

# Pengaruh Kepemimpinan Manajer Public Relations terhadap Kualitas Manajemen Public Relations dan Korelasinya dengan Efektivitas Sistem Komunikasi Perusahaan

Neni Yulianita

---

## ABSTRACT

*The focus of this research was to study the personal skills and leadership functions of the public relations manager which is assumed will bear its influence on the quality of public relations management in order to enhance the effectiveness of the communication system of his organization. The approach used in this research was systems approach in the social- science context which is interlaced with interdiscipliner approach from the psychology, communication, sociology, and management perspective. As for the method used was "the Explanatory Survey Method". The research object was conducted in 19 BUMN in DKI Jakarta and West Java. To collect the data, the researcher used questionnaires, in depth interview, observation, and library study. The questionnaires were distributed to 85 respondents among Public Relations Officers (PRO) and 96 respondents among corporate managers. To fulfill the research data, the researcher took in depth interview to 19 public relations manager from selected BUMN. The conclusion from the result of hypothesis using Path Analysis-Statistical Test and Product-Moment Correlation Coefficient 'r' of ident that either the main hypothesis or subhypotheses proposed were accepted. The leadership (viewed from the aspect of personal skills and leadership function) of Public Relations Manager among BUMN significantly influenced the quality of Public Relations Management and the quality of PR Manajement had significantly correlation with the effectiveness of a corporate communication system.*

---

## 1. Pendahuluan

### 1.1 Latar Belakang

Badan Usaha Milik Negara disingkat BUMN, merupakan sektor kunci dalam perkembangan perekonomian negara mempunyai potensi dalam pengembangan sumber daya manajerial, keterampilan, dan potensi alih teknologi. Sesuai potensinya, BUMN dituntut berperan aktif sebagai perusahaan yang menghasilkan laba sebesar-

besarnya seperti perusahaan swasta, maupun sebagai bagian aparatur negara yang dibebani berbagai penugasan pemerintah. Tuntutan yang makin besar di masa mendatang mengandung konsekuensi terhadap upaya BUMN untuk dapat meningkatkan pengelolaannya secara efektif dan efisien, serta memperbaiki kinerjanya dalam rangka mewujudkan harapan bangsa untuk menciptakan reformasi di bidang perekonomian negara. Seperti tertuang dalam GBHN salah satu arah kebijakannya adalah:

---

Menata Badan Usaha Milik Negara secara efisien, transparan, dan profesional terutama yang usahanya berkaitan dengan kepentingan umum yang bergerak dalam penyediaan fasilitas publik, industri pertahanan dan keamanan, pengelolaan aset strategis, dan kegiatan usaha lainnya yang tidak dilakukan oleh swasta dan koperasi.--<sup>1</sup>

Penetapan arah kebijakan di atas beralasan, jika dilihat dari apa yang dicapai BUMN selama ini memang telah berhasil mencapai sasaran yang ditetapkan dan menghasilkan keuntungan. Namun, sebagian besar lainnya masih belum mampu mendatangkan keuntungan. Meskipun BUMN telah mencapai sasaran awal yang ditetapkan, ternyata BUMN mempunyai kinerja masih di bawah standar. Sebagian BUMN memang mendapatkan laba, tetapi diperoleh dengan biaya sangat besar dan berlebihan. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa:

- Tahun 1993, 300 konglomerat swasta telah melahirkan 7377 perusahaan, sedangkan BUMN 707 anak perusahaan. Pada tahun ini total aset BUMN Rp.231,2 trilyun dan omsetnya Rp.68,4 trilyun, dalam waktu yang sama aset 200 konglomerasi swasta Rp.69,4 trilyun dan omsetnya 128,7 trilyun. Data ini memperlihatkan betapa rendahnya produktivitas aset BUMN (Ibrahim, 1997: 180).
- Tahun 1998, 137 BUMN hanya menghasilkan keuntungan sebesar Rp. 11,8 trilyun dan Rp.462,- trilyun modal yang ditanam. Keuntungan sebesar 2,6% ini sangat kecil jika dibandingkan dengan biaya atas modal. Pada umumnya perusahaan-perusahaan tersebut mempunyai kinerja yang relatif lebih rendah dibandingkan dengan kinerja dan perusahaan sejenis di Asia.<sup>2</sup>
- Laba rata-rata tahun 1996-1998 dan modal yang ditanam adalah 3,0% kira-kira seperempat atau seperlima dan perusahaan swasta sejenis. Sebagai hasilnya, banyak perusahaan yang tidak dapat membayar hutangnya atau menghasilkan laba yang cukup untuk membiayai perluasan usahanya.<sup>3</sup>

Kenyataan di atas memberikan konsekuensi pada kinerja BUMN jika dilihat melalui tingkatan

kesehatan BUMN di Indonesia. Untuk jelasnya persentasi tingkat kesehatan BUMN sesuai kinerja tahun 1998 adalah sebagai berikut:

Dari 137 BUMN Indonesia, 14 BUMN (10,22%) dinyatakan Sangat Sehat, 81 BUMN (59,12%) dinyatakan sehat, 22 BUMN (6,06%) dinyatakan Kurang Sehat dan 20 BUMN (14,60%) dinyatakan Tidak Sehat.<sup>4</sup>

Hasil kinerja BUMN sebagian besar tampak dinyatakan sehat bahkan sangat sehat. Namun, keuntungan yang diperoleh adalah dengan modal sangat besar dan berlebihan. Jika ditelusuri, dan 137 BUMN di Indonesia ternyata:

Sebagian besar (72 BUMN / 52,55%), bertumpu di DKI Jakarta, berikutnya (13 BUMN / 9,49%) di Jawa Barat, selebihnya yakni sebanyak 37,96% tersebar pada berbagai propinsi di seluruh Indonesia.<sup>5</sup>

Di sisi lain, dengan banyaknya BUMN bertumpu di DKI Jakarta dan di Jawa Barat, ternyata kinerjanya tidak menjamin lebih baik dibandingkan dengan BUMN yang berada diluar DKI Jakarta dan Propinsi Jawa Barat. Berikut dapat dilihat kinerja BUMN di DKI Jakarta, Propinsi Jawa Barat, dan di berbagai propinsi lainnya di Indonesia:

- Untuk DKI Jakarta, dan 72 BUMN, dapat dirinci bahwa yang dinyatakan “sangat sehat dan sehat” sebanyak 46 BUMN (63,89%), sedangkan yang dinyatakan “kurang sehat dan tidak sehat” sebanyak 26 BUMN (36,11%).
- Untuk propinsi Jawa Barat, dari 13 BUMN, tidak ada satupun yang dinyatakan “sangat sehat”. Sebanyak 9 BUMN (69,23%) dinyatakan “sehat” sedangkan yang dinyatakan pada klasifikasi “kurang sehat dan tidak sehat” sebanyak 4 BUMN (30,77%).
- Untuk BUMN di DKI Jakarta dan Jawa Barat dapat diperinci bahwa, dan 52 BUMN, yang dinyatakan pada klasifikasi “sangat sehat dan sehat” sebanyak 40 BUMN (76,92%), sedangkan yang dinyatakan pada klasifikasi “kurang sehat dan tidak sehat” sebanyak 12 BUMN (23,8%).<sup>6</sup>

Tampak kinerja BUMN yang berada di DKI Jakarta, Propinsi Jawa Barat, dan di luar DKI Jakarta

---

dan Propinsi Jawa Barat, lebih rendah dibanding dengan BUMN yang berada di luar DKI Jakarta dan Propinsi Jawa Barat.

Kenyataan di atas menuntut para pimpinan BUMN terutama di DKI Jakarta dan Propinsi Jawa Barat untuk memahami semangat, arah, dan aspirasi rakyat, dan berupaya menyiapkan para manajer agar dapat memimpin BUMN secara profesional sesuai tuntutan pasar yang sangat kompetitif. BUMN harus dikelola secara transparan dan profesionalisme tinggi, agar kekayaan negara yang dikelola memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi kesejahteraan masyarakat Indonesia.

Untuk membenahi kinerjanya, BUMN harus berupaya mempertahankan keberhasilan secara komersial, dengan memberikan kepuasan penuh kepada para pelanggan. BUMN harus mampu bersaing, baik di tingkat nasional maupun internasional. ini merupakan cara terbaik dalam menjamin agar berbagai publik yang berhubungan dengan pihak BUMN apakah itu para konsumen, pelanggan, investor, karyawan, juga publik lainnya terlayani secara maksimal.

Bagaimanapun bentuknya, di samping kemajuan teknologi, ternyata pelaku-pelaku manajemen sebagai sumber daya manusia merupakan kunci keberhasilan dan eksistensi suatu organisasi. Salah satu subsistem mana yang tidak dapat diabaikan begitu saja adalah adanya fungsi manajemen Public Relations ('PR') di lingkungan BUMN.

Sebagai salah satu subsistem dan suatu sistem manajemen yang terdapat dalam tubuh organisasi, manajemen 'PR' di lingkungan BUMN sedikit atau banyak mempunyai pengaruh bagi keberhasilan sistem komunikasi perusahaan, yang selanjutnya dapat berimplikasi kepada profit perusahaan. Oleh karena itu, profesionalisme 'PR' di bidang sistem komunikasi perlu diperhitungkan. Namun, untuk mewujudkan harapan guna mencapai keberhasilan dilihat dan eksistensi 'PR' tidaklah mudah, dalam realisasinya sangat tergantung dan sumberdaya manusia yang bergerak di bidang profesi 'PR' tersebut, juga pemahaman dan penerimaan lingkungan organisasi terhadap eksistensi 'PR'.

Selanjutnya, untuk melihat bagaimana kiprah praktisi 'PR' di Indonesia termasuk di dalamnya adalah dan kalangan BUMN, telah dilakukan berbagai penelitian. Hasil penelitian memperlihatkan adanya kelemahan aspek personalitas para praktisi 'PR', seperti dinyatakan Kartikasari dalam hasil penelitiannya terhadap praktisi 'PR' dalam menyelesaikan konflik internal bahwa:

Peranan 'PR' dalam mengatasi konflik publik internal belum berfungsi sebagaimana mestinya. Konflik-konflik internal pada perusahaan lebih banyak diselesaikan oleh pimpinan perusahaan daripada 'PR' (Kartikasari, 1996: 115).

Selanjutnya, peran strategis 'PR' di Indonesia telah pula dikaji lebih mendalam pada tahun 1997 dengan responden para praktisi 'PR' di DKI Jakarta. Penelitian dilakukan untuk mengetahui sejauhmana lembaga menerapkan model craft public relations dan profesional public relations, hasilnya adalah:

Berdasarkan riset yang dilakukan terhadap 292 praktisi 'PR' diperoleh data bahwa: Keluhan para praktisi 'PR' pada umumnya berkisar pada kurangnya pemahaman manajemen senior akan peranan 'PR' (32%) yang disebabkan telah terjadi kesalahan persepsi terhadap profesi ini (3 8%) (Ananto, 1999a: 3).

Fenomena tersebut merupakan pil pahit yang harus ditelan para praktisi 'PR' dalam menjalankan fungsinya. Untuk mengatasi permasalahan ini, para praktisi PR dituntut untuk mampu dan dapat meyakinkan lingkungannya melalui peningkatan kualitas manajemennya dan dapat mengaplikasikan aktivitas 'PR' secara proporsional sesuai dengan fungsi dan peranannya, sehingga dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan.

Dalam melihat kualitas manajemen 'PR', Suratnoaji telah melakukan penelitian untuk mengetahui bagaimana keahlian komunikasi dan manajerial para praktisi 'PR' dengan membedakannya dan latar belakang pendidikan komunikasi dan non komunikasi. Selain itu diteliti pula tentang sistem kepemimpinan organisasi dan profesionalisme 'PR', hasilnya menyatakan bahwa:

- Responden berlatar belakang pendidikan komunikasi mempunyai keahlian komunikasi tinggi (52,63% untuk anggota Perhumas dan 75% untuk anggota Bakohumas). Responden berlatar belakang pendidikan non ilmu komunikasi mempunyai keahlian komunikasi tergolong sedang (58,82% untuk anggota Perhumas dan 60% untuk anggota Bakohumas) (Suratnoaji, 1998: 96).
- Responden berlatar belakang pendidikan komunikasi mempunyai keahlian manajerial dalam kategori tinggi (47,37% untuk anggota Perhumas dan 75% untuk anggota Bakohumas). Responden berlatar belakang pendidikan non komunikasi mempunyai keahlian manajerial 'PR' dalam kategori sedang (67,65% untuk Perhumas dan 60% untuk Bakohumas) (Suratnoaji, 1998: 103-104).
- Sebagian besar organisasi 'PR' mempunyai sistem kepemimpinan dalam kategori sedang sebesar 50,75%, dalam kategori tinggi sebesar 32,83% dan kategori rendah sebesar 16,42% (Suratnoaji, 1998: 107).
- Sebagian besar responden mempunyai tingkat profesionalisme 'PR' dalam kategori sedang sebesar 47,76%. Kemudian dalam kategori rendah sebesar 29,85% dan yang tergolong tinggi sebesar 22,39% (Suratnoaji, 1998: 111).

Beberapa hasil penelitian di atas, mengindikasikan bahwa 'PR' merupakan profesi terbuka, dimana para praktisinya sebagian besar berasal dari latar belakang pendidikan yang bermacam-macam. Dan latar belakang pendidikan tersebut, ternyata ada perbedaan keahlian berkomunikasi dan keahlian manajerial. Bagi praktisi 'PR' yang berlatar belakang pendidikan komunikasi terlihat mempunyai keahlian komunikasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan para praktisi 'PR' yang berlatar belakang pendidikan non komunikasi. Dalam fenomena ini, yang menjadi masalah adalah bahwa pada umumnya para praktisi 'PR' bukan dari latar belakang pendidikan 'PR'. Seperti pada penelitian menunjukkan bahwa: dari 292 responden hanya 42 orang (14,38%) saja yang berpendidikan

komunikasi/public relations, selebihnya atau sebanyak 250 orang (85,62%) adalah mereka yang berpendidikan non komunikasi/public relations (Ananto, 1999a:3).

Dalam penelitian yang dilakukan Suratnoaji (1998: 90), dinyatakan pula bahwa: dari 67 responden yang diteliti sebagian besar atau sebanyak 44 orang (65,67%) adalah berlatar belakang pendidikan non komunikasi, selebihnya yaitu sebanyak 23 orang (34,33%) berlatar belakang pendidikan komunikasi (Suratnoaji, 1998: 90).

Selain hasil penelitian sebagai fenomena yang telah memperlihatkan kelemahan para praktisi 'PR', juga telah pula muncul bermacam-macam persepsi yang tidak berpihak atau bahkan merugikan profesi 'PR', bahkan kedudukan 'PR' dalam suatu organisasi atau perusahaan umumnya ditempatkan tidak secara proporsional sehingga seringkali dianggap tumpang tindih dengan bidang lain. Dalam konteks ini diindikasikan melalui hasil penelitian berikut ini:

Peranan 'PR' sering dirangkap oleh bagian pemasaran, sumber daya manusia, atau ditempatkan jauh di bawah sebagai bagian umum yang berkaitan dengan urusan logistik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 54,8% responden menyatakan bahwa 'PR' merupakan tugas utama, sementara itu 39% menyatakan sebagai tugas tambahan, dan 6,2% mengaku bahwa 'PR' merupakan pekerjaan sampingan (Ananto, 1999b: 3).

Berbagai hasil penelitian di lingkungan praktisi 'PR', mengindikasikan adanya fenomena dan lemahnya kualitas manajemen 'PR' dalam mengaplikasikan aktivitas 'PR', sehingga kedudukan 'PR' masih tidak jelas bahkan eksistensinya kurang dipertimbangkan di dalam struktur organisasi.

Selanjutnya, dan serangkaian fenomena yang ada dan harapan yang ingin diwujudkan, dibutuhkan adanya pembenahan untuk mewujudkan kehandalan manajemen 'PR', termasuk di lingkungan BUMN, agar mampu bersaing di pasar Internasional. Tentu saja pembenahan tersebut harus disesuaikan dengan tuntutan perkembangan global melalui pelaku-pelaku

---

manajemen profesional di bidangnya.

Untuk mengantisipasi tantangan profesi 'PR' di era global, ternyata telah menggerakkan para praktisi 'PR' di lingkungan BUMN, yakni pada tahun 1998 telah membentuk suatu asosiasi yang dinamakan FORUM HUMAS BUMN dalam rangka upayanya untuk menjawab tantangan ke depan yakni:

terciptanya perubahan mendasar dan cara pandang dan cara-cara pengelolaan BUMN ke depan, sehingga BUMN mampu memberikan keuntungan bagi stakeholder, dan kelak siap memasuki babak baru persaingan yang lebih global dalam pola kepemilikan yang lebih luas (*Forum Humas BUMN*, 2000: 5).

Upaya manajemen 'PR' untuk dapat mengefektifkan sistem komunikasi perusahaan di lingkungan BUMN tidaklah mudah, karena dalam aplikasinya terdapat berbagai kendala dan permasalahan yang menyangkut kelemahan di seputar pengelola BUMN baik di tingkat manajer ataupun di tingkat direksi. Kesimpulan penelitian yang dilakukan Pandji Anoraga pada tahun 1995 menunjukkan adanya kelemahan di lingkungan BUMN dalam mengefektifkan sistem komunikasi perusahaan, antara lain:

1. Profesionalisme di bidang usaha apakah itu di level dewan komisaris, direksi atau level manajer masih kurang. Keadaan ini sering menimbulkan miskomunikasi, karena masing-masing pihak yang duduk dalam tingkat *lower management*, *middle management*, dan *top management* di lingkungan BUMN kurang mengetahui fungsinya masing-masing.
2. Proses pengambilan keputusan berlangsung lama, jika hal tersebut berlangsung di perusahaan swasta, perusahaan akan terancam kelangsungan hidupnya karena kehilangan banyak peluang. Ini menunjukkan lemahnya sistem komunikasi perusahaan di lingkungan BUMN (Anoraga, 1995: 29).

Fenomena di atas memperlihatkan lemahnya sistem komunikasi di lingkungan BUMN, salah satu sebabnya adalah adanya pengabaian terhadap peran praktisi 'PR' untuk dapat berfungsi secara proporsional dalam mengelola sistem komunikasi

perusahaan di lingkungan BUMN tersebut. Agar eksistensi manajer 'PR' dalam menjalankan fungsinya diakui atau diterima manajemen perusahaan, maka humas dilandasi *personal skills* yang memadai, sehingga manajer 'PR' dapat mengaplikasikan fungsi kepemimpinannya secara lebih baik dan maksimal bagi keberhasilan kualitas manajemen 'PR' yang dikelolanya. Jika manajemen 'PR' yang dikelolanya berkualitas, maka harapan selanjutnya adalah dapat memberikan kontribusi terhadap keefektifan sistem komunikasi perusahaan.

## 1. 2 Identifikasi Masalah

Bertitik tolak dan latar belakang, peneliti mengidentifikasi masalahnya sebagai berikut:

1. Seberapa besar *personal skills* yang diaplikasikan manajer PR di lingkungan BUMN memberikan pengaruh terhadap kualitas manajemen PR.
2. Seberapa besar fungsi kepemimpinan yang diaplikasikan manajer PR di lingkungan BUMN memberikan pengaruh terhadap kualitas manajemen PR.
3. Seberapa besar *personal skills* dan fungsi kepemimpinan yang diaplikasikan manajer PR di lingkungan BU secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap kualitas manajemen PR.
4. Seberapa besar kualitas manajemen PR di lingkungan BUMN berkorelasi dengan efektivitas sistem komunikasi perusahaan.

## 1. 3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1. Dimaksudkan untuk dapat memberdayakan kinerja para manajer PR di lingkungan BUMN melalui model sistem komunikasi perusahaan.
2. Untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai kontribusi *personal skills* manajer PR terhadap pembentukan model manajemen PR yang berkualitas, sehingga menentukan efektivitas sistem komunikasi perusahaan.
3. Untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai kontribusi fungsi kepemimpinan

---

manajer PR terhadap pembentukan model manajemen PR berkualitas, sehingga menentukan efektivitas sistem komunikasi perusahaan.

4. Untuk mengkaji dan membangun konsep kualitas manajemen 'PR' melalui proses pengekplorasian komponen-komponennya, dalam upaya menentukan efektivitas sistem komunikasi perusahaan.

## 2. Telaah Pustaka

Untuk membantu pengkajian penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan ilmu sosial dalam perspektif psikologi, komunikasi, sosiologi, dan manajemen. Dalam penelitian ini, diasumsikan bahwa eksistensi seorang manajer 'PR' dalam mengekspresikan personal skills dan memfungsikan kepemimpinannya akan mempengaruhi kualitas manajemen 'PR' yang dikelolanya. Selanjutnya, kualitas manajemen 'PR' yang telah terbentuk akan memberikan implikasi pada efektivitas sistem komunikasi perusahaan.

Serangkaian pola pikir di atas, dimaksudkan bahwa untuk dapat mengkaji keberhasilan dan personal skills dan fungsi kepemimpinan manajer 'PR' di suatu BUMN harus diukur melalui seperangkat indikator dan personal skills dan fungsi kepemimpinan yang dimilikinya. Personal skills dan manajer 'PR' yang akan diteliti meliputi Education, Experience, Language Skills, Networks, Ethics, and Uniform Body of Knowledge (Berth dan Sjoberg, 1997: 21).

Sedangkan fungsi kepemimpinan dan manajer 'PR' yang akan diteliti meliputi fungsi-fungsi:

*Executive, Planner, Policy Maker, Expert, External Group Representative, Controller of internal Relations, Purveyor or Rewards and Punishments, Arbitrator and Mediator, Exemplar, External Symbol of The Group, Substitute for individual Responsibility, ideologist, Father Figure, and Scapegoat* (Krech, at al., 1962: 428-430).

Dari berbagai indikator yang terdapat dalam personal skills dan fungsi kepemimpinan, selanjutnya akan dilihat pengaruhnya terhadap kualitas manajemen 'PR'. Kualitas manajemen 'PR'

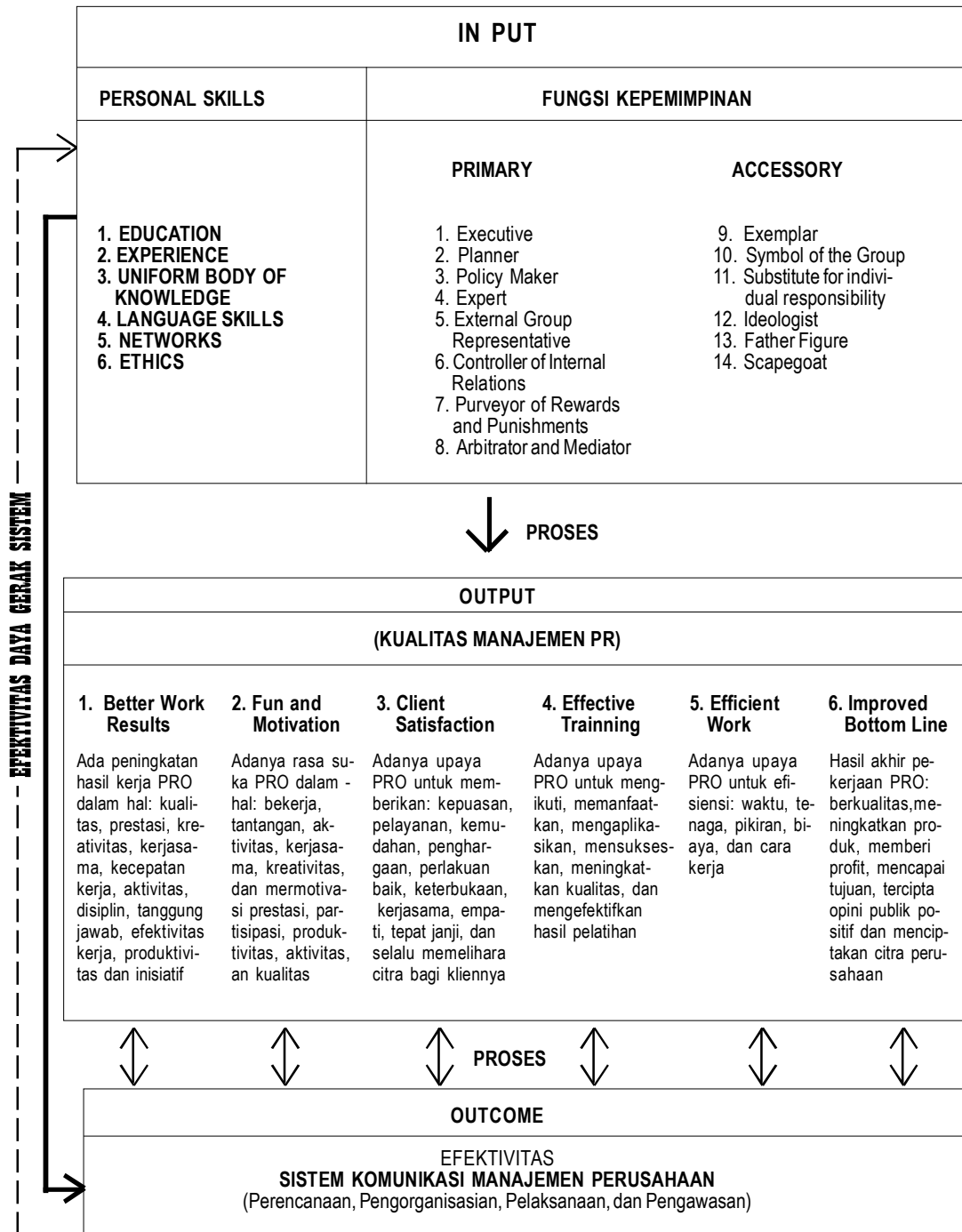
di sini akan dilihat dan bagaimana manajemen 'PR' sebagai suatu subsistem dan sistem manajemen perusahaan secara keseluruhan dapat melaksanakan aktivitas 'PR' secara profesional. Indikator dan kualitas manajemen 'PR' yang akan diteliti meliputi: *"Better work results, Fun and Motivation, Client Satisfaction, Effective Training, Efficient Work, Improved Bottom Line."* (Berth dan Sjoberg, 1997: 6).

Implikasi dan variabel-variabel di atas, konteks pengaruh kepemimpinan manajer 'PR' terhadap kualitas manajemen 'PR', selanjutnya akan ditelusuri korelasinya dengan efektivitas sistem komunikasi perusahaan yang muncul sebagai akibat dari adanya dinamika sistem manajemen 'PR' yang telah di-bentuk, khususnya ntuk mengaplikasikan kegiatan komunikasi perusahaan. Indikator sistem komunikasi perusahaan yang akan diteliti adalah untuk memadukan fungsi fungsi manajemen yang meliputi *"planning, organizing, staffing, leading, dan controlling"* (Koontz, Harold, Cyril O'Donnell, Heinz Wehrich, 1993: 185).

Formula di atas memberikan asumsi adanya keterkaitan antara variabel yang satu dengan variabel yang lain, yang tentunya didasarkan pada pijakan teori. Untuk melandasi pembahasan penelitian ini, penulis mengangkat *Grand Theory, Middle Range Theory, dan Applied Theory* yang dapat melandasi variabel-variabel penelitian, dimulai dan teori yang melandasi variabel Personal Skills dan Fungsi Kepemimpinan, kemudian Kualitas Manajemen 'PR', sampai dengan Efektivitas Sistem Komunikasi Perusahaan. Untuk itu, berikut secara sistematis akan peneliti gambarkan kaitan dan teori-teori yang akan digunakan untuk melandasi variabel-variabel penelitian ini.

Untuk melandasi variabel *Personal Skills* pada seorang manajer 'PR', peneliti menetapkan *Psychoanalytic theory* atau Teori Psikoanalitis (Sigmund Freud, 1900) sebagai *Grand Theory*. Pada *Psychoanalytic Theory* (Freud, 1900) dinyatakan bahwa struktur personality tersusun dan 3 sistem pokok, yakni: id, ego, dan superego. Meskipun masing-masing bagian dan kepribadian total ini mempunyai fungsi, sifat, komponen, prinsip kerja,

**Gambar 1: Kerangka Pikir Penelitian**



---

dinamisme, dan mekanismenya sendiri, namun mereka berinteraksi begitu erat satu sama lain sehingga sulit untuk memisah misahkan pengaruhnya dan memulai sumbangan relatifnya bagi tingkah laku manusia. Tingkah laku hampir selalu merupakan produk interaksi di antara ketiga sistem tersebut; jarang salah satu sistem berjalan terlepas dan kedua sistem lainnya.

Dengan demikian personality biasanya berfungsi sebagai suatu kesatuan dan bukan sebagai tiga bagian yang terpisah. Secara sangat umum Id bisa dipandang sebagai komponen biologis kepribadian, sedangkan ego sebagai komponen psikologis dan superego sebagai komponen sosialnya. Oleh karenanya, personal skills sebagai salah satu bagian dan sistem kepribadian muncul dan perpaduan ketiga unsur tersebut.

Untuk melandasi variabel fungsi kepemimpinan manajer 'PR', peneliti me netapkan *Structural Functionalism Theory* atau Teori Struktural Fungsional (Parson, 1937) sebagai *Grand Theory* yang akan digunakan untuk membahas suatu sistem kepemimpinan 'PR' yang di dalamnya terdapat komponen pimpinan dan bawahan. Kedua komponen ini sama-sama lain harus saling menunjang, saling berhubungan, saling memberikan motivasi, dan saling bekerjasama sehingga sistem organisasi dapat berjalan dengan lancar dan upaya untuk dapat mencapai tujuan secara bersama-sama dapat tercapai. Jika keduanya secara bersama-sama dapat meningkatkan kualitas manajemen 'PR' maka hal ini akan sampai pada upaya menciptakan sistem komunikasi yang positif baik untuk internal publik maupun eksternal publik pada manajemen perusahaan, karena bagaimanapun eksistensi lembaga adalah atas tanggungjawab semua pihak.

Dalam Teori Struktural Fungsional Talcott Parson memulainya dengan menegaskan bahwa sesuai dengan teori umum proses jalannya tiap-tiap sistem sosial tergantung dari empat "imperatif atau masalah" yang harus ditanggulangi secara memadai supaya keseimbangan dan/atau keberadaan sistem itu dijamin. Berikut dinyatakan bahwa:

*AGIL A fuction is 'a complex of activity directed towards meeting a need of the system (Rocher, 1975: 40). Parson believes that there are four functional imperatives that are necessary for (characteristic of) all systems — (A) adaption, (G) goal attainment, (I) integration, and (L) latency, or pattern maintenance (A GIL). (Ritzer, 1992: 240-241).*

Berkaitan dengan pernyataan di atas, Veeger (1990: 206-207) mendeskripsikan keempat prasyarat atau masalah itu adalah: 1) Adaptasi, 2) Kemungkinan mencapai tujuannya, 3) Integrasi anggota-anggotanya, 4) Kemampuan mempertahankan identitasnya terhadap kegoncangan dan ketegangan yang timbul dan dalam.

Berpatokan kepada *Psychoanalitic Theory* sebagai *grand theory*, maka untuk sampai pada kualitas manajemen, harus melalui *middle range theory* yang mengantari teori besar kepada leon yang sifatnya operasional. Untuk *Middle Range Theory*, berkaitan dengan variabel personal skills mi peneliti menggunakan *Personology Theory* (Murray, 1938). Untuk itu berikut adalah deskripsi dan *Personology Theory* yang melandasi variabel personal skills.

Dalam teori personologi, Murray berpendapat bahwa personality biasanya berada dalam keadaan yang terus berubah, dan ia selanjutnya merumuskan orientasi personality pada pandangan yang memberi bobot memadai tentang sejarah organisme, fungsi kepribadian yang bersifat mengatur, ciri-ciri berulang dan baru pada tingkah laku individu, hakikat kepribadian yang abstrak atau konseptual, dan proses-proses fisiologis yang mendasari proses-proses psikologis.

Personal skills seorang manajer, dalam perkembangannya tidak terlepas dari serangkaian sistem kepribadian, jika dilihat dan aspek *proceeding*. *Proceeding* menurut keyakinan Murray: mencerminkan tingkah laku yang tidak terlepas dan dimensi waktu. *Proceeding* dapat digolongkan apakah sifatnya *internal* (melamun, memecahkan masalah, menyusun rencana dalam keheningan) atau *external* (berinteraksi dengan orang-orang



---

atau objek-objek dalam lingkungan). *Proceeding* eksternal memiliki dua aspek: aspek *pengalaman* subjektif dan aspek *tingkah laku* objektif. Satu tingkah laku fungsional yang lebih panjang disebut serial (Hall & Lindzey, 1993: 26-27).

Lebih lanjut Hall and Lindzey mengomentari teori personologi Murray: secara konsisten Murray menaruh minat pada abilitas dan prestasi serta memandang kualitas-kualitas ini sebagai bagian kepribadian yang penting. Praktis dalam semua penelitian kepribadian subjek-subjeknya dikenai pemeriksaan mengenai berbagai bidang abilitas dan prestasi: fisik, mekanik, kepemimpinan, sosial, ekonomi, erotik, dan intelektual (Hall & Lindzey, 1993: 28).

Pendapat di atas, sejalan dengan aspek-aspek *personal skills* manajer 'PR' yang akan diteliti, dimana keseluruhan indikator personal skills harus terorganisasi secara terarah untuk memacu kualitas manajemen 'PR' yang ditanganinya. Dalam operasionalisasinya, serangkaian sistem kepribadian dalam bentuk *personal skills* manajer 'PR' tidak terlepas dan aspek kepemimpinan manajer PR tersebut dalam memacu kemampuan dan prestasinya.

*Social System Theory* (Parson, 1937) penulis angkat sebagai *middle range theory* yang digunakan untuk mengkaji keberhasilan manajer 'PR' dalam upayanya menciptakan dan meningkatkan kualitas manajemen 'PR'. Penulis melihat bahwa keberhasilan manajer 'PR' terhadap kualitas manajemen 'PR' tentunya tidak terlepas dari adanya dukungan berbagai pihak, ini memberikan konsekuensi pada adanya ketergantungan terhadap pihak lain yang memberikan kontribusi bagi keberhasilannya. Berkaitan dengan fungsi kepemimpinan sebagai subsistem dan sistem kepribadian, dan sistem kepribadian juga merupakan subsistem dan sistem sosial, maka peneliti dapat melihat adanya keterkaitan teori sistem kepribadian Parson dalam variabel penelitian ini. Dalam teori Parson diintrodusir ke dalam sosiologinya dua ciri khas yaitu: "a) konsep *fungsi* yang dimengerti sebagai sumbangan kepada keselamatan dan ketahanan *sistem sosial*, dan b) konsep *pemeliharaan*

*keseimbangan*, adalah ciri utama dan tiap-tiap *sistem sosial* (Veeger, 1990: 202).

Sejalan dengan teori sistem sosial, dalam konteks komunikasi penulis mengangkat *Authority-Communication Theory* (Barnard, 1938) berdampingan dengan teori sistem sosial, teori ini digunakan dengan asumsi bahwa seseorang yang eksis akan fungsi kepemimpinannya sangat ditentukan oleh bagaimana seorang pimpinan tersebut mengaplikasikan wewenangnya dalam kegiatan komunikasi, karena bagaimana pun bentuknya, suatu sistem tidak akan terlepas dan kegiatan komunikasi. Dengan demikian *Authority-Communication Theory* dari Chester Barnard diangkat untuk melandasi variabel fungsi kepemimpinan sebagai kajian penelitian, khususnya dilihat dan konteks komunikasi.

Dalam *Authority-Communication Theory*, dinyatakan bahwa organisasi adalah sistem orang, bukan struktur yang direkayasa secara mekanis. Suatu struktur mekanis yang jelas dan baik tidaklah cukup. Konsepsinya, menitikberatkan pada konsep sistem dan konsep orang. Konsep orang-orang yang dimaksud adalah bukan jabatan-jabatan, tetapi merupakan suatu organisasi formal. Tekanannya pada aspek-aspek kooperatif organisasi yang mencerminkan pentingnya unsur manusia. Barnard menyatakan bahwa eksistensi suatu organisasi (sebagai suatu sistem kerjasama) bergantung pada kemampuan manusia untuk berkomunikasi dan kemauan bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang sama pula. Barnard menyimpulkan bahwa: "*The first function of the executive is to develop and maintain a system of communication.*" (Wayne dan Faules, 1989: 39). Pernyataan tersebut dapatlah dideskripsikan bahwa, "Fungsi pertama seorang eksekutif adalah harus dapat mengembangkan dan memelihara suatu sistem komunikasi." Dengan demikian sistem komunikasi dalam suatu organisasi sangatlah penting dalam rangka kerjasama di antara sub-subsistein guna mencapai tujuan yang diharapkan.

Sehubungan dengan pernyataan Barnard bahwa kewenangan merupakan suatu fungsi yang menekankan adanya kemauan untuk bekerjasama, maka diperlukan komunikasi yang diupayakan agar

---

orang-orang melakukan aktivitas kerjasama dalam situasi dan kondisi yang menyenangkan.

Dan kedua *grand theory* dan *middle range theory* dan perspektif psikologi, sosiologi, dan komunikasi, ternyata menurut hemat peneliti mempunyai kesatuan. Kesatuan ini muncul pada saat seseorang yaitu manajer suatu organisasi dalam upaya mengekspresikan personal skills dan memfungsikan aspek aspek kepemimpinan pada bawahannya haruslah dilakukan melalui suatu interaksi sosial. Dengan demikian, dan teori-teori di atas selanjutnya peneliti menetapkan *Teori Interaksi Sosial* sebagai *applied theory* yang aplikasinya adalah untuk mempertemukan antara pimpinan dan bawahan, sedangkan dalam konteks teori akan mempertemukan teori besar dan psikologi, sosiologi, maupun teori komunikasi yang melandasi variabel penelitian.

Teori interaksi sosial dalam perspektif psikologi menekankan bahwa kehidupan manusia dalam suatu organisasi mempunyai 2 (dua) macam fungsi yaitu fungsi sebagai obyek dan sebagai subyek. Itulah sebabnya H. Bonner dalam bukunya *Social Psychology* memberikan rumusan interaksi sosial sebagai berikut: "Interaksi sosial adalah suatu hubungan antara 2 individu atau lebih, di mana kelakuan individu yang satu mempengaruhi, mengubah, atau memperbaiki kelakuan individu yang lain atau sebaliknya" (Ahmadi, 199: 54).

Teori interaksi sosial dalam perspektif sosiologi, sesuai pandangan Parson sangat relevan untuk diterapkan dalam kajian penelitian ini, khususnya dalam menginventarisasikan kategori-kategori yang harus dipakai untuk menganalisis sistem sosial, pengelompokan mereka, dan perbandingan mereka satu sama lain. Kategori-kategori itu menggambarkan ciri-ciri pokok relasi-relasi dalam proses interaksi sosial. Berikut Parson mengemukakan lima pasang ciri interaksi:

1. Perasaan (*affectivity*) atau perasaan netral (*affective neutrality*);
2. Arah diri (*self-orientation*) atau arah kolektivitas (*collectivity-orientation*);
3. *Partikularisme* atau *universalisme*;
4. Status bawaan (*ascription*) atau status

perolehan sendiri (*achievement*) yang perlu diperhitungkan;

5. Campur (*diffuseness*) atau tertentu (*specifity*) (Veeger, 1990: 203).

Untuk melengkapi pandangan-pandangan kedua perspektif di atas, berikut penulis angkat Teori Interaksi Sosial dalam Perspektif Komunikasi (Swanson and Delia) sebagai *applied theory*. Dalam perspektif komunikasi, interaksi sosial sesuai dengan model interaksi yang dikemukakan Swanson and Delia (Trenhoim, 1986: 39) menekankan tindakan manusia dalam suatu organisasi yang berhubungan dengan proses komunikasi. Organisasi terbentuk berdasarkan tindakan-tindakan manusia. Tindakan manusia umumnya dilakukan sebagai anggota suatu organisasi. Individu sebagai anggota organisasi tidak dapat dipisahkan dan interaksi dengan sesamanya dalam organisasi, di mana interaksi terjadi melalui proses komunikasi.

Dalam proses interaksi, seorang manajer 'PR' yang berperan sebagai komunikator dapat berpengaruh terhadap bawahan yang berperan sebagai komunikan. Dengan demikian proses pengambilan peran orang lain dapat menjadi indikator dalam aktivitas organisasi. Sementara itu, dalam proses komunikasi interaksi antara seseorang yang satu dengan seseorang yang lain sangat dipengaruhi oleh cara berpikir yang menekankan pada pentingnya peran yang selanjutnya akan mempengaruhi komunikasi manusia yang menekankan penciptaan dan pembagian makna.

Secara teoritis uraian tentang interaksi sosial dan berbagai ahlinya meng gambarkan bahwa, prinsipnya ketiga perspektif ada kesamaan arah. di mana pada tahap operasionalisasinya dipengaruhi oleh berbagai teori dan model yang mendukung interaksi sosial, sebagai *applied theory* yang akan dikemukakan selanjutnya.

Untuk mendukung aktivitas interaksi sosial, berikut adalah teori yang dapat melengkapi Applied Theory khususnya untuk memperkuat pelaksanaan *Public Relations* dalam perspektif komunikasi organisasi yakni *X-Y Theory*

---

(McGregor) dimana teori ini mengidentifikasi X dan Y dalam kegiatan komunikasi organisasi yang dilakukan dalam manajemen gaya tradisional dan manajemen gaya baru, serta dilengkapi dengan *Z Theory* (Ouchi and Jaeger).

Dalam konteks teori X-Y McGregor menyebutkan teori X adalah untuk manajemen gaya tradisional dan teori Y untuk manajemen gaya baru:

1. *X Theory: Strong control, concern for the job to the exclusion of concern for the individual; motivation derived primarily from external incentives*
2. *Y Theory: A balance between control and individual freedom. As the individual matures, the need for external motivation decreases; concern of management is for the individual first and the job second* (Himstreet dan Eny, 1987: 11).

Teori X mengasumsikan, umumnya orang lebih suka dipimpin, tidak punya tanggung jawab dan ingin selamat saja, ia dimotivasi oleh uang, keuntungan, dan ancaman hukuman. Manajer yang menganut teori X akan menganut sistem pengawasan dan disiplin ketat terhadap pekerja. Sedangkan teori Y mengasumsikan bahwa orang malas bukan karena bakat atau pembawaan sejak lahir, semua orang sebenarnya bersifat kreatif, yang harus dibangkitkan atau dirangsang oleh pimpinan. Inilah tugas manajer, yaitu membangkitkan daya kreasi pekerja.

Dalam konteks *Z Theory* (Ouchi and Jaeger), diangkat sebagai gambaran bahwa dalam kajian manajemen ternyata tidaklah statis, di sini teori Z sebagai cerminan dari manajemen modern yang fenomenanya diambil dari manajemen dua negara maju yakni Jepang dan Amerika. Teori Z menggambarkan tentang adanya kerisauan yang paling besar di Amerika Serikat sehubungan dengan merosotnya laju pertumbuhan produktivitas. Dalam keadaan seperti ini masyarakat Amerika makin menoleh pada manajemen Jepang untuk mencari solusi bagi krisis produktivitasnya (terlepas dan benar atau salah). Dalam manajemen Jepang terdapat dua

karakteristik yakni: karyawan jangka panjang dan pengambilan keputusan secara konsensus. Pada teori Z, menganggap bahwa manajemen partisipatif memudahkan kelancaran arus informasi yang diperlukan untuk mencapai konsensus. Selain itu, falsafah dan nilai perusahaan juga mengarahkan tindakan manajerial. Demikian juga, karyawan dipandang sebagai manusia seutuhnya, bukan hanya sebagai faktor produksi.

Dalam konteks 'PR', teori Z ini sangatlah relevan digunakan, mengingat teori ini memadukan prinsip manajemen Jepang dengan manajemen Amerika yang dianggap baik dan efektif khususnya dalam konteks pengintegrasian antara manajer dengan bawahannya melalui konsep 'Human Relations' yang merupakan bagian dan aktivitas 'PR'.

Dari empat model 'PR' yang dikemukakan Grunig & Hunt (1984: 22), untuk menunjang penelitian ini hanya diambil satu model yaitu model simetris dua arah timbal balik (*two-way symmetric model*), yang menurut penulis sangat relevan dengan permasalahan yang akan diteliti, khususnya dalam menunjang tugas para praktisi 'PR' sebagai pengembang antara organisasi dengan publiknya. Tujuannya adalah untuk saling pengertian antara organisasi dengan publiknya.

Model *two-way symmetric* sangat konsisten dengan dialog daripada monolog. Dalam pemikiran persuasi, publik akan dapat mempengaruhi perubahan sikap atau perilaku organisasi sama seperti upaya manajemen dalam merubah sikap dan perilaku publik. Secara ideal, keduanya yakni manajemen dan publik akan berubah sesuai dengan harapan kedua belah pihak, paling tidak setelah adanya usaha melalui aktivitas PR. Untuk menunjang operasionalisasi model *Two-way symmetric*, digunakan *Open Systems Model Of Public Relations* (Cutlip, Center, dan Glenn, 1994: 223), di mana model ini sangat tepat untuk memperlancar kegiatan interaksi sosial sesuai dengan konsep modern dalam kegiatan 'PR'. Dalam *Open Systems Model of Public Relations*, diidentifikasi bahwa dalam input dan output prosesnya melalui batas-batas yang dapat ditembus. Tentu saja sistem-sistem sosial tidak dapat menutup secara sempurna atau terbuka secara total, sehingga merekapun

---

relatif bersifat terbuka atau bersifat tertutup. Sistem-sistem terbuka mencocokkan dan menyesuaikan diri untuk bertindak menantang atau mendukung berbagai macam lingkungan.

Selanjutnya model *cybernetic* digunakan untuk mengkaji aspek 'PR' pada berbagai fenomena luas baik fisis, biologis, sosial, maupun dalam perilaku. *Cybernetics* adalah studi tentang peraturan dan kontrol dalam sistem-sistem, penekanannya pada umpan balik. Karena karakternya demikian, maka *Cybernetic Model* dalam konteks 'PR' perlu diperhatikan khususnya dalam upaya mengontrol kualitas sistem, karena pada prinsipnya "*Cybernetics* adalah suatu konsep sentral dalam teori sistem karena ia menjelaskan kualitas-kualitas keseluruhan sistem" (Cutlip, Center, dan Glenn, 1994: 215).

Pada prinsipnya *Cybernetic Model*, menekankan bahwa sistem berada dalam lingkungan yang berubah, perubahan dalam sistem terbuka memelihara bagian-bagian yang sama atau seimbang, dan merupakan kesatuan dan unit-unit yang berinteraksi. Dalam *open system model of public relations*, kondisi yang dibutuhkan adalah untuk kelangsungan hidup yang dapat mewakili tujuan organisasi. Teori ini digunakan untuk menghindari konotasi statis dalam keseimbangan dan mengangkat sistem yang dinamis, sistem yang berproses, adanya pemeliharaan sistem secara potensial, seseorang dihargai ciptaannya, dan sistem menciptakan "kondisi yang bervariasi". Kondisi ini sesuai dengan konsep 'PR' yang bersifat dinamis dan menekankan dinamika timbal balik.

Dari berbagai penjelasan di atas dan sehubungan dengan teori-teori yang dibutuhkan untuk menunjang variabel-variabel yang telah ditetapkan, akhirnya sampai pada variabel terakhir yang akan menjadi perhatian dan penelitian ini, khususnya dilihat dari implikasi kualitas manajemen 'PR' terhadap variabel efektivitas sistem komunikasi perusahaan secara keseluruhan.

Model ini diangkat karena ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan untuk meningkatkan sistem komunikasi. Salah satu pendekatan yang dianggap relevan dengan

penelitian ini adalah pendekatan yang digunakan untuk melakukan pengkajian dan sudut komunikasi. Hasil kegiatan itu kemudian menjadi dasar untuk perubahan organisasi dan sistem. Pada model sistem komunikasi dinyatakan bahwa komunikasi tidak berdiri sendiri, tetapi merupakan sarana untuk mencapai tujuan organisasi. Model tersebut konsisten dengan model sistem pendekatan operasional dalam upaya mengelola organisasi. Selanjutnya, model sistem komunikasi berupaya memadukan fungsi-fungsi manajemen seperti: *planning, organizing, staffing, leading*, dan *controlling* (Koontz, O'Donnell, Wehrich, 1993: 73).

### 3. Metodologi Penelitian

#### 3.1 Metode Penelitian

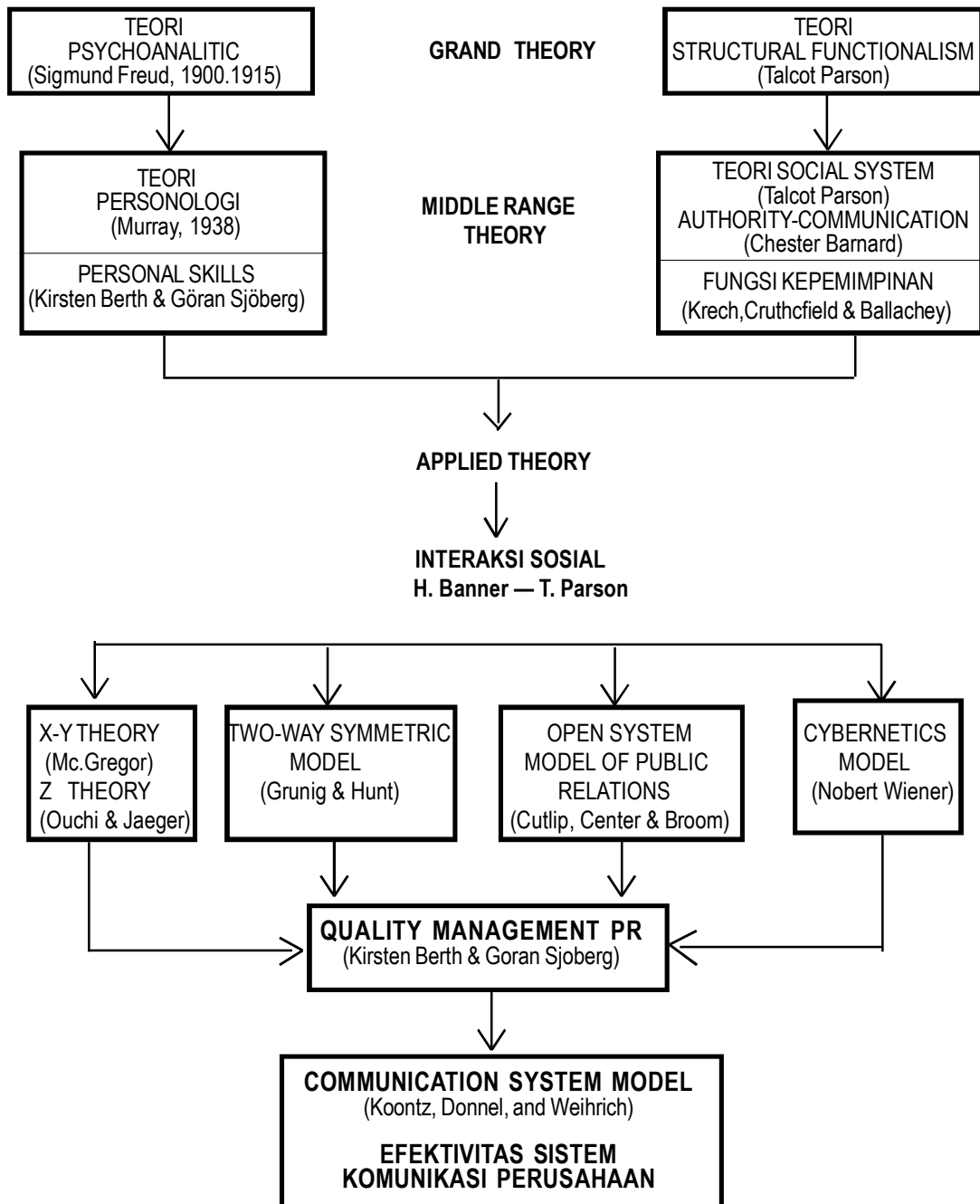
Metode penelitian yang digunakan adalah "*Explanatory Survey Method*," yang mempunyai tujuan untuk menguji hipotesis (Rusidi, 1989: 177). Selanjutnya *Uji Statistik Path Analysis* digunakan untuk melihat pengaruh variabel X terhadap variabel Y. Untuk itu peneliti membutuhkan data minimal berskala Interval. Karena data berskala ordinal, maka terlebih dahulu diangkat menjadi interval melalui *Method of Successive Intervals* (Azwar, 1988: 97). Untuk melihat korelasi antara variabel Y dengan variabel Z digunakan *Koefisien Korelasi Product Moment*.

Populasi penelitian adalah BUMN DKI Jakarta dan Jawa Barat yang mempunyai PR melembaga, yaitu sebanyak 48 BUMN. Selanjutnya, diambil 40%, sampel penelitian yaitu sebanyak 19 BUMN. Melalui teknik *Stratification-Cluster Sampling*, dan 19 BUMN tersebut didapat responden I (PRO) adalah 85 orang dan responden II (Manajer PR) adalah 96 orang.

#### 3.2 Operasionalisasi Variabel

Dalam penelitian ini variabel-variabel yang dioperasionalkan adalah variabel-variabel yang terkandung dalam hipotesis-hipotesis yang diajukan. Untuk itu berikut akan digambarkan mengenai komponen-komponen kongkrit dan

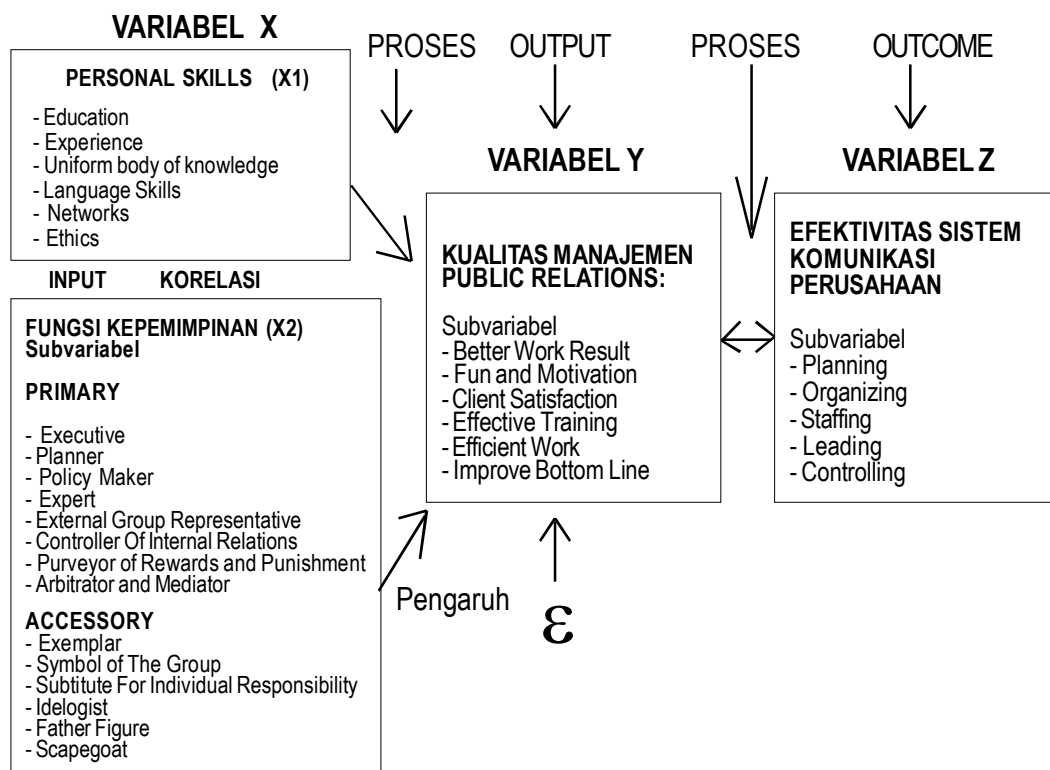
**Gambar 2**  
**Landasan Teori Keseluruhan**



setiap konsep, variabel, indikator, dimensi, akan disajikan melalui gambar yang dimulai dari Konsep Kepemimpinan yang terdiri dari variabel Personal Skills (X dan variabel Fungsi Kepemimpinan (X kemudian variabel Kualitas Manajemen 'PR' (Y),

dan variabel Efektivitas Sistem Komunikasi Perusahaan (Z). Untuk lebih jelasnya pengaruh dan korelasi antar variabel yang diteliti dapat dilihat pada gambar berikut ini:

**Gambar 3**  
Pengaruh dan Korelasi Antar Variabel Keseluruhan yang Diteliti



---

#### 4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Atas dasar temuan lapangan dan pengujian statistik, secara umum hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis mayor telah teruji secara nyata yakni:

Kepemimpinan (aspek *personal skills* dan fungsi kepemimpinan) manajer PR memberikan pengaruh yang sangat besar yakni sebesar 76,11% terhadap kualitas manajemen PR di lingkungan BUMN, dan begitu juga kualitas manajemen PR di lingkungan BUMN mempunyai korelasi yang sangat besar yakni sebesar 0,71868 dengan efektivitas sistem komunikasi perusahaan.

Hasil penelitian tersebut telah mengungkap bahwa pola kepemimpinan menentukan keberhasilan kualitas manajemen yang dipimpinnnya. Kemampuan untuk memimpin secara efektif merupakan kunci dan jaminan manajer yang efektif. Dengan kemampuan yang dimilikinya, manajer dituntut melakukan seluruh unsur peranannya dalam rangka mengkombinasikan sumberdaya manusia yang dimiliki dengan nuansa keunikan sifat manusia saat melakukan fungsi kepemimpinannya.

Selanjutnya, jika kualitas manajemen 'PR' yang dipimpinnnya berkualitas, maka kontnbusinya tidak hanya pada lingkup organisasi yang dipimpinnnya saja, tetapi juga akan memberikan kontribusi yang meluas pada lingkungan organisasi yang lebih besar yakni pada efektivitas sistem komunikasi perusahaan. ini mengindikasikan bahwa manajemen berkualitas dituntut untuk dapat mengembangkan dan memelihara suatu sistem komunikasi pada organisasinya.

Dengan demikian hasil penelitian di atas memantapkan konsep Krech *et al.* yang menyatakan bahwa: "karakteristik kepemimpinan yang berhasil mencerminkan fungsi kepemimpinan yang diperankannya, *personal skills* pemimpinnnya, dan keberhasilan tujuan organisasi yang dipimpinnnya"

Hipotesis minor pun seluruhnya teruji secara nyata, berikut adalah rinciannya:

#### 4.1 Pengaruh *Personal Skills* Manajer 'PR' terhadap Kualitas Manajemen 'PR'

Konsep *personal skills* yang meliputi pendidikan, pengalaman, pengetahuan, keterampilan berbahasa, jaringan kerja, dan etika yang diaplikasikan manajer 'PR' di lingkungan BUMN secara sesempak memberikan pengaruh yang cukup besar (sebesar 48,87%) terhadap kualitas manajemen 'PR'.

Dari keenam komponen *personal skills*, ternyata pengaruh terbesar diperoleh dari komponen pendidikan (sebesar 17,66%). Artinya, pendidikan tinggi bagi suatu pengelola utama organisasi merupakan keharusan. Kebutuhan akan tenaga profesional terdidik memperbesar tuntutan adanya manajer multiprofesional. Walaupun latar belakang pendidikan manajer 'PR' tidak sesuai dengan bidang pekerjaan, namun sebagian besar manajer 'PR' di lingkungan BUMN adalah berpendidikan tinggi (SI) sehingga mereka cepat menyesuaikan diri dengan pekerjaannya. Jelaslah, bahwa dalam kondisi dimana semua faktor-faktor lainnya sama, maka komunikator/pemimpin yang berpendidikan lebih tinggi, akan berhasil dalam mengelola organisasinya daripada komunikator/pemimpin yang berpendidikan lebih rendah.

Hasil penelitian di atas telah memperkuat konsep Berth and Sjoberg, bahwa *personal skills* praktisi 'PR' di berbagai perusahaan sangat diperlukan dalam melaksanakan tugasnya. Keterampilan/keahlian tertentu yang bersifat spesifik merupakan landasan bagi profesi 'PR' berkualitas. Selain itu, juga telah memperkuat teori Personologi (Murray), bahwa *personal skills* manajer PR muncul karena kekuatan dan keberhasilan manajer 'PR' dalam memadukan *Id*, *Ego*, dan *Superego* yang dimilikinya, sehingga dapat menentukan tujuan sesuai harapan.

#### 4.2 Pengaruh Fungsi Kepemimpinan Manajer 'PR' terhadap Kualitas Manajemen 'PR'

Fungsi kepemimpinan manajer 'PR' di lingkungan BUMN ternyata memberikan pengaruh yang sangat besar (sebesar 74,88%) terhadap

---

kualitas manajemen 'PR'

Dari 14 fungsi kepemimpinan manajer "PR" (8 fungsi primer dan 6 fungsi penunjang), pengaruh terbesar adalah dari fungsi manajer 'PR' berikut ini:

#### **4.2.1 Sebagai Figur Bapak/Figur Ibu (pengaruhnya sebesar 35,84%)**

Fungsi figur bapak memberikan pengaruh terbesar terhadap kualitas manajemen 'PR'. Artinya pemimpin yang berpengaruh bagi bawahannya adalah seorang pemimpin yang bijaksana, dapat memberi keputusan, bersikap adil, berwibawa, arif, disiplin, dapat membimbing, dipatuhi/ditaati, dan menghindari perbuatan-perbuatan negatif, selayaknya bapak terhadap anaknya. Sebagai figur bapak ia mem punyai falsafah sebagai pemimpin yang bijaksana dengan menganut konsep meng ayomi bawahan sehingga mewujudkan dirinya sebagai pemimpin yang dipatuhi.

#### **4.2.2 Sebagai Ideologist (pengaruhnya sebesar 33,42%)**

Fungsi ideologist manajer PR telah teruji memberikan pengaruh nyata terhadap kualitas manajemen 'PR'. Sebagai manajer 'PR', tentu saja ia dituntut dapat mengemukakan ideologi-ideologi cemerlang yang menguntungkan perusahaan. Pola pikir manajer harus selalu positif dan diantisipasi akan diterima bawahan, untuk itu manajer PR perlu melakukan aktivitas untuk menyamakan *frame of reference* dengan bawahannya. Manajer 'PR' harus mempertahankan prinsip-prinsip yang tertanam pada perusahaannya. Improvisasinya tergantung para pelaku manajemen perusahaan. Karena praktisi 'PR' dikenal dengan diplomasinya, maka ia harus dapat merefleksikan pola pikir organisasinya. Inilah tantangan manajer PR untuk mengeksekusi tampilan 'PR' bagi warna perusahaannya. Agar meyakinkan publik penerima ideologinya, maka yang diungkapkan harus benar dan rasional.

#### **4.2.3 Sebagai Simbol Kelompok (pengaruhnya sebesar 2 7,32%)**

Merupakan fungsi kepemimpinan manajer

'PR' yang telah teruji memberikan pengaruh negatif terhadap kualitas manajemen 'PR'. Artinya, jika seorang pemimpin ingin eksis untuk memperjuangkan kelompok dengan mempertaruhkan namanya dan ia sangat sibuk dengan simbol-simbol kelompok, seperti simbol integritas kelompok, simbol kemajuan, simbol pemimpin yang baik, maka akan menurunkan kualitas manajemen 'PR'. Ini sangatlah disayangkan dimana manajer berupaya untuk memenuhi fungsinya sebagai simbol kelompok, namun sangat disayangkan arti dan kelompok itu sendiri tidak dipelajari. Sebagian besar dan mereka secara terbuka menginginkan dan senang dengan sebutan bahwa ia adalah seorang manajer yang membawa simbol-simbol kelompok yang dicita-citakannya sehingga dapat melambungkan nama besarnya dengan alasan adanya pengakuan bawahan terhadap dirinya. Ada indikasi seorang manajer berupaya untuk menjadi tokoh yang diidolakan bawahannya melalui simbol-simbol tadi. Upaya tersebut dibuat agar bawahanlah yang memberikan pengakuan terhadapnya, bukan sebaliknya.

#### **4.2.4 Sebagai Pembuat Kebijakan (pengaruhnya sebesar 20,35%)**

Fungsi pembuat kebijakan manajer 'PR' telah memberikan pengaruh nyata terhadap kualitas manajemen PR. Sebagai manajer 'PR' harus mempunyai kelebihan dalam membuat kebijakan yang dapat diterima di kalangan organisasinya, kebijakan yang dibuat harus mampu memprediksi ke depan dan mengarah pada kemajuan. Inilah yang membedakan pimpinan dengan bawahannya. Pemimpin harus mempunyai kemampuan akurasi, memprediksi, kemudian mampu secara tepat dan cepat menyadari apa yang menjadi kebutuhan organisasinya.

Hasil penelitian di atas memperkuat konsep Krech, *et al* bahwa: Setiap pemimpin dituntut mempunyai kemampuan melakukan berbagai fungsi kepemimpinan yang sangat essensial bagi aktivitas kepemimpinan yang berlaku dalam organisasi, sehingga memberikan makna bagi organisasinya.



---

### 4.3 Pengaruh *Personal skills* dan fungsi kepemimpinan manajer 'PR' secara bersama-sama terhadap Kualitas Manajemen 'PR'

*Personal skills* dan fungsi kepemimpinan manajer PR di lingkungan BUMN secara bersama-sama memberikan pengaruh yang sangat besar (sebesar 76,140%), terhadap Kualitas Manajernen 'PR' (pengaruh *personal skills* sebesar 11,65% dan pengaruh fungsi kepemimpinan sebesar 64,95%).

Tenyata fungsi kepemimpinan memberikan pengaruh yang lebih besar terhadap kualitas manajemen 'PR' jika dibandingkan dengan *personal skills*. Ini mengindikasikan bahwa figur pemimpin yang diharapkan tidak hanya menyangkut apakah ia itu cerdas dan *capable*, tetapi yang terpenting ia merupakan figur yang *acceptable* bagi lingkungannya. Ternyata manajer yang berhasil adalah yang menjalankan kepemimpinannya dengan menekankan komunikasi dan human relations.

Hasil penelitian di atas telah memperkuat teori *Authority of Communication* dari Barnard, X-Y theory dan McGregor dan teori Z yang menganggap bahwa manajernen partisipatif memudahkan kelancaran arus informasi untuk mencapai konsensus melalui aktivitas human relations.

### 4.4 Korelasi antara Kualitas Manajemen PR dengan Efektivitas Sistem Komunikasi Perusahaan

Kualitas manajemen 'PR' yang meliputi hasil kerja, rasa suka dan motivasi kerja, upaya memuaskan klien, efektivitas pelatihan, efisiensi kerja, dan hasil akhir pekerjaan PRO di lingkungan BUMN, seluruhnya mempunyai korelasi yang sangat besar (sebesar 0,774774) dengan efektivitas sistem komunikasi perusahaan.

Dengan demikian para praktisi 'PR' telah mengelola sistem komunikasi perusahaan melalui model *Two-way Symetric*. Manajemen 'PR' di lingkungan BUMN menekankan pentingnya sebuah perubahan perilaku organisasi untuk merespon tuntutan publik, di samping berfungsi mempersuasi publik juga berfungsi membujuk pengelola organisasi. Manajemen 'PR' harus

selalu mengkondisikan keterbukaan, menekankan prinsip *feedback*, menyertakan seluruh unsur manajemen dalam menerapkan sistem komunikasi perusahaan dalam aktivitas manajemen PR.

Hasil penelitian di atas telah memperkuat konsep Jefkins bahwa : pelaksanaan komunikasi timbal balik antara organisasi dan publiknya, oleh 'PR' Perusahaan yaitu dengan membentuk Manajemen 'PR' baik secara teknis operasional maupun manajerialnya. Hasil penelitian ini juga memantapkan *Two-way Symetric Model* (Grunig & Hunt), *Open System Model of Public Relations* (Cutlip et al), dan *Cybernetics Model* (Nobert Wiehner). Akhirnya, sekaligus pula mendukung prinsip Communication System Model dari Koontz et al.

## 5. Kesimpulan dan Saran

### 5.1 Kesimpulan

1. Kepemimpinan manajer 'PR' memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap kualitas manajemen 'PR'
2. *Personal skills* manajer 'PR' memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kualitas manajemen 'PR'. Pendidikan sebagai komponen *personal skills*, ternyata memberikan pengaruh terbesar bagi kualitas manajemen PR. Pendidikan tinggi bagi pengelola utama organisasi merupakan keharusan. Kebutuhan akan tenaga profesional terdidik memperbesar tuntutan adanya manajer multiprofesional.
3. Fungsi kepemimpinan manajer "PR" memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap kualitas manajemen 'PR'. Figur bapak, ideologist, simbol kelompok, dan pembuat kebijakan merupakan fungsi kepemimpinan yang memberikan pengaruh secara nyata terhadap kualitas manajemen PR.
4. Fungsi kepemimpinan manajer 'PR' ternyata memberikan pengaruh yang lebih besar. terhadap kualitas manajemen 'PR' dibandingkan dengan *personal skills*. Figur pemimpin yang berpengaruh tidak hanya menyangkut apakah ia itu cerdas dan *capable*,

---

tetapi yang terpenting apakah ia merupakan figur yang dapat diterima atau *acceptable* bagi lingkungannya sesuai konsep *human relations*.

5. Kualitas manajemen 'PR' mempunyai korelasi yang sangat besar dengan efektivitas sistem komunikasi perusahaan, dilihat melalui *Two-way Symetric Model of Communication*.


## 5.2 Saran-Saran

### 5.2.1 Saran bagi Pengembangan Praktis

1. Untuk pimpinan tertinggi BUMN sebaiknya mempertimbangkan pendidikan bagi kedudukan manajer PR. Di samping itu juga dapat mendudukkan profesi PR secara proporsional sesuai dengan *job description* dan eksistensinya.
2. Untuk manjer PR sebaiknya mempunyai *basic* pengetahuan manajerial di samping berbekal kemampuan, keahlian atau keterampilan yang selayaknya dimiliki manajer PR sehingga dapat menjaga citra profesi.
3. Untuk kalangan PRO di lingkungan BUMN disarankan untuk dapat memperbaiki eksistensi PR minimal di lingkungan perusahaan, agar profesi PR dalam fungsinya tidak diragukan masyarakat.
4. Untuk manajemen perusahaan di lingkungan BUMN agar dapat memanfaatkan fungsi PR bagi kepentingan kerja di bidangnya, dalam rangka menanamkan citra publik baik internal maupun eksternal.

### 5.2.2 Saran bagi Pengembangan Ilmu

1. Secara umum penelitian ini mengkaji lingkup internal organisasi. Bagi peneliti yang tertarik meneliti manajemen PR disarankan dapat meneliti model kepemimpinan manajemen PR yang implikasinya meluas pada publik eksternal.
2. Disarankan bagi peneliti lanjutan untuk meneliti variabel-variabel *epsilon* yang mungkin berpengaruh terhadap kualitas manajemen,

misalnya: usia, jenis kelamin, kemampuan fisik, sistem nilai, gaya kepemimpinan manajer, dan lain-lain. 

### Catatan kaki

- <sup>1</sup> Redaksi Sinar Grafika, *Garis-garis Besar Haluan Negara RI, 1999-2004 Tap MPR No.11/MPR/ 1998 Dilengkapi dengan Susunan Kabinet Pembangunan VII*. Jakarta. hlm. 75.
- <sup>2</sup> *Laporan Perkembangan Badan Usaha Miiik Negara (Persero) 1997 - 1998*. Kantor Menteri Negara Pendayagunaan BUMN Badan Pembina BUMN Tahun 1999. hlm. ix
- <sup>3</sup> *Ibid.* hlm. 2
- <sup>4</sup> *Ibid.* hlm. 1-23.
- <sup>5</sup> *Ibid.*
- <sup>6</sup> *Ibid.*

### Daftar Pustaka

- Ahmadi, H. Abu. 1991. *Psikologi Sosial*, Edisi Revisi. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ananto, Elizabeth Goenawan. 1999a. "Career in Public Relations." Makalah. Seminar Dua Han Membangun Reputasi melalui Strategi Public Relations yang Efektif. Auditorium Gd. D Kampus A - Universitas Trisakti. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 1999b. "Paradigma Baru Kehumasan dalam Era Globalisasi" (Makalah) Konvensi Humas, Hotel Patrayasa, Semarang.
- 1999b. "Paradigma Barn Kehumasan dalam Era Globalisasi." Makalah. Konvensi Nasional Humas. Hotel Patra Jasa. Semarang.
- Anoraga, Panji. 1995. *BUMN Swasta dan Koperasi Tiga Pelaku Ekonoini*. Jakarta: Pustaka Jaya.
- Azwar, Saifudin. 1988. *Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya*. Jakarta: Liberty.
- Berth, Kirsten and Goran Sjoberg. 1997. *Quality in Public Relations*. Copenhagen: The International Institute for Quality in Public Relations.

- 
- Cutlip, Scott M., and Allen H. Center. 1971. *Effective Public Relations*. Fourth Edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs.
- Cutlip, Scott M., Allen H. Center, and Glen M. Broom. 1985. *Effective Public Relations*. Sixth edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs.
- \_\_\_\_\_. 1994. *Effective Public Relations*. Seventh Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. A Paramount Communications Company. Englewood Cliffs.
- \_\_\_\_\_. 2000. *Effective Public Relations*. Eighth Edition. New Jersey: Prentice Hall international, inc.
- Forum Humas BUMN. 2000. Program Kerja Forum Humas BT. JMN. Bandung.
- Grunig, James B, Todd Hunt. 1984. *Managing Public Relations*. New York: CBS College Publishing, Holt, Rinehart and Winston.
- Hall, Calvin S. & Gardner Lindzey. 1993. *Teori-Teori Holistik (Organismik-Fenomenologis)*. Psikologi Kepribadian 2. Editor Supratiknya. Yogyakarta: Kanisius.
- Himstreet, William C., and Wayne Marlin Eny. 1987. *Business Communications Principles and Methods*. Eighth Edition. Boston, Massachusetts: PWS-Kent Publishing Company. A Division of Wadsworth Inc.
- Ibrahim, R. 1997. *Prospek BUMN dan Kepentingan Umum*. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Jefkins, Frank. 1982. *Introduction to Marketing, Advertising and Public Relations*. London: The Macmillan Press Ltd.
- \_\_\_\_\_. 1987a. *Public Relations for Your Business*. Mercury Books. Published by W.H. Allen & Co Plc.
- \_\_\_\_\_. 1987b. *Public Relations untuk Bisnis*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Ketetapan-Ketetapan MPR Republik Indonesia 1999 beserta GBHN Republik Indonesia 1999 - 2004 Dilengkapi: UUD 1945, Perubahan Pertama UUD 1945, Susunan Kabinet Persatuan Nasional* Bandung: Citra Umbara.
- Koontz, Harold, Cyril O'Donnell, Heinz Weihrich. 1993. *Manajemen*. Jilid 1. Edisi Kedelapan. Jakarta: Erlangga.
- \_\_\_\_\_. 1996. *Manajemen*. Jilid 2. Edisi Kedelapan. Jakarta: Erlangga.
- Krech, David, Richard S. Crutchfield and Egerton L. Ballachey. 1962. *Individual in Society*. International Student Edition. University of California, Berkeley. Tokyo. Japan: Mc.Graw-Hill Kogakusha, Ltd.
- “Laporan Perkembangan Badan Usaha Milik Negara (Persero) 1997 - 1998”. Kantor Menteri Negara Pendayagunaan BUMN Badan Pembina BUMN Tahun 1999.
- Pace, R. Wayne and Don F. Faules. 1989. *Organizational Communication*. Second Edition. New Jersey: Prentice Hall. Englewood Cliffs.
- Ritzer, 1992, *Sociological Theory*. Third Edition. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Rusidi. 1989. “Dinamika Kelompok Tani dalam Struktur Kekuasaan Masyarakat Desa serta Pengaruhnya Terhadap Perilaku Usahatani Petani Berlahan Sempit dan Kekuatan Ikatan Patron-Klien (Suatu Survei di Jawa Barat).” Disertasi. Universitas Padjadjaran. Bandung.
- Suratnoaji, Catur. 1998. “Pengaruh Karakteristik Individu dan Karakteristik Organisasi terhadap Profesionalisme Humas pada Anggota Perhumas dan Bakohumas,” Thesis, UNPAD. Bandung.
- Trenhoim, Sarah. 1986. *Human communication Theory*. New Jersey: A Division of Simon & Schuster, Inc. Englewood Cliffs.
- Veeger, 1990. *Realitas Sosial, Refleksi Flisafat Sosial atas Hubungan individu-masyarakat dalam Cakrawala Sejarah Sosiologi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

---