknya dapat diketahui dan kemudian diselaraskan dengan kepentingan perusahaan untuk selanjutnya dilaksanakan berbagai upaya untuk memenuhi kepentingan tersebut secara seimbang dan sama-sama menguntungkan bagi kedua belah pihak.

Karena itulah, demi mencapai tujuannya serta mempertahankan keberadaannya, perusahaan harus dapat berinteraksi dan menjalin hubungan yang harmonis dengan publiknya sehingga dapat diketahui apa yang dipikirkan, dirasakan dan yang sesungguhnya diinginkan oleh para publiknya akibat keterlibatannya dengan perusahaan tersebut. Untuk kemudian perusahaan berupaya memenuhi harapan para publiknya dalam rangka memperoleh penerimaan dan dukungan publik serta masyarakat terhadap perusahaan dan segala aktivitas yang dilakukannya. Sebaliknya, publik tidak bisa tidak juga membutuhkan jalinan hubungan yang baik dengan perusahaan yang bersangkutan untuk dapat menyampaikan keinginan dan keluhannya dengan leluasa dan tanpa merasa takut atau sungkan.

Disinilah diperlukan peran *public relations* dalam suatu perusahaan karena melalui aktivitas *public relations* itulah diidentifikasi berbagai publik strategis perusahaan serta bagaimana karakteristik mereka, menentukan bagaimana perusahaan dapat menyelaraskan tujuannya dengan kepentingan para publiknya, serta menetapkan dengan cara apa perusahaan dapat membangun hubungan jangka panjang yang baik dengan publik terkait dan kemudian merancang dan melaksanakan berbagai program aksi dan komunikasi yang dapat memfasilitasi terjalinnya interaksi dan hubungan yang menyenangkan para publiknya.

Bagi sebuah organisasi, *public relations* sangat diperlukan untuk menjalin komunikasi dengan para stakeholders ataupun mengkomunikasikan visi, misi, tujuan dan program organisasi kepada publik. (Ruslan Rosady, 2005: 339). Sebagai bagian yang mewakili instansi, *public relations* berkewajiban menumbuhkembangkan hubungan harmonis dengan publiknya karena ini merupakan kunci dalam kegiatan *public relations* untuk membangun keserasian hubungan. Dalam sebuah perusahaan, salah satu tugas *public relations* adalah menciptakan, menjaga, dan meningkatkan hubungan baik antara perusahaan dengan publiknya baik publik internal maupun publik eksternal. Publik internal adalah orang-orang yang ada di dalam perusahaan sedangkan publik eksternal adalah orang-orang atau organisasi atau instansi di luar perusahaan. Untuk menjaga eksistensinya, perusahaan harus mempunyai citra yang baik.

Peran *public relations* dalam rangka meningkatkan hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan publiknya sejalan dengan definisi yang diberikan oleh Cutlip dan Center, yaitu

“Management function that identifies, establishes, and maintains mutually beneficial relationships between an organization and the various publics on whom its success or failure depends” (Fungsi manajemen yang mengidentifikasi, membangun dan memelihara hubungan yang saling menguntungkan antara satu perusahaan dengan publiknya yang mempengaruhi keberhasilan dan kegagalan perusahaan) (Cutlip et.al, 2000:6).

Definisi tersebut menjelaskan bahwa konsep *relationship* merupakan aspek penting dalam aktivitas *public relations*. *Public relations* akan dihargai atau dianggap bernilai bagi perusahaan apabila ia dapat memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan perusahaan, yaitu dengan membina hubungan jangka panjang yang harmonis antara perusahaan dengan para publiknya.

Pemahaman ini memunculkan konsep hubungan yang ideal antara organisasi dengan publik kuncinya. Konsep ini dikenal dengan nama *organization-public relationship*. Konsep ini sebenarnya telah diteliti oleh banyak praktisi *public relations* yang mendukung fondasi penelitian mengenai relasi hubungan. Sebut saja Mary Ann Ferguson adalah peneliti yang pertama kali mencetuskan bahwa konsep relasi harus menjadi unsur sentral dalam studi *public relations*. (Stephen D. Bruning dan John A. Ledingham, 1998).

Namun, penamaan konsep ini menjadi konsep *organizational public relationship* baru diterapkan oleh Stephen D. Bruning dan John A. Ledingham melalui penelitian berjudul *Relationship management in public relations: dimensions of an organization-public relationship*. Konsep ini menekankan peran *public relations* dalam pembina suatu hubungan dan memberikan kriteria-kriteria dalam penilaian kondisi hubungan organisasi dan publik yang berkualitas. Kriteria-kriteria penilaian hubungan organisasi dan publik yang berkualitas yang diajukan oleh Bruning dan Ledingham adalah *openness, involvement, trust, investment, dan commitment*. Akan tetapi, kriteria-kriteria tersebut mengalami perkembangan seiring dengan semakin banyaknya penelitian mengenai *organization-public relationship*. James E. Grunig dan Linda Childers Hon pada tahun 1999 mengajukan kriteria baru, yaitu *control mutuality, trust, commitment, satisfaction, communal relationship, dan exchange relationship*. Apabila masing-masing kriteria tersebut dipenuhi oleh organisasi maupun publiknya maka *organization-public relationship* dapat dinilai berkualitas dan peran *public relations* disini adalah mengupayakan agar semua kriteria tersebut dapat terpenuhi melalui proses pembentukan hubungan.

Gronstedt's (1997:39) menyatakan bahwa penerapan *organization-public relationship* akan berlangsung baik apabila perusahaan menyadari bahwa tujuan terjalannya hubungan adalah bukan untuk mempengaruhi dan membujuk publik melainkan untuk member nilai tambah dan untuk meningkatkan kualitas diri para publik tersebut. Sedangkan White (2002) mengemukakan bahwa *organization-public relationship* akan tumbuh dan berkembang apabila masing-masing pihak (baik perusahaan dan publik terkait) saling mengerti satu sama lain dan bersedia untuk berkontribusi demi tercapai tujuan bersama yang saling menguntungkan.

Terkait pelaksanaan *organization-public relationship* yang dijelaskan sebelumnya, dalam hal ini maskapai sebagai publik strategis dari PT Angkasa Pura II dapat menilai hal-hal apa saja yang telah diberikan oleh PT Angkasa Pura II kepada perusahaannya. Apakah peran *public relations* yang bertugas untuk membentuk hubungan yang harmonis dengan setiap publiknya telah menerapkan langkah-langkah yang sesuai.

Dalam penelitian ini, peneliti mencoba melihat pelaksanaan *organization-public relationship* yang dilakukan oleh *public relations* PT Angkasa Pura II dan melihat *outcome* dari penilaian-penilaian yang diberikan oleh maskapai-maskapai penerbangan terhadap peran *public relations* PT Angkasa Pura II dalam menjalin hubungan dengan mereka.

Pihak maskapai mempunyai hak untuk menilai bentuk-bentuk hubungan yang terjadi karena bila ada kekurangan pada akhirnya dapat segera dibina kembali hubungan tersebut. Hubungan maskapai dan *public relations* PT Angkasa Pura II sudah lama terjadi sejak suatu maskapai mulai beroperasi sehingga ia harus berhubungan dengan pihak-pihak yang berkaitan dengan jasa kebandarudaraan.

Ditambah lagi dengan adanya program besar untuk mewujudkan Bandara Soekarno Hatta menjadi *World Airport City* di tahun 2014. Untuk membantu tercapainya program ini, PT. Angkasa Pura II dan maskapai penerbangan menjalin kemitraan yang lebih erat lagi. Namun, sekali lagi dalam hubungan itu tidak selamanya kita menyukai posisi yang didapat selama ini dan ingin

meminta perubahan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini peneliti berusaha mendapatkan hasil tentang pelaksanaan penjalinan hubungan antara PT Angkasa Pura II dengan beberapa maskapai di Indonesia. Hal ini tentu saja terkait dengan peran *public relations* yang maksimal sehingga mampu mencerminkan pola *organization-public relationship* yang berkualitas/ideal.

1.2 Perumusan Masalah

PT Angkasa Pura II merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang pengelolaan jasa kebandarudaraan dan pelayanan lalu lintas udara yang telah melakukan aktivitas pelayanan jasa penerbangan dan jasa penunjang bandara di kawasan Barat Indonesia sejak tahun 1984.

PT Angkasa Pura II mengusung program besar untuk mewujudkan Bandara Soekarno Hatta menjadi *World Airport City* di tahun 2014. Untuk membantu tercapainya program ini, PT Angkasa Pura II menjalin hubungan kerja sama dengan perusahaan dan komunitas setempat untuk menyelenggarakan program-program lain yang dapat mendukung program *World Airport City* tersebut. Dalam hal ini peran *public relations* dalam menjembatani hubungan antara perusahaan dan publik/*stakeholdernya* sangatlah penting. *Public relations* PT. Angkasa Pura harus mampu memaksimalkan perannya agar hubungan yang baik tercapai.

Namun terkait dengan pengelolaan jasa kebandarudaraan dan pelayanan lalu lintas udara, mitra usaha yang bidang kerjanya tak bisa lepas dari PT Angkasa Pura II adalah berbagai macam maskapai penerbangan. Program *World Airport City* ini pun merupakan bentuk komitmen untuk meningkatkan kenyamanan penumpang dengan cara memperbaiki dan meningkatkan fasilitas yang ada serta menjalin hubungan kerja sama yang erat khususnya maskapai penerbangan sebagai pihak yang menyediakan alat transportasi udara bagi penumpang.

Hubungan kerja sama yang terjalin adalah pihak PT Angkasa Pura II sebagai perusahaan pengelolaan kebandarudaraan menyediakan berbagai

fasilitas di dalam bandar udara itu sendiri, sedangkan pihak maskapai penerbangan menyewa semua fasilitas-fasilitas yang disediakan. Fasilitas-fasilitas yang diberikan oleh PT Angkasa Pura II adalah pelayanan *check in counter* penumpang, pelayanan fasilitas ruang tunggu bandara, fasilitas parkir pesawat, fasilitas penjaga kebersihan dan keamanan, fasilitas pemeriksaan *x-ray*, fasilitas *conveyor bag*, fasilitas penyimpanan bagasi penumpang, fasilitas ruang informasi, serta fasilitas landasan pacu untuk pesawat mendarat dan terbang.

Hubungan antara PT Angkasa Pura II dan maskapai penerbangan mutlak harus dilakukan karena perusahaan ini PT Angkasa Pura II merupakan perusahaan yang ditunjuk oleh pemerintah untuk mengatur pelayanan jasa kebandarudaraan bersama dengan PT Angkasa Pura I. Apabila maskapai penerbangan mengalami beberapa permasalahan seperti penambahan rute terbang baru, penambahan slot time penerbangan hingga kecelakaan pesawat atau pendaratan pesawat, tentunya koordinasi dan hubungan yang kuat antara maskapai penerbangan dengan PT Angkasa Pura II sangat diperlukan hubungan yang terjadi antara pihak

Hubungan PT Angkasa Pura II dan maskapai penerbangan ini tentunya berorientasi terhadap peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat selaku pengguna jasa transportasi udara.

Peran penjalinan hubungan antara PT Angkasa Pura II dengan maskapai penerbangan dapat dilihat dari peran yang dijalankan oleh *public relations* dalam membina hubungan kerja sama. Bagaimana *public relations* berusaha menjalin hubungan baik melalui strategi atau kegiatan kehumasannya dan bagaimana tanggapan mitra strategisnya (dalam hal ini maskapai penerbangan) terhadap hubungan yang terjalin, pelayanan yang diberikan serta keuntungan yang didapatkan.

Peran penjalinan hubungan oleh *public relations* terkait dengan konsep relasi, yaitu *organization-public relationship* yang menunjukkan bagaimana seorang *public relations officer* membina hubungan yang baik dengan publik. Dari hal yang dijelaskan sebelumnya *organization-public relationship*

memberikan cara-cara yang harus digunakan *public relations* untuk menghasilkan hubungan yang harmonis dengan publik sehingga pada akhirnya antara suatu perusahaan dan publiknya terdapat hubungan yang saling membutuhkan. Tiap pihak memberikan tanggapan terhadap pihak lainnya sehingga memberikan penilaian mengenai hubungan yang terjadi selama ini.

Pelaksanaan *organization-public relationship* yang tercermin dari cara-cara yang digunakan oleh *public relations* itu sendiri menjadi dasar di dalam penelitian ini. Cara-cara apa yang digunakan oleh *public relations* PT Angkasa Pura II untuk membina hubungan dengan maskapai penerbangan.

Penelitian ini juga meneliti hasil atau *outcome* dari pelaksanaan *organization-public relationship* yang dapat dilihat dari tanggapan maskapai penerbangan. Dari tanggapan tersebut bisa dilihat kelebihan dan kekurangan dalam pembentukan hubungan yang dilakukan *public relations* PT Angkasa Pura II. Tanggapan tersebut juga dapat menggiring kepada perbaikan dan peningkatan kualitas hubungan di masa yang akan datang.

Periode hubungan kerja sama yang diteliti dalam penelitian ini adalah selama satu tahun terakhir, 2010 hingga 2011. Hal ini dikarenakan selama periode ini terjadi lonjakan penumpang yang cukup signifikan dari tahun sebelumnya. Lonjakan penumpang ini tentunya membutuhkan hubungan koordinasi yang cukup kuat antara PT Angkasa Pura II dengan maskapai penerbangan selaku perusahaan penyedia jasa transportasi udara. Oleh karena itu, peneliti ingin meneliti pelaksanaan *organization-public relationship* melalui cara-cara pembinaan hubungan yang dilakukan serta *outcome* dari pelaksanaan hubungan tersebut.

1.3 Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana cara pembinaan hubungan dalam perspektif *organization-public relationship* yang dilakukan *public relations* PT Angkasa Pura II

dalam menjalin hubungan dengan maskapai penerbangan selama periode 2010-2011?

2. Apa *outcome* yang dihasilkan dari pelaksanaan *organization-public relationship* yang telah dilakukan selama periode 2010-2011?
3. Apa hambatan-hambatan dalam pelaksanaan *organization public relationship* di PT Angkasa Pura II?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini, yaitu:

1. Untuk mengetahui cara pembinaan hubungan dalam perspektif *organization-public relationship* yang dilakukan *public relations* PT Angkasa Pura II dalam menjalin hubungan dengan maskapai penerbangan selama periode 2010-2011.
2. Untuk mengetahui *outcome* yang dihasilkan dari pelaksanaan *organization-public relationship* yang telah dilakukan selama periode 2010-2011.
3. Untuk mengetahui hambatan-hambatan dalam mewujudkan *organization-public relationship* yang baik.

1.5 Signifikansi Penelitian

1.5.1 Signifikansi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif terhadap kajian *Relationship Management Theory*, khususnya yang menjelaskan *Organization-Public Relationship* dalam suatu organisasi atau badan usaha negara. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi positif terhadap kajian teori yang berkaitan dengan kegiatan *public relations* dalam suatu organisasi.

1.5.2 Signifikansi Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi *public relations* di organisasi maupun badan usaha negara agar dapat mengetahui bagaimana seharusnya divisi kehumasan menjalin hubungan yang baik dengan publik sehingga dapat meningkatkan kualitas hubungan yang terjalin dengan publik.

1.6 Batasan Penelitian

Peneliti membatasi konteks penelitian hanya pada hubungan antara PT Angkasa Pura II dengan maskapai penerbangan. Cara-cara pembinaan hubungan dan *outcome* dari pelaksanaan *organization-public relationship* dilihat dari karakteristik-karakteristik OPR. Selain itu, periode hubungan yang terjalin antara PT Angkasa Pura II dan maskapai penerbangan adalah selama periode 2010 hingga 2011. Peneliti berharap agar publik tidak melihat konteks penelitian diluar konteks *organization public relationship* (OPR).

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Rujukan Penelitian

Salah satu konsep penting yang digunakan di dalam penelitian ini adalah konsep *organization-public relationship* yang lahir dari pembahasan mengenai *Relationship Management Theory*. *Organization-public relationship* dikonseptualisasikan sebagai pertukaran ekonomi dan humanistik antara organisasi dan publiknya untuk mendapatkan hubungan yang berkualitas melalui inisiasi dan strategi pemeliharaan yang optimal. *Organization-public relationship* dapat digambarkan sebagai suatu negara yang didalamnya terdapat suatu organisasi beserta publik kuncinya, dan hubungan yang terjalin memberikan manfaat ekonomi, sosial, politik dan/atau budaya bagi semua pihak yang terlibat dan ditandai oleh pandangan yang positif (Ledingham dan Bruning, 1998; Ledingham, Bruning, dan Wilson, 1999).

Broom, Casey dan Ritchey mendefinisikan *organization-public relationship* sebagai pola hubungan yang dapat digambarkan melalui interaksi, transaksi, pertukaran, dan hubungan antara organisasi dan masyarakatnya. Pola hubungan yang terjalin memiliki perbedaan mulai dari identitas, atribut dan persepsi individu-individu dan kolektivitas-kolektivitas sosial di dalam hubungan tersebut. Walaupun hubungan yang terjalin sering berubah-ubah pada kenyataannya, *organization-public relationship* dapat digambarkan pada satu titik waktu dan dilacak dari waktu ke waktu (Broom, Casey, dan Ritchey:18).

Sedangkan Hon dan J. Grunig mendefinisikan *organization-public relationship* terjadi karena adanya akibat yang ditimbulkan oleh suatu organisasi yang memiliki dampak kepada publik atau pola perilaku publik itu sendiri sehingga terdapat alasan bagi publik untuk berhubungan dengan organisasi dan menciptakan dampak bagi organisasi tersebut (Hon dan J. Grunig, 1999).

Berbagai definisi tersebut lahir seiring dengan semakin banyaknya peneliti yang berusaha menyelidiki berbagai hal terkait *organization-public relationship*. Para peneliti mulai meneliti konsep *organization-public relationship* dengan menggunakan berbagai karakteristik yang mampu menggambarkan kualitas dari hubungan antara organisasi dan publiknya. Karakteristik tersebut digunakan sebagai kerangka pengukuran terciptanya hubungan yang berkualitas antara organisasi dan publiknya.

Penelitian ini juga merujuk kepada beberapa penelitian sebelumnya terkait *organization-public relationship* untuk dijadikan bahan studi literatur dan memperkuat penelitian ini. Rujukan penelitian pertama adalah penelitian yang dilakukan oleh Shanti Sasmitaningsari pada tahun 2004 yang berjudul Pengaruh Kualitas *Organization-Public Relationship* terhadap Sikap Khalayak Pada Perusahaan (Studi Kasus Pada PT Bogasari). Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan paradigma positivis. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penyebaran kuesioner, wawancara mendalam dan studi literatur. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kualitas *organization-public relationship* terhadap sikap khalayak pada perusahaan serta mengetahui aspek apa dari kualitas *organization-public relationship* yang paling dibutuhkan dalam membentuk sikap positif khalayak pada PT ISM Tbk Bogasari Flour Mills. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah kualitas *organization-public relationship* mempengaruhi secara signifikan terbentuknya sikap positif khalayak terhadap perusahaan.

Rujukan penelitian yang kedua adalah penelitian yang dilakukan oleh John A. Ledingham dan Stephen D. Bruning pada tahun 1998 yang berjudul "*Relationship Management in Public relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship*" dan penelitian yang dilakukan oleh James Grunig, dan Linda Childers Hon pada tahun 1999 yang berjudul "*Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*". Kedua penelitian ini sama-sama bertujuan untuk menentukan kriteria-kriteria pengukuran dari *organization-public relationship*. Kedua penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan teknik pengumpulan data survey. John A. Ledingham dan

Stephen D. Bruning mengukur *organization-public relationship* pada sebuah institusi bank di tiga teritori yang berbeda dalam suatu provinsi, sedangkan James Grunig dkk meneliti hubungan antara pelanggan dari lima perusahaan berbeda yang merepresentasikan perusahaan publik dan swasta (*General Electric, the National Rifle Association, the Social Security Administration, Microsoft, and the American Red Cross*).

Rujukan penelitian yang ketiga adalah penelitian yang dilakukan oleh Samsup Jo pada tahun 2003 yang berjudul "*Measurement of Organization-Public Relationships: Validation of Measurement Using A Manufacturer-Retailer Relationship*". Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan teknik pengumpulan data kuesioner. Hal yang berbeda pada penelitian ini adalah Jo memasukkan kultur sebagai salah satu indikator dalam pembinaan hubungan antara perusahaan dan publiknya. Objek dari penelitian ini adalah perusahaan *Samsung Electronic* dan *retailernya* yang ada di Korea. Jo ingin meneliti bahwa apakah budaya Asia Timur khususnya Korea berpengaruh pada penjalinan *organization-public relationship*.

Rujukan penelitian yang keempat adalah penelitian yang dilakukan pada tahun 2010 oleh Denise Sevick Bortree yang berjudul "*Mediating The Power of Antecedents in Public Relationship: a Pilot Study*". Penelitian ini bertujuan untuk memeriksa pengaruh dari karakteristik *relationship* terhadap *organization-public relationship*. Metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan cara penyebaran kuesioner. Objek penelitiannya adalah para siswa yang sekolah menengah yang menjadi sukarelawan di organisasi nonprofit. Hasil dari penelitian ini adalah alasan dari para sukarelawan ini mengikuti program di organisasi nonprofit dapat memprediksi hal yang diinginkan sukarelawan tersebut terhadap organisasi. Proses inisiasi dalam suatu hubungan memegang peranan penting terhadap *organization-public relationship* sehingga organisasi dapat meminimalisir dampak yang akan terjadi melalui manajemen relasi.

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian-Penelitian yang Telah Dilakukan.

| No | Peneliti | Judul | Metodologi dan Hasil Penelitian |
|----|---|--|---|
| 1. | Shanti Sasmitaningsari (2004) | Pengaruh Kualitas <i>Organization-Public Relationship</i> terhadap Sikap Khalayak Pada Perusahaan (Studi Kasus Pada PT Bogasari) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Paradigma penelitian yang digunakan adalah paradigme positivis. ▪ Metode penelitian kuantitatif. ▪ Teknik pengumpulan data kuesioner, wawancara dan studi literatur. ▪ Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas <i>organization-public relationship</i> mempengaruhi secara signifikan terbentuknya sikap positif khalayak terhadap perusahaan. Empat kriteria <i>organization-public relationship</i> sangat berpengaruh pada pembentukan sikap positif. |
| 2 | John A. Ledingham dan Stephen D. Bruning (1998) | <i>Relationship Management in Public Relations: Dimensions of an Organization-Public Relationship</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Metode penelitian kuantitatif. ▪ Teknik pengumpulan data kuesioner. ▪ Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 17 kriteria pengukuran dari |

| | | | |
|---|--|---|--|
| | | | <i>organization-public relationship</i> |
| 3 | James Grunig, Linda Childers Hon (1999) | <i>Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Metode penelitian kuantitatif. ▪ Teknik pengumpulan data <i>survey online</i> ▪ Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 6 kriteria pengukuran dari <i>organization-public relationship</i> |
| 4 | Samsup Jo (2003) | <i>Measurement of Organization-Public Relationships: Validation of Measurement Using A Manufacturer-Retailer Relationship</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Metode penelitian kuantitatif. ▪ Teknik pengumpulan data <i>survey</i> ▪ Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek kultur mempengaruhi <i>organization-public relationship</i> yang terbentuk. |
| 5 | Denise Sevick Bortree (2010) | <i>Mediating The Power of Antecedents in Public Relationship: a Pilot Study</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Metode penelitian kuantitatif. ▪ Teknik pengumpulan data kuesioner ▪ Hasil penelitian menunjukkan bahwa alasan mengikuti program di organisasi nonprofit dapat memprediksi hal |

| | | | |
|---|---------------------------------|---|---|
| | | | yang diinginkan sukarelawan tersebut terhadap organisasi dan proses inisiasi penting dalam <i>organization-public relationship</i> . |
| 6 | Riris Novalisa Indriyani (2011) | Pelaksanaan <i>Organization-Public Relationships</i> yang Dilakukan oleh <i>Public Relations</i> dalam Menjalin Hubungan Kerja Sama dengan Mitra Perusahaan (Studi Kasus pada Hubungan PT Angkasa Pura II dan Maskapai Penerbangan Periode 2010-2011) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Paradigma penelitian yang digunakan adalah paradig post positivis. ▪ Metode penelitian kualitatif. ▪ Teknik pengumpulan data wawancara mendalam, observasi dan studi dokumentasi. |

Berdasarkan beberapa jurnal dan skripsi yang menjadi rujukan, penelitian ini menggunakan konsep yang sama yaitu *organization-public relationship* . Namun hal yang perlu ditegaskan adalah penelitian yang dilakukan oleh peneliti saat ini menggunakan pendekatan kualitatif. Hal ini dikarenakan sebagian besar penelitian mengenai *organization-public relationship* banyak diteliti di luar wilayah Indonesia dengan menggunakan metode kuantitatif. Penelitian yang mengusung konsep *organization-public relationship* masih jarang dilakukan di Indonesia dan masih menggunakan metode kuantitatif

yang dipandang secara general. Sedangkan penelitian ini menggunakan metode kualitatif untuk mengetahui sejauh mana dan seberapa dalam hubungan yang terjalin antara organisasi dengan publik strategisnya serta peran *public relations* dalam menciptakan dan memelihara hubungan antara organisasi dengan publiknya.

2.2 *Public Relations*

Keberadaan suatu organisasi baik publik maupun swasta sangat tergantung pada hubungan yang baik dengan orang-orang yang menjadi publiknya yakni mereka, yang segala opini, keputusan dan tindakannya mempunyai pengaruh terhadap kelancaran kegiatan perusahaan. Oleh karena itu, *public relations* akan senantiasa dibutuhkan sebagai upaya membina hubungan baik antara perusahaan dengan publiknya (Seitel, 1995:3-4).

Public relations merupakan 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 (*The Mexican Statement, 1978*).

Untuk lebih jelas mengenai *public relations*, beberapa ahli di bawah ini telah memberikan berbagai definisi mengenai *public relations* seperti Cutlip, Center dan Broom (2006:6)

“Public relations is the distinctive management function which helps establish and maintain mutual lines of communication, understanding, acceptance and cooperation between organization and its public. Involves the management of problem or issues; helps management to keep informed on and responsive to public opinion; defines and emphasizes the responsibility of management to serve the public interest, helps management keep abreast of and effectively utilize change, serving as an early warning system to helps anticipate trends and uses research and sound and ethical communication as its principal tool.”

“Public relations is the management function that establishes and maintain mutually beneficial relationship between an organization and the publics on whom its success and failure depends.”

Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa seorang *public relations* memiliki fungsi manajemen dimana setiap organisasi harus mempunyai *public relations*. Hal tersebut juga mengidentifikasi bahwa membangun dan memelihara suatu hubungan timbal balik antara organisasi dan publik sebagai basis moral dan etika dari profesi *public relations*. Selain itu *public relations* sebagai fungsi manajemen yang dapat menilai sikap publik, mengidentifikasi kebijakan dan tata cara organisasi/perorangan demi kepentingan publik, serta merencanakan dan melakukan suatu program kegiatan untuk meraih pengertian dan dukungan publik.

Sementara itu *Public Relations News* mendefinisikan *public relations* sebagai *the management function which evaluates public attitude identifies the policies and procedures of an individual or an organization with the public interest and executes a program of action to earn public understanding and acceptance.*" (Coulsin, Thoma: 2002).

Menurut The British Institute of Public Relations, pengertian aktifitas humas adalah "*management of communications between an organization and its publics*" atau dapat diartikan bahwa aktivitas humas adalah mengelola komunikasi antara organisasi dan publiknya. Definisi lain yang dikeluarkan The British Institute of Public Relations adalah "*Public relation practice is deliberate, planned and sustain effort to establish and maintain mutual understanding between organization and its public*" atau praktik humas adalah memikirkan, merencanakan dan mencurahkan daya untuk membangun dan menjaga saling pengertian antara organisasi dengan publiknya (Ruslan, 2010:16).

Sedangkan Rex Harlow mendefinisikan *public relations* sebagai fungsi manajemen yang khas yang mendukung pembinaan dan pemeliharaan jalur bersama antara organisasi dengan publiknya mengenai komunikasi, pengertian, penerimaan dan kerja sama dengan melibatkan manajemen dalam permasalahan, membantu manajemen menjadi tahu mengenai dan tanggap terhadap opini publik, menetapkan dan menekankan tanggung jawab manajemen untuk melayani kepentingan publik, mendukung manajemen dalam mengikuti dan memanfaatkan perubahan secara efektif, bertindak

sebagai sistem peringatan dini dalam membantu mengantisipasi kecenderungan dan menggunakan penelitian serta teknik komunikasi yang sehat dan etis sebagai sarana utama.

Dengan kata lain *public relations* 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).

Jika ditelaah lebih lanjut, pada prinsipnya *public relations* fokus pada fungsi manajemen. Fungsi manajemen yang dimaksud berkaitan dengan bagaimana ia membina hubungan yang baik dengan publiknya dan merupakan suatu praktek dalam organisasi/perusahaan yang terdiri dari proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengevaluasian yang bertujuan untuk menciptakan suatu penilaian dan hubungan baik yang melibatkan organisasi dan khalayaknya. Hal terpenting yang harus ada di dalam *public relations* adalah proses komunikasi antara organisasi dengan khalayaknya begitupun sebaliknya.

Hal tersebut menunjukkan bahwa *public relations* sangat erat kaitannya dengan manajemen, dimana ia mempunyai fungsi yang melekat pada kegiatan manajemen. Hal ini memberikan konsekuensi bahwa *public relations* merupakan suatu hal yang harus terlembaga atau institusional.

Oleh karena itu, hal utama yang harus ditanamkan dalam *public relations* adalah menanamkan dan memperoleh *goodwill* dan kepercayaan dari publiknya. Pada dasarnya *public relations* merupakan komunikasi dua arah secara timbal balik antara suatu organisasi dengan publik atau khalayaknya baik publik internal maupun eksternal. Dalam rangka mendukung fungsi dan tujuan dari organisasi tersebut perlu meningkatkan kerja sama dalam rangka

pemenuhan kepentingan bersama yang dilandasi asas saling pengertian dan saling percaya.

2.2.1 Fungsi *Public Relations*

Berbicara mengenai fungsi *public relations*, sebenarnya dapat dijelaskan secara sederhana bahwa *public relations* itu berfungsi menghubungkan perusahaan dengan publik di dalam maupun di luar organisasi/perusahaan. Fungsi *public relations* pada dasarnya menggabungkan semua pihak atau publik di dalam maupun di luar organisasi agar dapat bekerja sama dengan baik sehingga organisasi tersebut mencapai tujuan organisasinya.

Menurut Cutlip & Centre, and Canfield, fungsi *public relations* dapat dirumuskan, sebagai berikut (Ruslan, 2001: 20-21) :

1. Menunjang aktivitas utama manajemen dalam mencapai tujuan bersama (fungsi melekat pada manajemen lembaga/organisasi).
2. Membina hubungan yang harmonis antara badan/organisasi dengan pihak publiknya, sebagai khalayak sarannya.
3. Mengidentifikasi hal-hal yang menyangkut opini, persepsi, dan tanggapan masyarakat terhadap badan/organisasi yang diwakilinya, atau sebaliknya.
4. Melayani keinginan publiknya dan memberikan sumbangan saran kepada pimpinan manajemen demi untuk tujuan dan manfaat bersama.
5. Menciptakan komunikasi dua arah timbal balik, dan mengatur arus informasi, publikasi serta pesan dari badan/organisasi ke publiknya atau terjadi sebaliknya demi tercapainya citra positif bagi kedua belah pihak.

Sedangkan menurut Maria (2002:31), fungsi *public relations* 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.

Cutlip, Center, dan Broom (2006:9) merumuskan Bagian-bagian dari fungsi humas sebagai berikut

- *Internal Relations* : ini adalah bagian yang khusus dari *public relations* yang membangun dan menjaga hubungan yang saling menguntungkan antara pemimpin perusahaan/manajer dengan karyawan dimana dapat mempengaruhi kesuksesan organisasi.
- *Publicity* : informasi yang disediakan dari pihak luar yang digunakan media karena informasinya bernilai berita. Ini adalah metode yang tidak dapat dikontrol dari penempatan pesan dalam media karena sumbernya tidak membayar media untuk menempatkan berita tersebut.
- *Advertising* : informasi yang ditempatkan di media dengan sebuah sponsor yang dibayar untuk ruang dan waktu. Ini adalah metode yang dapat dikontrol pada penempatan pesan di media.
- *Press Agency* : membuat cerita dan acara yang bernilai berita untuk menarik perhatian media untuk mendapatkan perhatian publik.
- *Public Affairs* : ini adalah bagian khusus dari *public relations* yang membangun dan menjaga komunitas pemerintahan dan komunitas lokal untuk mempengaruhi kebijakan publik.
- *Lobbying* : bagian khusus dari *public relations* yang membangun dan menjaga hubungan dengan pemerintah khususnya untuk tujuan mempengaruhi legislasi dan regulasi.
- *Issues Management* : proses proaktif untuk mengantisipasi, mengidentifikasi, mengevaluasi, dan merespon isu publik yang mempengaruhi hubungan organisasi dengan publiknya.

- *Investor Relations* : bagian khusus dari *public relations* perusahaan yang membangun dan menjaga hubungan yang menguntungkan dengan para pemegang saham dan komunitas finansial lainnya untuk memaksimalkan nilai pasar.
- *Development* : bagian khusus dari *public relations* pada organisasi non-profit yang membangun dan menjaga hubungan dengan pendonor dan anggota untuk tujuan menjaga keadaan finansial dan dukungan relawan.

Dari fungsi *public relations* diatas dapat disimpulkan bahwa *public relations* sebagai komunikator dalam kegiatan komunikasi pada organisasi dan perusahaan yang berperan *memback up* manajemen, serta menciptakan citra perusahaan atau lembaga yang merupakan tujuan dalam program strategi *public relations*. Keberadaan *public relations* dalam suatu organisasi atau perusahaan sangatlah penting karena *public relations* itu dianggap sebagai media atau jembatan penghubung antara manajemen dan publiknya atau dengan kata lain *public relations* memiliki peran dalam melakukan manajemen relasi antara orang dengan publiknya.

2.2.2 Peran Public Relations

Di dalam sebuah organisasi *public relations* harus menjalankan peran-perannya. Peran *public relations* yaitu sebagai wahana komunikasi ke dalam maupun ke luar. Ke dalam berusaha menyelenggarakan komunikasi ke dalam tubuh organisasi, keluar memberikan informasi kepada masyarakat dan lingkungan. Penyelenggaraan komunikasi ke dalam dan keluar berfungsi menyaring (filterisasi), mengelola, dan menyajikan informasi yang diperlukan sehingga sesuai dengan kebutuhan komunikasi dari kelompok sasaran yang dituju. Mengelola dan menyaring masukan dari luar menyelenggarakan komunikasi yang sehat kepada masyarakat sehingga mereka mendukung dan menyetujui apa yang diharapkan (A.W.Widjaja, 1993: 52). Selain itu, *public relations* berperan menjadi mediator yang mampu menyasikan antara apa yang diharapkan dan apa yang diwujudkan, mempertemukan kepentingan bersama lembaga / instansi dan khalayak (A.W.Widjaja, 1993:101).

Peranan *public relations* menurut Cutlip dan Center di dalam suatu organisasi terbagi ke dalam empat kategori, yaitu: (Cutlip, Center, and Broom, 2005:32-37)

1. *Expert Prescriber* (Penasehat Ahli). Peran *public relations* dalam hal ini adalah menganalisis suatu masalah, merancang program dan bertanggung jawab pada program yang akan dilaksanakan. *Public relations* berfungsi di dalam suatu manajemen dimana *public relations* harus turut serta dalam tahap *planning, organizing, actuating dan controlling*.
2. *Communication Technician* (Teknisi Komunikasi). *Public relations* menjalankan peran sebagai teknisi komunikasi, yaitu kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan teknik operasional organisasi/perusahaan, seperti menulis *press release, company profile*, menulis, *memonitoring* organisasi dengan mengumpulkan berita-berita dari media cetak, media elektronik maupun media *online*.
3. *Communication Facilitator* (Fasilitator Komunikasi). *Public relations* merupakan penyambung organisasi kepada publik ataupun sebaliknya. *Public relations* harus mampu melakukan komunikasi dua arah untuk memenuhi kebutuhan masing-masing pihak dan mengelola informasi yang diterima.
4. *Problem Solving Process Facilitator* (Fasilitator Proses Pemecahan Masalah). *Public relations* turut berperan serta dalam pemecahan suatu masalah dengan cara mengidentifikasi permasalahan terlebih dahulu sehingga dapat menyusun strategi yang tepat untuk menyelesaikannya. Dalam proses pemecahan masalah ini *public relations* tidak bekerja sendiri, tetapi bekerja sama dengan bidang-bidang lainnya.

Menurut Rosady Ruslan dalam bukunya *Manajemen Public Relations*, seorang *public relations officer* yang melakukan fungsi manajemen dalam sebuah perusahaan. Secara garis besar aktivitas utamanya berperan sebagai

communicator, relationship, back up management dan *good image maker*. Perannya sebagai *communicator* artinya kemampuan sebagai komunikator yang baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui media cetak/elektronik dan lisan (*spoken person*) atau tatap muka dan sebagainya. Di samping itu juga bertindak sebagai mediator dan sekaligus persuader. Sedangkan *relationship* merupakan kemampuan peran humas membangun hubungan yang positif antara lembaga yang diwakilinya dengan publik internal dan eksternal serta berupaya menciptakan saling pengertian, kepercayaan, dukungan, kerja sama dan toleransi antara kedua belah pihak tersebut.

Sedangkan peran sebagai *back up management* merupakan peran humas dalam melaksanakan dukungan manajemen atau menunjang kegiatan lain seperti manajemen promosi, pemasaran, operasional, personalia dan sebagainya untuk mencapai tujuan bersama dalam suatu kerangka tujuan pokok perusahaan/organisasi. Kemudian *good image maker* adalah peran dalam menciptakan citra atau publikasi yang positif merupakan prestasi, reputasi dan sekaligus menjadi tujuan utama bagi aktifitas humas dalam melaksanakan manajemen kehumasan membangun citra atau nama baik lembaga/organisasi dan produk yang diwakilinya.

Public relations memiliki kepentingan pada hubungan antara organisasi-publik yang berkepentingan terhadap sesuatu. *Public relations* dalam melakukan kegiatannya selalu melakukan komunikasi dua arah yang timbal balik dan memberikan masukan-masukan untuk pembuat kebijaksanaan selanjutnya. Keberadaan *public relations* dalam suatu organisasi/perusahaan sangatlah penting karena berdasarkan fungsi dan perannya *public relations* dianggap sebagai jembatan penghubung antara manajemen dan publiknya, seperti halnya apabila dalam suatu lembaga mempunyai hal baru yang perlu disampaikan sebagai informasi. Jadi, peran *public relations* dalam konteks organisasi dengan publik adalah menciptakan suatu hubungan organisasi-publik terkait kepentingan-kepentingan tertentu.

2.2.3 Publik PR

Berbicara mengenai *public relations* tentunya tidak dapat dilepaskan dari bahasan tentang publik organisasi, terutama dalam pembahasan OPR ini yang menjelaskan bahwa seorang *public relations* pasti akan selalu berhubungan dengan pihak-pihak yang mempunyai kaitan kepentingan dengan perusahaan tempatnya bekerja. Untuk itu, bahasan mengenai publik organisasi menjadi penting untuk dimasukkan dalam kerangka pemikiran ini, sekaligus memberikan gambaran tentang publik dari sebuah organisasi.

Pada dasarnya publik merupakan khalayak sasaran komunikasi yang disebut juga *stakeholders*. *Stakeholders* sendiri adalah kelompok yang memiliki kepentingan dengan aktivitas organisasi dan karena memiliki kepentingan, maka kelompok-kelompok tersebut mempengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian sebuah perusahaan. Jika dilihat, kehadiran publik sebuah instansi baik itu internal maupun eksternal sangat penting dan memiliki keterkaitan erat dengan pencapaian keberhasilan instansi. Untuk itu, perlu membina hubungan baik dengan publiknya (Rhenald Kasali, 2003: 81).

Pembagian publik dalam ruang lingkup *public relations* berdasarkan karakteristiknya adalah sebagai berikut: (Rhenald Kasali, 1994: 11)

1. Publik Internal dan Publik Eksternal

Publik internal adalah pihak-pihak yang berada di dalam perusahaan. Misalnya: para karyawan, satpam, supervisor, manajer, para pemegang saham, dan sebagainya. Sedangkan publik eksternal adalah pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan dan berada di luar perusahaan. Misalnya: penyalur, pemasok, bank, pemerintah, komunitas, dan pers.

2. Publik Primer, Sekunder dan Marjinal

Tidak semua elemen *stakeholders* perlu diperhatikan oleh perusahaan. Perusahaan perlu menyusun kerangka prioritas. Yang paling penting dikatakan sebagai publik primer, yang kurang penting dikategorikan sebagai publik sekunder dan publik yang dapat diabaikan adalah publik marjinal. Urutan-urutan dan prioritas publik setiap perusahaan berbeda, sekalipun bergerak dalam industri yang sama.

3. Publik Tradisional dan Publik Masa Depan

Karyawan dan konsumen adalah publik tradisional, sedangkan mahasiswa, peneliti, konsumen potensial, pejabat pemerintah (madya) adalah publik masa depan.

4. *Proponents, Opponents, dan Uncommitted*

Di antara publik terdapat kelompok yang menentang perusahaan (*opponents*), yang memihak (*proponents*), dan ada yang tidak peduli (*uncommitted*). Perusahaan perlu mengenal publik yang berbeda-beda ini agar dapat dengan jernih melihat permasalahan.

5.. *Silent Majority dan Vocal Minority*

Dilihat dari aktivitas publik dalam mengajukan *complaint* atau mendukung perusahaan, dapat dibedakan antara yang vokal (aktif) dan yang *silent* (pasif). Publik penulis di surat kabar umumnya adalah *the vocal minority*, yaitu aktif menyuarakan pendapatnya, namun jumlahnya tak banyak. Sedangkan mayoritas pembaca adalah pasif sehingga tak kelihatan suara atau pendapatnya.

2.2.4 Model Perkembangan Komunikasi Dan Praktek Humas

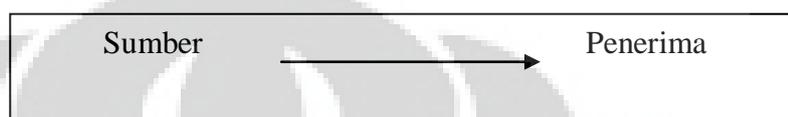
Grunig dan Hunt (1984) dan Cutlip, Centre dan Broom (1994) mencoba menelusuri bentuk awal dari *public relations* dan manajemen komunikasi sejak peradaban kuno di India, *Greece*, dan Roma. Model ini dikemukakan secara sederhana dan diharapkan dapat mewakili kenyataan mengenai berbagai model *public relations*. Keempat model tersebut adalah :

1. *Press Agency/Publicity Model*

Model ini ditujukan untuk kepentingan propaganda. Ini muncul pada akhir 1800an. Model ini menekankan liputan media dari sebuah organisasi atau individu dengan berbagai sarana yang dilakukan, termasuk

penipuan dan tipu daya. Komunikasi dalam model ini hanya bersifat satu arah. Pesan yang dimuat dalam proses tersebut sering kali tidak lengkap dan mengakibatkan hanya sebagian pesan saja yang mengandung kebenaran. *Press Agency* ini sangatlah terpaku pada publisitas yang akhirnya melahirkan ungkapan “*any publicity is good publicity*”. Gambaran modelnya adalah:

Komunikasi dipandang sebagai *telling*, bukan *listening*.

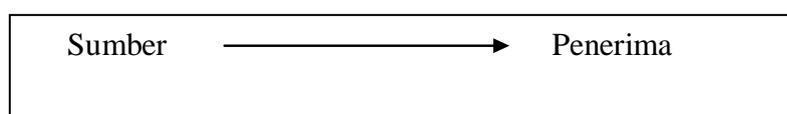


Gambar 2.1 Model *Press Agency/Publicity*

Model ini memperlihatkan praktek *public relations* yang seluruh kegiatannya memiliki tujuan tunggal yaitu untuk mendapatkan publisitas di media massa yang dapat menguntungkan organisasi. Kadang kebenaran informasi yang disampaikan dengan jalan satu arah ini cukup penting selama publik masih mempercayai perusahaan.

2. *Public Information Model*

Model ini muncul pada awal tahun 1900an. Tujuan utama model ini adalah untuk penyebarluasan atau diseminasi informasi. Komunikasi masih tetap satu arah sebagai mana model *Press Agency* dan hanya terfokus kepada output semata. Model ini sudah cenderung menyingkap kejujuran dari informasi yang ada di media. Pada masa model ini, organisasi menjaga hubungan baik dengan media. *Media relations* yang baik ini nantinya akan menghasilkan publisitas yang menyenangkan dalam jangka panjang.

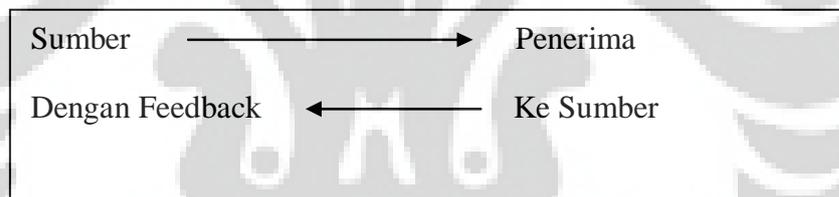


Gambar 2.2 Model *Public Information*

Proses komunikasi yang berlangsung pada model ini cenderung satu arah, model ini berkembang karena adanya reaksi perusahaan perusahaan besar dan pemerintah terhadap pemberitaan di media massa. Pihak manajemen perusahaan menyewa jurnalis untuk dapat membuat *press release* yang berisikan tindakan-tindakan perusahaan. Informasi yang disampaikan tersebut diharapkan dapat diterima dan dipercayai oleh publik.

3. *Two Way Asymmetrical Model*

Model ini muncul sekitar tahun 1920an dan memiliki tujuan untuk melakukan persuasi secara ilmiah. Komunikasi pada model ini telah dilakukan dua arah dengan memuat efek-efek yang berimbang. Pada model ini, komunikator dalam hal ini organisasi melakukan penelitian atau mengumpulkan informasi mengenai target publik sasaran. Kumpulan informasi ini yang nantinya akan menjadi dasar dalam merancang strategi pesan dan penggunaan media yang efektif.



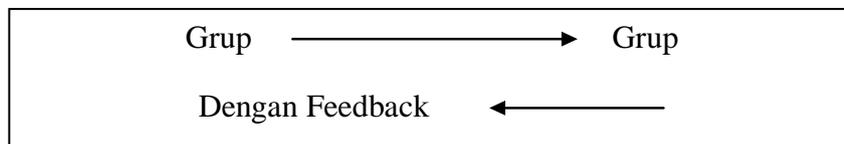
Gambar 2.3 Model *Two Way Asymmetric*

Public relations melakukan penyampaian pesan berdasarkan hasil riset dan strategi ilmiah yang berusaha untuk dapat membujuk publik agar dapat bekerja sama, bersikap dan juga berpikir sebagaimana harapan organisasi. Bisa dikatakan bahwa model ini digunakan untuk mempersuasi dan bahkan memanipulasi publik demi kepentingan organisasi.

4. *Two Way Symmetrical Model*

Model ini bertujuan untuk dapat memperoleh *mutual understanding* antara organisasi dan publik. Pola komunikasi yang

dilakukan bersifat dua arah dengan efek-efek yang cukup seimbang. Model ini muncul pada akhir abad 20.



Gambar 2.4 Model *Two-Way Symmetrical*

Dalam prakteknya, *public relations* melakukan kegiatan berdasarkan penelitian dan menggabungkannya dengan teknik komunikasi agar dapat mengelola konflik dan memperbaiki pemahaman yang telah dimiliki publik. Dalam model ini, humas membuka diri dan membantu wartawan untuk meliput. Dengan adanya keterbukaan maka wartawan mendapatkan informasi yang lebih akurat dan tidak bias. Komunikator dalam model ini menggunakan teknik negosiasi dalam menyampaikan pesan kepada publik sehingga dapat menghasilkan *outcome* yang sama-sama menguntungkan bagi publik dan organisasi.

2.3 Perspektif *Organization-Public Relationship*

2.3.1 *Relationship Management Theory*

Pada penjelasan sebelumnya telah disebutkan bahwa fungsi dan peran *public relations* adalah fungsi manajemen pembentuk hubungan (dapat juga diartikan *relationship*) antara organisasi dengan publiknya. Selama ini, berbagai definisi mengenai *relationship* telah diberikan oleh para ahli. Evans (1994:439-452) mendefinisikan *relationship* sebagai “suatu proses untuk membangun aliansi/persekutuan jangka panjang antara perusahaan dengan klien yang ada saat ini atau yang potensial untuk mencapai tujuan bersama”. Di lain pihak, Thomlison (2000:2-3) mengartikan *relationship* sebagai “sekumpulan ekspektasi/pengharapan yang dimiliki seseorang terhadap perilaku pihak lainnya dengan berlandaskan pada pola interaksi mereka”.

Menurut Berko (1997:448) terdapat berbagai unsur hakiki yang memungkinkan suatu *relationship* bisa terjadi, yaitu ketika:

1. Pihak-pihak yang terlibat menyadari akan pentingnya keberadaan pihak lain dan pihak-pihak tersebut berusaha memperoleh manfaat akibat dari keterlibatan pihak lainnya.
2. Terdapat pertukaran pengaruh antara kedua belah pihak.
3. Diperoleh kesepakatan mengenai bentuk *relationships* seperti apa yang akan diterapkan serta perilaku yang bagaimana yang sesuai untuk dijalankan dalam *relationship* tersebut.

Sementara itu, Coombs (2000:2) menyatakan ada beberapa hal yang dapat menyebabkan tidak dilanjutkannya suatu *relationship*, yaitu saat:

1. Hasil atau *output* dari pelaksanaan *relationship* tersebut cenderung hanya berguna untuk salah satu pihak saja.
2. Pihak-pihak yang terlibat memaknai *relationship* tersebut dalam pengertian yang berbeda.
3. Masing-masing pihak yang terlibat mempunyai ekspektasi atau harapan yang berbeda terhadap pihak lainnya.

Sesungguhnya pelaksanaan konsep *relationship* dalam konteks *public relations* ditujukan bagi segala upaya demi tercapainya pembangunan, pemeliharaan serta pembinaan hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi dengan para *stakeholders*-nya. Perspektif inilah yang dinyatakan sebagai “*relationship management*” oleh Thomlison (2000:178):

“relationship management in a public relations setting implies the development, maintenance, growth, and nurturing of mutually beneficial relationships between organization and their significant publics.” (Relationship management dalam setting public relations berarti pengembangan, pemeliharaan, pertumbuhan dan pembinaan hubungan yang saling menguntungkan antara suatu organisasi dengan khalayak signifikannya.)

Menurut Thomlison, pendorong utama munculnya konsep “*relationship management*” dikarenakan adanya pemahaman di benak para praktisi *public relations* tentang pentingnya terjalin hubungan yang erat dan ikatan yang kuat antara perusahaan/organisasi dengan publik internal dan eksternalnya bagi keefektifan jalannya kegiatan organisasi/perusahaan yang bersangkutan.

Kemudian Bruning dan Ledingham (2000:166) mengemukakan:

“reconceptualizing the practice of public relations present new challenges for practitioners of public relations. The generation of press coverage, as well as message creation, production and dissemination, long the central focus of public relations must be viewed in a new light within the relationship management perspective, a perspective in which these traditional public relations activities are a part of the practice, but are not the defining function.”

(Mengkonpsetualisasikan kembalik praktek public relations membawa tantangan baru bagi para praktisi public relations. Era dari liputan pers, serta penciptaan ,produksi dan penyebaran pesan yang selama in menjadi fokus dari kegiatan public relations harus dipandang dengan cara baru sebagai bagian dari perspektif relationship management, sebuah perspektif dimana aktivitas public relations tradisional menjadi bagian dari praktek public relations, tapi bukan sebagai fungsi yang sesungguhnya mendefinisikan public relations.)

Dari pernyataan diatas dapat diketahui bahwa praktek *public relations* telah mengalami perluasan, dari kegiatan produksi dan penyebaran pesan ke masyarakat menjadi kegiatan yang ditujukan bagi upaya membina dan mempertahankan hubungan yang baik dan menyenangkan antara perusahaan dengan *stakeholdernya*. Bahkan ditegaskan oleh Ledingham dan Bruning (2000) bahwa keberadaan *public relations* tidak akan eksis/berarti apabila tidak terjalin hubungan yang baik diantara perusahaan yang diwakilinya dengan para publik terkait. Menurut mereka, aktivitas *public relations* seperti menghitung banyaknya siaran dan liputan berita di media cetak dan elektronik mengenai kegiatan perusahaan dirasa belum cukup untuk mengukur nilai atau kontribusi *public relations* bagi perusahaan. Aktivitas-aktivitas seperti itu secara khusus hanya mengevaluasi keberhasilan/kegagalan dari suatu program *public relations*. Sedangkan nilai guna *public relations* bagi perusahaan akan dapat diketahui dari terjalinnya hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan para *stakeholdersnya*.

Dari sebab itulah, *“relationship management”* kemudian dianggap sebagai saripati atau inti dari praktek *public relations*. Melalui konsep itulah dijelaskan tentang apa itu *public relations*, aktivitas-aktivitasnya dan kegiatan yang seharusnya dilakukan, fungsinya serta kegunaannya bagi perusahaan.

Relationship Management Theory adalah teori yang mengemukakan bagaimana suatu organisasi harus membangun relasi dengan publiknya.

Tugas *public relations* pada intinya adalah berfokus pada pembentukan relasi dengan publik, dimana suatu organisasi terhubung dengan publiknya sehingga pada akhirnya akan memberikan dampak bagi hubungan tersebut (Stephen Bruning, John A. Ledingham, Cheryl Lesko and T. Dean Thomlison. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 1997: 23).

Teori ini menjelaskan bahwa inti dari *public relations* adalah membentuk proses dua arah yang berkesinambungan dan bersifat resiprokal. Broom dan Dozier menerangkan bahwa teori ini berfungsi untuk menilai dan memahami suatu hubungan serta bagaimana suatu organisasi dan publiknya berhasil mencapai tujuan bersama (Broom and Dozier, 1990:82).

Gagasan mengenai *relationship management theory* ini menggambarkan perubahan fundamental pada fungsi dan tujuan dari *public relations* yang tadinya diukur secara tradisional melalui kuantitas pesan atau pun pemberitaan di media massa menjadi evaluasi berdasarkan kualitas hubungan antara organisasi dan publiknya. *Public relations* sebagai fungsi manajemen juga mengangkat peran *public relations* menjadi pusat perencanaan strategis (Carl H. Botan, Vincent Hazleton:466).

Relationship management theory menggeser fokus *public relations* dari peran komunikator menjadi pembentuk relasi, dengan menggunakan komunikasi sebagai alat untuk memulai, dan menjaga hubungan organisasi dengan publiknya. Teori ini memberikan kerangka untuk melihat nilai komunikasi yang terjadi dapat diukur dari kualitas dari hubungan organisasi dan publik. Teori ini memperkenalkan model komunikasi *organization-public relationship* yang dapat digunakan untuk melihat peran *public relations* dan mengukur kualitas hubungan yang terjadi antar organisasi dengan publiknya.

Ward (1993) menyatakan bahwa terjalinnya hubungan yang baik dengan publik tidak hanya memperbesar dan menambah kesempatan di dalam aspek ekonomi, yaitu untuk menambah profit perusahaan, tapi juga dapat menghemat pengeluaran perusahaan dengan mencegah, meminimalisasi terjadinya konflik dan krisis. Asumsi Ward ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh L. Grunig, J. Grunig dan Dozier (2002) yang menyebutkan bahwa terdapat beberapa manfaat yang bisa dipetik jika *relationship* yang

terjadi antara organisasi dan para publik terkait dapat berlangsung secara harmonis, yakni:

1. *Relationship* dapat mengarah kepada perilaku –bagi para konsumen, investor, pemerintah, komunitas atau khalayak sasaran lainnya– untuk memanfaatkan jasa/produk yang diberikan perusahaan, meskipun perilaku tersebut tidak hanya ditentukan oleh diri mereka sendiri, tapi juga dipengaruhi oleh harga, penampilan, alternatif pilihan dan orang-orang terdekat.
2. *Relationship* mampu menghemat biaya dalam upaya mencegah dan mengatasi krisis, publisitas buruk, isu-isu jelek yang akan memerlukan banyak biaya dalam penyelesaiannya, serta berbagai pelaksanaan peraturan yang bertentangan dengan jalannya organisasi.
3. Hasil dari *good relationship* tidak akan dapat langsung terlihat, meskipun selama bertahun-tahun perusahaan telah banyak mengeluarkan biaya untuk membina hubungan baik dengan para publiknya. Akan tetapi dengan terciptanya *good relationship* akan sangat membantu perusahaan ketika terjadi krisis, boikot atau suatu perkara hukum terhadap perusahaan.

Lebih jauh, menurut Bruning dan Ledingham (1999) penerapan konsep “*relationship management*” ini juga menjadikan praktek *public relations* jauh dari upaya memanipulasi opini publik serta akan semakin mengarah dan berfokus pada usaha pembinaan dan pemeliharaan hubungan yang harmonis antara publik dengan organisasi (*organization-public relationship*).

Mengingat nilai *relationship* yang cukup besar bagi kelangsungan perusahaan, maka perusahaan perlu untuk secara kontinyu dan berkesinambungan merancang dan melaksanakan berbagai program aksi yang dapat menjadi sarana bertemu dan berinteraksi dengan para publiknya. Dengan kata lain, perusahaan juga harus bersedia untuk memberikan waktu

dan sumber daya yang dimilikinya demi memelihara dan meningkatkan kualitas hubungan baik dengan para khalayaknya.

Ditambahkan oleh Guth dan Marsh (2000) bahwa konsep “*relationship management*” akan berhasil dengan baik dan efektif apabila di masing-masing pihak baik perusahaan maupun publiknya mau saling menghargai dan memahami kepentingan pihak lainnya. Tanpa itu, jarak sosial antara pihak-pihak yang terlibat akan semakin lebar serta semakin memperkecil kemungkinan terjadinya hasil/akibat yang saling menguntungkan dari keterlibatan mereka dalam *relationship* tersebut.

Relationship management theory melahirkan konsep *organization-public relationship* yang menjelaskan bagaimana suatu *public relations officer* menjalankan fungsinya sebagai jembatan penghubung antara organisasi dengan publiknya dan menunjukkan kriteria-kriteria hubungan yang berkualitas diantara organisasi dengan publiknya yang pada akhirnya dapat menciptakan hubungan jangka panjang dan menghasilkan keuntungan bersama.

2.3.2 Organization-Public Relationship

Konsep “*organization-public relationship*” dalam praktek *public relations* dibangun berdasarkan model “*two way symmetrical*” dari Grunig, dimana *public relations* dipandang sebagai “suatu proses yang berlangsung secara kontinyu dan melibatkan pertukaran timbal balik antara publik dengan organisasi” (Grunig, 1995:39-51). Untuk menjadi simetris, PR harus mampu menyeimbangkan antara kepentingan perusahaan dengan kepentingan publiknya di dalam suatu lingkungan masyarakat sebagai bagian dari rasa tanggung jawab sosial. Ditambahkan pula bahwa pada akhirnya, hasil atau produk dari penerapan model “*two way symmetrical*” adalah terbentuknya hubungan jangka panjang yang harmonis diantara organisasi dengan *stakeholdersnya*.

Dalam *International Association of Business Communicators (IABC) Excellence Study*, Grunig menyatakan bahwa *public relations* akan dapat meningkatkan keefektifan suatu organisasi ketika ia telah berhasil membangun

hubungan jangka panjang yang harmonis yang dilandasi oleh rasa saling percaya dan saling memahami antara perusahaan dengan para khalayak strategisnya (Grunig, 2001:21). Lebih jauh, dapat pula dikatakan bahwa penerapan dari “*organization-public relationship*” memiliki dampak atau pengaruh yang cukup besar bagi kegagalan atau keberhasilan jalannya perusahaan.

Organization-Public Relationship (OPR) sendiri didefinisikan oleh Ledingham dan Bruning (1998:62):

“the state that exist between an organization and its key public, in which the actions of either entity impact the economic, social, political and/or cultural well being of the other entity.”

Sedangkan Broom, Casey dan Ritchey (2000:18) mengartikan OPR sebagai:

“Organization-public relationships are represented by the patterns of interaction, transaction, exchange, and linkage between an organization and its publics. These relationships have properties that are distinct from the identities, attributes, and perceptions of the individuals and social collectivities in the relationships. Though dynamic in nature, organization-public relationship can be described at a single point in time and tracked over time.”

(Hubungan organisasi publik direpresentasikan dengan pola-pola interaksi, transaksi, pertukaran dan kaitan antara sebuah organisasi dengan publiknya. Hubungan ini mempunyai ciri-ciri yang membedakannya dari identitas, atribut, dan persepsi dari individu dan kolektivitas sosial yang terlibat dalam hubungan tersebut. Walau sifatnya dinamis, hubungan organisasi-publik dapat dijelaskan/dideskripsikan pada suatu waktu tertentu dan dapat ditelusuri keadaannya sepanjang waktu.)

Kemudian Broom menambahkan:

“that relationships consist of the transaction that involve the exchange of resources between organization..... and lead to mutual benefit, as well as mutual achievement (Broom et.all, 2000:91). (Hubungan semacam itu terdiri atas transaksi yang termasuk pertukaran sumber daya antara organisasi.... Dan mengarah kepada tercapainya keuntungan bersama dan juga keberhasilan bersama).

Dari berbagai pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa OPR merupakan suatu proses transaksional berupa pertukaran berbagai sumber daya, kebutuhan dan ekspektasi antara perusahaan dengan publiknya, yang tujuannya lebih kepada untuk memberi nilai tambah (*added value*) dan meningkatkan kualitas diri para publik, jadi bukannya untuk mempengaruhi dan membujuk para publik. Menurut Grunig (2001:21), meskipun terdapat konflik kepentingan antara perusahaan dengan khalayaknya dengan menerapkan konsep OPR akan didapatkan jalan keluar yang mengarah pada tercapainya keseimbangan pemenuhan kebutuhan kedua belah pihak yang akhirnya akan menuju kepada perasaan puas di hati masing-masing pihak. Ledingham dan Bruning kemudian menyatakan bahwa OPR sangat erat kaitannya terhadap kepuasan publik, dan tingkat kepuasan publik dipengaruhi oleh hubungannya dengan perusahaan yang bersangkutan.

Dengan menerapkan konsep OPR, organisasi dan publiknya berusaha menyesuaikan kepentingannya masing-masing agar selaras dan seimbang satu sama lain sehingga tujuan atau keinginan dari masing-masing pihak dapat tercapai. Pada akhirnya, hal ini akan menuju kepada rasa saling pengertian (*mutual understanding*) dan saling menguntungkan (*mutual benefit*) di antara kedua belah pihak tersebut.

“Effectively managing organization-public relationship around common interest and shared goals, over time, results in mutual understanding and benefit for interacting organizations and publics.” (Ledingham, 2003:180). (Memanajemen hubungan organisasi-publik yang berkisar pada usaha mencapai kepentingan dan tujuan bersama secara efektif, lama-kelamaan akan menghasilkan saling pengertian dan rasa saling menguntungkan antara organisasi dengan publik.)

Untuk dapat menciptakan *good relationship*, perusahaan harus mengetahui bahwa publik memiliki berbagai keinginan dan kebutuhan yang diharapkan perusahaan dapat memenuhinya dan melalui *relationship* tersebut kedua belah pihak mendiskusikan berbagai masalah mereka untuk kemudian dicari jalan keluarnya. Jika proses ini dapat berlangsung dengan baik, maka publik akan mengetahui bahwa keterlibatan mereka dalam suatu jalinan *relationship* dengan perusahaan yang bersangkutan ternyata memberikan

keuntungan dan nilai tambah bagi diri mereka (Ledingham dan Bruning, 2000:66). Hal inilah yang kemudian akan mendorong kepada terciptanya *favorable relationship*, yang mana menjadi salah satu faktor kunci keberhasilan perusahaan.

Karena itulah keberhasilan dari pelaksanaan *relationship* antara organisasi dengan publiknya ini tergantung pada kemauan masing-masing pihak untuk menyelaraskan berbagai kepentingannya serta kerjasama dari kedua belah pihak tersebut dalam upaya mencari solusi bagi masalah yang dialami oleh pihak lainnya. Oleh sebab itu, kelangsungan dari OPR ini sangat dipengaruhi oleh sejauh mana tingkat ekspektasi dari masing-masing pihak dapat terpenuhi (Ledingham, 2003:188 dan 195). Sementara itu Guth dan Marsh (2000) menyatakan kesuksesan pelaksanaan OPR ini sangat tergantung pada tingkat penghargaan dari salah satu pihak terhadap pihak lainnya dan sejauh mana masing-masing pihak mau memahami keadaan dan kesulitan-kesulitan yang dialami oleh pihak lainnya. Ditambahkan pula oleh White (2002) bahwa *organization-public relationship* akan tumbuh dan berkembang apabila masing-masing pihak (baik perusahaan dan publik terkait) saling mengerti satu sama lain dan bersedia untuk berkontribusi demi tercapai tujuan bersama yang saling menguntungkan.

Dalam penerapannya, OPR ini menyangkut 2 aspek, yaitu ekonomi dan humanistik. Dari sudut ekonomi, *public relations* harus dapat mewujudkan hal-hal yang menjadi ekspektasi para *stakeholders* sehingga akan tercipta hubungan yang saling mendukung satu sama lain, yaitu antara perusahaan dengan publiknya (Jo & Kim, 2003:203). Sedangkan loyalitas publik terhadap produk dan/atau perusahaan dapat dilihat sebagai salah satu aspek humanistik. Loyalitas merepresentasikan hubungan jangka panjang, saling keterikatan, serta melibatkan respon emosional antara kedua belah pihak, yang pada akhirnya akan mengarah pada terbentuknya pemikiran positif di benak publik terhadap aktivitas yang dilakukan oleh organisasi.

Dengan demikian, *public relations* harus dapat mempertimbangkan kedua aspek tersebut untuk menciptakan *favorable relationship* dengan cara memberikan produk atau pelayanan yang berkualitas kepada publik yang

sedapat mungkin melebihi tingkat ekspektasi mereka dan juga mengembangkan hubungan yang berlandaskan rasa saling percaya dan menghargai kepentingan pihak lain.

Grunig (dalam Ledingham 2003:195) menyebutkan bahwa OPR dapat diklasifikasikan menjadi 2 tipe, yaitu:

1. *Symbolic Relationship*

Organization-public relationship dilihat melalui penyebaran pesan-pesan perusahaan kepada publiknya, melalui berbagai media *public relations*, seperti, *press release, company profile, newsletter, annual report* dan sebagainya. Ditambahkan pula olehnya:

“When symbolic relationships are divorced from behavioral relationships, public relations practitioners reduce public relations to the simplistic notion of image building. Public relations practitioners then offer little of value to the organizations they advise because they suggest that problems in relationships with publics can be solved by using the proper message – disseminated through publicity or media relations- to change an image of organizations” (Grunig, 1993:136).

(Saat hubungan simbolis dipisahkan dari hubungan perilaku, praktisi public relations akan dipisahkan dari hubungan yang berlandaskan pada perilaku, praktisi public relations akan memandang public relations hanya sebagai pembentukan citra belaka sehingga public relations tidak akan banyak membantu organisasi karena dianggap bahwa masalah dalam hubungan dengan publik dapat diselesaikan dengan menggunakan pesan yang tepat yang disebarkan melalui publikasi atau hubungan media untuk mengubah organisasi)

2. *Behavioral Relationship*

Relationship antara organisasi dengan publiknya diwujudkan dalam berbagai kegiatan dan program aksi yang berkesinambungan, yang menunjukkan bahwa organisasi berperilaku baik dan mempunyai rasa kepedulian dan tanggung jawab dalam meningkatkan kualitas diri para publiknya. Dalam konteks ini diperlukan perilaku yang mendukung dari masing-masing demi keberhasilan pelaksanaan hubungan tersebut.

Bagi *public relations*, agar keberadaannya bernilai bagi perusahaan maka ia harus bersedia dan mampu mengerahkan segala upaya dan kemampuannya sebagai kontribusi demi pencapaian berbagai tujuan perusahaan, melalui

pembentukan dan pemeliharaan hubungan *long-term behavioral relationship* antara perusahaan dengan publiknya, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk menyelesaikan berbagai visi dan misinya (Grunig, 1993:136). Lindemann (1999) kemudian menambahkan bahwa karakteristik behavioral jauh lebih penting dibanding komunikasi simbolik, yang terpusat pada aktivitas komunikasi lewat media.

Namun, kemudian Grunig (1993:136) menambahkan *symbolic relationship* dan *behavioral relationship* saling terikat satu sama lain seperti untaian tali tambang. Pada akhirnya, *public relations* harus berusaha keras untuk memadukan kedua jenis *relationship* tersebut dalam pekerjaan mereka demi menjadikan organisasi semakin efektif. *Symbolic relationship* dan *behavioral relationship* akan saling melengkapi, karena kedua-duanya sama-sama penting dan perlu demi berhasilnya pelaksanaan praktek *public relations* (Ledingham, Bruning dan Thomlison:1996).

“If there were no relationships, then public relations would not exist” (Ledingham & Bruning, 2000). Mengacu kepada ungkapan tersebut, dapat dikatakan bahwa kita akan memahami berbagai hal mengenai *public relations* jika kita mengerti tentang nilai/kegunaan dari *relationship*, sebab profesi *public relations* akan selalu berkaitan kepada usaha membangun *good relationship* antara publik dengan perusahaan/organisasi yang diwakilinya. Karena itu, kita akan dapat mengetahui nilai/manfaat dari keberadaan *public relations* dengan cara mengukur kualitas *relationship* yang terjadi antara perusahaan dengan publiknya (L. Grunig, J.Grunig & Ehling, 1995:65)

2.3.2.1 Cara Pembinaan Hubungan dalam *Organization-Public Relationship*

Dalam membina suatu *relationship* dengan publik strategisnya, *public relations* memerlukan strategi pemeliharaan hubungan yang tepat. Menurut Grunig and Huang (2000), strategi pembinaan tersebut terbagi ke dalam dua jenis, yaitu strategi pembinaan hubungan yang simetris dan asimetris.

1. Strategi Pembinaan Hubungan yang Simetris

a. *Access*

Access merupakan salah satu strategi dimana seorang *public relations* suatu organisasi menyediakan kemudahan akses bagi publik terhadap informasi menyangkut organisasi tersebut.

b. *Openness*

Keterbukaan merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam strategi komunikasi *public relations*. Keterbukaan menyangkut keinginan untuk mengajak pihak lain untuk melakukan diskusi langsung mengenai hubungan yang sedang dijalin. Walaupun keterbukaan bukanlah hal yang menjamin kualitas hubungan menjadi bagus, tapi dari sinilah informasi-informasi yang dibutuhkan oleh masing-masing pihak dapat terpenuhi satu sama lain.

c. *Positivity*

Strategi ini merupakan strategi dimana suatu organisasi atau perusahaan melakukan apapun yang dibutuhkan untuk membuat publiknya merasa senang terlibat di dalam hubungan tersebut. Sikap *positivity* dapat ditunjukkan melalui bentuk perilaku yang sopan, menyenangkan dan menghindari diri untuk mengkritik pihak lain (Grunig and Huang, 2000). Sikap positif merupakan perwujudan nyata dari suatu pikiran terutama memperhatikan hal-hal yang baik. Sikap positif merupakan keadaan jiwa seseorang yang dipertahankan melalui usaha-usaha yang sadar bila sesuatu terjadi pada dirinya supaya tidak membelokkan fokus mental seseorang pada yang negatif. Sikap positif terlihat pada suasana jiwa yang mengutamakan kegiatan kreatif dari pada kegiatan yang menjemukan, kegembiraan dari pada kesedihan, optimisme dari pada pesimisme.

d. *Networking*

Strategi *networking* menunjukkan bahwa suatu organisasi melakukan upaya nyata yang bertujuan untuk membangun jaringan dan koalisi

dengan grup yang sama dengan publiknya. *Networking* adalah katalis di dalam suatu hubungan dan bentuknya dapat dilihat dengan pengadaan kegiatan-kegiatan yang bertujuan memperluas atau meningkatkan kualitas hubungan tersebut.

e. Assurance of Legitimacy

Strategi ini adalah strategi penegasan kekuasaan di dalam suatu hubungan. Kekuasaan disini bisa mengandung arti kedudukan satu pihak lebih tinggi dari pihak lainnya atau kedudukan antara pihak-pihak yang menjalin hubungan setara satu sama lain.

f. Sharing Task

Strategi ini menunjukkan bahwa organisasi/perusahaan dan publiknya bekerja sama memecahkan masalah yang terjadi di dalam hubungan tersebut, seperti memecahkan berbagai isu dan krisis, pencapaian keuntungan, dan lain-lain. Permasalahan ini menyinggung kepentingan masing-masing pihak yang berhubungan.

2. Strategi Pembinaan Hubungan yang Asimetris

a. Distributive

Strategi ini berdasarkan penyelesaian konflik yang terjadi, strategi ini termasuk ke dalam strategi asimetris karena ketidakseimbangan dalam suatu hubungan. Dalam menghadapi masalah, satu pihak akan mencari situasi yang menguntungkan organisasinya dengan cara memaksimalkan keuntungan dan meminimalisir kerugian yang akan diperoleh. Prinsip strategi ini adalah *win-lose situation*. Strategi ini seolah-olah menggambarkan bahwa satu pihak akan menjatuhkan pihak lain dalam suatu pembinaan hubungan.

b. Dual Concern

Strategi *dual concern* merupakan kebalikan dari strategi *distributive* dimana strategi ini memperhatikan faktor keseimbangan kepentingan

antara organisasi dengan publiknya. Prinsipnya adalah *win-win solution* dimana baik organisasi dan publiknya bekerja sama secara damai memenuhi kebutuhannya sehingga tercipta hubungan yang saling menguntungkan kedua pihak.

2.3.2.2 Karakteristik Hasil *Organization-Public Relationship*

Setelah pembahasan mengenai strategi komunikasi yang digunakan dalam pembinaan hubungan, tentunya tanggapan publik terhadap hubungan yang terjalin sangat penting. Penilaian ini dapat menentukan kualitas hubungan yang terjalin. Penilaian terhadap kualitas hubungan yang terjadi antara perusahaan dengan publiknya menurut Dr. Linda Childers Hon dan Dr. James E.Grunig merujuk pada penilaian terhadap tingkat *trust*, *control mutuality*, *communal relationship* dan *exchange relationship*, *commitment* dan *satisfaction* yang dirasakan oleh salah satu pihak terhadap pihak lainnya.

1. *Control Mutuality*

Control mutuality mengacu pada hal pembagian kontrol diantara masing-masing pihak yang terlibat dalam suatu *relationship*. Menurut Stafford dan Canary (1991:224) *control mutuality* adalah derajat dimana setiap pihak setuju tentang pihak mana yang harus memutuskan hal-hal yang menjadi tujuan *relationship* dan perilaku yang bagaimana yang harus dijalankan oleh setiap pihak dalam relasi tersebut. Pandangan ini secara lebih jauh juga menekankan apakah salah satu pihak atau keduanya dapat saling mempengaruhi satu sama lain, serta apakah setiap pihak yang terlibat dalam jalinan hubungan tersebut setuju terhadap besarnya kekuasaan (*power*) yang diterapkan oleh salah satu pihak terhadap pihak lainnya.

Hon dan J.Grunig (1999) menyatakan bahwa *control mutuality* adalah keadaan dimana pihak-pihak yang terlibat menyetujui proses pelaksanaan kontrol dalam *relationship* tersebut, terutama berkenaan dengan siapa yang akan mengontrol dan dikontrol serta bagaimana prosedur pengontrolan dilakukan. Konsep ini terutama berkaitan erat dengan proses pengambilan

keputusan, yakni apakah aspirasi dari masing-masing pihak didengar dan diperhatikan untuk kemudian dijadikan sebagai masukan dalam mengambil keputusan.

Menurut Ferguson (1984:20) *control mutuality* mengacu kepada seberapa besarnya kontrol yang diyakini dan dimiliki oleh masing-masing pihak, bagaimana kekuasaan (*power*) didistribusikan antara pihak satu dengan pihak lainnya, dan apakah masing-masing pihak yang terlibat dalam *relationship* tersebut percaya bahwa mereka dapat saling berbagi tujuan, serta apakah dalam *relationship* tersebut terdapat rasa saling pengertian dan persetujuan bersama yang selanjutnya akan mengarah kepada kesepakatan bersama.

Lebih jauh, Grunig (1992:564) mengemukakan *control mutuality* erat kaitannya dengan penggunaan kekuasaan secara simetris dan asimetris. Jika organisasi menggunakan *power* yang dimilikinya secara asimetris, maka ia akan terus mencoba untuk mengontrol dan membuat publik bergantung padanya. Sedangkan kekuasaan (*power*) dikatakan digunakan secara simetris, jika terjadi kolaborasi dari masing-masing pihak yang terlibat dalam rangka meningkatkan pengaruh yang dimiliki oleh masing-masing pihak demi terciptanya keuntungan bersama secara seimbang dan selaras.

Meskipun ketidakseimbangan *power* adalah hal yang lumrah dalam hubungan antara publik dengan organisasi, namun *relationship* yang paling stabil dan positif akan dapat terjadi jikalau setiap pihak yang terlibat dapat saling mengontrol satu sama lain (Grunig & Grunig, 2001). Di lain pihak, suatu *relationship* juga dapat menjadi semakin mantap dan kuat jika pihak-pihak yang terlibat merasa puas terhadap besarnya kontrol yang mereka miliki, meskipun besarnya kontrol antara yang satu dengan yang lain tidaklah seimbang. Pada dasarnya, *control mutuality* menekankan pada tercapainya kesimbangan *power* diantara kedua belah pihak atau meskipun bila *power* tidak didistribusikan secara seimbang, maka dapat diterapkan norma-norma timbal balik (resiproksitas) yang akan mengarah pada tercapainya hubungan yang harmonis (Grunig & Huang, 2000:43).

2. *Trust*

Suatu reputasi yang terpercaya amat penting dalam mempengaruhi sikap publik terhadap isu-isu, jasa dan produk yang berkenaan dengan perusahaan. Dalam literatur *public relations*, “*trust*” dan “*credibility*” merupakan komponen penting untuk menjaga eksistensi perusahaan (Vercic dan J. Grunig, 1999). *Trust* bukan merupakan sesuatu yang terberi, akan tetapi menjadi suatu hal yang harus didapatkan oleh setiap pihak yang sedang menjalin hubungan.

Parks, Henager dan Scamahorn (1996) mendefinisikan *trust* sebagai bentuk keyakinan/kepercayaan bahwa pihak lain tidak akan mengeksploitasi niat baik yang dimiliki oleh satu pihak yang ingin menjalin suatu hubungan. *Trust* juga mengindikasikan kemauan salah satu pihak untuk menerima segala bentuk resiko yang mungkin terjadi akibat terjalinnya hubungan tersebut, hal ini dikarenakan pihak lain diterima dan dianggap sebagai pihak yang berperilaku baik dan jujur. *Trust* juga terkait erat dengan ucapan dan perilaku yang konsisten dari salah satu terhadap pihak lainnya. Apabila publik dan organisasi/perusahaan saling berperilaku jujur satu sama lain, akan semakin mengarah pada tercapainya solusi yang saling menguntungkan kedua belah pihak (*mutually beneficial solutions*).

Dikatakan oleh Hon dan J. Grunig (1999:19) bahwa *trust* merupakan perasaan dimana pihak-pihak yang terlibat merasa saling percaya satu sama lain serta punya keinginan untuk membuka dirinya kepada pihak lain. Menurut Shawn (1997), *trust* didefinisikan sebagai keyakinan yang kita berikan kepada orang yang kita rasa dapat memenuhi harapan kita mengenai diri orang tersebut (Tubbs & Moss, 2003:233). Dari pandangan ini, kepercayaan dimulai ketika kita mempercayai karakter atau kemampuan pihak lain dalam memenuhi pengharapan dan harapan-harapan positif kita mengenai dirinya. Kita dapat mempercayai pihak lain ketika kita menilai ia memiliki kemampuan untuk memenuhi kebutuhan kita.

Pada akhirnya dalam konteks *organization-public relationship (OPR)* Hon dan Grunig (1999:2-3) secara khusus mengartikan *trust* sebagai keterandalan organisasi dalam melaksanakan:

- *Integrity* : keyakinan dari publik bahwa organisasi atau perusahaan tersebut beroperasi secara terbuka dan jujur.
- *Dependable* : keyakinan dari publik bahwa organisasi atau perusahaan tersebut akan benar-benar melakukan berbagai hal yang dikatakan akan dilakukannya.
- *Competence* : keyakinan dari publik bahwa organisasi atau perusahaan tersebut sungguh-sungguh mampu (kompeten) dalam melaksanakan berbagai hal yang dikatakan akan dilaksanakannya.

3. *Commitment*

Bagi Hon dan Grunig (1999:20), *commitment* mengacu pada kerelaan para masing-masing pihak untuk melanjutkan *relationship*nya dengan pihak lain yang bersangkutan. Dalam level ini dapat dikatakan bahwa baik organisasi atau pun publiknya merasa rela dan ikhlas untuk mengeluarkan energi dan berbagai sumber daya yang mereka miliki demi *relationship* tersebut karena mereka beranggapan bahwa *relationship* tersebut amat penting dan berguna bagi dirinya, sehingga layak untuk terus dibina dan dikembangkan. Karena itu, *commitment* dapat pula diartikan sebagai suatu keputusan atau kerelaan dari masing-masing pihak untuk melanjutkan atau menghentikan hubungan yang telah terjalin.

Dalam pengertian yang hampir sama, Grunig dan Huang (2000:46) mengartikan *commitment* sebagai keinginan setiap pihak untuk melanjutkan *relationship* serta memberikan segala daya dan upaya demi terbinanya *relationship* tersebut ke arah yang lebih baik. Hal ini terjadi karena mereka meyakini tujuan dan *value* dari *relationship* tersebut bagi diri mereka. Meyer dan Allen (1984: 375) mengklasifikasikan *commitment* menjadi 2 dimensi yakni 1) *continuance commitment* yang mengacu pada komitmen untuk melanjutkan hubungan tersebut yang merupakan sebuah bentuk dari aksi atau tindakan; 2) *affective commitment* yang merupakan

orientasi emosional atau keterikatan perasaan yang dirasakan oleh masing-masing pihak terhadap pihak lainnya yang terlibat dalam jalinan *relationship* tersebut.

Moorman dan Zaltman (1992:316) mendefinisikan *commitment* sebagai keinginan yang ikhlas dari masing-masing pihak untuk membina dan memelihara hubungan yang bernilai. *Commitment* dapat pula diartikan sebagai janji baik secara implisit ataupun eksplisit dalam hal kontinuitas hubungan diantara pihak-pihak yang terlibat (Dwyer & Oh, 1987).

Sementara itu, Morgan bersama Hunt (1994: 23) menjelaskan *commitment* sebagai suatu keadaan dimana setiap pihak yang terlibat merasa yakin dan percaya bahwa hubungannya dengan pihak lain begitu penting sehingga tidak masalah untuk mencurahkan segala upaya secara maksimal demi memelihara dan menjamin bahwa *relationship* tersebut akan berlangsung dalam jangka waktu yang panjang.

4. Exchange Relationship dan Communal Relationship

Exchange relationship adalah suatu konsep yang menjelaskan bahwa di dalam suatu hubungan terdapat satu pihak yang memberikan manfaat kepada pihak lainnya karena pihak lain tersebut memberikan keuntungan di masa lalu atau diharapkan memberikan keuntungan di masa depan. Di dalam faktor ini satu pihak memberikan manfaat karena berharap mendapatkan manfaat yang sesuai dari pihak lainnya.

Sedangkan *communal relationship* adalah suatu konsep yang mengacu pada setiap benefit yang diberikan pada pihak lain karena didasari rasa kepedulian salah satu pihak terhadap kebutuhan dan kepentingan pihak lain. *Communal relationship* ini berfokus pada rasa saling mendukung dan bekerja sama antara pihak-pihak yang terlibat dalam suatu hubungan, serta mengindikasikan adanya rasa tidak mementingkan kepentingan diri sendiri.

Menurut Hon dan Grunig (1999:20) *communal relationship* berarti kedua belah pihak atau salah satu pihak memberikan manfaat kepada pihak lainnya karena mereka peduli terhadap tingkat kesejahteraan pihak

lain tersebut- bahkan meski pihak yang memberikan manfaat (benefit) mungkin saja tidak mendapatkan imbalan atas apa yang telah dilakukannya. Dapat dikatakan pula bahwa *communal relationship* ini merupakan perwujudan rasa tanggung jawab dan kewajiban dari salah satu pihak untuk merespon secara positif akan kebutuhan dan kepentingan pihak lain. *Communal relationship* ini lebih ditujukan kepada organisasi/perusahaan untuk melakukannya karena kapabilitas dan skalanya yang lebih besar dibanding publik.

Menurut Grunig (2001), *communal relationship* penting sifatnya jika organisasi ingin menunjukkan perilaku yang baik di mata masyarakat, yaitu dengan kesediaan ikut memikul tanggung jawab sosial (CSR) dan memberikan nilai tambah (*added value*) pada publiknya dan pada masyarakat secara umum. Donaldson (1989) menyatakan bahwa *Corporate Social Responsibility* dalam tingkat minimal terwujud pada upaya perusahaan untuk ditujukan untuk memenuhi berbagai kebutuhan dan kepentingan para konsumennya dan para karyawan perusahaan sehingga mereka dapat meningkatkan kesejahteraan dan taraf hidupnya. Sedangkan pada tingkat maksimal, CSR dapat diwujudkan melalui keikutsertaan perusahaan dalam pelaksanaan berbagai program kepentingan negara seperti pencegahan perang, pendidikan bagi anak-anak jalanan dan program lingkungan sehat dan sebagainya.

5. *Satisfaction*

Satisfaction atau kepuasan yang dirasakan oleh khalayak amat penting dipahami untuk mengetahui kualitas hubungan yang terjadi antara suatu perusahaan/organisasi dengan khalayak yang bersangkutan. *Satisfaction* menekankan pada aspek afeksi dan emosi, terutama apakah setiap pihak merasa puas dan bahagia akan jalinan sebuah hubungan. Hecht (1978) mengkonseptualisasikan *satisfaction* sebagai bentuk respon afeksi yang *favorable* terhadap berbagai ekspektasi positif yang dikembangkan dalam suatu situasi tertentu. Dalam *Social Exchange Theory*, Stafford dan Canary (1991:225) mengindikasikan bahwa jalinan

hubungan yang memuaskan adalah bentuk hubungan dimana pertukaran penghargaan (*rewards*) antara masing-masing pihak besarnya seimbang atau meskipun pemberian *rewards* tersebut menuntut biaya besar, namun hal tersebut mendatangkan lebih banyak keuntungan dibanding besarnya biaya yang harus dikeluarkan.

Rewards dapat dilihat sebagai hal-hal baik yang bersifat fisik maupun psikologis yang diterima oleh salah satu pihak dari pihak lainnya yang terlibat dalam *relationship* tersebut. Sedangkan *cost* dapat dipandang sebagai sumber daya fisik maupun psikologis yang dikeluarkan oleh masing-masing pihak demi tercapainya suatu *good relationship*. Berdasarkan pengertian diatas, teori pertukaran sosial menyatakan bahwa suatu jalinan hubungan akan semakin berkembang bila jumlah *rewards* yang didapat oleh masing-masing pihak jauh melebihi jumlah *cost* yang harus dikeluarkan. Sebaliknya suatu hubungan akan terhenti bila besarnya *cost* yang harus dikeluarkan oleh masing-masing pihak tidak seimbang dan jumlahnya jauh melebihi *rewards* yang diperoleh. Pada dasarnya *rewards* yang diterima oleh setiap pihak yang terlibat dalam suatu *relationship* akan mendatangkan kepuasan di hati pihak yang bersangkutan.

Setiap individu atau pihak yang memasuki suatu jalinan hubungan memiliki standar masing-masing mengenai perilaku yang diharapkan dilakukan oleh pihak lainnya yang terlibat dalam *relationship* tersebut. Masing-masing pihak mempunyai ekspektasi tersendiri tentang *cost* dan *rewards* yang akan didapat akibat keterlibatan mereka dalam *relationship* tersebut. Dan ketika standar tersebut terpenuhi atau jauh melebihi ekspektasinya, maka hampir dapat dipastikan bahwa pihak yang bersangkutan akan merasa puas dan bahagia atas keikutsertaan mereka dalam hubungan tersebut.

Dalam konteks *organization-public relationship*, Hon bersama Grunig (1999) menyebutkan bahwa tingkat kepuasan bergantung pada perbandingan antara ekspektasi dan performa aktual. Jika performa aktual seperti produk atau jasa yang diberikan oleh organisasi/perusahaan melebihi tingkat ekspektasi para publiknya, maka publik akan merasa puas

dengan jalinan hubungan dengan perusahaan tersebut. Sebaliknya, jika performa dari produk dan jasa yang diberikan perusahaan lebih rendah atau kurang memenuhi ekspektasi publik, maka publik cenderung merasa tidak puas akan keterlibatan mereka dalam jalinan hubungan tersebut. Karena itu dikatakan pula oleh mereka bahwa *satisfaction* merupakan keadaan dimana setiap pihak merasa senang akan keberadaan pihak lain, dikarenakan berbagai ekspektasi positif yang ada dalam *relationship* tersebut terus dikembangkan. Dan organisasi/perusahaan harus dapat berusaha untuk memenuhi ekspektasi para *stakeholders*nya demi meningkatkan kualitas dan menjaga keberlangsungan hubungan baik dalam jangka waktu panjang.

Berdasarkan teori dan konsep yang telah dijelaskan diatas, penelitian ini mengungkap konsep *organization-public relationship*. Bagaimana suatu organisasi mulai membina hubungan dengan publiknya dan memelihara hubungan tersebut. Disini juga ingin dilihat bahwa peran sentral *public relations* sebagai pihak pembina hubungan, yang menjadi jembatan organisasi dan publiknya, perantara penyampaian informasi, dan kegiatan lainnya yang dapat membantu meningkatkan kualitas hubungan.

BAB III METODOLOGI

3.1. Paradigma Penelitian

Paradigma yang digunakan di dalam penelitian ini adalah paradigma post positivisme. Paradigma post positivisme merupakan perkembangan dari paradigma positivis yang memprediksi pola umum dan bersifat objektif. Namun, pada paradigma post positivisme peneliti tidak mengabaikan subyektifitas yang ditemukan dalam objek penelitian (Creswell, 2002:30).

Guba (1990:20) menjelaskan Postpositivisme sebagai berikut: *“Postpositivism is best characterized as modified version of positivism. Having assessed the damage that positivism has occured, postpositivists struggle to limited that damage as well as to adjust to it. Prediction and control continue to be the aim.”*

Kutipan tersebut mempunyai arti postpositivisme mempunyai ciri utama sebagai suatu modifikasi dari positivisme. Melihat banyaknya kekurangan pada positivisme menyebabkan para pendukung postpositivisme berupaya memperkecil kelemahan tersebut dan menyesuaikannya. Prediksi dan kontrol tetap menjadi tujuan dari postpositivisme tersebut.

Paradigma post positivisme adalah paradigma yang mempertahankan filsafat deterministik dimana sebab-sebab (faktor kausatif) sangat mungkin menentukan akibat atau hasil akhir dari fenomena sosial, namun pembuktian kausalitas dengan kepastian yang mutlak dalam menjelaskan fenomena sosial adalah tidak mungkin (Creswell, 2010:9). Salim (2001:40) menjelaskan postpositivisme sebagai aliran yang ingin memperbaiki kelemahan-kelemahan positivisme yang hanya mengandalkan kemampuan pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti. Secara ontologi aliran ini bersifat *critical realism* yang memandang bahwa realitas memang ada dalam kenyataan sesuai dengan hukum alam, tetapi suatu hal, yang mustahil bila suatu realitas dapat dilihat secara benar oleh manusia (peneliti).

Pengetahuan yang diperoleh melalui paradigma ini didasarkan pada observasi dan pengujian yang sangat cermat terhadap realitas objektif fenomena sosial yang ada. Realitas objektif dalam hal ini berusaha melihat dan menyajikan kebenaran yang sesuai dengan persepsi individu yang berada dalam fenomena sosial.

3.2. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan di dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif merupakan pendekatan yang digunakan untuk mengkaji dan membahas realita yang terjadi dalam kehidupan yang mungkin tidak terepresentasikan dengan angka-angka. Pendekatan kualitatif lebih dipahami sebagai pengembang data. Sehingga ketika suatu data dikembangkan lebih lanjut, akan memungkinkan untuk melihat aspek-aspek kunci dari kasus yang dibahas menjadi lebih jelas. Pendekatan kualitatif adalah istilah untuk mendeskripsikan pekerjaan yang peneliti lakukan dalam memformulasikan interpretasi subyek studi mereka dan memberikan representasi dari interpretasi ini dengan tujuan untuk menambah badan pengetahuan (Baker & Hart, 2008: 157).

Pendekatan kualitatif melukiskan kejadian atau realitas sosial dari sudut pandang subjek bukan dari sudut pandang peneliti sebagai pengamat. Hal-hal yang diteliti meliputi perilaku, perasaan, dan emosi dari subjek penelitian. Untuk mendapatkan pemahaman otentik, pengamatan dan wawancara mendalam dengan pertanyaan-pertanyaan terbuka dianggap sesuai dan potensial dengan tujuan penelitian tersebut (Mulyana, 2001; 156).

Pendekatan kualitatif merupakan pendekatan penelitian yang diterapkan dalam penelitian ini karena pendekatan ini membantu peneliti untuk menggali lebih dalam suatu bentuk hubungan *organization-public relationships* yang terjadi antara PT. Angkasa Pura II dengan maskapai penerbangan. Peneliti ingin melihat bagaimana pelaksanaan *organization-public relationships* yang dilakukan *public relations* dalam membina dan memelihara hubungan yang baik dengan maskapai penerbangan.

3.3. Sifat Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif, yaitu menyajikan gambaran lengkap mengenai setting sosial dan hubungan-hubungan yang terdapat dalam penelitian. Di dalam penelitian deskriptif peneliti memulai penelitiannya dengan menentukan subjek dengan baik untuk dideskripsikan secara akurat. Penelitian deskripsi berfokus pada pertanyaan *how* dan *who* (Neuman, 2006: 35).

Neuman (2006) dalam bukunya *Social Research Methods* mengungkapkan beberapa tujuan dari penelitian deskriptif, yaitu:

1. Menghasilkan gambaran data yang akurat dan detail.
2. Menghasilkan data baru yang berbeda dengan data sebelumnya.
3. Menciptakan seperangkat kategorisasi atau klasifikasi.
4. Menggambarkan dan mendokumentasikan mekanisme sebuah proses atau hubungan kausal.
5. Menjelaskan tahapan-tahapan atau seperangkat tatanan.
6. Melaporkan latar belakang suatu situasi.

Penelitian yang bersifat deskriptif ditujukan untuk mengumpulkan informasi aktual secara rinci yang melukiskan gejala yang ada, mengidentifikasi masalah-masalah dan praktek-praktek yang berlaku, membuat perbandingan atau evaluasi, menentukan apa yang dilakukan orang lain dalam menghadapi masalah yang sama dan belajar dari pengalaman mereka untuk mendapatkan rencana pada waktu yang akan datang (Jalaludin Rakhmat, 1999:24)

3.4. Strategi Penelitian

Strategi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *case study*. *Case study* atau studi kasus merupakan strategi penelitian dimana didalamnya peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses atau sekelompok individu. Stake menyebutkan bahwa kasus-kasus dibatasi oleh waktu dan aktivitas, dan peneliti mengumpulkan informasi secara lengkap dengan menggunakan berbagai prosedur

pengumpulan data berdasarkan waktu yang telah ditentukan (Creswell, 2010:20).

Pada intinya studi kasus merupakan pengujian intensif dengan menggunakan berbagai sumber bukti terhadap satu entitas tunggal yang dibatasi oleh ruang dan waktu (Daymon dan Holloway,2008:162). Tujuan dari studi kasus adalah meningkatkan pengetahuan mengenai peristiwa-peristiwa komunikasi yang nyata. Penelitian studi kasus memungkinkan untuk mengumpulkan informasi yang detail dan kaya, menyoroti berbagai faktor yang mengatur komunikasi dalam situasi tertentu, melukiskan keunikannya serta mencoba menawarkan pemahaman-pemahaman mendalam yang mempunyai relevansi lebih luas.

Penelitian ini menggunakan *single case study* yang dirancang untuk melakukan eksplorasi mendalam mengenai suatu kejadian tertentu dari sebuah fenomena. Peneliti menunjukkan ketertarikan pada sejumlah kecil hal yang diinvestigasi secara mendalam pada satu poin tunggal pada suatu waktu (Daymon dan Holloway,2008:166).

3.5. Metode Pengumpulan Data

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari objek penelitian perorangan, kelompok maupun organisasi (Ruslan, 2005:29). Metode yang digunakan dalam mengumpulkan data primer adalah *in-depth interview* atau wawancara mendalam. Wawancara dapat diartikan sebagai cara yang digunakan untuk mendapatkan informasi dari responden dengan cara bertanya langsung secara bertatap muka agar mendapatkan data yang lengkap dan mendalam (Ardiyanto, 2010:178).

Metode wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur. Pada metode wawancara semi terstruktur peneliti membuat pertanyaan-pertanyaan dalam bentuk panduan wawancara dengan fokus pada permasalahan atau topik yang akan dibahas, namun pertanyaan-pertanyaan tersebut bisa saja berkembang pada saat berlangsung. Dalam mengajukan pertanyaan, urutan

pertanyaan tidaklah sama untuk tiap informan. Hal ini dikarenakan pengajuan pertanyaan disesuaikan dengan proses wawancara dan tanggapan tiap-tiap individu. Panduan wawancara yang telah dibuat memungkinkan peneliti untuk mengembangkan pertanyaan sebelum proses wawancara berlangsung, kemudian memutuskan sendiri isu manakah yang akan ditindaklanjuti (Daymon dan Holloway,2008:266).

b. Data Sekunder

Metode pengumpulan data sekunder dilakukan dengan menggunakan observasi dan studi dokumentasi. Observasi merupakan cara lain yang digunakan peneliti untuk mendapatkan informasi. Melalui metode observasi data yang dikumpulkan umumnya tidak terdistorsi, lebih akurat, dan rinci serta bebas dari respon bias. Observasi menuntut adanya catatan pengamatan dari peneliti terhadap objek penelitiannya (Husein Umar, 2002:90). Observasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi tanpa peran serta. Jadi peneliti hanya menjalankan satu fungsi, yaitu mengamati tanpa ada partisipasi dalam fenomena sosial yang diteliti.

Sedangkan studi dokumentasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode pengumpulan data-data yang sesuai dengan penelitian dari berbagai sumber yang ada. Sumber dokumentasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah publikasi, dan informasi yang peneliti dapatkan melalui organisasi serta jurnal-jurnal dan buku-buku yang sesuai. Studi dokumentasi ini dilakukan sepanjang penelitian baik sebelum, saat dan setelah turun lapangan. Informasi yang diperoleh bermanfaat untuk menjadi penguat dan acuan penelitian.

3.6. Metode Pemilihan Informan

Metode pemilihan informan menggunakan metode *purposive sampling*. Kekuatan dari *purposive sampling* adalah pemilihan informan yang kaya informasi sehingga bisa digali lebih dalam (Patton, 1990:238).

Metode ini tidak mementingkan ukuran jumlah informan 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 (Patton, 2001:67).

Informan yang dipilih adalah informan yang dapat memberikan informasi lebih kaya dan mendalam, sesuai dengan kebutuhan penelitian. Dalam penelitian ini, informan terdiri dari pihak-pihak yang dianggap mempunyai hubungan dengan permasalahan ini, yaitu pihak PT.Angkasa Pura II dan maskapai penerbangan. Secara rinci informan-informan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Nama : IKFU (Informan 1)
Jabatan : Manajer Humas PT Angkasa Pura II
Pendidikan : S1 Akuntansi dan S2 *Human Resources*

2. Nama : S (Informan 2)
Jabatan : *Public Relations* Maskapai X
Pendidikan :S1 Administrasi Niaga dan S2 Manajemen Transportasi Udara

3. Nama : HI (Informan 3)
Jabatan :*General Affairs & Public Relations Corporate* Maskapai Y
Pendidikan : Sarjana Muda Hubungan Internasional

4. Nama : RW dan FK (Informan 4)
Jabatan :*Public Relations* dan *Government Relations* Maskapai Z
Pendidikan : D3 Design Grafis

5. Nama : EH
Jabatan : Wartawan
Pendidikan : S1 Ilmu Komunikasi

3.7. Metode Analisis Data

Analisis data di dalam sebuah penelitian berfungsi untuk memahami objek penelitian dan fenomena yang diteliti. Moleong (2004) mendefinisikan analisis data sebagai proses pengorganisasian dan pengurutan data ke dalam pola, kategori dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan data.

Metode analisis yang peneliti gunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis ilustratif. Menurut Neuman (2006:469) metode analisis ilustratif merupakan metode analisis yang menggunakan bukti-bukti empiris untuk menjelaskan atau membongkar teori. Peneliti mengaplikasikan teori-teori untuk mengkonkritkan situasi sosial atau mengorganisasikan data berdasarkan teori sebelumnya. Teori-teori sebelumnya ini menyediakan ruang kosong (*empty boxes*) sehingga peneliti harus melihat apakah bukti-bukti empiris yang ditemukan dapat mengisi ruang kosong tersebut. Bukti-bukti yang menempati ruang kosong tersebut dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak teori yang digunakan dimana bukti tersebut dapat bermanfaat untuk menginterpretasi fenomena sosial yang ada.

3.8. Kriteria Kualitas Penelitian

Pada penelitian kualitatif terdapat beberapa kriteria yang menunjukkan kualitas dari suatu penelitian. Penelitian yang baik dicirikan oleh otentisitas (*authenticity*) dan keterpercayaan (*trustworthiness*) yang merupakan konsep sentral bagi keseluruhan proses penelitian.

Otentisitas merupakan suatu kriteria dimana strategi yang digunakan di dalam suatu penelitian memang sesuai untuk pelaporan gagasan para informan yang sesungguhnya (*true reporting*). Ketika penelitian tersebut dilaksanakan secara *fair* dan membantu partisipan serta kelompok sejenis untuk memahami dunia mereka (Daymon dan Holloway, 2008:144).

Sedangkan kriteria keterpercayaan (*trustworthiness*) memiliki kriteria-kriteria lainnya untuk mengukur lebih dalam keterpercayaan yang dimaksud. Kriteria-kriteria tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Credibility*

Menurut Lincoln dan Guba (1998) kriteria kredibilitas merupakan kriteria yang menunjukkan validitas internal. Penelitian akan bersifat kredibel jika orang-orang yang terlibat mengakui kebenaran temuan-temuan penelitian dalam konteks sosialnya sendiri.

2. *Transferability*

Kriteria *transferability* menggantikan istilah validitas eksternal dan mendekati gagasan generalisasi berdasarkan teori. Banyak dari penelitian kualitatif menggunakan sampel skala kecil atau studi kasus tunggal sehingga peneliti berperan untuk membantu pembaca memindahkan pengetahuan khusus yang diperoleh dari temuan-temuan penelitian lain.

3. *Dependability*

Kredibilitas dan tingkat ketergantungan (*dependability*) berhubungan erat. Kriteria tingkat ketergantungan menggantikan gagasan mengenai reliabilitas. Agar temuan penelitian dapat dikaitkan maka temuan tersebut harus konsisten dan akurat sehingga pembaca akan mampu mengevaluasi hasil analisis dengan menelusuri proses pengambilan keputusan yang peneliti lakukan (Daymon dan Holloway, 2008:147). Dalam penelitian ini *dependability* berusaha dicapai dengan mengumpulkan berbagai informasi dari berbagai narasumber sehingga didapat informasi dari berbagai variasi.

4. *Confirmability*

Confirmability merupakan kriteria yang lebih sesuai dengan penelitian kualitatif dibandingkan kriteria konvensional seperti netralitas dan objektivitas. Penilaian penelitian dinilai dari bagaimana temuan dan kesimpulan mencapai tujuan riset. *Confirmability* atau kepastian data

penelitian dapat dicapai dengan meyakinkan pembaca bahwa data yang ia kumpulkan adalah objektif seperti yang ditemukan di lapangan. Objektif dalam hal ini menekankan pada ciri-ciri data faktual dan dapat dipastikan kebenarannya.

3.9. Triangulasi

Triangulasi merupakan kombinasi beberapa sudut pandang yang seringkali digunakan untuk menguatkan data. Metode triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber data dimana peneliti menggunakan beragam sumber data yang berbeda. Bukti-bukti yang berasal dari sumber-sumber tersebut akan digunakan untuk membangun justifikasi tema secara koheren sehingga akan menambah validitas penelitian (Creswell, 2008:287).

Dalam penelitian, peneliti menggunakan teknik triangulasi dengan cara membandingkan dan memeriksa silang konsistensi informasi yang didapat pada waktu dan cara yang berbeda. Cara tersebut antara lain (Patton, 2002:559), yaitu membandingkan data hasil pengamatan dengan wawancara, melihat konsistensi dari apa yang dikatakan, membandingkan perspektif orang dari sudut pandang yang berbeda, membandingkan hasil wawancara dengan dokumen yang terkait.

3.10. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menyadari adanya beberapa hal yang membuat penelitian ini memiliki keterbatasan. Mitra usaha yang digunakan dalam penelitian ini adalah satu jenis mitra usaha, sedangkan sebenarnya PT Angkasa Pura II melakukan kemitraan dengan berbagai jenis bidang mitra usaha. Penilaian dari satu jenis mitra usaha, yaitu maskapai penerbangan mungkin belum bisa menggambarkan keberagaman hubungan yang terjalin. Pengambilan maskapai penerbangan sebagai objek kemitraan yang diteliti dikarenakan mitra utama yang membuat bandara itu berfungsi adalah adanya pesawat udara yang tentunya disediakan oleh maskapai penerbangan. Namun, idealnya bentuk kemitraan yang lain seharusnya dapat diteliti untuk melihat

keragaman *relationship* yang terjadi. Satu hal lagi yang menjadi keterbatasan dalam penelitian ini adalah peneliti tidak dapat membuka semua informasi secara detail. Hal ini dikarenakan adanya permintaan dari informan-informan yang pada nantinya akan berdampak pada konsep hubungan organisasi tersebut.



BAB IV

PROFIL PT ANGKASA PURA II

4.1 Sejarah Perusahaan

PT Angkasa Pura II (Persero) adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara di lingkungan Departemen Perhubungan yang bergerak dalam bidang usaha pelayanan jasa kebandarudaraan dan pelayanan jasa terkait bandar udara di wilayah Indonesia Barat.

Angkasa Pura II telah mendapatkan kepercayaan dari Pemerintah Republik Indonesia untuk mengelola dan mengupayakan perusahaan Pelabuhan Udara Jakarta Cengkareng yang kini berubah nama menjadi Bandara Internasional Jakarta Soekarno-Hatta serta Bandara Halim Perdanakusuma sejak 13 Agustus 1984.

Keberadaan Angkasa Pura II berawal dari Perusahaan Umum dengan nama Perum Pelabuhan Udara Jakarta Cengkareng melalui Peraturan Pemerintah Nomor 20 tahun 1984, kemudian pada 19 Mei 1986 melalui Peraturan Pemerintah Nomor 26 tahun 1986 berubah menjadi Perum Angkasa Pura II. Selanjutnya, pada 17 Maret 1992 melalui Peraturan Pemerintah Nomor 14 tahun 1992 berubah menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). Seiring perjalanan perusahaan, pada 18 November 2008 sesuai dengan Akta Notaris Silvia Abbas Sudrajat, SH, SpN Nomor 38 resmi berubah menjadi PT Angkasa Pura II (Persero).

Berdirinya Angkasa Pura II bertujuan untuk menjalankan pengelolaan dan perusahaan dalam bidang jasa kebandarudaraan dan jasa terkait bandar udara dengan mengoptimalkan pemberdayaan potensi sumber daya yang dimiliki perusahaan dan penerapan praktik tata kelola perusahaan yang baik. Hal tersebut diharapkan agar dapat menghasilkan produk dan layanan jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat sehingga dapat meningkatkan nilai perusahaan dan kepercayaan masyarakat.

Kiprah Angkasa Pura II selama 27 tahun, telah menunjukkan kemajuan dan peningkatan usaha yang pesat dalam bisnis jasa kebandarudaraan melalui penambahan berbagai sarana prasarana dan peningkatan kualitas pelayanan

pada bandara yang dikelolanya. Sampai dengan tahun 2010, Angkasa Pura II telah mengelola 12 Bandara, antara lain yaitu Bandara Soekarno-Hatta (Jakarta), Halim Perdanakusuma (Jakarta), Polonia (Medan), Supadio (Pontianak), Minangkabau (Padang), Sultan Mahmud Badaruddin II (Palembang), Sultan Syarif Kasim II (Pekanbaru), Husein Sastranegara (Bandung), Sultan Iskandarmuda (Banda Aceh), Raja Haji Fisabilillah (Tanjungpinang), Sultan Thaha (Jambi) dan Depati Amir (Pangkalpinang). Selain itu Angkasa Pura II juga melayani jasa informasi penerbangan untuk wilayah udara (*Flight Information Region/ FIR*) Jakarta.

4.2 Visi dan Misi

Visi

Menjadi pengelola bandar udara bertaraf internasional yang mampu bersaing di kawasan regional

Misi

Mengelola jasa kebandarudaraan dan pelayanan lalu lintas udara yang mengutamakan keselamatan penerbangan dan kepuasan pelanggan, dalam upaya memberikan manfaat optimal kepada pemegang saham, mitra kerja, pegawai, masyarakat dan lingkungan dengan memegang teguh etika bisnis

4.3 Identitas Perusahaan

Tabel 4.1 Data Identitas Singkat PT Angkasa Pura II

| | |
|-----------------|--|
| Nama | PT Angkasa Pura II (Persero) |
| Alamat | Soekarno - Hatta International Airport Building 600, PO BOX 1001/ BUSH Jakarta 19120 Indonesia |
| Telepon | (62-21) 550 5079, 550 5074 |
| Faksimil | (62-21) 5502141 |
| E-mail | corporate_secretary@angkasapura2.co.id |
| Website | www.angkasapura2.co.id |

| | |
|--------------------------|---|
| Jumlah Jaringan | 12 kantor cabang |
| Jumlah Pegawai | 4.449 orang |
| Bidang Usaha | 1. Pelayanan Jasa Kebandarudaraan 2. Pelayanan Jasa Terkait Bandar Udara |
| Kepemilikan Saham | 100% dimiliki oleh Negara Republik Indonesia |

4.4 Tujuan dan Sasaran Perusahaan

Tujuan Perusahaan

Dalam rangka mewujudkan Visi Misi Perusahaan, Angkasa Pura II telah menetapkan tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan tersebut antara lain:

1. Menjalankan dan mendukung kebijakan dan program perusahaan dalam segmen ekonomi dan pembangunan;
2. Mengumpulkan keuntungan bagi perusahaan dengan menjalankan bisnis kebandarudaraan yang sesuai dengan asas-asas perusahaan.

Sasaran Perusahaan

Angkasa Pura II telah menetapkan sasaran perusahaan dalam rangka menyukseskan Tujuan Perusahaan untuk periode tahun 2009–2013 sebagai berikut:

1. Tercapainya pengembangan kegiatan bisnis yang menjadi fokus Angkasa Pura II serta peningkatan produktivitas kegiatan usaha Angkasa Pura II.
2. Tercapainya kepuasan pengguna jasa melalui pelayanan prima yang didukung dengan jaminan Service Level Agreement (SLA) dan Service Level Guarantee (SLG) serta ketersediaan sarana dan prasarana yang dibutuhkan pengguna jasa.
3. Terseleenggaranya perbaikan berkelanjutan dalam proses bisnis yang berlandaskan mutu dan sesuai dengan harapan pengguna jasa.
4. Terciptanya pengembangan *leadership system* untuk mewujudkan efektifitas kepemimpinan sebagai *role model*.

5. Terwujudnya organisasi yang sesuai dengan fungsi pengelolaan bisnis bandara dan didukung oleh SDM yang berkinerja tinggi dan kompeten sesuai fokus bisnis Angkasa Pura II.
6. Terjalinnnya integrasi jaringan/*networking* antar instansi dan bandara lainnya.

4.5 Pelayanan

1. Jasa Terkait Bandar Udara

Memaksimalkan pelayanan terbaik melalui penyediaan beragam pelayanan jasa penunjang bandar udara yang modern dengan ditunjang fasilitas berteknologi tinggi adalah komitmen Angkasa Pura II untuk mewujudkan kenyamanan bagi pengguna jasa selama berada di lingkungan bandara. Angkasa Pura II mengusahakan pelayanan jasa yang menunjang bisnis jasa kebandarudaraan. Pelayanan jasa terkait bandara udara disediakan oleh Angkasa Pura II bertujuan untuk mendukung terciptanya aspek keamanan, keselamatan dan kenyamanan bagi pengguna jasa bandara selama berada di kawasan bandara. Pelayanan jasa terkait bandar udara tersebut diantaranya: penyewaan ruangan, gudang, lahan dan fasilitas lainnya, kegiatan konsesional, parkir kendaraan, pas bandara dan penyediaan lahan untuk bangunan, lapangan dan industri serta bangunan yang berhubungan dengan kelancaran angkutan udara.

Pelayanan penunjang lainnya yang juga diupayakan oleh Angkasa Pura II antara lain: pelayanan operasi bandara, pelayanan penerbangan haji, pelayanan tenaga kerja Indonesia, pelayanan kargo, pelayanan keamanan dan keselamatan bandara, pelayanan pertolongan kecelakaan penerbangan dan pemadam kebakaran (PKP-PK) serta pelayanan penanggulangan gawat darurat.

2. Pelayanan Bandara

Seiring dengan kebutuhan masyarakat terhadap jasa angkutan udara yang semakin meningkat, berdampak pada lalu lintas para pengguna jasa bandara yang menjadi begitu padat baik pada saat sebelum penerbangan

(keberangkatan) maupun saat setelah penerbangan (kedatangan). Hal ini menuntut perlunya pengelolaan yang serius dan memadai. Angkasa Pura II berupaya penuh untuk memberikan pelayanan terbaik melalui pelayanan operasi bandara dengan penambahan berbagai fasilitas di lingkungan bandara dan perluasan kawasan terminal termasuk pembangunan gedung atau bangunan terminal baru. Upaya yang dilakukan ini bertujuan supaya dapat menampung jumlah penumpang yang bertambah serta dapat menghadirkan kenyamanan bagi pengguna jasa bandara.

Penambahan dan perbaikan fasilitas bandara yang dilakukan oleh perusahaan diantaranya adalah penambahan dan perbaikan kursi tunggu penumpang, garbarata, toilet, troli bagasi, konter *check in*, konter pemeriksaan, fasilitas tempat ibadah seperti mushola dan sejumlah fasilitas pendukung lainnya. Terkait dengan pengembangan kawasan terminal, Angkasa Pura II melakukan penambahan kapasitas bandara diantaranya penambahan ruang yang mampu menampung peningkatan jumlah penumpang serta penataan ruangan yang memperlancar proses pemeriksaan dan memudahkan pengurusan administrasi penumpang.

Melalui kerjasama dengan mitra binaan perusahaan, Angkasa Pura II juga menambah konter-konter jualan yang menyediakan berbagai kebutuhan para pengguna jasa bandara. Dalam rangka menjaga kenyamanan dan keindahan di lingkungan bandara, Angkasa Pura II senantiasa memantau kebersihan kawasan bandara dan melakukan program kebersihan bandara.

3. Pelayanan Penerbangan Haji

Jumlah jamaah haji Indonesia tercatat terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Peluang bisnis tahunan ini, memotivasi perusahaan untuk mengusahakan jasa pelayanan penerbangan haji yang terbaik. Pada tahun 2010, pelayanan penerbangan haji berlangsung pada bulan November atau musim haji tahun 1431 H. Angkasa Pura II melalui program pelayanan penerbangan haji mengelola pemberangkatan maupun pemulangan jamaah haji. Penerbangan ini terbagi ke dalam kelompok terbang (kloter) sebagaimana yang telah ditentukan oleh penyelenggara jamaah haji

Indonesia (Kementerian Agama Republik Indonesia). Bandara-bandara di bawah pengelolaan Angkasa Pura II yang menyelenggarakan program pelayanan penerbangan haji tahun 2010 yaitu Soekarno-Hatta, Polonia, Sultan Iskandar Muda, Minangkabau dan Sultan Mahmud Badaruddin II. Dalam rangka menunjang kelancaran penyelenggaraan penerbangan jemaah haji, Angkasa Pura II terus meningkatkan kualitas pelayanan terhadap peserta jemaah haji baik dari fasilitas maupun sumber daya manusia.

4. Pelayanan Tenaga Kerja Indonesia (TKI)

Indonesia mempunyai jumlah tenaga kerja yang relatif banyak yang tersebar di berbagai negara, di mana sebagian besar memanfaatkan pelayanan jasa angkutan udara. Lalu lintas tenaga kerja Indonesia yang melalui pintu keberangkatan maupun pintu ke kedatangan bandara yang dikelola oleh Angkasa Pura II menunjukkan peningkatan seiring dengan meningkatnya jumlah tenaga kerja yang ada di luar negeri. Selama tahun 2010, tenaga kerja Indonesia tercatat sebagai pengguna jasa bandara terbesar kedua setelah wisatawan baik dalam negeri maupun luar negeri.

Besarnya kontribusi para tenaga kerja Indonesia dalam menggunakan pelayanan jasa bandar udara membuat Angkasa Pura II berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang maksimal dan fasilitas kemudahan bagi TKI diantaranya adalah penyediaan jalur khusus keberangkatan dan kedatangan TKI, pusat layanan informasi TKI dan layanan angkutan darat bagi TKI yang pulang ke kampung.

5. Pelayanan Kargo

Bisnis pengiriman atau pengangkutan barang memiliki prospek usaha yang sangat strategis termasuk bisnis pengiriman barang melalui angkutan udara (kargo). Peluang bisnis yang strategis ini, dimanfaatkan oleh Angkasa Pura II dengan mengoperasikan terminal kargo dimulai sejak tahun 2007. Perusahaan telah membentuk unit bisnis strategis yang mengelola pelayanan kargo di setiap bandara yang dikelola oleh Angkasa Pura II.

Dalam rangka memastikan terpenuhinya aspek kelancaran, keamanan dan keselamatan operasional pengiriman barang dari mulai proses penggudangan sampai dengan penerbangan, Angkasa Pura II melakukan pengawasan kepatuhan terhadap prosedur dan standar yang berlaku. Perusahaan melakukan upaya untuk meningkatkan kualitas pelayanan kargo di bandara-bandara yang dikelola Angkasa Pura II seperti peningkatan kapasitas pergudangan kargo yang dapat menampung peningkatan volume transaksi.

6. Keamanan dan Keselamatan Bandara

Angkasa Pura II memiliki komitmen yang tinggi atas terpenuhinya aspek keamanan dan keselamatan bandara dari segala bentuk ancaman dan gangguan yang dapat merugikan penumpang, pengguna jasa bandara maupun perusahaan sendiri. Komitmen perusahaan tersebut diwujudkan dengan adanya penyediaan pelayanan keamanan dan keselamatan bandara. Angkasa Pura II telah melengkapi bandara-bandara yang dikelolanya dengan fasilitas pengamanan yang modern dan berteknologi tinggi mulai dari peralatan X-Ray untuk pemeriksaan bagasi dan kargo, *walk-through* dan *handheld metal detector*, sistem CCTV, pagar perimeter dan lain-lain. Pada aspek kualitas sumber daya manusia yang bertanggungjawab atas keamanan dan keselamatan di kawasan bandara, perusahaan telah memberikan berbagai pelatihan baik yang bersifat pengetahuan sampai pada keterampilan teknis di lapangan. Hal ini bertujuan untuk membentuk personil keamanan yang handal dan profesional dalam menjalankan tugas-tugas operasional pengamanan bandara.

7. Pelayanan Pertolongan Kecelakaan Penerbangan dan Pemadam Kebakaran (PKP-PK)

Angkasa Pura II sangat menyadari dalam pengelolaan bisnis jasa kebandarudaraan yang berhubungan dengan jasa lalu lintas penerbangan memiliki tingkat risiko yang tinggi. Oleh karena itu, perusahaan mempunyai program pelayanan yang bertujuan untuk meminimalisir dan mengantisipasi

munculnya risiko tersebut yaitu melalui program pelayanan pertolongan kecelakaan penerbangan dan pemadam kebakaran (PKP-PK). Angkasa Pura II berupaya memastikan bahwa semua infrastruktur/fasilitas yang terkait dengan program PKPPK dalam kondisi yang siap siaga dan berfungsi secara optimal. Upaya yang dilakukan Perusahaan berupa perbaikan dan peningkatan kelengkapan fasilitas maupun penggantian atau peremajaan kendaraan operasional PKP-PK antara lain *foam tender*, *rescue invention vehicle (rapid car)*, ambulans dan *commando car*, sesuai dengan ketentuan dan standar yang berlaku bagi masing-masing bandara.

8. Layanan Penanggulangan Gawat Darurat Kecelakaan Pesawat

Kesiapan bandara menghadapi kemungkinan terjadinya kecelakaan pesawat udara, memiliki dampak yang sangat signifikan dalam mencegah atau meminimalkan timbulnya kerugian jiwa maupun material. Kesiapan ini bergantung pada kondisi bandara atas ketersediaan fasilitas yang memadai, yang didukung oleh personil handal dan terlatih dalam melakukan penanggulangan gawat darurat. Angkasa Pura II melalui layanan penanggulangan gawat darurat berupaya untuk memberikan respon yang cepat atas terjadinya kecelakaan pesawat udara. Untuk itu, Angkasa Pura II memastikan bahwa seluruh bandara yang dikelolanya telah melakukan pelatihan-pelatihan tentang penanggulangan gawat darurat serta melengkapi berbagai fasilitas dan unsur-unsur penunjangnya. Pada tahun 2010, Angkasa Pura II telah mengadakan gelar latihan penanggulangan gawat darurat di Bandara Supadio dengan hasil memenuhi target waktu ICAO. Dalam rangka penanggulangan gawat darurat, Angkasa Pura II bekerjasama dan berkoordinasi dengan berbagai unsur dan instansi yang tergabung dalam *Airport Emergency Committee (AEC)* sesuai prosedur atau standar dalam *Airport Emergency Plan (AEP)*.

BAB V

ANALISIS DATA

Pada bagian ini akan dibahas analisis data berdasarkan data atau hasil yang ditemukan di lapangan. Analisis data dibagi ke dalam beberapa bagian untuk memudahkan dalam interpretasi data yang akan dilakukan. Pembagian ini terdiri dari pelaksanaan cara pembinaan hubungan dalam perspektif *organization-public relationship* (OPR) yang dilakukan oleh *public relations*, *outcome* dari pelaksanaan OPR hingga hambatan pelaksanaan OPR.

5.1 Deskripsi Singkat Tentang Informan

5.1.1 Informan 1

Proses wawancara dengan informan 1 terjadi dalam dua kali pertemuan. Wawancara pertama dilakukan pada hari Jumat, 18 November 2011 pukul 08.30, sedangkan wawancara kedua dilakukan pada tanggal 8 Desember 2011 08.00. Kedua proses wawancara tersebut dilakukan di kursi tamu di depan ruang *corporate secretary*. Informan pertama dalam penelitian ini adalah Manajer Humas PT Angkasa Pura II. Latar belakang pendidikannya adalah Sarjana Ilmu Akuntansi dan Master di bidang *Human Resources* dari Universitas Riau. Latar belakang mengenai kehumasan ia peroleh dengan mengikuti kursus-kursus dan sekolah kepribadian. Lama bekerja di PT Angkasa Pura II sudah lebih dari sepuluh tahun, sebelumnya beliau bekerja di Departemen Perhubungan.

5.1.2 Informan 2

Informan 2 menjabat sebagai *Public Relations* dari Maskapai Penerbangan X. Informan 2 menyelesaikan pendidikan S1nya di Universitas Indonesia jurusan Administrasi Niaga pada tahun 1990. Sebelumnya ia telah menyelesaikan pendidikan tingkat Diploma II di IKIP Jakarta dengan mengambil jurusan Matematika pada tahun 1983. Kemudian informan

melanjutkan pendidikan ke jenjang master pada tahun 1996 di Universitas Indonesia dengan mengambil jurusan manajemen transportasi udara.

Informan 2 sudah lama berkarier di industri penerbangan. Lebih dari dua puluh tahun ia mengabdikan diri pada dunia penerbangan dengan berbagai macam profesi. Tercatat ia beberapa kali bekerja dengan berbagai macam maskapai penerbangan yang ada di Indonesia. Di maskapai dimana ia bekerja sekarang adalah tempat terlama ia bekerja. Berawal dari jabatan staf distrik Jakarta hingga menduduki jabatannya sekarang, *public relations*. Selain itu, informan juga aktif sebagai tenaga pengajar di Universitas Dharmapetersada dan Sekolah Tinggi Administrasi dan Manajemen. Wawancara dengan informan 2 dilakukan pada tanggal 2 Desember 2011 di ruang kerja informan di Gedung Basarnas Jakarta. Pertemuan ini berlangsung pada sore hari sekitar pukul 16.00.

5.1.3 Informan 3

Pertemuan dengan informan 3 dilakukan beberapa kali. Namun, wawancara sendiri dilakukan pada tanggal 8 Desember 2011 pada pukul 14.00. Pertemuan-pertemuan sebelumnya merupakan *sharing* pengalaman dan tidak berlangsung lama. Proses wawancara terjadi di ruang kerja informan 3 di Gedung Wisma Intra Asia. Informan 3 berasal dari Mataram dan menamatkan pendidikan Sarjana Muda Hubungan Internasional. Di maskapai penerbangan, tempat ia bekerja sekarang, ia menjabat dua posisi sekaligus, yaitu *general affair dan public relations*. Ia sudah lama bekerja di maskapai perusahaan ini sudah sekitar sepuluh tahun.

5.1.4 Informan 4

Informan 4 terdiri dari dua orang dimana masing-masing pihak melengkapi satu sama lain informasi yang ada. Informan 4 terdiri dari RW dan FK. Proses wawancara dilakukan dengan 2 orang informan karena pembagian tugas mengenai topik penelitian terbagi ke dalam dua bidang di

dalam maskapai penerbangan ini. Informan RW merupakan informan yang memiliki latar belakang *public relations*, sedangkan informan FK lebih mengetahui tentang hubungan maskapai penerbangannya dengan pihak PT Angkasa Pura II. Proses wawancara terjadi di *lobby* kantor perusahaan maskapai penerbangan ini.

5.1.5 Informan 5

Proses wawancara dengan informan 5 terjadi pada tanggal 12 Desember 2011. Informan merupakan wartawan dari majalah BUMN Track yang selalu mengulas segala hal berkaitan dengan BUMN yang ada di Indonesia.

Proses wawancara ini dilakukan pada malam hari sekitar pukul 19.00 di ruang rapat kantor BUMN Track. Hal ini dikarenakan informan harus menyelesaikan liputan mengenai rapat koordinasi di salah satu BUMN. Informan memiliki latar belakang pendidikan Sarjana Ilmu Komunikasi dari Universitas Soedirman. Dunia jurnalistik sudah ia geluti dari tahun 2007, sebelumnya ia bekerja di bank.

5.2 Cara Pembinaan Hubungan dalam Perspektif *Organization-Public Relationship* yang Dilakukan oleh *Public Relations* PT Angkasa Pura II

PT Angkasa Pura II merupakan pihak resmi yang ditunjuk oleh pemerintah untuk mengurus bandar udara di wilayah Indonesia bagian barat. Terkait penyelenggaraan jasa kebandarudaraan PT Angkasa Pura II bekerja sama dengan maskapai penerbangan dan otomatis hubungan yang harmonis harus terjalin diantara kedua pihak. Peran *public relations* Angkasa Pura II dituntut untuk membina dan memelihara hubungan tersebut.

Dalam membina dan memelihara suatu hubungan, *public relations* PT Angkasa Pura II menggunakan berbagai cara. Cara-cara tersebut ditujukan untuk memberikan informasi, menjaga kedekatan hingga meningkatkan kualitas hubungan. “*Kita pengen tau kepentingan airlines apa, kebutuhan airlines apa ya gitu kan. Karena airlines itu merupakan mitra usaha ya.*”

Dari pernyataan tersebut *public relations* PT Angkasa Pura II aktif mencari informasi mengenai kepentingan dan kebutuhan maskapai penerbangan. Informasi itu nantinya akan dijadikan acuan untuk pemenuhan kebutuhan. Cara-cara yang digunakan untuk mengetahui kebutuhan tersebut bisa dilakukan melalui survey dan *media monitoring* seperti yang disampaikan berikut ini:

“Sebenarnya banyak sekali apa media yang bisa kita gunakan untuk mengetahui keinginan mereka. Salah satu yang rutin adalah survey, kita itu setiap tahun diadakan survey kepuasan pelanggan. Salah satu sasaran respondennya adalah airlines, juga ada penumpang dan segala macamnya. Salah satunya airlines karena fokusnya airlines kan. Disitu diberi kesempatan airlines itu mengungkapkan apa saja keinginan mereka.”

“memonitoring kegiatan mitra usaha cukup mudah ya. Kan kita ada media monitoring, setiap hari itu kita memantau apa sih yang diberitakan oleh media.”

Cara-cara yang dilakukan oleh *public relations* PT Angkasa Pura II ini tentunya membutuhkan penilaian atau evaluasi dari maskapai penerbangan selaku pihak yang melakukan kemitraan dengan PT Angkasa Pura II. Hal ini tentunya dapat melihat keefektifitasan cara-cara yang digunakan dalam mendekatkan hubungan kedua belah pihak.

5.2.1 Cara Pembinaan Hubungan secara Simetris

5.2.1.1 Kemudahan Akses Informasi yang Disediakan oleh *Public Relations* (*Access*)

Kemudahan akses informasi merupakan salah satu cara untuk mendekatkan hubungan suatu perusahaan dan publik strategisnya. Dalam hal penjalinan hubungan, tentunya informasi merupakan hal yang sangat penting dan fondasi terjadinya suatu hubungan. Publik pun menuntut transparansi dan keterbukaan khususnya didalam mendapatkan informasi jelas dan akurat dari perusahaan. Karena kemudahan mendapatkan informasi merupakan hak dasar bagi seluruh warga Indonesia. Dengan

kemudahan akses informasi akan banyak menghindari kekaburan atau kesimpangsiuran dari pemberitaan yang tidak pasti.

Public relations Angkasa Pura II menyatakan bahwa pihaknya selalu memberikan kemudahan akses informasi bagi setiap maskapai penerbangan. Kemudahan akses informasi itu diwujudkan dengan berbagai cara seperti informasi langsung melalui telepon, penggunaan *social media*, dan pemberian opini di surat kabar. *Public relations* Angkasa Pura II menekankan bahwa di zaman sekarang dimana teknologi sudah begitu canggih maka penyampaian informasi tidak begitu sulit. Pihak maskapai bisa mendapatkan informasi melalui website PT Angkasa Pura II atau mengikuti berita melalui twitter bandara. Hal ini tentunya mempermudah cara dan mempersingkat waktu pengaksesan informasi.

“ Tapi yang pasti akses informasi atau fasilitas atau media yang kita gunakan untuk memberikan informasi dan komunikasi dengan kita banyak ya. Ada website. Di website itu mereka bisa menyampaikan segala macam bisa unek-unek, nanya, bisa di sana. Terus kita juga punya apa namanya, setiap bandara punya twitter. ”

“twitter ini mengabarkan salah satunya terkait dengan penerbangan, baik itu schedule penerbangan, kondisi di terminal setempat katakanlah lagi crowded atau ga, lagi ada masalah atau ga, masalah penerbangan seperti ada pesawat, oh pesawat sekarang udah landing.”

Selain itu, apabila maskapai masih ingin mendapatkan informasi secara langsung, mereka bisa langsung menghubungi pihak Angkasa Pura II melalui telepon atau surat. Pihak Angkasa Pura II akan berusaha sesegera mungkin untuk menanggapi masalah yang dialami oleh maskapai terkait pelayanan Bandar udara.

“terus cara yang lain ya kita terbuka kalo memang ada surat pembaca di media nasional. Kita akan respon atau mereka nanya langsung kepada kita. Kalo telepon ya kita langsung jawab. Kadang-kadang juga banyak yang telepon. Zaman sekarang ini kan harusnya ga ada kesulitan masalah informasi.”

Penggunaan media cetak terutama dalam kolom surat pembaca juga merupakan salah satu kemudahan akses informasi. Setiap hari *public relations* Angkasa Pura II akan memonitor semua kolom surat pembaca dari berbagai surat kabar khususnya surat kabar nasional dan akan segera ditanggapi.

Informan 2, 3 dan 4 dari pihak maskapai penerbangan juga menjelaskan bahwa PT Angkasa Pura II memang memberikan akses informasi yang mudah kepada pihak maskapai penerbangan, tanpa adanya hambatan. *Public relations* Angkasa Pura II dinilai aktif memberikan informasi terkait masalah penerbangan.

“pihak Angkasa Pura selalu aktif memberikan informasi yang ada terkait masalah penerbangan. Itu adalah salah satu peran aktifnya dalam membina hubungan yang terjalin diantara kita.”

Namun, sarana yang paling efektif dalam mendapatkan informasi disampaikan oleh informan 4 melalui telepon langsung, baik dalam hal *public relations* Angkasa Pura II yang menghubungi atau sebaliknya pihak maskapainya yang menghubungi Angkasa Pura. Informan 4 menjelaskan bahwa penggunaan internet seperti website atau twitter jarang diperhatikan karena tidak bisa selalu memantaunya.

“Maskapai kami sering telepon Angkasa Pura atau gantian humas Angkasa Pura yang menelepon kita untuk memberi tahu hal-hal kayak ada kebijakan baru, slot penerbangan dan lain-lain (...) Kalo twitter, facebook, website atau yang lainnya kita jarang pake karena langsung kan lebih enak informasinya.”

Informan 3 menambahkan bahwa maskapainya lebih suka mendapatkan informasi dalam bentuk surat karena hal ini dirasa lebih formal dan resmi. Hubungan yang terjalin tergambar bahwa itu adalah suatu hubungan yang formal antara perusahaan penyelenggara layanan bandar udara dengan maskapai penerbangannya. *“Surat lebih resmi soalnya mungkin hubungan kedua perusahaan memang harus lebih resmi. Kita biasanya selain lewat surat ya telepon.”*

Kemudahan akses informasi berkaitan dengan peran *public relations* di dalam pembinaan hubungan. Informan 1 dari pihak PT

Angkasa Pura II mengutamakan peran mediasi dimana *public relations* sebagai penghubung antara suatu perusahaan dengan publik, baik itu dengan masyarakat, pemerintah, antar instansi hingga mitra usaha maupun mitra kerja. Kemudahan akses merupakan kunci dalam peran mediasi ini

“Peran public relations di dalam kemitraan itu, baik terkait peran public relations dengan kemitraan itu sangat penting sekali karena begini, PR ibarat sebagai mediator memediasi hubungan antara perusahaan ya perusahaan yang saya pimpin dimana saya bekerja di Angkasa Pura II dengan mitra Angkasa Pura II”

Sedangkan menurut informan 2, 3 dan 4 sebenarnya peran utama yang harus dilakukan oleh seorang *public relations* di dalam pembinaan hubungan adalah peran komunikator karena dalam suatu hubungan informasi memiliki faktor kunci untuk mengetahui hal-hal lain yang terjadi di dalam perusahaan tersebut. Masing-masing pihak yang terlibat dalam suatu hubungan memiliki kepentingan-kepentingan yang saling berkaitan dan perantara untuk menyatukan hal tersebut adalah informasi. Pihak maskapai pasti ingin mengetahui hal-hal tertentu terkait penerbangan atau pun kebandarudaraan dan informasi yang mampu memenuhi kebutuhan itu.

“Dalam membina hubungan khususnya maskapai kami dengan pihak Angkasa Pura II yang sangat diperlukan adalah informasi. Karena kalo ga ada informasi kita ga tahu apa-apa. Kalo public relations Angkasa Pura ga memberikan informasi, kita ga tahu ada kebijakan apa, kondisi terkait bandara dan yang lainnya.”

Selain dalam bentuk penyampaian informasi, Informan 3 menambahkan bahwa dalam menjalin hubungan humas juga perlu mengadakan kegiatan-kegiatan yang mengumpulkan semua mitra usahanya agar hubungan yang tercipta bisa semakin dekat. Hal ini dikarenakan masing-masing pihak bisa saling mengenal satu sama lain, walaupun mereka berasal dari perusahaan yang berbeda.

“Sementara itu yang ada di kita ini menjalin hubungannya dengan pihak yang lainnya ya. (...) kita bergerak di bidang jasa dengan melakukan gathering terus beberapa promosi. Untuk keluarnya sih informasi melalui beberapa media.”

Dari uraian tersebut dapat dilihat bahwa pandangan-pandangan setiap *public relations* dari masing-masing perusahaan baik itu PT Angkasa Pura II maupun berbagai maskapai penerbangan mengenai peran *public relations* di dalam suatu pembinaan hubungan bervariasi, mulai dari mediator, komunikator aktif dan perancang kegiatan. Mediator berarti memediasi hubungan yang terjadi antara kedua belah pihak, sedangkan komunikator berarti aktif memberikan informasi terkait kelancaran pembinaan dan pemeliharaan hubungan.

Selain itu berdasarkan data dari informan-informan tersebut, pihak maskapai menilai bahwa peran-peran *public relations* PT Angkasa Pura II tersebut tercermin dalam hal pemberian kemudahan akses informasi kepada maskapai penerbangan. Hanya saja sarana untuk mendapatkan informasi langsung dari si pengirim informasi sepertinya lebih sering digunakan daripada menggunakan teknologi internet seperti twitter ataupun website. Hal ini dikarenakan pihak maskapai biasanya lebih ingin mendapatkan berita yang akurat dari pihak *public relations* PT Angkasa Pura II langsung.

5.2.1.2 Pelayanan *Public Relations* dalam Menyampaikan Sikap Positif (*Positivity*)

Sikap positif merupakan perwujudan nyata dari suatu pikiran terutama memperhatikan hal-hal yang baik. Sikap positif merupakan keadaan jiwa seseorang yang dipertahankan melalui usaha-usaha yang sadar bila sesuatu terjadi pada dirinya supaya tidak membelokkan fokus mental seseorang pada yang negatif. Sikap positif terlihat pada suasana jiwa yang mengutamakan kegiatan kreatif dari pada kegiatan yang menjemukan, kegembiraan dari pada kesedihan, optimisme dari pada pesimisme.

Sikap positif dalam pembahasan OPR mengacu pada bagaimana pihak *public relations* memberikan pelayanan kepada publiknya dengan menyampaikan sikap positif baik dalam tindakan konkretnya maupun dalam pemikirannya.

Terkait sikap *positivity* ini, informan 2 menyampaikan bahwa pelayanan yang diberikan *public relations* PT Angkasa Pura II dinilai baik. Baik dalam hal ini dilihat dari bagaimana sikap *positivity public relations* yang tercermin dari perilaku dalam memberikan pelayanan kepada publiknya. *Public relations* melakukan pelayanan yang ramah dengan cara menjadi komunikator sehingga informasi tersampaikan kepada maskapai penerbangan yang ditujunya dan siap menjadi pendengar keluhan-keluhan yang disampaikan maskapai penerbangan. Hal tersebut menjadi nilai tambah terhadap peran *public relations* PT Angkasa Pura II.

“pihak Angkasa Pura II khususnya humasnya baik kok dalam melayani maskapai kami. Mereka ramah dan menampunglah semua yang kami butuhkan. Mereka memberikan informasi dan mendengar apa yang kami keluhkan. Otomatis itu memberikan nilai tambah bahwa oh humasnya itu bagus dalam melayani mitranya.”

Informan 3 pula menambahkan bahwa bentuk sikap *positivity public relations* PT Angkasa Pura II terlihat pada saat rapat koordinasi dimana *public relations* menolak saran yang disampaikan oleh pihak maskapai dengan cara yang santun, memberikan dan menanggapi kritik yang disampaikan dengan menggunakan alasan yang kuat dan dapat diterima oleh semua pihak.

“attitude mereka bisa dilihat dari, kita sering rapat kan ya. Disitu kita lihat bagaimana seseorang menyampaikan pendapat, menolak pendapat, setuju atau tidak setuju. Seperti itulah. Dan biasanya humas AP II kan bertindak sebagai pemimpin rapat karena mereka pihak penjual jasa bandara kan ya. Mereka punya pegangan dalam menanggapi masalah kita baik itu saran maupun kritik. Caranya santun dengan ada alasan yang jelas tentunya. Kenapa ini begini, kenapa begitu. Kenapa sarannya diterima ataupun ditolak. Kan kita juga mikir ga mungkin semua saran diterima kan.”

Terkadang *public relations* PT Angkasa Pura II pun menyatakan ketidaksepahamannya, namun penyampaiannya tidak menimbulkan situasi yang tidak nyaman. Menurut informan 4, *public relations* PT Angkasa Pura II sepertinya sudah tahu cara-cara yang tepat untuk menghadapi berbagai karakteristik dari maskapai penerbangan yang menjalin kemitraan dengan perusahaannya.

“begini saya melihat maskapai yang bekerja sama dengan AP II kan bukan hanya maskapai saya dan pihak humas AP II pun mengetahui dengan detail kan. Menurut saya ya, mereka itu seperti tahu bagaimana cara untuk mengapproach mitranya. Kalo mereka ga setuju terhadap sesuatu, mereka bilang, tapi caranya ya ga bikin semua maskapai yang ada jadi ga nyaman. Jadi gini, cara yang digunakan tentunya berdampak pada pembinaan hubungan seperti yang dimaksudkan dalam topik kamu kan ya dan saya melihat cara mereka adalah memahami karakteristik mitranya.”

Sikap *positivity* juga terlihat pada bagaimana *public relations* PT Angkasa Pura II menunjukkan apresiasinya kepada maskapai dalam bentuk pemberian ucapan selamat ketika maskapai penerbangan mendapatkan prestasi atau penghargaan. Bentuk apresiasi ini merupakan salah satu hal yang memperlihatkan bahwa pihak PT Angkasa Pura II turut memperhatikan maskapai penerbangan yang bermitra dengannya.

“ya AP II juga turut memberikan apresiasi kepada maskapai kita ya kalo kita dapat penghargaan atau salah satu kru kami mencetak prestasi yang membanggakan baik tingkat nasional internasional. Mereka biasanya ngucapin langsung lewat telepon atau lebih formal melalui karangan bunga. Hal-hal semacam itu seperti memperlihatkan bahwa mereka cukup cara sama kita.”

Informan 1 sebagai *public relations* PT Angkasa Pura II menjelaskan bahwa dalam memberikan pelayanan kepada maskapai penerbangan selalu mengedepankan pelayanan yang prima sesuai dengan falsafah perusahaannya. Ia menampung segala pendapat maskapai dan turut mengajak ke dalam forum diskusi. Hal ini dikarenakan dalam penyelenggaraan bandar udara mereka tidak bekerja sendiri dan mendekatkan hubungan dengan maskapai ataupun mitra yang lain dapat memperlancar tujuan perusahaan.

“sudah sepantasnya ya kalo seorang public relations itu ya tanpa disuruh memang rajin mobile, harus rajin bersilaturahmi dengan para mitra kerja dan mitra usaha. Karena kita itu ga kerja sendiri, harus ada campur tangan pihak lain ya airlines misalnya. Bentuk pelayanan yang prima kan mampu memuaskan mitra kita dan pada nantinya kan untuk mencapai tujuan perusahaan juga.”

5.2.1.3 Keterbukaan Informasi yang Diberikan oleh *Public Relations* dalam Penjalinan Hubungan (*Openness*)

Openness atau keterbukaan merupakan salah satu cara menjalin hubungan dengan publik. Keterbukaan pada dasarnya berhubungan erat dengan cara yang pertama, yaitu kemudahan akses informasi. Dengan perusahaan terbuka kepada publik, maka publik mudah mendapatkan informasi. Dalam hal ini *public relations* Angkasa Pura II berpendapat bahwa keterbukaan merupakan salah satu aspek penting. Namun, ada batasan-batasan dalam hal keterbukaan itu. Ada informasi yang boleh disampaikan dan ada yang hanya ditujukan kepada perusahaan.

“Oh iya, kita transparan ya. Kita menerapkan good corporate governance ya. Salah satu aspeknya kan transparency dan kita juga aware terhadap undang-undang keterbukaan informasi publik. Ya sepanjang itu memang diperbolehkan untuk diketahui publik ya kita sampaikan. Tapi kalo tidak ya enggak. Kita harus bisa memilah-milah ya. Ya tugas saya harus bisa memilah-milah itu.”

Keterbukaan ini menurut Informan 1 terkait erat dengan peran dan fungsi *public relations* di sebuah perusahaan karena *public relations* adalah pihak yang berhubungan dengan publik baik internal maupun eksternal. Peran *public relations* *manage* atau mengatur publik dan juga menjadi jembatan penghubung antara perusahaan dengan publiknya secara keseluruhan. *Public relations* mempunyai tugas menyampaikan informasi-informasi terkait kinerja PT Angkasa Pura II dan bidang usahanya yang kemudian akan dikomunikasikan kepada publik.

“Saat saya terjun sebagai PR Angkasa Pura II ini skop ruang lingkupnya sangat luas. Saya tidak hanya menangani satu publik. Karena publik itu kan complicated ya. Banyak. Publik itu tidak hanya

media, publik itu instansi, perorangan. Artinya saya harus bisa manage dengan baik. Karena saya adalah jembatan antara mereka dengan perusahaan.”

Peran *public relations* sebagai pihak yang memberikan informasi diperkuat oleh informan 5. Informan ini mengungkapkan bahwa *public relations* harus memberikan informasi yang baik, karena informasi adalah gerbang untuk ke tahap hubungan selanjutnya.

“informasi dan pencitraan mungkin. Informasi itu penting karena itu sebagai gate. Kalo ga ada informasi bagaimana kita bisa tahu. Di dalam suatu perusahaan peran humas sebagai informasi penting sekali. Setiap dia berhubungan pasti informasi kan yang keluar.”

Sedangkan Informan 2 dan Informan 4 lebih mengutamakan peran *public relations* yang telah dilakukan dalam hal penjagaan citra perusahaan terutama melalui publikasi media. Hal ini dikarenakan penyebaran informasi yang begitu cepat melalui media sehingga perlu adanya pengaturan dan citra perusahaan merupakan hal utama yang perlu dijaga. Namun, pada dasarnya keterbukaan informasi membuat kemudahan dalam publikasi media dan pada akhirnya berujung pada pemeliharaan atau peningkatan citra perusahaan.

“Peran pokoknya adalah menjaga citra perusahaan melalui pemberitaan-pemberitaan, hubungan dengan pelanggan, media massa. Zaman sekarang teknologi semakin canggih, maka otomatis orang bisa dapat informasi dengan cepat.”

Dilain pihak Informan 3 mempunyai anggapan bahwa peran *public relations* itu sebagai pihak penjalin hubungan dengan berbagai pihak yang berurusan dengan perusahaannya melalui pemberian informasi yang selengkap-lengkapnyanya.

“Untuk saat ini yang ada perusahaan kita yang mencakup untuk menjalin hubungan antara perusahaan dengan pihak ketiga yang masih berhubungan dengan perusahaan saya tentang penerbangan maupun dengan media-media yang menjalin kerja sama dengan kami entah itu agen, entah itu dengan instansi pemerintah atau dengan lain-lain. Karena airlines itu kan bentuk dari operation ya. Jadi harus menjalin, menjaga hubungan baik dan memberikan informasi ya yang selengkap-lengkapnyanya.”

Uraian di atas menunjukkan bahwa kelima informan mempunyai kesepahaman bahwa peran *public relations* didalam suatu perusahaan adalah sebagai komunikator, dalam hal ini memberikan keterbukaan informasi, dapat merepresentasikan perusahaannya dengan citra-citra positif dan pembinaan hubungan baik. Komunikator dalam hal ini adalah peran penyampaian informasi kepada semua publiknya melalui berbagai media atau saluran yang pada akhirnya bertujuan meningkatkan citra perusahaan tersebut.

5.2.1.4 Pembagian Kekuasaan (*Assurance of Legitimacy*)

Pembagian kekuasaan merupakan cara mengikat suatu hubungan, terkadang ada pihak yang mempunyai kekuasaan yang lebih tinggi dan ada yang mempunyai kekuasaan yang lebih rendah atau sebaliknya. *Public relations* Angkasa Pura II menyatakan bahwa dalam penjalinan hubungan mereka menganggap perusahaan mereka dan berbagai maskapai penerbangan itu setara karena masing-masing pihak memiliki kepentingan dalam penyelenggaraan usaha penerbangan dan bandar udara. Hubungan yang terjalin berdasarkan prinsip *win-win solution*, dimana satu pihak untung yang lainnya juga untung.

Informan 1 menyatakan seperti di bawah ini:

“sepertinya ga ada unsur dominan dan nondominan karena AP II dan airlines itu punya kepentingan. Kepentingan yang sama yaitu melayani penumpang, kepentingan yang sama dimana kita ingin memberikan yang terbaik kepada penumpang pengguna jasa kita. Jadi ga ada yang merasa dominan di sini.”

Selain itu, dalam memandang berbagai maskapai yang menjalin kerja sama dengan Angkasa Pura II, semua maskapai adalah sama dan tidak ada pembedaan apakah maskapai penerbangan tersebut dimiliki oleh negara atau swasta.

“Setahu saya ya mereka sama ya ga jauh beda. Ga bisa kita kategorikan misalnya karena itu BUMN kita istimewa ya jelas tidak. Karena mereka pada prinsipnya sama untuk mencari keuntungan kan. Mereka juga ingin keinginan mereka didengar oleh AP II sebagai pihak pengelola bandara, mereka ingin kebutuhan mereka diperhatikan, mereka ingin penumpangnya dilayani dengan baik.”

Namun, dari Informan 2 yang merupakan *public relations* dari salah satu maskapai penerbangan menjelaskan bahwa Angkasa Pura II masih memiliki peran kuat atau dominan dalam hubungan. Hal ini terkait bahwa keputusan tetap dipegang oleh Angkasa Pura II, tapi hanya saja mereka mengakomodir keinginan-keinginan maskapai. Kebijakan-kebijakan yang dibuat pun harus mengakomodir semua kebutuhan maskapai penerbangan. Oleh karena itu, walaupun perannya sentral dan dominan, Angkasa Pura II mempertimbangkan semua keinginan dan kebutuhan maskapainya.

“biasanya Angkasa Pura itu dominan karena Angkasa pura disini provider satu-satunya dan ia kan monopoli. Tapi kebijakan yang ia terbitkan tidak semata-mata hanya keinginan dia, karena dia harus mempertimbangkan juga airlines yang lain. Karena kebijakan yang dia buat pasti akan berdampak kepada airlines yang lain. airlines itu sebuah industri yang sifatnya strategis, jadi kebijakan itu harus dibicarakan dulu, jadi ga bisa langsung didikte, ga bisa.”

5.2.1.5 Kegiatan *Networking Public Relations*

Networking merupakan salah satu hal yang harus dilakukan dalam membina suatu hubungan. *Public relations* Angkasa Pura II berusaha membangun jaringan (*networking*) dengan kegiatan-kegiatan yang berkaitan. *Public relations* Angkasa Pura II menganggap bahwa membangun jaringan dapat membangun hubungan yang lebih luas dan pada akhirnya akan mempermudah penyelesaian atau penyampaian informasi dengan perusahaan lain yang menjadi mitranya. Dalam hal *networking*, *public relations* berusaha mewadahi pertemuan-pertemuan dengan berbagai bentuk, baik rutin maupun non rutin.

“Kita ada namanya program fasilitation. Fasilitation itu merupakan pertemuan rutin dengan unsur-unsur bandara khususnya yang terkait pelayanan operasi bandara. Kita juga ada kayak pertemuan-pertemuan yang sifatnya ga terlalu rutin kayak coffe morning.”

“mitra airlines ya. Kita menjalin hubungan dengan airlines itu dengan forum-forum yang sifatnya resmi atau formal, pertemuan-pertemuan rutin, kita juga ada memenuhi kebutuhan mereka. Kita siapkan. Jadi menjalin hubungan kan ga selalu dengan bicara. Tapi bukti.”

Prosedur pengadaan forum atau pertemuan tersebut dilakukan dengan penyebaran undangan kepada setiap maskapai penerbangan, baik itu menggunakan surat atau pun media lainnya.

“Resminya lewat undangan kalo rutin ya. Tapi kan sekarang di era teknologi yang canggih ini, kadang undangan ga kebaca ama mereka. Justru ada BBM, SMS, telepon. Kita menjalin hubungan yang baik dengan suatu instansi, pasti suatu saat kalo kita membutuhkan sesuatu dari instansi tersebut, saya yakin instansi tersebut akan dengan mudah membantu kita.”

Penilaian yang diberikan informan 2, 3 dan 4 terhadap proses networking yang dilakukan humas PT Angkasa Pura II dirasa kurang karena hanya mengandalkan rapat koordinasi. Rapat koordinasi dikategorikan pertemuan rutin yang diadakan, namun rutin disini adalah ketika memasuki sesi padat penumpang. Mereka melakukan rapat untuk memastikan kelancaran arus penerbangan. Informan berpendapat bahwa pertemuan itu pun bisa juga dikategorikan tidak rutin karena masa-masa padat penumpang tidak selalu ada setiap bulan, melainkan masa-masa tertentu seperti liburan, hari raya dan lain-lain.

“ kita bertemu di rapat koordinasi. Rapatnya diadakan menjelang masa-masa liburan. Bisa dibilang rutin ga rutin karena rutin itu bukannya ada selang waktunya ya. Sedangkan rapat kita itu bisa saja di bulan November, terus ada lagi di bulan Mei. Pokoknya ga tentu.”

Berdasarkan uraian diatas pertemuan-pertemuan yang dilakukan oleh *public relations* memiliki tujuan membangun jaringan sehingga apabila suatu saat Angkasa Pura II membutuhkan bantuan dari maskapai,

maka maskapai tersebut tentunya akan mudah membantu pihak PT Angkasa Pura II.

5.2.1.6 Pembagian Peran antara Pihak-Pihak yang Membina Hubungan (*Sharing Task*)

Dalam hal memandang seberapa penting hubungan yang terjalin, masing-masing informan merasa hubungan yang terjalin antara PT Angkasa Pura II dengan maskapai penerbangan adalah sangat penting. Hal ini dikarenakan masing-masing pihak saling membutuhkan satu sama lain dengan memberikan manfaat-manfaat yang *mutual*. Selain itu, apabila salah satu pihak tidak menjalankan fungsinya dengan baik maka akan berdampak pada perusahaan lainnya. Karena maskapai penerbangan merupakan fondasi adanya bandara dan adanya pelayanan kebandarudaraan. Informan 1 menyatakan sebagai berikut:

“AP II merupakan perusahaan pelayanan jasa Bandar udara ya kan. Nah dalam usaha itu kita ga mungkin dong kerja sendiri. Maka kita jalin kerja sama dengan berbagai pihak dalam hal ini misalnya maskapai. Kita ga ada artinya kalo ga ada maskapai kan. Jadi hubungan itu sangat penting sekali.”

Informan 2 menambahkan bahwa hubungan yang terjadi bersifat *mandatory* atau keharusan. Hal ini dikarenakan pemenuhan tugas PT Angkasa Pura II bisa dinikmati oleh maskapai penerbangan dan penumpang atau pun sebaliknya. Pihak Maskapai penerbangan memiliki sinergi dalam pelaksanaan hubungan.

“Oh sangat penting, sangat penting. Itu mandatory, karena kami tidak bisa menghilangkan pelayanan dari mereka. Itu harus, mandatory sifatnya. Karena kalau tidak ada dia, ya sudah tidak ada penerbangan.”

Informan 3 mengkategorikan hubungan yang terjadi sebagai suatu prioritas dan peran masing-masing pihak sangat penting karena mereka actor dalam hubungan ini. Peran masing-masing pihak lebih enak apabila ditampilkan dalam bentuk aksi ataupun tindakan.

“Menurut saya ya sangat penting. Karena tanpa dia ya kita ga bisa terbang. Jadi hubungan dengan angkasa pura adalah hubungan prioritas. Hubungan harus oke agar masing-masing lancar menjalankan kepentingan masing-masing.”

“Peran masing-masing pihak sangat penting karena masing-masing pihak tersebut melakukan tindakan atau aksi dalam pembinaan hubungan dengan tujuan mencapai apa yang diinginkannya.”

Pembagian peran dalam pembinaan hubungan antara PT Angkasa Pura II dengan maskapai penerbangan adalah peran antara penjual dengan pembeli. *Public relations* PT Angkasa Pura II menganggap maskapai adalah mitra usaha strategisnya dan peran utama yang harus dilakukan adalah menjadi jembatan antara maskapai dengan perusahaannya, misalnya dalam hal penyampaian pendapat, keluhan, saran, dan sebagainya. *Public relations* juga turut membantu permasalahan yang dialami maskapai apabila diperlukan.

“Mitra usaha kita sebenarnya ada airlines iya dan ada juga konsensionir, mitra usaha kita yang lain tangki handler dan mereka-mereka ini harus kita ini jalin hubungan yang baik dengan mereka baik itu dengan pertemuan yang rutin atau yang sifatnya non rutin. Artinya kita jangan terbatas sama kegiatan yang rutin, sometimes kayak di PR harusnya mungkin silaturahmi ya, datang ke mereka atau mungkin monitoringlah, apa sih kegiatan mereka itu biar kita tau apa keinginan mereka.”

Dalam pembinaan hubungan idealnya terdapat suatu sikap tolong menolong yang dapat membantu perusahaan mengatasi masalahnya. Maskapai penerbangan khususnya sering dilanda permasalahan ataupun isu mengenai kecelakaan pesawat, kerusakan mesin, proses *landing* yang tidak lancar dan sebagainya. Angkasa Pura II selaku mitra usaha dari maskapai-maskapai tersebut turut membantu maskapai dalam mengatasi isu. Akan tetapi, bantuan yang diberikan kepada maskapai adalah bantuan apabila isu-isu atau kecelakaan tersebut terjadi di area yang menjadi pelayanan Angkasa Pura II. Apabila sudah melewati garis batas wilayah pelayanan Angkasa Pura II itu sudah menjadi tanggung jawab

maskapai. Hal ini sesuai dengan perjanjian yang dibuat terkait keselamatan penerbangan.

Dari informan 2, diperoleh bahwa peran yang dilakukan oleh masing-masing pihak diilustrasikan sebagai hubungan antara pelanggan dan providernya, dimana pelanggan membeli jasa dan provider menyediakan jasanya. Selain itu, peran *public relations* dalam pembinaan hubungan dapat dilihat dari bagaimana *public relations* Angkasa Pura II membantu maskapai menanggulangi isu dan krisis. Bantuan ini diberikan apabila isu dan krisis yang terjadi berkenaan dengan Angkasa Pura II, khususnya infrastruktur dan penyelenggaraan bandara.

“hubungan yang terjalin antara perusahaan saya dengan PT Angkasa Pura itu adalah sama seperti hubungan antara pelanggan dengan providernya. Ya itu antara pelanggan dan providernya itu aja.”

“dalam menghadapi krisis peran angkasa pura tidak banyak diharapkan. Kami tangani sendiri begitu. Hal-hal krisis yang terkait dengan infrastruktur dia maka dia ikut, tetapi kalo hal-hal yang tidak terkait dia tidak ikut.”

Bentuk bantuan yang diberikan kepada maskapai adalah bantuan penyampaian informasi kepada masyarakat luas. *Public relations* Angkasa Pura II dalam hal ini akan berusaha mencari fakta-fakta sebelum ia memberikan pernyataan kepada media. Pernyataan ini tidak akan diberikan apabila permasalahan dan informasi yang didapat belum jelas. Dalam penanggulangan ini, Angkasa Pura II butuh kerja sama penuh dengan maskapai penerbangan. Selain itu, *Public relations* Angkasa Pura II dapat menentukan tindakan yang cepat terkait hal-hal lainnya. Misalnya, apabila ada isu masalah lainnya, *public relations* Angkasa Pura II akan mengupayakan penumpang untuk tetap menggunakan jasa penerbangan tanpa harus khawatir.

Informan 1 menyatakan bahwa sebenarnya walaupun peran *public relations* sebagai pihak yang memberikan informasi, namun bagian lain yang terkait dengan permasalahan dapat pula memberikan informasi. Akan tetapi, sedapat mungkin *public relations* adalah pihak yang berusaha untuk mengumpulkan hal-hal terkait apa yang dipermasalahkan

dan akan diinformasikan kepada publik. Informasi merupakan salah satu bentuk kenyamanan yang diberikan dalam pelayanan jasa antara PT Angkasa Pura II dan maskapai karena apabila ada permasalahan dari pesawat terbang atau rusaknya fasilitas bandara, hal pertama yang akan diberikan adalah informasi. Selain informasi, bentuk kenyamanan berikutnya adalah berbagai fasilitas yang diberikan kepada penumpang ketika mereka berada di bandara.

“jadi gini memang informasi itu tidak selalu dari public relations. Jadi kalo saya secara pribadi mungkin tidak bisa mengcover atau memberikan informasi maka staf saya akan kasih masukan.”

“Jadi kewajiban-kewajiban ini adalah kewajiban dari airlines. Tetapi sebagai pengelola bandara kita kan tidak tinggal diam karena penumpang itu kita layani bersama. Baik oleh airlines maupun dari pihak bandara. Yang pasti kita memberikan kenyamanan yang pertama, kenyamanan kepada penumpang. Apa bentuk dari kenyamanan itu adalah yang pastinya informasi. Tentunya juga bagaimana memberikan kenyamanan itu ya kita berikan ruangan yang layak. Kita bantu ya. Jadi itu bagian dari upaya kita untuk menghadapi kasus yang tadi.”

Informan 2 menjelaskan bahwa proses *sharing task* yang dilakukan *public relations* PT Angkasa Pura II adalah bantuan yang diberikan apabila permasalahan yang menimpa maskapai terkait infrastruktur yang disediakan oleh PT Angkasa Pura II. Dalam hal ini *public relations* akan menindaklanjuti untuk memperbaiki atau meningkatkan fasilitas tersebut, misalnya *check in counter*, fasilitas ruang tunggu penumpang, dan fasilitas parkir pesawat. Namun, apabila masalah tidak terkait infrastruktur maka *public relations* PT Angkasa Pura II tidak turut membantu penyelesaian masalah tersebut.

“angkasa pura berperan jelas karena itu rumahnya dia kan makanya dia akan membantu. Hal-hal krisis yang terkait dengan infrastruktur dia maka dia ikut, tetapi kalo hal-hal yang tidak terkait dia tidak ikut.”

Menurut Informan 3, *public relations* PT Angkasa Pura II turut membantu menyelesaikan masalah terhadap permasalahan kecelakaan

pesawat terbang yang ada di area banda udara. Pihak PT Angkasa Pura II akan menginformasikan dan mengambil tindakan baik itu menghubungi pihak-pihak yang terlibat ataupun cepat memberikan informasi kepada media.

“ia cepet menginformasikan. Ia cepet menyampaikan. Ya mungkin ia akan secepatnya mengambil tindakan biasanya. Ia harus menghubungi pihak yang terkait dengan crushnya itu pesawat karena itu area mereka. dia juga terkadang membantu memberikan info ke wartawan, turut bantu klarifikasilah tepatnya.”

Jadi, terkait penanggulangan kasus, para maskapai menilai bahwa PT Angkasa Pura II membantu maskapai apabila permasalahan tersebut menyangkut infrastruktur dan pelayanan bandara. Masalah pesawat merupakan tanggung jawab maskapai dan peran *public relations* dalam hal ini adalah sebagai penyebar informasi secara cepat dan tepat.

5.2.2 Cara Pembinaan Hubungan secara Asimetris

5.2.2.1 *Distributive*

Cara pembinaan asimetris dengan *distributive* tidak bisa diterapkan pada hubungan antara PT Angkasa Pura II dengan maskapai penerbangan. Hal ini dikarenakan prinsip *win-win solution* yang digunakan dalam penjalinan. Masing-masing perusahaan ingin mendapatkan keuntungan bagi perusahaannya sehingga mereka berusaha untuk meningkatkan pelayanan dan kepuasan bagi masing-masing pihak.

Informan 1 mengungkapkan bahwa hubungan yang terjalin terjadi karena ada pihak-pihak yang memiliki kepentingan. Kepentingan-kepentingan tersebut pada akhirnya berusaha untuk memberikan kepuasan bagi penumpang sebagai pengguna jasa bandara dan pesawat terbang. Kepentingan-kepentingan tersebut diimplementasikan melalui area lingkup kerja yang sudah diatur, berusaha saling menguntungkan dan menjalankan tanggung jawab masing-masing pihak.

“AP II dan airlines itu punya kepentingan. Kepentingan yang sama yaitu melayani penumpang, kepentingan yang sama dimana kita ingin memberikan yang terbaik kepada penumpang pengguna jasa kita.”

Jadi ga ada yang merasa dominan ya sih di sini. Karena area kerjanya memang udah diatur, sepanjang itu dilakukan di area kerja kita sesuai dengan tanggung jawab kita, fungsi tugas kita, ga ada dominansi. Sama-sama saling menguntungkan. Airlines butuh kita dan kita butuh dia.”

Informan 2 memperkuat dengan mengatakan bahwa kedua pihak bekerja sama untuk mencari keuntungan. PT Angkasa Pura II menjalankan tugasnya dan begitu pula pihak maskapai penerbangan. Hubungan berdasarkan pencapaian keuntungan diperkuat dengan semakin meningkatnya pengguna transportasi udara di Indonesia.

“AP II menerapkan equal treatment kepada maskapai kita semua. Bentuknya dengan pemberian fasilitas sesuai porsi dan kebutuhannya. Penampung seluruh aspirasi kita. Ya kita bekerja untuk sama-sama untung dan kita dapat profit dan juga ga rugi kan ya. Industri penerbangan itu menjanjikan karena semakin lama penumpang yang memilih pesawat sebagai alat transportasinya semakin banyak. Contohnya pada tahun 2011, penumpang jauh melebihi jumlah tahun lalu. Dan itu menghasilkan profit tersendiri bagi kami dan juga tentunya AP II.”

5.2.2.2 Dual Concern

Hubungan yang didasarkan pada *win-win solution* yang terjadi pada hubungan PT Angkasa Pura II dan maskapai penerbangan membutuhkan kerja sama dari kedua belah pihak dalam memecahkan masalah yang ada. Dalam hal ini terjadi keseimbangan kepentingan dimana satu pihak memiliki satu kepentingan dan di pihak lainnya memiliki kepentingan lain yang pada akhirnya disatukan untuk mendapatkan kesepakatan.

Informan 1 mengatakan bahwa *“AP II merupakan perusahaan pelayanan jasa Bandar udara ya kan. Nah dalam usaha itu kita ga mungkin dong kerja sendiri. Maka kita jalin kerja sama dengan berbagai pihak dalam hal ini misalnya maskapai. Kita ga ada artinya kalo ga ada maskapai kan.”*

Informan 3 menyebutkan bentuk kerja sama yang terjalin satu sama lain terkait penyedia jasa kebandarudaraan dan pembelian jasa tersebut yang pada akhirnya bertujuan untuk mendapatkan untung masing-masing

“Kita sewa ya bilangnyanya. Kerja sama kita dengan angkasa pura karena kita menggunakan fasilitas mereka, jadi yang kita berikan sewa ya membayar. Jadi kita menyewa ruangan beserta fasilitas yang ada di bandara tadi. Ya tentunya kita kerja sama baik. Kita membayar dan mereka memberikan jasa yang baik. Kita dari perusahaan juga menjaga nama baik dan hubunganlah.”

Lebih jauh lagi Informan 2 menjelaskan bahwa strategi yang dilakukan selama ini adalah melalui rapat koordinasi. Rapat ini merupakan wadah bagi setiap pihak untuk mengutarakan pendapat, aspirasi, dan kepentingannya. Pembahasan ini dilakukan bersama sehingga pada akhirnya dihasilkan sebuah keputusan atau kebijakan yang bertujuan mendapatkan keuntungan bersama.

“pembinaannya, angkasa pura secara berkala mengundang para airlines-airlines untuk rapat koordinasi. Khususnya terhadap kebijakan-kebijakan baru yang dia terbitkan atau mempersiapkan hal-hal khusus untuk layanan pelanggan seperti menjelang lebaran. Dia undang untuk koordinasi supaya pelayanan kepada penumpang itu berjalan dengan lancar. Terus untuk tahun baru, untuk liburan-liburan. Jadi pembinaannya itu seperti lebih bersifat pembinaan dalam konteks koordinasi.”

Dalam pembinaan hubungan yang terjadi di perusahaan pelayanan jasa kebandarudaraan PT Angkasa Pura II dengan maskapai penerbangan adalah hubungan yang berbasis profit dimana satu pihak memberikan sesuatu hal sedangkan pihak yang lain membalas hal yang diberikan tersebut. Terkait dengan penyelenggaraan jasa pelayanan kebandarudaraan tentunya sesuatu hal yang diberikan dalam hubungan ini adalah pelayanan jasa segala bentuk kebutuhan maskapai penerbangan di bandara, sedangkan sebagai balasan pihak PT Angkasa Pura II mendapat uang sewa sebagai balas jasanya. Seperti diungkapkan oleh masing-masing pihak pelayanan jasa yang diberikan adalah sebagai berikut:

Informan 1 menjelaskan bahwa bentuk pelayanan kebandarudaraan yang diberikan kepada maskapai penerbangan adalah pemberian tempat usaha, tempat parkir pesawat, landasan pacu untuk pesawat mendarat dan terbang, layanan terminal keberangkatan dan kedatangan, fasilitas di ruang tunggu, ruang *check in*, pemeriksaan x-ray, dan petugas kebersihan.

“ Oke kita bicara tentang yang dikasih AP II dulu. Kita bisa contohkan beberapa yang pertama itu tempat usaha. Maksud saya jelas kalo pesawat dia perlu tempat parkir, runway untuk landing dan take off, area-area maintenance, terus penumpang dia perlu terminal, check in counter, kenyamanan di waiting room. Jadi semua itu disediakan oleh AP II.”

“Sebaliknya apa yang didapat AP II kita dapatnya satu penumpang karena dia yang mendatangkan penumpang kan. Dari penumpang otomatis kita dapatnya nanti nyerempet-nyerempet pada hal customer service charge, kita dapat keuntungan terminal makin ramai, atau tenant-tenant kita yang sewa-sewa ruangan disana khususnya yang terkait pelayanan penumpang umpamanya restoran jadi laku ya kan. Terus ya dengan adanya dia yang terus menggunakan fasilitas kita pastinya akan dikenakan charge kan. Itulah yang kita dapatkan.”

Informan 2 menambahkan bahwa bentuk hubungan adalah pihak yang memberikan layanan dan pihak yang membayar jasa yang telah digunakan.

“ya itu tadi eh bentuk pelayanan yang diberikan angkasa pura adalah pelayanan jasa kebandarudaraan ya khususnya layanan operasional penerbangan. Dan apa yang diberikan perusahaan saya kepada angkasa pura, yang diberikan perusahaan saya sudah pasti membayar. Membayar jasa-jasa kebandarudaraan.”

Informan 3 lebih rinci menjelaskan bentuk pelayanan yang terjadi antara kedua belah pihak seperti berikut ini:

“Saat ini bentuk hubungan kita yang terjalin dengan Angkasa Pura adalah eh kita menggunakan jasa mereka untuk operasional perusahaan kami yang ada di bandara-bandara di bawah naungan PT Angkasa Pura.”

“Saat ini berupa fasilitas sewa ruangan, dan beserta fasilitas lainnya seperti telepon, sewa gudang, terus untuk checking counter. Oh iya parkir pesawat juga.”

“Kita sewa ya bilanganya. Yang kita berikan, eh apa namanya. Kerja sama kita dengan angkasa pura karena kita menggunakan fasilitas mereka, jadi yang kita berikan sewa ya membayar. Jadi kita menyewa ruangan beserta fasilitas yang ada di bandara tadi. Ya tentunya kita kerja sama baik. Kita membayar dan mereka memberikan jasa yang baik. Kita dari perusahaan juga menjaga nama baik dan hubunganlah.”

Berdasarkan uraian di atas, hubungan yang terjadi antara PT Angkasa Pura II dengan maskapai penerbangan adalah hubungan berlandaskan profit. Pihak Angkasa Pura II menyediakan jasa infrastruktur di Bandar udara sedangkan pihak maskapai menyewa dan membayar jasa-jasa yang digunakan. Namun, ada poin penting lainnya bahwa bentuk pelayanan lain yang disebutkan adalah menjaga nama baik masing-masing perusahaan yang menjalin hubungan.

5.2.3 Penilaian terhadap Cara Pembinaan Hubungan yang Digunakan oleh *Public Relations*

Penilaian terhadap cara pembinaan yang digunakan oleh *public relations* merupakan penilaian terhadap program-program apa saja yang telah dilakukan *public relations* Angkasa Pura II dalam mendekati diri dengan maskapai. Dalam hal ini *public relations* Angkasa Pura II memfasilitasi dengan adanya pertemuan-pertemuan dengan maskapai. Sedangkan dari pihak maskapai, mereka tidak mengetahui program lain seperti pertemuan yang dilakukan oleh *public relations*. Pembinaan hubungan melalui program hanya melalui pertemuan dan sebagian besar mereka tidak mengetahui program yang lebih detail karena *public relations* Angkasa Pura II kurang menyosialisasikan program lainnya.

*“Ya gini kita memanfaatkan ajang-ajang pertemuan contoh pertemuan *public relations* ataupun yang ada di kementerian perhubungan. Airlines kan juga ada kepentingan di sana. Ya kita ketemu. Menjalinkan hubungan yang baik, sharing trend yang terjadi di airlines, apa sih kebutuhannya atau saya dapat berita terus saya confirm ke pihak airlines.”*

Informan 2 dari salah satu maskapai penerbangan berpandangan bahwa sosialisasi program lainnya sangat kurang dan itu seharusnya tugas dari *public relations* Angkasa Pura II. Informan 2 memberi saran agar *public relations* Angkasa Pura II lebih aktif mengabarkan program-programnya agar hubungan terjalin lebih dekat:

“iya, harusnya angkasa pura mensosialisasikan program-program kepada kami, tapi sampai saat ini tidak ada.”

“program-program ga tau dan tidak pernah mengikuti program apapun. Dan itu kewajiban angkasa pura untuk memberi tahu.”

“peran public relations angkasa pura kurang bisa memberikan informasi-informasi kepada pelanggannya terutama informasi mengenai program-programnya dan lain-lain.”

Sedangkan Informan 3 menekankan bahwa *public relations* Angkasa Pura II harus menggunakan undangan resmi dalam menginformasikan programnya. Hal ini dikarenakan hubungan yang terjadi antara perusahaannya dengan Angkasa Pura II belum dekat sehingga harus ada sesuatu hal yang formal dalam menginformasikan sesuatu:

“Perusahaan kami juga baru dari tahun 2001, masih belum bisa untuk mendekatkan diri lebih jauh.”

“kita ga begitu tau program-program yang diadakan public relations kecuali kalo mereka memberikan undangan. Tadi seperti yang saya bilang, undangan itu pun kalo ada hubungan dengan pelaksanaan penerbangan kita. Kalo ada undangan ya kita mengikutinya.”

5.3 Outcome Pelaksanaan *Organization-Public Relationship* PT Angkasa Pura II dan Maskapai Penerbangan

5.3.1 Trust

Penilaian mengenai *trust* menurut semua informan merupakan fondasi dalam pembinaan suatu hubungan. Trust dibangun dan dipelihara untuk meyakinkan perusahaan-perusahaan tersebut terhadap semua perlakuan yang

diberikan oleh perusahaan lain sebagai mitranya. Penilaian trust terbagi ke dalam tiga bagian, yaitu *integrity*, *dependability* dan *competence*.

5.3.1.1 Integrity

Penilaian terhadap integrity menunjukkan bahwa PT Angkasa Pura II selalu memberikan perlakuan yang adil kepada semua maskapai penerbangan yang menjadi mitra usahanya. Namun, dalam penelitian ini peneliti memiliki masalah dengan menerjemahkan adil itu seperti apa. Beberapa informan bingung mendefinisikan kata adil yang pada akhirnya mereka anggap sebagai mendapatkan perlakuan yang sama. Jadi informan mengatakan bahwa sangat sulit untuk menilai apakah PT Angkasa Pura II merupakan perusahaan yang adil karena kepentingan yang maskapai penerbangan wujudkan dalam pembinaan hubungan walaupun pada dasarnya sama tapi itu harus sesuai dengan kebutuhan masing-masing maskapai penerbangan. Namun, pada dasarnya semua perwakilan maskapai penerbangan dalam penelitian ini menilai pihak PT Angkasa Pura II memperlakukan maskapai dengan hormat dan mendapatkan perlakuan yang sama. Perlakuan yang sama diterjemahkan pada pemberian fasilitas-fasilitas yang sesuai porsinya dan kebutuhan masing-masing maskapai. Fasilitas-fasilitas tersebut antara lain *check in counter*, fasilitas ruang tunggu penumpang, fasilitas parkir pesawat, landasan pacu untuk pesawat terbang dan mendarat, petugas kebersihan, pemeriksaan x-ray, penyimpanan bagasi, pusat informasi dan keamanan bandara.

Informan 1 sebagai *public relations* dari PT Angkasa Pura II juga memberikan penjelasan bahwa perusahaannya berusaha memperlakukan setiap maskapai penerbangan yang melakukan kerja sama dengan perusahaannya dengan memberikan pelayanan yang adil. Namun, keadilan yang diterima harus dengan skala prioritas, mana kepentingan yang harus didahulukan dan mana kepentingan yang harus ditunda terlebih dahulu.

“Kalo dibilang adil ya sehari-hari adil. Cuma adil itu tidak selalu dalam porsi yang sama ya. Ada prioritas sesuai dengan kondisi saat itu....”

Sedangkan informan 2, 3, dan 4 selaku pengguna jasa pelayanan kebandarudaraan menilai bahwa perlakuannya secara prinsip adil tetapi masih ada batasan-batasan tertentu.

“secara prinsip perlakuan yang diberikan oleh Angkasa Pura itu adil. Ya angkasa pura memberikan layanan yang sama kepada semua bandara dan maskapainya. Contohnya layanan pendaratan. Siapa yang harus mendarat duluan ya siapa yang jadwalnya itu sudah memang schedule duluan. Parkir pesawat. Itu tidak bisa pilih siapa yang parkir duluan ya situ ia parkir yang kosong. Tidak ada ini kosong, jangan-jangan parkir disini. Itu ga boleh.”

Informan 4 menekankan bahwa prinsip adil itu harus diterapkan karena angkasa pura sebagai pihak penjual jasa harus menerapkan perlakuan yang sama, apabila ia ingin tetap memelihara hubungan jangka panjang dengan para mitra usahanya termasuk maskapai penerbangan.

“Menurut saya tentunya harus adil karena ia harus memperlakukan sama kepada seluruh user atau operatornya kan. Saya juga ga ngeliat sih dia ada perbedaan karena kita sama kan. Kita adalah user dari angkasa pura itu sendiri. Perlakuannya sih saya pikir sama aja sih. Tentunya ini juga berdampak pada long term relationship.”

Bentuk perlakuan yang sama disampaikan oleh informan 3 dalam bentuk pembagian jatah infrastruktur yang disediakan PT Angkasa Pura II di masing-masing terminal tempat maskapai penerbangan berada. Terkadang terlihat ada perbedaan, tapi perbedaan yang ada dilakukan oleh maskapai penerbangan itu sendiri. Maskapai penerbangan diberi hak untuk menggunakan infrastruktur yang disediakan sesuai dengan kebutuhannya dan apabila maskapai ingin melakukan perubahan warna, posisi ruang kerja dan yang lainnya harus dilakukan oleh maskapai sendiri dan tidak melibatkan pihak Angkasa Pura, terkecuali apabila terdapat kerusakan dalam infrastruktur tersebut.

“pembagian terminal dan fasilitasnya yang lain sama. Sepenglihatan saya sama karena standar dari angkasa pura kan dia cuma beri ini atau itu. Katakanlah fasilitas di bandara meja ada 3, telepon ada 3,

jadi sesuai dengan kebutuhan dia kasih itu. Kalaupun ada perbedaan itu yang melakukan adalah dari operator itu sendiri. Angkasa pura sih ga terkesan membeda-bedakan macam-macam airlines. Kalaupun beda itu pun adalah keinginan dan dilakukan oleh airlines itu sendiri.”

5.3.1.2 *Dependability*

Informan memandang *dependability* dengan berbagai sudut pandang. Perbedaan ini terlihat pada perbedaan pendapat yang diberikan oleh *public relations* PT Angkasa Pura II (informan 1) dan berbagai maskapai penerbangan. Informan 1 mengatakan bahwa sebenarnya perusahaan kami tidak terlalu suka membuat janji, tetapi kami langsung melakukan aksi konkret untuk memenuhi kepuasan maskapai. Kami melakukan berbagai kegiatan untuk memonitoring kegiatan maskapai untuk melihat apa kebutuhan dan kepentingan maskapai, misalnya dengan melakukan survey, monitoring media dan lain-lain. Kegiatan ini menuntut kami untuk segera melakukan tindakan terhadap kebutuhan maskapai tanpa harus membuat janji-janji terlebih dahulu. Menurut informan 1 implementasi aksi lebih penting daripada mengumbar janji.

Menurut informan 2 sebagai pengguna jasa kebandarudaraan, janji itu jarang diucapkan, akan tetapi kami memberikan keluhan dan saran kepada pihak PT Angkasa Pura II mengenai apa yang mereka butuhkan atau kekurangan yang diterima untuk segera direspon oleh pihak PT Angkasa Pura II. Informan 2 menafsirkan janji disini adalah segala hal yang ada di perjanjian atau kesepakatan yang telah dibuat oleh maskapai penerbangannya dengan pihak PT Angkasa Pura II. Sesuai dengan kesepakatan seharusnya pihak PT Angkasa Pura II harus memenuhi hal tersebut. Misalnya disebutkan bahwa penanggulangan infrastruktur bandara terkadang tidak sesuai dengan perjanjian namun terkadang juga sudah memenuhi keinginan. Oleh karena itu, penafsiran janji dalam hal ini bersifat relative sesuai dengan konteks hal- hal tertentu.

“kalo berbicara tentang menepati janji itu relative ya, saya tidak bisa mengatakan ia selalu menepati janjinya karena kadang-kadang ada juga janjinya itu yang tidak terpenuhi. Sebagai contoh misalkan penyediaan ruang tunggu yang nyaman, kadang-kadang yang nyaman itu sound systemnya kurang jelas. Itu kan termasuk eh apa namanya layanan yang tidak sesuai dengan standar yang diharapkan. Tidak sesuai dengan janjinya.”

Informan 3 juga menambahkan bahwa urusan janji lebih dilihat dari aksi-aksi pemecahan masalah dibandingkan pengucapan janji-janji saja. Informan ini menilai bahwa PT Angkasa Pura II merupakan perusahaan yang cepat tanggap dalam mengatasi permasalahan seputar pelayanan kebandarudaraan.

“menurut pandangan saya iya soalnya misalnya ada masalah di bandara dia langsung menanganinya. Kami menyampaikannya melalui public relations. Dia lumayan cukup cepat dalam merespon keinginan dari usernya itu. Umpamanya saya pernah kejadian ruangan saya di bandara karena itu ada gas yang keluar. Kita complain ke bagian public relations dan tak lama kemudian dia action. Actionnya cepetlah.”

5.3.1.3 Competence

Karakteristik lain yang digunakan untuk mengukur *trust* adalah *competence*. Dari hasil penelitian ini, maskapai penerbangan menganggap bahwa PT Angkasa Pura II memiliki kemampuan untuk merealisasikan segala bentuk perencanaan, walaupun masih terkendala berbagai macam hal. Maskapai penerbangan percaya bahwa PT Angkasa Pura II mampu memberikan hasil yang optimal.

Informan 2 menjelaskan bahwa PT Angkasa Pura II memiliki kompetensi untuk merealisasikan semua rencana-rencananya. Namun, pasti ada kendala dari hal permodalan dan harus bertanggung jawab atas penggunaan dana tersebut kepada pemerintah. Ia juga menilai bahwa kompetensi pihak-pihak yang bekerja dalam perusahaan PT Angkasa Pura II memiliki kemampuan yang cukup baik untuk merealisasikan perencanaannya. Pihak-pihak yang bekerja ini bisa saja *public relations*

dan stafnya, pihak direksi, bagian sumber daya manusia dan lain-lain. Informan pada intinya menilai manajemen perusahaan Angkasa Pura II yang tercermin dari kinerja karyawannya menunjukkan optimisme untuk mencapai hal yang diinginkan.

“Angkasa Pura tentunya secara personil mampu untuk melakukan hal yang maksimal, namun sayangnya terkendala oleh permodalan, terkendala oleh investasi. Dia kan BUMN, jadi kalo untuk perbaikan sarana dan prasarana kan butuh investasi. Sebagai badan usaha milik negara tentunya ia kan tidak bisa semudah itu membelanjakan dana, dia harus minta persetujuan kepada pemerintah. Intinya punya potensi untuk memberikan layanan optimal.”

Informan 3 juga menambahkan bahwa manajemen, kinerja, aksi dari publik internal PT Angkasa Pura II dinilai cukup baik. Informan tidak bisa melihat lebih jauh kompetensi manajemen karena ia tidak terlibat langsung di manajemen Angkasa Pura. Penilaian ini diberikan berdasarkan apa yang ia lihat dan rasakan terkait hubungan yang selama ini maskapainya bangun dengan PT Angkasa Pura II.

“iya contohnya manajemennya, kita nilai cukup baik. Untuk jasa penerbangan di Indonesia dan buktinya sudah cukup baik. Sistemnya, kinerja, cara actionnya, segala sesuatunya. Yang kita jalin kan sekarang hubungan kita dengan angkasa pura adalah sewa ruangan, jadinya saya ga bisa melihat the whole manajemennya. Yang bisa kita lihat adalah yang terjalin dengan operator atau beberapa airlines aja yang ada di Indonesia. Yang saya lihat angkasa pura menjalin hubungan dengan airlines kita secara khususnya, umumnya kepada semua airlines”

5.3.2 Control Mutuality

Karakteristik lainnya yang digunakan untuk menilai hubungan yang dibina oleh *public relations* PT Angkasa Pura II dengan maskapai penerbangan adalah *control mutuality*. Karakteristik ini menjelaskan peran dari masing-masing pihak dalam pembinaan hubungan, kewenangan yang dimiliki, dan kekuatan mempengaruhi hasil keputusan.

Informan 2, 3 dan 4 dari pihak maskapai penerbangan menyetujui bahwa aspirasi mereka selalu didengar dan dipertimbangkan oleh PT Angkasa Pura II. Mereka menyampaikannya melalui *public relations* PT Angkasa Pura II

langsung, rapat koordinasi atau melalui surat pemberitahuan resmi. Terutama dalam hal pembuatan kebijakan-kebijakan yang menyangkut hubungan di kedua belah pihak. Pembahasan dilakukan dengan mengikutsertakan semua maskapai penerbangan dan bebas mengutarakan aspirasi dan kepentingan masing-masing.

“iya mereka dalam membuat suatu kebijakan selalu mendengar setiap aspirasi atau pendapat dari mitra atau pelanggannya. melalui rapat koordinasi yang tadi disebutkan sebelumnya dimana tempat kami menyalurkan pendapat.”

Dalam hal hasil keputusan dari perumusan kebijakan tersebut, informan 2 menjelaskan bahwa pendapat-pendapatnya tidak serta merta dicantumkan dalam hasil keputusan. Pihak PT Angkasa Pura II menyaring berbagai hal agar hasil kebijakan tersebut benar-benar memenuhi kepentingan umum bagi PT Angkasa Pura II maupun pihak maskapai penerbangan.

“namanya hasil kita teliti berdasarkan pendapat-pendapat yang masuk. Kan pendapat itu belum tentu memuaskan semua orang. Jadi tidak harus pendapat tersebut diwujudkan semua, yang penting adalah dalam forum itu usulan dan pendapat mengarah kepada kepentingan bersama dan kami harus memaklumi itu.”

“kalo ada kebijakan seperti yang saya katakan itu sesuai dengan kesepakatan. Ini bisa diaplikasikan ga, ini kan dibahas. Karena kebijakan yang dihasilkan oleh angkasa pura, itu bukan kebijakan kepada satu airlines saja. Oleh karena itu kebijakan itu dibicarakan bersama sebelum diaplikasikan. Artinya kebijakan itu sifatnya kekeluargaan dan penyesuaian tanpa ada unsur pemaksaan.”

Informan 3 menambahkan bahwa pendapat yang ditampung diusahakan sesegera mungkin untuk direspon. Bentuk respon ini bisa berupa pernyataan yang dikeluarkan oleh public relations PT Angkasa Pura II atau pun akan berlanjut kepada pembahasan kebijakan baru.

“umumnya sih pendapat kita ditampung tentunya oleh mereka dan sesegera mungkin dian pasti mengeluarkan statement atau kebijakan apa. Dia selalu sepenghlihatan kita sih menerima komen dari kita, lalu dia ambil kebijakan.”

Proses penyampaian aspirasi atau pendapat dari pihak maskapai penerbangan biasanya melalui rapat langsung, atau dalam bentuk tertulis melalui surat. Informan 3 menjelaskan bahwa dalam perumusan kebijakan pihaknya tidak mengharap keuntungan lebih karena biasanya keputusan yang dihasilkan tidak akan terlalu berbeda dengan perjanjian yang telah dibuat sebelumnya. Perjanjian itu bisa dijadikan patokan dan tetap menaungi berbagai kepentingan.

“melalui surat. Surat tertulis. Kontak langsung juga difollow up lagi dengan surat. Tapi lebih sering menggunakan surat.”

“pendapat kita standart sih. Kita ga terlalu mengharapkan berlebihan, karena kita berhubungan itu berdasarkan agreement, based on agreement. Jadi agreement itu juga menurut kita standard an kalo pun ada hal-hal atau kebijakan dia yang ga bisa kita terima itu pun ga jauh dari batasan dia. Jadi kalo ada perbedaan juga ga terlalu berisiko. Perbedaan tipis sekali sehingga masih bisa ditolerir.”

Terkait pembagian kekuasaan, informan 4 menjelaskan bahwa PT Angkasa Pura II merupakan pihak yang dominan di dalam suatu hubungan. Namun, dominan yang dikatakan dalam hal ini adalah pihak yang berusaha mengatur jalannya proses koordinasi dan tetap memberikan perlakuan yang sama kepada setiap maskapai penerbangan.

“Angkasa Pura dibilang dominan ya dominan. Namun, dominan disini dalam hal dia penjual jasanya jadi dominan. Dia tetap memperlakukan maskapai kami dengan maskapai lainnya sama. Ga ada perbedaan. Kekuasaan atau powernya ya biasa aja sebagai pengatur. Kan kalo hubungan ga ada yang ngatur akan bingung ke arah mananya. Dia mengayomi semuanya pada intinya.”

Namun, Informan 1 sebagai *public relations* PT Angkasa Pura II menolak untuk dibilang sebagai pihak yang dominan. Hal ini dikarenakan pihaknya selalu menerapkan prinsip kesamaan dalam penyampaian informasi dan pengambilan kebijakan. Ia menampung segala pendapat ataupun aspirasi dari setiap maskapai penerbangan karena menurutnya dalam membina hubungan tersebut tidak bisa hanya pada satu pihak yang berperan penuh,

tetapi semua pihak yang terlibat dalam hubungan tersebut. Dari informasi yang telah dikumpulkan pada nantinya akan dirumuskan suatu bentuk kebijakan dan tugas *public relations* lagi yang harus memberitahukan informasi tersebut kepada publiknya.

“Dominan kayaknya ga. Kalo menampung pendapat pasti semuanya. Saya tidak pernah pilih kasih ya. Jadi katakanlah gini kalo saat itu saya berbicara dengan sepuluh instansi maka saya akan menampung semuanya. Masalah itu nanti akan disetujui yang mana kita liat dulu konteksnya. Kalo konteks itu dimana saya bisa mengambil keputusan ya boleh saya ambil dari aspirasi tersebut dan kalo tidak maka saya harus laporkan dulu kepada atasan saya atau direksi. Ini masukan-masukan dari beberapa instansi ya saya harus lampirkan kajian-kajian sama analisisnya minimal. Dan apapun keputusan dari direksi saya otomatis itu merupakan keputusan dari perusahaan yang harus saya sampaikan terkait kebijakan tadi.”

5.3.3 Commitment

Setiap pihak selalu berkomitmen dalam membina hubungan jangka panjang. Namun, komitmen tersebut ditunjukkan melalui berbagai bentuk kegiatan. Pihak Angkasa Pura II memegang komitmen tersebut dan mewujudkannya dalam rencana jangka panjang. Sedangkan pihak maskapai penerbangan memegang komitmen tersebut dan mewujudkannya dengan tetap rutin melakukan koordinasi dengan pihak Angkasa Pura II.

Informan 2 menjelaskan komitmen yang mereka pegang terkait dengan pembinaan hubungan dengan Angkasa Pura II adalah dengan tetap menjalankan koordinasi. Koordinasi adalah bentuk komitmen untuk menjaga hubungan dengan PT Angkasa Pura II dan agar tetap menjaga alur informasi ke perusahaan maskapai penerbangannya.

“ya selama ini kalo membina hubungan dengan angkasa pura ya rutin aja lewat koordinasi. Ya itu aja. iya ada indikasi ke situ, dan tidak ada perbedaan dengan perlakuan kepada semua maskapai. Prinsipnya mereka melakukan equal treatment.”

Sementara itu, Informan 3 menyatakan komitmen dalam bentuk tetap menjalani hubungan yang sekarang sudah terjalin dan tetap memegang dasar

acuan kesepakatan yang telah disetujui masing-masing pihak. Belum ada langkah konkrit yang ingin diwujudkan dan masih mengikuti pola penjalinan hubungan seperti dahulu. Informan 3 lebih menekankan bahwa bentuk komitmen yang akan mereka terapkan dalam hubungan dengan PT Angkasa Pura II adalah dengan melaksanakan kewajiban sesuai perjanjian yang telah disepakati. Informan ini juga mengatakan bahwa ia turut memelihara fasilitas yang disediakan oleh PT Angkasa Pura II sesuai yang ada di perjanjian.

“kalo kita sih ga yang ini banget. Sementara ini kita harus memenuhi kewajiban kita seperti bayar on time, terus memelihara atau merawat fasilitas-fasilitas atau ruangan yang diberikan. Harus jaga rapi dan bersih. Maksudnya kan kita sama kayak nyewa rumah. Ya ga bisalah mentang-mentang kita sewa ga ikut melihara. Kita ikut membantu memelihara, menjaga jangan sampai rusak. kan ada di kesepakatannya. Dan bila ada kerusakan langsung lapor ke Angkasa pura ya melalui surat tentunya.”

Informan 4 pun menambahkan bahwa di dalam penjalinan hubungan ini harus ada komitmen dari kedua belah pihak, baik itu maskapai penerbangan maupun PT Angkasa Pura II. Kedua bentuk perusahaan ini sama-sama melayani kepentingan penumpang terkait jasa transportasi udara. Mereka sama-sama memberikan pelayanan terbaik bagi penumpang dan hal tersebut harus dibuktikan dengan kinerja masing-masing pihak. Yang satu melayani dalam bentuk kenyamanan Bandar udara sedangkan yang lain dalam bentuk pelayanan transportasi penerbangan. Jadi, komitmen yang terjadi adalah peningkatan kinerja maskapai penerbangan dan PT Angkasa Pura II.

“komitmen harus ada. Kalo maskapai ga ada maka pelayanan bandara otomatis ga ada juga dong. Komitmen itu harus ditunjukkan dengan perbaikan dari maskapai dan PT Angkasa Pura II tentunya. Tentunya kita ingin menunjukkan komitmen kita dengan ingin memberikan hal-hal yang terbaik bagi penumpang dan komitmen itu diiringi pula oleh komitmen angkasa pura untuk memperbaiki beberapa infrastruktur yang ada. Jadi ga hanya sekedar menampung, tapi dilaksanakan juga.”

Pihak *public relations* PT Angkasa Pura II bahwa mereka memiliki komitmen kuat untuk tetap menjaga hubungan dengan maskapai penerbangan dan mitra usaha lainnya. Bentuk komitmen ini bisa dilihat dari Rencana Jangka Panjang Perusahaan yang mengedepankan hal-hal yang turut

membantu peningkatan pelayanan fasilitas bandar udara dan tentunya ini juga melibatkan maskapai penerbangan. Rencana itu menjelaskan segala jenis kegiatan, tujuan dan program-program yang akan dilakukan untuk peningkatan pelayanan bandar udara.

“Kalo dibilang komitmen kita sangat komitmen. Karena kita tidak ingin perusahaan ini hanya exist 2 ato 3 tahun. Artinya kita sangat komit, komitmen itu kita wujudkan dengan kita punya konsep untuk lima tahun ke depan. Mau dibawa kemana arah perusahaan ini, kita punya namanya rancangan jangka panjang perusahaan, RJPP ya dan disana sudah jelas tekadnya seperti apa, clear itu semua, tujuannya apa, programnya apa. Dengan dibuat itu menunjukkan kalo kita komit.”

PT Angkasa Pura II ini berdiri sejak 1984 dan langsung melakukan kerja sama dengan maskapai penerbangan. Walaupun pihak yang menjadi informan dalam penelitian bekerja di maskapai penerbangan yang berbeda-beda, mulai dari berdirinya, konsep penerbangannya, tujuan penerbangan, sistem penerbangan, mereka tidak menyebutkan waktu merupakan elemen yang sangat penting dalam pembinaan hubungan.

Informan 1 selaku *public relations* Angkasa Pura II menjelaskan bahwa waktu tidak begitu penting dalam pembinaan hubungan. Hal ini dikarenakan bentuk komunikasi yang diberikan kepada setiap maskapai sama semuanya tidak berlandaskan lama singkatnya mereka berhubungan, akan tetapi respon dari maskapailah yang membuat hubungan kurang dekat. Terdapat beberapa perwakilan maskapai yang masih membatasi diri dengan Angkasa Pura II.

“ Kalo mempengaruhi ya ngga ya. Karena treatmentnya sama. Saya sendiri juga sebagai public relations tidak ada perlakuan yang berbeda dengan mereka. Hanya mungkin perbedaan ini mungkin perbedaan dari respon dari mereka. Biasanya kalo baru kan biasanya agak risih gitu, beda dengan kalo kita udah teman lama kita sering bercanda. Istilahnya komunikasi lebih fleksibel, beda dengan yang baru kenal mungkin masih ada segan atau risih.”

Sedangkan Informan 3 menyebutkan bahwa waktu bukan faktor utama namun memiliki sedikit pengaruh dalam pembinaan hubungan. Ia memegang pandangan bahwa semakin lama kenal memungkinkan semakin mendekatkan hubungan.

“menurut saya, lama menjalin hubungan sedikit berpengaruh karena pada dasarnya semakin lama anda kenal maka akan semakin dekat hubungan yang terjalin tapi itu kalo intensitas seringnya. Perusahaan kami juga baru dari tahun 2001, masih belum bisa untuk mendekatkan diri lebih jauh.”

Berdasarkan uraian tersebut pihak maskapai penerbangan tetap menunjukkan komitmennya untuk tetap menjalin hubungan jangka panjang dengan PT Angkasa Pura II. Terkait kebutuhan dan kepentingan yang dimiliki, masing-masing pihak harus meningkatkan pelayanannya sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kepuasan dan memenuhi kebutuhan masing-masing pihak.

5.3.4 Satisfaction

Kepuasan adalah karakteristik yang paling sulit dievaluasi oleh masing-masing informan. Banyak dari mereka merasa masih belum memahami apakah hubungan yang dibangun telah memberikan hasil kepuasan atau belum. Selain itu, sebagian besar mengatakan bahwa cukup puas, namun jawaban lain yang mengikutinya adalah pasti selalu ada kekurangan dalam pembinaan suatu hubungan. Terdapat fasilitas-fasilitas pelayanan yang memerlukan perbaikan dan kecekatan pihak Angkasa Pura II untuk menanggapi keluhan tersebut masih terkesan lambat seperti yang disampaikan oleh informan 2.

“selama ini ya cukup puas, walaupun ada beberapa kekurangannya. Ya kepuasan dalam hal dukungannya terhadap perusahaan saya. Dukungannya. Misalkan selama ini ya fasilitasnya disediakan, walaupun equal treatment ya. Selama ini kalo misalkan kami minta perbaikan-perbaikan sarana katakanlah sound systemnya ga bagus, penumpang kami terganggu. Mereka akan menindaklanjuti.”

Informan 3 juga menambahkan bahwa kepuasan itu sulit dilihat dan sekarang kadar kepuasan yang diberikan dari informan ini terkait pelayanan yang telah diberikan oleh Angkasa Pura II masih berada ditengah-tengah. Penilaian ini dikarenakan informan melihat bahwa pelayanan yang diberikan oleh PT Angkasa Pura II bukan hanya satu jenis pelayanan, melainkan

banyak pelayanan kebandarudaraan. Di satu jenis pelayanan informan 3 merasa puas, akan tetapi di pelayanan yang lain khususnya infrastruktur kelengkapan bandara informan ini merasakan ketidakpuasan.

“sementara ini masih di tengah-tengah penilaiannya. Artinya kalo saya bilang puas ya ga juga. Saya agak bingung untuk menilai kepuasan karena itu kan tidak nyata ya. Saya bilang disatu bagian merasa cukup puas tapi di bagian lainnya masih belum. Terkait pelayanan tersebut tentunya.”

Informan 4 juga menilai kepuasan yang dirasakan terhadap pelayanan PT Angkasa Pura II. Secara keseluruhan hampir dikatakan cukup puas, namun pasti ada kekurangan-kekurangan dalam pemenuhan pelayanan itu. Cepatnya informasi dari *public relations* dikategorikan dalam bentuk puas, namun dalam pelayanan atau pengimplementasian aspirasi yang telah disampaikan masih terasa kurang. Selain itu, informan juga menilai bahwa koordinasi dengan pihak PT Angkasa Pura II sebaiknya jangan hanya melalui rapat koordinasi saja dan boleh juga diadakan suatu kegiatan khusus.

“Mengenai kepuasan bisa dilihat dari banyak segi. Soalnya informasi dari humas bisa dikatakan aktif, namun kan perusahaan maskapai kita juga sering memberikan pendapat dan meminta untuk ditindaklanjuti. Tapi kenyataannya molor dan tidak serta merta diresponlah. Kalo dalam segi humas yang menjalin hubungan ya kita cuma sering ketemu lewat rapat-rapat aja, ga ada yang lain deh.”

Sedangkan informan 1 sebagai *public relations* dari PT Angkasa Pura II mengatakan bahwa secara pribadi ia masih belum puas terhadap proses pembinaan hubungan yang ia lakukan karena lingkup pekerjaannya sangat luas sehingga ia masih belum mampu menanggapi atau membantu penanggulangan permasalahan secara keseluruhan. Akan tetapi, dari segi pelayanan kebandarudaraan, ia merasa sudah maksimal. Pihaknya selalu berusaha menampung keluhan dan memberikan aksi implementasi terhadap keluhan tersebut.

“ Sebagai PR saya katakan belum karena begini di Angkasa Pura II ini fungsi PR sangat luas ya. Saat saya terjun sebagai PR Angkasa Pura II ini skop ruang lingkupnya sangat luas. Saya tidak hanya menangani satu publik karena publik itu kan complicated ya. Banyak. Kedua, kami juga memiliki fungsi sebagai bagaimana menjaga corporate image. Corporate

image disini kan tidak hanya terkait dengan bagaimana kita menyampaikan dengan baik, tetapi juga bagaimana kita menjaga produk-produk yang keluar untuk eksternal itu harus terjaga kualitasnya, tidak hilang corporate colornya.”

Informan 1 menambahkan pula bahwa wilayah kerja yang mencakup 12 bandara besar di wilayah Barat Indonesia membutuhkan kemampuan ekstra untuk menanganinya masing-masing. Ia memerlukan bantuan contributor yang dapat mewakili bandara-bandara lainnya tersebut dan ia menilai kemampuan contributor itu belum sepenuhnya baik dalam menanggulangi masalah yang ada sehingga terkadang *public relations* yang ada di pusat harus turun tangan langsung.

“Kalo kepuasan dari saya pribadi saya lihat bahwa ruang lingkupnya sangat luas. Saya jujur bahwa saya masih belum bisa menangani semuanya dalam waktu bersamaan itu ga akan bisa dan sulit sekali. Dan juga saya harus di back up dengan asisten atau pun staf-staf yang mumpuni sehingga kinerja unit kerja saya, PR itu, bisa berjalan dengan lancar dan cepat. Dan PR di AP II ini cuma satu sedangkan seperti yang saya bilang tadi ada 12 bandara. Kita butuh contributor di masing-masing cabang itu. Dan kita butuh juga spokesman di masing-masing cabang. Nah kemampuan spokesman, kemampuan sebagai contributor di masing-masing cabang itu masih belomlah, menurut saya masih harus diperbaiki atau ditingkatkan.”

Atas dasar uraian diatas, peneliti melihat bahwa proses pembinaan hubungan yang terjadi merupakan proses yang masih terus berlanjut dimana dalam proses tersebut melibatkan adanya proses memberi dan menerima. Pihak Angkasa Pura II selaku pihak penyedia jasa bandar udara yang berorientasi pada kegiatan menghasilkan profit biasanya memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Sebagai hasilnya, walaupun PT Angkasa Pura II merasa puas terhadap profit yang ia buat, mereka tidak yakin apakah sesuatu yang mereka dapatkan sama dengan apa yang didapat maskapai penerbangan.

Maskapai pun menilai kepuasan secara keseluruhan baik dari *public relations* maupun perusahaan PT Angkasa Pura II secara utuh. Selama ini mereka berhubungan dengan *public relations* otomatis mereka menilai apa yang telah diberikan oleh *public relations* tersebut, namun maskapai ini pun menyampaikan informasi kepada *public relations* untuk bisa diteruskan

kepada unit terkait dalam urusan bandar udara dan mengharapkan feedback yang cepat. Feedback yang diharapkan juga ternyata tidak secepat yang dikira sehingga mengurangi kepuasan pihak maskapai terhadap PT Angkasa Pura II.

5.3.5 Bentuk Hubungan

Karakteristik hubungan ini bertujuan untuk memahami apa yang organisasi dan publik harapkan dalam hubungan yang mereka bangun. Semua informan mengedepankan *win-win relationship* yang menghasilkan keuntungan di masing-masing pihak. Informan 1 mengatakan, *“Kami mengerti bahwa perusahaan kami tidak bisa berdiri sendiri dalam melakukan pelayanan penerbangan kepada konsumen. Oleh karena itu kami memerlukan maskapai penerbangan untuk menjalankan tugasnya mengangkut penumpang. Penyelenggaraan bandar udara tidak akan ada artinya apabila tidak ada maskapai penerbangannya kan. Kita membangun hubungan dengan mereka dengan goal untuk dapat memenuhi kepentingan masing-masing dan profit.”*

5.3.5.1 Exchange Relationship

Pemahaman mengenai pembinaan hubungan memunculkan pemahaman lain yang berkaitan, yaitu makna dari kualitas dari hubungan yang terjalin. Bilamana suatu hubungan memiliki kualitas yang baik, dapat dikatakan sebagai hubungan yang harmonis, serta apa urgensi dari kualitas hubungan yang baik tersebut? Hal ini perlu dipahami dahulu sehingga didapat suatu pandangan bahwa bagaimana seorang *public relations* memaknai suatu hubungan sehingga dapat menyelaraskan dengan visi dan misi perusahaannya dan memperoleh apa yang diharapkan dari pembinaan hubungan tersebut.

Informan 1 memandang makna kualitas hubungan adalah hubungan yang baik dan membantu prospek perusahaan di masa yang akan datang. Hubungan ini membantu perusahaan melancarkan urusan-urusannya dengan maskapai penerbangan tersebut karena hubungan yang telah dijalin akrab dan saling mengenal satu sama lain memudahkan kepentingan perusahaan. Selain itu, apabila seorang *public relations* tidak melakukan pembinaan hubungan

yang baik, maka ia akan kesulitan untuk berhubungan dengan pihak lain dan pada akhirnya berdampak pada perusahaan.

“ Kalo dibilang makna hubungan baik ya sangat besar sekali ya. Jadi begini, logikanya begini saat kita menjalin hubungan yang baik dengan suatu instansi, pasti suatu saat kalo kita membutuhkan sesuatu dari instansi tersebut, saya yakin instansi tersebut akan dengan mudah membantu kita. Kalo PR tidak bisa menjalin hubungan yang baik dengan instansi maka akan sangat sulit nanti saat ia harus menghubungi instansi tersebut untuk menyatakan suatu kepentingan dari perusahaan dimana PR itu berada pasti akan sangat sulit dibantu.”

Sedangkan informan 2 memaknai kualitas hubungan sebagai sesuatu yang *mandatory*, artinya membina hubungan adalah suatu bentuk perintah dan keharusan untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya. Dari hubungan dibuatlah suatu pengharapan atau keinginan yang memiliki dampak positif pada perusahaan.

“oh sangat penting, sangat penting. Itu mandatory, karena kami tidak bisa menghilangkan pelayanan dari mereka. Itu harus, mandatory sifatnya. Karena kalau tidak ada dia, ya sudah tidak ada penerbangan.”

Sementara itu Informan 3 memaknai hubungan yang baik itu sebagai hubungan yang saling memberikan keuntungan dan pemenuhan kebutuhan masing-masing. Selain itu, proses komunikasi aktif merupakan jalan untuk menjalin hubungan yang dilakukan oleh *public relations*.

“artinya gini komunikasi yang kita jalankan saat ini, dia kan penjual jasa, kita kan usernya pastinya terjalin baik. Apa yang kita minta dia berikan, apa yang dia minta kita harus penuhi gitu. Jadi saling berhubungan aja.”

Berdasarkan hasil penelitian yang didapat, bentuk hubungan adalah *win-win relationship*. Bentuk *win-win relationship* ini berdampak pada bentuk *exchange relationship* dimana setiap kegiatan yang diselenggarakan oleh *public relations* atau pun perusahaan pasti pada akhirnya mengharapkan sesuatu sebagai balasan. Balasan yang diharapkan bisa dalam bentuk nyata/riil atau pun tidak nyata. Bentuk nyatanya seperti profit uang sewa, sedangkan bentuk tidak

nyatanya adalah hubungan yang harmonis, citra yang baik di mata publik strategisnya itu.

Informan 1 menjelaskan bahwa dalam menjalin hubungan dengan pihak lain selalu ada tujuan yang ingin dicapai. Tentunya bagi PT Angkasa Pura II menjalin hubungan bertujuan mewujudkan visi, misi, serta tugas perusahaan. Informan 1 menjelaskan bahwa sesuatu yang diharapkan dalam penjalinan hubungan tidak hanya dalam bentuk materi. Imateril merupakan aspek lain yang diharapkan dari informan dalam penjalinan hubungan. Aspek imateril yang dimaksud adalah kepuasan pelanggan, rasa senyum yang terpancar dalam rona wajah, dan ada pula *long term relationship* dengan pertemuan langsung.

“jadi gini saya tidak ingin ya ada setiap, ada suatu pertemuan yang tidak menghasilkan sesuatu. Menghasilkan sesuatu ini kan banyak ya, satu, dia menghasilkan manfaat ga untuk perusahaan saya. Ya kalo tidak bermanfaat untuk apa dijalin hubungan. Kan benefit misalnya gini saya punya kesempatan ini untuk menjalin hubungan baik dengan perusahaan itu, saya diundang.”

Hal ini diperkuat juga oleh pernyataan dari informan 2 dan 3, yang menyatakan bahwa suatu hubungan tak ada yang sukarela. Masing-masing member benefit, baik itu maskapai penerbanga, PT Angkasa Pura II bahkan publik yang dilayani oleh kedua pihak tersebut.

“ga ada yang sifatnya sukarelalah tentu berdasarkan jual beli. Ga ada, kecuali berharap bahwa pelanggan kami terpuaskan, nyaman dalam menunggu penerbangan. Nyaman dalam arti luas lingkungan yang bersih, udaranya nyaman gitu ya, keamanan pun terjamin selama menunggu penerbangan, itu yang diharapkan.”

“kita sih inginnya sih begitu karena dalam membina hubungan dengan angkasa pura pasti kita menginginkan feedback yang memiliki keuntungan lebih bagi perusahaan kita. Keuntungan tersebut tentunya dapat membantu kelancaran perusahaan.”

5.3.5.2 Communal Relationship

Karena pembinaan hubungan antara PT Angkasa Pura II dan berbagai maskapai penerbangan berfokus pada pencapaian tujuan masing-masing dan

menghasilkan keuntungan masing-masing, maka bentuk hubungan *communal relationship* dalam penelitian hubungan PT Angkasa Pura II dengan berbagai maskapai penerbangan ini tidak bisa diterapkan. Hubungan yang terjalin selalu mengharapkan keuntungan sebagai balasan timbal baliknya. Walaupun keuntungan tersebut bukan hanya dalam bentuk materi melainkan juga immaterial, pada konsep dasarnya ada sesuatu yang diharapkan. Karakteristik *communal relationship* tidak terlihat dalam hubungan PT Angkasa Pura II dengan maskapai penerbangan.

“ga mungkin lah. Tentu kita menginginkan timbal balik dalam hubungan itu, tak ada yang tak mengharapkan balasan karena tentunya hubungan ini kita bina untuk melancarkan visi dan misi perusahaan.”

5.3.6 Mutual Benefit yang Didapat

Hubungan yang terjalin antara PT Angkasa Pura II dan maskapai penerbangan menghasilkan keuntungan masing-masing.

Informan 1 mengungkapkan bahwa *“bentuk profitnya ga selalu uang ya, ga terkait dengan keuangan ya. Intangible gitu. Contohnya apresiasi kepuasan. Kan gini lho kita akan senang kalo penumpang-penumpang kita itu senang, senyum, tertib, kadang-kadang ia menyampaikan apresiasi dengan terima kasih, dia nulis di koran, buat dia bangga. Itu kan ga ada kaitan dengan duit tapi kita ada kepuasan batin. Itu mutual benefit yang kita dapat.”*

Sementara itu Informan 2 menjelaskan bahwa baik pihak maskapai penerbangan maupun pihak PT Angkasa Pura II mendapatkan keuntungan masing-masing. Perbandingan keuntungan yang diperoleh tidak sama antara PT Angkasa Pura dan maskapai penerbangan karena posisi mereka sebagai penjual dan pembeli. Informan 2 menganggap keuntungan yang diperoleh oleh PT Angkasa Pura II dinilai lebih, hal ini dikarenakan PT Angkasa Pura II menyediakan banyak jasa kepada maskapai penerbangan dan biaya-biaya yang dikeluarkan PT Angkasa Pura II dalam melakukan perawatan tidaklah sedikit sehingga pada proses kemitraan ini posisi keuntungan lebih banyak pihak Angkasa Pura dibandingkan maskapai.

“iya masing-masing mendapatkan mutual benefit. Bentuknya pelanggan kami terlayani secara lancar dan penerbangan kami lancar. Sedangkan dia sudah pasti mendapatkan pendapatan dari penjualan jasa layanan kebandarudaraan dan kalo porsi keuntungan itu tidak bisa ditakar. Keuntungan itu ga bisa seimbang antara penjual dan pembeli.”

Informan 4 secara sederhana menyimpulkan pada intinya keuntungan yang didapat adalah Angkasa Pura II menjual lahannya dan pihak maskapainya mendapat ruang untuk melakukan usahanya. *“Untuk angkasa pura kan dia bisa menjual spacenya kan ya sedangkan bagi kami dapat ruangan.”*

Hal penting pada pembahasan mutual benefit ini adalah benefit berharga yang diinginkan dan didapat oleh Angkasa Pura II adalah bentuk kepuasan dari apa yang telah mereka lakukan, baik itu kepada maskapai penerbangan maupun kepada penumpang. Kepuasan dan apresiasi dari maskapai atau pun penumpang merupakan modal bagi Angkasa Pura untuk memacu kinerjanya lebih baik lagi. Sedangkan pihak maskapai menangkap bahwa mutual benefit yang diterima masing-masing pihak adalah dalam segi materi (uang). Satu pihak menjual jasa dan pihak lainnya membeli jasa sehingga terjadi proses perdagangan yang memang pada dasarnya mencari keuntungan sebesar-besarnya.

5.4 Hambatan Pelaksanaan *Organization-Public Relationship*

Hambatan-hambatan yang dihadapi dalam pembinaan hubungan datangnya dari pihak *public relations* PT Angkasa Pura dan pihak maskapai penerbangan. *Public relations* PT Angkasa Pura II menilai bahwa peran *public relations* Angkasa Pura II dalam melayani maskapai penerbangan dinilai kurang maksimal. Hal ini dikarenakan ruang lingkup *public relations* Angkasa Pura II sangat luas dimana ia harus melayani mitra usaha dan mitra kerja lainnya. Fungsi *public relations* di Angkasa Pura II hanya dipegang oleh satu orang dan beberapa staf, sehingga kemampuan untuk mewartakan semua kepentingan sekaligus itu tidaklah mungkin. Ia harus membuat skala prioritas

untuk mendahulukan mana yang lebih penting. Informan 1 mengungkapkannya sebagai berikut:

“Karena seperti saya public relations karena ruang lingkungnya sangat luas, kalo saya hanya menjalin hubungan dengan airlines saja mungkin akan fokus, namun kenyataannya saya juga harus menjalin hubungan dengan pihak luar lainnya. Artinya karena ruang lingkungnya semakin luas jadi saya tidak bisa fokus 24 jam atau intens betul dengan airlines. Itu hal yang menyangkut ruang lingkup.”

Penilaian peran *public relations* Angkasa Pura II ini dilakukan untuk melihat sejauh mana peran yang telah dilakukan *public relations* dalam mendekati diri dengan maskapai penerbangan dan melihat apakah masih ada kekurangan atau perbaikan di berbagai sisi. Dari hasil yang didapat pihak *public relations* Angkasa Pura II sendiri merasa masih ada kekurangan dalam mendekati diri dengan maskapai. Hal ini terkendala ruang lingkup yang harus diurus *public relations* terlalu luas dan sumber daya yang ia miliki masih kurang. Sedangkan dari pihak maskapai penerbangan, pendapat yang diutarakan bermacam-macam. Ada yang menilai bahwa apabila penyampaian informasi sudah cukup maka itu sudah memuaskan maskapainya, ada juga yang merasa membutuhkan informasi lebih jauh lagi terkait program-program lain yang diadakan *public relations* untuk mendekati diri dengan maskapai.

Informan 1 menilai bahwa apa yang ia lakukan dalam rangka mendekati diri dengan maskapai masih dinilai kurang dan perlu ditingkatkan lagi. Hal ini dikarenakan intensitas waktu untuk bertemu masih kurang dan ditambah lagi prospek penerbangan yang semakin lama menunjukkan pertumbuhan positif sehingga memerlukan koordinasi lebih intens dengan maskapai-maskapai penerbangan.

“menurut saya masih perlu ditingkatkan walaupun sudah baik. Karena eh dengan apa namanya tingkat pertumbuhan penumpang atau trend pesawat yang jumlah armadanya makin tinggi, banyak sekali yang menuntut kita untuk lebih intens dalam berkomunikasi, lebih intens untuk bertemu. Karena apa? Dengan pertumbuhan yang semakin tinggi ini, terkadang mungkin kita masih miss terhadap ada beberapa kebutuhan penumpang dan airlines atau sebaliknya. Itu masih perlu ditingkatkan lagi.”

Informan 2 menilai bahwa peran *public relations* Angkasa Pura II dalam hal memberikan informasi seputar kebijakan penerbangan cukup baik, walaupun terkadang terkesan lambat pada respon untuk perbaikan yang dikeluhkan maskapai. Jalur birokrasi yang panjang menyebabkan hal tersebut lebih lama untuk ditangani. Penilaian lainnya menyangkut pemberian informasi program-programnya dinilai kurang aktif. Maskapai memerlukan informasi tersebut sehingga dapat mengetahui bagaimana ia turut menjaga hubungan dengan perusahaan pelayanan kebandarudaraan, namun informasi program kurang diinformasikan.

“iya, peran public relations angkasa pura kurang bisa memberikan informasi-informasi kepada pelanggannya terutama informasi mengenai program-programnya dan lain-lain.”

“Kalo peran public relationsnya selama ini eh terbatas kepada penyampaian-penyampaian informasi yang bersifat kebijakan saja. Kinerjanya cukup baik, dan bisa melayani sekali lagi walaupun terkesan agak lambat dalam melakukan perbaikan terkait kendala-kendala birokrasi.”

Sementara itu Informan 3 menilai bahwa penyampaian informasi sudah cukup baik dan ia merasa cukup terhadap apa yang ia dapat. Informan 3 menjelaskan bahwa maskapai penerbangannya membatasi hubungan hanya sebagai penyewa dan penyedia jasa layanan. Selama informasi itu menguntungkan perusahaannya dan penanganan masalah bandara cepat itu sudah dinilai cukup.

“bagusnya untuk dia menyampaikan informasi cukuplah ya sehingga kita bisa menyaring kehendak dia atau arus in outnya dia kita bisa cepet menerima maksudnya. Dia juga cepet tanggap terhadap baik itu complain atau yang lainnya.”

“iya baik dengan cara seperti yang tadi saya bilang saat ini hubungan yang terjalin adalah kita sebagai penyewa, aktivitas ruangan itu kan, sementara dia menghibau mengenai ruangan yang saat ini dipakai, kadang kalo ada ruangan yang lebih bagus maka mereka menawarkan. Kadang ada juga infolah mengenai ini ada ruangan kosong bekas airlines yang lain, apakah mau dipake atau ga. Angkasa pura aktif memberikan informasi.”

Sedangkan menurut informan 3 hambatan sebenarnya tidak ada yang berarti. Mereka cepat memberikan informasi karena maskapai penerbangannya lebih mengutamakan penyampaian informasi maupun keluhan dalam bentuk surat resmi sehingga mudah untuk disikapi segera:

“selama ini hambatan yang berarti itu belum ada. Saya bilang tadi cukuplah dengan saling memberi informasi. Kita menanggapi. Walaupun medianya saat ini cukup dengan surat. Dia bikin surat, kita cepet tanggap. Gitu aja sih. Kalo urgent ya by phone.. Cepet informasi. Jadi take and givenya cepet.”

Sedangkan informan 2 menyebutkan bahwa jalur-jalur birokrasi membuat Angkasa Pura II terkesan lambat dalam penyelesaian masalah. Izin yang berkepanjangan, urusan yang berbelit-belit menyebabkan tidak cepat tanggap dan harus mengikuti prosedur yang telah ditentukan .

“iya tadi agak lambat karena birokrasi. Birokrasi yang berkepanjangan membuat tidak cepat tanggap terhadap permasalahan yang ada sehingga perlu dibenahi lagi. Walaupun kinerja dan manajemennya cukup optimal, SDMnya juga cukup memadai. Cuma sebagai BUMN perusahaan negara selama ini masih terkendala birokrasi karena perusahaan negara itu diawasi oleh negara khususnya wakil-wakil rakyat sehingga harus melewati mereka-mereka dulu dan lain-lain. Dan itu merupakan kondisi, memang begitu.”

BAB VI

DISKUSI DAN INTERPRETASI DATA

Pada bab ini peneliti akan menginterpretasikan hasil penemuan yang telah didapat. Interpretasi data akan dilakukan berdasarkan pertanyaan penelitian dan membandingkan dengan teori yang telah diuraikan pada BAB II. Selain itu, bab ini menjelaskan hasil-hasil temuan lain dalam penelitian. Dari interpretasi yang dibuat, peneliti akan mencoba untuk menarik kesimpulan dan memberikan rekomendasi yang dapat digunakan bagi penelitian selanjutnya.

6.1 Cara Pembinaan Hubungan dalam Perspektif *Organization-Public Relationship* yang Telah Dilakukan *Public Relations* PT Angkasa Pura II

Organization-Public Relationship (OPR) menurut Grunig (2001) merupakan suatu proses yang berkesinambungan dan melibatkan pertukaran timbal balik antara publik dan organisasi. OPR pada intinya melihat bagaimana seorang *public relations* dapat meningkatkan keefektifan suatu organisasi atau perusahaan dengan cara membangun hubungan jangka panjang yang harmonis yang dilandasi oleh rasa saling percaya dan saling memahami antara organisasi atau perusahaan dengan para khalayak strategisnya. Penerapan OPR lebih jauh lagi memiliki pengaruh yang cukup besar bagi kegagalan atau keberhasilan perusahaan. Perlu ditekankan fungsi penjalin hubungan dalam hal ini terletak pada posisi *public relations*.

Berdasarkan hasil yang didapat dalam penelitian ini, peran *public relations* sangat penting di dalam suatu perusahaan karena melalui peran *public relations*lah dapat disampaikan visi, misi dan kinerja perusahaan kepada internal dan eksternal. *Public relations* menjembatani antara perusahaan secara keseluruhan dengan publiknya sehingga publik mengetahui informasi yang dibutuhkan. Selain menyampaikan informasi, *public relations* bisa menyerap aspirasi publik dan mengetahui apa yang dibutuhkan oleh publik.

Peran utama *public relations* dalam pelaksanaan *organization-public relationship* (OPR) antara PT Angkasa Pura II dengan maskapai-maskapai penerbangan adalah peran mediasi dan peran komunikator. Peran mediasi berperan ketika *public relations* menjadi penghubung terhadap kepentingan-kepentingan perusahaan dengan maskapai penerbangannya, sedangkan peran komunikator terlihat ketika *public relations* menyampaikan informasi-informasi yang berhubungan dengan kedua pihak.

Menurut Cutlip, Center dan Broom (2006) terdapat empat peran *public relations* yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Peran tersebut yaitu *communication technician* (*public relations* sebagai pelaksana komunikasi), *expert prescriber* (*public relations* sebagai ahli yang memberikan saran dan nasehat kepada pimpinan organisasi), *communication fasilitator* (*public relations* sebagai jembatan komunikasi antara publik dan organisasi), dan *problem solver* (*public relations* yang berperan sebagai pihak yang memfasilitasi pemecahan masalah).

Sesuai dengan peran *public relations* yang diungkapkan oleh **Cutlip dan Center**, maskapai penerbangan melihat peran *public relations* PT Angkasa Pura II dikategorikan ke dalam dua peran utama, yaitu *Communication Facilitator* (Fasilitator Komunikasi) dan *Communication Technician* (Teknisi Komunikasi). Peran *Communication Facilitator* (Fasilitator Komunikasi) terlihat pada bagaimana *public relations* sebagai penyambung PT Angkasa Pura II dan maskapai penerbangan atau pun sebaliknya. *Public relations* melakukan komunikasi dua arah untuk memenuhi kebutuhan masing-masing pihak dan mengelola informasi yang diterima. Bentuk penyampaian informasi melalui komunikasi dua arah dinilai merupakan cara terbaik untuk membina hubungan karena masing-masing pihak membutuhkan informasi terkait hal-hal yang diinginkannya dan kebutuhannya.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa bentuk hubungan yang dijalin oleh kedua pihak adalah hubungan profesional yang berbasis pada pencapaian keuntungan bersama. Pihak PT Angkasa Pura II sebagai pihak penyedia jasa layanan kebandarudaraan dan pihak maskapai sebagai penyewa

dari pelayanan tersebut. Pelayanan kebandarudaraan yang dimaksud di sini mencakup pelayanan tempat usaha, *waiting room* dan fasilitasnya, *check in counter*, parkir pesawat, dan sebagainya. Pelaksanaan OPR yang terjadi memusatkan pada peran *public relations* sebagai fasilitator komunikasi (*Communication Facilitator*), dimana dalam penyelenggaraan usaha penerbangan diperlukan koordinasi yang cukup kuat melalui informasi-informasi yang disampaikan. Misalnya, dalam hubungan ini pihak maskapai mengalami masalah dengan pelayanan *waiting room*, dan permasalahan tersebut akan disampaikan kepada pihak Angkasa Pura II untuk ditindaklanjuti. Informasi balik juga diberikan oleh *public relations* Angkasa Pura II terkait penanggulangan masalah tersebut. Peran fasilitator komunikasi lainnya bisa dilihat dari penyampaian informasi seputar kebijakan yang akan dirumuskan terkait permasalahan bandar udara dan penerbangan.

Sementara itu, peran *public relations* sebagai *Communication Technician* (Teknisi Komunikasi) dilihat dari peran *public relations* sebagai perancang dan pelaksana kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan teknik operasional perusahaan. Dalam penerapan OPR antara PT Angkasa Pura II dengan maskapai-maskapai penerbangan, peran *public relations* disini berkaitan dengan bagaimana *public relations* melakukan *monitoring* dengan mengumpulkan berita-berita mengenai maskapai penerbangan baik di media cetak, media elektronik maupun media online. Selain itu, proses monitoring yang dilakukan bisa dalam bentuk *survey*. Proses *monitoring* ini bertujuan untuk mengetahui apa keinginan, kebutuhan, keluhan maskapai penerbangan terkait penyelenggaraan jasa pelayanan bandar udara. *Public relations* Angkasa Pura II menilai bahwa sebagai pihak penyedia jasa layanan Bandar udara, ia harus aktif memantau kebutuhan maskapai. Berdasarkan pantauan yang dilakukan, mereka dapat menemukan berbagai hal yang harus dibenahi tanpa menunggu adanya keluhan dari maskapai penerbangan.

Selain peran utama sebagai *Communication Facilitator* (Fasilitator Komunikasi) dan *Communication Technician* (Teknisi Komunikasi), dalam pelaksanaan OPR terdapat peran lain yang walaupun tidak begitu ditonjolkan oleh *public relations* PT Angkasa Pura II, memiliki andil yang cukup besar

dalam pembinaan hubungan, yaitu peran *Problem Solving Process Facilitator* (Fasilitator Proses Pemecahan Masalah). Peran *Problem Solving Process Facilitator* (Fasilitator Proses Pemecahan Masalah) menurut **Cutlip dan Center (2006)** merupakan peran serta *public relations* dalam pemecahan suatu masalah dengan cara mengidentifikasi permasalahan terlebih dahulu sehingga dapat menyusun strategi yang tepat untuk menyelesaikannya. Dalam pelaksanaan *organization-public relationship* (OPR) antara PT Angkasa Pura II dengan maskapai-maskapai penerbangan, peran pemecahan masalah ini terlihat dari peran *public relations* PT Angkasa Pura II yang menampung semua aspirasi atau keluhan maskapai-maskapai penerbangan terkait permasalahan pelayanan. Dari aspirasi atau keluhan yang disampaikan oleh maskapai penerbangan, *public relations* PT Angkasa Pura II akan mengidentifikasi masalah yang terjadi, lalu akan merumuskan pemecahan masalahnya. Pemecahan masalah ini bisa saja langsung dilakukan oleh *public relations* PT Angkasa Pura II atau diberikan kepada unit lain yang lebih sesuai. Menjadi wadah penampung aspirasi atau keluhan merupakan langkah awal sebagai seorang *problem solver*, hal tersebut dijadikan bahan-bahan perumusan strategi dan pada akhirnya strategi tersebut bisa diimplementasikan dalam bentuk tindakan.

Secara keseluruhan bagian ini berisi penilaian dari maskapai penerbangan mengenai peran *public relations* PT Angkasa Pura II terkait pelaksanaan OPR. Peran *public relations* dinilai cukup baik dalam segi penyampaian informasi terkait kebijakan, dan urusan kebandarudaraan. Namun, maskapai masih membutuhkan informasi yang lebih banyak, dan menginginkan adanya surat kabar berkala yang memungkinkan maskapai tetap berhubungan dekat dengan PT Angkasa Pura II. Bentuk informasi yang diinginkan bisa diwujudkan dalam bentuk *newsweek* atau majalah mingguan yang dibagikan kepada maskapai penerbangan. Informasi dalam bentuk majalah ini digunakan untuk memantau urusan penerbangan secara lebih lengkap dan mengetahui perkembangan penerbangan yang ada. Tentunya informasi ini membantu maskapai dalam meningkatkan pelayanannya kepada penumpang. Dalam segi penyampaian informasi seputar penerbangan dan

bandar udara *public relations* Angkasa Pura II sudah cukup baik, namun pengimplementasian keluhan dari maskapai ternyata *public relations* Angkasa Pura II masih tergolong lambat.

Dari hasil analisis data, terdapat sejumlah cara yang diterapkan *public relations* dalam membina dan memelihara *organization-public relationship* (OPR). Agar cara yang diterapkan berjalan dengan baik, maka *public relations* perlu mempertimbangkan pola, kegiatan dan media yang digunakan dalam melaksanakan strateginya tersebut. Menurut Onong Uchjana Effendi (1999), strategi komunikasi merupakan panduan dari perencanaan komunikasi (*communication planning*) dan manajemen (*communications management*) untuk mencapai suatu tujuan dimana untuk mencapai tujuan tersebut strategi komunikasi harus dapat menunjukkan bagaimana operasionalnya dilakukan.

Tahap perencanaan OPR dalam hal ini dibuktikan dengan adanya *monitoring* yang dilakukan oleh pihak *public relations* PT Angkasa Pura II. *Monitoring* dilakukan untuk memantau kebutuhan dan keinginan maskapai penerbangan. Proses *monitoring* yang dilakukan dapat melalui survey kepuasan pelanggan setiap tahunnya dan mengawasi atau memeriksa semua pemberitaan terkait usaha penerbangan dan maskapai penerbangan setiap harinya.

Menurut Grunig and Huang (2000), Dari tahap perencanaan atau *monitoring* yang telah dilakukan, *public relations* merumuskan strategi komunikasinya ke dalam dua bentuk, yaitu strategi komunikasi simetris dan asimetris. Proses evaluasi dilakukan untuk mengetahui apakah cara tersebut sesuai dengan target sasaran kegiatannya dan mencoba melihat keefektifan cara tersebut.

Tadi disebutkan bahwa cara pembinaan hubungan dengan lakukan dengan simetris dan asimetris. Cara simetris yang dilakukan *public relations* PT Angkasa Pura II terhadap penjalinan hubungan dengan maskapai diwujudkan dalam bentuk kemudahan akses informasi (*Access*) bagi maskapai-maskapai tersebut. *Public relations* menyadari bahwa informasi

adalah dasar dari pembentukan suatu hubungan dan arus penyampaian informasi yang cepat dapat membantu maskapai terkait kepentingan pelayanan bandar udara. Kemudahan informasi disini dikategorikan sebagai bentuk awal komunikasi dua arah yang dilakukan oleh *public relations* PT Angkasa Pura II. Komunikasi dua arah yang terjadi adalah komunikasi dua arah yang simetris yang membuka peluang sebagai alat berkompromi dan negosiasi, cara untuk membangun *win-win solution*. Dalam komunikasi dua arah ini peran *public relations* sebagai komunikator memiliki andil yang cukup besar dalam menyokong kepentingan maskapainya dan melakukan proses perumusan strategi. *Public relations* PT Angkasa Pura II menyadari pentingnya komunikasi dua arah dengan maskapai karena kepentingan masing-masing pihak tidak akan terpenuhi bila tidak terjalin komunikasi dua arah.

Evaluasi yang diberikan oleh maskapai terkait kemudahan akses informasi kebandarudaraan dan jasa penerbangan dinilai cukup baik. Hal ini dikarenakan pihak maskapai merasa *public relations* dari PT Angkasa Pura II selalu memberikan informasi yang dibutuhkan. Namun, hal yang perlu dicermati adalah media atau sarana penyampaian media tersebut. Media telepon atau surat langsung merupakan media yang paling sering digunakan dan efektif mendapat jawaban secara langsung dari pihak yang dituju. Media ini mengurangi keragu-raguan yang muncul terkait informasi yang masih simpang siur. Sedangkan media internet jarang digunakan oleh maskapai penerbangan. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti terhadap penggunaan twitter dan website dalam menyampaikan informasi. Peran kedua media tersebut terkesan kurang dilirik oleh maskapai penerbangan. Mulai dari website yang menyajikan informasi yang tidak cukup banyak dan tidak berhubungan langsung dengan kepentingan maskapai penerbangan. Selain itu, website <http://www.angkasapura2.co.id/> milik PT Angkasa Pura II berisi berita yang kurang *up to date* dan kurang jelas dan hal tersebut dapat menurunkan minat maskapai untuk menggali informasi dari media tersebut. Selain itu, media twitter yang sedang digemari oleh banyak orang ternyata kurang diminati oleh maskapai penerbangan. Hal lain mengenai kemudahan

pemberian informasi melalui twitter mengharuskan orang tersebut tetap memantau berita mengenai bandara yang diinginkan dan tentunya akan memerlukan waktu ekstra. Twitter menuntut penggunaanya untuk mengetahui situasi yang terjadi pada sahabat-sahabatnya.

Evaluasi selanjutnya menjurus ke cara pembinaan hubungan yang terjadi. Cara selanjutnya adalah terbuka (*Opennes*) kepada maskapai-maskapai penerbangan. Penilaian maskapai terhadap keterbukaan informasi sejalan dengan penjelasan kemudahan akses informasi yang diberikan oleh PT Angkasa Pura II yang telah dijelaskan sebelumnya. Kemauan untuk terbuka terhadap informasi-informasi menggiring adanya kemudahan akses mendapatkan informasi tersebut. *Public relations* PT Angkasa Pura II menunjukkan bahwa pihaknya telah menerapkan keterbukaan informasi tidak hanya kepada maskapai, tetapi juga kepada semua publik yang berkaitan dengannya. Hanya saja keterbukaan yang ditampilkan oleh *public relations* PT Angkasa Pura II diwujudkan dengan pemilihan informasi-informasi mana yang bisa diketahui dan apabila itu tidak layak dikonsumsi oleh publik maka akan disimpan rapat di perusahaan.

Pihak maskapai menilai keterbukaan informasi ini sebagai bentuk dari kegiatan *public relations* PT Angkasa Pura II dalam rangka menjalankan perannya sebagai mediator maupun komunikator. Keterbukaan ini memungkinkan maskapai untuk mencari dan mendapatkan informasi dengan lebih mudah. *Public relations* PT Angkasa Pura II dinilai oleh maskapai penerbangan telah cukup terbuka dalam penyebaran informasi. Hal ini karena maskapainya pasti butuh informasi untuk melakukan koordinasi terkait penyelenggaraan bandara dan pelayanan penumpang. Tugas melayani penumpang dilakukan bersama oleh kedua informan ini, walaupun beda cakupannya. Penumpang ketika tiba di bandara sudah mulai menikmati fasilitas bandara mulai dari tempat parkir, pintu masuk dan sebagainya. Penumpang menunggu di ruang tunggu penerbangan juga mendapat pelayanan PT Angkasa Pura II. Sedangkan apabila ia sudah menyentuh maskapai, maka peran pelayanan jasa sudah dialihkan ke maskapai yang memiliki kewenangan sebagai pelaksana transportasi udara atau pelayanan di

dalam pesawat. Untuk melakukan pekerjaan itu, koordinasi antara *public relations* PT Angkasa Pura II dengan maskapai-maskapai penerbangan harus lebih intens dan keterbukaan informasi adalah jalan untuk ke tahap selanjutnya.

Selanjutnya penilaian yang akan diberikan kepada peran *public relations* yang selalu dituntut untuk berusaha menyenangkan berbagai pihak yang menjadi publiknya, dalam hal ini adalah maskapai penerbangan. Sikap selalu menyenangkan publik ini dikategorikan sebagai sikap (*positivity*). Sikap ini ditunjukkan oleh *public relations* PT Angkasa Pura II dengan selalu mengakomodir semua aspirasi maskapai penerbangan, giat memberikan informasi, dan memberikan pelayanan yang prima terkait penyelenggaraan bandar udara.

Pihak maskapai menilai pelayanan *public relations* dari PT Angkasa Pura II terkait dengan sikap *positivity* sudah cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan ramahnya setiap pihak dalam memberikan informasi, menanggapi setiap pendapat dengan sopan dan sikap dalam menghadapi pihak maskapai dalam bentuk pertemuan langsung. Studi dokumentasi yang dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa sikap *positivity* terkait dengan misi perusahaan PT Angkasa Pura II, yaitu berusaha memberikan manfaat optimal kepada pemegang saham, mitra kerja, pegawai, masyarakat dan lingkungan etika bisnis. Hal tersebut dibuktikan dalam pelayanan yang menempatkan keramahan sebagai salah satu aspeknya.

Menurut Grunig and Huang (2000), cara lain yang bisa digunakan untuk membina OPR adalah dengan *networking*. *Networking* ini mengacu kepada bagaimana seorang *public relations* mengadakan suatu kegiatan yang berfungsi untuk membangun jaringan. Membangun jaringan ini penting dalam dunia kerja karena *public relations* dalam konteks ini dituntut untuk memasuki suatu hubungan, bertemu dengan banyak orang dan mulai mengakrabkan diri dengan orang-orang yang ada di dalamnya. Hal ini tentu saja dapat berujung pada upaya mendekatkan diri perusahaan dengan

perusahaan lainnya dan pada nantinya dapat membuahkan hasil seperti perusahaan yang loyal, peningkatan *profit* dan lain-lain.

Bentuk konkret OPR yang dijalankan oleh *public relations* PT Angkasa Pura II adalah melalui pertemuan rutin dan non rutin (*Networking*). Pertemuan rutin disini dalam hal pengadaan rapat koordinasi dan forum-forum tertentu. Sedangkan pertemuan non rutin biasanya berupa bentuk pertemuan khusus yang bertujuan untuk bercengkerama dengan mitranya. Namun sayangnya, evaluasi yang diberikan oleh informan dari pihak maskapai penerbangan adalah *public relations* PT Angkasa Pura II mengatakan pertemuan yang telah dilakukan dikatakan rutin, namun kenyataannya yang dialami oleh maskapai tetap dikategorikan pertemuan non rutin.

Pertemuan rutin seharusnya dilakukan berkala dengan pengaturan waktu yang tetap, sedangkan pertemuan rutin disini adalah pertemuan rutin yang dilakukan menjelang sesi-sesi padat penumpang penerbangan. Pertemuan ini adalah pertemuan untuk membahas koordinasi antara bandar udara dan maskapai dalam melayani penumpang yang biasanya bertambah banyak dalam waktu-waktu tertentu seperti perayaan hari besar agama, libur sekolah, dan lain-lain. Pertemuan non rutin pun hampir jarang ditemukan dalam pendekatan hubungan ini. Jadi, pada intinya pengadaan pertemuan ini belum berhasil untuk mendekatkan diri pihak PT Angkasa Pura II dengan maskapainya. Pihak maskapai penerbangan menilai kegiatan-kegiatan yang diadakan oleh *public relations* tergolong biasa saja dan belum efektif. Frekuensi pertemuan antara pihak *public relations* PT Angkasa Pura II dinilai masih sangat kurang dan belum mampu menjembatani lebih jauh hubungan yang terjadi antara PT Angkasa Pura II dengan maskapai penerbangan.

Cara komunikasi simetris selanjutnya adalah memberikan perlakuan yang sama terhadap semua maskapai penerbangannya (*Sharing Task*). *Public relations* juga menganggap bahwa kedudukan semua pihak sama dalam penjalinan hubungan ini. Maskapai tidak dibedakan berdasarkan bentuk lembaganya, banyak penumpangnya dan lain-lain. *Public relations* PT

Angkasa Pura II memberikan sesuai porsinya masing-masing. Selain itu, strategi yang lain lagi adalah *public relations* PT Angkasa Pura II siap memberikan bantuan bagi maskapai yang memiliki masalah. Namun, masalah yang dibantu adalah masalah yang terkait penyelenggaraan bandar udara dan fasilitasnya. *Public relations* PT Angkasa Pura menjelaskan bahwa selama masalah itu masih dalam ruang lingkup PT Angkasa Pura II, maka ia akan senantiasa membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi oleh maskapai.

Maskapai penerbangan menilai bahwa peran *public relations* PT Angkasa Pura II terkait permasalahan isu dan krisis yang dialami oleh maskapai adalah tidak dapat bertindak lebih jauh. Hal ini dikarenakan ruang lingkup PT Angkasa Pura II itu hanya sekitar area bandara, sehingga ia akan mengurus persoalan-persoalan yang terjadi di area kerjanya. Hal ini sudah tertera dalam kontrak kerja sama antara PT Angkasa Pura II dan maskapai penerbangan.

Selain strategi yang simetris, terdapat strategi asimetris yang dilakukan oleh *public relations* PT Angkasa Pura II. Dalam hal ini hubungan *win-win solution* menggiring strategi ke arah strategi *dual concern*, yaitu strategi dimana yang setiap pihak yang menjalin hubungan bekerja bersama mewujudkan kepentingan mereka untuk mencapai hubungan yang menguntungkan satu sama lain. Strategi-strategi tersebut tentunya diharapkan untuk mendapat hasil yang maksimal dari hubungan yang tercipta dan mendapatkan penilaian yang positif dari maskapai penerbangan sebagai mitra usahanya.

Secara umum maskapai penerbangan menilai penggunaan cara komunikasi oleh *public relations* PT Angkasa Pura II. Cara komunikasi yang diwujudkan dalam pertemuan adalah rapat koordinasi. Maskapai menjelaskan bahwa kegiatan *public relations* yang cukup nyata dalam hal pembinaan hubungan adalah pada saat rapat koordinasi. Sebagian besar maskapai dalam penelitian ini jarang dan hampir tidak pernah berkumpul dengan PT Angkasa Pura II selain dari ajang rapat koordinasi. Rapat koordinasi dilakukan biasanya menjelang sesi padat penumpang seperti perayaan hari besar agama,

liburan sekolah, dan tahun baru. Rapat koordinasi ini dilakukan untuk menyelaraskan pergerakan penumpang, pelayanan bandara, dan pelayanan pesawat udara. Rapat koordinasi ini mengumpulkan berbagai maskapai penerbangan, pihak PT Angkasa Pura II dan Kementerian Perhubungan.

Maskapai pada dasarnya menginginkan adanya ajang lain untuk berkumpul dan berbagi pendapat yang sifatnya lebih informal. Dari informan di dalam penelitian ini di peroleh hasil yang menunjukkan bahwa pihak Angkasa Pura II berusaha membuat ajang lain, akan tetapi informan dari maskapai penerbangan menjelaskan bahwa rapat koordinasi merupakan wadah yang selama ini mereka datangi. Oleh karena itu, pihak *public relations* PT Angkasa Pura II harus lebih variatif dalam merencanakan kegiatan yang berguna meningkatkan kualitas *organization-public relationship* (OPR).

6.2 Outcome dari Pelaksanaan *Organization-Public Relationship* antara PT Angkasa Pura II dan Maskapai Penerbangan

OPR tentunya berhubungan dengan penciptaan *good relationship* diantara kedua belah pihak yang melakukan hubungan. *Good relationship* disini diartikan sebagai hubungan yang harmonis antara kedua belah pihak dan adanya arah timbal balik terkait pemenuhan kebutuhan masing-masing. Dalam menciptakan *good relationship* tentunya terdapat faktor-faktor yang mendorong *good relationship* terjadi. Faktor tersebut bisa dari macam-macam hal, baik itu internal maupun eksternal.

Dari hasil penelitian yang ditemukan, faktor utama pendorong terciptanya *good relationship* adalah peran masing-masing pihak yang terlibat dalam suatu OPR. Masing-masing pihak yang terlibat, baik dari *public relations* PT Angkasa Pura II maupun maskapai penerbangan, menyatakan bahwa hubungan suatu organisasi dengan publiknya haruslah harmonis dengan pemaksimalan peran masing-masing. Mereka memaknai hubungan yang harmonis sebagai hubungan yang saling menguntungkan kedua belah pihak. Dalam penelitian ini keuntungan yang dimaksud adalah maskapai

mendapatkan pelayanan jasa kebandarudaraan yang memuaskan, sedangkan bagi pihak Angkasa Pura II mendapatkan sewa dari layanan yang mereka sediakan. Hubungan harmonis juga memberikan manfaat bagi prospek perusahaan di masa yang akan datang karena dapat mempermudah urusan perusahaan tersebut bila ada kaitannya dengan maskapai penerbangan.

Peran masing-masing pihak dalam pembinaan hubungan sangatlah penting. Hal ini dikarenakan hubungan ini membutuhkan kerja sama yang baik dalam pemenuhan kepentingan-kepentingan. Faktor peran aktif dari *public relations* Angkasa Pura II dan pihak maskapai diperlukan dalam hubungan ini. Mereka butuh satu sama lain sehingga berperan aktif dalam hubungan tersebut.

Maskapai menilai bahwa *public relations* harus lebih berperan aktif. Peran aktif *public relations* dilihat dari semakin seringnya memberikan informasi yang bermanfaat bagi maskapai. Sudah dikatakan sebelumnya bahwa kerja sama itu dapat meningkatkan hubungan, dan tidak bisa dilakukan oleh satu pihak. Pihak yang satu harus membantu yang lainnya. Kedua perusahaan ini pada dasarnya berurusan dengan usaha meningkatkan pelayanan kepada konsumen, walaupun dengan cara yang berbeda. Maskapai yang menyediakan jasa transportasi dengan menggunakan pesawat, sedangkan Angkasa Pura II sebagai pihak pengelola bandara dimana penumpang menghabiskan waktunya untuk menunggu jadwal penerbangan.

Dari informan yang mewakili maskapai penerbangan didapatkan informasi bahwa hubungan yang terjadi antara PT Angkasa Pura II dan maskapai penerbangan adalah hubungan yang dilandasi keharusan. Hal ini dikarenakan maskapai penerbangan membutuhkan bandar udara sebagai tempat pengangkutan penumpangnya dan pihak yang menyediakan jasa layanan bandar udara hanyalah Angkasa Pura. Pihak maskapai tidak bisa menghapus andil Angkasa Pura dalam setiap usahanya. Setiap langkah di dalam sistem kebandarudaraan, tentunya gerak-gerik langkahnya selalu terbentur dengan kebutuhan-kebutuhan dari tiap pihak. Untuk meningkatkan kelayakan maskapai kepada PT Angkasa Pura II adalah dengan meningkatkan

kualitas hubungan yang bentuk konkretnya bisa dilihat dari pelayanan yang diberikan.

Selain itu, ternyata faktor lama penjalinan hubungan sebenarnya tidak mempengaruhi kualitas OPR yang terjadi. Semakin lama maskapai menjalin kerja sama dengan PT Angkasa Pura II dianggap tidak menjamin hubungan itu akan lebih akrab. Masalah ini terbukti dari jawaban beberapa maskapai yang menilai bahwa waktu tidak berpengaruh signifikan dan kualitas hubungan. Ada maskapai yang sudah lama tapi hubungan yang terjalin masih tetap sama dan begitu pula sebaliknya. Hal ini dikarenakan kemauan maskapailah yang menentukan untuk ingin lebih mendekatkan diri dengan PT Angkasa Pura II atau tidak. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa terdapat maskapai yang membatasi hubungannya hanya dalam kategori penjual dan pembeli, tak lebih dari itu. Oleh karena itu, faktor waktu tidak bisa dimasukkan sebagai kategori yang mempengaruhi OPR.

Penilaian terhadap kualitas *organization-public relationship* (OPR) merupakan suatu bentuk evaluasi dari apa yang telah dilakukan *public relations* PT Angkasa Pura II selama ini dalam hal menjalin hubungan kedekatan dengan maskapai penerbangan. Pendapat maskapai penerbangan dalam evaluasi ini sangatlah penting karena mereka adalah mitra usaha PT Angkasa Pura II dalam hal pengangkutan penumpang. Penilaian ini untuk menilai apakah pelaksanaan OPR yang dilakukan oleh *public relations* PT Angkasa Pura II selama ini sudah dikategorikan baik atau belum.

Penilaian pertama berdasarkan bentuk hubungan yang terjadi antara PT Angkasa Pura II dengan berbagai maskapai penerbangan. Bentuk hubungan yang terjadi antara PT Angkasa Pura II dengan maskapai penerbangan adalah *exchange relationship*, dimana masing-masing pihak mengharapkan keuntungan yang akan diperoleh dari setiap kegiatan yang dilakukan. Dalam hal ini ditekankan bahwa keinginan untuk maskapai penerbangan mendapat keuntungan, begitu juga *public relations* PT Angkasa Pura II. Namun, keuntungan yang diperoleh bukan hanya keuntungan materiil, melainkan juga keuntungan immateriil. Keuntungan immaterial ini berupa kepuasan yang

diperoleh oleh penumpang. Penumpang dalam hal ini adalah pihak yang menggunakan jasa bandar udara sekaligus jasa pesawat penerbangan. Ketika ia berada di lingkungan bandara pelayanannya dilakukan oleh PT Angkasa Pura II, kemudian ketika dia berada di pesawat pelayanannya dilakukan oleh maskapai penerbangan. Penumpang yang puas, senyum, senang bahkan sampai menuliskan kepuasan tersebut di surat kabar tentunya memberikan keuntungan batin yang akan diperoleh oleh PT Angkasa Pura II dan maskapai penerbangan.

Selain itu, harapan untuk tetap menjalin hubungan dengan maskapai adalah ingin mendapatkan kemudahan terkait permasalahan yang melibatkan maskapai penerbangan di masa yang akan datang. *Public relations* PT Angkasa Pura II menjelaskan bahwa dengan adanya hubungan yang dekat, maka mungkin akan membantu urusan perusahaan di masa yang akan datang baik itu dalam bentuk kemudahan, kelancaran dan bantuan pemecahan masalah.

Karena hubungan yang terjalin berdasarkan *win-win solution* maka bentuk hubungan *communal relationship* tidak bisa diterapkan dalam hubungan ini. *Communal relationship* mensyaratkan hubungan yang tidak mengharapkan imbalan, tetapi pada kenyataannya hubungan yang terjalin antara PT Angkasa Pura II dan maskapai jelas sekali mengharapkan imbalan walaupun dalam bentuk sedikit. Mereka menjelaskan bahwa dalam penjalinan hubungan tidak ada yang sifatnya sukarela, tetapi berdasarkan maksud-maksud tertentu yang nantinya berguna bagi kemajuan perusahaan.

Menurut Grunig dan Hon (1999:20) karakteristik OPR yang bisa dilihat adalah *trust* (kepercayaan) yang diberikan oleh maskapai penerbangan kepada PT Angkasa Pura II. *Public relations* PT Angkasa Pura II dinilai tetap menerapkan prinsip keadilan dan perlakuan yang sama terhadap semua maskapai penerbangan. Adil atau perlakuan yang sama disini artinya Angkasa Pura II menerapkan kesetaraan dalam pembagian pelayanan bandar udara sesuai kriteria dan kebutuhan masing-masing maskapai. Terkait permasalahan penepatan janji, maskapai menilai bahwa pihak Angkasa Pura II lebih sering

menunjukkan aksi daripada hanya mengucapkan janji. Aksi ini ditunjukkan dengan cepatnya penyampaian informasi dan implementasi langsung permasalahan mengenai layanan. Walaupun implementasi yang dilakukan masih terhitung lambat, setidaknya pihak Angkasa Pura II sudah melakukan tanggung jawabnya sebagai penyelenggara jasa layanan bandara.

Selain itu, kompetensi PT Angkasa Pura II dalam merealisasikan kebijakan ataupun pemecahan masalah dinilai cukup baik. PT Angkasa Pura II dinilai memiliki sumber daya yang cukup, manajemen yang teratur dan program kerja yang mumpuni sehingga maskapai menilai PT Angkasa Pura II dipercaya oleh maskapai sebagai perusahaan yang memang memiliki kemampuan untuk melakukan hal yang direncanakan. Perlakuan adil, lebih sering melakukan aksi daripada janji dan kompeten dalam melakukan sesuatu membuat penilaian *trust* maskapai penerbangan terhadap PT Angkasa Pura II cukup tinggi.

Karakteristik selanjutnya adalah komitmen dari PT Angkasa Pura II untuk membina dan memelihara hubungan jangka panjang dengan maskapai penerbangan. *Public relations* PT Angkasa Pura II menjelaskan bahwa bentuk komitmen dari perusahaannya adalah dibentuknya rencana jangka panjang yang juga melibatkan maskapai. Ini adalah bentuk konkret dari pihaknya untuk tetap menjaga hubungan yang terjalin.

Namun, dilain pihak, maskapai penerbangan tetap memberikan komitmen untuk menjalankan hubungan jangka panjang dengan tetap mengikuti rapat koordinasi. Pemikiran ini muncul karena di benak maskapai kegiatan yang dipakai oleh PT Angkasa Pura II dalam menjalin hubungan adalah melalui ajang rapat. *Public relations* PT Angkasa Pura II perlu mencari kegiatan lain yang lebih strategis untuk penjalinan hubungan yang terjadi.

Control mutuality adalah salah satu karakteristik yang menjadi penilaian dalam hubungan ini. Dalam penilaian *control mutuality*, *public relations* PT Angkasa Pua II dinilai dari segi pembagian peran dalam hubungan. Dalam hubungan antara PT Angkasa Pura II dengan maskapai penerbangan, *power*

(kekuasaan) lebih besar terdapat pada PT Angkasa Pura II sebagai penyedia jasa pelayanan, sedangkan maskapai sebagai penyewa otomatis memiliki *power* lebih kecil.

Akan tetapi dalam implementasinya, pembagian *power* ini dilakukan secara simetris, PT Angkasa Pura II melalui *public relations*nya mengungkapkan bahwa kekuasaan masing-masing pihak itu seimbang karena masing-masing pihak memiliki kepentingan yang akan terpenuhi oleh peran lawannya. Kolaborasi dari masing-masing pihak yang terlibat dalam memberikan pengaruh demi terciptanya keuntungan bersama secara seimbang dan selaras. Dalam hal ini juga diutamakan adanya *equal treatment*, dimana tidak ada pihak yang mendapat perlakuan yang istimewa.

Bentuk dari pembagian kekuasaan, misalnya dalam hal pembentukan kebijakan. Dalam pembentukan kebijakan otomatis memerlukan forum diskusi bersama yang melibatkan pihak-pihak terkait kebijakan tersebut. Pihak *public relations* PT Angkasa Pura II menampung segala aspirasi atau keluhan yang disampaikan oleh maskapainya. Pembahasan ini dilakukan dengan memberikan kesempatan berbicara bagi setiap maskapai, mana yang sesuai dan tidak sesuai. Setiap maskapai sama tingkatannya dengan semua yang hadir dalam pembahasan itu, tak ada yang memiliki kekuasaan lebih. Tadi disebutkan biasanya PT Angkasa Pura II memiliki kekuasaan lebih tinggi, kekuasaan ini pada dasarnya hanya terlihat pada sosoknya sebagai pemimpin rapat, tapi tetap dengan mendapatkan perlakuan yang sama.

Karakteristik terakhir adalah *satisfaction* atau kepuasan. Berdasarkan misi PT Angkasa Pura II, kepuasan merupakan satu faktor yang dipegang. Misi dari PT Angkasa Pura II adalah mengelola jasa kebandarudaraan dan lalu lintas udara yang mengutamakan keselamatan penerbangan dan kepuasan pelanggan. Jelas, sekali semua upaya berujung pada kepuasan pelayanan jasanya. Tentu saja karena ini perusahaan jasa, maka yang dilihat adalah kepuasan akan terpenuhinya jasa pelayanan tersebut.

Dari masing-masing pihak yang terlibat dalam hubungan, tingkat kepuasan masih dikategorikan cukup. Dari sisi *public relations* PT Angkasa

Pura II belum puas terhadap proses pembinaan hubungan yang ia lakukan karena lingkup pekerjaannya sangat luas sehingga ia masih belum mampu menanggapi atau membantu penanggulangan permasalahan secara keseluruhan. Akan tetapi, dari segi pelayanan kebandarudaraan, ia merasa sudah maksimal. Pihaknya selalu berusaha menampung keluhan dan memberikan aksi implementasi terhadap keluhan tersebut. Sedangkan dari pihak maskapai terdapat beberapa yang menyatakan belum puas karena masih terdapat beberapa hal yang masih mengalami kekurangan.

Evaluasi yang diberikan oleh maskapai penerbangan seperti yang dijelaskan tadi adalah cukup. Hal ini dikarenakan ada beberapa bagian yang belum terpenuhi, sehingga kepuasan itu tidak maksimal. Kepuasan sebenarnya merupakan sesuatu yang abstrak namun bisa dirasa oleh orang tersebut.

Berdasarkan penjelasan tersebut, proses pembinaan hubungan yang terjadi merupakan proses yang masih terus berlanjut dimana dalam proses tersebut melibatkan adanya proses memberi dan menerima. Pihak Angkasa Pura II selaku pihak penyedia jasa Bandar udara yang berorientasi pada kegiatan menghasilkan profit biasanya memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Sebagai hasilnya, walaupun PT Angkas Pura II merasa puas terhadap profit yang ia buat, mereka tidak yakin apakah sesuatu yang mereka dapatkan sama dengan apa yang didapat maskapai penerbangan.

6.3 Hambatan Pelaksanaan *Organization-Public Relationship*

Berdasarkan analisis dan data yang diperoleh, peneliti menemukan hambatan-hambatan *public relations* PT Angkasa Pura II terkait pembinaan hubungan yang harmonis dengan maskapai penerbangan. Pertama, pembinaan hubungan harmonis terkendala oleh fungsi *public relations* Angkasa Pura II yang ruang lingkup kerjanya terlalu luas. Penyelenggaraan pelayanan bandar udara memang bukan hal yang sederhana karena memerlukan kerja sama dari berbagai pihak, baik itu maskapai, media, instansi pemerintah, instansi penerbangan internasional, perusahaan service,

kebersihan dan lain-lain. Ruang lingkup yang luas ini menyebabkan *public relations* tidak bisa fokus pada satu atau dua pihak saja, melainkan harus menampung semua pihak. *Public relations* Angkasa Pura II melayani 12 bandara besar di Indonesia bagian Barat yang membutuhkan koordinasi yang kuat. *Public relations* Angkasa Pura II hanya satu orang dan dibantu beberapa orang staf dalam melayani hal-hal berkaitan dengan pelayanan bandar udara. Sedangkan di masing-masing cabang terdapat kontributor yang bertindak sebagai *spokesman* terkait permasalahan bandara tempat dimana ia bertugas. Kemampuan kontributor ini di setiap cabang masih dinilai masih kurang dan kurang aktif memberikan informasi-informasi yang dibutuhkan.

Maskapai penerbangan umumnya menggunakan ke 12 bandara ini sebagai salah satu rute penerbangannya dan hal tersebut juga memerlukan koordinasi dengan pihak PT Angkasa Pura II. *Public relations* Angkasa Pura II memiliki keterbatasan untuk melayani secara *full* semua maskapai penerbangan yang ada di 12 bandara tersebut. Sampai saat ini, *public relations* PT Angkasa Pura II memilah-milah permasalahan mana yang butuh ditanggulangi dengan cepat, maka akan segera ditangani dan setelah itu akan berpindah pada permasalahan selanjutnya. *Public relations* PT Angkasa Pura II tidak bisa intens dalam menjalin hubungan dengan maskapai, tapi dalam segi penyediaan informasi masih bisa dilaksanakan secara teratur.

Hambatan kedua adalah permasalahan birokrasi. Birokrasi yang berkepanjangan membuat tidak cepat tanggap terhadap permasalahan yang ada. Angkasa Pura II sebagai BUMN juga harus mengikuti prosedur-prosedur tertentu dalam penanganan tugasnya. Hal ini misalnya pihak maskapai memberikan keluhan terhadap salah satu fasilitas yang ada di bandara dan meminta untuk segera diganti. Pemenuhan kebutuhan tersebut tidak serta merta langsung dipenuhi, tetapi harus dilaporkan terlebih dahulu kepada pihak yang lebih tinggi untuk dimintai persetujuan dan masih ada proses panjang lainnya.

6.4 Triangulasi

Dalam rangka untuk mengetahui pandangan pihak lain mengenai peran *public relations* dalam melaksanakan *organization-public relationship*, peneliti melakukan wawancara mendalam dengan wartawan dari majalah BUMN Track yang biasa meliput berita-berita yang termasuk ke dalam ranah penerbangan. Wartawan ini sudah mengenal PT Angkasa Pura II dalam waktu yang cukup lama dan berfungsi sebagai pihak independen yang dapat menilai pembinaan hubungan antara PT Angkasa Pura II dengan maskapai penerbangan. Dalam penelitian ini, informan ini dikategorikan atau dinamakan sebagai informan 5.

Informan 5 menilai bahwa bentuk hubungan yang terjalin antara pihak PT Angkasa Pura II dan maskapai penerbangan adalah bentuk hubungan yang berlandaskan jasa. Pihak PT Angkasa Pura II memberikan jasa bandar udara, sedangkan maskapai sebagai pihak yang memberikan pelayanannya kepada penumpang. Hubungan antara kedua belah pihak ini tak bisa dipisahkan karena masing-masing pihak memiliki kepentingan-kepentingan yang cukup mendesak. Sebagai pihak independen, ia menikmati kedua layanan tersebut dan mengevaluasi perusahaan tersebut. Mulai dari PT Angkasa Pura II sebagai pihak penyelenggara jasa bandar udara memberikan pelayanan yang kurang maksimal. Bandara diibaratkan seperti pasar karena sudah penuh, dan padat. Sedangkan dari pihak maskapai penerbangan, informan sering beberapa kali terjadi pendaratan yang kurang mulus atau yang lainnya. Jadi, kedua perusahaan tersebut menurut informan masih kurang sekali dalam hal pelayanan JASA, padahal kedua perusahaan tersebut bergerak dibidang yang sama

Untuk kinerja *public relations*, informan 5 berpendapat bahwa kinerja *public relations* sudah cukup baik. Keterbukaan informasi yang dilakukan *public relations* juga sudah cukup baik, namun masih kurang dari harapan wartawan. Untuk keterbukaan informasi, *public relations* juga sudah menyampaikan informasi-informasi yang dibutuhkan publik, namun belum maksimal. *Public relations* berperan penting sebagai komunikator yang menyebarkan informasi. Informasi merupakan gerbang bagi kedua belah

pihak untuk membina hubungan. Komunikasi merupakan faktor sentral, dan sekarang harus lebih ditingkatkan.

Terkait dengan hubungan melalui maskapai penerbangan, informan 5 menilai bahwa karena bentuk ini adalah bentuk kerja sama dimana peran *public relations* sebagai penyedia informasi memainkan peran sentral dalam hubungan ini. Informasi merupakan hal pokok dalam penjalinan hubungan. Hubungan akan berjalan lancar bila informasi juga berjalan lancar. Secara keseluruhan *public relations* PT Angkasa Pura II sudah berjalan dengan cukup baik, dan sebaiknya ada beberapa sektor yang memerlukan perbaikan nantinya.



BAB VII

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

7.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan interpretasi data yang telah dilakukan pada bab-bab sebelumnya, pelaksanaan *organization-public relationship* berjalan cukup baik. Hal ini karena peran *public relations* dalam pelaksanaan OPR mutlak harus dilakukan karena PT Angkasa Pura II merupakan perusahaan besar yang membutuhkan banyak mitra usaha dan mitra kerja dalam pelaksanaan kegiatannya. Selain itu, hubungan yang dibina bertujuan melancarkan visi, misi dan tujuan perusahaan. Pelaksanaan *organization-public relationship* lebih rinci dijelaskan di bawah ini:

- Cara pembinaan hubungan yang dilakukan oleh *public relations* PT Angkasa Pura II.

Peran *public relations* PT Angkasa Pura II dalam *organization-public relationship* (OPR) dengan maskapai penerbangan yang memiliki peran dominan adalah peran *Communication Facilitator* (Fasilitator Komunikasi) dan *Communication Technician* (Teknisi Komunikasi).

Cara-cara yang digunakan *public relations* PT Angkasa Pura II dinilai oleh maskapai penerbangan ada yang belum berjalan dengan maksimal. Cara komunikasi yang ditonjolkan dan dikategorikan sebagai cara yang berjalan cukup baik adalah memberikan pelayanan yang baik (*positivity*), keterbukaan (*openness*) dan kemudahan akses informasi (*access*) seputar penerbangan dan pelayanan jasa bandara.

Namun, upaya *public relations* PT Angkasa Pura II dalam mendekati diri dengan maskapai penerbangan melalui frekuensi pertemuan tatap muka langsung dinilai masih kurang dan penggunaan media komunikasi yang kurang efektif. Pertemuan antara *public relations* PT Angkasa Pura II dengan maskapai penerbangan hanya dilakukan melalui rapat koordinasi di saat-saat tertentu dan intensitasnya kurang. Cara yang

diutamakan hanyalah penyampaian informasi kepada maskapai. Hal ini menyebabkan pihak maskapai menganggap bahwa hubungannya hanya sebatas hubungan bisnis dan tidak ada upaya untuk mendekatkan diri lebih jauh.

- *Outcome* dari pelaksanaan *organization-public relationship*

Outcome pada karakteristik *control mutuality, trust, commitment* dari *public relations* PT Angkasa Pura II yang dinilai cukup baik. Namun, terkait *commitment* pihak maskapai harus melihat implementasi komitmen itu dulu sehingga baru bisa menilai. Sedangkan untuk penilaian *satisfaction*, pihak maskapai merasa masih ada kekurangan yang harus di perbaiki oleh PT Angkasa Pura II.

- Hambatan dari pelaksanaan *organization-public relationship*

Hambatan yang ditemukan dalam pelaksanaan OPR adalah ruang lingkup kerja *public relations* PT Angkasa Pura II yang terlalu luas sehingga tidak bisa fokus pada satu atau dua bentuk mitra usaha. Selain itu, faktor birokrasi yang berkepanjangan membuat implementasi dari keluhan ataupun pendapat yang disampaikan oleh maskapai tidak bisa langsung ditangani.

7.2 Rekomendasi

7.2.1 Rekomendasi Akademis

Penelitian ini dilakukan di PT Angkasa Pura II yang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di usaha pelayanan kebandarudaraan dan hubungannya dengan berbagai maskapai penerbangan. PT Angkasa Pura II itu sendiri menjalin hubungan kerja sama tidak hanya dengan maskapai penerbangan. Terdapat hubungan kerja sama dengan kementerian perhubungan, imigrasi, karantina, perusahaan kargo, *tenant-tenant*, *ground handling*, konsensioner dan sebagainya. Pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat meneliti pelaksanaan *organization-public relationship* dengan mengambil berbagai macam mitra usaha tersebut karena

dapat menggambarkan berbagai jenis hubungan yang terjalin dengan strategi komunikasi yang bermacam-macam pula.

Selain itu, dari penelitian ini diketahui bahwa PT Angkasa Pura II merupakan perusahaan yang ditunjuk oleh pemerintah untuk mengurus masalah bandara di Indonesia bagian barat. Bersama dengan PT Angkasa Pura I, perusahaan ini melayani bandara-bandara di seluruh Indonesia dengan wilayah kerja yang berbeda. Untuk penelitian selanjutnya, dapat menggunakan objek penelitian, yaitu perusahaan yang memiliki kompetitor yang kuat dalam bidang usahanya. Hal ini untuk melihat bagaimana perusahaan tersebut meningkatkan kualitas *organization-public relationship* dengan publik strategisnya dan upaya menyaingi kompetitornya.

7.2.2 Rekomendasi Praktis

Penelitian ini menunjukkan bahwa dalam pembinaan dan pemeliharaan hubungan tidak bisa dilakukan dengan mudah. Hal tersebut perlu proses dan upaya yang berkesinambungan untuk menjaga hubungan tersebut. Upaya dalam bentuk pemberian informasi tidak cukup untuk menguatkan hubungan yang terjalin karena pemberian informasi tidak mengharuskan pihak-pihak yang terlibat hubungan untuk melakukan tatap muka langsung. Diperlukan strategi-strategi yang tepat untuk menguatkan hubungan satu pihak dengan pihak yang lain. Hubungan yang terjalin pasti ingin memuaskan masing-masing pihak. Oleh karena itu, peneliti merekomendasikan agar *public relations* mampu merumuskan dan melaksanakan berbagai macam strategi yang berhubungan langsung dengan publik strategisnya.

DAFTAR REFERENSI

Buku

- Ardiyanti, Elviro. (2010). *Metodologi Penelitian untuk Public Relations: Kualitatif dan Kuantitatif*. Bandung: Simbiosea Rekatama Media.
- 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
- Berko, M. Roy., Rosenfeld, B. Lawrence., Samovar, A. Larry. (1997). *Connecting* 2nd ed. New York: Harcourt Brace College Publishers.
- Bogdan, R & Taylor, S.J. (1975). *Introduction to Qualitative Research Methods*. Canada: John Wiley and Sons, Inc.
- Botan, C. H., & Hazleton, V. (1989). *Public Relation Theory*. New Jersey: Lawrence Elbraum Associates Publishers.
- Broom, G.M., Center, A.H., & Cutlip, S.M. (2000). *Effective PR*. (edisi ke-8). Prentice Hall.
- Creswell, J. W. (2010). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed Edisi Ketiga*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Cutlip, S., Center, A. H., & Broom, G. M. (2009). *Effective Public Relations Edisi Kesembilan*. Jakarta: Kencana.
- Darmadi, Z.B., Oetomo, B.S.D, Priyogutomo, J., & Simandjuntak, J.P. (2003). *Public Relations*. (edisi pertama). Yogyakarta: Graha Ilmu.
- 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., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart, Winston.
- Guba, D. (2001). *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial dan Penerapannya* (Agus Salim, Penyunting). Yogyakarta: PT Tirta Wacana Yogya.
- Guba, E.G. and Lincoln, Y.S. (1998). *Competing Paradigms in Qualitative Research*. Dalam N.K. Denzin and Y.S Lincoln (eds) *The Landscape of Qualitative Research; Theories and Issues*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Heath, R. L. (2005). *Encyclopedia of Public Relations Volume 2*. California: SAGE Publications.
- Jefkins, Frank. (1997). *Public Relations edisi keempat terj. Haris Munandar*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kasali, R. (1994). *Manajemen Public Relations: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti.
- Kartono, Kartini. (1980). *Pengantar Metodologi Research Sosial*. Bandung: Penerbit Alumni.
- Koentjaraningrat. (1983). *Metode Wawancara dalam Koentjaraningrat, ed., Metode-Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: Gramedia. Hal 129.
- Lesly, P. (1991). *Lesly's handbook of public relations and communications*. (edisi ke-4). Chicago:Probus Publishing Comp.
- Moleong, L.J. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (edisi revisi). Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mooney, J.D. (1947). *The Principle of Organization*. New York: Harper & Brothers.

- Neuman, W. L. (2003). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approach*. United States of America: Pearson Education Inc.
- Newsom, D., Scott, A., & Turk, J. (2007). *This is PR The Realities of Public Relations*. (edisi ke-9). Wadsworth Publishing Company.
- Patton, M. (1990) *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Newbury Park,CA: Sage
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods Third Edition*. London: SAGE Publications .
- Pengantar Metode Penelitian: Pendekatan Kualitatif. (1987). *Makalah dalam Penataran Metode Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta.
- Ruslan, R. (2005). *Manajemen Public relations & Manajemen Komunikasi : Konsep dan Aplikasi*. Edisi Revisi. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Seitel, Fraser. (1995). *The Practice of Public Relations* 6th ed. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Seitel, F.P. (2001). *Practice of Public Relations*. (edisi ke-8). New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Yulianita, Neni. (2005). *Dasar-Dasar Public Relations*. Bandung : Pusat Penerbitan

Jurnal

- Bortree, D. S. (2011). *Mediating The Power of Antecedents in Public Relationships: A Pilot Study*. *Public Relations Review*, 37, 44–49.
- Bruning, S.D. (2002). *Relationship Building as a Retention Strategy: Linking Relationship Attitudes and Satisfaction Evaluations to Behavioral Outcomes*. *Public Relations Review*, 28, 39–48.
- Bruning, S.D & Galloway, T. (2003). *Expanding The Organization Public Relationship Scale: Exploring The Role That Structural and Personal Commitment Play in Organization Public Relationship*. *Public Relations Review*, 29, 309–319.
- Bruning, S.D, Allison Langenhop dan Kimberly A.Green. (2004). *Examining City-Resident Relationships: Linking Community Relations, Relationship*

- Building Activities and Satisfaction Evaluations*. *Public Relations Review*, 30, 335–345.
- Bruning, S.D & Mary Schoen. (2007). *Maximizing Public Relations With Organization-Public Relationship Scale: Measuring a Public's Perception of an Art Museum*. *Public Relations Review*, 33, 437–439.
- Bruning, S.D, Melissa Dials, dan Amanda Shirka. (2008). *Using Dialogue to Build Organization-Public Relationship, Engage Publics and Positively Affect Organizational Outcomes*. *Public Relations Review*, 34, 25–31.
- Dougall, Elizabeth. (2005). *Tracking Organization-Public Relationships Over Time: A Framework for Longitudinal Research*. The Institute for Public Relations.
- Hon, C. L., & Grunig, J. E. (1999). *Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*. Gainesville, FL: The Institute for Public Relations.
- Hung, Chun-ju Flora dan Yi-Ru Regina Chen. (2009). *Types and Dimensions of Organization-Public Relationship in Greater China*. *Public Relations Review* 35, 181-186.
- Jahansoozi, Julia. (2007). *Organization–Public Relationships: An Exploration of The Sunde Petroleum Operators Group*. *Public Relations Review* 33, 398–406.
- Jo, Samsup. (2003). *Measurement Of Organization-Public Relationship: Validation Of Measurement Using A Manufacturer-Retailer Relationship*. The Institute Public Relations.
- Ledingham, J. A. (2001). *Government-Community Relationship: Extending The Relational Theory Of Public Relations*. *Public Relations Review*, 27, 285-295.
- Ledingham, J. A., Bruning, S. D., Thomlison, T. D., & Lesko, C. (1997). *The Applicability Of The Interpersonal Relationship Dimensions To An Organizational Context: Toward A Theory Of Relational Loyalty; A Qualitative Approach*. *Academy of Managerial Communication Journal*, 1(1), 23-43.

- Ledingham, J. A. & Bruning, S. D. (1998). *Relationship Management In Public Relations: Dimensions Of An Organization-Public Relationship*. Public Relations Review, 24, 55-65.
- Kent, Michael L. & Taylor, Maureen. (2002). *Toward A Dialogic Theory Of Public Relations*. Public Relations Review ,28, 21–37.
- O’neil, Julie. (2007). The Link Between Strong Public Relationship and Donor Support. Public Relations Review ,33, 99–102.
- Seltzer, Trent. (2006). *Measuring the Impact of Public Relations: Using a Coorientational Approach to Analyze the Organization-Public Relationships*. The Institute of Public Relations.
- Taylor, Maureen dan Marya L. Doerfel. (2005). *Another Dimension to Explicating Relationship: Measuring Inter-Organizational Linkages*. Public Relations Review ,31, 121–29.

Sumber Dokumen Lain

- Annual Report PT Angkasa Pura II tahun 2010
- UU Penerbangan Nomor 1 Tahun 2009.
- UU Penerbangan Nomor 15 Tahun 1992.

Skripsi

- Sasmitaningsari, Shanti. (2004). *Pengaruh Kualitas Organization-Public Relationship terhadap Sikap Khalayak pada Perusahaan*. Depok: Universitas Indonesia.

Situs

<http://angkasapura2.co.id>

- Derby, Dira. (23 Juli 2011). *PT Angkasa Pura II Luncurkan Design Baru Bandara Soekarno Hatta*. 8 Oktober 2011.
<http://www.detiknews.com/read/2011/07/23/193958/1687919/10/pt-angkasa-pura-ii-luncurkan-desain-baru-bandara-soekarno-hatta>

- Djumena, Erlangga. (29 November 2011). *Soekarno-Hatta Segera Dibenahi untuk Layani 62 Juta Orang*. 5 Desember 2011. <http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2011/11/29/07173651/SoekarnoHatta.Segera.Dibenahi.untuk.Layani.62.Juta.Orang>
- Gunawan, Hendra. (8 November 2011). *Soal Delay akan Direvisi dalam Perjanjian Maskapai dan Bandara*. 10 November 2011. <http://id.berita.yahoo.com/soal-delay-akan-direvisi-dalam-perjanjian-maskapai-bandara-020340011.html>
- Ledingham, J.A. (2000). *Public Relations as Relationship Management: A Relational Approach to the Study and Practice of Public Relations LEA's Communication Series*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. 9 Oktober 2011. http://books.google.co.id/books/about/Public_relations_as_relationship_management.html?id=h6YyjcJA0gC&redir_esc=y
- Suara Pembaruan. (3 Mei 2011). *Bandara Soekarno-Hatta Targetkan Kelas Dunia? Bersihkan Dulu Asongan, Calo dan Taksi Gelap*. 8 Oktober 2011. <http://www.suarapembaruan.com/home/bandara-soekarno-hatta-targetkan-kelas-dunia-bersihkan-dulu-asongan-calo-dan-taksi-gelap/6282>
- Suara Pembaruan.(24 Oktober 2011). *Penumpang di Bandara Soekarno-Hatta Meningkat*. 10 November 2011. <http://www.suarapembaruan.com/home/penumpang-di-bandara-soekarno-hatta-meningkat/15236>
- Suara Pembaruan. (28 Oktober 2011). *Radar Sempat Terganggu, 61 Penerbangan Tertunda*. 10 November 2011. <http://www.suarapembaruan.com/home/radar-sempat-terganggu-61-penerbangan-tertunda/12921>

LAMPIRAN 1

Panduan Wawancara

1. Sebelum wawancara lebih dalam, dapatkah Anda menjabarkan profil diri Anda terlebih dahulu (*Personal Information*) seperti nama, tempat tanggal lahir, jabatan, lama bekerja, dan latar belakang pendidikan terakhir.
2. Menurut Anda apakah peran *public relations* bagi PT Angkasa Pura II ?
3. Apa peran utama *public relations* dalam pembinaan hubungan dengan publiknya?
4. Maskapai penerbangan merupakan salah satu mitra usaha PT Angkasa Pura II, Apa bentuk pelayanan yang dilakukan PT Angkasa Pura II kepada maskapai penerbangan dan apa bentuk pelayanan yang maskapai penerbangan berikan kepada PT Angkasa Pura II?
5. Terkait hubungan organisasi dengan publiknya, seberapa penting peran mitra kerja sama dalam hal ini maskapai penerbangan di dalam PT Angkasa Pura II atau pun sebaliknya?
6. Bagaimana penilaian Anda terkait *public relations* PT Angkasa Pura II menghadapi berbagai karakteristik mitra usaha (dalam hal ini berbagai macam maskapai) yang berbeda-beda? Apakah ada *treatment* khusus sesuai karakteristiknya?
7. Menurut pandangan Anda, apa makna hubungan yang harmonis antara organisasi dan publiknya serta bagaimana mencapainya?
8. Kegiatan atau strategi komunikasi apa yang telah dilakukan oleh *public relations* untuk mendekatkan diri dengan setiap maskapai penerbangannya?
9. Bagaimana penilaian maskapai penerbangan Anda terkait keterbukaan dan akses informasi yang disediakan PT Angkasa Pura II? Apakah Anda mudah mendapatkan informasi dari *public relations* PT Angkasa Pura II dan apa medianya?
10. Bagaimana penilaian Anda terkait pelayanan yang diberikan oleh PT Angkasa Pura II?

11. Apa upaya *public relations* PT Angkasa Pura II untuk mendekatkan hubungan?
12. Menurut Anda, apa yang telah PT Angkasa Pura II lakukan dalam hal memberikan perlakuan yang adil kepada setiap maskapai penerbangan? Jelaskan!
13. Menurut Anda, apa yang telah PT. Angkasa Pura II lakukan yang mengindikasikan bahwa perusahaan selalu menepati janji kepada setiap maskapai penerbangan? Jelaskan!
14. Menurut penilaian Anda, Apakah PT. Angkasa Pura II berkomitmen untuk mencapai hasil yang maksimal terkait apa yang telah dicanangkan/direncanakan? Berikan contoh!
15. Apakah perusahaan menaruh perhatian pada apa yang setiap maskapai penerbangan katakan (dalam hal ini menampung segala aspirasi atau pendapatnya)?
16. Apakah pengambilan kebijakan atau keputusan mempertimbangkan pendapat setiap maskapai penerbangan atau mengikutsertakan setiap maskapai penerbangan tersebut?
17. Dapatkah Anda memberi contoh yang memperlihatkan perusahaan ingin memelihara *long term relationship*?
18. Bagaimana cara perusahaan berusaha membangun *long term relationship* dengan setiap maskapai penerbangannya?
19. Apakah Anda merasa puas dengan hubungan yang terjalin antara PT. Angkasa Pura II dengan setiap maskapai penerbangan? Jelaskan mengapa puas ataupun tidak puas?
20. Apakah masing-masing pihak mendapat *mutual benefit*?
21. Apakah dari hubungan yang telah terjalin, perusahaan mengharapkan sesuatu atau keuntungan lebih dari setiap maskapai penerbangan?
22. Apakah setiap kebijakan atau keputusan baru yang dibuat mengharapkan *reward*?

23. Apakah perusahaan dalam melakukan suatu hal tanpa mengharapkan suatu hal balasan?
24. Apa strategi yang diterapkan *Public relations* PT Angkasa Pura II bila terjadi kecelakaan pesawat di landasan pacu bandara? Hal ini tentunya berhubungan dengan pembinaan *relationship* dengan maskapai penerbangan?
25. Apa strategi yang diterapkan *Public relations* PT Angkasa Pura II bila terjadi protes dari *airlines* terkait pelayanan yang diberikan? Apakah selama ini pernah terjadi protes-protes tersebut?
26. Bagaimana evaluasi atau penilaian Anda terhadap apa yang telah dilakukan selama ini terkait pembinaan hubungan dengan mitra usaha khususnya maskapai penerbangan?
27. Apa hambatan dalam pembinaan hubungan yang terjadi selama ini?
28. Harapan Anda terhadap hubungan yang terjalin dengan setiap maskapai penerbangan?

LAMPIRAN 2

Transkrip Wawancara Informan 1

- P: Sebenarnya pertanyaannya lumayan ehm, tapi untuk awal saya ingin mengetahui latar belakang Bapak terlebih dahulu?
- N: Oh gitu, kayak apa?
- P: nama, pendidikan terakhir, kayak *personal information* gitu Pak?
- N: oke
- P: Bapak ini dari Bali ya?
- N: Oh saya lahir dan besar di Jakarta, cuma orang tua ada keturunan Bali. Kelihatan ya dari namanya hehe
- P: terus Pak latar belakang pendidikannya?
- N: Jadi saya sebenarnya sekolah penerbangan dan terus akhirnya ditempatkan di Pekanbaru itu kan diploma, diploma II. Terus saya ga puas, saya tertarik ekonomi, deflasi, inflasi. Wah saya senang apalagi saya punya *interest* karena berpikir harus bisa *manage money* kan intinya gitu. Oke akhirnya ngambil akuntansi di Unri. Sampai ada yang bilang ga nyambung lah jurusannya. Terus akhirnya saya mendapatkan jabatan walaupun ga berhubungan dengan akuntansi. Terus saya melanjutkan pendidikan di Human Resources. Lalu kerja di Angkasa Pura ini, awalnya sih di departemen perhubungan. Tapi akhirnya disini, kalo ga salah udah lama banget. Tahun 2003 itu saya tercatat pejabat paling muda, umur saya masih 20an tapi mimpin orang diatas 40an.
oh boleh sekarang dimulai,
- P: kan penelitian saya tentang *organization-public relationship*, nah disini itu saya ingin melihat bagaimana PR Angkasa Pura membina hubungan dengan publiknya. Nah disini, dalam hal ini publik yang saya maksud disini adalah mitra kerjanya Pak. Mitra kerja atau mitra usahanya.
- N: oke
- P: ehmm..nah yang pertama itu soal menurut Bapak peran humas di dalam kemitraan itu bagaimana Pak?
- N: peran humas di dalam kemitraan itu, baik terkait peran humas dengan kemitraan itu sangat penting sekali karena begini, eh, PR ibarat sebagai mediator memediasi hubungan antara perusahaan ya perusahaan yang saya pimpin dimana saya bekerja di Angkasa Pura II dengan mitra Angkasa Pura II dan mitra kerja Angkasa Pura II itu kan banyak ya?
- P: iya
- N: ada yang namanya karantina dan regulator, pemerintah ya, ada kementerian perhubungan, ada kementerian BUMN.
- P: oh saya pikir kementerian perhubungan itu atasannya Angkasa Pura bukan mitra kerja samanya.

(Lanjutan)

- N: dia menjadi mitra kerja kita karena beliau-beliau ini bisa memberikan masukan kepada kita, tetapi khusus untuk kementerian BUMN itu pemilik saham ya.
- P: iya, oh iya
- N: pemilik saham PT Angkasa Pura II ya jadi hanya beda fungsinya saja. Kalo saat dia berperan sebagai pemegang saham otomatis dia jadi atasan ya, tapi saat eh beliau hadir, kementerian BUMN eh itu hadir sebagai *adviser* ya, memberikan input-inputan itu mitra ya kan? Karena dalam menjalankan perusahaan pasti direksi mungkin butuh masukan-masukan ya kan. Udah langsung dari deputinya gitu ya, deputi BUMN sebagai apa namanya eh orang yang ditunjuk oleh pemerintah untuk jadi pemegang saham Angkasa Pura II atau ada juga mitra kerja kita yang internasional, contohnya kita menjalin hubungan baik dengan ICAO. ICAO itu induk organisasi penerbangan, *International Civic Aviation Organization*. Jadi eh semua organisasi/institusi yang berkaitan dengan dunia penerbangan contohnya *airlines*, *airport*, *ground handler* gitu kan eh apa kargo, *warehouse* segala macam itu mereka harus mengacu ketentuan ICAO. Jadi semua pasti harus paham dengan ICAO dan ada juga anggota lain yang namanya ACI, *Airport Council International*, itu organisasi dunia satu-satunya yang menjadi eh *adviser* ya ataupun yang punya kekuatan dalam meregulasi kepentingan *airport* ya. Ada juga mungkin yang sering didengar orang IATA. Ini untuk *airlines*. Ini untuk asosiasi untuk mengayomi kepentingan *airlines* ya. Kita berhubungan baik dengan semuanya. Dengan ICAO iya, dengan IATA juga iya karena kita pengen tau kepentingan *airlines* apa, kebutuhan *airlines* apa ya gitu kan. Karena *airlines* itu merupakan mitra usaha ya. Jadi ada mitra usaha dan mitra kerja.
- P: ohhh
- N: mitra usaha kita sebenarnya ada *airlines* iya dan ada juga konsensionir. Konsensionir itu perusahaan yang menyewa ya, yang menyewa baik itu ruangan ataupun lahan di Angkasa Pura II dan dia menjalankan usahanya di area Angkasa Pura II. Itu yang namanya konsensionir ya dana ada juga yang eh mitra usaha kita yang lain ya itu tangki handler eh dan mereka-mereka ini harus kita ini jalin hubungan yang baik dengan mereka baik itu dengan pertemuan yang rutin atau yang sifatnya non rutin. Artinya kita jangan terbatas sama kegiatan yang rutin, *sometimes* kayak di PR harusnya ya mungkin silaturahmi ya, datang ke mereka atau mungkin *monitoring*lah, apa sih kegiatan mereka itu biar kita tau apa keinginan mereka.
- P: menurut Bapak seberapa penting hubungan yang terjalin antara mitra dengan PT. Angkasa Pura II?
- N: AP II merupakan perusahaan pelayanan jasa bandar udara ya kan. Nah dalam usaha itu kita ga mungkin dong kerja sendiri. Maka kita jalin kerja sama dengan berbagai pihak dalam hal ini misalnya maskapai. Kita ga ada artinya kalo ga ada maskapai kan. Jadi hubungan itu sangat penting sekali.
- P: Ehhh tadi kan dibilang Pak mitra kerja itu berperan penting dalam hubungan di Angkasa Pura itu sendiri. Nah peran PR itu adalah menjalin hubungan

dengan mitranya. Nah makna dari hubungan yang baik dengan mitra kerja sama dengan Angkasa Pura itu sendiri bagaimana?

N: kalo dibilang makna hubungan baik ya sangat besar sekali ya. Jadi begini, logikanya begini saat kita menjalin hubungan yang baik dengan suatu instansi, pasti suatu saat kalo kita membutuhkan sesuatu dari instansi tersebut, saya yakin instansi tersebut akan dengan mudah membantu kita. Ibaratnya orang bilang kayak tak kenal maka tak sayang ya gitu kan. Kalo PR tidak bisa menjalin hubungan yang baik dengan instansi maka akan sangat sulit nanti saat ia harus menghubungi instansi tersebut untuk menyatakan suatu kepentingan dari perusahaan dimana PR itu berada pasti akan sangat sulit dibantu. Logikanya begini kalo saya sebagai PR tidak bisa menjalin hubungan baik dengan semua mitra kerja dan mitra usaha, ya jelas, suatu saat pas ada perintah dari direksi tolong kamu hubungi ini ini ini kita harus menyampaikan sesuatu dengan mereka. Mereka kan pasti bingung, anda siapa.

P: iya, karena gak kenal.

N: mau bantu pun juga mungkin mikir dua kali ya gitu kan. Saya gak kenal dengan anda, saya mungkin kenal dengan nama perusahaan anda, tapi saya gak kenal dengan anda. Jadi, sudah sepantasnya ya kalo seorang *public relations* itu ya tanpa disuruh memang rajin *mobile*, harus rajin bersilaturahmi dengan para mitra kerja dan mitra usaha.

P: nah kalo saya baca di *websitenya* itu pelayanan yang dilakukan oleh Angkasa Pura terbagi ke dalam beberapa hal ada kargo, ada jasa bandara, prasarana dan lain-lain. Apakah Bapak, perusahaan Bapak menerapkan keadilan atau sama rata terhadap setiap pelayanan itu?

N: kalo dibilang adil ya sehari-hari adil. Cuma adil itu tidak selalu dalam porsi yang sama ya. Artinya 10-10 ga semuanya kayak gitu. Ada prioritas sesuai dengan kondisi saat itu. Katakanlah saat ini saya sedang fokus kepada kesini umpamanya kepada komite internasional untuk menyampaikan bahwa kita punya keinginan untuk menjadi *world class company* atau *world class airport* untuk bandara-bandara kita otomatis saya harus bisa, prioritas kita menjalin hubungan baik dengan komite internasional. Yakinkan bahwa kita layak ataupun sanggup menjadi *world class airport*.

P: Ehmm

N: jadi semua tergantung dari situasi sama kondisinya. Tapi yang pasti kita akan memberikan *treatment* yang sama artinya kita baik sama semua.

P: Pak, terkait dengan ada, misalnya ada maskapai yang *delay* terlalu lama. Apa tindakan yang dilakukan Angkasa Pura dalam membantu maskapai tersebut yang berhubungan dengan konsumen?

N: jadi gini sebenarnya tanggung jawab untuk *delay* ya itu eh ada di maskapai, karena maskapai itu ada ketentuan dari pemerintah ya sepanjang itu belum dirubah yaa di KM 25 tahun 2008 itu bahwa semua maskapai penerbangan bilamana eh penerbangan di maskapai tersebut *delay* lebih dari 30 menit maka ada kewajiban, ada kewajiban yang harus diberikan kepada penumpang ya tergantung dari lamanya *delay* itu. Mulai dari memberi *snack*, minuman

(Lanjutan)

sampai memberikan makan, sampai memberikan penginapan dan memberikan alternatif apakah penumpang itu mau pindah ke maskapai lain atau mau tetap di maskapai itu tapi tetap diberi penginapan kalo lebih dari satu hari ya kan?

P: oh iya

N: jadi kewajiban-kewajiban ini adalah kewajiban dari *airlines*. Tetapi sebagai pengelola bandara kita kan tidak tinggal diam karena penumpang itu kita layani bersama. Baik oleh *airlines* maupun dari pihak bandara. Yang pasti kita memberikan kenyamanan yang pertama, kenyamanan kepada penumpang. Apa bentuk dari kenyamanan itu adalah yang pastinya informasi. Contoh kalo *delay* maka kita sampaikan disana di pusat informasi *display* kalo *delay*. Itu bagian dari tugas kita. Kedua, kita siapkan ini tenaga-tenaga informasi misalkan artinya kalo dia minta kejelasan kita bisa jawab. Pihak informasi dari bandara, ya bagaimana dia memperoleh informasi sebanyak-banyaknya dari *airlines*. Siapa tahu mungkin pas petugas *airlines*nya tidak ada di tempat, jadi petugas informasi harus cekatan. Tentunya juga bagaimana memberikan kenyamanan itu ya kita berikan ruangan yang layak. Ya suhunya jangan sampe ACnya mati. Kita bantu yaa. Jadi itu bagian dari upaya kita untuk menghadapi kasus yang tadi.

P: eh terus Pak misalnya kan kalo ada, ada ga sih Pak saat dimana hubungan yang terjalin antara Angkasa Pura dengan mitra itu agak bersinggungan atau bertentangan?

N: eh ya jelas ada ya, saya yakin setiap instansi itu pasti ada kepentingan kan ya

P: iya.

N: dan bisa jadi kepentingan itu berbeda. Nih contohnya begini konsensioner mempunyai kepentingan ya perusahaan-perusahaan yang menyewa ruangan kita itu punya kepentingan terhadap bandara ya kalo bisa tarifnya murah dong. Tapi kita punya kepentingan bagaimana meningkatkan keuntungan kan gitu kan pendapatan yang tinggi. Dan itu kan jelas-jelas beda kepentingan mereka sama kepentingan kita. Jadi bersinggungan ya jelas bersinggungan.

P: terus bagaimana cara mengatasinya?

N: cara menghadapinya ya bagaimana kita mengkomunikasikannya. Kan sebelum kontrak itu dilakukan kan kita ada *discuss* ada negosiasi ya *win win solution*, anda untung dengan tarif yang *affordable* yang bisa diterima, kami pun juga untung ga terlalu rugi karena kita kan juga mengeluarkan biaya untuk perawatan ruangan, segala macemnya. Komunikasi. Tapi itu fungsi *marketing* bukan fungsi kami kalo daerah bisnis. Tapi kalo tidak ada urusan dengan ini maka kami juga bertindak, bagaimana PR harus bisa menjelaskan kepada mitra usaha bahwa yang namanya bisnis juga harus *fair*, tidak ada yang dirugikan.

P: terus terkait komitmen angkasa pura dalam menjalin *long term relationship* dengan mitranya?

N: komitmen?

P: iya

N: kalo dibilang komitmen kita sangat komitmen. Karena kita tidak ingin perusahaan ini hanya *exist* 2 ato 3 tahun, 10 tahun pun kita ga setuju kalo bisa sampai generasi anak cucu kita nanti gitu kan. Artinya kita sangat komit, komitmen itu kita wujudkan dengan kita punya konsep untuk lima tahun ke depan. Mau dibawa kemana arah perusahaan ini, kita punya namanya rancangan jangka panjang perusahaan, RJPP ya dan disana sudah jelas tekadnya seperti apa, *clear* itu semua, tujuannya apa, programnya apa. Dengan dibuat itu menunjukkan kalo kita komit. Komit itu kan dibuktikannya ya, anda sudah buat ga strateginya, anda sudah buat ga rencananya, anda sudah buat ga evaluasinya. Itu yang kita lakukan. Jadi kita sudah eh apa namanya menyiapkan itu semua termasuk dengan evaluasinya. Apakah selama ini apa yang kita lakukan masih kurang atau sudah bagus dalam menjalin hubungan. Jadi kita benar-benar komit kalo terkait hubungan itu.

P: dalam pembuatan kebijakan atau keputusan terkait kemitraan apakah bapak sebagai PR menampung aspirasi dari mitra bapak atau langsung ikut serta atau menampung sebagian saja?

N: kalo menampung ya pasti semuanya. Saya tidak pernah pilih kasih ya. Jadi katakanlah gini kalo saat itu saya berbicara dengan sepuluh instansi maka saya akan menampung semuanya. Masalah itu nanti akan disetujui yang mana kita liat dulu konteksnya. Kalo konteks itu dimana saya bisa mengambil keputusan ya boleh saya ambil dari aspirasi tersebut dan kalo tidak maka saya harus laporkan dulu kepada atasan saya atau direksi. Ini masukan-masukan dari beberapa instansi ya saya harus lampirkan kajian-kajian sama analisisnya minimal. Kalo misalnya ini disetujui maka dampaknya begini, bisa dampak negatif maupun dampak positif yang *advantage* siapa, *disadvantage* siapa sehingga nanti direksi dalam mengambil keputusan itu *clear*. Dan apapun keputusan dari direksi saya otomatis itu merupakan keputusan dari perusahaan yang harus saya sampaikan terkait kebijakan tadi. Saya sampaikan kepada instansi atau mitra kerja. Inilah keputusan dari perusahaan ini dibedakan untuk urusan ini keputusannya ini.

P: tadi ada mitra kerja dan mitra usaha, dibedakan?

N: eh em

P: Bapak merasa hubungan yang Bapak jalin dengan mitra kerja sama sudah menghasilkan kepuasan?

N: sebagai PR saya katakan belum karena begini di Angkasa Pura II ini fungsi PR sangat luas ya. Saat saya terjun sebagai PR Angkasa Pura II ini skop ruang lingkupnya sangat luas. Saya tidak hanya menangani yang namanya ehm jadi gini publik dibilang publik, publik itu kan *complicated* ya. Banyak. Publik itu tidak hanya media, publik itu instansi, perorangan. Artinya saya harus bisa *manage* dengan baik. Karena saya adalah jembatan antara mereka dengan perusahaan. Media saja di Indonesia ini sangat banyak. Yang terdaftar, yang tidak terdaftar, atau pun media cetak, elektronik. Anda pernah dengar kan wartawan yang tidak jelas. Seperti itulah, dan itu kan harus kita layani semua. Dan saya tidak pernah pandang bulu dia dari instansi mana, dia

(Lanjutan)

jelas atau ga jelas, tapi kita layani dengan baik. Prinsipnya kita layani dengan baik, masalah itu nanti kita tindak lanjuti atau tidak tergantung legalitas dari perusahaan itu. Kan kalo perusahaan tidak jelas legalitasnya kan menurut kami itu tidak perlu kami teruskan. Kedua, kami juga memiliki fungsi sebagai bagaimana menjaga *corporate image*. *Corporate image* disini kan tidak hanya terkait dengan bagaimana kita menyampaikan dengan baik, tetapi juga bagaimana kita menjaga produk-produk yang keluar untuk eksternal itu harus terjaga kualitasnya, tidak hilang *corporate color*nya, *corporate branding*nya dan itu ga mudah. Karena saya harus menjamin tidak hanya di kantor pusat tempat saya bekerja tetapi juga ke 12 bandara yang kami kelola. Artinya saya juga harus mengurus masalah *souvenir-souvenir* dan Angkasa Pura itu suvenirnya banyak sekali. Repot ya?

P: he eh

N: karena apa? Saya harus berhadapan dengan *vendor*, saya harus nego juga, saya harus nyiapin *design*, mau jadi seperti apa.

P: oh *design* juga bagian PR yang nyiapin.

N: iya bagian itu dilimpahkan. Di AP II ini dilimpahkan ke fungsi PR. Repot kan? Dan saya juga harus mendokumentasikan, sesi dokumentasi juga di PR, di AP II ya. Belum lagi saya harus menyiapkan apa namanya *press release*, dan *event-event* itu yang mana perlu diketahui publik melalui *press release*. Dan saya juga harus memonitor media-media seluruh Indonesia dan beberapa media internasional. Mereka berbicara apa tentang AP II hari ini, setiap hari itu mereka memberitakan apa. Jadi saya harus tau. Belum lagi untuk *event-event* perusahaan sampai bila saya diperlukan sama direksi untuk hadir di *event* itu, walaupun saya tidak bicara mungkin di *event* itu tapi saya harus hadir bagaimana saya juga harus memediasi komunikasi antara direksi, saya dengan, bisa berfungsi sebagai penterjemah, bisa sebagai fungsi *adviser*. Belum selesai ya?

P: hehe banyak ya

N: ada lagi tugas CSR. Saya harus bisa menjalin hubungan yang baik dengan masyarakat bagaimana mensosialisaikan fungsi bandara itu.

P: begini Pak terkait permasalahan isu krisis gitu kayak menghadapi manajemen isu krisis kayak menghadapi isu negatif, atau ada krisis itu apa humas juga yang harus bertanggung jawab?

N: ya eh jadi gini memang informasi itu tidak selalu dari humas. Karena humas itu juga manusia ya, artinya sampai dia *miss*. Tapi dia kan punya beberapa *spam* ya. Jadi kalo saya secara pribadi mungkin tidak bisa *cover* atau memberikan informasi maka staf saya akan kasih masukan. Pak ada informasi begini gini gini terkait permasalahan *critical* tersebut. Atau bisa saja dari orang lain atau unit kerja lain yang bisa memberikan informasi kepada saya. Masalah informasi silakan cari saya. Dan direksi pun kalo sudah terima informasi itu akan merespon, baik itu hal yang sifatnya segera ataupun tidak. Tapi hal-hal kritis itu biasanya kendalanya sangat prinsip ya. Dan ga mudah dan direksi kami biasanya akan mengadakan semacam rapat terbatas demi membahas itu kemudian membuat keputusan.

P: oh iya Pak masih terkait yang kepuasan tadi. Kepuasan yang belum puas itu dilihat dari apa yang bapak kasih atau mitra yang kasih?

N: oke jadi gini ya ada dua sisi ya. Kalo kepuasan dari saya pribadi saya lihat bahwa ruang lingkupnya sangat luas. Saya jujur bahwa saya masih belum bisa menangani semuanya dalam waktu bersamaan itu ga akan bisa dan sulit sekali. Mungkin saya dituntut lagi, *challenge* ya. Dan juga saya harus di *back up* dengan asisten atau pun staf-staf yang mumpuni sehingga eh kinerja unit kerja saya, PR itu, bisa berjalan dengan lancar dan cepat. Dan PR di AP II ini cuma satu sedangkan seperti yang saya bilang tadi ada 12 bandara kan gitu kan. Kita butuh kontributor di masing-masing cabang itu. Eh dan kita butuh juga *spokesman* di masing-masing cabang. Nah kemampuan *spokesman*, kemampuan sebagai kontributor di masing-masing cabang itu masih belom lah, menurut saya masih harus diperbaiki atau ditingkatkan. Itu dari sisi AP II yang masih belum puas. Tapi kalo dari pihak luar, dari apa yang kita berikan, itu kan begini eh kan kita punya eh ada yang namanya e web

(pembicaraan terhenti karena ada petugas yang menyajikan minuman)

Kita lanjutkan, Jadi web itu menampung segala macam pertanyaan, keluhan atau apapun tentang AP II. Disana memang diberikan alamat email ya.

P: siapapun boleh?

N: boleh, siapapun boleh. Nanti secara sistem di web itu akan disebar ke beberapa unit terkait katakanlah bila ada yang terkait dengan unit SDM yang jawab kan SDM, dan yang terkait dengan fungsi PR akan dijawab PR. Jadi itu dikirim sama komputer kita secara sistem ke beberapa unit sehingga langsung di respon pertanyaan-pertanyaan itu. Dan kita juga ada yang namanya survei kepuasan pelanggan. Pelanggan kita kan tidak cuma penumpang ada mitra kerja dan mitra usaha. Dan bagaimana keberadaan PR itu sendiri? Kita harus *well informed* dengan keluhan mereka ini. Apa sih yang menjadi keluhan mereka, kan gitu kan. Saya memang bukan fungsinya untuk menyelesaikan masalah itu, tidak, tapi bagaimana mengkomunikasikan ini dengan unit kerja yang terkait. Contoh ada keluhan terkait dengan AC, kan bukan saya yang memperbaiki ACnya dan tugas saya adalah bagaimana menginformasikan itu ya kepada pengguna jasa bahwa ini sudah dilakukan perbaikan. Bapak Ibu silahkan saja nanti mengecek atau bagaimana saya mengetahui ini sudah dilakukan perbaikan ga. Secara internal saya tinggal telepon kan unit kerja terkait. Ini ada keluhan lho tadi dan terus bagaimana Bapak menangani ini, Bapak harus segera menangani ini. Dan kalo udah selesai ya sudah tinggal menginformasikan.

P: cara membina hubungan dengan mitra yang banyak itu Pak?

N: sebenarnya gini kalo eh eh *one by one* dengan mitra kita sebenarnya sulit ya saya ga ada waktu. Waktu saya Cuma 24 jam dalam 1 hari. Ga mungkin saya meleak terus. Tapi itu kan *manage client* kita, kita sebagai PR ya bisa dikatakan *case by case*, tergantung apa kasusnya dulu. Sampai mungkin saya membantu suatu instansi jika kebetulan instansi tersebut mungkin ada problem yang harus diselesaikan. Mungkin *next time* saya ga ke instansi tersebut. Jadi itu tergantung *managenya* aja.

(Lanjutan)

- P: kayak ada *gathering* bersama untuk mengumpulkan?
- N: ada tapi memang bukan di sini bukan di kami. Contohnya gini eh kita ada di AP II ini unit *aviation business* yang menangani kepentingan-kepentingan untuk aeronautika ya. Artinya ia bersinggungan langsung dengan *airlines*, saat dia mengadakan pertemuan dengan *airlines*, kita biasanya diundang supaya kita tau apa sih, *airlines* itu ngomongnya apa. Ya kita mungkin hanya sebagai pendengar, *sometimes* kalo kadang-kadang kita dibutuhkan untuk bicara ya kita siap bicara. Tapi bukan hal-hal yang sangat detail, kalo kepentingan khusus maka PR tidak bisa ikut, tapi kalo secara *general* maka boleh di fungsi kami.
- P: kalo berdasarkan tipe hubungan, misalnya ada suatu acara kegiatan dilakukan oleh PR dan mengikutsertakan kemitraan. Nah dari kegiatan tersebut apakah bapak, apakah perusahaan bapak mengharapkan *benefit* langsung atau secara gini, ini acara untuk mereka kepuasan mereka walaupun bapak ga mengharapkan imbalan di *endingnya*?
- N: jadi gini saya tidak ingin ya ada setiap, ada suatu pertemuan yang tidak menghasilkan sesuatu. Menghasilkan sesuatu ini kan banyak ya, satu, dia menghasilkan manfaat ga untuk perusahaan saya. Ya kalo tidak bermanfaat untuk apa dijalin hubungan. Saya yakin ga da suatu pertemuan yang ga ada tujuannya. Kan pasti ada gitu kan. Jadi gini saat saya umpamanya diundang ya untuk rapat oleh suatu instansi ya pasti saya ada niat, pasti ada *benefitnya*. Kan orang boleh-boleh saja mengundang kita masalahnya itu *benefitnya*. Kan *benefit* tidak selalu harus uang, materi. Kan *benefit* misalnya gini saya punya kesempatan ini untuk menjalin hubungan baik dengan perusahaan itu, saya diundang. Kan boleh kan kalo saya datang saya diundang. Contohnya nih kan beberapa kali kita diundang oleh *embassy* atau kedutaan. Saya ga ngerti kenapa mereka rajin-rajin mengundang saya. Mungkin kita ya sering berinteraksi, kita baik melayani mereka sehingga sering diundang. Lho ini juga ada tujuan di akhirnya. Mungkin akan mempermudah untuk pengurusan pulsa atau perlu adanya hubungan G to G. Kalo G to G akhirnya jatuhnya ke kita sebagai institusi mewakili pemerintah Indonesia. Kalo kita jalin hubungan baik dengan *embassy* kan jadinya mudah. Itu jadi, *benefit* itu tidak selalu materi walaupun nanti ujungnya kalo udah ada kontrak urusan bisnis jadinya untung juga.
- P: nah dalam pembinaan hubungan Bapak lebih memilih *short* eh *short relationship* atau *long relationship*?
- N: ya jelas *long relationship* dong. Kan kita menjalin suatu hubungan kita ga mau berlaku 1 atau II tahun. Kalo hubungan *relationship* kita ga pernah bicara *short*, sedangkan kalo hubungan bisnis ya lain lagi. Kalo bicara bisnis kan ada *business on track* dimana *business on track* itu ada regulasinya. Kalo kontrak bisnis kan tadi harus ada saling untungnya dan berhubungan dengan materi itu ga lama, paling setahun maksimal dua tahun bisa diperbarui. Nah kalo PR ga jauh sampai ke sana, ga ke arah bisnis tapi bagaimana hubungan baik. Kalo hubungan baik kita ga pernah mikir untuk satu sampai dua hari ga seperti itu. Kita untuk lama. Karena yang kita jalin bukan orang tapi substansinya.

- P: eh masalah tentang keterbukaan Pak?
- N: he eh
- P: yang diberikan PT Angkasa Pura II kepada mitranya. Apakah PT. Angkasa Pura II benar-benar terbuka kepada mitranya?
- N: oh iya, kita transparan ya. Kita menerapkan *good corporate governance* ya. Salah satu aspeknya kan *transparency* dan kita juga *aware* terhadap undang-undang keterbukaan informasi publik. Ya sepanjang itu memang diperbolehkan untuk diketahui publik ya kita sampaikan. Tapi kalo tidak ya enggak. Kita harus bisa memilah milah ya. Ya tugas saya harus bisa memilah-milah itu.
- P: terus cara meningkatkan keterbukaan, *trust* itu kepada mitranya itu gimana?
- N: Ya itu kalo simpelnya itu dari kita dulu ya. Katakanlah sebagai fungsi PR. Meyakinkan orang itu kan ga mudah apalagi sampai orang percaya. Seperti saya katakan tadi, *first impression* yang pertama. Kita layak ga untuk dipercaya sama mereka. Ya artinya kalo kita ingin menjelaskan sesuatu kepada orang, penampilan kita harus dijaga, enak dilihat, enak diajak ngobrol sehingga apa yang kita sampaikan bisa ditangkap dengan baik. Kalo sudah bicara *trust* itu sebenarnya bagaimana kita komit terhadap sesuatu. Artinya saat kita mengatakan bahwa hari itu katakanlah kita bisa memenuhi kewajiban itu ya hari itu juga kitaenuhi sehingga adalah kepercayaan orang.
- P: oh sesegera mungkin?
- N: oh iya dong. Katakanlah kalo kita menjanjikan sesuatu. Katakanlah oke Pak atau Bu akan kita sampaikan dalam 2 hari ke depan. 2 hari kedepan kitaenuhi untuk membangun *trust*. Karena *trust* itu tidak bisa dibuat dalam 1-2 detik apalagi kita baru ketemu. Itu *impossible*. Jadi kita harus ehh apa namanya berhubungan lebih lama dan untuk membangun *trust* itu ya bagaimana kita memenuhi apa yang kita janjikan kepada mereka. Karena kita ingin memperbaiki suatu pelayanan di kita ya kita perbaiki itu, kalo pun tidak ya kita sampaikan permintaan mereka sehingga mereka tidak merasa dibohongi gitu kan.
- P: paling lama mitra kerja sama ini mulai dari kapan ya Pak? Pembangunan kemitraan ini?
- N: sejak perusahaan ini berdiri ini ya tentu disanalah kemitraan itu dibangun. Karena bahkan kita tidak bisa berdiri sendiri dalam mengelola bandara ini ga mungkin semuanya dilakukan Angkasa Pura II. Ga mungkin. Logikanya gini kita apakah punya tenaga *expert* dalam bidang penjualan restoran ya kan gitu, apa kita punya tenaga *expert* untuk *ticketing*, *airlines*. Lho bandara ini dikatakan ada kalo ada *airlines*nya kan. Tapi kan tidak perlu kita yang ngurusin *airlines*, melayani *ticketing*, melayani penumpang kan gitu ga harus kita. Makanya kita jalin kerja sama. Paham ya?
- P: oh iya iya
- N: PR menjalin hubungan dengan instansi, kalo instansi itu setuju untuk menindaklanjuti hubungan baik tersebut dalam bentuk kontrak kerja, nah saat

(Lanjutan)

itu PR harus mundur digantikan dengan fungsi yang ini yang lebih spesifik. Ga boleh, ga boleh sampai ke dalam-dalam. Karena apa? Ya serahkan sama ahlinya. Kalo di AP II saya kebagian bagaimana menjalin hubungan baik dengan instansi tersebut. Membangun *trust* tadi. Nah setelah perusahaan *trust* dia ingin membuat kontrak bisnis kan. Kontrak bisnis saya serahkan ke bagian unit kerja terkait. Kontrak bisnis bidang apa. Kalo bidangnya aeronautika biasanya berhubungan langsung dengan unit kerja *aviation business* karena dia yang ini nanti punya fungsi dan tugas tanggung jawab yang berhubungan dengan kontrak tersebut. Kalo bidangnya non aeronautika contoh kayak sewa ruangan, sewa lahan, perparkiran nanti diserahkan ke *airport business*.

P: oh

N: iya dong kalo semua diserahkan sama PR. Melayani urusan PR aja udah banyak begitu. Memang perusahaan ini PR aja ya kan ga.

P: harapan Bapak terkait hubungan dengan mitra kerja ini?

N: tentunya yang pasti bagaimana semua instansi atau mitra kerja itu hubungan baik. Artinya begini saya dalam menjalankan fungsi PR itu bisa diterima baik oleh mereka dan mereka bisa terima saya secara pribadi dan perusahaan saya. Mereka bisa ya senang selama ini bisa bekerja sama dengan perusahaan saya sehingga apapun nantinya masalah yang timbul akan selesai dengan cepat. Kan kita menjalin hubungan baik ya karena saya ga yakin kalo hubungan kita ga baik maka masalah itu berakhir dengan cepat. Hehehe

P: Pak media itu termasuk mitra kerja ga?

N: kalo dia di fungsi PR iya. Jadi gini yang saya katakan tadi mitra kerja itu kan instansi atau orang perorang yang dapat membantu kita dalam melaksanakan pekerjaan yang kita lakukan. Dalam hal ini media ya iya. Karena apa? Apalagi di fungsi PR, kan media itu mitra kerja kita. Saya ga mungut apa-apa sama dia, artinya saya kerja sama mereka dan mereka membantu saya contohnya menyampaikan informasi-informasi yang berimbang. Kalo saat perusahaan saya mungkin punya masalah dalam satu aspek gitu kan saya perlu bantuan media untuk mengatakan ya kita jangan buruknya saja yang di upload, kita ada baiknya juga lho.

P: jadi jatuhnya PR akan langsung *memback up* kalo ada berita buruknya.

N: oh iya, ada *treatmentnya* sih sebenarnya sepanjang apa yang disampaikan itu tidak benar dan tidak bersinggungan dengan hal-hal yang kritis bisa jadi mungkin kita abaikan. Apalagi disampaikan oleh media yang mungkin secara fakta oplahnya tidak banyak atau tidak berpengaruh di negeri ini gitu ya bisa jadi kita pending dulu ya. Tapi kalo kita diberitakan oleh media nasional dan masalahnya ini kritis, wah ini ga bisa didiemin dan kami langsung merespon. Respon kami bukan merespon berita itu sebenarnya, tapi bagaimana kita memberikan informasi yang berimbang kepada masyarakat bahwa seburuk-buruknya kami sebagai perusahaan ada juga lho upaya kami yang baik biar masyarakat itu juga ga ga..

P: berpikiran negatif.

N: kami mengajak bagaimana masyarakat itu juga memahami kami sebagai individu sehingga masyarakat bisa memahami kami jika kami melakukan kesalahan sebagai sesuatu yang normal, tolonglah ditolerir dulu, karena kami juga perlu dan punya langkah-langkah untuk menanggulangi itu. Jangan langsung di *judgement*.

P: posisi PR di angkasa pura itu ada divisi khusus ga sih Pak?

N: eh kalo dibilang divisi khusus. Jadi gini eh terserah karena dibilang divisi jadi agak, karena suatu organisasi punya struktur masing-masing. Kadang divisi itu ada di posisi paling tinggi kayak di asuransi divisi kan strukturnya tinggi-tinggi. Tapi kalo di AP II ga. Jadi struktur PR itu masuk ke departemen namanya *corporate secretary* dan di *corporate secretary* ada tiga manajer, salah satunya PR yang sekarang saya jabat. Dan *corporate secretary* langsung di bawah BOD, *board of director*, langsung dibawah direktur, semua direktur. Tapi perintah itu langsung bisa dirut, direktur utama. Jadi posisinya dileher direksilah.

P: jadi bisa apa kayak *decision making* itu?

N: membantulah, tapi ga *decision maker*. Kalo sifatnya strategis ya beliau-beliau yang pangkatnya lebih tinggi yang punya otoritas, kalo yang sifatnya teknik itu kita bisa jadi *decision maker*.

P: kan sejauh ini Angkasa Pura pernah ga sih ada masalah dengan keterbukaan karena ya kan Angkasa Pura juga bukan organisasi yang sempurna pasti ada masalah. Pernah ga sih Pak ada masalah yang informasinya ditutupin?

N: Alhamdulillah kita ga pernah ada masalah. Karena begini dimasa kepemimpinan saya menerapkan bahwa kalo memang itu layak untuk diketahui publik maka akan kita informasikan itu dan kita ada beberapa dari LSM, ya itu kan mitra juga. Pendapat atau mungkin jawaban terhadap opini yang beredar di masyarakat maka akan kita jawab. Sesuai dengan porsinya, saya juga harus patuh pada undang undang keterbukaan informasi publik ya, artinya tidak semua diserahkan informasi itu, karena perusahaan juga punya kerahasiaan sama seperti individu kan. Kerahasiaan yang memang ga boleh diketahui oleh orang lain, ya itu yang harus kita jaga. Sepanjang itu boleh diketahui publik ya saya kasih tahu.

P: jadi sejauh ini belum ada masalah terkait dengan keterbukaan.

N: belum dan kalo bisa ga ada.

P: oh Pak boleh minta *company profilenya*?

N: *Company profile* tahun 2011 sedang dalam *progress*. Mau tanya apa yang mau diketahui tentang *company profile*?

P: kan ada profil angkasa puranya.

N: oh gini aja, saya pinjemin saja ya *annual report* tapi dibalikin ya.

P: oh terima kasih ya Pak.

N: sama-sama.

(Lanjutan)

(Dibawah ini adalah transkrip wawancara kedua yang dilakukan di kantor PT Angkasa Pura II)

P: pertanyaan pertama peran utama humas di dalam organisasi?

N: peran utama humas dalam kemitraan yang pasti harus bisa memediasi. Memediasi dan sekaligus bisa menjadi *spokesman*.

P: kan Pak kemaren belum dijelaskan tentang definisi kemitraan bagi angkasa pura itu bagaimana

N: kemitraan itu, kalo definisi secara harfiah, saya tidak bisa memberikan secara jelas, bisa dilihat dari kamus. Tapi maksud kita menilai suatu kemitraan dari adanya hubungan kerja ya hubungan kerja yang harmonis antara pihak internal maupun pihak eksternal. Internal itu hubungan di lingkungan bandara, sedangkan eksternal hubungan di luar lingkungan bandara. Kalo hubungan itu harmonis itu artinya kita saling menghargai fungsi dan tugasnya sekaligus menjalankan tanggung jawab masing-masing. Dan menjalankan fungsi dan tugasnya itu dengan baik atau saling mendukunglah ya. Kita dengan yang lain atau sebaliknya mereka dengan kita. Itulah yang disebut kemitraan. Artinya tidak ada pihak yang dirugikan. Gitu aja.

P: PT Angkasa Pura II membedakan mitra usaha dengan mitra kerja. Apa perbedaan rinci antara mitra usaha dan mitra kerja?

N: iya kalo mitra kerja itu organisasi atau instansi yang menjalankan fungsi dan tugas di lingkungan kerja AP II tapi tidak ada hubungan yang terkait dengan profit. Tapi apa yang dilakukan oleh instansi tersebut akan mendukung atau memperlancar pencapaian visi dan misi AP II. Contohnya imigrasi, bea cukai, karantina, kantor kesehatan pelabuhan, regulator, administrator bandara. Kita kan ga dapat keuntungan di sana, tapi keuntungan secara immaterial ya ada. Sedangkan mitra usaha malah sebaliknya ada hubungan berdasarkan profit.

P: kalo wartawan masuk ke mitra apa Pak?

N: emang wartawan kita ambil profit dari mereka. ya masuk mitra kerja. jadi kalo sifatnya ga ada urusan profit di sana, ga kita kenakan biaya, ga kena sewa makanya kita masukin ke mitra kerja.

P: Pak, berdasarkan wawancara sebelumnya kan ternyata mitra usaha dan mitra kerja Angkasa Pura itu banyak kan ya Pak. Pada penelitian saya mau difokuskan kepada salah satu mitra usaha, yaitu *airlines*. Yang mau saya tanyakan bentuk hubungan apa yang terjadi. *Airlines* merupakan salah satu mitra usaha PT Angkasa Pura II, Apa bentuk pelayanan yang dilakukan PT Angkasa Pura II kepada *airlines* dan apa bentuk pelayanan yang *airlines* berikan kepada PT Angkasa Pura II?

N: oke kita bicara tentang yang dikasih AP II dulu ya. Sebenarnya banyak ya. Kita bisa contohkan beberapa yang pertama itu tempat usaha kan ya. Maksud saya jelas kalo pesawat dia perlu tempat parkir, pesawat dia perlu *runaway* untuk *landing* dan *take off*, pesawat dia perlu katakanlah area-area

maintenance, terus penumpang dia perlu terminal, penumpang dia perlu *check in counter*, penumpang dia perlu kenyamanan di *waiting room*. Jadi semua itu disediakan oleh AP II.

P: sebaliknya?

N: sebaliknya apa yang didapat AP II kita dapatnya satu penumpang kan karena dia yang mendatangkan penumpang kan. Dari penumpang otomatis kita dapatnya nanti nyerempet-nyerempet pada hal *customer service charge*, kita dapat keuntungan terminal makin ramai, atau *tenant-tenant* kita yang sewa-sewa ruangan disana khususnya yang terkait pelayanan penumpang umpamanya restoran jadi laku ya kan. Terus ya dengan adanya dia yang terus menggunakan fasilitas kita pastinya akan dikenakan *charge* kan. Itulah yang kita dapatkan.

P: dari hasil wawancara kemarin, PT Angkasa Pura II berusaha mencari tahu kebutuhan dan kepentingan *airlines*. Kebutuhan dan kepentingan *airlines* itu apa dan bagaimana cara memenuhinya?

N: sebenarnya banyak sekali apa media yang bisa kita gunakan untuk mengetahui keinginan mereka. Salah satu yang rutin adalah survey, kita itu setiap tahun diadakan survey kepuasan pelanggan. Salah satu sasaran respondennya adalah *airlines*, juga ada penumpang dan segala macamnya. Salah satunya *airlines* karena fokusnya *airlines* kan. Disitu diberi kesempatan *airlines* itu mengungkapkan apa saja keinginan mereka. Seperti itu.

P: survey itu diadakan oleh Angkasa Pura II langsung?

N: iya tentunya. Dan itu untuk menjaga kerahasiaan biasanya kita bekerja sama dengan BPKP. Nah itu salah satunya. Salah duanya ya kita ada namanya program *fasilitation*. *Fasilitation* itu merupakan pertemuan rutin dengan unsur-unsur bandara khususnya yang terkait pelayanan operasi bandara. Salah tiganya kita ada kayak pertemuan-pertemuan yang sifatnya ga terlalu rutin kayak *coffe morning*. Kita ketemu, itu dilakukan oleh *aviation department*. Temen-temen komersiallah. Mereka bertemu dengan *airlines* ya sebulan atau dua bulan sekali dalam forum-forum yang tidak formal. Jadi disitu kan pasti mereka cerita banya.

P: Pak, kan *airlines* itu bermacam-macam kan ya Pak. Bagaimana humas PT Angkasa Pura II menghadapi berbagai karakteristik mitra usaha (dalam hal ini berbagai macam *airlines*) yang berbeda-beda? Apakah ada *treatment* khusus sesuai karakteristiknya?

N: ehm saya tidak tahu dibidang karakteristik yang berbeda itu seperti apa. Setahu saya ya mereka sama ya ga jauh beda. Ga bisa kita kategorikan misalnya karena itu BUMN kita istimewa kan ya jelas tidak. Karena mereka pada prinsipnya sama untuk mencari keuntungan kan. Mereka mendapat amanah dari pemegang saham masing-masing baik itu BUMN maupun BUMS untuk mencari keuntungan. Sedangkan untuk mencari keuntungan mereka pasti memakai cara bisnis yang bagaimana umumnya. Ya pastinya mereka menginginkan efisiensi biaya. Bisa mendapatkan keuntungan besar dari yang kecil. Sama sih. Mereka juga ingin keinginan mereka didengar oleh

(Lanjutan)

AP II sebagai pihak pengelola bandara, mereka ingin kebutuhan mereka diperhatikan, mereka ingin penumpangnya dilayani dengan baik.

P: jadi ga ada *treatment* khusus?

N: kalo *treatment* ga ada yang khusus. Karena selama ini kita memberikan pelayanan sama ya baik *airlines* BUMN maupun *airlines* non BUMN. Artinya sama perlakuannya, tidak membeda-bedakan oh ini bagus ya gak kayak gitu.

P: berdasarkan tadi Bapak sebutkan, dalam penjalinan hubungan dilakukan pertemuan rutin dan non rutin. Bagaimana cara menginformasikan kepada mereka?

N: resminya lewat undangan kalo rutin ya. Tapi kan sekarang di era teknologi yang canggih ini, kadang undangan ga kebaca sama mereka. Justru ada BBM, SMS, telepon. Saya rasa ga terlalu ini ya kan komunikasi itu ga perlu selalu pake surat.

P: terus Pak, lama pendeknya humas Angkasa Pura II menjalin hubungan maskapai mempengaruhi bentuk hubungan ga?

N: lama pendeknya gimana maksudnya? Lama bicaranya apa gimana?

P: Ga. Jadi gini ka nada maskapai yang udah dari dulu pas Angkasa Pura II dibangun dan ada yang baru muncul di tahun 2000an, itu mempengaruhi bagaimana Bapak menjalin hubungan dan prospek ke depannya?

N: kalo mempengaruhi ya ga ya. Karena *treatmentnya* sama. Saya sendiri juga sebagai *public relations* tidak ada perlakuan yang berbeda dengan mereka. semua kita layani dengan baik, kita semua berkomunikasi dengan baik kepada mereka. Hanya mungkin ya perbedaan ini mungkin perbedaan dari respon dari mereka. Biasanya kalo baru kan biasanya agak risih gitu, beda dengan kalo kita udah teman lama kita sering bercanda. Istilahnya komunikasi lebih fleksibel, beda dengan yang baru kenal mungkin masih ada segan atau risih. Ini masalah komunikasi-komunikasi biasa, ga terlalu apa namanya, ga terlalu *urgent*. Bedanya sih gitu aja. Kalo yang udah kenal betul kan, udah malam juga masih hubungi kita, tapi kalo yang baru-baru sih nunggu jam kantor. Itu aja sih bedanya.

P: humas harus melakukan *monitoring* kegiatan mitra usaha untuk mengetahui keinginan mitra usahanya. Bagaimana cara *memonitoringnya*?

N: *memonitoring* kegiatan mitra usaha cukup mudah ya. Kan kita ada media *monitoring*, setiap hari itu kita memantau apa sih yang diberitakan oleh media.

P: itu ada staff khususnya ga Pak?

N: saya belum ada namanya staf khusus karena staf kita ini melakukan banyak pekerjaan. Ga bisa untuk fokus untuk *media monitoring* saja. Staf saya jumlahnya terbatas sedangkan ruang lingkup pekerjaan saya sangat luas. Jadi ga mungkin kalo satu karyawan untuk mengurus *media monitoring*. Jadi mereka ini memang *multitask*, banyak sekali pekerjaannya.

- P: semua informasi dari media cetak atau media elektronik?
- N: media cetak, media elektronik semuanya, karena kita memang ingin tahu apa yang diomongkan orang tentang AP II pada hari itu.
- P: kategori media cetaknya Pak?
- N: ya jadi media cetak disini kita kategorikan sebagai media cetak nasional yang oplahnya tinggi dan jaringannya luas serta ada media lokal. Katakanlah kalo bicara Soekarno-Hatta, otomatis kita juga bicara media yang ada di Tangerang.
- P: saya pikir dari kota-kota besar diambil jadi *media monitoring*.
- N: jadi yang kalo yang dibidang daerah itu tetap kita lakukan. Tapi ga dilakukan oleh *public relations* di kantor pusat, dilakukan oleh fungsi *public relations* bukan *public relations* ya. Fungsi *public relations* di kantor cabang.
- P: Pak kalo fungsi koordinasi itu perintahnya langsung dari pusat atau cabang bisa memutuskan sendiri?
- N: itu tergantung dari tugas itu atau pekerjaan itu. Kalo pekerjaan itu berkaitan dengan hal-hal yang prinsip, ya memang memerlukan kebijakan yang sifatnya korporasi maka itu dipegang oleh fungsi pusat, oleh kami *public relations* di kantor pusat. Akan tetapi kalo fungsi-fungsi bukan fungsi yang terkait dengan kebijakan-kebijakan direksi yang tidak strategis, itu cukup mereka. misalnya biar *clear* ya. Misalnya ada kejadian di bandara Polonia. Kejadian itu katakanlah berkaitan dengan personil, macet itu penuh, terminalnya penuh padat segala macam. Tidak perlu *public relations* di kantor pusat itu mengurus itu, cukup *general manager* yang ada di sana yang bisa menyampaikan itu. Kan sangat teknis itu. Kenapa macetnya kan ga perlu. Saya kan juga ga tahu macet itu disana gimana.
- P: di dekat jalan soalnya.
- N: iya he eh jadi daripada lama mereka mendapatkan informasi dari saya karena saya harus *mengecheck* dulu, apa kejadiannya. Lebih bagus yang ada di tempat di sana yang menjelaskannya karena lebih cepat. Masalah teknis.
- P: tetapi setiap laporan harus dilaporkan di pusat?
- N: tergantung kalo urusan teknis sih ga perlu kecuali yang fatal ya. Teknis tapi yang fatal baru bisa dilaporkan. Terjadi pembatalan penerbangan misalnya oleh salah satu maskapai di bandara yang jauh dari Jakarta. Terus penumpangnya ngamuk, bikin onar sehingga mengganggu kelancaran operasi dan mengganggu keselamatan penerbangan baru itu harus dilaporkan. Tapi kalo ia sedang ngomel-ngomel sama *airlinesnya* ya ga apa-apa. Wajarlah penumpang ngomel-ngomel kalo terlambat. Tapi kalo dia ga merusak bandara yang berakibat ga ada gangguan yang mengganggu keselamatan penerbangan ya selama itu ada gangguan harus lapor. Mereka pasti lapor.
- P: terus cara humas membina hubungan dengan mitra?
- N: mitra yang mana?
- P: *airlines*

(Lanjutan)

N: mitra *airlines* ya. Kita menjalin hubungan dengan *airlines* itu dengan forum-forum yang sifatnya resmi atau formal, pertemuan-pertemuan rutin, kita juga ada memenuhi kebutuhan mereka dengan cara kalo mereka butuh terminal yang bagus ya kita buat terminal yang bagus. Kalo mereka butuh fasilitas penumpang dengan beberapa bahasa. Kita siapkan. Jadi menjalin hubungan kan ga selalu dengan bicara. Tapi bukti. Umpamanya nova ya..

P: iya

N: nova minta apa namanya eh butuh kursi kan ya. Oke nanti saya lengkapi. Tapi ga bisa sekedar ngomong kan. Nova akan saya berikan kursi sesuai dengan keinginan, tipenya, warnanya, segala macem. Logikanya begitu. Jadi butuh sesuatu yang nyata, bukti riil, kebutuhan mereka kami penuhi.

P: Pak dalam menanggapi kebutuhan itu harus melalui proses?

N: ya semuanya ada prioritas ya. Ada skala prioritas. Sepanjang itu bisa penuhi dalam waktu cepat ya kita penuhi apalagi kalo itu terkait dengan keselamatan penerbangan. Tapi kalo itu ga terkait dengan penerbangan, ya kita ada skala prioritas. Mana dia. Nah misalnya kalo dia minta 10, 10 itu nilainya milyaran semua, ya kita mikir dulu juga kan.

P: bagaimana penilaian Bapak terhadap akses yang disediakan informasi untuk disampaikan kepada mitranya?

N: gimana? Gimana?

P: begini penilaian bapak terhadap kemudahan akses informasi yang disediakan kepada mitranya?

N: ya jadi gini saya ga mungkin menilai diri sendiri. Lebih bagus orang kan ya. Tapi yang pasti akses informasi atau fasilitas atau media yang kita gunakan untuk memberikan informasi dan komunikasi dengan kita banyak ya. Ada website. Di website itu mereka bisa menyampaikan segala macam bisa unek-unek, nanya, bisa di sana. Setiap hari kerjaan saya itu ngecek dulu, apa sih pertanyaan yang ada di publik itu, ya sepanjang itu bisa saya jawab ya saya jawab. Kalau pun tidak akan saya koordinasikan dengan unit terkait. Terus kita juga punya apa namanya, setiap bandara punya *twitter*.

P: oh *twitter*.

N: *twitter* ini mengabarkan salah satunya terkait dengan penerbangan, baik itu *schedule* penerbangan, kondisi di terminal setempat katakanlah lagi *crowded* atau ga, lagi ada masalah atau ga, masalah penerbangan seperti ada pesawat, oh pesawat sekarang udah landing. Jadi bisa memantaulah ya. Tinggal di *follow* aja ya.

P: iya

N: terus cara yang lain ya kita terbuka kalo memang ada surat pembaca di media nasional. Kita akan respon atau mereka nanya langsung kepada kita. Kalo telepon ya kita langsung jawab. Kadang-kadang juga banyak yang telepon. Zaman sekarang ini kan harusnya ga ada kesulitan masalah informasi.

P: bagaimana pembagian peran dalam setiap pihak yang menjalin hubungan? apakah ada dominansi peran?

N: dominansi? dari dua instansi ini antara kita dan *airlines*?

P: iya

N: sepertinya ga ada unsur dominan dan nondominan karena AP II dan *airlines* itu punya kepentingan. Kepentingan yang sama yaitu melayani penumpang, kepentingan yang sama dimana kita ingin memberikan yang terbaik kepada penumpang pengguna jasa kita. Jadi ga ada yang merasa dominan ya sih di sini. Karena area kerjanya memang udah diatur, sepanjang itu dilakukan di area kerja kita sesuai dengan tanggung jawab kita, fungsi tugas kita, ga ada dominansi. Sama-sama saling menguntungkan. *Airlines* butuh kita dan kita butuh dia.

P: Sebagai bukti Pak menurut pandangan Bapak, apa yang telah PT Angkasa Pura II lakukan dalam hal memberikan perlakuan yang adil kepada mitra kerja samanya?

N: adil itu kata-kata ideal ya. Adil itu *relative*. Jadi kita gini, memberikan pelayanan kepada setiap *airlines* itu sama, kita ga membeda-bedakan *airlines* itu BUMN atau non BUMN, kita ga membedakan penerbangan domestik atau internasional, kita ga membedakan *airlines* itu penumpangnya banyak atau sedikit. Semuanya kita layani dengan baik, semua hal-hal yang sifatnya *mandatory* atau kewajiban dari AP II itu kita lakukan. Khususnya terkait dengan keselamatan penumpang dan pelayanan penumpang. Nah, respon yang kita dapat selama ini dari *airlines* bagus ya, bagus artinya sepanjang itu sifatnya *mandatory* ya kita penuhi. Tapi kalo itu sifatnya *additional* katakanlah kita berbicara keinginan penumpang. Nova misalnya kalo *waiting room* udah ada tivi udah cukup, tapi penumpang yang lain mungkin ga mau. Dia maunya ada wifi. Nah ini yang kita sikapi artinya memang tidak semua bandara yang kita urus tersedia fasilitas itu. Tapi kita pelan-pelan kita penuhi itu. Masalah adil ga adil ya *relative* tergantung pendapat mereka, tapi kita pihak pengelola bandara selama ini kita care terhadap kebutuhan itu, kebutuhan *airlines* dan penumpangnya sesuai prioritas dan kemampuan kita.

P: kalo pembagian terminal berdasarkan apa Pak?

N: kalo pembagian terminal itu jdi gini mengelola bandara itu tidak semudah seperti orang bilang pindahkan ini pindahkan itu. Contoh gini kenapa *airlines* itu katakanlah lion air sekarang ada di terminal 1A dan 1B dulu kan 1A aja. Tapi ternyata penumpang lion itu banyak sekali. Ga mungkin 1A aja, karena kapasitasnya cuma 3 juta, nah penumpang lion ada sekitar 9 juta. Kalo ngumpul di 1A semua ga mungkin. Jadi harus ditambah terminal untuk mereka, terus kita kasih terminal 1 B. Terus katakanlah kita bicara tentang memindahkan, ga bisa katakanlah lion pindah langsung dari 1A dan 1B atau pindah semuanya ke 1C ga semudah itu. Karena apa? Karena *airlines* juga ga mau memindahkan operasi berarti memindahkan semua atributnya, dari instalasi komputernya, sistemnya segala macam ga mudah. Butuh proses lama.

(Lanjutan)

- P: berarti pas kemaren penambahan ke 1B itu prosesnya lama ya Pak?
- N: Iya, karena mereka tidak bisa langsung misalnya kita bilang lion kita sudah siapkan terminal 1B ga bisa mereka serta merta pindah. Dia mesti melakukan instalasi dulu, komputernya, kan dia akan melayani penumpang, kan dia menyiapkan tenaganya, infrastruktur untuk internal dia.
- P: oh jadi gitu, saya pikir kalo ada penumpang dikit akan disatukan dengan *airlines* yang lain?
- N: ehm belum jadi gini *airlines* itu ada yang namanya aliansi. Kalo mereka tergabung dalam satu aliansi ga masalah. Tapi kalo mereka ga tergabung dalam satu aliansi, dia masih mandiri sendiri ya ga bisa serta merta dipindahkan begitu. Penumpang saya ga bisa pindah jadi penumpang nova, karena kita ga ada kerja sama ya kan ya.
- P: terus Pak tadi kan berbicara tentang adil dan sekarang pertanyaannya menurut Bapak, apa yang telah PT. Angkasa Pura II lakukan yang mengindikasikan bahwa perusahaan selalu menepati janji kepada mitra kerja samanya? Dan contohnya?
- N: contohnya terkait dengan ini program-program yang kita lakukan misalnya program-program pemeliharaan dan perbaikan peralatan. Saat kita mendapat masukan dari si *airlines*, oh misalnya fasilitas di garbarata kurang bagus perlu ditambah. Tau garbarata kan? Kita penuh. Misalnya lagi *ac* di *waiting room* kurang dingin, penumpang saya kegerahan ini, atau mungkin lampu di kantor saya gimana gitu. Ya cara kita menanggapi ya sesegera mungkin memenuhi itu. Tapi sekali lagi apabila yang diinginkan simple bisa segera dipenuhi, tapi kalo membutuhkan investasi sampai ratusan milyar tidak bisa serta merta harus ada proses. Tapi yang pasti kita melakukan suatu pekerjaan baik itu pengadaan barang ataupun jasa bagi *airlines* ini berawal memang dari permintaan mereka. jadi tidak kita bikin program sesuai kita, tapi keinginan mereka. mereka inginnya apa, itu yang kita penuh.
- P: bentuk komitmen Angkasa Pura II untuk mencapai hasil yang maksimal terkait apa yang telah dicanangkan/direncanakan?
- N: komitmen ya kalo misalnya udah ada *deadline* ya kita penuh. Contohnya gini pekerjaan perluasan *waiting room* di terminal berapa katakanlah tahun 2011 harus selesai ya harus kita selesaikan. Itu bentuk komitmen kita.
- P: Pak, contoh yang memperlihatkan perusahaan ingin memelihara *long term relationship* dengan mitra kerja samanya atau tidak? Bagaimana cara perusahaan berusaha membangun *long term relationship* dengan mitra kerja samanya?
- N: ya salah satu contohnya kita ehm memenuhi kebutuhan mereka itu. Memelihara hubungan itu kan ga sekedar ngomong ya, kalo komunikasi ya kita jalanin selama ini dengan baik dengan pertemuan rutin dan nonrutin.
- P: bentuk komunikasi dua arah?
- N: ya jelas. Kita ga pernah komunikasi satu arah. Kan kalo komunikasi satu arah kan komando jadinya. Kita selalu komunikasi dua arah artinya kita ada saling

menghargai. Namun terlebih dari itu, hanya komunikasi ga akan selesai. Masa *airlines* butuh sesuatu, ngomong, terus cuma kita jawab ya ya akan kita penuhi. Harus ada wujud riilnya dengan program-program yang kita miliki. Berdasarkan dari keinginan mereka kita realisasikan dalam bentuk suatu pekerjaan katakanlah pengadaan barang atau untuk perbaikan sehingga mereka bisa merasakan ada sesuatu yang kita lakukan.

P: Bapak kan sedang menjalankan program perluasan bandara. Bentuk kerja sama dengan *airlines* itu apa?

N: itu kan salah satu bentuk memenuhi kebutuhan mereka. mereka mengatakan bahwa terminalnya sudah penuh sesak kan, ga mungkin kalo penumpang saya dipaksa berkumpul di ruangan yang sempit. Nah kita ga usah panjang lebar, kita ga bisa membantah itu memang kondisinya. Ya udah kita ekspansi atau perluas ya.

P: itu ada kerjasama peningkatan jam pergerakan pesawat?

N: harapan kita demikian. Kan gini trendnya memang pertumbuhan atau pergerakan pesawat eh penumpang itu cenderung terus naik. Nah tidak bisa kita sikapi dengan melihat, mempertontonkan orang penuh sesak. Ga bisa seperti itu. Wujud kita, respon kita ya kita bangun bandara ini agar lebih luas.

P: apakah bentuk profit yang diterima masing-masing pihak mendapat?

N: bentuk profitnya ga selalu uang ya, ga terkait dengan keuangan ya. *Intangible* gitu. Contohnya apresiasi kepuasan. Kan gini lho kita akan senang kalo penumpang-penumpang kita itu senang, senyum, tertib, kadang-kadang ia menyampaikan apresiasi dengan terima kasih, dia nulis di koran, buat dia bangga. Itu kan ga ada kaitan dengan duit tapi kita ada kepuasan batin. Itu mutual benefit yang kita dapat.

P: apakah setiap kebijakan atau keputusan baru yang dibuat mengharapkan *reward* yang signifikan? Atau karena ini adalah hubungan antara dua pihak jadi harus seimbang.

N: sebenarnya gini, dengan adanya apa namanya apresiasi dari *airlines* yang mengatakan bahwa penumpang mereka terlayani dengan baik, mereka senang dengan apa yang telah dilakukan oleh AP II. Itu juga termasuk *reward*. *Reward* itu kan ga harus piala. Ucapan atau ungkapan rasa terima kasih dan kepuasan sudah termasuk *reward* bagi kami. Ga perlu diwujudkan dalam bentuk *award* sih. Tapi kalo ada ya ga apa-apa. Artinya ada bentuk riil gitu kan. Itu *reward* kita seperti itu.

P: Kegiatan atau strategi komunikasi apa yang telah dilakukan oleh Humas untuk mendekatkan diri dengan mitra kerja samanya? Ada program-program khusus tidak Pak?

N: masih *airlines* lagi nih?

P: iya

N: oke, kalo ehmm. Ya gini kita memanfaatkan ajang-ajang pertemuan contoh pertemuan humas ataupun yang ada di kementerian perhubungan. *Airlines* kan juga ada kepentingan di sana. Ya kita ketemu. Menjalin hubungan yang

(Lanjutan)

baik, *sharing trend* yang terjadi di *airlines*, apa sih kebutuhannya atau saya dapat berita terus saya confirm ke pihak *airlines*.

P: misal nih Pak ada *airlines* yang mendapat masalah kecelakaan di landasan pacu. Apa yang dilakukan oleh angkasa pura II? apa strategi yang diterapkan Humas PT Angkasa Pura II bila terjadi kecelakaan pesawat di landasan pacu bandara? Hal ini tentunya berhubungan dengan pembinaan *relationship* dengan *airlines*?

N: kalo itu terjadi di landasan pacu, otomatis itu masih jangkauan Angkasa Pura. Kita harus menarik pesawat itu karena supaya tidak mengganggu. Landasan pacu itu tidak hanya digunakan oleh satu *airlines*, tapi beberapa *airlines* yang *landing* atau terbang. Kita amankan dulu atau kita tarik supaya ga ganggu pergerakan pesawat lain. Kita nyatakan kondisi aman. Terus dalam proses itu sudah pasti kita kerja sama dengan pihak *airlines* yang terkait ya. Mungkin kita menerima petugasnya untuk mencari informasi.

P: kalo kecelakaannya bukan di landasan pacu?

N: kalo itu masih di area angkasa pura II otomatis kita ikut bertanggung jawab dan membantu.

P: terus bagaimana cara memberikan informasinya Pak?

N: kalo sesuai dengan fungsi PR ya otomatis saya harus *clear* dulu dengan kejadian itu. Saya tidak akan memberikan *statement* apapun kepada media kalo itu belum jelas informasinya. Saya harus tahu kronologisnya, *treatment* yang sudah dilakukan, respon pihak internal bagaimana. Saya harus *clear* dan tahu dulu semuanya. Setelah saya *clear* baru saya berikan *statement* kepada media.

P: biasanya kasus seperti itu meredanya dalam waktu beberapa...

N: tergantung dari kasus itu. Kalo kasus itu dianggap *sexy* dalam tanda kutip ya oleh media, media kan punya istilah macem-macem untuk mengkategorikan berita. Kalo berita itu ga diminati oleh pembaca, mau diangkat banyak-banyak percuma kalo ga ada yang baca. Ya itu sih terserah dia ya.

P: jadi berita itu terus dipantau sampai mereda?

N: iya kalo kita *public relations* kalo kejadiannya terjadi di area AP II, udah gitu ada kaitan pelayanan penerbangan, terkait dengan masalah penerbangan dan segala macamnya, ada dan tidak adanya diminta dari media akan tetap kita pantau.

P: Apa strategi yang diterapkan PR PT Angkasa Pura 2 bila terjadi protes dari *airlines* terkait pelayanan yang diberikan? Apakah selama ini pernah terjadi protes-protes tersebut?

N: protes apa ya ehm, kalo protes dari isi pelayanan ga ada sih. Karena dampak dari hubungan komunikasi yang baik. Sebelum muncul protes, protes kan berarti sudah kesal ya, kecewa kan. Sepanjang udah ada keluhan, mereka udah ngomong. Jadi, karena komunikasi hubungan kita selama ini baik maka antisipasi itu selalu ada sebelum keluhan itu muncul. Pak ada ini ini ini terus kita harus ini ini ini.

- P: jadi Angkasa Pura lebih mengutamakan tindakan preventif?
- N: sebenarnya gini lho apa yang kita lakukan kepada *airlines* itu kan sama. Kita memberikan yang terbaik untuk penumpang. Jadi tanpa diminta pun kita sebenarnya udah ada tindakan. Masalahnya tadi saya bilang respon penumpang kan beda-beda. Yang pasti kita *care*, kita peduli banget pada kebutuhan pengguna jasa, baik itu penumpang, *airlines*, konsensioner atau sebagainya. Karena kita tidak ingin bergerak hanya karena ada keluhan, dan kalo bisa sebelum itu muncul kitaenuhi. Masalahnya pekerjaan itu tidak semudah membalikkan telapak tangan. Perlu proses, namanya membangun terminal itu ga Cuma butuh satu hari, proseslah. Makanya kita berharap pengguna jasa bisa memahami itu sehingga mereka tidak keburu memberikan komplain kepada kita. Biarkan kami bekerja dululah.
- P: Pak boleh nanya yang beda dikit Pak?
- N: apa itu?
- P: Angkasa Pura digolongkan perusahaan monopoli ga Pak?
- N: ga lah kalo monopoli ga. Kan ada angkasa pura I, angkasa pura II terus UPT Unit Pelaksanaan Teknis yang selama ini langsung dibawah kendali departemen perhubungan. Semua bandara ga semuanya dikelola oleh AP I atau AP II, seperti Batam, Lampung. Kalo monopoli ga ,apalagi ada UU No 1 Th 2009, yaitu tidak hanya AP I dan AP II yang boleh mengelola bandara, pribadi pun boleh pengusaha itu boleh cuma memang ada ketentuannya. Monopoli ga, ada syaratnya, istilahnya boleh. Wilayah kerja AP I dan AP II cuma terbatas wilayah kerja yang dibatasi oleh pemerintah. Tergantung pemerintah menentukan wilayah kerjanya. Kalo AP II wilayah barat dari Jawa Barat, Sumatera dan Kalimantan Barat. Sedangkan AP I Jawa Tengah, Kalimantan Tengah sampai ke timur.
- P: kalo UPT itu hanya mengelola bandara-bandara khusus?
- N: bukan bandara khusus ya cuma bandara-bandara yang memang masih dikelola oleh kementerian perhubungan dan pengelolannya belum diserahkan ke angkasa pura. Kalo diserahkan ya kita kelola.
- P: balik lagi ya Pak, bagaimana evaluasi atau penilaian Anda terhadap apa yang telah dilakukan selama ini terkait pembinaan hubungan dengan mitra usaha khususnya *airlines*?
- N: menurut saya masih perlu ditingkatkan walaupun sudah baik. Karena eh dengan apa namanya tingkat pertumbuhan penumpang atau trend pesawat yang jumlah armadanya makin tinggi, banyak sekali yang menuntut kita untuk lebih intens dalam berkomunikasi, lebih intens untuk bertemu. Karena apa? Dengan pertumbuhan yang semakin tinggi ini, terkadang mungkin kita masih *miss* terhadap ada beberapa kebutuhan penumpang dan airlines atau sebaliknya. Itu masih perlu ditingkatkan lagi.
- P: terus Pak hambatan dalam membina hubungan itu apa sih Pak?
- N: kalo hambatannya sih sebenarnya ga signifikan. Karena seperti saya *public relations* karena ruang lingkupnya sangat luas, kalo saya hanya menjalin

(Lanjutan)

hubungan dengan *airlines* saja mungkin akan fokus, namun kenyataannya saya juga harus menjalin hubungan dengan media, pihak luar seperti konsensioner bisa saja pihak luar itu tidak terkait bisnis tapi terkait eksistensi AP II gitu kan atau pihak internal dan internasional segala macam. Artinya karena ruang lingkungannya semakin luas jadi saya tidak bisa fokus 24 jam atau intens betul dengan *airlines*. Itu aja sih menyangkut ruang lingkup.

P: Pak selama ini *airlines* selalu mengikuti kebijakan yang ada, peraturan tentang penerbangan atau ada yang bersinggungan?

N: selama ini kayaknya belum ada yang bersinggungan karena mereka juga *care* ya. *care* dengan ketentuan itu karena memang tujuan kita sama menjamin keselamatan penerbangan itu bisa terselenggara dengan baik. Karena kita tidak ada toleransi terhadap hal-hal yang berkaitan dengan keselamatan penerbangan. Artinya segala sesuatu, atau mengancam atau berpengaruh maka akan kita benar-benar antisipasi itu kita cegah kalo bisa tidak terjadi.

P: kan dalam penyelenggaraan penerbangan ada batas armada dan jika armada kurang otomatis ia tidak memenuhi kuota yang ada diperaturan sehingga terdapat terminal yang kosong, itu bagaimana?

N: memindahkan kantor itu kan tidak mudah. Perlu proses. Kalo dalam satu terminal yang sama tidak apa-apa. Tapi kalo antar terminal ya sangat sulit, banyak aspek yang perlu diperhatikan.

P: terus Pak tadi kan terkait armada yang kurang itu kalo dia menambah armada lagi bisa memasuki terminal lagi?

N: kan terminal itu udah kita set ya. Katakanlah contohnya Lion itu di 1A dan 1B, sepanjang ia bisa menggunakan terminal 1 A dan 1B itu ya ga ada masalah. Mau gate 1, II atau 7. Namun ia tidak bisa serta merta pindah ke 1C, ga bisa, penumpang dia ada di 1A dan 1B, kalo di 1C itu dia butuh proses menyiapkan segalanya dan ga mungkin sanggup dalam waktu singkat. Pengelolaan bandara itu ga simple terutama Bandara Soekarno Hatta yang sedemikian besar penumpangnya. Kan terminalnya banyak jadi harus ada *treatment* yang baik.

P: pertanyaan terakhir nih Pak. Saran untuk pembinaan hubungan dengan *airlines*?

N: selama ini mungkin karena kita sama-sama sibuk. PR *airlines*nya, kita bicara PR ya, saya ga bicara fungsi yang lain ya. PR di *airlines* ya itu sangat sibuk, urusannya sangat luas jadi kita kurang intens. Saran saya sih juga bukan untuk *airlines* saja, ada suatu yang rutin yang benar-benar diwajibkan kita untuk hadir. Dalam forum, jadi jangan forum yang non rutin, ga periodik katakanlah dalam 1 bulan sekali ada forum pertemuan khusus antara *airlines* dengan *airport*. Itu kan bagus. Jadi saran saya bukan ke individunya tetapi lebih ke organisasi atau secara industri penerbangan. *Airport* juga, dan *airlines* juga. Ada yang bisa kita share dan bertemu.

P: makasih Bapak

N: iya sukses ya.

LAMPIRAN 3

Transkrip Wawancara Informan 2

P: Selamat Sore Pak!

N: Sore, kamu mahasiswa UI kan, jurusan apa?

P: saya mahasiswa ilmu komunikasi UI, Pak, dari FISIP.

N: saya juga dulu di FISIP sih.

P: ohh, kita sama-sama FISIP juga ya Pak. Bapak di jurusan apa?

N: saya di administrasi dulunya.

kamu kamu merefer itu aja panduan pertanyaan, panduan wawancaranya, panduan kuesionernya, saya jawab. Gimana? Ini ketangkap kan? oke silahkan

P: pertama kan saya dari humas. Ingin melakukan penelitian mengenai *organization public relationship* antara Angkasa Pura dan maskapai penerbangan. Dan maskapai X termasuk salah satu maskapai penerbangan. Sebelum kita mulai wawancara, saya harus mengetahui *personal information*.

N: oh nanti saya kirimkan CV

P: iya

(narasumber menyebutkan emailnya)

P: pertanyaan pertama nih Pak. Apa sih bentuk hubungan yang terjalin antara perusahaan Bapak dengan Angkasa Pura?

N: hubungan yang terjalin antara perusahaan saya dengan PT Angkasa Pura itu eh adalah sama seperti hubungan antara pelanggan dengan *provider*nya. Ya itu antara pelanggan dan *provider*nya itu aja.

P: oh kan mereka mengategorikan perusahaan Bapak sebagai salah satu mitra usahanya.

N: mitra usaha ya, eh sebenarnya penyebutan atau penempelan predikat perusahaan saya sebagai mitra usaha Angkasa Pura tidak sepenuhnya tepat. Karena mitra usaha itu kan harusnya saling apa namanya saling menciptakan sinergi kerja sama, tapi hubungan ini lebih ke arah pelanggan dan *vendor*.

P: yang mana pelanggan dan yang mana yang *vendor*?

N: yang jadi pelanggan adalah perusahaan saya, *vendor*nya angkasa pura. Karena dalam hal ini hubungan antara perusahaan saya dengan Angkasa Pura kita lebih banyak membeli jasa infrastruktur yang disediakan oleh Angkasa Pura. Membeli jasa infrastruktur ya.

P: he eh. Contohnya apa Pak?

N: contohnya, misalkan eh apa sih, ruang tunggu keberangkatan kita bayar semuanya, ruang kerja kita bayar semuanya. Disisi lain Angkasa Pura itu ya memberikan sarana-sarana yang tentunya mereka jual. Hubungannya jual beli aja, beli jasa infrastruktur. Kalo mereka mempredikatkan kami sebagai mitra

(Lanjutan)

kerja itu sangat jauh karena mitra kerja disini sifatnya lebih ke arah kerja sama. Kerja sama diantara perusahaan dengan Angkasa Pura memang ada kerja sama, namun lebih ke arah kerja sama pembelian infrastruktur, jasa layanan kebandarudaraan.

P: terus sudah berapa lama sih Pak menjalin hubungan dengan Angkasa Pura?

N: eh hubungan dengan Angkasa Pura sebagai mitra. Kami sebut saja mitra karena semua apa namanya *provider* mulai memberlakukan pelanggannya sebagai mitra sekarang. Itu konsepnya kenapa mulai memakai mitra *it's okay* ga apa apa. Karena konsep sekarang, konsep *marketing* sekarang kan ingin *mentreat*, melayani pelanggannya sebagai mitra dimana keluhan-keluhan pelanggan dilayani, semuanya disebut mitra aja karena nantinya akan mendapatkan juga *benefit* dari mitranya. Ya ga apa-apa. Tapi lebih kontekstualnya adalah hubungan selama ini adalah hubungan pelanggan dengan *provider*nya. Sudah berapa lama itu ya sejak Angkasa Pura mengelola bandara.

P: terus Pak secara lebih detail bentuk pelayanan yang dilakukan Angkasa Pura kepada perusahaan Bapak dan sebaliknya bentuk pelayanan yang dilakukan perusahaan Bapak terhadap Angkasa Pura?

N: ya itu tadi eh bentuk pelayanan yang diberikan Angkasa Pura adalah pelayanan jasa kebandarudaraan ya khususnya layanan operasional penerbangan. Dan apa yang diberikan perusahaan saya kepada Angkasa Pura, yang diberikan perusahaan saya sudah pasti membayar. Membayar jasa-jasa kebandarudaraan.

P: oh itu tadi Pak layanan operasional kebandarudaraan lebih rincinya dong Pak?

N: apa namanya?

P: itu layanan operasional kebandarudaraan secara lebih rinci biar lebih detail?

N: oh itu meliputi banyak hal ya Dek. Banyak hal jadi mulai dari pelayanan ruang kantor, penyediaan ruang kantor, penyediaan sarana pendaratan pesawat, keberangkatan pesawat, parkir pesawat, terus layanan navigasi penerbangan, terus layanan apa namanya eh ruang tunggu, layanan *check in counter*, layanan untuk kenyamanan penumpang meliputi ya hal-hal kecil seperti *utilities* kamar kecil dan lain-lain ya. Ya itu aja. Gitu aja meliputi itu.

P: tadi disebutkan bahwa perusahaan Bapak membayar semua jasa layanan itu. Nah, membayar secara keseluruhan atau per layanan?

N: membayarnya itu per *section*. Jadi perusahaan saya membayar *check in counter* sewanya sekian saya ga usah sebutkan nilainya karena masing-masing maskapai mungkin berbeda nilainya. Terus bayar parkir pesawat beda. Terus bayar biaya pendaratan, tiap kali pesawat mendarat itu bayar. Gitu, terus apa lagi. Bayar ruangan *counter*, bayar *check in counter* iya. Bayar *conveyor bag*, itu itu bagasi itu bayar. Iya. Jadi per per layanan ga satu paket.

P: kirain satu paket?

N: ga

- P: kalo perawatan pesawat dari Angkasa Pura?
- N: perawatan pesawat bukan dari Angkasa Pura. Angkasa Pura tidak menyediakan perawatan pesawat.
- P: jadi Pak seberapa penting hubungan yang terjalin antara perusahaan Bapak dengan PT Angkasa Pura?
- N: oh sangat penting, sangat penting. Itu *mandatory*, karena kami tidak bisa menghilangkan pelayanan dari mereka. Itu harus, *mandatory* sifatnya. Karena kalau tidak ada dia, ya sudah tidak ada penerbangan.
- P: kan otomatis di dalam hubungan itu harus ada cara pembinaan hubungan kan Pak antara perusahaan Bapak dengan PT Angkasa Pura. Nah bagaimana caranya?
- N: pembinaannya, Angkasa Pura mengundang para *airlines-airlines* untuk rapat koordinasi. Khususnya terhadap kebijakan-kebijakan baru yang dia terbitkan atau mempersiapkan hal-hal khusus untuk layanan pelanggan seperti menjelang lebaran. Dia undang untuk koordinasi supaya pelayanan kepada penumpang itu berjalan dengan lancar. Terus untuk tahun baru, untuk liburan-liburan. Jadi pembinaannya itu seperti lebih bersifat pembinaan dalam konteks koordinasi.
- P: oh koordinasi itu berkala setiap bulan atau...
- N: eh itu berkala tergantung dari *season-season* yang akan dihadapi. Tergantung dari musimannya, nih besok musim liburan nih, musim natal itu persiapan koordinasi.
- P: oh itu perusahaan Bapak diundang ke Angkasa Pura, semua maskapai penerbangan?
- N: iya betul
- P: selain itu Pak?
- N: pihak Angkasa Pura II khususnya humasnya baik kok dalam melayani maskapai kami. Mereka ramah dan menampunglah semua yang kami butuhkan. Mereka memberikan informasi dan mendengar apa yang kami keluhkan. Otomatis itu memberikan nilai tambah bahwa oh humasnya itu bagus dalam melayani mitranya.
- P: terus menurut Bapak selama ini hubungan yang terjalin bagaimana Pak kualitasnya?
- N: kualitasnya cukup baik hubungannya. Cukup intens hubungan perusahaan saya dengan Angkasa Pura. Cukup intens, cukup kondusif.
- P: berarti Bapak merasa apa yang diberikan Angkasa Pura sudah sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan Bapak ?
- N: eh tidak sepenuhnya. Tapi bicara hubungan iya, tapi kalo bicara apa yang diharapkan tidak sepenuhnya karena masih ada sisi-sisi lain yang kami rasakan kurang.

(Lanjutan)

- P: terus pak apakah PT Angkasa Pura telah memberikan perlakuan yang adil kepada semua maskapainya?
- N: ehmm secara prinsip perlakuan yang diberikan oleh Angkasa Pura itu adil. Ya Angkasa Pura memberikan layanan yang sama kepada semua bandara dan maskapainya.
- P: contohnya Pak?
- N: contohnya layanan pendaratan. Siapa yang harus mendarat duluan ya siapa yang jadwalnya itu sudah memang *schedule* duluan. Parkir pesawat. Itu tidak bisa pilih siapa yang parkir duluan ya situ ia parkir yang kosong. Tidak ada ini kosong, jangan-jangan parkir disini. Itu ga boleh.
- P: kalo pembagian terminal?
- N: pembagian terminal itu sama sesuai dengan peruntukannya. Siapa yang frekuensinya terbanyak ya diberikanlah terminal tertentu.
- P: apakah PT Angkasa Pura itu perusahaan yang selalu menepati janjinya?
- N: kalo berbicara tentang menepati janji itu relatif ya, saya tidak bisa mengatakan ia selalu menepati janjinya karena kadang-kadang ada juga janjinya itu yang tidak terpenuhi. Sebagai contoh misalkan penyediaan ruang tunggu yang nyaman, kadang-kadang yang nyaman itu *sound system*nya kurang jelas. Itu kan termasuk eh apa namanya layanan yang tidak sesuai dengan standar yang diharapkan. Tidak sesuai dengan janjinya.
- P: pelayanan-pelayanan selain layanan itu apa Pak?
- N: selain apa?
- P: kan tadi Bapak bilang ada pelayanan yang kurang nyaman, selain itu Pak?
- N: ehm saya tidak bisa menyebutkan yang lainnya. Itu hanya sebagai contoh.
- P: oh, apakah PT Angkasa Pura memiliki kemampuan untuk mencapai hasil yang maksimal sesuai dengan apa yang direncanakan?
- N: iya. Angkasa Pura tentunya secara personil mampu untuk melakukan hal yang maksimal, namun sayangnya terkendala oleh permodalan, terkendala oleh investasi. Dia kan BUMN, jadi kalo untuk perbaikan sarana dan prasarana kan butuh investasi. Sebagai badan usaha milik negara tentunya ia kan tidak bisa semudah itu membelanjakan dana, dia harus minta persetujuan kepada pemerintah. Intinya punya potensi untuk memberikan layanan optimal.
- P: tapi realisasinya belum?
- N: realisasinya masih terhambat proses birokrasi.
- P: misalnya ada suatu proses pembuatan kebijakan, aspirasi atau pendapat dari perusahaan Bapak ditampung oleh Angkasa Pura dan bagaimana caranya?
- N: iya mereka dalam membuat suatu kebijakan selalu mendengar setiap aspirasi atau pendapat dari mitra atau pelanggannya.
- P: caranya?

N: melalui rapat koordinasi yang tadi disebutkan sebelumnya dimana tempat kami menyalurkan pendapat.

P: hasilnya Pak?

N: namanya hasil kita teliti berdasarkan pendapat-pendapat yang masuk. Kan pendapat itu belum tentu memuaskan semua orang. Misalnya pendapat si A tidak harus diapresiasi atau diwujudkan kalo tidak bisa mengakomodir semua orang. Ini masalah itu masalah mendahulukan kepentingan umum ya kan gitu. Bahwa permintaan dan pendapat A dan B beda-beda. Bisa saja yang A di penuhi, yang B merasa terusik. Kan bisa jadi begitu. Jadi tidak harus pendapat tersebut diwujudkan semua, yang penting adalah dalam forum itu usulan dan pendapat mengarah kepada kepentingan bersama dan kami harus memaklumi itu.

P: tadi prosesnya hanya melalui rapat koordinasi..

N: iya cuma itu.

P: misalkan dalam satu hubungan kan ada satu yang kuat dan yang lainnya lemah atau seimbang. Menurut Bapak hubungan yang terjadi antara perusahaan Bapak dan Angkasa Pura ada pihak yang dominan atau seimbang?

N: biasanya Angkasa Pura itu dominan karena Angkasa Pura disini *provider* satu-satunya dan ia kan monopoli. Tapi kebijakan yang ia terbitkan tidak semata-mata hanya keinginan dia, karena dia harus mempertimbangkan juga *airlines* yang lain. Karena kebijakan yang dia buat pasti akan berdampak kepada *airlines* yang lain. *Airlines* itu sebuah industri yang sifatnya strategis, jadi kebijakan itu harus dibicarakan dulu, jadi ga bisa langsung didikte, ga bisa.

P: misalkan di dalam kebijakan tersebut ada yang tidak setuju bagaimana Pak?

N: kalo ada yang tidak setuju ya tidak jalan.

P: oh jadi itu harus benar-benar disetujui oleh semuanya.

N: iya intinya mufakat, dibahas bersama dan disosialisasikan. Artinya disosialisasikan menghasilkan penyempurnaan-penyempurnaan.

P: berarti ada proses-proses simulasi awal, dan kalau tidak cocok ya...

N: ditinjau lagi.

P: ehm Pak tolong beri satu contoh bagaimana cara perusahaan Bapak memelihara *long relationship* dengan Angkasa Pura?

N: ya selama ini kalo membina hubungan dengan Angkasa Pura ya rutin aja lewat koordinasi. Ya itu aja.

P: jadi hubungan Bapak dengan Angkasa Pura dalam bentuk koordinasi?

N: koordinasi dalam hal pembinaan hubungan ya.

P: ga ada kegiatan yang lain?

N: ga ada.

(Lanjutan)

- P: eh Bapak menilai bahwa Angkasa Pura ingin menjaga hubungan *long relationship* dengan perusahaan Bapak ?
- N: iya ada indikasi ke situ, dan tidak ada perbedaan dengan perlakuan kepada semua maskapai. Prinsipnya mereka melakukan *equal treatment*. AP II menerapkan *equal treatment* kepada maskapai kita semua. Bentuknya dengan pemberian fasilitas sesuai porsi dan kebutuhannya. Penampung seluruh aspirasi kita. Ya kita bekerja untuk sama-sama untung dan kita dapat profit dan juga ga rugi kan ya. Industri penerbangan itu menjanjikan karena semakin lama penumpang yang memilih pesawat sebagai alat transportasinya semakin banyak. Contohnya pada tahun 2011, penumpang jauh melebihi jumlah tahun lalu. Dan itu menghasilkan profit tersendiri bagi kami dan juga tentunya AP II
- P: bagaimana Bapak menilai kepuasan dari hubungan yang terjalin?
- N: selama ini ya cukup puas, walaupun ada beberapa kekurangannya. Harus puas hehe.
- P: kepuasannya tolong di spesifikkan, seperti kepuasan dalam hal apa?
- N: ya kepuasan dalam hal dukungannya terhadap perusahaan saya. Dukungannya. Misalkan eh dalam hal kita, selama ini ya fasilitasnya disediakan, walaupun *equal treatment* ya. Selama ini kalo misalkan kami minta perbaikan-perbaikan sarana katakanlah *sound systemnya* ga bagus, penumpang kami terganggu. Mereka akan menindaklanjuti.
- P: langsung pada saat itu ditindaklanjuti?
- N: ya tidak pada saat itu tentunya harus menentukan waktu juga ya.
- P: masing-masing pihak mendapatkan *mutual benefit* dan apa bentuknya?
- N: iya masing-masing mendapatkan *mutual benefit*. Bentuknya pelanggan kami terlayani secara lancar dan penerbangan kami lancar. Sedangkan dia sudah pasti mendapatkan pendapatan dari penjualan jasa layanan kebandarudaraan.
- P: porsi keuntungan itu?
- N: oh kalo porsi keuntungan itu tidak bisa ditakar. Keuntungan itu ga bisa seimbang antara penjual dan pembeli.
- P: masih ada batas antara maskapai dengan..
- N: iya
- P: dari hubungan yang terjalin, Bapak mengharapkan keuntungan lebih dari yang biasanya?
- N: ga ada, kecuali berharap bahwa pelanggan kami terpuaskan, nyaman dalam menunggu penerbangan. Nyaman dalam arti luas lingkungan yang bersih, udaranya nyaman gitu ya, keamanan pun terjamin selama menunggu penerbangan, itu yang diharapkan.
- P: terus dari setiap kebijakan atau keputusan baru yang dibuat itu Bapak mengharapkan reward khusus yang berdampak pada hubungan itu sendiri?
- N: ga ada

- P: jadi setiap kebijakan yang ada, Bapak menerimanya untung ya kalo dapat untung?
- N: ga kalo ada kebijakan seperti yang saya katakan itu sesuai dengan kesepakatan. Ini bisa diaplikasikan ga, ini kan dibahas. Karena kebijakan yang dihasilkan oleh Angkasa Pura, itu bukan kebijakan kepada satu *airlines* saja. Karena satu rumah ditempati oleh beberapa *airlines*. Ya kebijakannya satu rumah itu ga mungkin untuk si A aja, kebijakan pasti akan berdampak pada yang lain. Oleh karena itu kebijakan itu dibicarakan bersama sebelum diaplikasikan. Artinya kebijakan itu sifatnya kekeluargaan dan penyesuaian tanpa ada unsur pemaksaan.
- P: kalo dalam segi hubungan terdapat 2 tipe yaitu ada hubungan yang mengharapkan imbalan dan ada hubungan yang dilakukan secara sukarela tanpa mengharapkan imbalan walaupun nanti datangnya sendiri imbalan tersebut. Menurut Bapak hubungan yang terjalin antara perusahaan Bapak dengan Angkasa Pura termasuk ke dalam tipe yang mana?
- N: ga ada yang sifatnya sukarela tentu berdasarkan jual beli.
- P: jadi mengharapkan imbalan?
- N: iya
- P: menurut Bapak, peran humas Angkasa Pura dalam mendekati hubungan dengan perusahaan bagaimana?
- N: peran humas ya? Kalo peran humasnya selama ini eh terbatas kepada penyampaian-penyampaian informasi yang bersifat kebijakan saja.
- P: hanya informasi? Tidak ada upaya pendekatan hubungan dalam bentuk yang lain?
- N: oh ga. Kita hubungannya dalam hal koordinasi saja.
- P: penilaian Bapak, kinerja humas PT Angkasa Pura?
- N: kinerjanya cukup baik, dan bisa melayani sekali lagi walaupun terkesan agak lambat dalam melakukan perbaikan terkait kendala-kendala birokrasi.
- P: apakah Bapak mengetahui program-program Angkasa Pura dan mengikuti program-program tersebut?
- N: program-program ga tau dan tidak pernah mengikuti program apapun. Dan itu kewajiban Angkasa Pura untuk memberi tahu, bukan kami yang harus mengikuti tanpa ada pemberitahuan.
- P: kan biasanya dalam perusahaan untuk mendekati hubungan dengan publiknya salah satunya dengan mengadakan program tertentu. Nah disitu ada hubungannya, walaupun dia melayani berarti harus ada agar hubungan itu berjalan jangka panjang.
- N: iya, harusnya Angkasa Pura mensosialisasikan program-program kepada kami, tapi sampai saat ini tidak ada.
- P: terus misalnya dalam hal perusahaan Bapak menghadapi krisis atau isu negatif, bagaimana peran Angkasa Pura membantu perusahaan Bapak ?

(Lanjutan)

- N: dalam menghadapi krisis peran Angkasa Pura tidak banyak diharapkan. Kami tangani sendiri begitu.
- P: misal nih Pak kecelakaan di landasan pacu, maka peran Angkasa Pura?
- N: kalo itu jelas Angkasa Pura berperan jelas karena itu rumahnya dia kan makanya dia akan membantu. Hal-hal krisis yang terkait dengan infrastruktur dia maka dia ikut, tetapi kalo hal-hal yang tidak terkait dia tidak ikut.
- P: jadi waktu kalo pemberi informasi yang ada di kecelakaan itu otomatis perusahaan Bapak sendiri?
- N: oh iya jelas perusahaan kami akan memberikan langsung penjelasan karena itu merupakan tanggung jawab kami, Angkasa Pura ga ikut.
- P: tapi kalo terjadi di bandara, Angkasa Pura ikut?
- N: oh ga juga, karena dia cuma membantu apa sih namanya yang sifatnya berkaitan dengan lingkungan dia aja. Untuk penanganan ke masyarakat atau pelanggan, dia ga ikut.
- P: jadi itu tanggung jawab perusahaan Bapak sepenuhnya?
- N: iya
- P: terus Bapak merasa hubungan yang terjadi itu ada eksploitasi ?
- N: oh ga ga. Hubungan ya tetap sebagai orang yang butuh, membeli dan mereka memberikan apa yang kami butuhkan. Dan tidak ada eksplotasi, perusahaan kami dimanfaatkan atau ada *airlines* dimanfaatkan.
- P: selama ini penilaian Bapak kepada Angkasa Pura?
- N: positif, walaupun masih ada kekurangan beberapa hal.
- P: hambatan apa yang menghalangi pembinaan hubungan perusahaan Bapak dengan Angkasa Pura?
- N: ehm hambatan apa ya, kayaknya ga ada hambatan yang berarti karena koordinasi cukup lancar.
- P: tadi kan, ehm skripsi saya kan tentang humas Pak, jadi menurut Bapak peran humas itu kurang *sounding* ya Pak?
- N: iya, peran humas Angkasa Pura kurang bisa memberikan informasi-informasi kepada pelanggannya terutama informasi mengenai program-programnya dan lain-lain.
- P: kalo ada informasi itu yang menginformasikan ke perusahaan Bapak ?
- N: pihak Angkasa Pura, tapi saya tidak tahu humas atau tidak.
- P: masalah *transparency* pihak Angkasa Pura?
- N: saya tidak bisa menilai transparansi karena bukan wewenang saya untuk menilai.
- P: tadi kan Bapak bilang Angkasa Pura menerapkan keadilan kepada setiap maskapai penerbangan, bentuknya?

N: keadilan sesuai porsinya tentunya tanpa ada perbedaan. Memang selama ini Angkasa Pura melakukan *equal treatment* terhadap pelanggannya.

P: menurut Bapak kelemahan Angkasa Pura itu apa?

N: iya tadi agak lambat karena birokrasi. Birokrasi yang berkepanjangan membuat tidak cepat tanggap terhadap permasalahan yang ada sehingga perlu dibenahi lagi. Walaupun kinerja dan manajemennya cukup optimal, SDMnya juga cukup memadai. Cuma sebagai BUMN perusahaan negara selama ini masih terkendala birokrasi karena perusahaan negara itu diawasi oleh negara khususnya wakil-wakil rakyat sehingga harus melewati mereka-mereka dulu dan lain-lain. Dan itu merupakan kondisi, memang begitu.

P: eh terus Pak, hambatan dalam menjalin hubungan itu adalah birokrasi. Solusi yang bisa Bapak berikan untuk mengatasi masalah tersebut?

N: solusinya ya jelas adalah memberikan atau memangkas jalur-jalur birokrasi tersebut. Tapi saya belum bisa memberikan solusi lebih detail yang jelas memangkas jalur-jalur birokrasi supaya lebih cepat, lebih fleksibel, lebih merdeka dalam menangani manajemennya.

P: terus Pak, komitmen perusahaan Bapak ke depannya apa bentuknya?

N: tentunya tetap akan menjaga *image* perusahaan dalam koridor-koridor kehumasan dan tetap membina kerja sama dengan pers. Itu aja komitmennya.

P: komitmen dalam bentuk membina hubungan yang baik dengan mitranya bagaimana?

N: dengan mitranya ya tentunya kan dalam hal ini mitranya Angkasa Pura ya tentunya tetap berkoordinasi.

P: penilaian Bapak terhadap *trust* pada kinerja atau peran humas angkasa pura?

N: cukup bisa diandalkan karena selama ini tidak ada citra yang negatif terhadap Angkasa Pura baik itu dari pengguna jasa maupun masyarakat. Itu kan sesuatu yang membuktikan bahwa perusahaan tersebut bisa diandalkan. Perusahaan tersebut menerapkan *equal treatment*. Walaupun monopoli tapi tidak eksploitasi.

P: oh iya Pak sedikit informasi mengenai jabatan Bapak di perusahaan ini, Bapak humas kan?

N: iya humas,

P: peran pokok humas diperusahaan Bapak apa Pak?

N: peran pokoknya adalah menjaga citra perusahaan melalui pemberitaan-pemberitaah, hubungan dengan pelanggan, media massa, ya itu.

P: humas di sini ada pembagian eksternal dan internal ga Pak?

N: ga ada.

P: strukturnya langsung dibawah...

N: dibawah saya sendiri, jadi pembagiannya itu ya kita lakukan sesuai dengan fungsi-fungsi kehumasan bekerja sebagai team. Kalo bicara ke internal dan

(Lanjutan)

eksternal ya kadang-kadang orangnya dia dia juga ganti-ganti. Sebagai tim bekerja bersama.

P: kalo di dalam struktur organisasi itu dibawah apa pak?

N: humas langsung dibawah direktur utama.

P: bukan dibawah *corporate secretary*?

N: iya di bawah *corporate secretary*

P: maksudnya?

N: jadi strukturnya itu *corporate secretary* lalu ada tiga organisasi, legal, ini apa namanya *general affair*, dan humas gitu. *Corporate secretary* membawahi 3 unit begitu. Hubungan humas bisa langsung ke direktur utama dalam hal informal bersifat konsultatif dan direktif. Kita harus sebenarnya mengikuti jalur formal melalui *corporate secretary*.

P: peran humas bisa jadi *decision maker* ga Pak?

N: peran humas pada intinya pencitraan perusahaan tapi tidak turut dalam *decision maker*. Kami cukup terbuka terhadap informasi misalnya kami memberi informasi kepada wartawan. Selain itu informasi juga bisa dilihat di website, saat ini belum di update lagi tapi belum interaktif. Nanti struktur lebih jelasnya akan saya email ya.

P: Oh iya Pak peran utama humas dalam membina hubungan itu apa Pak?

N: hubungan dengan siapa? Angkasa Pura?

P: iya

N: Dalam membina hubungan khususnya maskapai kami dengan pihak Angkasa Pura II yang sangat diperlukan adalah informasi. Karena kalo ga ada informasi kita ga tahu apa-apa. Kalo humas Angkasa Pura ga memberikan informasi, kita ga tahu ada kebijakan apa, kondisi terkait bandara dan yang lainnya

P: saran dan harapan pada hubungan yang akan datang?

N: ya kita tetap membina koordinasi yang intensif supaya terus terpelihara dan dijalankan.

P: oke Pak nanti malam akan saya email. Terima kasih ya Pak

N: oke, sama-sama. Semoga berhasil ya.

P: makasih Pak.

LAMPIRAN 4

Transkrip Wawancara Informan 3

P: Selamat Siang Bu!

N: Selamat Siang juga!

P: begini Bu, saya sekarang sedang menyusun skripsi, waktu itu proposalnya sudah diberikan jadi sekarang mau wawancaranya. Intinya itu tentang perusahaan ibu sebagai salah satu maskapai penerbangan Indonesia menjalin hubungan dengan Angkasa Pura II sebagai penyelenggara bandar udaranya. Langsung boleh Bu?

N: iya boleh.

P: kan yang pertama itu *personal information* Bu, untuk mengetahui latar belakang informan.

N: nama saya HI, saya lahir di Mataram 49 tahun yang lalu.

P: jabatan sekarang Bu?

N: saya *general affair*, sekaligus bagian *Humas Corporate* aja.

P: lama bekerja Bu?

N: 10 tahun di maskapai penerbangan ini.

P: latar belakang pendidikan?

N: saya sarjana muda Hubungan Internasional.

P: oh iya Bu. Karena ini tentang humas maka saya ingin menanyakan beberapa hal tentang peran humas itu sendiri. Menurut ibu peran humas di dalam sebuah organisasi itu apa?

N: untuk saat ini yang ada perusahaan kita yang mencakup di sini sih eh untuk menjalin apa namanya hubungan ya antara perusahaan dengan pihak ketiga ya entah itu eh apa namanya yang masih berhubungan dengan perusahaan saya tentang penerbangan maupun dengan media-media yang eh menjalin kerja sama dengan kami entah itu agen, entah itu dengan instansi pemerintah ya atau dengan lain-lain. Karena *airlines* itu kan bentuk dari *operation* ya. Kan banyak mitra yang harus kita jalin hubungannya ya. Jadi divisi yang ada di perusahaan ini adalah menjalin, menjaga hubungan baik dan memberikan informasi ya yang selengkap-lengkapnyanya. Yang detaillah.

P: tadi kan ibu menyebutkan ada peran menjalin suatu hubungan. Peran utama dalam menjalin hubungan itu apa Bu? Bagaimana cara ia menjalin hubungan, yang dilakukan oleh seorang humas?

N: sementara itu yang ada di kita ini menjalin hubungannya dengan apa namanya, maksudnya dengan pihak yang lainnya ya. Kita sementara ya untuk internnya sih, kita kan jasa ya, sementara kita suka ada *gathering* terus beberapa promosi. Untuk keluarnya sih informasi melalui beberapa media.

P: kan perusahaan ibu menjalin hubungan dengan PT Angkasa Pura II, bentuk hubungan yang terjalin itu apa sih Bu?

(Lanjutan)

- N: saat ini bentuk hubungan kita yang terjalin dengan Angkasa Pura adalah eh kita menggunakan jasa mereka untuk operasional perusahaan kami yang ada di bandara-bandara di bawah naungan PT Angkasa Pura. Ini hanya PT Angkasa Pura II aja ya?
- P: iya Bu
- N: Angkasa Pura II itu mengurus bandara apa aja ya?
- P: Bandara Soekarno Hatta, terus yang di Padang
- N: he eh
- P: terus Polonia di Medan eh di Sumatra Selatan juga
- N: oh iya iya. di bagi kan ya?
- P: he eh iya dibagi. Terus udah berapa lama sih Bu menjalin hubungan dengan Angkasa Pura?
- N: kita sejak tahun 2001 ya
- P: terus Bu, bentuk pelayanan yang disediakan oleh PT Angkasa Pura II itu apa Bu?
- N: saat ini berupa fasilitas sewa ruangan, dan beserta fasilitas lainnya seperti telepon, sewa gudang, terus untuk *check in counter*. Oh iya parkir pesawat juga.
- P: kalo yang misalnya apa itu Bu, pemeriksaan barang-barang itu termasuk disediakan oleh Angkasa Pura ga Bu?
- N: ga ga, skupnya ga itu deh kayaknya. Kita ada *vendor* lain itu. Kita kerja sama dengan yang lain itu. Kita kerja samanya ya itu aja. Kalo yang meriksa barang ada lagi namanya *ground handling*.
- P: kan tadi Angkasa Pura memberikan pelayanan jasa dan apa yang perusahaan Ibu berikan kepada Angkasa Pura terkait pelayanan jasa tersebut?
- N: kita sewa ya bilanganya. Yang kita berikan, eh apa namanya. Kerja sama kita dengan Angkasa Pura karena kita menggunakan fasilitas mereka, jadi yang kita berikan sewa ya membayar. Jadi kita menyewa ruangan beserta fasilitas yang ada di bandara tadi. Ya tentunya kita kerja sama baik. Kita membayar dan mereka memberikan jasa yang baik. Kita dari perusahaan juga menjaga nama baik dan hubunganlah.
- P: menurut Ibu seberapa penting hubungan yang terjalin antara perusahaan Anda dengan PT. Angkasa Pura II?
- N: menurut saya ya sangat penting. Karena tanpa dia ya kita ga bisa terbang. Jadi hubungan dengan Angkasa Pura adalah hubungan prioritas. Hubungan harus oke agar masing-masing lancar menjalankan kepentingan masing-masing.
- P: bagaimana dengan peran masing-masing pihak Bu? Tadi kan istilahnya kayak jual beli, bagaimana Angkasa Pura menjual jasa layanan bandara sedangkan perusahaan Ibu membeli atau menyewa layanan tersebut?

- N: peran masing-masing pihak sangat penting karena masing-masing pihak tersebut melakukan tindakan atau aksi dalam pembinaan hubungan dengan tujuan mencapai apa yang diinginkannya.
- P: terus Bu kita ke bagian humas Angkasa Pura, bagaimana cara humas berkomunikasi dengan perusahaan Ibu?
- N: medianya selama ini melalui kontrak, telepon gitu aja atau sesekali rapat.
- P: rapatnya ga rutin Bu?
- N: ga rutin ehm kita bertemu di rapat koordinasi. Rapatnya diadakan menjelang masa-masa liburan. Bisa dibilang rutin ga rutin karena rutin itu bukannya ada selang waktunya ya. Sedangkan rapat kita itu bisa saja di bulan November, terus ada lagi di bulan Mei. Pokoknya ga tentu. Rapat mungkin menjelang kontrak atau bilamana mengakhiri kontrak.
- P: terus Bu kalo misalnya kan jam-jamnya penerbangan ada sesi dimana penerbangan-penerbangan padat. Itu bagaimana koordinasinya Bu?
- N: ada juga rapat dalam sesi penerbangan padat. Ada juga rapat bersama-sama *airlines* dan Angkasa Pura bareng-bareng biasanya itu rapat untuk menuju masa lebaran, natal, tahun baru, di hari-hari padat penumpang. Itu diundang kita sama-sama bahas masalah itu. Medianya sih biasanya departemen perhubungan yang memanggil Angkasa Pura, *all operator*, semua penerbangan, terus menjadi satu kita rapat menjelang lebaran, tahun baru, hari raya imlek atau liburan anak sekolah. Kan pada sesi tersebut penuh kan di bandara sehingga kita minta juga kerja sama Angkasa Pura. Karena padat ramai tersebut terkesan padat sekali dan antre. Kendalanya itu Angkasa Pura saat ini hanya menyediakan satu pintu bagi perusahaan kami. Itu aja sih. Kita menginginkan adanya pintu cadangan lain.
- P: itu pintu masuk?
- N: iya pintu masuk ke penerbangan. Jadi ngantri kan, coba deh ke bandara. Kita ngantrinya lama sekali. Penerbangan malah kayak di terminal Pulo Gadung jadinya. Terkesan begitu ya.
- P: berarti fasilitasnya masih ada yang...
- N: fasilitasnya masih kurang banget. Jadi kita menghimbau ya menghimbau supaya Angkasa Pura menyediakan pintu-pintu yang lainnya. Jadi jangan satu pintu aja. X Ray juga kan Cuma beberapa sementara penumpang di terminal kan berangkat semua dari sana. Lihat aja di terminal 1B ada Batavia, Express, Kartika, segala macam umpamanya berangkat. Bayangin aja seluruh penumpang dalam satu jam aja satu pesawat aja lebih dari 100 penumpang. Dalam jam yang sama orang 400 harus terbang itu pintu Cuma disediakan satu atau dua. Tapi XRaynya cuma 3 atau 4. Tapi kan di depan ini lho pegawai cuma ditempatkan 1 orang. Ini maksudnya untuk pemasukan atau kendala-kendala.
- P: kalo fasilitas lainnya bagaimana Bu?
- N: kalo fasilitas lain seperti *waiting room* lumayan bagus, ACnya cukup.

(Lanjutan)

P: kalo cara pembinaan hubungan yang dilakukan humas Angkasa Pura bagaimana Bu?

N: biasanya kami diundang langsung diperusahaannya di bandara atau melalui media lain seperti departemen perhubungan, nanti kalo ada yang ga sepakat baru lewat itu. Kadang juga ada *gathering* tapi ga rutin.

P: terus kalo kemudahan informasi?

N: kenapa?

P: bagaimana Angkasa Pura memberikan informasi-informasi kepada mitra kerja samanya dan apakah perusahaan tersebut mengalami kemudahan dalam memperoleh informasi tersebut?

N: pihak Angkasa Pura selalu aktif memberikan informasi yang ada terkait masalah penerbangan. Itu adalah salah satu peran aktifnya dalam membina hubungan yang terjalin diantara kita.

P: terus bagaimana pelayanannya Bu?

N: attitude mereka bisa dilihat dari, kita sering rapat kan ya. Disitu kita lihat bagaimana seseorang menyampaikan pendapat, menolak pendapat, setuju atau tidak setuju. Seperti itulah. Dan biasanya humas AP II kan bertindak sebagai pemimpin rapat karena mereka pihak penjual jasa bandara kan ya. Mereka punya pegangan dalam menanggapi masalah kita baik itu saran maupun kritik. Caranya santun dengan ada alasan yang jelas tentunya. Kenapa ini begini, kenapa begitu. Kenapa sarannya diterima ataupun ditolak. Kan kita juga mikir ga mungkin semua saran diterima kan.

P: menurut Ibu, kualitas hubungan yang terjadi selama ini bagaimana ya?

N: ya baik-baik aja yaa, harmonis ehmm sedang-sedang aja kayaknya.

P: makna dari suatu hubungan harmonis itu apa Bu?

N: maksudnya?

P: hubungan harmonis ibaratnya ibu lambangkan seperti apa? Apa yang melambangkan suatu hubungan dikatakan harmonis?

N: artinya gini komunikasi yang kita jalankan saat ini, dia kan penjual jasa, kita kan *user*nya pastinya terjalin baik. Apa yang kita minta dia berikan, apa yang dia minta kita harus penuhi gitu. Jadi saling berhubungan aja.

P: menurut ibu, lama penjalinan hubungan mempengaruhi kualitas hubungan tidak Bu?

N: menurut saya, lama menjalin hubungan sedikit berpengaruh karena pada dasarnya semakin lama anda kenal maka akan semakin dekat hubungan yang terjalin tapi itu kalo intensitas seringnya. Perusahaan kami juga baru dari tahun 2001, masih belum bisa untuk mendekatkan diri lebih jauh.

P: menurut ibu, apakah PT Angkasa Pura II telah memberikan perlakuan yang adil kepada seluruh maskapainya?

N: menurut saya tentunya harus adil karena ia harus memperlakukan sama kepada seluruh *user* atau operatornya kan. Saya juga ga ngeliat sih dia ada

perbedaan karena kita sama kan. Kita adalah *user* dari Angkasa Pura itu sendiri. Perlakuannya sih saya pikir sama aja sih.

P: contohnya Bu?

N: pembagian terminal dan fasilitasnya yang lain sama. Sepenglihatan saya sama karena standar dari Angkasa Pura kan dia cuma beri ini atau itu. Katakanlah fasilitas di bandara meja ada 3, telepon ada 3, jadi sesuai dengan kebutuhan dia kasih itu. Misalkan si *express* mau warna ini dia lakuin sendiri. Kalaupun ada perbedaan itu yang melakukan adalah dari operator itu sendiri. Angkasa Pura sih ga terkesan membeda-bedakan macam-macam *airlines*. Kalaupun beda itu pun adalah keinginan dan dilakukan oleh *airlines* itu sendiri.

P: menurut pandangan ibu terhadap pernyataan PT. Angkasa Pura II adalah perusahaan selalu menepati janjinya. Bagaimana tanggapan ibu?

N: menurut pandangan saya iya soalnya misalnya ada masalah di bandara dia langsung menanganinya. Kami menyampaikannya melalui humas. Dia lumayan cukup cepat dalam merespon keinginan dari usernya itu. Umpamanya saya pernah kejadian ruangan saya di bandara karena itu ada gas yang keluar. Kita komplain ke bagian humas dan tak lama kemudian dia *action*. *Actionnya* cepetlah.

P: Apakah PT. Angkasa Pura II mapan atau selalu memiliki kemampuan untuk mencapai hasil yang maksimal terkait apa yang telah dicanangkan/direncanakan?

N: kalo kita liat sah-sah aja.

P: maksudnya memiliki kemampuan?

N: iya tentunya

P: kenapa ibu bisa menilai seperti itu?

N: iya contohnya manajemennya, kita nilai cukup baik. Untuk jasa penerbangan di Indonesia dan buktinya sudah cukup baik. Sistemnya, kinerja, cara *actionnya*, segala sesuatunya. Yang kita jalin kan sekarang hubungan kita dengan Angkasa Pura adalah sewa ruangan, jadinya saya ga bisa melihat *the whole* manajemennya. Yang bisa kita lihat adalah yang terjalin dengan operator atau beberapa *airlines* aja yang ada di Indonesia. Yang saya lihat Angkasa Pura menjalin hubungan dengan *airlines* kita secara khususnya, umumnya kepada semua *airlines*. Karena kita kan antara *airlines* dengan *airlines* lainnya cukup kompak ya. Tidak ada perbedaan, karena kita *domestick* maka disatukan.

P: terkait dengan pembuatan kebijakan nih Bu, Apakah aspirasi/pendapat perusahaan Anda ditampung oleh manajemen PT. Angkasa Pura dan bagaimana cara merealisasikannya?

N: umumnya sih pendapat kita ditampung tentunya oleh mereka dan tak lama kemudian dia pasti mengeluarkan *statement* atau kebijakan apa. Dia selalu sepenglihatan kita sih menerima komen dari kita, lalu dia ambil kebijakan. Kita user dan dia yang menyediakannya, pasti sedikit atau kadang-kadang ada

(Lanjutan)

salah paham tapi *so far* sampai saat ini dia menampunglah dari apa yang kita inginkan. Umpamanya kita mau ini atau itu, dia meresponlah ya.

P: terus cara perusahaan ibu menyampaikan pendapatnya?

N: melalui surat. Surat tertulis. Kontak langsung juga *difollow up* lagi dengan surat. Tapi lebih sering menggunakan surat.

P: terus eh tadi misalnya Bu tadi kan ibu bilang kalo Angkasa Pura menampung semua pendapat ibu, nah bagaimana pada hasil kebijakan yang diputuskan Bu?

N: pendapat kita standar sih. Kita ga terlalu mengharapkan berlebihan, karena kita berhubungan itu berdasarkan *agreement, based on agreement*. Jadi *agreement* itu juga menurut kita standar an kalo pun ada hal-hal atau kebijakan dia yang ga bisa kita terima itu pun ga jauh dari batasan dia. Jadi kalo ada perbedaan juga ga terlalu berisiko. Perbedaan tipis sekali sehingga masih bisa ditolerir.

P: jadi bagaimana dengan hasil kebijakan, misalnya ga sinkron gitu?

N: hasil kebijakan juga ga semuanya memuaskan jadi kalo perbedaan hasil kebijakan itu masih bisa ditolerir ya masih kita jalankan.

P: komplain terhadap kebijakan yang ditetapkan, bagaimana caranya?

N: tetap kita pake surat. Karena di dalam kita menjalin hubungan kerja sama dengan mereka kan *based on agreement* misalnya ada masalah yang tidak sesuai seperti telepon yang harusnya nyala malah tidak nyala, ruangan yang tadinya dingin ga dingin ya kita complain. Iya rinciannya seperti itu. Paling kalo ada penumpang yang *overloaded*, kadang *delay delay* itu kan akibat dari penuhnya orang di depan.

P: oh *delay* itu disampaikan kepada Angkasa Pura?

N: eh saat ini kita belum pernah sampai *delay*.

P: eh, misalnya keputusan sudah diambil ya bu, apakah implementasinya langsung benar-benar dilaksanakan?

N: biasanya ada masa transisi karena masih membutuhkan waktu untuk penyesuaian. (*wawancara terhenti karena informan menerima telepon*).

P: terus Bu ada dominansi peran ga sih Bu di dalam hubungan itu?

N: kayaknya seimbang.

P: bagaimana cara perusahaan ibu memelihara *long relationship* dengan Angkasa Pura II?

N: ehmm ya kalo kita sih ga yang ini banget. Sementara ini kita harus memenuhi kewajiban kita seperti bayar *on time*, terus memelihara atau merawat fasilitas-fasilitas atau ruangan yang diberikan. Harus jaga rapi dan bersih. Maksudnya kan kita sama kayak nyewa rumah. Ya ga bisalah mentang-mentang kita sewa ga ikut memelihara. Kita ikut membantu memelihara, menjaga jangan sampai rusak. Dan bila ada kerusakan langsung lapor ke Angkasa Pura ya melalui surat tentunya.

- P: Bagaimana ibu menilai kepuasan dari hubungan yang terjalin antara PT. Angkasa Pura II dengan perusahaan Anda?
- N: sementara ini masih di tengah-tengah penilaiannya. Artinya kalo saya bilang puas ya ga juga. Saya agak bingung untuk menilai kepuasan karena itu kan tidak nyata ya. Saya bilang disatu bagian merasa cukup puas tapi di bagian lainnya masih belum. Terkait pelayanan tersebut tentunya.
- P: terus *mutual benefit* yang didapatkan oleh masing-masing pihak? Kan dalam hubungan ini tiap pihak ada keuntungan masing-masing, apa yang didapatkan perusahaan ibu dan apa yang didapatkan oleh Angkasa Pura?
- N: untuk Angkasa Pura kan dia bisa menjual *spaceny* kan ya sedangkan bagi kami dapat ruangan.
- P: kalo terkait penumpang bu?
- N: penumpang ga ada kaitannya. Penumpang sih lebih berkaitan kepada *airlines*. *Airlines* punya daya jual tinggi tentunya *occupancynya* tinggi. Penumpang ga da hubungannya sama Angkasa Pura.
- P: dari hubungan yang telah terjalin, perusahaan mengharapkan sesuatu atau keuntungan lebih dari mitra kerja samanya? Apakah ke depannya, apakah karena hubungan ini Angkasa Pura loyal ke perusahaan ibu?
- N: kita sih inginnya sih begitu karena dalam membina hubungan dengan Angkasa Pura pasti kita menginginkan *feedback* yang memiliki keuntungan lebih bagi perusahaan kita. Keuntungan tersebut tentunya dapat membantu kelancaran perusahaan.
- P: dalam setiap kebijakan atau keputusan baru yang dibuat mengharapkan *reward* yang signifikan? Misalnya ada kebijakan yang baru yang ternyata dapat memberikan sesuatu hal yang lebih bagi perusahaan ibu?
- N: sementara ini kami tidak mengharapkan sesuatu atau *reward* khusus. Karena kita tidak bisa juga menuntut benefit tinggi dari dia, karena benefit dari perusahaan sendiri tidak mengharap kaitan dengan Angkasa Pura. Seperti yang tadi saya bilang kita mengharapkan dia memberikan fasilitas yang *more best* dengan cara dia harus menyediakan yang lebih kepada operator seperti mungkin agak diperluas pintu masuknya. Seperti saya bilang yang masih kurang antara lain itu juga. Kan saya tadi bilang penilaian ga maksimal masih berada di tengah-tengah karena kita masih berharap *more* dari Angkasa Pura, artinya dia bisa memberikan lagi fasilitas yang lebih untuk operator yang ada di sana. Pintunya bisa dilebarin sedikit, pegawainya ditambah untuk *check innnya*, untuk *check in counternya*. Mau masuk gitu kan. Jadi selama ini kan Cuma satu, pengennya sih ada 2 yang dibuka sehingga kiri dan kanan. Itu aja sih yang kita harapkan. Kalo ke depannya kami masih belum bisa diberi fasilitas seperti itu maka nanti kita bisa delay gara-gara pintu itu. Iya kan? Ada kemungkinan seperti itu. Karena padatnya arus penumpang, dia ga bisa kasih fasilitas untuk eh apa namanya lebih baguslah. Kepadatan juga ga bisa *handle*. Ya pasti bukan *airlines* kita aja tapi *airlines* lain juga bisa kena *delay* kan. Mungkin kalo *crew* ga apa-apa, tapi kalo penumpang kena *delay* maka mereka rugi, kita juga rugi besar. Itu aja sih yang signifikan sekali.

(Lanjutan)

- P: menurut ibu Apakah perusahaan dalam melakukan suatu hal tanpa mengharapkan suatu hal balasan?
- N: ehm ga mungkin lah. Tentu kita menginginkan timbal balik dalam hubungan itu, tak ada yang tak mengharapkan balasan karena tentunya hubungan ini kita bina untuk melancarkan visi dan misi perusahaan.
- P: menurut Ibu, bagaimana kinerja PT Angkasa Pura 2 terkait hal selalu mendekatkan diri dengan mitra kerja samanya?
- N: iya baik dengan cara seperti yang tadi saya bilang saat ini hubungan yang terjalin adalah kita sebagai penyewa, aktivitas ruangan itu kan, sementara dia menghibau mengenai ruangan yang saat ini dipakai, kadang kalo ada ruangan yang lebih bagus maka mereka menawarkan. Kadang ada juga infolah mengenai ini ada ruangan kosong bekas *airlines* yang lain, apakah mau dipake atau ga. Angkasa Pura aktif memberikan informasi.
- P: Ibu, Apakah perusahaan Ibu mengetahui program-program yang diadakan oleh pihak PT Angkasa Pura 2 dan mengikuti program tersebut untuk membina hubungan yang lebih erat dari sebelumnya?
- N: kita ga begitu tau program-program yang diadakan humas kecuali kalo mereka memberikan undangan. Tadi seperti yang saya bilang, undangan itu pun kalo ada hubungan dengan pelaksanaan penerbangan kita. Kalo ada undangan ya kita mengikutinya.
- P: menurut Ibu, bagaimana penilaian ibu terhadap humas PT Angkasa Pura?
- N: humas Angkasa Pura bagus lah.
- P: bagus dalam kategori apa Bu? kenapa dibilang bagus?
- N: bagus nya untuk dia menyampaikan informasi cukup lah ya sehingga kita bisa menyaring kehendak dia atau arus *in outnya* dia kita bisa cepet menerima maksudnya. Dia juga cepet tanggap terhadap baik itu complain atau yang lainnya.
- P: terus strategi komunikasi yang ibu ketahui apa Bu?
- N: strategi komunikasi siapa?
- P: humas Angkasa Pura.
- N: sampai saat ini humas Angkasa Pura berperan dalam mediasi dan informasi. Sedangkan yang lain belum selama kita menjalani hubungan dengan mereka.
- P: terus Bu, misalnya ya Bu pesawat dari maskapai penerbangan Ibu mengalami selip di landasan pacu, apakah ada bantuan yang diberikan oleh Angkasa Pura?
- N: ia cepet menginformasikan. Ia cepet menyampaikan. Ya mungkin ia akan secepatnya mengambil tindakan biasanya. Ia harus menghubungi pihak yang terkait dengan *crushnya* itu pesawat karena itu area mereka ya. Menurut saya cepet tapi saya ga bisa ngomong banyak karena perusahaan saya belum pernah mengalami masalah itu. Seperti apa dia menangani masalah, saya belum bisa menjelaskan lebih detail. Lain lagi kalo ada maskapai lain yang sering kecelakaan itu baru bisa menjelaskan.

(proses wawancara terhenti karena informan menerima telepon)

Terus gimana Mbak?

P: masalah akses informasi yang didapatkan dari Angkasa Pura gampang ga sih Bu?

N: akses informasi ya?

P: iya bu

N: menurut saya informasi agak terbuka, membantu lah istilahnya. Dia orangnya informatiflah ya. Segala sesuatu yang berhubungan dengan *airlines* dia cepet, kadang berupa *fax*. Umpamanya ada implementasi apa gitu. Dia sering juga memberi saran kepada *airlines*. Jadi apa-apa yang dihimbau untuk fasilitas atau kejadian-kejadian yang ada di Angkasa Pura kadang *airlines* juga diinfo bahwa nih ada kejadian ini. Gampangnya nih terminal ini ga bisa digunakan karena ada VIP, dia memberikan informasi, jadi kita cepet tahu. Kadang juga delay pesawat ini atau apa melalui tampilan-tampilan layar.

P: lalu penilaian Ibu terhadap keterbukaan yang diberikan oleh Angkasa Pura dalam hal misalnya terkait hubungan yang ibu jalin?

N: ya saya ehm kita di *airlines* tidak pernah menjalin *to be close* sekali dengan dia, ya ga. Mungkin yang lain ya. Kalo kami menganggapnya sebagai mitra kerja biasa. Kalo mitra Angkasa Pura yang lain atau *airlines* yang lain mungkin kalo terlalu bersentuhan langsung kelihatan ya. Kalo kita hanya sebatas kerja sama saja.

P: jadi hubungan yang terjalin tidak dekat sekali ya Bu?

N: iya belum sedekat itu masih ada batas-batasannya. Hubungan kita sebatas fasilitas saja, apa yang dia berikan dan apa yang kita berikan. Kalo dengan mitra yang lain mungkin agak tampak seperti pada *catering* ya. Karena yang bermitra dengan Angkasa Pura kan banyak ya. Nah kalo di *airlines* kita sebatas itu saja, karena skupnya itu aja. Jadi kita ga bisa menjangkau lebih dalam sehingga tidak tampak sepertinya. Mungkin dengan perusahaan lain dia agak bersentuhan sehingga lebih dekat tapi dengan kita tidak.

P: menurut ibu, Angkasa Pura itu dikategorikan perusahaan monopoli?

N: menurut saya iya karena ia menguasai pelayanan jasa Bandar udara.

P: kan ada Angkasa Pura I dan Angkasa Pura II, ibu mengkategorikannya monopoli masing-masing?

N: iya samalah kan dia yang punya bandaranya. Ya monopoli karena ga ada yang bisa selain melalui Angkasa Pura.

P: bentuk komunikasi ideal yang harus dilakukan humas apa ya Bu?

N: untuk kita ya harus cepat memberikan informasi, pelayanan. Terus dia juga harus cepat melakukan implementasi sebagai bentuk konkretnya terhadap komitmen yang ada diberikan.

P: menurut ibu, hambatan apa yang menghalangi pembinaan hubungan perusahaan Anda dengan PT Angkasa Pura 2?

(Lanjutan)

- N: selama ini hambatan yang berarti itu belum ada. Saya bilang tadi cukuplah dengan saling memberi informasi. Kita menanggapi. Walaupun mediana saat ini cukup dengan surat. Dia bikin surat, kita cepet tanggap. Gitu aja sih. Kalo *urgent ya by phone*. Bu ini diterminal ini ada ini ini ini. Trus misalnya kita, pak kok mati lampu ya atau apa. Sebatas itu ya. Cepet informasi. Jadi *take and givenya* cepet.
- P: bagaimana evaluasi Ibu terhadap hubungan yang terjadi selama ini?
- N: evaluasi bagi kita ehm ya apa yang kita berikan sudah sesuai dengan hal sebenarnya tapi pelayanan yang diberikan oleh Angkasa Pura harus ada beberapa hal yang dibenahi misal kalo bisa pelayanan pintu diperbaiki.
- P: apabila ada protes dari maskapai, Angkasa Pura langsung menanggapi?
- N: mereka cepet menanggapi sesegera mungkin. Biasanya ga lama kemudian ada team yang datang. Makanya kita ga cukup dengan *by phone* dan kadang lewat surat lebih menjamin penyelesaian lebih cepat.
- P: Apa saran dan harapan bagi hubungan yang terjalin di masa yang akan datang?
- N: ya mungkin Angkasa Pura kalo bisa lebih apa namanya lebih aktif untuk informasi mengenai bandara-bandara. Mungkin saat ini sudah punya kali ya media kayak surat kabar atau *news* ya, tapi kalo bisa ya dia khususnya untuk *airlines* yang diharapkan kita sebagai operator dan pengguna jasa bandar udara mungkin dia bisa menyediakan *news* yang ada hubungan dengan penerbangan. *Newsweek* itu bisa membantu kami walaupun ga bagus-bagus ya, yang penting bisa membantu kami memantau penerbangan ya. Saya ga tau kalo udah ada atau belum karena saya ga pernah dapat. Kalo ada pun ga pernah di *expose*. Terus kalo kita dari *airline* sih harapannya kalo minta ruangan ya dikasih ya. Iya kayak gitu.
- P: oke Bu kalo gitu terima kasih karena telah meluangkan waktunya
- N: sama-sama

LAMPIRAN 5

Transkrip Wawancara Informan 4

- P: Selamat siang Pak!
- N: Selamat siang, jauh ya ke sini. Rumahnya dimana?
- P: di Depok, Pak hehe
- N: oh lumayan juga. Lintas provinsi ya. Hahaha
- P: iya. Begini Pak saya mau wawancara terkait skripsi yang topiknya tentang maskapai penerbangan dan Angkasa Pura II.
- N: oke
- P: terus bisa langsung aja Pak?
- N: oh silahkan,
- P: pertanyaan pertama, kan saya dari humas nih Pak. Pengen ngeliat pemahaman humas dulu. menurut Bapak apa sih peran humas itu?
- N: sebagai corong perusahaan sebagai alat untuk mengkomunikasikan kepada masyarakat secara umum itu yang eksternal kan. Kalo yang internal ya untuk menginformasikan kepada karyawan di dalam
- P: peran pokoknya
- N: ya itu menyampaikan informasi berkaitan dengan perusahaan
- P: peran humas dalam pembinaan hubungan
- N: hubungan dengan siapa?
- P: dengan publiknya, maupun instansi dengan masyarakat.
- N: humas di kita kebanyakan pembinaan dengan media ya utamanya. Kalo yang spesifik dengan media. Kita ya juga sering memberikan wawasan ke teman-teman media, *appreciate* mereka, *gathering*, *press conference*, *press release*. Intinya sih mencipta kan *corporate image* yang bagus di publik.
- P: kalo humas di Garuda itu letak strukturnya dimana?
- N: kalo di struktur itu di bawah BOD, Board of Director langsung.
- P: Berarti dileher organisasi?
- N: iya betul di leher di organisasi. (informan menggambar struktur). Ini direktur utama, ini direksi-direksinya, nah humas di sini.
- P: Terkait hubungan perusahaan dengan Angkasa Pura, peran utama humas itu apa Pak terkait pembinaan hubungan?
- N: yang pasti sih itu menjalin informasi tentunya. Kan kita hidup di zaman informasi yang serba terbuka. kalo ga banyak informasi yang disampaikan ya otomatis ga akan jalan.

(Lanjutan)

- P: Apa sih Pak bentuk hubungan yang terjalin antara maskapai Bapak dengan PT Angkasa Pura II?
- N: ya tentunya bentuk hubungan kita yang terjalin dengan Angkasa Pura adalah maskapai kita memakai jasa mereka untuk operasional maskapai kami. Entah itu landasan pacu, sewa ruangan, fasilitas check in counter, waiting room, parker pesawat. Pokoknya banyak deh.
- P: kan tadi Angkasa Pura memberikan pelayanan jasa dan apa yang perusahaan Bapak berikan kepada Angkasa Pura terkait pelayanan jasa tersebut?
- N: kita sewa ya bilanganya. Yang kita berikan, sama kita dengan Angkasa Pura karena kita menggunakan fasilitas mereka, jadi yang kita berikan sewa ya membayar. Jadi kita menyewa ruangan beserta fasilitas yang ada di bandara tadi. Ya tentunya kita kerja sama baik. Kita membayar dan mereka memberikan jasa yang baik. Kita dari perusahaan juga menjaga nama baik dan hubunganlah.
- P: Terus udah berapa lama sih Bapak menjalin hubungan dengan Angkasa Pura?
- N: sejak angkasa pura berdiri ya.
- P: oh kira-kira sudah berapa tahun Pak?
- N: ehm, 25 sampai 27 tahun mungkin ya
- P: terus Pak, lamanya maskapai Bapak menjalin hubungan dengan PT Angkasa Pura II mempengaruhi kedekatan hubungan ga Pak?
- N: kita ga mikir ke situ ya. Karena kita menjalani hubungan ya apa adanya. Saya kira lama atau ga kan ga ada hubungannya. Kalo lama tapi ga mau nyampur ya repot juga kan. Jadi intinya sepertinya waktu ga masuk.
- P: Seberapa penting hubungan yang terjalin antara perusahaan Anda dengan PT. Angkasa Pura II?
- N: kalo ditanya itu ya sudah jelas penting sekali. Karena kita kan maskapai penerbangan yang menyediakan jasa transportasi udara melalui pesawat kan. Kalo pesawat ga ada bandaranya gimana jadinya? Jadi hubungan yang terjadi itu sangat penting karena bandara ini adalah tempat sentral kita berkumpul. Maksudnya pesawatlah. Tempat persinggahan pesawat. Kalo ga ada bandara, pesawat kita mau *landing* atau *take off* dari mana. Baik AP II maupun maskapai saya memiliki kepentingan masing-masing dan mereka harus penuhi itu.
- P: peran masing-masing pihak itu apa Pak?
- N: peran masing-masing pihak sangat penting karena masing-masing pihak tersebut melakukan tindakan atau aksi dalam pembinaan hubungan dengan tujuan mencapai apa yang diinginkannya. Perannya seperti yang sudah saya jelaskan tadi. AP II menyediakan segala fasilitasnya sedangkan maskapai memberikan kenyamanan dan keamanan transportasi udara bagi penumpang. Ya itu sebenarnya dua-duanya sama-sama melayani jasa ke penumpang, tapi bentuknya aja yang beda.

- P: Bagaimana cara pembinaan hubungan antara maskapai Bapak dan PT Angkasa Pura II?
- N: kita selama ini aktif dalam berkomunikasi. Biasanya saya telepon langsung atau pun datang langsung bila diperlukan. Mereka mudah kok informasinya. pihak Angkasa Pura selalu aktif memberikan informasi yang ada terkait masalah penerbangan. Itu adalah salah satu peran aktifnya dalam membina hubungan yang terjalin diantara kita.
- P: terus Pak kita ke bagian humas Angkasa Pura, bagaimana cara humas berkomunikasi dengan perusahaan Bapak?
- N: telepon langsung, sesekali saya melihat website. Ya kadang-kadang rapat koordinasi. Maskapai kami sering telepon Angkasa Pura atau gantian humas Angkasa Pura yang menelepon kita untuk memberi tahu hal-hal kayak ada kebijakan baru, slot penerbangan dan lain-lain. Kalo twitter, facebook, website atau yang lainnya kita jarang pake karena langsung kan lebih enak informasinya.
- P: oh rapat
- N: iya rapat. Rapat dalam sesi penerbangan padat. Ada juga rapat bersama-sama *airlines* dan Angkasa Pura bareng-bareng biasanya itu rapat untuk menuju masa lebaran, natal, tahun baru, di hari-hari padat penumpang. Itu diundang kita sama-sama bahas masalah itu. Mediana sih biasanya departemen perhubungan yang memanggil Angkasa Pura, semua penerbangan, terus menjadi satu kita rapat menjelang lebaran, tahun baru, hari raya imlek atau liburan anak sekolah. Kan pada sesi tersebut penuh kan di bandara sehingga kita minta juga kerja sama Angkasa Pura. Karena padat ramai tersebut terkesan padat sekali dan antre.
- P: Menurut Bapak, bagaimana kualitas hubungan yang terjalin?
- N: cukup baik ya. Soalnya masing-masing pihak punya keahlian masing-masing untuk memenuhi kebutuhannya terutama terkait penjalinan hubungan ini.
- P: kan Pak kualitas hubungan yang baik bisa diartikan juga sebagai hubungan yang harmonis. Menurut Bapak, hubungan yang harmonis itu seperti apa ya Pak?
- N: hubungan harmonis ya hubungan yang baik antara kedua belah pihak. Hubungan ini memenuhi kebutuhan-kebutuhan atau kepentingan-kepentingan masing-masing pihak. Saling mengerti dan menghargai tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Dalam membina hubungan khususnya maskapai kami dengan pihak Angkasa Pura II yang sangat diperlukan adalah informasi. Karena kalo ga ada informasi kita ga tahu apa-apa. Kalo public relations Angkasa Pura ga memberikan informasi, kita ga tahu ada kebijakan apa, kondisi terkait bandara dan yang lainnya.
- P: oh iya Pak masalah akses informasi yang didapatkan dari Angkasa Pura gampang ga sih Pak?
- N: berbicara tentang informasi ya
- P: iya Pak

(Lanjutan)

- N: menurut saya informasi cukup mudah, mereka terbuka, membantu lah istilahnya. Dia orangnya informatiflah ya. Segala sesuatu yang berhubungan dengan bandar udara dan penerbangan pasti segera dikabarkan. Misalnya ada pelaksanaan sesuatu. Dia sering juga memberi saran kepada *airlines*. Jadi apa-apa yang dihimbau untuk fasilitas atau kejadian-kejadian yang ada di Angkasa Pura kadang *airlines* juga diinfo bahwa nih ada kejadian ini.
- P: lalu penilaian Bapak terhadap keterbukaan yang diberikan oleh Angkasa Pura?
- N: terkait kemudahan informasi tadi saya menilainya sih sudah cukup terbuka. Karena informasi ga akan mudah disebar kan kalo dia ga terbuka sama sekali. Keterbukaan itu penting dalam menjalin hubungan sehingga membuat pihak lain yang menjadi mitra dalam berhubungan itu menjadi nyaman.
- P: terus Pak terkait pelayanan yang diberikan oleh humas?
- N: humasnya ramah ya, sopan dan dalam memberikan informasi itu jelas dan semangat ya. Ia juga bersahabat. Intinya cukup baiklah dalam membina hubungan. ya AP II juga turut memberikan apresiasi kepada maskapai kita ya kalo kita dapat penghargaan atau salah satu kru kami mencetak prestasi yang membanggakan baik tingkat nasional internasional. Mereka biasanya ngucapin langsung lewat telepon atau lebih formal melalui karangan bunga. Hal-hal semacam itu seperti memperlihatkan bahwa mereka cukup cara sama kita. Lalu, begini saya melihat maskapai yang bekerja sama dengan AP II kan bukan hanya maskapai saya dan pihak humas AP II pun mengetahui dengan detail kan. Menurut saya ya, mereka itu seperti tahu bagaimana cara untuk mengapproach mitranya. Kalo mereka ga setuju terhadap sesuatu, mereka bilang, tapi caranya ya ga bikin semua maskapai yang ada jadi ga nyaman. Jadi gini, cara yang digunakan tentunya berdampak pada pembinaan hubungan seperti yang dimaksudkan dalam topik kamu kan ya dan saya melihat cara mereka adalah memahami karakteristik mitranya.
- P: terus Pak ada strategi khusus atau kegiatan khusus ga sih Pak dalam pembinaan hubungan PT Angkasa Pura II dan perusahaan Bapak?
- N: kegiatan khusus sepertinya ga ada. Permasalahan kita saat ini kita ga bertemu rutin dengan humas Angkasa Pura tentunya. Kita bertemu hanya di rapat-rapat koordinasi ya pertemuan semacam itulah. Biasanya membahas perencanaan penerbangan terkait musim banyaknya penumpang. Gitu kan. Biar alur pergerakannya jadi lancar. Musim-musim itu terjadi lonjakan penumpang yang cukup signifikan sehingga harus ada rapat koordinasi. Tapi selain itu menurut saya belum ada ya. Kegiatannya hampir ga ada sama sekali.
- P: Menurut Bapak, apakah PT Angkasa Pura telah memberikan perlakuan yang adil kepada maskapai penerbangan?
- N: maksudnya?
- P: maksudnya AP II ga membedakan maskapainya semua samalah?
- N: Menurut saya tentunya harus adil karena ia harus memperlakukan sama kepada seluruh user atau operatornya kan. Saya juga ga ngeliat sih dia ada

perbedaan karena kita sama kan. Kita adalah user dari angkasa pura itu sendiri. Perlakuanannya sih saya pikir sama aja sih. Tentunya ini juga berdampak pada long term relationship. Karena saya sudah ditunjuk makannya harus hati-hati dulu. Menurut saya sih adil ya seharusnya BUMN itu adil. Karena hubungan itu dilandasi saling percaya kan. Kalo misalnya AP II ga adil ngapain saya capek-capek repot bikin laporan dan sebagainya. Intinya perhatian AP II itu tercurah kok kepada kita. Menurut saya tentunya harus adil karena ia harus memperlakukan sama kepada seluruh mitranya kan. Saya juga ga ngeliat sih dia ada perbedaan karena kita sama kan. Kita adalah pengguna jasa dari Angkasa Pura itu sendiri. Perlakuanannya sih saya pikir sama aja sih.

P: Menurut Bapak apakah PT. Angkasa Pura II adalah perusahaan selalu menepati janjinya?

N: menepati janji itu tidak bisa digeneralisir. Namun, selama ini kita mencoba untuk melihat seperti contohnya terkait dengan ini program-program yang dilakukan misalnya program-program pemeliharaan dan perbaikan peralatan. Saat kita bilang ke AP II nih ada sesuatu yang mesti diperbaiki atau apaalah. Mereka menanggapi. Misalnya lagi *ac* di *waiting room* kurang dingin, penumpang saya kegerahan ini, atau mungkin lampu di kantor saya redup. Kalo mereka sudah mau menanggapi menurut saya itu sudah menepati janji kan ya. Janji seperti yang kita buat di kontrak dulu. Tapi yang pasti biasanya terkait pekerjaan baik itu pengadaan barang ataupun jasa bagi *airlines* ini berawal memang dari permintaan kami sebagai maskapai.

P: Apakah PT. Angkasa Pura II selalu memiliki kemampuan untuk mencapai hasil yang maksimal terkait apa yang telah dicanangkan/direncanakan?

N: ini terkait kompetensi ya?

P: iya Pak.

N: tentunya iya. Hal ini saya melihat dari bagaimana selama ini mereka bertindak kan. Apa yang dilakukan penuh perhitungan. Jadi kemungkinan berhasil lebih tinggi.

P: sekarang berhubungan dengan pembuatan kebijakan nih, Apakah aspirasi/pendapat perusahaan Anda ditampung oleh manajemen PT. Angkasa Pura dan bagaimana cara merealisasikannya?

N: pada dasarnya pendapat kita ditampung tentunya oleh mereka, setiap rapat pendapat itu ditampung untuk dirumuskan langkah selanjutnya. AP II selalu sepenghlihatan kita sih menerima komen dari kita, lalu dia ambil kebijakan. Kita dan mereka ada hubungan ya. Kalo di dalam hubungan itu aspirasi ga digubris ya jadi hubungannya ga harmonis seperti konsep yang ideal kamu jelaskan tadi. Kita membeli dan dia menjual jasa dan disitu pasti ada proses perbaikan dan itu yang harus kita kejar. Perbaikan demi perbaikan yang berdampak positif pada perusahaan kita.

P: terus cara perusahaan Bapak menyampaikan pendapatnya?

N: langsung melalui telepon misalnya. Karena komunikai langsung itu lebih bermanfaat. Atau mau yang lebih resmi ya melalui surat.

(Lanjutan)

- P: terus eh tadi misalnya Pak tadi kan Bapak bilang kalo Angkasa Pura menampung semua pendapat maskapai penerbangan, yang pada akhirnya digunakan untuk merumuskan suatu kebijakan. Nah, bagaimana pada hasil kebijakan yang diputuskan Pak?
- N: hasil kan itu seperti musyawarah kan. Kita rembukkan dulu. ini cocok dan itu ga maka dibuang. Perumusan itu juga sebenarnya ga gampang. Menyatukan berbagai pemikiran itu ga mudah. Akhirnya disampaikan sebagai solusi tengah. Dan mau ga mau harus dipatuhi. Dan ga semua saran harus masuk hasil kebijakan kan?
- P: iya.
- N: nah itu yang perlu disortir. Mana yang relevan dan mana yang tidak.
- P: jadi bagaimana dengan hasil kebijakan, misalnya ga sinkron gitu?
- N: hasil kebijakan juga ga semuanya memuaskan jadi kalo perbedaan hasil kebijakan itu masih bisa ditolerir ya masih kita jalankan. Yang penting dijalankan terlebih dahulu. Kalo ga cocok kita bisa complain.
- P: komplain terhadap kebijakan yang ditetapkan, bagaimana caranya?
- N: sama seperti tadi. Bisa ngomong langsung atau tetap surat secara resmi.
- P: eh, misalnya keputusan sudah diambil ya Pak, apakah implementasinya langsung benar-benar dilaksanakan?
- N: biasanya tidak langsung ada masa uji coba untuk penyesuaian dengan lingkungan kerja juga.
- P: terus Pak ada dominansi peran ga sih Pak di dalam hubungan itu?
- N: maksudnya?
- P: kan tadi bilang AP II itu penjual dan biasanya penjual itu kan punya *power* lebih besar.
- N: kayaknya seimbang. Dia memposisikan diri sebagai pihak yang menampung semuanya tapi tidak menganggap yang lain itu lebih rendah. Kita sama-sama mempunyai posisi untuk mempengaruhi atau mengubah suatu kebijakan kalo kita memang ga berkenan. *Equal* lha.
- P: menurut Bapak, Angkasa Pura II itu dikategorikan perusahaan monopoli ga sih Pak kan dia pengelola bandara satu-satunya disamping AP I tentunya?
- N: menurut saya mungkin iya karena ia menguasai pelayanan jasa Bandar udara. Tapi monopoli disini bukan dalam arti yang jelek. Dia dapet perintah dari pemerintah untuk mengelola bandar udara. Lalu ya akhirnya mengelola, terus pembagian wilayah bandara dibagikan kepada AP I dan AP II. Mereka hanya perusahaan negara yang ditunjuk untuk mengurus kegiatan usaha yang pada dasarnya memberikan keuntungan juga bagi negara. Dengan diurus negara maka kendalinya dipegang negara kan, tinggal mereka yang menjalankan operasinya.
- P: bagaimana cara perusahaan Bapak memelihara *long relationship* dengan Angkasa Pura II?

- N: ehmm ya kita terus melakukan peningkatan dan membuat program-program kerja sama yang dapat meningkatkan hubungan. Kerja sama ini sebenarnya sangat fundamental karena bandara sebagai tempat mendaratnya pesawat kami senantiasa meningkatkan pelayanan, kita jalin kerja sama lebih untuk memuaskan pelanggan khususnya. Dan peran serta Angkasa Pura itu perlu sekali ya. Makanya bentuk *long relationship*nya kita terus menjaga kerja sama.
- P: Bagaimana Bapak menilai kepuasan dari hubungan yang terjalin antara PT. Angkasa Pura II dengan perusahaan Bapak?
- N: sementara ini masih di cukup. Karena kepuasan itu tidak nyata kan tapi dirasakan. Saya bilang cukup karena selama ini humas menangani kami dengan baik tapi mungkin apa yang kami butuhkan masih kurang baik. Nah itu dia.
- P: terus *mutual benefit* yang didapatkan oleh masing-masing pihak? Kan dalam hubungan ini tiap pihak ada keuntungan masing-masing, apa yang didapatkan perusahaan Bapak dan apa yang didapatkan oleh Angkasa Pura?
- N: untuk Angkasa Pura kan dia bisa menjual ruangnya kan ya sedangkan bagi kami dapat ruangan. Kita bisa memberikan pelayanan yang prima kepada penumpang. Baik orang maupun kargo.
- P: terkait penumpang Pak?
- N: iya karena penumpang adalah pelanggan kami kan. Penumpang sih berkaitan *airlines* maupun Angkasa Pura. *Airlines* bisa menarik penumpang lebih banyak ya tentu berdampak pada keuntungan yang diterima oleh AP II juga.
- P: dari hubungan yang telah terjalin, perusahaan mengharapkan sesuatu atau keuntungan lebih dari mitra kerja samanya? Apakah ke depannya, apakah karena hubungan ini Angkasa Pura loyal ke perusahaan Bapak?
- N: kita sih ingin sih begitu karena dalam membina hubungan dengan Angkasa Pura pasti kita menginginkan *feedback* yang memiliki keuntungan lebih bagi perusahaan kita. Keuntungan tersebut tentunya dapat membantu kelancaran perusahaan.
- P: terus Pak, dalam setiap kebijakan atau keputusan baru yang dibuat mengharapkan *reward* yang signifikan?
- N: sementara ini kami tidak mengharapkan sesuatu atau *reward* khusus. Yang penting kami sudah melaksanakan kewajiban kami, sekarang tinggal pihak mereka yang melaksanakan kewajiban mereka. sekarang ini kalo kamu melihat ke bandara kan permasalahan utamanya adalah kapasitas penumpang dimana bandara sekarang sudah tidak mampu lagi menampung penumpang yang semakin hari semakin banyak yak an. Jadi kami menuntut kewajiban dari PT Angkasa Pura II untuk menaggulangi itu. Kami tau itu memakan waktu yang lama. Tapi setidaknya ada tindak lanjutnya.
- P: menurut Bapak Apakah perusahaan dalam melakukan suatu hal tanpa mengharapkan suatu hal balasan?

(Lanjutan)

- N: itu ga mungkin lah. Tentu kita menginginkan timbal balik dalam hubungan itu, tak ada yang tak mengharapkan balasan karena tentunya hubungan ini kita bina untuk melancarkan visi dan misi perusahaan.
- P: menurut Bapak, bagaimana kinerja PT Angkasa Pura 2 terkait hal selalu mendekatkan diri dengan mitra kerja samanya?
- N: iya baik dengan cara seperti yang tadi saya bilang saat ini hubungan yang terjalin adalah kita sebagai penyewa, aktivitas ruangan itu kan, sementara dia menghimbau mengenai ruangan yang saat ini dipakai, kadang kalo ada ruangan yang lebih bagus maka mereka menawarkan. Kadang ada juga infolah mengenai ini ada ruangan kosong bekas *airlines* yang lain, apakah mau dipake atau ga. Angkasa Pura aktif memberikan informasi.
- P: apakah perusahaan Anda mengetahui program-program yang diadakan oleh pihak PT Angkasa Pura 2 dan mengikuti program tersebut untuk membina hubungan yang lebih erat dari sebelumnya?
- N: kalo mengetahui detail ya ga juga. Ajang kita bertemu biasanya di rapat koordinasi, baik itu yang diadakan oleh Angkasa Pura II ataupun Departemen Perhubungan. Kalo program yang lebih khusus, saya ga akan tahu kalo pihak humas Angkasa Pura ga memberi tahu secara langsung.
- P: lalu bagaimana penilaian Bapak terhadap humas PT Angkasa Pura?
- N: humas Angkasa Pura cukup baik. Kenapa saya bisa katakana baik? Karena dia itu informative terhadap berita yang ingin kami ketahui. Dan mereka menampung semua pendapat kita. Seperti wadahlah yang menampung segalanya. Tapi saya menilai dari segi itu ya. Kalo dari penyampaian pendapat kita disampaikan ke atasannya atau tidak ya saya tidak tahu.
- P: oh iya Pak berdasarkan penilaian humas tadi bentuk komunikasi ideal yang harus dilakukan humas apa ya Pak?
- N: yang penting itu informative. Karena semua itu berawal dari informasi sehingga kalau informasi sudah tercapai maka peran-peran yang lain hanya perantara saja.
- P: bagaimana evaluasi Bapak terhadap hubungan yang terjadi selama ini?
- N: evaluasi bagi kita ehm ya apa yang kita berikan sudah sesuai dengan hal sebenarnya tapi pelayanan yang diberikan oleh Angkasa Pura harus ada beberapa hal yang dibenahi misal kalo bisa pelayanan pintu diperbaiki.
- P: apabila ada protes dari maskapai, Angkasa Pura langsung menanggapi?
- N: mereka cepat menanggapi sesegera mungkin. Biasanya ga lama kemudian ada team yang datang. Makanya kita ga cukup dengan *by phone* dan kadang lewat surat lebih menjamin penyelesaian lebih cepat.
- P: terus Pak, misalnya ya Pak pesawat dari maskapai penerbangan mengalami kecelakaan, apakah ada bantuan yang diberikan oleh Angkasa Pura?
- N: dia membantu apabila masih berada di area dia ya. Kalo ga ya urusan maskapai langsung. Kalo terkait di wilayah bandara dia cepat menginformasikan. Ia cepat menyampaikan. Ya mungkin ia akan secepatnya

mengambil tindakan biasanya. Ia harus menghubungi pihak yang terkait mengenai detail kejadiannya. Ia membantu menenangkan penumpang yang lain dan juga membantu member informasi kepada media.

P: menurut Bapak, hambatan apa yang menghalangi pembinaan hubungan perusahaan Anda dengan PT Angkasa Pura II?

N: hambatan mungkin karena kita jarang bertemu di acara khusus ya. Dan kami agak mengeluh tentang lambatnya respon terhadap keluhan kami, karena kami butuh cepat tapi responnya lama. Jadi dapat membuang waktu yang ada. Kan di tengah lingkungan kerja yang dituntut cepat, waktu itu berharga ya. Jadi jangan disia-siakan.

P: Oh iya Pak, apa saran dan harapan bagi hubungan yang terjalin di masa yang akan datang?

N: ya semoga hubungan antara perusahaan kami dengan Angkasa Pura terus kontinyu diiringi peningkatan-peningkatan di berbagai sektor yang bisa pula eh meningkatkan keuntungan dan juga meningkatkan kepuasan bagi penumpang ya.

P: oh gitu ya Pak, oke deh Pak terima kasih atas bantuannya

N: iya sama-sama ya

LAMPIRAN 6

Transkrip Wawancara Informan 5

P: Malam Mbak

N: Ayo Mbak, ayo ke sini-sini udah lama ya,

P: hehe

N: tadi liputannya sampe magrib soalnya. Oke langsung aja deh.

P: oke deh Mbak, untuk awal usianya sekarang Mbak berapa ya?

N: saya kelahiran 1981.

P: pekerjaan atau jabatannya?

N: wartawan dan redaktur

P: lama bekerja disini sejak kapan Mbak?

N: November 2007, dulunya saya di Bank.

P: latar belakang pendidikan Mbak?

N: komunikasi, ilmu komunikasi di Unsoed Purwokerto.

P: oke Mbak, pertanyaan pertama. Apakah Mbak mengetahui dan mengenal PT Angkasa Pura II? Sejauh mana Mbak mengetahui dan mengenal PT Angkasa Pura II?

N: iya, tentu kenal karena sering liputan disana. Ehm sejauh mana ya koor bisnis mereka, mereka sebagai salah satu BUMN yang mengelola kebandarudaraan dan memiliki eh mengelola beberapa Bandar udara. Karena di BUMN itu pengelola bandar udara kan ada dua AP 1 dan AP II. Kalo ga salah AP II yang diwilayah barat. Kalo AP 1 di wilayah timur.

P: terus Mbak kalo penyelenggara bandara itu Cuma angkasa pura aja?

N: kalo BUMN iya

P: ada yang lain ga Mbak?

N: kayaknya ga ya. Tapi mungkin kalo halim itu mungkin dibawah Departemen Perhubungan. Mereka memang terkait sih soalnya sama-sama penyelenggara bandar udara.

P: Terus bagaimana pandangan Mbak terkait PT Angkasa Pura II secara keseluruhan?

N: kalo pandangan saya mereka belum maksimal dalam kinerjanya. Kenapa? Karena angkasa pura itu kan perusahaan jasa. Jasa itu yang diutamakan adalah pelayanan. Kita tau sekarang pelayanan di bandara itu sudah seperti apa, seperti terminal yang kumuh kan. Dia salah satu untuk apa namanya keluar dari permasalahan itu adalah membangun terminal 3. Awal dibangun terminal 3 untuk melepaskan stigma itu bahwa terminal itu kumuh atau menakutkan, banyak preman, porter illegal. Nah dibangunlah terminal 3 yang

(Lanjutan)

konsepnya *ecogreen airport*. Nah disitu betul-betul porter dihapus dan kendaraan liar ga ada. Jadi jemputan hanya damri, damri pun ga boleh antri. Setelah memasukkan atau menurunkan penumpang, langsung pergi. Masuknya pun harus bayar. Jadi orang yang cuma mau iseng-iseng pun mikir-mikir soalnya bayar kan. Konsep dalam gedung juga dirubah total. Lebih kaca, lebih efisiensi. Listrik dan lain-lain lebih hemat. Konsep pembangunannya itu seperti mall. Kalo ga salah pendapatan mereka itu dari dua jenis, apa ya namanya, non..

P: nonaeronautika ya Mbak

N: iya nonaeronautika dan aeronautika. Kalo yang aero itu kan pendapatan kayak pesawat melintas diatas bandara kan kena charge. Sedangkan pendapatan di bandara-bandara besar di dunia justru harusnya lebih besar dari nonaero itu. Jadi kayak penyediaan coffe shop, restoran, yang di dalam itu ya kayak mall ya. Justru pendapatan itu yang dicari dari bandara-bandara besar. Jadi sekarang konsep di angkasa pura itu sendiri sedang diubah mungkin sekitar 70-30 dari yang sekarang mungkin masih 60-40 atau 50-50. Itu harus lebih besar yang nonnya. Konsepnya begitu kalo diterminal 3. Kalo di terminal 1 dan 2 ga terlalu, malah terlihat sumpek dan diluar. Nah kalo terminal 3 itu kan di dalam dan memang konsepnya kayak mall gitu. Terus saya lihat angkasa pura itu seharusnya lebih fokus ke jasa. Bagaimana sih melayani penumpang. Jangan mereka eh mereka sih sekarang mengakui bahwa permasalahan utama adalah kapasitas ini sudah jauh melebihi kapasitas yang ada. Mungkin penumpang sekarang sudah meningkat 300%. Dari awal misalnya dibangun untuk 1000 penumpang, ah sudah jadi 2000. Seharusnya dia merencanakan pembangunan untuk kapasitas yang lebih besar lagi. Kenapa?

P: karena kan penumpang itu cepat sekali bertambahnya.

N: iya betul. Jadi sekarang seharusnya sudah banyak perluasan-perluasan bandara. Dan saya melihat yang sudah mulai itu di Bali Bandara Ngurah Rai. Itu AP 1 ya.

P: iya

N: tapi sekarang rata-rata dibuat untuk menambah kapasitas.

P: terus kan sekarang ada rancangan *World Airport* itu kan Mbak. Mbak tau program itu ga Mbak?

N: eh itu salah satunya penambahan kapasitas dan pelayanan tadi. *World class company* eh *world class airport*. Memang di BUMN sekarang rata-rata diarahkan ke sana. Salah satunya di angkasa pura juga diterapkan tema tersebut. Pastiya terkait pelayanan itu, kapasitas, bentuk bangunan dan jasa atau pelayanan. Mungkin mereka banyak melihat ke beberapa bandara internasional ya.

P: iya misalnya kemarin saya baca ada belajar dari bandara di Seoul.

N: iya iya itu berlaku bagi AP 1 dan AP II. Mereka mengirimkan karyawannya setaraf GM atau direksi ke bandara yang sudah berhasil itu.

- P: lanjut nih Mbak apakah Mbak mengetahui dan mengenal Humas PT Angkasa Pura II?
- N: Untuk Humas, untuk sekedar liputas sih pernah tapi kami sebagai wartawan biasanya dekat dengan pimpinan yang lebih tinggi untuk lebih mudah. Karena BUMN itu kan sering ada birokrasi ya. Jadi terkadang lebih ke pimpinan supaya ga dioper-oper. Tapi berhubungan dengan humas AP II ya pernah tapi ga gitu kenal banget. Humas itu ada di *corporate secretary* bukan?
- P: iya dibawahnya *corsec*.
- P: jadi Mbak pernah berhubungan dengan Humas PT Angkasa Pura II? Untuk keperluan apa saja Mbak berurusan dengan PT Angkasa Pura II?
- N: biasanya saya liputan tentang bandar udara, rakoor mereka, kinerja, koor bisnis, PKBLnya. PKBL itu kayak CSR.
- P: menurut Mbak, bagaimana Humas PT Angkasa Pura II menjalankan peran kehumasannya?
- N: mereka cukup informative ya tiap ada informasi diberitahu kok.
- P: apakah Mbak mengetahui bahwa PT Angkasa Pura II menjalin hubungan kemitraan?
- N: Tau, saya lupa ya. Tapi yang pasti semua BUMN pasti menjalin hubungan dengan kemitraan. Misalnya kelistrikan. Saya lupa untuk detail-detailnya tentang mitra tapi yang paling saya inget kelistrikan. Pasti banyak hal ya mengenai kerja sama-kerja sama itu. Mungkin ada info lain?
- P: kan mereka itu membagi kemitraan menjadi mitra usaha dan mitra kerja. Mitra usaha sama-sam menghasilkan profit dalam bentuk materi, sedangkan mitra kerja ga. Wartawan dikategorikan mitra kerjanya.
- N: oh iya iya karena membantu mereka membangun publisitas kan.
- P: terus Mbak, objek saya itu Angkasa Pura dan maskapai. Mbak mengetahui hubungan yang terjalin di dua pihak itu ?
- N: ini berdasarkan pemahaman saya karena angkasa pura pengelola bandara jadi maskapai-maskapai yang melakukan kerja sama ya kerja samanya di situ. Ada macam-macam maskapai kan.
- P: iya yang BUMN ama yang swasta.
- N: BUMN cuma satu paling sama merpati ya. Di terminal 3 juga ada air asia yang tadinya sama mandala. Sekarang mandala ditutup jadi sekarang tinggal air asia. Sekarang terminal 1 dan 2 hampir semua pesawat baik domestik maupun luar.
- P: Menurut Mbak, Apa bentuk pelayanan yang dilakukan PT Angkasa Pura II kepada maskapai penerbangan dan apa bentuk pelayanan yang maskapai penerbangan berikan kepada PT Angkasa Pura II?
- N: Saya pahamnya maskapai-maskapai menjalin kerja sama dengan AP ya terkait pelayanan bandara kan. Mereka sama-sama melayani penumpang tapi beda bentuk. AP yang di bandara dan fasilitasnya, kalo maskapai ya melalui

(Lanjutan)

pesawat tentunya. Menurut saya pelayanan AP II mungkin orangnya cukup baik tapi mungkin karena *crowded* banget ya. Kalo orangnya terlalu banyak. Jadi orang bingung untuk melayani atau apa. Kapasitasnya sudah terlalu penuh, terlalu melampaui. Jadi kita tidak mendapatkan pelayanan maksimal dari perusahaan pelayanan jasa ya. Kan kita maunya nyaman, kecuali ada di *lounge-lounge* khusus. Karena terlalu banyak penumpang dan penuh, jadi petugasnya kurang *aware* untuk melayani. Kalo untuk maskapai saya. Ini ngomongin maskapai kayak garuda, lion gitu kan?

P: iya Mbak.

N: kalo untuk maskapai saya lebih suka pelayanan dari garuda. Itu yang paling saya percaya. Kalo sriwijaya juga boleh. Soalnya ada maskapai lain yang bikin saya kesel banget karena pelayanannya amat sangat buruk padahal kapasitasnya besar. Sering *delay* terus. Air putih atau *snack* ga dikasih. Kemarin ke Bali saya nunggu hampir 2 jam. Jadi apa ya itu? Pelayanannya harus diperbaiki kembali.

Nah kembali di AP II ini *concern* saya, terminal 3 itu sayang banget kalo cuma dipakai sama air asia. Kan sedikit kan, sedangkan terminal 3 itu besar, tempatnya juga bagus. Terus kita bandingkan terminal-terminal yang lain itu penuh sekali. Padahal paling baru dan bagus kenapa ga bisa dijadiin contoh gitu.

P: Mbak melihat itu pembagian terminal adil ga sih Mbak?

N: menurut saya sih ga ya. Karena kapasitas yang satu sudah membludak, yang satu lagi ga. Harusnya mereka membuat pembangunan lebih cepat. Pasti dalam pembangunan mereka kan butuh investasi ya. Ga mudah juga mungkin. Itu mungkin yang sedang mereka usahakan juga.

P: kalo program-program itu dananya hanya dari negara aja ga Mbak?

N: dari pinjaman bisa, investasi internal juga bisa. Dari perbankan swasta maupun negara juga bisa. Justru enaknya BUMN kan gitu, ada yang menjamin kan pemerintah.

P: oh gitu

N: oh iya terkait pelayanan buruk dari maskapai yang tadi. Terkadang saya berpikir kalo harga pesawat itu dinaikkan kembali supaya tingkat pelayanan juga tinggi. Biar orang ga semuanya bisa menggunakan pesawat dan numpuk di bandara. Kecuali kalo bandara diperluas ya. Harus mereka inget kalo mereka itu perusahaan jasa lho. Harus diutamakan pelayanan. Sekarang menteri BUMN juga jangan kantor atau gedungnya saja yang bagus, tapi bandaranya jelek. Ga boleh kayak gitu. Perusahaan jasa ga bisa kayak gitu. Utamakan untuk konsumen.

P: iya Mbak. Kan bandara itu kayak pintu masuk bagi orang-orang terlebih orang asing untuk masuk ke suatu negara.

N: iya itu di bandara internasional. Kan jadi masalah kalo *crowded* gitu. Saya lihat orang-orangnya mungkin sudah di treat lebih baik, lebih sopan. Cuma

sesopan-sopannya orang kalo udah *crowded* kan bisa lepas kendali juga. Susah ngelayaninnya.

P: terus fasilitasnya bagaimana Mbak?

N: fasilitas seperti wi fi ga ada kayaknya. Karena wi fi itu kan sudah harus ya sekarang bukanlah sesuatu hal yang harus bayar. Sama kebersihan kayaknya masih kurang baik itu ruangnya maupun toilet ya. Fasilitas-fasilitas lain juga sudah disediakan kayak *tenant-tenant*. Kayak misalnya souvenir, atau majalah, buku ya. Itu sudah cukup baik.

(peneliti menghilangkan bagian percakapan yang kurang relevan)

Bandara itu kalo dibangun sekarang harus bisa untuk menampung 3-5 tahun mendatang. Kalo dibangun untuk tahun besok yaudah penuh lagi penuh lagi.

P: kan pergerakan penumpang itu tiap tahun naik naik terus, jadi kalo ada perencanaan pembangunan harus untuk beberapa tahun ke depan ya Mbak?

N: iya

P: oh iya Mbak. Mbak dari komunikasi kan. Setidaknya tahu peran humas itu apa misalnya komunikator, informator dan lain-lain. Di AP II itu peran sentralnya apa Mbak?

N: informasi dan pencitraan mungkin. Informasi itu penting karena itu sebagai *gate*. Kalo ga ada informasi bagaimana kita bisa tahu.

P: kalo dalam pembinaan hubungan peran sentralnya apa mbak?

N: kalo saya sih sebenarnya harus memperbaiki internal dulu. kalo internalnya bagus dia ga bersusah payah, orang pun bisa melihat. Tapi yang namanya peran humas ya dia harus terus menjalin hubungan yang kontinyu berkelanjutan, jadi ga saat ini aja sudah selesai.

P: Apakah PT Angkasa Pura II telah melakukan pembinaan hubungan yang baik dengan mitra kerja samanya? Bagaimana caranya?

N: Cukup baik. Mereka informatif. Seperti yang saya bilang tadi namanya peran humas ia harus menjalin hubungan yang kontinyu. Orang akan loyal kalo udah lama dan mendapat sesuatu yang memuaskan. Humas juga harus mempertahankan kualitasnya dalam memberikan pelayanan. Kualitas dapat dijaga dari pencapaian informasi yang tepat. Mereka juga harus mencari masukan-masukan.

P: media informasi humas apa Mbak?

N: Mediana biasanya press release yang paling sering dipakai humas-humas BUMN, atau undangan resmi kalo ada acara khusus seperti MoU biasanya ngundang atau kegiatan-kegiatan yang lebih besar. Itu gunanya untuk menjaga hubungan baik yang berkelanjutan agar tidak putus komunikasi.. Selain itu website. Kalo twitter saya ga gitu update karena biasanya saya resmi. Tapi untuk yang lebih formal ya *press release* dan yang dipasang di website. Jadi seorang humas harus *update* lah.

(Lanjutan)

- P: kan Angkasa Pura itu mengurusinya banyak sekali mitra, banyak kepentingan sedangkan pemegang posisi humasnya satu orang dan dibantu beberapa staf dan juga susah *handle* semua pekerjaan sekaligus. Menurut Mbak gimana?
- N: Humas yang ideal tetap dikepalai oleh satu orang tapi tangannya banyak. Misalnya satu BUMN itu punya mitra bisa ratusan . tapi mungkin di AP ini dia memberikan kewenangan kepada unit-unit. Dia bisa jadi keputusan terakhir kali ya. Untuk eksekusi ga perlu dia, bisa dikasih ke unit lain. Karena kalo fokus ke semua penyelesaiannya ga maksimal.
- P: oh iya iya
- N: Saya meyakini bahwa humas punya kemampuan kok untuk peran informatifnya.
- P: kalo peran lainnya seperti mediator dan yang lainnya?
- N: Mediator itu salah satu dari informatif menurut saya. Mereka cukup baik berhubungan dengan mitranya. Biasanya akses informasi mudah walaupun mereka bukan perusahaan terbuka. akses informasi lebih mudah apabila langsung. Mereka digolongkan terbuka dan informatif.
- P: terus dalam memberikan pelayanan Mbak?
- N: angkasa puranya?
- P: iya
- N: bagus, kalo saya butuh dia memfasilitasi. Mereka mengupayakan atau mengusahakan kebutuhan kita, tapi ya tetap kita harus menunggu waktunya.
- P: Menurut pandangan Mbak, apakah PT Angkasa Pura II telah memberikan perlakuan yang adil kepada maskapainya?
- N: Ya kalo adil itu kita bilang di terminal 1 itu terminal 3 itu tadi. Sebaiknya itu ditinjau ulang ya. Saya merasa kurang kalo terkait kapasitas, tapi untuk hubungan mereka pasti adil karena kan mereka menandatangani kontrak atau MoU kan. Sekarang belum ada berita tentang ga adil itu.
- P: Menurut pandangan Mbak, apakah PT. Angkasa Pura II adalah perusahaan selalu menepati janjinya?
- N: Angkasa Pura kayaknya agak molor ya soalnya. Tapi saya mengerti bahwa mereka itu kan butuh dana jadi ga bisa langsung ya. *Step by step*. Tapi yang saya liat mereka punya ide, gagasan atau keinginan untuk merealisasikan.
- P: Menurut pandangan Mbak, Apakah PT. Angkasa Pura II selalu memiliki kemampuan untuk mencapai hasil yang maksimal terkait apa yang telah dicanangkan/direncanakan?
- N: Ehm mungkin semangat optimism itu dimiliki oleh para direksi.
- P: Contohnya?
- N: saya liat yang perluasan bandara dan terminal 3, rencana baru itu. Jadi apa yang sudah mereka bikin dalam master plan, mereka akan jalani, mereka akan eksekusi. Hanya masalah waktunya bisa cepat atau lama.

- P: Mbak, kan tadi Mbak bilang, terkait manajemen eh PT. Angkasa Pura II menampung segala aspirasi dan pendapat dari maskapainya?
- N: Menampung kok mereka. langsung aja. *To the point* sampaikan. Bentuknya bisa konfirmasi, masukan atau komplainnya. Mereka juga kayaknya aware.
- P: mereka suka ngadain program ga Mbak?
- N: kalo dengan kami wartawan sih ada. Tapi saya belum pernah ikut. Palingan press conference, tinjauan menteri, presiden datang ke bandara juga kita ikut.
- P: oh iya Mbak tau strategi-strategi humas ga?
- N: ehm yang saya tahu informasi aja. Dia sebagai jembatan informasi perusahaan ke maskapai ya disini hubungannya. Dan mungkin ada kegiatan-kegiatan sosial untuk pencitraan.
- P: Menurut Mbak, Apakah pengambilan kebijakan atau keputusan mempertimbangkan pendapat maskapai atau mengikutsertakan langsung maskapai?
- N: misalnya?
- P: misal dalam hubungan dengan maskapai ada kebijakan tentang perusahaan atau peningkatan fasilitas
- N: saya pikir semua masukan bisa ditampung, tapi ga semua bisa direalisasikan. Nanti mungkin hasil tampungannya mereka sortir sendiri. Mana yang mungkin kiranya bisa diajukan ke direksi atau yang ga bisa. Tapi kalo untuk menampung semuanya ya dia menampung cuma ya itu tadi ga semuanya.
- P: Mbak melihat ada dominansi angkasa pura ga sih mbak dalam hubungan dengan maskapai itu?
- N: saya pikir mungkin iya ya karena mereka yang mengelola bandara cuma seharusnya mereka *balance* ya semuanya. Ada penyedia dan ada pengguna. Jadi semua harus saling melengkapi. Dalam beberapa kondisi angkasa pura memegang peranan yang lebih besar karena dia pengelola semuanya baik itu terminal, kargo, dan lain-lain.
- P: kalo kita punya kekuatan lebih besar itu kelebihanannya apa ya Mbak?
- N: mungkin pengaruhnya lebih besar aja.
- P: mbak kasih contoh dong yang memperlihatkan PT Angkasa Pura II ingin memelihara *long term relationship*?
- N: perluasan kapasitas. Artinya dia nantinya bisa menampung maskapai yang nanti masuk. Lagi *on going process* kan. Ya mengelola bandara sebaik mungkin juga bisa dibilang komitmen untuk menjaga hubungan dengan mitranya khususnya disini maskapai. Bagaimana supaya si maskapai ini nyaman?penumpangnya nyaman. Saya rasa itu termasuk upaya mereka menjaga hubungan baik dengan maskapai maupun dengan konsumen.
- P: bagaimana Mbak menilai kepuasan yang terjadi terkait hubungan yang terjadi di antara kedua belah pihak, baik pihak PT Angkasa Pura II maupun maskapainya?

(Lanjutan)

- N: tadi kayaknya udah disinggung sedikit. Tentang Angkasa Pura II cukup berkenan. Cukup okelah. Baik dari corporate secretasi, humas ataupun direksi. Pelayanannya sopan dan mereka kalo kita datang ke sana ke resepsionis dulu. Mereka tertib ya. Kalo untuk maskapai terkait dengan hal yang tadi saya ga bisa mengeneralisasikan karena ga semua pelayanannya bagus.
- P: Terus Mbak melihat apakah masing-masing pihak mendapat *mutual benefit* dan apa bentuknya?
- N: eh dari maskapai ngasih pemasukan ke AP, sedangkan AP ngasih pelayanan ke maskapai. Dan benefit itu ga selalu uang ya. Pelayanan dan jasa merupakan *benefit* bagi saya. Terutama ini perusahaan jasa dan pelayanan maksimal otomatis juga jadi benefit tersendiri. Jasa dan pelayanan kan menghasilkan kepuasan kan. Dan kepuasan itu ga bisa dibeli. Ujungnya bisa jadi loyal.
- P: Apakah dari hubungan yang telah terjalin selalu berujung pada pencapaian keuntungan masing-masing?
- N: ehm itu saling memaksimalkan peran aja deh diantara keduanya. Mereka menyadari tugas dan kewajiban masing-masing. Maksimalkan peran masing-masing aja dulu. Kalo masing-masing puas kan mereka bisa berjalan beriringan.
- P: Apakah hubungan yang terjadi adalah hubungan timbal balik atau tanpa ada harapan imbalan diakhirnya?
- N: kayaknya masih timbal balik ya. Angkasa Pura berharap mendapatkan banyak dari maskapai tapi maskapai juga minta pemaksimalan fasilitas gitu kan?
- P: he eh
- N: ya pastinya gitu kan. Ibaratnya gini eh gw udah ngasih banyak penumpang dan nambah pesawat ke lo, tapi bagusin dong bandaranya. Kan gitu kan. Ibaratnya.
- P: mbak ini masalah keterbukaan, tadi kan sudah disinggung dikit. Bagaimana sih penilaian mbak terhadap keterbukaan dari humas PT Angkasa Pura II?
- N: ya itu tadi. Ngasih informasinya lewat website, *press release*. Cepat dan tergantung kalo ada berita ya. Mbak sambil minum ayo. Saya lagi flu nih, dari semalam belum istirahat sama sekali.
- P: eh iya Mbak. Terima kasih. Terus program-programnya?
- N: saya ga gitu tahu. Hanya paling nyata perluasan kapasitas sama bandara baru yang di Medan itu.
- P: mbak misalnya maskapai itu sering ada kecelakaan di bandara. Angkasa Pura itu membantu maskapainya?
- N: kecelakaan maksudnya?
- P: misalnya *landingnya* bermasalah.

- N: oh saya belum pernah liputan issu itu. Habis selama ini yang diangkat media ya maskapainya. Ga pernah diangkat peran pengelola bandara. Tapi seharusnya pihak pengelola apa namanya itu kan masih di wilayah mereka. Misalnya ada kerusakan atau masalah infrastruktur, mereka harus terlibat.
- P: berarti itu ada di area lingkungannya..
- N: oh iya. Kalo di luar ya tanggung jawab maskapai. Misalnya jatuh di hutan, gunung.
- P: mbak ada ga sih berita tentang maskapai yang protes atas pelayanan Angkasa Pura?
- N: sampai saat ini belum pernah muncul di media. Tapi kalo yang ga kita ketahui mungkin ada tapi mereka menyampaikan langsung ke pihak Angkasa Pura kayaknya. Yang saya cermati malah banyak penumpang yang protes ke maskapainya hehehe
- P: iya hahaha terus pihak humas PT Angkasa Pura II itu punya kemauan untuk membantu mitranya terkait masalah pelayanan selain bandara itu?
- N: ehm mungkin mereka punya kemauan misalnya di program CSR, di komunitas dekat bandara. Tapi ini kurang berhubungan sama pertanyaannya kayaknya.
- P: sedikit berkaitan tapi ga langsung kayaknya mbak.
(peneliti menghilangkan bagian ini karean tidak relevan)
- P: Menurut Mbak, bagaimana kompetensi Humas PT Angkasa Pura II dalam membina hubungan?
- N: cukup bagus. Ya itu karena komunikasi mudah, cukup terbuka, informatif dan komunikatif.
- P: terus kan Angkasa Pura II itu mengelola 12 bandara. Posisi humas cuma ada di pusat, sedangkan di tiap cabang ada perwakilanlah. Kalo perwakilannya itu bagaimana?
- N: saya belum berkaitan langsung jadi belum bisa menilai mereka yang di daerah ini. Kalo mereka ingin menuju *World Class Airport* seharusnya mereka-mereka ini sudah harus baik.
- P: birokrasi menghalangi kinerja mereka ga sih Mbak?
- N: termasuk dan juga waktu. Karena waktunya terhambat jadi kinerjanya juga lama.
- P: apa hambatannya terkait pembinaan hubungan yang dilakukan oleh Humas PT Angkasa Pura II?
- N: saya kira ga ada sesuatu yang menemui hambatan kalo komunikasi itu lancar. Jadi faktor komunikasi itu sangat utama. Dalam masalah apapun bisa selesai asal komunikasinya lancar. Komunikasi yang efektif.
- P: Apa harapan dan saran Mbak terkait pembinaan hubungan yang dilakukan oleh Humas PT Angkasa Pura II?

(Lanjutan)

N: humas mungkin lebih informatif, lebih kreatif dalam menciptakan strategi komunikasi yang lebih menarik dan membekas.

P: oh mbak saya mau tanya posisi kementerian perhubungan ama BUMN itu apa?

N: regulator ya. Kementerian BUMN sebagai pemegang saham penuh, sedangkan kementerian perhubungan sebagai regulator. Karena dia kan transportasi.

P: penilaian Mbak secara keseluruhan kepada Angkasa Pura II?

N: pelayanan harus diperbaiki. Mereka harus sadar betul kalo mereka itu perusahaan jasa. Jadi yang utama perbaiki pelayanan. Oh iya saya kasih kamu tulisan saya tentang angkasa pura ya.

P: oh iya terima kasih Mbak.

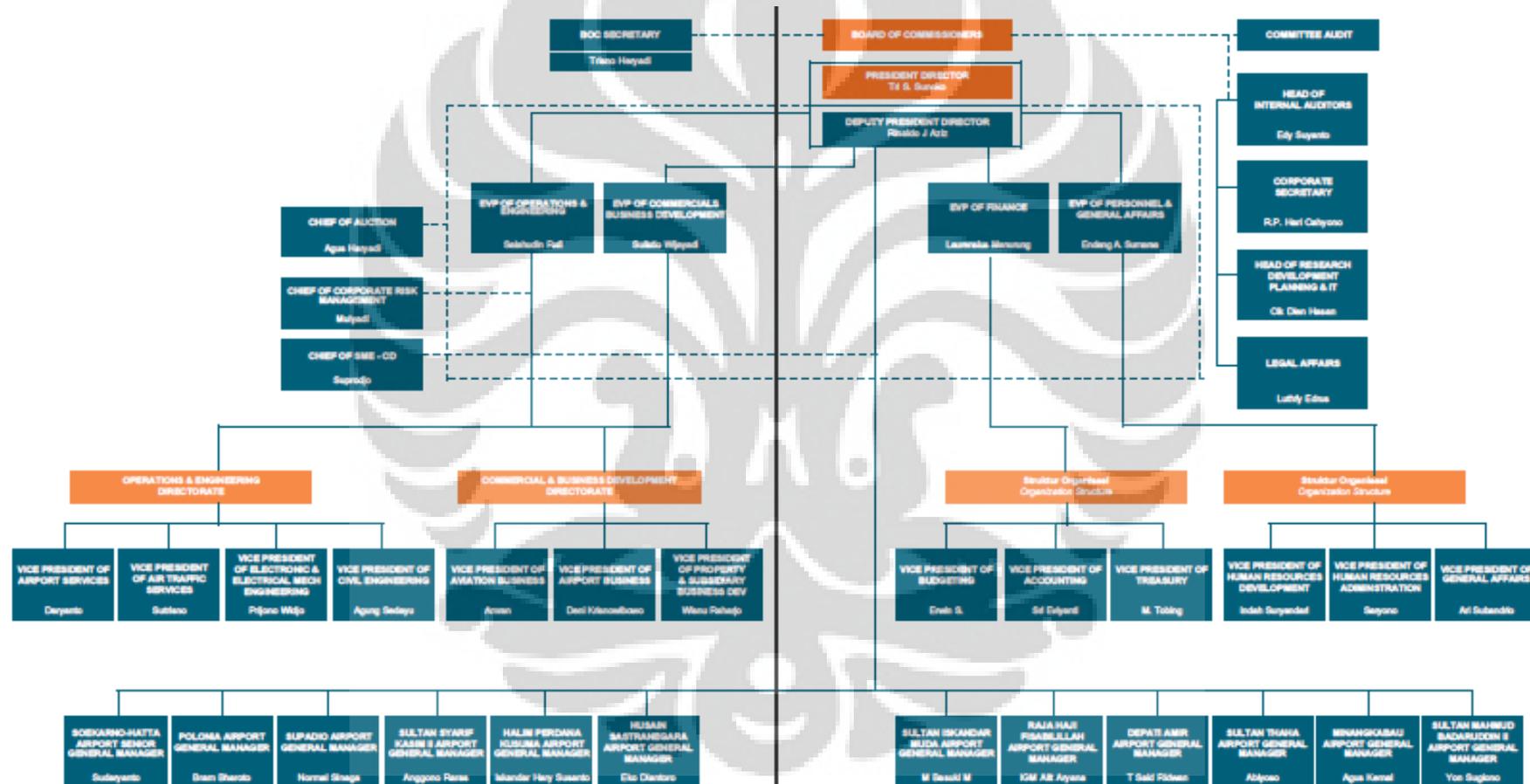
N: sebentar ya.

P: oh iya makasih banyak ya Mbak.

N: oke



Struktur Organisasi PT Angkasa Pura II



DAFTAR MASKAPAI PENERBANGAN BERPENUMPANG

AOC 121

AOC (*Air Operator Certificate*) 121 adalah sertifikat yang diberikan kepada maskapai maskapai yang mengoperasikan pesawat berkapasitas di atas 30 tempat duduk. Daftar maskapai penerbangan pemegang AOC 121:

- Kalstar Aviation
- Garuda Indonesia
- Merpati Nusantara Airlines
- Lion Air
- Indonesia AirAsia
- Kartika Airlines
- Batavia Air
- Riau Airlines
- Wings Air
- Trigana Air Service
- Travel Express
- Sriwijaya Air
- Republic Express Airlines
- Cardig Air
- Manunggal Air Service
- Indonesia Air Transport
- Megantara Air
- Pelita Air Service
- Tri-MG Intra Asia Airlines

AOC 135

AOC (*Air Operator Certificate*) 135 adalah sertifikat yang diberikan kepada maskapai maskapai yang mengoperasikan pesawat berkapasitas di bawah 30 tempat duduk. Daftar maskapai penerbangan pemegang AOC 135 di Indonesia:

- Airfast Indonesia
- Asco Nusa Air
- Asi Pudjiastuti
- Aviastar Mandiri
- Dabi Air Nusantara
- Deraya Air Taxi
- Derazone Air Service
- Dirgantara Air Service
- Eastindo
- Ekspres Transportasi Antarbenua
- Gatari Air Service
- Intan Angkasa Air Service
- Kura-kura Aviation
- Mimika Air
- National Utility Helicopter
- Nusantara Buana Air
- Nyaman Air
- Pelita Air Service
- Penerbangan Angkasa Semesta
- Pura Wisata Baruna
- Sabang Merauke Raya Air Charter
- Sayap Garuda Indah
- Transwisata Prima Aviation
- Sky Aviation
- Travira Air
- Balai Kalibrasi
- Sampoerna Air Nusantara

LAMPIRAN 9
Matriks

| Karakteristik | Dimensi | Sub Dimensi | Informan 1 | Informan 2 | Informan 3 | Informan 4 | Informan 5 |
|---|--|--------------------|---|--|--|---|---|
| Peran <i>Public Relations</i> PT Angkasa Pura II dalam OPR | Peran <i>PR</i> di dalam Perusahaan | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ penyampai informasi ▪ <i>manage</i> publik | <ul style="list-style-type: none"> ▪ penjaga citra perusahaan melalui publikasi media | <ul style="list-style-type: none"> ▪ pihak yang menjalin hubungan melalui peran sebagai informator | <ul style="list-style-type: none"> ▪ penjaga citra perusahaan melalui publikasi media | <ul style="list-style-type: none"> ▪ informator dan komunikator yang baik |
| | Peran <i>PR</i> dalam Pembinaan Hubungan | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ peran mediator hubungan perusahaan dengan publik | <ul style="list-style-type: none"> ▪ peran sebagai komunikator | <ul style="list-style-type: none"> ▪ peran sebagai komunikator | <ul style="list-style-type: none"> ▪ peran sebagai komunikator | <ul style="list-style-type: none"> ▪ peran sebagai komunikator/informator |
| | Bentuk Pelayanan yang Diberikan | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ pelayanan kebandarudaraan berbasis profit. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ hubungan antara penjual dan pembeli. AP II menjual jasa, dan pihak maskapainya membeli jasa tersebut | <ul style="list-style-type: none"> ▪ menggunakan dan membayar jasa infrastruktur yang disediakan PT Angkasa Pura II | <ul style="list-style-type: none"> ▪ penyewaan fasilitas bandar udara dan jasa penerbangan penumpang | <ul style="list-style-type: none"> ▪ hubungan timbal balik jasa, yaitu menyediakan fasilitas bandar udara dan membeli jasa penggunaan fasilitas tersebut |

| | | | | | | | |
|---|--|--|---|--|---|--|---|
| | Penilaian Peran <i>PR</i> | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ masih kurang dekat dengan pihak maskapai | <ul style="list-style-type: none"> ▪ peran sebagai komunikator/informator telah dilakukan dengan cukup baik | <ul style="list-style-type: none"> ▪ peran informator yang ditonjolkan | <ul style="list-style-type: none"> ▪ pemberi informasi yang baik | <ul style="list-style-type: none"> ▪ humas memberikan informasi dengan cukup baik |
| Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan <i>OPR</i> | Pengetahuan Mengenai Makna Kualitas Hubungan | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ hubungan yang baik dan membantu prospek perusahaan di masa yang akan datang | <ul style="list-style-type: none"> ▪ hubungan yang <i>mandatory</i> (suatu bentuk keharusan) | <ul style="list-style-type: none"> ▪ hubungan yang saling memberikan keuntungan dan pemenuhan kebutuhan masing-masing. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ hubungan yang saling menguntungkan | - |
| | Seberapa Penting Peran Masing-Masing Pihak | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ hubungan masing-masing pihak sangat penting, AP II tidak bisa bekerja sendiri | <ul style="list-style-type: none"> ▪ bersifat <i>mandatory</i>, jasa bandara yang diberikan AP II bisa dinikmati maskapai | <ul style="list-style-type: none"> ▪ hubungan prioritas karena peran masing-masing pihak sangat penting. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ hubungan ini mutlak harus terjadi ▪ tiap pihak memiliki peran masing-masing dalam melayani jasa | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kedua pihak sangat penting karena penyelenggaraan bandara memerlukan kedua pihak ini. |
| | Pengaruh Waktu Penjalinan Hubungan | | <ul style="list-style-type: none"> ▪ waktu tidak berpengaruh | <ul style="list-style-type: none"> ▪ waktu tidak berpengaruh | <ul style="list-style-type: none"> ▪ waktu memiliki sedikit pengaruh karena memungkinkan hubungan | <ul style="list-style-type: none"> ▪ waktu tidak berpengaruh | - |

| | | | | | | | |
|--|----------|-------------------|--|---|---|--|--|
| | | | | | menjadi lebih dekat | | |
| Cara Pembinaan Hubungan dalam OPR | Simetris | <i>Access</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ pihak AP II berusaha memberikan kemudahan akses melalui berbagai media | <ul style="list-style-type: none"> ▪ humas AP II dinilai telah memberikan akses informasi yang mudah. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ akses mudah, media yang lebih sesuai adalah surat ▪ penggunaan media lain kurang efektif | <ul style="list-style-type: none"> ▪ akses mudah, penggunaan telepon paling efektif | <ul style="list-style-type: none"> ▪ humas AP II dinilai mudah mengeluarkan informasi apabila berhubungan langsung maka akan semakin cepat pula informasi yang didapatkan |
| | | <i>Positivity</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ humas AP II berusaha memberikan pelayanan yang baik | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pelayanan humas dikategorikan baik, ramah dan menanggapi saran, keluhan dari maskapai | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Humas AP II dinilai cepat tanggap dalam menanggapi keluhan maskapai kami | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Humas memberikan pelayanan yang baik | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Selama berhubungan dengan AP II, mereka ramah dan langsung memberikan informasi |
| | | <i>Openness</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ keterbukaan adalah aspek penting, namun masih ada keterbatasan | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Akses yang mudah menunjukkan keterbukaan | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Keterbukaan yang dinilai disini berarti terbuka dalam memberikan informasi | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cukup terbuka | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cukup terbuka, terutama bila langsung berhubungan dengan |

| | | | | | | | |
|--|--------------------------------|--|---|---|---|--|----------|
| | | | dalam pilihan informasi mana yang ingin diberikan. | | | | humasnya |
| | <i>Assurance of Legitimacy</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ tidak ada dominan dan non dominan, hubungan berprinsip <i>win-win relationship</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ tidak ada perbedaan maskapai ▪ peran AP II dinilai dominan karena ia bertindak sebagai penjual jasa. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ tidak ada perbedaan maskapai | <ul style="list-style-type: none"> ▪ tidak ada perbedaan maskapai | <ul style="list-style-type: none"> ▪ peran AP II kuat dalam memberikan pengaruh ▪ tidak ada perbedaan maskapai | |
| | <i>Networking</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ mengadakan forum rutin dan non rutin | <ul style="list-style-type: none"> ▪ forum yang dihadiri hanya rapat koordinasi menjelang sesi padat penumpang | <ul style="list-style-type: none"> ▪ forum dihadiri apabila ada undangan tertulis yang disampaikan humas AP II | <ul style="list-style-type: none"> ▪ acara yang dihadiri hanya rapat, tidak pernah mengetahui ada acara lain yang digunakan untuk menjalin hubungan. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ kalau berhubungan dengan media, yaitu press conference, namun acaranya masih jarang. | |
| | <i>Sharing Task</i> | <ul style="list-style-type: none"> ▪ bertindak sebagai jembatan | <ul style="list-style-type: none"> ▪ AP II memberikan bantuan | <ul style="list-style-type: none"> ▪ bantuan diberikan pada hal-hal terkait | <ul style="list-style-type: none"> ▪ biasa mengandalkan kemampuan | | |

| | | | | | | | |
|-----------|---------------------|---|---|---|---|---|---|
| | | | penghubung maskapai dan perusahaan | terhadap isu/krisis yang menimpa maskapai apabila terkait bandara | infrastruktur, sedangkan yang lainnya tidak ikut campur | maskapai sendiri | |
| Asimetris | <i>Distributive</i> | <ul style="list-style-type: none"> penerapan ini tidak dilakukan karena semua hubungan yang terjadi antara AP II dan maskapai adalah <i>win-win relationship</i> | <ul style="list-style-type: none"> penerapan ini tidak dilakukan karena semua hubungan yang terjadi antara AP II dan maskapai adalah <i>win-win relationship</i> | <ul style="list-style-type: none"> penerapan ini tidak dilakukan karena semua hubungan yang terjadi antara AP II dan maskapai adalah <i>win-win relationship</i> | <ul style="list-style-type: none"> penerapan ini tidak dilakukan karena semua hubungan yang terjadi antara AP II dan maskapai adalah <i>win-win relationship</i> | <ul style="list-style-type: none"> penerapan ini tidak dilakukan karena semua hubungan yang terjadi antara AP II dan maskapai adalah <i>win-win relationship</i> | <ul style="list-style-type: none"> penerapan ini tidak dilakukan karena semua hubungan yang terjadi antara AP II dan maskapai adalah <i>win-win relationship</i> |
| | <i>Dual Concern</i> | <ul style="list-style-type: none"> hubungan harus dilakukan karena bidang kerja yang luas dan membutuhkan | <ul style="list-style-type: none"> hubungan yang terjadi untuk mencari keuntungan dan pembinaanny | <ul style="list-style-type: none"> bentuk hubungan yang terjadi untuk mendapatkan untung masing-masing | <ul style="list-style-type: none"> bentuk hubungan yang terjadi untuk mendapatkan untung masing- | <ul style="list-style-type: none"> kedua pihak ini berhubungan karena sama-sama mencari keuntungan, | |

| | | | | | | | |
|--------------------------------|---|----------------------|--|---|---|---|--|
| | | | mitra kerja sama khususnya maskapai | a lebih dikhususkan pada rapat koordinasi. | | masing | |
| | Evaluasi terhadap cara pembinaan hubungan yang digunakan PR | | <ul style="list-style-type: none"> PR berusaha memfasilitasi dengan melakukan pertemuan | <ul style="list-style-type: none"> cara pembinaan hubungan yang dirasakan hanya melalui rapat koordinasi | <ul style="list-style-type: none"> tidak ada program lain selain pertemuan | <ul style="list-style-type: none"> informasi mengenai program lainnya kurang | <ul style="list-style-type: none"> tidak bisa menilai lebih jauh selain pemberi informasi yang baik |
| Outcome Pelaksanaan OPR | <i>Trust</i> | <i>Integrity</i> | <ul style="list-style-type: none"> AP II memberikan perlakuan yang adil | <ul style="list-style-type: none"> AP II dinilai menerapkan <i>equal treatment</i> | <ul style="list-style-type: none"> AP II dinilai menerapkan <i>equal treatment</i> | <ul style="list-style-type: none"> AP II dinilai menerapkan <i>equal treatment</i> | <ul style="list-style-type: none"> Sebagai perusahaan penyedia jasa dan bekerja sama dengan banyak pihak seharusnya prinsip keadilan bagi setiap pihak harus diterapkan |
| | | <i>Dependability</i> | <ul style="list-style-type: none"> tidak suka membuat janji, tetapi lebih menunjukkan | <ul style="list-style-type: none"> jarang berjanji tapi keluhan lebih baik | <ul style="list-style-type: none"> AP II dinilai cepat tanggap dalam penyelesaian | <ul style="list-style-type: none"> AP dinilai selalu melaksanakan kewajibannya | <ul style="list-style-type: none"> Bentuk janji dapat diperlihatkan dari kinerja |

| | | | | | | | |
|--|--------------------------|--|--|--|--|---|--|
| | | | aksi konkret | disampaikan langsung | masalah | | selama ini |
| | <i>Competence</i> | | <ul style="list-style-type: none"> berusaha melakukan program kerja sesuai kemampuan | <ul style="list-style-type: none"> humas maupun pihak AP II dinilai memiliki kemampuan untuk merealisasikan apa yang direncanakan | <ul style="list-style-type: none"> manajemen, kinerja, aksi dari publik internal dinilai cukup baik | <ul style="list-style-type: none"> Reputasi selama ini dikategorikan bagus, sehingga penilaian kompetensi juga bagus | <ul style="list-style-type: none"> Kompetensi AP II dinilai cukup mumpuni untuk mewujudkan rencana kerjanya |
| | <i>Control Mutuality</i> | | <ul style="list-style-type: none"> Tak ada dominan-nondominan | <ul style="list-style-type: none"> AP II dominan tapi ada <i>equal treatment</i> | <ul style="list-style-type: none"> AP II dominan dan monopoli | <ul style="list-style-type: none"> Dominan dalam arti mengatur jalannya koordinasi | <ul style="list-style-type: none"> Dominan dalam hal pengaruh lebih kuat |
| | <i>Commitment</i> | | <ul style="list-style-type: none"> bukti adalah bentuk komitmen bentuk komitmen adalah membuat dan mewujudkan rencana jangka panjang | <ul style="list-style-type: none"> tetap menjalankan koordinasi | <ul style="list-style-type: none"> tetap menjalin hubungan baik. | <ul style="list-style-type: none"> pelayanan jasa maksimal adalah komitmen | <ul style="list-style-type: none"> bentuk komitmen adalah menjaga hubungan jangka panjang |
| | <i>Satisfaction</i> | | <ul style="list-style-type: none"> belum puas | <ul style="list-style-type: none"> cukup puas | <ul style="list-style-type: none"> titik puas | <ul style="list-style-type: none"> cukup Puas | <ul style="list-style-type: none"> cukup |

| | | | | | | | |
|---------------------|-----------------|---|--|---|---|---|--|
| | | | | | terletak di tengah-tengah | | |
| Bentuk Hubungan | <i>Exchange</i> | <ul style="list-style-type: none"> ada imbalan di akhir ada tujuan akhir di setiap hubungan | <ul style="list-style-type: none"> kami menginginkan pelayanan yang maksimal | <ul style="list-style-type: none"> kami ingin mendapatkan keuntungan lebih | <ul style="list-style-type: none"> hubungan tidak akan dilandasi dengan dampak yang diinginkan | <ul style="list-style-type: none"> Hub. Kedua pihak cenderung timbal balik | |
| | <i>Communal</i> | - | <ul style="list-style-type: none"> tidak ada hubungan yang dikategorikan sukarela | - | - | <ul style="list-style-type: none"> ini bentuk hubungan yang baik tapi belum dipraktekkan | |
| | Mutual Benefit | <ul style="list-style-type: none"> profit Materiil dan Immateriil | <ul style="list-style-type: none"> profit dan kepuasan pelanggan | <ul style="list-style-type: none"> profit | <ul style="list-style-type: none"> profit | <ul style="list-style-type: none"> pelayanan yang maksimal, dan profit | |
| Hambatan OPR | | <ul style="list-style-type: none"> ruang lingkup PR yang luas | <ul style="list-style-type: none"> birokrasi yang berkepanjangan | <ul style="list-style-type: none"> tidak ada hambatan yang berarti | <ul style="list-style-type: none"> sarana untuk membina hubungan masih kurang hanya dalam bentuk rapat | <ul style="list-style-type: none"> kehilangan fokus pada fungsi awal | |