

**ANALISA SUMBER DAYA
DALAM IMPLEMENTASI PROGRAM PUBLIC RELATIONS
DI POLITEKNIK NEGERI SEMARANG**

TESIS

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Derajat S-2

Program Pascasarjana Universitas Diponegoro

Program Studi: Magister Ilmu Administrasi

Konsentrasi: Magister Administrasi Publik



Diajukan oleh:

UMAR FAROUK

D4E007070

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO SEMARANG
2009**

Lembar Pernyataan

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam Tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, Oktober , 2009

Umar Farouk

Halaman Persetujuan Tesis

**Analisa Sumber Daya
dalam Implementasi Program Public Relations
di Politeknik Negeri Semarang**

Dipersiapkan dan disusun oleh

UMAR FAROUK

D4E007070

telah dipertahankan di depan Tim Penguji
pada tanggal 17 September 2009

Susunan Tim Penguji

Ketua Penguji,

Dr. Dra. Sri Suwitri, M.Si

Sekretaris Penguji,

Dra. Nina Widowati, M.Si

Penguji I,

Dr. Sunarto

Penguji II,

Dra. Retno Sunu Astuti, MSi

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister Sain

Tanggal: Oktober 2009

Ketua Program Studi MAP
Universitas Diponegoro
Semarang,

Prof. Drs. Y. Warella, MPA, Ph. D

PERSEMBAHAN DAN MOTO

Tesis ini kupersembahkan untuk:

1. Yang terkasih kedua orang tuaku, yang jasanya tak mungkin dapat kubalas sampai di ujung perjalananku
2. Istriku, Y. Sulistyorini yang menemaniku berjalan di taman kesederhanaan dan kebersahajaan dengan senyum
3. Anak-anakku, Shahnaz, Syauqi, dan Ilham, yang dari mereka aku belajar untuk mengerti rahasia kehidupan yang tiada batas dan aku menjadi lebih dekat mengenal-Mu
4. Guru-guruku, yang telah menumbuhkan keberdayaan dan kesadaran cinta kasih yang tak berujung
5. Para pejuang kebenaran yang melangkah dengan tulus pada jalan-Mu meski sepi, sendiri, dan berliku.

Moto:

- Your greatest power is when you think you are born on the earth to make sure that every creature is safe in your hands.
- Do every thing with your heart and soul, and the world will give you its nice smile.

ABSTRACT

RESOURCE ANALYSES IN THE IMPLEMENTATION OF PUBLIC RELATIONS PROGRAMS AT POLITEKNIK NEGERI SEMARANG

This research discusses the use of resources in the implementation of public relations programs at Politeknik Negeri Semarang.

The objectives of this research are (1) to know the implementation of public relations programs at Politeknik Negeri Semarang (2) to analyse the use of resources of the implementation, and (3) to know the constraints of the implementation.

This research uses qualitative approach. Data collection methods used are in-depth interview, observation, literary and documentary study. The choice of informants is based on purposive sampling method.. Data analyses is done by following the procedures of (1) data reduction, (2) unit processing, and (3) categorization.

The result of the research shows that the use of resources in the implementation of public relations programs is not satisfactory. Professionalism and quantity of human resources, training, technical direction, and budget are not adequate to support an ideal implementation of public relations programs. On the contrary the motivation of human resources, the availability of facilities, and the adequacy of authority support the public relations programs implementation. The greatest constraint encountered in the implementation is the relatively small budget provided.

Key words: resources, implementation, public relations

ABSTRAK

ANALISA SUMBER DAYA DALAM IMPLEMENTASI PROGRAM PUBLIC RELATIONS DI POLITEKNIK NEGERI SEMARANG

Penelitian ini membahas pemanfaatan sumber daya dalam implementasi program *public relations* di Politeknik Negeri Semarang.

Tujuan penelitian ini adalah untuk: (1) mengetahui implementasi program *public relations* di Politeknik Negeri Semarang, (2) menganalisa pemanfaatan sumber daya dalam implementasi, dan (3) mengetahui kendala-kendala implementasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara mendalam, pengamatan, telaah pustaka dan dokumen. Pemilihan informan dilakukan dengan metode *purposive sampling*. Analisa data dilakukan dengan mengikuti tahapan (1) reduksi data, (2) pemrosesan unit, dan (3) kategorisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemanfaatan sumber daya dalam implementasi program *public relations* tidak memuaskan. Profesionalisme dan jumlah sumber daya manusia, pelatihan, petunjuk teknis, dan anggaran tidak memadai untuk menunjang implementasi program *public relations* yang ideal. Sebaliknya, motivasi sumber daya manusia, ketersediaan fasilitas, dan kewenangan yang memadai menunjang implementasi program *public relations* tersebut. Kendala terbesar yang dihadapi dalam implementasi adalah tersedianya anggaran yang relatif kecil.

Kata kunci: sumber daya, implementasi, *public relations*

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah, yang dengan kasih sayang-Nya telah memungkinkan peneliti untuk menyelesaikan penelitian untuk penulisan tesis dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan guna mencapai derajat S-2 pada program studi Magister Ilmu Administrasi , konsentrasi Magister Administrasi Publik, program Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada pimpinan Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberi kesempatan kepada peneliti untuk belajar di program pasca sarjana selama dua tahun terakhir.

Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada Prof, Drs. Y Warella, MPA, PhD, dan Dra. Retno Sunu Astuti, MSi, selaku Ketua dan Sekretaris Program Studi Magister Administrasi Publik, serta Dr. Dra Sri Suwitri, MSi dan Dra. Nina Widowati, MSi yang telah dengan sabar dan tekun membimbing peneliti untuk dapat menyelesaikan penulisan tesis ini. Kerjasama yang tulus dan motivasi yang diberikan oleh beliau berdua sungguh tidak dapat peneliti lupakan. Semoga Allah membalas kebaikan yang telah diberikan dengan kebaikan pula kelak.

Kepada staff Administrasi program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi UNDIP yang telah membantu dalam proses penelitian ini, dengan ketulusan hati peneliti juga mengucapkan terima kasih.

Peneliti juga menyampaikan terima kasih yang tulus kepada segenap pimpinan Politeknik Negeri Semarang yang telah memberi ijin melakukan penelitian dan kepada pimpinan serta karyawan Unit Pengembangan Kerjasama (UPKS) yang telah memberikan pelayanan yang kooperatif selama penelitian berlangsung.

Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan bagi Politeknik Negeri Semarang, tempat peneliti bekerja dan dapat dijadikan dorongan bagi peminat studi kebijakan publik untuk melakukan penelitian lebih lanjut di bidang *public relations*, khususnya dari segi evaluasi proses. Mudah-mudahan hal ini dapat menambah wacana yang bermanfaat, mengingat penelitian dengan topik tersebut tampak masih terbatas.

Saran dan perbaikan dari semua pihak sangat peneliti perlukan untuk lebih menyempurnakan penulisan tesis ini di masa yang akan datang.

Semarang, Oktober 2009

Peneliti

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PERNYATAAN	i
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	ii
PERSEMBAHAN DAN MOTO	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR FOTO	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B.1 Identifikasi Masalah	13
B.2 Perumusan Masalah	14
C. Tujuan Penelitian	14
D. Kegunaan Penelitian	15
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	16
A.1. Kebijakan Publik	16
A.2 Implementasi Kebijakan	28
A.3 Sumber Daya dalam Implementasi Program <i>Public Relations</i>	50
B Kerangka Bangun Teori	60
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan Penelitian	62
B. Ruang Lingkup/Fokus Penelitian	62
C. Lokasi Penelitian	63
D. Fenomena Pengamatan	63
E. Jenis dan Sumber Data	64
F. Pemilihan Informan	65
G. Teknik Pengumpulan Data	65
H. Validitas Data	67
I. Reliabilitas Data	68
J. Teknik Analisa Data	68

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A.	Gambaran Umum Lokasi Penelitian	70
B	Hasil Penelitian	83
B.1	Penyajian Data	83
a.	Implementasi <i>Program Public Relations</i>	83
1)	<i>Marketing Public Relations</i>	84
a)	Kegiatan Pameran Pendidikan	84
b)	Kegiatan Periklanan di Surat Kabar Lokal dan Nasional	86
2)	<i>Corporate Public Relations</i>	88
a)	Kegiatan Kunjungan ke Industri dalam Rangka <i>Link and Match</i>	88
b)	Kegiatan Promosi Pencitraan Politeknik Negeri Semarang	90
b.	Sumber Daya	91
1)	Implementasi Kegiatan <i>Public Relations</i>	92
a)	Profesionalisme Sumber Daya Manusia	92
b)	Pelatihan	93
c)	Petunjuk Teknis	95
d)	Jumlah Sumber Daya Manusia	96
e)	Motivasi	98
f)	Anggaran	99
g)	Fasilitas	101
h)	Wewenang	103
2)	Proses Implementasi Kegiatan <i>Public Relations</i>	104
a)	Profesionalisme Sumber Daya Manusia	105
b)	Pelatihan	106
c)	Petunjuk Teknis	108
d)	Jumlah Sumber Daya Manusia	110
e)	Motivasi	112
f)	Anggaran	114

g) Fasilitas	116
h) Wewenang	117
3) Kendala Implementasi Kegiatan <i>Public Relations</i>	118
a) Profesionalisme Sumber Daya Manusia	119
b) Pelatihan	121
c) Petunjuk Teknis	122
d) Jumlah Sumber Daya Manusia	123
e) Motivasi	124
f) Anggaran	126
g) Fasilitas	127
h) Wewenang	128
B.2 Analisa Data	130
a. Implementasi <i>Program Public Relations</i>	130
1) <i>Marketing Public Relations</i>	135
a) Kegiatan Pameran Pendidikan	135
b) Kegiatan Periklanan di Surat Kabar Lokal dan Nasional	139
2) <i>Corporate Public Relations</i>	144
a) Kegiatan Kunjungan ke Industri dalam Rangka <i>Link and Match</i>	144
b) Kegiatan Promosi Pencitraan Politeknik Negeri Semarang	148
b. Sumber Daya	151
1) Implementasi Kegiatan <i>Public Relations</i>	151
a) Profesionalisme Sumber Daya Manusia	151
b) Pelatihan	155
c) Petunjuk Teknis	158
d) Jumlah Sumber Daya Manusia	160
e) Motivasi	163
f) Anggaran	165
g) Fasilitas	168
h) Wewenang	170
2) Proses Implementasi Kegiatan <i>Public Relations</i>	172

a) Profesionalisme Sumber Daya Manusia	173
b) Pelatihan	175
c) Petunjuk Teknis	178
d) Jumlah Sumber Daya Manusia	181
e) Motivasi	184
f) Anggaran	187
g) Fasilitas	190
h) Wewenang	192
3) Kendala Implementasi Kegiatan <i>Public Relations</i>	194
a) Profesionalisme Sumber Daya Manusia	194
b) Pelatihan	197
c) Petunjuk Teknis	199
d) Jumlah Sumber Daya Manusia	201
e) Motivasi	203
f) Anggaran	206
g) Fasilitas	208
h) Wewenang	210
C. Pembahasan Hasil Penelitian	214
1. Implementasi <i>Program Public Relations</i>	214
2. Sumber Daya.....	216
D. Keterbatasan Hasil Penelitian	233

BAB V: PENUTUP

A. Kesimpulan	235
B. Saran-Saran	239
DAFTAR PUSTAKA	243.

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
1.1	Jumlah Pendaftar Calon Mahasiswa Baru Tahun 2000-2007 10
1.2	Prosentase Jumlah Pendaftar Calon Mahasiswa Baru Tahun 2000- 2007 11
1.3	Kerjasama Polines dengan Lembaga Lain Tahun 2003-200712
4.1	Daya Tampung Mahasiswa dalam Setahun73
4.2	Jumlah dan Jenjang Pendidikan Karyawan Edukasi73
4.3	Jumlah dan Jenjang Pendidikan Karyawan Administrasi74

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kuadran Kebijakan	26
2.2 Kuadran Kebijakan Publik	27
2.3 Sekuensi Implementasi Kebijakan	29
2.4 Sekuensi Implementasi Kebijakan Dilihat dari Perspektif Manajemen Sektor Publik	30
2.5 Hubungan Tiga Elemen Sistem Kebijakan.....	40
2.6 Model Implementasi Kebijakan Versi Van Meter dan Van Horn	42
2.8 Model Implementasi Kebijakan Versi G.C Edwards III	43
2.9 Kerangka Pikir Penelitian	60
4.1 Lambang (Logo) Politeknik Negeri Semarang	75
4.2 Struktur Organisasi Politeknik Negeri Semarang	78

DAFTAR FOTO

	Halaman
2.1 Sumber Daya Manusia yang Tidak Profesional Mengakibatkan Program Public Relations Tidak Berjalan Efektif	61
2.2 Upaya Mempromosikan Politeknik Negeri Semarang	61
4.1 Wajah Politeknik Negeri Semarang	77
4.2 Sumber Daya Sebagai Penunjang Kegiatan Public Relations di Politeknik Negeri Semarang	77
4.3 Keterbatasan Sumber Daya Berakibat pada Implementasi Program <i>Public Relations</i>	130

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1: Interview Guide Implementasi Program *Public Relations*
- Lampiran 2: Interview Guide Penggunaan Sumber Daya dalam Implementasi *Program Public Relations*
- Lampiran 3: Matriks Implementasi *Program Public Relations*
- Lampiran 4: Hasil Wawancara dengan Informan 1
- Lampiran 5: Hasil Wawancara dengan Informan 2
- Lampiran 6: Hasil Wawancara dengan Informan 3
- Lampiran 7: Hasil Wawancara dengan Informan 4
- Lampiran 8: Matriks Implementasi Kegiatan Pameran Pendidikan
- Lampiran 9: Matriks Proses Implementasi Kegiatan Pameran Pendidikan
- Lampiran 10: Matriks Kendala Implementasi Kegiatan Pameran Pendidikan
- Lampiran 11: Matriks Implementasi Kegiatan Periklanan di Surat Kabar Lokal dan Nasional
- Lampiran 12: Matriks Proses Implementasi Kegiatan Periklanan di Surat Kabar Lokal dan Nasional
- Lampiran 13: Matriks Kendala Implementasi Kegiatan Periklanan di Surat Kabar Lokal dan Nasional
- Lampiran 14: Matriks Implementasi Kegiatan Kunjungan ke Industri dalam Rangka *Link and Match*
- Lampiran 15: Matriks Proses Implementasi Kegiatan Kunjungan ke Industri dalam Rangka *Link and Match*
- Lampiran 16: Matriks Kendala Proses Implementasi Kegiatan Kunjungan ke Industri dalam Rangka *Link and Match*

- Lampiran 17: Matriks Implementasi Kegiatan Promosi Pencitraan Politeknik Negeri Semarang
- Lampiran 18: Matriks Proses Implementasi Kegiatan Promosi Pencitraan Politeknik Negeri Semarang
- Lampiran 19: Matriks Kendala Proses Implementasi Kegiatan Promosi Pencitraan Polines
- Lampiran 20: Matriks Kegiatan Pameran Pendidikan Dilihat dari Implementasi, Proses Implementasi dan Kendala
- Lampiran 21: Matriks Kegiatan Periklanan di Surat Kabar Lokal dan Nasional Dilihat dari Implementasi, Proses Implementasi, dan Kendala
- Lampiran 22: Matriks Kegiatan Kunjungan ke Industri dalam Rangka *Link and Match* Dilihat dari Implementasi, Proses Implementasi, dan Kendala
- Lampiran 23: Matriks Kegiatan Promosi Pencitraan Polines Dilihat Implementasi, Proses Implementasi, dan Kendala
- Lampiran 24: Tugas Pokok dan Fungsi UPKS
- Lampiran 25: Jumlah Mahasiswa Pendaftar Program D III dan D IV Tahun 2000-2007
- Lampiran 26: Data Dukung Kegiatan UPKS Tahun 2009
- Lampiran 27: Iklan di Harian Suara Merdeka
- Lampiran 28: *Press Release* di Harian Suara Merdeka dan Kompas

Lembar Pernyataan

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam Tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, Oktober , 2009

Umar Farouk

Halaman Persetujuan Tesis

**Analisa Sumber Daya
dalam Implementasi Program Public Relations
di Politeknik Negeri Semarang**

Dipersiapkan dan disusun oleh

UMAR FAROUK

D4E007070

telah dipertahankan di depan Tim Penguji
pada tanggal 17 September 2009

Susunan Tim Penguji

Ketua Penguji,

Dr. Dra. Sri Suwitri, M.Si

Sekretaris Penguji,

Dra. Nina Widowati, M.Si

Penguji I,

Dr. Sunarto

Penguji II,

Dra. Retno Sunu Astuti, MSi

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister Sain

Tanggal: Oktober 2009

Ketua Program Studi MAP
Universitas Diponegoro
Semarang,

Prof. Drs. Y. Warella, MPA, Ph. D

PERSEMBAHAN DAN MOTO

Tesis ini kupersembahkan untuk:

6. Yang terkasih kedua orang tuaku, yang jasanya tak mungkin dapat kubalas sampai di ujung perjalananku
7. Istriku, Y. Sulistyorini yang menemaniku berjalan di taman kesederhanaan dan kebersahajaan dengan senyum
8. Anak-anakku, Shahnaz, Syauqi, dan Ilham, yang dari mereka aku belajar untuk mengerti rahasia kehidupan yang tiada batas dan aku menjadi lebih dekat mengenal-Mu
9. Guru-guruku, yang telah menumbuhkan keberdayaan dan kesadaran cinta kasih yang tak berujung
10. Para pejuang kebenaran yang melangkah dengan tulus pada jalan-Mu meski sepi, sendiri, dan berliku.

Moto:

- Your greatest power is when you think you are born on the earth to make sure that every creature is safe in your hands.
- Do every thing with your heart and soul, and the world will give you its nice smile.

ABSTRACT

RESOURCE ANALYSES IN THE IMPLEMENTATION OF PUBLIC RELATIONS PROGRAMS AT POLITEKNIK NEGERI SEMARANG

This research discusses the use of resources in the implementation of public relations programs at Politeknik Negeri Semarang.

The objectives of this research are (1) to know the implementation of public relations programs at Politeknik Negeri Semarang (2) to analyse the use of resources of the implementation, and (3) to know the constraints of the implementation.

This research uses qualitative approach. Data collection methods used are in-depth interview, observation, literary and documentary study. The choice of informants is based on purposive sampling method.. Data analyses is done by following the procedures of (1) data reduction, (2) unit processing, and (3) categorization.

The result of the research shows that the use of resources in the implementation of public relations programs is not satisfactory. Professionalism and quantity of human resources, training, technical direction, and budget are not adequate to support an ideal implementation of public relations programs. On the contrary the motivation of human resources, the availability of facilities, and the adequacy of authority support the public relations programs implementation. The greatest constraint encountered in the implementation is the relatively small budget provided.

Key words: resources, implementation, public relations

ABSTRAK

ANALISA SUMBER DAYA DALAM IMPLEMENTASI PROGRAM PUBLIC RELATIONS DI POLITEKNIK NEGERI SEMARANG

Penelitian ini membahas pemanfaatan sumber daya dalam implementasi program *public relations* di Politeknik Negeri Semarang.

Tujuan penelitian ini adalah untuk: (1) mengetahui implementasi program *public relations* di Politeknik Negeri Semarang, (2) menganalisa pemanfaatan sumber daya dalam implementasi, dan (3) mengetahui kendala-kendala implementasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara mendalam, pengamatan, telaah pustaka dan dokumen. Pemilihan informan dilakukan dengan metode *purposive sampling*. Analisa data dilakukan dengan mengikuti tahapan (1) reduksi data, (2) pemrosesan unit, dan (3) kategorisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemanfaatan sumber daya dalam implementasi program *public relations* tidak memuaskan. Profesionalisme dan jumlah sumber daya manusia, pelatihan, petunjuk teknis, dan anggaran tidak memadai untuk menunjang implementasi program *public relations* yang ideal. Sebaliknya, motivasi sumber daya manusia, ketersediaan fasilitas, dan kewenangan yang memadai menunjang implementasi program *public relations* tersebut. Kendala terbesar yang dihadapi dalam implementasi adalah tersedianya anggaran yang relatif kecil.

Kata kunci: sumber daya, implementasi, *public relations*

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah, yang dengan kasih sayang-Nya telah memungkinkan peneliti untuk menyelesaikan penelitian untuk penulisan tesis dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan guna mencapai derajat S-2 pada program studi Magister Ilmu Administrasi , konsentrasi Magister Administrasi Publik, program Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada pimpinan Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberi kesempatan kepada peneliti untuk belajar di program pasca sarjana selama dua tahun terakhir.

Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada Prof, Drs. Y Warella, MPA, PhD, dan Dra. Retno Sunu Astuti, MSi, selaku Ketua dan Sekretaris Program Studi Magister Administrasi Publik, serta Dr. Dra Sri Suwitri, MSi dan Dra. Nina Widowati, MSi yang telah dengan sabar dan tekun membimbing peneliti untuk dapat menyelesaikan penulisan tesis ini. Kerjasama yang tulus dan motivasi yang diberikan oleh beliau berdua sungguh tidak dapat peneliti lupakan. Semoga Allah membalas kebaikan yang telah diberikan dengan kebaikan pula kelak.

Kepada staff Administrasi program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi UNDIP yang telah membantu dalam proses penelitian ini, dengan ketulusan hati peneliti juga mengucapkan terima kasih.

Peneliti juga menyampaikan terima kasih yang tulus kepada segenap pimpinan Politeknik Negeri Semarang yang telah memberi ijin melakukan penelitian dan kepada pimpinan serta karyawan Unit Pengembangan Kerjasama (UPKS) yang telah memberikan pelayanan yang kooperatif selama penelitian berlangsung.

Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan bagi Politeknik Negeri Semarang, tempat peneliti bekerja dan dapat dijadikan dorongan bagi peminat studi kebijakan publik untuk melakukan penelitian lebih lanjut di bidang *public relations*, khususnya dari segi evaluasi proses. Mudah-mudahan hal ini dapat menambah wacana yang bermanfaat, mengingat penelitian dengan topik tersebut tampak masih terbatas.

Saran dan perbaikan dari semua pihak sangat peneliti perlukan untuk lebih menyempurnakan penulisan tesis ini di masa yang akan datang.

Semarang, Oktober 2009

Peneliti

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PERNYATAAN	i
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	ii
PERSEMBAHAN DAN MOTO	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR FOTO	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B.1 Identifikasi Masalah	13
B.2 Perumusan Masalah	14
C. Tujuan Penelitian	14
D. Kegunaan Penelitian	15
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	16
A.1. Kebijakan Publik	16
A.2 Implementasi Kebijakan	28
A.3 Sumber Daya dalam Implementasi Program <i>Public Relations</i>	50
B Kerangka Bangun Teori	60
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan Penelitian	62
B. Ruang Lingkup/Fokus Penelitian	62
C. Lokasi Penelitian	63
D. Fenomena Pengamatan	63
E. Jenis dan Sumber Data	64
F. Pemilihan Informan	65

G.	Teknik Pengumpulan Data	65
H.	Validitas Data	67
I.	Reliabilitas Data	68
J.	Teknik Analisa Data	68

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A.	Gambaran Umum Lokasi Penelitian	70
B	Hasil Penelitian	83
B.1	Penyajian Data	83
a.	Implementasi <i>Program Public Relations</i>	83
1)	<i>Marketing Public Relations</i>	84
a)	Kegiatan Pameran Pendidikan	84
b)	Kegiatan Periklanan di Surat Kabar Lokal dan Nasional	86
2)	<i>Corporate Public Relations</i>	88
a)	Kegiatan Kunjungan ke Industri dalam Rangka <i>Link and Match</i>	88
b)	Kegiatan Promosi Pencitraan Politeknik Negeri Semarang	90
b.	Sumber Daya	91
1)	Implementasi Kegiatan <i>Public Relations</i>	92
a)	Profesionalisme Sumber Daya Manusia	92
b)	Pelatihan	93
c)	Petunjuk Teknis	95
d)	Jumlah Sumber Daya Manusia	96
e)	Motivasi	98
f)	Anggaran	99
g)	Fasilitas	101
h)	Wewenang	103
2)	Proses Implementasi Kegiatan <i>Public Relations</i>	104
a)	Profesionalisme Sumber Daya Manusia	105
b)	Pelatihan	106

c) Petunjuk Teknis	108
d) Jumlah Sumber Daya Manusia	110
e) Motivasi	112
f) Anggaran	114
g) Fasilitas	116
h) Wewenang	117
3) Kendala Implementasi Kegiatan <i>Public Relations</i>	118
a) Profesionalisme Sumber Daya Manusia	119
b) Pelatihan	121
c) Petunjuk Teknis	122
d) Jumlah Sumber Daya Manusia	123
e) Motivasi	124
f) Anggaran	126
g) Fasilitas	127
h) Wewenang	128
B.2 Analisa Data	130
a. Implementasi <i>Program Public Relations</i>	130
1) <i>Marketing Public Relations</i>	135
a) Kegiatan Pameran Pendidikan	135
b) Kegiatan Periklanan di Surat Kabar Lokal dan Nasional	139
2) <i>Corporate Public Relations</i>	144
a) Kegiatan Kunjungan ke Industri dalam Rangka <i>Link and Match</i>	144
b) Kegiatan Promosi Pencitraan Politeknik Negeri Semarang	148
b. Sumber Daya	151
1) Implementasi Kegiatan <i>Public Relations</i>	151
a) Profesionalisme Sumber Daya Manusia	151
b) Pelatihan	155
c) Petunjuk Teknis	158
d) Jumlah Sumber Daya Manusia	160
e) Motivasi	163
f) Anggaran	165
g) Fasilitas	168

h) Wewenang	170
2) Proses Implementasi Kegiatan <i>Public Relations</i>	172
a) Profesionalisme Sumber Daya Manusia	173
b) Pelatihan	175
c) Petunjuk Teknis	178
d) Jumlah Sumber Daya Manusia	181
e) Motivasi	184
f) Anggaran	187
g) Fasilitas	190
h) Wewenang	192
3) Kendala Implementasi Kegiatan <i>Public Relations</i>	194
a) Profesionalisme Sumber Daya Manusia	194
b) Pelatihan	197
c) Petunjuk Teknis	199
d) Jumlah Sumber Daya Manusia	201
e) Motivasi	203
f) Anggaran	206
g) Fasilitas	208
h) Wewenang	210
C. Pembahasan Hasil Penelitian	214
1. Implementasi <i>Program Public Relations</i>	214
3. Sumber Daya.....	216
D. Keterbatasan Hasil Penelitian	233
BAB V: PENUTUP	
B. Kesimpulan	235
B. Saran-Saran	239
DAFTAR PUSTAKA	243.
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
1.1	Jumlah Pendaftar Calon Mahasiswa Baru Tahun 2000-2007 10
1.2	Prosentase Jumlah Pendaftar Calon Mahasiswa Baru Tahun 2000- 2007 11
1.3	Kerjasama Polines dengan Lembaga Lain Tahun 2003-200712
4.1	Daya Tampung Mahasiswa dalam Setahun73
4.2	Jumlah dan Jenjang Pendidikan Karyawan Edukasi73
4.3	Jumlah dan Jenjang Pendidikan Karyawan Administrasi74

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kuadran Kebijakan	26
2.2 Kuadran Kebijakan Publik	27
2.3 Sekuensi Implementasi Kebijakan	29
2.5 Sekuensi Implementasi Kebijakan Dilihat dari Perspektif Manajemen Sektor Publik	30
2.5 Hubungan Tiga Elemen Sistem Kebijakan.....	40
2.6 Model Implementasi Kebijakan Versi Van Meter dan Van Horn	42
2.8 Model Implementasi Kebijakan Versi G.C Edwards III	43
2.9 Kerangka Pikir Penelitian	60
4.1 Lambang (Logo) Politeknik Negeri Semarang	75
4.2 Struktur Organisasi Politeknik Negeri Semarang	78

DAFTAR FOTO

	Halaman
2.1 Sumber Daya Manusia yang Tidak Profesional Mengakibatkan Program Public Relations Tidak Berjalan Efektif	61
2.2 Upaya Mempromosikan Politeknik Negeri Semarang	61
4.1 Wajah Politeknik Negeri Semarang	77
4.3 Sumber Daya Sebagai Penunjang Kegiatan Public Relations di Politeknik Negeri Semarang	77
4.3 Keterbatasan Sumber Daya Berakibat pada Implementasi Program <i>Public Relations</i>	130

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1: Interview Guide Implementasi Program *Public Relations*
- Lampiran 2: Interview Guide Penggunaan Sumber Daya dalam Implementasi *Program Public Relations*
- Lampiran 3: Matriks Implementasi *Program Public Relations*
- Lampiran 4: Hasil Wawancara dengan Informan 1
- Lampiran 5: Hasil Wawancara dengan Informan 2
- Lampiran 6: Hasil Wawancara dengan Informan 3
- Lampiran 7: Hasil Wawancara dengan Informan 4
- Lampiran 8 Matriks Implementasi Kegiatan Pameran Pendidikan
- Lampiran 9: Matriks Proses Implementasi Kegiatan Pameran Pendidikan
- Lampiran 10: Matriks Kendala Implementasi Kegiatan Pameran Pendidikan
- Lampiran 11: Matriks Implementasi Kegiatan Periklanan di Surat Kabar Lokal dan Nasional
- Lampiran 12: Matriks Proses Implementasi Kegiatan Periklanan di Surat Kabar Lokal dan Nasional
- Lampiran 13: Matriks Kendala Implementasi Kegiatan Periklanan di Surat Kabar Lokal dan Nasional
- Lampiran 14: Matriks Implementasi Kegiatan Kunjungan ke Industri dalam Rangka *Link and Match*
- Lampiran 15: Matriks Proses Implementasi Kegiatan Kunjungan ke Industri dalam Rangka *Link and Match*
- Lampiran 16: Matriks Kendala Proses Implementasi Kegiatan Kunjungan ke Industri dalam Rangka *Link and Match*

- Lampiran 17: Matriks Implementasi Kegiatan Promosi Pencitraan Politeknik Negeri Semarang
- Lampiran 18: Matriks Proses Implementasi Kegiatan Promosi Pencitraan Politeknik Negeri Semarang
- Lampiran 19: Matriks Kendala Proses Implementasi Kegiatan Promosi Pencitraan Polines
- Lampiran 20: Matriks Kegiatan Pameran Pendidikan Dilihat dari Implementasi, Proses Implementasi dan Kendala
- Lampiran 21: Matriks Kegiatan Periklanan di Surat Kabar Lokal dan Nasional Dilihat dari Implementasi, Proses Implementasi, dan Kendala
- Lampiran 22: Matriks Kegiatan Kunjungan ke Industri dalam Rangka *Link and Match* Dilihat dari Implementasi, Proses Implementasi, dan Kendala
- Lampiran 23: Matriks Kegiatan Promosi Pencitraan Polines Dilihat Implementasi, Proses Implementasi, dan Kendala
- Lampiran 24: Tugas Pokok dan Fungsi UPKS
- Lampiran 25: Jumlah Mahasiswa Pendaftar Program D III dan D IV Tahun 2000-2007
- Lampiran 26: Data Dukung Kegiatan UPKS Tahun 2009
- Lampiran 27: Iklan di Harian Suara Merdeka
- Lampiran 28: *Press Release* di Harian Suara Merdeka dan Kompas

Lembar Pernyataan

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam Tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Semarang, Oktober , 2009

Umar Farouk

Halaman Persetujuan Tesis

**Analisa Sumber Daya
dalam Implementasi Program Public Relations
di Politeknik Negeri Semarang**

Dipersiapkan dan disusun oleh

UMAR FAROUK

D4E007070

telah dipertahankan di depan Tim Penguji
pada tanggal 17 September 2009

Susunan Tim Penguji

Ketua Penguji,

Dr. Dra. Sri Suwitri, M.Si

Sekretaris Penguji,

Dra. Nina Widowati, M.Si

Penguji I,

Dr. Sunarto

Penguji II,

Dra. Retno Sunu Astuti, MSi

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister Sain

Tanggal: Oktober 2009

Ketua Program Studi MAP
Universitas Diponegoro
Semarang,

PERSEMBAHAN DAN MOTO

Tesis ini kupersembahkan untuk:

11. Yang terkasih kedua orang tuaku, yang jasanya tak mungkin dapat kubalas sampai di ujung perjalananku
12. Istriku, Y. Sulistyorini yang menemaniku berjalan di taman kesederhanaan dan kebersahajaan dengan senyum
13. Anak-anakku, Shahnaz, Syauqi, dan Ilham, yang dari mereka aku belajar untuk mengerti rahasia kehidupan yang tiada batas dan aku menjadi lebih dekat mengenal-Mu
14. Guru-guruku, yang telah menumbuhkan keberdayaan dan kesadaran cinta kasih yang tak berujung
15. Para pejuang kebenaran yang melangkah dengan tulus pada jalan-Mu meski sepi, sendiri, dan berliku.

Moto:

- Your greatest power is when you think you are born on the earth to make sure that every creature is safe in your hands.
- Do every thing with your heart and soul, and the world will give you its nice smile.

ABSTRACT

RESOURCE ANALYSES IN THE IMPLEMENTATION OF PUBLIC RELATIONS PROGRAMS AT POLITEKNIK NEGERI SEMARANG

This research discusses the use of resources in the implementation of public relations programs at Politeknik Negeri Semarang.

The objectives of this research are (1) to know the implementation of public relations programs at Politeknik Negeri Semarang (2) to analyse the use of resources of the implementation, and (3) to know the constraints of the implementation.

This research uses qualitative approach. Data collection methods used are in-depth interview, observation, literary and documentary study. The choice of informants is based on purposive sampling method.. Data analyses is done by following the procedures of (1) data reduction, (2) unit processing, and (3) categorization.

The result of the research shows that the use of resources in the implementation of public relations programs is not satisfactory. Professionalism and quantity of human resources, training, technical direction, and budget are not adequate to support an ideal implementation of public relations programs. On the contrary the motivation of human resources, the availability of facilities, and the adequacy of authority support the public relations programs implementation. The greatest constraint encountered in the implementation is the relatively small budget provided.

Key words: resources, implementation, public relations

ABSTRAK

ANALISA SUMBER DAYA DALAM IMPLEMENTASI PROGRAM PUBLIC RELATIONS DI POLITEKNIK NEGERI SEMARANG

Penelitian ini membahas pemanfaatan sumber daya dalam implementasi program *public relations* di Politeknik Negeri Semarang.

Tujuan penelitian ini adalah untuk: (1) mengetahui implementasi program *public relations* di Politeknik Negeri Semarang, (2) menganalisa pemanfaatan sumber daya dalam implementasi, dan (3) mengetahui kendala-kendala implementasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara mendalam, pengamatan, telaah pustaka dan dokumen. Pemilihan informan dilakukan dengan metode *purposive sampling*. Analisa data dilakukan dengan mengikuti tahapan (1) reduksi data, (2) pemrosesan unit, dan (3) kategorisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemanfaatan sumber daya dalam implementasi program *public relations* tidak memuaskan. Profesionalisme dan jumlah sumber daya manusia, pelatihan, petunjuk teknis, dan anggaran tidak memadai untuk menunjang implementasi program *public relations* yang ideal. Sebaliknya, motivasi sumber daya manusia, ketersediaan fasilitas, dan kewenangan yang memadai menunjang implementasi program *public relations* tersebut. Kendala terbesar yang dihadapi dalam implementasi adalah tersedianya anggaran yang relatif kecil.

Kata kunci: sumber daya, implementasi, *public relations*

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah, yang dengan kasih sayang-Nya telah memungkinkan peneliti untuk menyelesaikan penelitian untuk penulisan tesis dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan guna mencapai derajat S-2 pada program studi Magister Ilmu Administrasi , konsentrasi Magister Administrasi Publik, program Pascasarjana Universitas Diponegoro, Semarang.

Peneliti mengucapkan terima kasih kepada pimpinan Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberi kesempatan kepada peneliti untuk belajar di program pasca sarjana selama dua tahun terakhir.

Ucapan terima kasih peneliti sampaikan kepada Prof, Drs. Y Warella, MPA, PhD, dan Dra. Retno Sunu Astuti, MSi, selaku Ketua dan Sekretaris Program Studi Magister Administrasi Publik, serta Dr. Dra Sri Suwitri, MSi dan Dra. Nina Widowati, MSi yang telah dengan sabar dan tekun membimbing peneliti untuk dapat menyelesaikan penulisan tesis ini. Kerjasama yang tulus dan motivasi yang diberikan oleh beliau berdua sungguh tidak dapat peneliti lupakan. Semoga Allah membalas kebaikan yang telah diberikan dengan kebaikan pula kelak.

Kepada staff Administrasi program Pascasarjana Magister Ilmu Administrasi UNDIP yang telah membantu dalam proses penelitian ini, dengan ketulusan hati peneliti juga mengucapkan terima kasih.

Peneliti juga menyampaikan terima kasih yang tulus kepada segenap pimpinan Politeknik Negeri Semarang yang telah memberi ijin melakukan penelitian dan kepada pimpinan serta karyawan Unit Pengembangan Kerjasama

(UPKS) yang telah memberikan pelayanan yang kooperatif selama penelitian berlangsung.

Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat dijadikan masukan bagi Politeknik Negeri Semarang, tempat peneliti bekerja dan dapat dijadikan dorongan bagi peminat studi kebijakan publik untuk melakukan penelitian lebih lanjut di bidang *public relations*, khususnya dari segi evaluasi proses. Mudah-mudahan hal ini dapat menambah wacana yang bermanfaat, mengingat penelitian dengan topik tersebut tampak masih terbatas.

Saran dan perbaikan dari semua pihak sangat peneliti perlukan untuk lebih menyempurnakan penulisan tesis ini di masa yang akan datang.

Semarang, Oktober 2009

Peneliti

DAFTAR ISI

	Halaman
LEMBAR PERNYATAAN	i
HALAMAN PERSETUJUAN TESIS	ii
PERSEMBAHAN DAN MOTO	iii
ABSTRACT	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR FOTO	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B.1 Identifikasi Masalah	13
B.2 Perumusan Masalah	14
C. Tujuan Penelitian	14
D. Kegunaan Penelitian	15
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
A. Kajian Teori	16
A.1. Kebijakan Publik	16
A.2 Implementasi Kebijakan	28
A.3 Sumber Daya dalam Implementasi Program <i>Public Relations</i>	50
B Kerangka Bangun Teori	60
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan Penelitian	62

B.	Ruang Lingkup/Fokus Penelitian	62
C.	Lokasi Penelitian	63
D.	Fenomena Pengamatan	63
E.	Jenis dan Sumber Data	64
F.	Pemilihan Informan	65
G.	Teknik Pengumpulan Data	65
H.	Validitas Data	67
I.	Reliabilitas Data	68
J.	Teknik Analisa Data	68

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A.	Gambaran Umum Lokasi Penelitian	70
B	Hasil Penelitian	83
B.1	Penyajian Data	83
a.	Implementasi <i>Program Public Relations</i>	83
1)	<i>Marketing Public Relations</i>	84
a)	Kegiatan Pameran Pendidikan	84
b)	Kegiatan Periklanan di Surat Kabar Lokal dan Nasional	86
2)	<i>Corporate Public Relations</i>	88
a)	Kegiatan Kunjungan ke Industri dalam Rangka <i>Link and Match</i>	88
b)	Kegiatan Promosi Pencitraan Politeknik Negeri Semarang	90
b.	Sumber Daya	91
1)	Implementasi Kegiatan <i>Public Relations</i>	92
a)	Profesionalisme Sumber Daya Manusia	92
b)	Pelatihan	93
c)	Petunjuk Teknis	95
d)	Jumlah Sumber Daya Manusia	96
e)	Motivasi	98
f)	Anggaran	99
g)	Fasilitas	101
h)	Wewenang	103

2) Proses Implementasi Kegiatan <i>Public Relations</i>	104
a) Profesionalisme Sumber Daya Manusia	105
b) Pelatihan	106
c) Petunjuk Teknis	108
d) Jumlah Sumber Daya Manusia	110
e) Motivasi	112
f) Anggaran	114
g) Fasilitas	116
h) Wewenang	117
3) Kendala Implementasi Kegiatan <i>Public Relations</i>	118
a) Profesionalisme Sumber Daya Manusia	119
b) Pelatihan	121
c) Petunjuk Teknis	122
d) Jumlah Sumber Daya Manusia	123
e) Motivasi	124
f) Anggaran	126
g) Fasilitas	127
h) Wewenang	128
B.2 Analisa Data	130
a. Implementasi <i>Program Public Relations</i>	130
1) <i>Marketing Public Relations</i>	135
a) Kegiatan Pameran Pendidikan	135
b) Kegiatan Periklanan di Surat Kabar Lokal dan Nasional	139
2) <i>Corporate Public Relations</i>	144
a) Kegiatan Kunjungan ke Industri dalam Rangka <i>Link and Match</i>	144
b) Kegiatan Promosi Pencitraan Politeknik Negeri Semarang	148
b. Sumber Daya	151
1) Implementasi Kegiatan <i>Public Relations</i>	151
a) Profesionalisme Sumber Daya Manusia	151
b) Pelatihan	155

c) Petunjuk Teknis	158
d) Jumlah Sumber Daya Manusia	160
e) Motivasi	163
f) Anggaran	165
g) Fasilitas	168
h) Wewenang	170
2) Proses Implementasi Kegiatan <i>Public Relations</i>	172
a) Profesionalisme Sumber Daya Manusia	173
b) Pelatihan	175
c) Petunjuk Teknis	178
d) Jumlah Sumber Daya Manusia	181
e) Motivasi	184
f) Anggaran	187
g) Fasilitas	190
h) Wewenang	192
3) Kendala Implementasi Kegiatan <i>Public Relations</i>	194
a) Profesionalisme Sumber Daya Manusia	194
b) Pelatihan	197
c) Petunjuk Teknis	199
d) Jumlah Sumber Daya Manusia	201
e) Motivasi	203
f) Anggaran	206
g) Fasilitas	208
h) Wewenang	210
C. Pembahasan Hasil Penelitian	214
1. Implementasi <i>Program Public Relations</i>	214
4. Sumber Daya.....	216
D. Keterbatasan Hasil Penelitian	233

BAB V: PENUTUP

C. Kesimpulan	235
B. Saran-Saran	239
DAFTAR PUSTAKA	243.

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
1.1 Jumlah Pendaftar Calon Mahasiswa Baru Tahun 2000-2007	10
1.2 Prosentase Jumlah Pendaftar Calon Mahasiswa Baru Tahun 2000-2007	11
1.3 Kerjasama Polines dengan Lembaga Lain Tahun 2003-2007	12
4.1 Daya Tampung Mahasiswa dalam Setahun	73
4.2 Jumlah dan Jenjang Pendidikan Karyawan Edukasi	73
4.3 Jumlah dan Jenjang Pendidikan Karyawan Administrasi	74

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kuadran Kebijakan	26
2.2 Kuadran Kebijakan Publik	27
2.3 Sekuensi Implementasi Kebijakan	29
2.6 Sekuensi Implementasi Kebijakan Dilihat dari Perspektif Manajemen Sektor Publik	30
2.5 Hubungan Tiga Elemen Sistem Kebijakan.....	40
2.6 Model Implementasi Kebijakan Versi Van Meter dan Van Horn	42
2.8 Model Implementasi Kebijakan Versi G.C Edwards III	43
2.9 Kerangka Pikir Penelitian	60
4.1 Lambang (Logo) Politeknik Negeri Semarang	75
4.2 Struktur Organisasi Politeknik Negeri Semarang	78

DAFTAR FOTO

	Halaman
2.1 Sumber Daya Manusia yang Tidak Profesional Mengakibatkan Program Public Relations Tidak Berjalan Efektif	61
2.2 Upaya Mempromosikan Politeknik Negeri Semarang	61
4.1 Wajah Politeknik Negeri Semarang	77
4.4 Sumber Daya Sebagai Penunjang Kegiatan Public Relations di Politeknik Negeri Semarang	77
4.3 Keterbatasan Sumber Daya Berakibat pada Implementasi Program <i>Public Relations</i>	130

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1: Interview Guide Implementasi Program *Public Relations*
- Lampiran 2: Interview Guide Penggunaan Sumber Daya dalam Implementasi *Program Public Relations*
- Lampiran 3: Matriks Implementasi *Program Public Relations*
- Lampiran 4: Hasil Wawancara dengan Informan 1
- Lampiran 5: Hasil Wawancara dengan Informan 2
- Lampiran 6: Hasil Wawancara dengan Informan 3
- Lampiran 7: Hasil Wawancara dengan Informan 4
- Lampiran 8 Matriks Implementasi Kegiatan Pameran Pendidikan
- Lampiran 9: Matriks Proses Implementasi Kegiatan Pameran Pendidikan
- Lampiran 10: Matriks Kendala Implementasi Kegiatan Pameran Pendidikan
- Lampiran 11: Matriks Implementasi Kegiatan Periklanan di Surat Kabar Lokal dan Nasional
- Lampiran 12: Matriks Proses Implementasi Kegiatan Periklanan di Surat Kabar Lokal dan Nasional
- Lampiran 13: Matriks Kendala Implementasi Kegiatan Periklanan di Surat Kabar Lokal dan Nasional
- Lampiran 14: Matriks Implementasi Kegiatan Kunjungan ke Industri dalam Rangka *Link and Match*

- Lampiran 15: Matriks Proses Implementasi Kegiatan Kunjungan ke Industri dalam Rangka *Link and Match*
- Lampiran 16: Matriks Kendala Proses Implementasi Kegiatan Kunjungan ke Industri dalam Rangka *Link and Match*
- Lampiran 17: Matriks Implementasi Kegiatan Promosi Pencitraan Politeknik Negeri Semarang
- Lampiran 18: Matriks Proses Implementasi Kegiatan Promosi Pencitraan Politeknik Negeri Semarang
- Lampiran 19: Matriks Kendala Proses Implementasi Kegiatan Promosi Pencitraan Polines
- Lampiran 20: Matriks Kegiatan Pameran Pendidikan Dilihat dari Implementasi, Proses Implementasi dan Kendala
- Lampiran 21: Matriks Kegiatan Periklanan di Surat Kabar Lokal dan Nasional Dilihat dari Implementasi, Proses Implementasi, dan Kendala
- Lampiran 22: Matriks Kegiatan Kunjungan ke Industri dalam Rangka *Link and Match* Dilihat dari Implementasi, Proses Implementasi, dan Kendala
- Lampiran 23: Matriks Kegiatan Promosi Pencitraan Polines Dilihat Implementasi, Proses Implementasi, dan Kendala
- Lampiran 24: Tugas Pokok dan Fungsi UPKS
- Lampiran 25: Jumlah Mahasiswa Pendaftar Program D III dan D IV Tahun 2000-2007
- Lampiran 26: Data Dukung Kegiatan UPKS Tahun 2009
- Lampiran 27: Iklan di Harian Suara Merdeka
- Lampiran 28: *Press Release* di Harian Suara Merdeka dan Kompas

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) telah membawa perubahan besar dalam pengelolaan Perguruan Tinggi di Indonesia. Pasal 53 Undang-Undang Sisdiknas ini mengamanatkan dibentuknya badan hukum bagi penyelenggara dan/atau satuan pendidikan. Untuk melaksanakan hal ini kemudian pemerintah membentuk Undang-Undang No. 9 Tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan (BHP).

Diterapkannya Undang-Undang BHP ini mengakibatkan Perguruan Tinggi Negeri (PTN) harus dapat mengelola layanan pendidikannya dengan pendekatan komersial. Artinya PTN harus dapat mencari keuntungan (profit) untuk mendanai dirinya sendiri. PTN pun kemudian harus melaksanakan program-program *marketing dan public relations* untuk menghadapi pasar pendidikan yang lebih kompetitif layaknya sebuah *business enterprise*

Empat PTN yang telah secara sungguh-sungguh menerapkan pendekatan *marketing dan public relations* adalah Universitas Indonesia, Universitas Gajah Mada, Institut Teknologi Bandung, dan Institut Pertanian Bogor. (<http://www.itb.ac.id>)

Dalam rangka meningkatkan pemasaran, di Politeknik Negeri Semarang pun telah beberapa tahun dilakukan kegiatan *public relations*. Hal ini dilakukan karena disadari bahwa jika upaya memasarkan layanan pendidikan yang ada itu hanya melalui kegiatan periklanan maka efektifitasnya mungkin rendah. Pemikiran ini sejalan dengan pendapat Al Ries (2004: 7). Al Ries menyatakan: '*saat ini merupakan era kebangkitan bidang public relations dan tidak cukup lagi kita hanya mengandalkan iklan dalam menjual suatu produk.*'

Dalam ungkapan yang berbeda Kottler (Kasali: 1994: 11) mengatakan bahwa sekarang ini dibutuhkan pemasaran yang disertai *public relations* dalam menjual produk. Itulah yang dinamakan sebagai *mega-marketing*.

Mengingat akan pentingnya peran *public relations* tersebut dalam upaya memasarkan layanan pendidikan di Politeknik Negeri Semarang, maka perlu disimak sekilas mengenai implementasi program *public relations* yang sedang dilakukan.

Tinjauan terhadap implementasi suatu kebijakan seperti yang dikatakan oleh Dunn (1994: 71) perlu memperhatikan tiga elemen, yakni kebijakan publik, pelaku kebijakan, dan lingkungan kebijakan. Menyangkut elemen yang pertama, dapat diberi gambaran bahwa kebijakan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang belum dirumuskan secara jelas. Dalam Rencana Strategik (RENSTRA) Politeknik Negeri Semarang Tahun 2006-2015 belum ditemukan kalimat yang secara eksplisit menyinggung keberadaan *public relations* sebagai *state of being* walaupun secara fungsional

keberadaannya tidak dapat diragukan dan dibantah lagi. Hal ini dapat dibuktikan dari kegiatan-kegiatan *public relations* yang saat ini sedang dilaksanakan. Berdasarkan Data Dukung Kegiatan Unit Pengembangan Kerjasama (UPKS) Tahun 2009 kegiatan-kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang adalah sebagai berikut:

1. *Marketing Public Relations*

Marketing Public Relations adalah kegiatan *public relations* yang berkaitan dengan pemasaran.

Marketing Public Relations meliputi kegiatan (a) Pameran Pendidikan. (b) Iklan di surat kabar lokal dan nasional.

2. *Corporate Public Relations*

Corporate Public Relations adalah kegiatan *public relations* yang berkaitan dengan penciptaan hubungan baik dengan berbagai pihak untuk mendapatkan *good will* dan citra baik organisasi.

Corporate Public Relations meliputi kegiatan (a) Kunjungan industri untuk *link and match* (b) Pengembangan kerjasama dengan industri yang relevan. (c) Peningkatan kerjasama dengan Pemerintah Daerah. (d) Peningkatan kerjasama dengan instansi dan penyelenggara pendidikan yang lain. (e) Monitoring dan evaluasi kegiatan untuk peningkatan kerjasama. (f) Peningkatan tata aturan pengembangan penyelenggaraan kerjasama. (g) Promosi pencitraan Politeknik Negeri Semarang. (h) Peningkatan pelayanan kehumasan. (i) Publikasi melalui Buletin Politeknik Negeri Semarang. (j) Publikasi melalui surat kabar lokal dan nasional. (k) *Press release* kegiatan-

kegiatan di Politeknik Negeri Semarang. (l) Pembuatan *Company Profile* Politeknik Negeri Semarang. (m) Pembuatan kalender Politeknik Negeri Semarang. (n) Pembuatan plakat Politeknik Negeri Semarang.

Ketidak-jelasan kebijakan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang pernah dinyatakan oleh Kepala Unit Pengembangan Kerjasama (UPKS), Drs. Fatchun Hasyim, dalam suatu perbincangan dengan peneliti sebagai berikut:

‘.....Menyangkut PR (Public Relations) belum ada arahan yang jelas dari pimpinan. UPKS harus membuat visi, misi, dan tujuan (kegiatan PR) sendiri. Bahkan sampai saat ini job deskripsi juga tidak ada. Akan tetapi pimpinan sangat mendukung kegiatan PR yang dilakukan...’.
(Wawancara, Senin, 12-1-2009, pk. 10.15 – 11.00)

Hal senada juga dikatakan oleh Joko Sudigdo, karyawan pelaksana kegiatan *Public Relations* di Politeknik Negeri Semarang:

‘Memang sih Pak, dukungan pimpinan terhadap kegiatan PR (Public Relations) cukup baik. Tetapi kita yang bekerja disini sok bingung soalnya nggak jelas apa yang harus kita lakukan. Kita disini hanya disuruh bikin press release dan melayani tamu. Harusnya kita tahu bagaimana pengembangan PR kedepannya...’.
(Wawancara, Senin, 12-1-2009, pk. 11.10 – 12.00)

Karyawan lain, Kasidi, SH, yang saat ini bekerja sebagai Kepala Sub Bagian Kepegawaian, ketika diwawancarai mengatakan:

‘Sudah saya cari kemana-mana tapi Job deskripsi untuk UPKS memang tidak ada. Yang ada Job deskripsi untuk Asdir (Asisten Direktur) dan Kajur (Ketua Jurusan). Unit-Unit yang lain sudah ada. Tapi UPKS koq nggak ada ya Pak...’.
(Wawancara, Rabu, 14-1-2009, pk. 10.10 – 10.50)

Berdasarkan fakta-fakta tersebut tampak jelas bahwa kebijakan *public relations* dalam tingkat regulatif di Politeknik Negeri Semarang belum dirumuskan dengan baik. Namun demikian dalam tingkat kebijakan alokatif dan birokratis sudah ada perumusan yang eksplisit seperti yang tertuang dalam

program-program kegiatan *public relations* oleh UPKS. (lihat: Data Dukung Kegiatan UPKS Tahun 2009).

Dengan demikian dapat diambil pengertian bahwa berkaitan dengan kebijakan *public relations* yang bersifat regulatif pimpinan di Politeknik Negeri Semarang lebih mengandalkan *political statements* atau *statement policies* daripada *written policies* (kebijakan-kebijakan yang diwujudkan dalam bentuk Surat Keputusan, *Job Description*, dan sebagainya). Oleh Nugroho (2008: 63) dalam konteks kebijakan publik di Indonesia, *political statement* ini dikategorikan sebagai bentuk kedua kebijakan publik.

Dilihat dari aspek Pelaku Kebijakan, pada umumnya berbagai pihak di Politeknik Negeri Semarang sudah mengetahui kegiatan *public relations* yang menjadi pekerjaan UPKS. Para Ketua Jurusan, Ketua Unit, Ketua Program Studi, dosen, karyawan dan mahasiswa telah mengetahui kegiatan-kegiatan tersebut. Sayang mereka masih memiliki persepsi bahwa kegiatan *public relations* adalah menjadi tanggung jawab UPKS saja. Pernyataan Fatchun Hasyim berikut menggambarkan hal tersebut:

‘Kadang-kadang sulit untuk melakukan koordinasi dengan bidang-bidang atau unit-unit lain untuk mendukung kegiatan di UPKS. Kita masih perlu membangun kesadaran bersama untuk dapat melaksanakan program PR disini dengan baik’
(Wawancara, Senin, 12-1- pk. 11.10 – 12.00)

Kondisi tersebut mencerminkan adanya pandangan sektoral atau departemental. Padahal kegiatan *public relations* harus melembaga atau bersifat integratif. Faktor disposisi (lihat: Edwards III, 1980: 149) dari pelaku

kebijakan kelihatannya mempengaruhi implementasi program *public relations* di Politeknik Negeri Semarang.

Mengenai Lingkungan Kebijakan, dimana akhir-akhir ini kegiatan *public relations* di banyak Perguruan Tinggi mulai lebih diperhatikan, tentu membawa dampak yang baik bagi pelaksanaan kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang. Pimpinan Politeknik Negeri Semarang makin besar dukungannya terhadap kegiatan ini karena merasa bahwa hal itu sudah merupakan tuntutan keadaan. Kebijakan pemerintah di bidang pendidikan (UU No. 9/2009 tentang BHP) yang mengarah pada otonomi perguruan tinggi, juga semakin mendorong perlunya meningkatkan kegiatan *public relations*.

Hubungan tiga elemen kebijakan, yaitu Kebijakan Publik, Pelaku Kebijakan, dan Lingkungan Kebijakan yang terjadi dalam implementasi kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang tentu mempengaruhi kondisi kegiatan-kegiatan *public relations* yang sedang berjalan. Untuk itu perlu diteliti apakah kegiatan tersebut berjalan dengan baik. Oleh karena itu kiranya perlu dilakukan kegiatan evaluasi terhadap proses implementasi yang sedang berlangsung.

Menurut teori Kebijakan Publik ada beberapa evaluasi yang dapat dilakukan menyangkut implementasi diantaranya adalah evaluasi input program, evaluasi output program, evaluasi efektifitas program, evaluasi efisiensi program, dan evaluasi proses implementasi program (Howlett dan Ramesh, 1995: 170-171). Evaluasi input program menilai program-program yang dimasukkan dalam perencanaan. Evaluasi output program menilai

keluaran yang dihasilkan oleh suatu program. Evaluasi efektifitas program menilai efektifitas berjalannya suatu program apakah mencapai tujuan yang diharapkan. Evaluasi efisiensi program menilai tingkat efisiensi penggunaan sumber daya dalam mencapai tujuan program. Sedangkan evaluasi proses lebih menekankan pada penilaian bagaimana suatu program dilaksanakan di lapangan, bagaimana variabel-variabel seperti sumber daya, komunikasi, disposisi, isi kebijakan, lingkungan implementasi, dan struktur birokrasi saling memberikan pengaruh dalam proses implementasi program.

Berkaitan dengan evaluasi implementasi yang akan dilakukan terhadap implementasi program *public relations* di Politeknik Negeri Semarang dipilih bentuk evaluasi proses implementasi program. Alasannya, bentuk evaluasi ini dapat dimanfaatkan untuk mengontrol berjalannya suatu program agar tidak menyimpang dari pencapaian tujuan. Oleh karena itu dari evaluasi ini dapat diambil manfaat yang cukup berarti dalam waktu dekat. Dari hasil evaluasi ini juga dapat dilakukan upaya-upaya perbaikan bila ditemukan kelemahan-kelemahan dalam implementasi program sebelum waktu implementasi program benar-benar telah habis. (lihat: Subarsono, 2005:114). Mengingat bahwa tujuan implementasi program *public relations* di Politeknik Negeri Semarang belum dirumuskan secara jelas, maka evaluasi proses ini dapat dimanfaatkan untuk mengetahui apakah implementasi program tersebut sudah dan sedang berjalan dalam kondisi yang kondusif.

Menghadapi kenyataan bahwa suatu saat Politeknik Negeri Semarang, seperti juga PTN lainnya, akan di-BHP-kan oleh pemerintah maka Politeknik

Negeri Semarang telah mulai mengadakan persiapan-persiapan. Persiapan-persiapan tersebut diantaranya adalah dengan diterapkannya sistem manajemen pendidikan yang berbasis ISO; dan semakin ditingkatkannya fungsi *public relations* di Unit Pengembangan Kerjasama (UPKS).

UPKS, yang merupakan bidang yang bekerja melaksanakan kegiatan-kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang, dibentuk pada tahun 1997, beberapa saat setelah Politeknik Negeri Semarang dipisahkan dari Universitas Diponegoro Semarang. Pemisahan Politeknik Negeri Semarang dari Universitas Diponegoro (UNDIP) adalah berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 175/O/1997. Pada waktu itu Politeknik Negeri Semarang dipimpin oleh Ir. H. Diyono Ikhsan, SU sebagai Direktur. Pembentukan UPKS dimaksudkan untuk melaksanakan kegiatan *public relations* baik yang berorientasi ke dalam (*internal public*) maupun yang berorientasi keluar (*external public*) di dalam negeri dan luar negeri.

Visi UPKS adalah menjadi Unit Pelaksana Teknis yang kompetitif dan dapat menciptakan peluang kerjasama dalam rangka menunjang tercapainya pola pendidikan berbasis produksi di Politeknik Negeri Semarang.

Misi UPKS adalah (1) mengembangkan budaya pelayanan prima terhadap *stake-holder*, (2) meningkatkan kualitas dan kuantitas kerjasama, serta minat masyarakat terhadap Politeknis Negeri Semarang, dan (3) mendorong terciptanya jaminan penghargaan yang adil terhadap pelaku

kerjasama dalam kerangka *Production Based Education (PBE)* di Politeknik Negeri Semarang..

Adapun tugas pokok dan fungsi (tupoksi) Unit Pengembangan Kerjasama adalah (1) meningkatkan kualitas dan kuantitas kerjasama, dan (2) melaksanakan promosi dan publikasi.

Selama beberapa tahun telah dilakukan upaya-upaya untuk memanfaatkan fungsi *public relations* secara lebih optimal dalam rangka mengupayakan agar Politeknik Negeri Semarang lebih *promoted dan marketable*. Namun upaya untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kerjasama serta upaya untuk melaksanakan promosi dan publikasi tidak selalu berjalan dengan mudah. Sebagai contoh, jumlah pendaftar calon mahasiswa baru yang cenderung menurun dari tahun ke tahun tampaknya menunjukkan ketidak-mudahan tersebut. Berikut ini adalah data pendaftar calon mahasiswa baru dari tahun 2000-2007.

Tabel 1.1

Jumlah Pendaftar Calon Mahasiswa Baru Tahun 2000-2007

NO	PROGRAM STUDI	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1	KONSTRUKSI GEDUNG	150	102	102	47	38	59	40	16
2	KONSTRUKSI SIPIL	263	187	122	62	58	77	70	64
3	TEKNIK MESIN	1123	981	690	332	275	269	326	230
4	TEKNIK KONVERSI ENERGI	67	109	45	28	13	18	67	27
5	TEKNIK LISTRIK	646	206	111	69	51	55	67	27
6	TEKNIK ELEKTRONIKA	646	517	378	216	148	137	204	102
7	TEKNIK TELEKOMUNIKASI	568	579	403	266	227	184	132	93
8	TEKNIK INFOKOM	-	-	-	-	78	117	162	89
9	TEKNIK JARINGAN KOMPUTER	-	-	-	-	-	-	-	16
10	AKUNTANSI	1284	999	999	709	606	598	596	340
11	AKUNTANSI AKSELERASI	-	-	-	-	-	-	-	5
12	KEUANGAN PERBANKAN	384	421	290	236	156	243	150	77
13	ADMNISTRASI BISNIS	496	454	291	138	108	147	142	106
14	JARINGAN RADIO KOMPUTER (D4)	-	-	-	-	-	-	35	35
15	KOMPUTER AKUNTANSI	-	-	-	-	-	-	-	69
16	KOMPUTER SYARIAH	-	-	-	-	-	-	-	23
	JUMLAH	5254	4670	3431	2103	1758	1904	1936	1301

Sumber: Politeknik Negeri Semarang dalam Angka Tahun 2007

Dalam Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa dari tahun 2000 sampai dengan tahun 2007 terjadi penurunan pendaftar calon mahasiswa baru yang cukup tajam. Secara berturut-turut penurunan tersebut adalah sebesar 584 orang, 1823 orang, 3151 orang, 3496 orang, 3350 orang, 3318 orang, dan 3953 orang. Kemudian pada tahun 2005 dan 2006 terjadi kenaikan pendaftar calon mahasiswa baru. Namun kenaikan ini tidak besar dan belum dapat melampaui jumlah pendaftar pada tahun 2000. Pada tahun 2007 kembali terjadi penurunan. Padahal sejak tahun 2004 telah dipasarkan program studi baru yaitu program studi Teknik Infokom. Kemudian pada tahun 2006 telah

dipasarkan pula program studi baru yang lain, yaitu program studi Jaringan Radio Komputer (D4). Pada tahun 2007, bahkan ada empat program studi baru lagi, yakni Teknik Jaringan Komputer, Akuntansi Akselerasi, Komputer Akuntani, dan Komputer Syariah.

Dalam prosentase, penurunan jumlah pendaftar calon mahasiswa baru tahun 2000-2007 dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut ini:

Tabel 1.2
Prosentase Jumlah Pendaftar Calon Mahasiswa Baru
Tahun 2000-2007

Tahun	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Jumlah	5254	4670	3431	2103	1758	1904	1936	1301
Prosentase	100	89	65	40	33	36	37	25

Sumber: Politeknik Negeri Semarang dalam Angka Tahun 2007

Dari Tabel 1.2 dapat dilihat secara lebih jelas bahwa pada tahun 2001 terjadi penurunan jumlah pendaftar calon mahasiswa baru sebesar 11%; pada tahun 2002 terjadi penurunan sebesar 35% ; selanjutnya pada tahun 2003 terjadi penurunan sebesar 60% ; lalu pada tahun 2004 penurunan telah mencapai angka 67% ; tahun 2005 angka penurunan menunjukkan 64% ; pada tahun 2006 penurunan menjadi sebesar 63%; dan pada tahun 2007 penurunan mencapai puncaknya yakni sebesar 75%.

Dalam hal melakukan kerjasama, dari segi jumlah (kuantitas) Memorandum of Understanding (MoU) yang telah dibuat dengan lembaga

lain, sejak tahun 2003 sampai dengan 2007 baru ada 11 MoU yang telah dihasilkan, sebagaimana yang dapat dilihat pada Tabel 1.3 berikut ini:

Tabel 1.3
Kerjasama Polines dengan Lembaga Lain tahun 2003-2007

No	Nama Lembaga	Bentuk Kerjasama (MoU)
1	Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT)	Peningkatan Sumber daya Manusia
2	Pemerintah Kabupaten Kudus	Peningkatan Sumber daya Manusia
3	Politeknik Muhamadiyah Karanganyar Surakarta	Peningkatan Sumber daya Manusia
4	Politeknik Sawunggalih Aji Kutoarjo	Peningkatan Sumber daya Manusia
5	PT Harmoni Dinamika Indonesia	Peningkatan Sumber daya Manusia
6	PT PLN (Persero) Udsklat Semarang	Peningkatan Sumber daya Manusia
7	PT Hartono Istana Mandiri (Polytron), Kudus	Peningkatan Sumber daya Manusia
8	PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY	Program Co-Op
9	Koran Sore Wawasan	Penerbitan
10	PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY	Perkuliahan (D3 Pemasaran)
11	PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan DIY	Perkuliahan (D3 Teknik Infokom)

Sumber: Buku Pedoman Polines Tahun Akademik 2007-2008

Dari Tabel 1.3 dapat diambil pengertian bahwa baik secara kuantitatif maupun kualitatif pelaksanaan kerjasama sepanjang tahun 2003 - 2007 belum dapat dikatakan berjalan mudah. Bentuk kerjasama yang dihasilkan belum bervariasi. Sebagian besar kerjasama berbentuk peningkatan sumber daya manusia.

Melihat fakta bahwa kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang tampak belum dapat berjalan dengan baik, sehingga Politeknik Negeri Semarang lebih *promoted*, kiranya perlu diadakan evaluasi terhadap proses implementasi program *public relations* di Politeknik Negeri Semarang.

B.1. Identifikasi Masalah

Dalam *public relations* dikenal apa yang dinamakan *Corporate Public Relations (CPR)* dan *Marketing Public Relations (MPR)* yang merupakan dua ranah (*domain*) pokok dalam setiap kegiatan *public relations*. *Corporate Public Relations* merupakan kegiatan yang berhubungan dengan upaya untuk menciptakan *positive image* (citra positif) dan *goodwill* (kepercayaan) kelembagaan. Sebaliknya, *Marketing Public Relations* merupakan kegiatan *public relations* yang berhubungan dengan upaya-upaya untuk memasarkan produk-produk kelembagaan.

Dalam kegiatan *public relations* baik atau tidaknya pelaksanaan program akan terlihat dari hasil kegiatan yang dilakukan. Adanya data yang menunjukkan (1) penurunan jumlah pendaftar calon mahasiswa baru dari tahun 2000 – 2007 (Tabel 1.1 dan Tabel 1.2) dan (2) masih terbatasnya jumlah *Memorandum of Understanding (MoU)* (Tabel 1.3) yang telah dibuat untuk mengadakan kerjasama dengan lembaga-lembaga lain merupakan faktor-faktor yang menimbulkan kecurigaan adanya proses yang belum berjalan dengan baik dalam implementasi program *public relations* tersebut selama ini. Inilah masalah yang dihadapi oleh Unit Pengembangan Kerjasama (UPKS) Politeknik Negeri Semarang sekarang ini. Oleh sebab itu perlu dilakukan evaluasi proses terhadap implementasi program *public relations* di Politeknik Negeri Semarang..

Mempertimbangkan bahwa waktu, tenaga, dana, dan kemampuan teknis-metodologis untuk melaksanakan penelitian ini terbatas, maka peneliti

hanya akan melakukan evaluasi proses terhadap implementasi program *public relations* di Politeknik Negeri Semarang ini dari sisi fenomena implementasi program *public relations* dan sumber daya (*resources*). Fenomena lainnya, yakni komunikasi, struktur birokrasi, dan disposisi diabaikan.

B.2. Perumusan Masalah

Dari latar belakang masalah dan identifikasi masalah terlihat bahwa dalam pelaksanaan program *public relations* ada beberapa masalah yang perlu dikaji, yang dapat dirumuskan sebagai berikut:

- a. Bagaimana implementasi program *public relations* di Politeknik Negeri Semarang?
- b. Bagaimana penggunaan sumber daya dalam proses implementasi *program public relations* di Politeknik Negeri Semarang?
- c. Apakah kendala-kendala yang dihadapi dalam proses implementasi *program public relations* terkait dengan penggunaan sumber daya?

C. Tujuan Penelitian

1. Mengetahui implementasi program *public relations* di Politeknik Negeri Semarang.
2. Melakukan evaluasi penggunaan sumber daya dalam proses implementasi *program public relations* di Politeknik Negeri Semarang.
3. Mengetahui kendala-kendala implementasi *program public relations* di Politeknik Negeri Semarang terkait dengan penggunaan sumber daya.

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan atau masukan bagi Politeknik Negeri Semarang dalam meningkatkan kualitas implementasi program *public relations* terkait dengan penggunaan sumber daya.

2. Kegunaan akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wacana yang lebih luas dalam diskusi-diskusi disiplin ilmu Kebijakan Publik, khususnya yang terkait dengan evaluasi proses terhadap implementasi program *public relations* di Perguruan Tinggi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

A.1 Kebijakan Publik

Ada banyak definisi kebijakan publik yang dapat dibaca dalam literatur-literatur ilmu Kebijakan Publik. Definisi yang ada di dalamnya sangat bervariasi. Budi Winarno (2007; 16) menyatakan bahwa beraneka ragamnya definisi tersebut disebabkan oleh dua hal:

- a. Setiap pakar yang membuat definisi memiliki latar belakang yang berbeda-beda.
- b. Pendekatan dan model yang digunakan para pakar untuk membuat definisi tidak sama.

Sementara itu Keban (2004: 56) berpendapat bahwa perbedaan definisi kebijakan publik yang digagas oleh para pakar itu timbul karena mereka menggunakan perspektif yang berbeda dalam memandang pengertian atau makna kebijakan publik tersebut.

Robert Eyestone dalam *The Threads of Policy: A Study in Police Leadership* (1971: 18) menyatakan bahwa secara luas pengertian kebijakan publik dapat diartikan sebagai hubungan suatu unit pemerintah dengan lingkungannya. Pengertian ini tampak sangat *general* atau kurang *specific*. Definisi Eyestone ini kemudian diikuti oleh definisi kebijakan publik yang lain.

Adalah Prof. Thomas R. Dye (1975: 1) yang pada mulanya mengatakan bahwa apa yang dilakukan oleh pemerintah atau apa yang tidak dilakukan oleh pemerintah (*whatever the governments decide to do or not to do*) merupakan suatu bentuk kebijakan publik. Artinya kebijakan publik itu tidak ada kaitannya sama sekali dengan hal-hal lain di luar institusi pemerintah. Dye sebenarnya ingin mengatakan bahwa kemauan atau

kehendak pemerintah itu absolut. Apapun yang dilakukan pemerintah itu sah sebagai kebijakan yang mesti dipatuhi oleh warga negara. Pengertian kebijakan publik versi Dye ini mewakili suatu keadaan dimana masyarakat atau warga negara tidak memiliki posisi tawar yang seimbang dengan kekuasaan pemerintah yang amat besar. *The government is the most powerful and the citizens are the least.* Kebijakan publik dari pandangan Dye lebih berorientasi ke dalam (sentrifugal) dan tidak memperhatikan kepentingan warga negara, masyarakat atau publik. Oleh karena itu kata *publik* dalam definisi kebijakan publik (*public policy*) menurut pandangan Dye ini, lebih tepat diterjemahkan sebagai *pemerintah*. Dengan demikian *public policy* dapat diartikan sebagai *kebijakan pemerintah*. Hal ini dapat dibandingkan misalnya dengan pengertian *public hospital*, yang berarti rumah sakit pemerintah (negeri) dan *public ownership* yang dapat dimaknai sebagai kepemilikan pemerintah.

Pengertian kebijakan publik yang diajukan oleh Dye ini kemudian mendapatkan komentar dari pakar-pakar Kebijakan Publik yang lain. Mereka memberikan definisi yang lebih baru dan lengkap.. Komentar para pakar tersebut tentu sangat bermanfaat karena jika definisi kebijakan publik versi Dye ini dibiarkan saja, maka definisi tersebut tidak akan dapat digunakan untuk membuat representasi kondisi sosial politik yang telah berubah. Perlu diketahui bahwa definisi Dye ini, seperti juga definisi-definisi keilmuan lainnya, lahir dari kondisi sosial politik yang tengah berkembang pada waktu itu. Dengan kata lain, definisi-definisi tersebut tidak lahir di ruang hampa atau bebas nilai. Definisi-definisi tersebut tentu diwarnai oleh nilai-nilai sosiologis, politis, serta ideologis yang dianut oleh masyarakat pada suatu saat tertentu. Definisi Dye tidak mungkin akan abadi. Definisi itu *cross-sectional* dan akan lahir definisi-definisi baru. Seperti juga definisi-definisi yang dapat ditemui di dalam disiplin ilmu-ilmu sosial lainnya, definisi kebijakan publik tak mungkin *longitudinal*. Bahkan dalam ilmu-ilmu eksakta definisi atau pengertian tertentu yang diberikan oleh pakar pada suatu era tertentu pun dapat berubah meskipun pada umumnya

perubahan itu berlangsung lebih lama. Sebagai contoh, pengertian yang menyatakan bahwa dalam konstelasi pergerakan planet-planet di alam semesta, matahari itu mengitari bumi (geo-sentris) ternyata pada era yang berikutnya berubah menjadi bumi itu mengitari matahari (teori helio-sentris).

Pendeknya dalam diskursus keilmuan perlu selalu dilakukan pencermatan terhadap berbagai pengertian yang telah ada. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa teori-teori keilmuan itu, baik eksakta maupun sosial, sebenarnya merupakan rekonstruksi dari apa yang terjadi dalam kehidupan nyata. Teori, pada hakikatnya, selalu akan ketinggalan dengan apa yang sebenarnya sedang terjadi. Oleh karena itu tidak boleh dilupakan bahwa dalam memanfaatkan suatu pengertian atau teori, perlu dikaji juga alasan filosofis-nya mengapa suatu teori atau pengertian itu lahir, dan seperti apa konteks nilai-nilai sosial politik yang melingkupinya.

Siapapun menyadari bahwa masyarakat pasti terus berubah. Tatanan dan nilai-nilai yang dianut masyarakat dalam berbangsa dan bernegara juga berubah. Pemahaman terhadap demokrasi, keadilan, kesejahteraan, kesetaraan, dan sebagainya juga berubah. Partisipasi masyarakat atau publik dalam membangun bangsa dan negara juga berubah, dari kondisi masyarakat sebagai objek kebijakan pemerintah menuju masyarakat sebagai subjek yang aktif berkiprah bersama pemerintah dalam menentukan arah kebijakan. *Vox populi vox Dei* atau suara rakyat adalah suara Tuhan semakin nyata mendapatkan momentum-nya. Pola manajemen dalam menjalankan birokrasi yang dianut pemerintah untuk melayani masyarakat, sebagaimana yang jamak diketahui, juga banyak berubah. Dahulu pemerintah (birokrasi pemerintah) melayani masyarakat secara semena-mena. Masyarakat adalah pihak yang membutuhkan pelayanan birokrasi pemerintah. Pemerintah berada pada posisi superior (*the most powerful*) dan masyarakat berada pada posisi inferior (*the mostt powerless*). Saat ini telah berkembang pemahaman dan kesadaran baru. Pada masa pemerintahan Ronald Reagan, Amerika Serikat, misalnya telah menerapkan *reinventing*

government Reinventing government yang digagas oleh Osborne dan Gaebler kemudian terus bergulir. Pada era berikutnya banyak pihak mulai membicarakan *The New Public Management (NPM)* dan akhirnya *The New Public Service (NPS)*. Pengertian kebijakan publik akan terus berkembang sejalan dengan perkembangan-perkembangan baru dalam kehidupan sosial politik. Dalam hubungan ini juga sesungguhnya pengertian kebijakan publik dalam suatu bangsa, negara atau pemerintahan bersifat eksklusif atau lokal. Kebijakan publik yang berlaku di Amerika Serikat tentu tidak dapat disamakan dengan pengertian kebijakan publik yang berlaku di Indonesia. Hal ini mudah dimengerti karena kondisi sosial politik di kedua negara itu pastilah berbeda. Oleh karena itu kita dapat mengadopsi pengertian kebijakan publik yang disodorkan oleh pakar kebijakan publik dari Amerika Serikat, namun pada saat itu juga kita harus mengadaptasikannya dengan nilai-nilai khas masyarakat Indonesia dalam konteks socio-politik, dan budaya.

Melihat situasi socio-politik di Indonesia yang sedang berubah dengan cepat, paska reformasi, tentu menarik mencermati bagaimana pengertian kebijakan publik ini akan terus bergeser dari yang *government centre* menuju ke *public centre*, dari dikotomi birokrat dan masyarakat menuju pada bersatunya birokrat dan masyarakat. Akibatnya sulit membedakan birokrat sebagai bagian pemerintah pada satu sisi, dan birokrat sebagai bagian masyarakat pada sisi yang lain.

Telah disinggung pada bagian sebelumnya, bahwa pengertian kebijakan publik akan terus berkembang sejalan dengan perkembangan sosial politik yang berlangsung dalam suatu masyarakat atau bangsa.

Di Indonesia pada akhir-akhir ini pemerintah mengeluarkan banyak sekali kebijakan baik di bidang ekonomi, politik, pendidikan, budaya dan sebagainya. Kebijakan-kebijakan itu terasa lebih reformis, demokratis, dan kadang juga menimbulkan pro-kontra, bahkan resistensi yang cukup tinggi dari masyarakat. Sebutlah Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), Undang-Undang Migas, Undang-Undang Ketenaga-kerjaan

dan sebagainya. Ini merupakan contoh kebijakan yang memiliki cakupan luas (makro). Kebijakan ini dibuat oleh pemerintah pada lapis kekuasaan. Kebijakan jenis ini dapat kita bedakan menjadi kebijakan yang memiliki kedaruratan tinggi dan rendah. Kebijakan lain yang dibuat oleh pemerintah, yakni pada lapis birokrasi contohnya adalah kebijakan mengenai *public relations* di suatu institusi pemerintah, kebijakan mengenai penerimaan mahasiswa baru di Perguruan Tinggi Negeri, kebijakan mengenai sertifikasi tanah di Badan Pertanahan Nasional, dan sebagainya. Kebijakan ini mempunyai cakupan yang lebih sempit (mikro). Kebijakan ini juga dapat memiliki tingkat kedaruratan yang tinggi dan rendah. Kebijakan makro lebih bersifat eksternal dan kebijakan mikro lebih bersifat internal. Kebijakan makro dan mikro keduanya memberi dampak yang sama terhadap publik atau masyarakat. Hanya saja publik itu dapat merupakan publik internal atau publik eksternal Untuk lebih jelasnya, sebagai contoh, jika pemberlakuan Undang-Undang Sisdiknas itu membawa dampak bagi publik yang sangat luas, maka pemberlakuan kebijakan *public relations* di suatu institusi pemerintah akan membawa dampak bagi publik yang lebih terbatas. Kedua kebijakan makro dan mikro tersebut dapat memberikan dampak bagi publik internal maupun eksternal. Pemberlakuan Undang-Undang Sisdiknas, tentu akan membawa dampak bagi para pengambil keputusan (*policy makers*) yang katakanlah mereka adalah bagian dari publik internal dan bagi masyarakat lainnya yang merupakan publik eksternal. Kebijakan *public relations* di suatu institusi pemerintah dapat membawa dampak bagi publik internal, yakni para birokrat atau karyawan yang bekerja di institusi pemerintah tersebut (publik internal) dan dapat pula membawa dampak bagi publik di luarnya (publik eksternal). Dampak bagi para karyawan atau birokrat dapat berupa meningkatnya kesejahteraan mereka. Hal ini misalnya dapat terjadi pada Perguruan Tinggi Negeri yang sukses dalam memanfaatkan *public relations* untuk meningkatkan kinerja pemasarannya untuk mendapatkan lebih banyak mahasiswa. Contoh kasus seperti ini dapat kita temui di Harvard, Princenton, Yale , dan Quinnipiac

University, (Ries, 2004: 139), Kellogg Business Graduate School di North Western University, Wharton Business Graduate School of Business Administration di University of Pennsylvania, dan Harvard Business School of Business Administration (Ries, 2004: 141) di Amerika Serikat.

Dampak bagi publik eksternal adalah mereka dapat memperoleh informasi yang lebih akurat dan terpercaya untuk memilih program studi yang bermutu sesuai dengan minat mereka. Mereka tidak akan tertipu oleh iklan yang tidak dapat dipertanggungjawabkan karena filosofi kerja *public relations* adalah membangun citra positif organisasi (*creating positive image*), membangun kepercayaan (*trust/goodwill*), dan menjadi jembatan komunikasi untuk para pimpinan organisasi dengan publik internal dan publik eksternal. *Public relations* sangat berkepentingan pada *relationship marketing* (pemasaran yang didasari dengan hubungan baik) dan *sustainable cooperation* (kerjasama yang berkesinambungan).

Dengan contoh-contoh tersebut menjadi jelas bahwa pengertian publik dalam terminologi kebijakan publik dapat meliputi beberapa dimensi makna:

- a. Publik dalam pengertian masyarakat umum. Makna ini dapat dibandingkan dengan makna kata publik dalam *public opinion* (opini masyarakat).
- b. Publik dalam pengertian pemerintah. Makna ini dapat dibandingkan dengan makna kata publik dalam *public ownership* (kepemilikan pemerintah). Misal, kepemilikan yang menyangkut perkereta-apian.
- c. Publik dalam pengertian publik internal. Hal ini dapat ditemukan dalam bidang *public relations* .(Kasali, 1994: 11) Karyawan, pimpinan, dan investor merupakan contoh publik internal.
- d. Publik dalam pengertian publik eksternal. Hal ini juga dapat ditemukan dalam bidang *public relations* (Ibid). Publik internal diantaranya meliputi pelanggan, konsumen, masyarakat sekitar, dan sebagainya.
- e. Publik lebih tepat diterjemahkan sebagai kelompok masyarakat yang memiliki kepentingan yang sama agar tidak rancu dengan pengertian

masyarakat (*society*) yang memiliki makna lebih luas. Kerancuan pengertian publik dan masyarakat ini sering menimbulkan penafsiran yang kurang tepat terhadap pengertian kebijakan publik. Suatu kebijakan baru dapat dikatakan kebijakan publik jika dampaknya akan mengenai masyarakat luas padahal sah saja suatu kebijakan disebut kebijakan publik walaupun dampaknya hanya akan mengenai publik yang terbatas.

- f. Dengan memperhatikan dimensi makna kebijakan publik seperti di atas, maka semua kebijakan pemerintah baik yang berskala makro maupun mikro, baik yang regulatif maupun birokratis kiranya dapat dinamakan kebijakan publik.

Dalam konteks tradisi politik ketatanegaraan di Indonesia, seringkali para pejabat pemerintah memberlakukan suatu kebijakan dengan membuat pernyataan-pernyataan tanpa didukung oleh dokumentasi tertulis seperti Surat Keputusan. Gejala ini bahkan disinggung oleh Dr. Riant Nugroho (2008: 63) dalam karyanya *Public Policy*. Anehnya, kebijakan publik tersebut berjalan karena kemudian para pejabat pada tingkat di bawahnya membuat strategi, program, dan kegiatan sebagai pelaksanaan kebijakan publik tersebut. Barangkali pejabat yang membuat kebijakan tersebut langsung memberikan pengarahannya bagaimana strategi, program dan kegiatan tersebut harus dibuat dan dilaksanakan. Biasanya sang pejabat di posisi puncak memberikan pengarahannya umum dan para pejabat di bawahnya bertugas menafsirkan apa yang dimaksudkan oleh pejabat yang menjadi atasan mereka. Pejabat tingkat bawah harus trampil dan cerdas.

Uraian ini menggambarkan bagaimana buruknya praktek pembuatan kebijakan publik di Indonesia. Nugroho (2008: 63) mengatakan bahwa inilah *bentuk kedua* kebijakan publik yang ada disamping kebijakan publik yang tertulis (*bentuk pertama*). Karena keduanya ada dalam realitas kehidupan politik ketatanegaraan di negara ini, maka kita tidak dapat mengatakan bahwa kebijakan publik yang tidak tertulis ini bukan kebijakan publik. Kebijakan publik yang tidak tertulis tetaplah kebijakan publik.

Apalagi jika dalam kenyataannya kegiatan-kegiatan yang merupakan realisasi dari kebijakan publik tersebut benar-benar dilaksanakan dan membawa dampak yang dapat dirasakan oleh *beneficiaries*. (pemanfaat).

Apabila kita telusuri pengertian atau definisi kebijakan publik yang digagas oleh para pakar disiplin ilmu Kebijakan Publik (*Public Policy*) secara cermat, seksama, dan hati-hati, kita akan memperoleh spektrum pengertian yang luas. Sebaiknya kita telusuri secara kronologis karena perkembangan waktu pada umumnya juga membawa perkembangan-perkembangan baru dalam kehidupan social politik masyarakat atau bangsa. Pada tahun 1963 Carl I Friedrich (Winarno; 2007: 17) memberi definisi kebijakan publik sebagai serangkaian tindakan yang diusulkan seseorang, kelompok, atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu, dengan ancaman dan peluang yang ada. Kebijakan yang diusulkan tersebut ditujukan untuk memanfaatkan potensi sekaligus mengatasi hambatan yang ada dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

Pada periode berikutnya, David Easton (Anderson, 1979: 3-4) memberi pengertian kebijakan publik sebagai *the impact of government activities* atau dampak dari kegiatan pemerintah.

Pada tahun 1975 Thomas R Dye, seperti diulas pada awal tulisan ini, mengatakan bahwa pengertian kebijakan publik adalah *whatever the governments decide to do or not to do*. Apapun yang dilakukan pemerintah substansinya adalah suatu kebijakan publik. Berbuat dan diamnya pemerintah adalah kebijakan publik. Mengapa? Karena *taken for granted* keberadaan pemerintah secara eksistensial, lahir untuk mengurus masyarakat, rakyat, warganegara, publik, atau sebut saja bangsa. Mengurus *publik* merupakan tugas melekat pemerintah.

Selanjutnya, pada tahun 1993, B.G Peters (Nugroho, 2008: 53) mengatakan bahwa kebijakan publik adalah *the sum of government activities, whether acting directly or through agents, as it has an influence on the lives of citizens*. (semua kegiatan pemerintah, apakah pemerintah

melakukannya secara langsung atau melalui agen dan kebijakan tersebut memberi pengaruh terhadap kehidupan warga negara)

Howlett dan Ramesh (1995: 7) mengatakan bahwa '*public policy is a complex phenomenon consisting of numerous decisions made by numerous individuals and organizations. It is often shaped by earlier policies and is frequently linked closely with other seemingly unrelated decisions.*' (kebijakan publik adalah suatu gejala yang kompleks yang terdiri dari keputusan-keputusan yang dibuat oleh individu-individu dan organisasi-organisasi. Seringkali kebijakan publik dibentuk/dipengaruhi oleh kebijakan-kebijakan sebelumnya dan dikaitkan secara kuat dengan keputusan-keputusan lainnya yang tampaknya tidak berhubungan)

Pada tahun 2000 Austin Ranney memberi definisi kebijakan publik sebagai *a selected line of actions or declaration of intent* (serangkaian tindakan yang dipilih atau pernyataan tujuan).

Masih pada tahun yang sama James Anderson (2000: 4) menyatakan bahwa kebijakan publik adalah *a relative stable, purposive course of actions followed by an actor or set of actors in dealing with a problem or matter of concern.* (serangkaian tindakan yang memiliki tujuan yang relatif tetap yang diikuti oleh seorang aktor atau sekelompok aktor (kebijakan) dalam kaitannya dengan masalah yang menjadi perhatian)

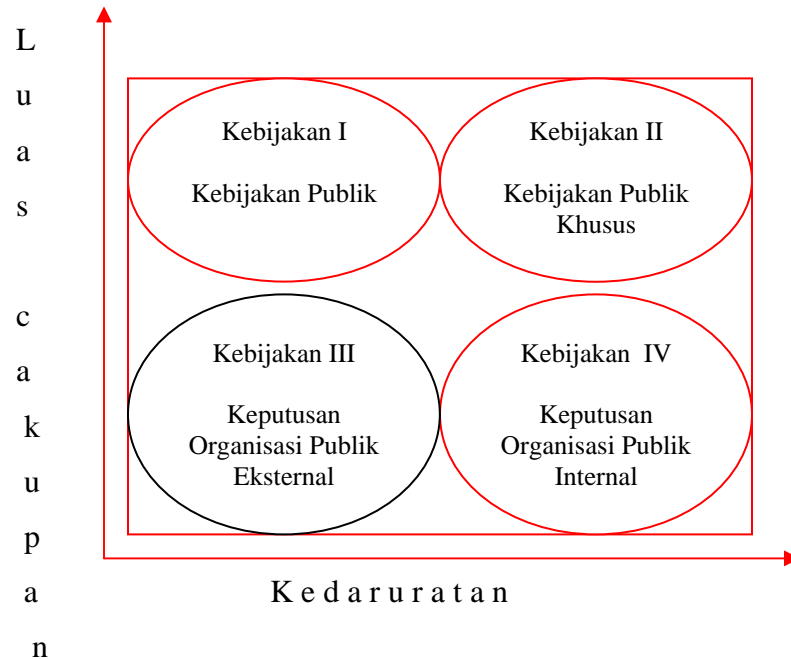
Berikutnya pada tahun 2003 Steven A. Peterson (Nugroho, 2008: 53) memberi definisi kebijakan publik sebagai *government action to address some problems.* (tindakan pemerintah untuk memecahkan beberapa masalah).

Dari berbagai definisi atau pengertian tersebut, dapat diambil kesimpulan bahwa pengertian kebijakan publik itu sangat beragam. Hal ini juga diakui oleh Keban (2004: 56) Ia mengatakan bahwa pengertian *public policy* yang seringkali membingungkan itu merupakan hal yang wajar karena setiap penulis menggunakan perspektif yang berbeda dalam memberikan pengertian *public policy*. Tidak merupakan keharusan bahwa kebijakan publik itu harus dimengerti sebagai kebijakan yang bersifat makro

saja. Kebijakan publik seperti yang diuraikan di atas dapat bersifat mikro. Adapun objek yang menjadi sasaran kebijakan publik tidak harus merupakan publik eksternal saja, melainkan dapat pula publik internal sepanjang kebijakan tersebut merupakan kebijakan pemerintah. Mengapa demikian? Karena kebijakan yang mungkin dapat memberi dampak bagi masyarakat luas tetapi bukan merupakan produk kebijakan pemerintah, maka kebijakan tersebut tidak dapat disebut sebagai kebijakan publik. Kebijakan publik mesti dibuat oleh pemerintah. Nugroho (2008: 57) berpendapat bahwa kebijakan disebut kebijakan publik adalah jika aktor sentralnya pemerintah. Dengan kata lain, kebijakan publik adalah kebijakan yang dibuat oleh organisasi publik. Barangkali yang membuat pengertian kebijakan publik makin membingungkan untuk dipahami (?) adalah bahwa kata *public* dalam Bahasa Inggris itu berbeda dengan pengertian publik dalam Bahasa Indonesia. Dalam Bahasa Indonesia kata *publik* sering dianggap sebagai padanan kata *masyarakat*. Sementara itu dalam Bahasa Inggris kata yang memiliki arti *masyarakat* adalah bukan *public* melainkan *society*. *Public* dalam Bahasa Inggris jika diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia adalah (1) para anggota dari suatu komunitas secara umum (*members of the community in general*); (2) bagian tertentu dari suatu komunitas (*particular section of the community*); (Hornby, 1974: 675). Oleh sebab itu suatu anggapan bahwa implementasi kebijakan publik harus selalu memberikan dampak bagi masyarakat luas itu merupakan pendapat yang kurang proporsional. Implementasi suatu kebijakan publik mungkin juga hanya memberi dampak bagi sekelompok kecil komunitas/publik baik di dalam organisasi atau di luarnya. Perlu diperhatikan bahwa kebijakan publik itu tidak harus selalu bersifat makro (*big scale policies*), namun dapat juga bersifat mikro. (*small scale policies*)

Dr. Riant Nugroho memberikan gambar Kuadaran Kebijakan yang lebih komprehensif sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kuadran Kebijakan



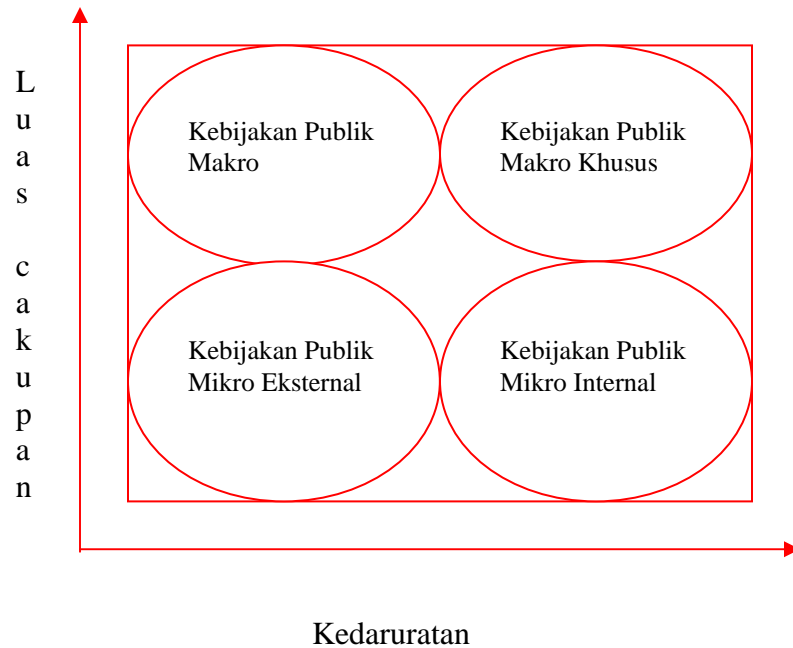
(Sumber: Nugroho, 2008, 435)

Berdasarkan uraian mengenai pengertian kebijakan publik pada bagian sebelumnya Kuadran Kebijakan ini dapat disesuaikan, diadaptasi atau dikembangkan sebagai berikut:

- Kuadran I dan Kuadran II tetap merupakan ranah kebijakan publik dan kebijakan publik khusus.
- Kuadran III dan Kuadran IV, yang merupakan ranah Keputusan Organisasi Publik Eksternal dan Keputusan Organisasi Publik Internal dapat dikembangkan menjadi kebijakan publik Eksternal dan kebijakan publik internal.
- Pengertian *policy* (kebijakan) dan *decision* (keputusan), yang digunakan Nugroho pada Kuadran Kebijakan tersebut sebenarnya masih menjadi perdebatan yang belum selesai, sebagaimana juga perdebatan mengenai pengertian kata *public*.

Gambar Kuadran Kebijakan Publik berikut merupakan pengembangan dari Kuadran Kebijakan versi Nugroho:

Gambar 2.2
Kuadran Kebijakan Publik



Pada umumnya pengertian kebijakan publik (*public policy*) sebagai kebijakan pemerintah yang bersifat memberikan dampak luas kepada masyarakat, lebih populer di kalangan akademik. Bahkan jamak diyakini bahwa kebijakan pemerintah yang dikategorikan sebagai kebijakan publik haruslah kebijakan-kebijakan yang tertulis, seperti yang tertera dalam undang-undang. Cara pandang ini dapat dipahami karena dalam dunia akademik penekanan terletak pada hal-hal yang secara *ilmiah* dapat dengan mudah dibuktikan. Sebaliknya dalam kenyataan kehidupan ketatanegaraan kebijakan publik dapat mengambil bentuk yang berbeda. Tidak selalu kebijakan publik tersebut dalam bentuk dokumentasi tertulis dan harus selalu memberikan dampak yang sangat luas karena pengertian publik dapat pula lebih terbatas.

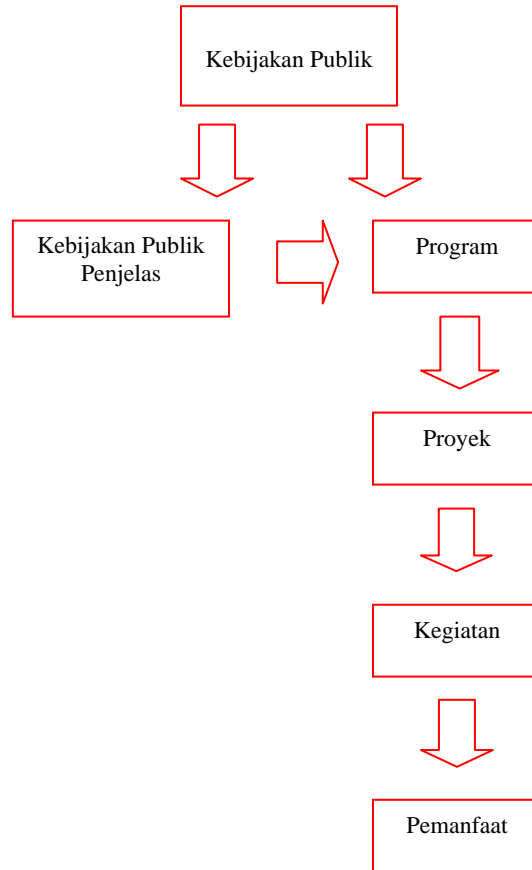
Apabila pengertian atau definisi kebijakan publik ini dapat dibuat lebih lentur maka diharapkan wacana kebijakan publik ini ke depan dapat dimanfaatkan secara lebih luas lagi. Hal ini penting bagi pengembangan disiplin ilmu Kebijakan Publik yang semakin penting dalam memberikan kontribusinya bagi pembangunan bangsa. Konon, suatu bangsa hanya akan dapat menjadi bangsa yang maju jika bangsa tersebut mampu menghasilkan kebijakan-kebijakan publik yang bermutu. Barangkali disinilah letak strategisnya mengembangkan disiplin ilmu Kebijakan Publik.

A.2 Implementasi Kebijakan

Pengertian implementasi kebijakan adalah cara yang ditempuh agar suatu kebijakan dapat mencapai tujuan-tujuan yang direncanakan. Untuk mencapai tujuan tersebut suatu kebijakan publik dapat langsung diimplementasikan dalam bentuk program atau melalui kebijakan publik penjabar yang merupakan derivat atau turunan dari kebijakan publik tersebut. Secara sederhana hal ini dapat digambarkan dalam bagan berikut:

Gambar 2.3

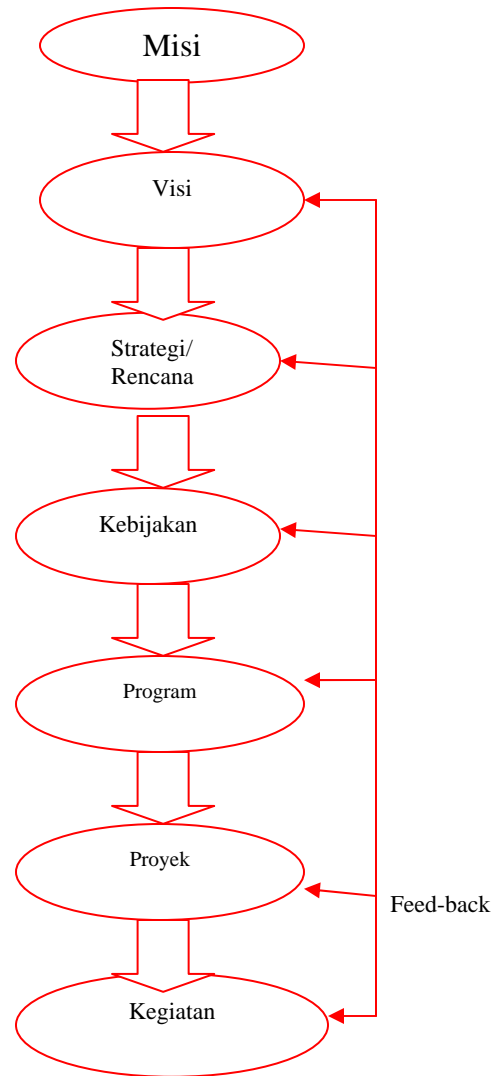
Sekuensi Implementasi Kebijakan



Sumber: Nugroho, 2008, 433

Jika dilihat dari perspektif manajemen sektor publik maka, gambar Sekuensi Implementasi Kebijakan tersebut dapat dibuat bagannya sebagai berikut:

Gambar 2.4
Sekueni Implementasi Kebijakan
Dilihat dari Perspektif Manajemen Sektor Publik



Sumber: Nugroho, 2008: 434

Sekuensi Implementasi kebijakan dalam Gambar 2.4 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Misi merupakan alasan mengapa suatu organisasi berdiri, lahir atau eksis. Misi merupakan sesuatu yang *taken for granted* atau *given*. Ia melekat pada keberadaan organisasi. Ia tak terpisahkan. Ia menjadi nafas yang membuat organisasi memiliki alasan mengapa organisasi itu mesti hidup. Dengan kata lain ia bersifat eksistensial.
- b. Visi adalah cita-cita yang dimiliki oleh seorang pemimpin untuk merealisasikan misi organisasi. Oleh sebab itu, jika misi melekat pada organisasi, sebaliknya visi melekat pada *person* atau individu. Dilihat dari eksistensinya visi bersifat *personal* sedangkan misi bersifat *organizational*. Visi dapat berubah tergantung dari siapa yang menjadi pemimpin organisasi.
- c. Strategi atau rencana merupakan arah makro, politik, atau siasat untuk mencapai cita-cita, visi atau tujuan organisasi. Dalam manajemen sektor publik dikenal istilah Perencanaan Stratejik (*Strategic Planning*) atau Renstra.
- d. Kebijakan adalah langkah pemerintah untuk mencapai tujuan yang merupakan eksekusi atau pelaksanaan dari strategi atau rencana yang telah diputuskan sebelumnya. Kebijakan ini dapat diklasifikasikan menjadi kebijakan publik dan kebijakan publik yang non publik. Kebijakan publik dan kebijakan publik yang non publik dikeluarkan oleh institusi publik (lembaga pemerintah). Kebijakan publik langsung berhubungan dengan kepentingan publik atau masyarakat sedangkan kebijakan publik yang non publik merupakan kebijakan pemerintah yang

tidak langsung berhubungan dengan masyarakat atau publik. Sebagai contoh kebijakan-kebijakan pemerintah yang menyangkut manajemen internal institusi pemerintahan.

Menurut fungsinya kebijakan dapat dikategorikan menjadi kebijakan regulatif, kebijakan alokatif, dan kebijakan birokratis. Kebijakan regulatif bersifat mengatur dan sifatnya makro. Kebijakan alokatif merupakan kebijakan yang mengatur penggunaan sumber daya dalam rangka untuk membantu pencapaian tujuan organisasi. Adapun kebijakan birokratis merupakan penjabaran dari kebijakan regulatif dan kebijakan ini berbentuk program yang dibuat oleh birokrat. Oleh sebab itu bersifat birokratis.

- e. Program merupakan penjabaran dari suatu kebijakan agar kebijakan tersebut dapat direalisasikan di lapangan sehingga tujuan kebijakan dapat dicapai.
- f. Proyek adalah penjabaran dari suatu program. Dalam suatu proyek terdapat kegiatan-kegiatan untuk melaksanakan program.
- g Kegiatan merupakan bagian terkecil dari pelaksanaan atau implementasi suatu kebijakan. Kegiatan merupakan wujud nyata dari bagaimana kebijakan diimplementasikan di lapangan.

Implementasi kebijakan dalam proses kebijakan berada pada tahapan setelah *policy making* dan sebelum *policy evaluation*. Posisi implementasi kebijakan yang berada diantara *policy making* dan *policy evaluation* seringkali membuat implementasi kebijakan dianggap sebagai

proses yang sederhana. Hal ini dapat dimengerti karena ketika suatu kebijakan telah diambil, dianggapnya semua pekerjaan telah beres dan tinggal dilaksanakan saja. Setelah itu evaluasi kebijakan dilakukan untuk mengukur apakah kebijakan yang telah diambil itu telah mencapai tujuan yang diharapkan. Jika berhasil maka kebijakan itu akan dilanjutkan. Sebaliknya jika gagal, maka kebijakan itu akan segera dihentikan (terminasi). Padahal berhasil tidaknya suatu kebijakan dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan sangat tergantung pada proses implementasi yang dilakukan. Proses implementasi itu sendiri sangat rumit. Oleh sebab itu proses implementasi harus diperhatikan secara sungguh-sungguh.

Menurut Budi Winarno (2007: 149) ada beberapa alasan mengapa implementasi kebijakan sering diabaikan. Pertama, karena adanya asumsi yang naif bahwa sekali kebijakan dibuat oleh pemerintah, maka kebijakan itu akan diimplementasikan dan hasil-hasil yang diinginkan akan mendekati hasil-hasil yang diharapkan oleh para pembuat kebijakan. Proses implementasi dianggap merupakan serangkaian keputusan dan interaksi-interaksi biasa yang tidak layak mendapatkan perhatian. Implementasi seakan-akan merupakan hal yang sederhana dan tidak mencakup isu-isu besar. Kedua, dijadikannya Penyusunan Program dan Perencanaan sebagai teknik analitik utama di dalam mengkaji kebijakan. Ketiga, implementasi merupakan proses yang amat kompleks dan untuk mengkajinya sering timbul hambatan metodologis. Sebagai contoh untuk menentukan batas yang tegas siapa aktor-aktor yang relevan dalam implementasi kebijakan bukan

hal mudah. Lagipula untuk mengkaji implementasi kebijakan memerlukan banyak variabel yang sulit mengukurnya. Untuk mempelajari proses implementasi memerlukan perhatian yang besar dan waktu yang panjang.

Subarsono (2005: 89) berpendapat bahwa kompleksitas proses implementasi bukan saja ditunjukkan oleh banyaknya aktor atau unit organisasi yang terlibat tetapi juga dikarenakan oleh berbagai variabel yang kompleks, baik yang bersifat individual maupun organisasional. Variabel-variabel tersebut berinteraksi, saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya.

Terkait dengan kompleksitas proses implementasi ini Samodra Wibawa (1994: 17), mengutip pendapat Widaningrum (1993), mengatakan bahwa karena adanya korelasi yang kompleks dari berbagai macam faktor yang mempengaruhi implementasi, maka tidak semua kebijakan yang dirumuskan oleh pemerintah dapat dijalankan dengan baik dan membuahkan hasil yang diharapkan. Banyak kebijakan yang dibuat oleh pemerintah untuk menangani masalah tertentu, tetapi situasi yang diharapkan tercipta oleh kebijakan tersebut tidak dengan sendirinya terwujud.

Beberapa pakar kebijakan publik telah memberikan teori-teori implementasi yang menggambarkan kerumitan implementasi kebijakan tersebut diantaranya George C Edwards III, G. Shabbir Cheema dan Dennis A. Rondinelli, serta Van Meter dan Van Horn.

Winarno (2007: 148) menyatakan bahwa perhatian terhadap proses implementasi kebijakan yang relatif masih rendah, menurutnya akan

menimbulkan kerugian pada dua hal. Pertama, hal ini akan menjadi kekurangan yang tidak menguntungkan dalam upaya memahami proses kebijakan. Kedua, kondisi ini akan mendorong terjadinya peluang untuk memberikan saran yang kurang baik kepada para pembentuk kebijakan. Kekurangpahaman terhadap implementasi kebijakan mendorong para pengamat segera mengaitkan kegagalan suatu kebijakan dengan perencanaan yang tidak memadai atau tidak memadainya program itu sendiri.

Kerumitan proses implementasi kebijakan yang biasa terjadi seyogyanya tidak mengurangi perhatian kita terhadap proses implementasi kebijakan mengingat kerugian yang dapat ditimbulkan. Oleh karena itu proses implementasi perlu dipantau secara cermat dan hati-hati dengan melakukan evaluasi yang terus menerus (*on going evaluation*).

A.3 Evaluasi Proses terhadap Implementasi Kebijakan

Kebijakan dibuat oleh suatu organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi swasta, tujuan utamanya adalah untuk membuat solusi terhadap suatu masalah yang dihadapi. Oleh sebab itu, sebagaimana yang dinyatakan oleh Wibawa (1994: 15), suatu kebijakan setidaknya memiliki tiga komponen dasar, yaitu:

(a) tujuan yang luas, (b). sasaran yang spesifik, dan (c) cara untuk mencapai sasaran tersebut.

Dengan adanya tiga komponen ini diharapkan pemecahan terhadap masalah yang dihadapi dapat lebih mudah untuk dilakukan. Namun

demikian komponen yang ketiga ini karena merupakan kebijakan yang birokratis (lihat: Wibawa, 1994: 4) perlu dirinci lagi menjadi komponen-komponen yang lebih kecil. Komponen-komponen itu adalah siapa implementornya, berapa besar dan darimana dana diperoleh, siapa kelompok sasarannya, bagaimana program dilaksanakan atau bagaimana sistem manajemennya, dan bagaimana keberhasilan atau kinerja kebijakan diukur.

Selain itu Subarsono (2005: 113) mengategorikan penilaian terhadap kebijakan publik menjadi dua macam. Pertama, penilaian terhadap kebijakan publik yang sedang diimplementasikan dinamakan Monitoring. Kedua, penilaian terhadap kebijakan publik yang telah berjalan, dinamakan Evaluasi. Monitoring (Subarsono, 2005: 114) bertujuan untuk:

- a. Menjaga agar kebijakan yang sedang diimplementasikan sesuai dengan tujuan dan sasaran.
- b. Menemukan kesalahan sedini mungkin sehingga mengurangi resiko yang lebih besar.
- c. Melakukan tindakan modifikasi terhadap kebijakan apabila hasil monitoring mengharuskan untuk itu.

Sedangkan evaluasi (Subarsono, 2005: 121) mempunyai tujuan-tujuan sebagai berikut:

- a. Menentukan tingkat kinerja suatu kebijakan.
- b. Mengukur tingkat efisiensi suatu kebijakan
- c. Mengukur tingkat keluaran (*outcome*) suatu kebijakan
- d. Mengukur dampak suatu kebijakan.

- e. Mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi.
- f. Memperoleh bahan masukan untuk membuat kebijakan yang akan datang.

Howlett dan Ramesh (1995: 170-171) mengatakan bahwa evaluasi kebijakan dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori, yaitu Evaluasi Administratif (*Administrative Evaluation*), Evaluasi Judisial (*Judicial Evaluation*), dan Evaluasi Politis (*Political Evaluation*)

Evaluasi Administratif dapat berupa Evaluasi Input Program (*Effort Evaluation*), Evaluasi Output Program (*Performance Evaluation*), Evaluasi Efektifitas Pelaksanaan Program (*Effectiveness Evaluation or Adequacy of Performance Evaluation*), Evaluasi Efisiensi Pelaksanaan Program (*Efficiency Evaluation*), dan Evaluasi Proses Pelaksanaan Program (*Process Evaluation*)

Riant Nugroho Dwijowijoto (2003: 195) mengatakan bahwa evaluasi implementasi kebijakan dibagi tiga menurut waktu pelaksanaannya, yakni evaluasi yang dilakukan sebelum, bersamaan, dan setelah program diimplementasikan. Dengan meminjam terminologi Dunn (1999), yang pertama dinamakan *evaluasi summatif*, yang kedua dinamakan *evaluasi proses*, dan yang ketiga dinamakan *evaluasi konsekuensi kebijakan dan/atau evaluasi dampak kebijakan*. Dalam penelitian ini evaluasi yang dilakukan lebih menekankan pada proses implementasi atau pelaksanaan program.

Berdasarkan uraian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa Monitoring dalam pengertian Subarsono adalah sama dengan Evaluasi

Proses Pelaksanaan Program menurut pengertian Howlett dan Ramesh dan sama juga dengan pengertian Evaluasi Proses menurut Dunn. Judul dalam penelitian ini diambil dari terminologi Howlett dan Ramesh. Adapun pengertian Evaluasi menurut Subarsono, sesuai dengan tujuannya, dapat mencakup semua jenis evaluasi menurut pengertian Howlett dan Ramesh, dan juga menurut pengertian Dunn. Dengan kata lain Evaluasi itu mengandung arti yang lebih luas (*general*) daripada Monitoring, Evaluasi Proses, Evaluasi Proses Pelaksanaan Program, Evaluasi Input Program, Evaluasi Output Program, Evaluasi Efektifitas Pelaksanaan Program, dan Evaluasi Efisiensi Pelaksanaan Program. Evaluasi Proses Pelaksanaan Program merupakan salah satu bagian dari Evaluasi.

James Anderson (Nugroho, 2008: 477) membagi evaluasi implementasi kebijakan publik menjadi tiga tipe. Tipe pertama adalah evaluasi kebijakan publik yang dipahami sebagai kegiatan fungsional. Tipe kedua merupakan evaluasi yang memfokuskan pada bekerjanya kebijakan. Tipe ketiga adalah evaluasi kebijakan sistematis yang melihat secara objektif program-program kebijakan yang ditujukan untuk mengukur dampaknya dan apakah tujuan-tujuannya telah tercapai. Sementara itu Bingham dan Felbinger (Nugroho, 2008: 478) membagi evaluasi kebijakan menjadi empat jenis:

- a. Evaluasi proses, fokus pada bagaimana proses implementasi kebijakan terjadi.
- b. Evaluasi dampak, yang fokus pada hasil akhir suatu kebijakan.

- c. kebijakan, yang menilai hasil kebijakan apakah sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan.
- d. Meta evaluasi, yang merupakan evaluasi terhadap berbagai hasil atau
- e. temuan evaluasi dari berbagai kebijakan yang terkait.

Evaluasi proses implementasi dilakukan untuk menilai proses dilakukannya suatu kebijakan yang telah berbentuk program dan proyek atau kegiatan. Oleh sebab itu bila dilihat dalam proses kebijakan (lihat: Howlett dan Ramesh, 1995: 11) evaluasi implementasi dilakukan setelah tahapan *agenda setting*, *policy formulation*, dan *decision making*. Dengan kata lain evaluasi ini berkaitan dengan evaluasi kebijakan yang lebih bernuansa birokratis daripada politis atau berada dalam wilayah administrasi publik. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Frank J Goodnow (Suwitri: 2008: 16) administrasi publik adalah pelaksanaan kebijakan atau tujuan dan keinginan negara yang telah ditetapkan oleh pemerintah dalam rangka menjalankan fungsi politik. Sebaliknya kebijakan publik menurut George C Edwards III dan Ira Sharkansky (Suwitri, 2008: 10) adalah suatu tindakan pemerintah yang berupa program-program pemerintah untuk pencapaian sasaran atau tujuan.

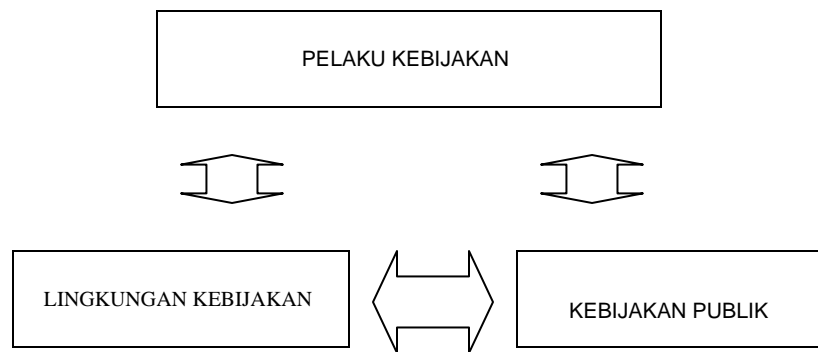
Dengan demikian kebijakan publik sarat dengan muatan politik. Administrasi publik fokus pada bagaimana kebijakan publik tersebut dapat dilaksanakan dengan sistem administrasi dan manajemen yang baik untuk melayani publik. Oleh karena itu seharusnya tidak dikooptasi dengan kepentingan-kepentingan politik.

Dalam implementasi kebijakan ada 3 elemen yang dapat memberikan pengaruh terhadap proses dan hasil implementasi kebijakan. Ketiga elemen tersebut adalah (a) Pelaku Kebijakan, (b) Kebijakan Publik, (c) Lingkungan kebijakan.

Hubungan tiga elemen sistem kebijakan ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.5

Hubungan Tiga Elemen Sistem Kebijakan



Sumber: Dunn (1994: 71)

Suatu kebijakan publik yang diimplementasikan dalam lingkungan yang berbeda dan dilakukan oleh pelaku (aktor) kebijakan yang berbeda akan menimbulkan dampak yang berbeda. Oleh karena itu evaluasi kebijakan yang dilakukan harus merupakan juga pembelajaran terhadap proses implementasi kebijakan tersebut (*policy learning*). *Policy learning* ini dapat mengambil bentuk yang *endogeneous* maupun yang *exogeneous*.

Menurut Howlett dan Ramesh (1995: 175) yang dimaksud dengan *policy learning* yang *endogeneous* adalah:

'a deliberate attempt to adjust the goals or techniques of policy in the light of the consequences of past policy and new information so as to better attain the ultimate objects of governance' (suatu upaya yang dilakukan dengan sengaja untuk menyesuaikan tujuan-tujuan atau teknik-teknik suatu kebijakan dengan mengambil pelajaran dari akibat-akibat kebijakan di masa lalu dan memanfaatkan informasi baru untuk meningkatkan pencapaian tujuan-tujuan pemerintahan')

Adapun yang dimaksud dengan *policy learning* yang *exogeneous* adalah:

'an activity undertaken by policy makers largely in reaction to changes in external policy environment' (suatu kegiatan yang dilakukan oleh pembuat kebijakan untuk menyikapi perubahan-perubahan lingkungan kebijakan yang bersifat eksternal')

Agar kebijakan publik dan administrasi publik secara bersama-sama dapat mendukung tercapainya tujuan-tujuan dari diberlakukannya suatu kebijakan publik yang telah ditetapkan oleh pemerintah, maka *policy learning* ini, baik yang *endogeneous* maupun *exogeneous*, harus dilakukan. Dalam *policy learning* inilah proses evaluasi akan terus berjalan.

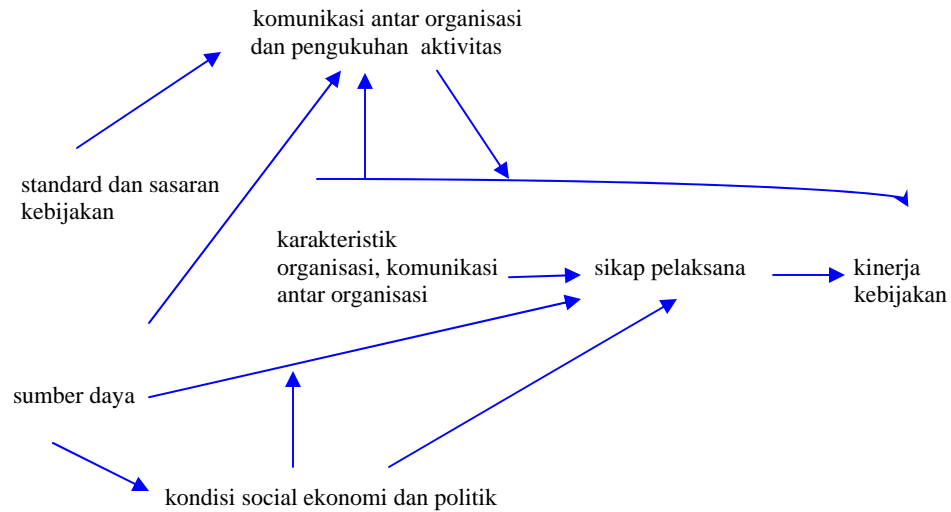
Dalam implementasi kebijakan ada beberapa model yang telah dibuat oleh para pakar administrasi publik sebagai berikut:

a. Model Van Meter dan Van Horn

Dalam model ini ada beberapa unsur yang perlu mendapatkan perhatian, yaitu standar dan sasaran kebijakan, sumber daya, kondisi sosial, ekonomi dan politik, komunikasi antar organisasi dan penguatan aktifitas, karakteristik organisasi, sikap pelaksana, dan kinerja kebijakan.

Gambar 2.6

Model Implementasi Kebijakan Versi Van Meter dan Van Horn



sumber: Wibawa, 1994: 19

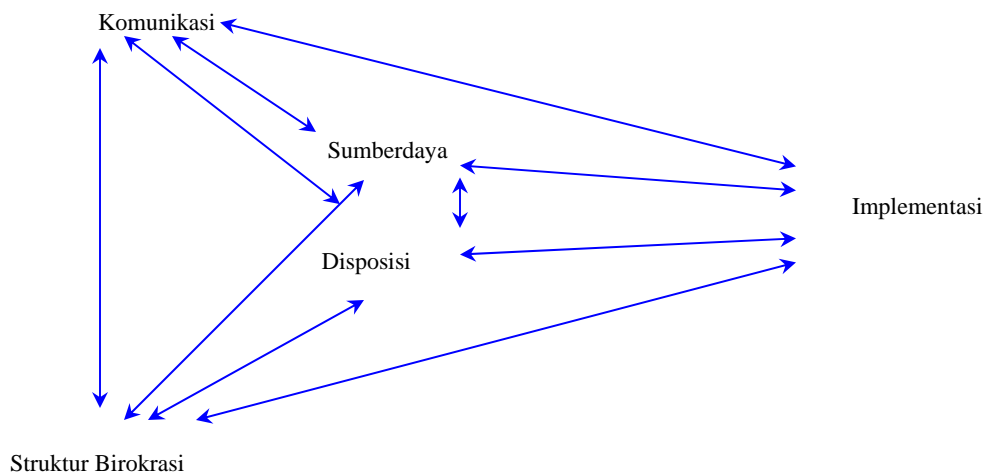
b. Model G.C Edwards III

Edwards berpendapat bahwa implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yakni komunikasi, sumberdaya, disposisi, dan struktur birokrasi. Komunikasi bermanfaat untuk menyampaikan tujuan dan sasaran kebijakan kepada kelompok sasaran (target group) agar tidak timbul resistensi terhadap kebijakan tersebut. Komunikasi yang sudah dilakukan dengan baik akan sia-sia jika implementasi kebijakan tidak didukung dengan sumber daya yang memadai. Disposisi adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementor. Watak dan karakteristik implementor tentu akan memberi pengaruh terhadap keberhasilan implementasi kebijakan. Jika

implementor memiliki disposisi yang baik maka akan menunjang pencapaian tujuan kebijakan dan sebaliknya jika implementor memiliki disposisi yang negatif maka implementasi kebijakan kemungkinan besar akan gagal. Struktur birokrasi memberi pengaruh yang signifikan terhadap implementasi kebijakan. Struktur organisasi yang terlalu panjang akan mengakibatkan lemahnya pengawasan dan dapat menimbulkan *red-tape*. *Red-tape* adalah prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks.

Gambar 2.8

Model Implementasi Kebijakan Versi G.C. Edwards III



Sumber: Subarsono, 1995: 9

Samodra Wibawa (1994: 9) berpendapat bahwa evaluasi kebijakan dilakukan untuk mengetahui 4 aspek, yaitu (a) Proses pembuatan kebijakan, (b). Proses implementasi, (c) Konsekuensi

kebijakan, (d) Efektifitas dampak kebijakan. Evaluasi yang mengukur keempat aspek ini merupakan evaluasi yang komprehensif. Mengingat bahwa kebijakan dapat bersifat regulatif (mengatur perilaku masyarakat); bersifat alokatif (mengerahkan sumber daya masyarakat baik menghimpun maupun menggunakan, untuk mencapai tujuan kebijakan); dan bersifat birokratis (menginterpretasikan kebijakan menjadi program); maka evaluasi tersebut dapat pula dilakukan dengan memberikan penekanan tertentu pada salah satu aspek tersebut sesuai dengan kebutuhan. (Samudra Wibawa, 1994: 4) Oleh sebab itu evaluasi seperti ini bersifat parsial.

Alasan untuk menterjemahkan kebijakan regulatif ke dalam kebijakan alokatif dan kebijakan birokratis adalah karena dalam implementasi kebijakan tidak mungkin kebijakan regulatif yang bersifat makro itu dapat diimplementasikan tanpa adanya program-program yang disusun berdasarkan kebijakan regulatif tersebut. Disamping itu kebijakan regulatif juga perlu diuraikan dalam bentuk pengeralahan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki untuk mendukung berjalannya implementasi program-program yang telah dibuat.

Kebijakan *public relations* yang telah ditetapkan oleh organisasi, misal kebijakan untuk menciptakan *good will* organisasi di hadapan publik (Abdurrachman, 1989: 34) tentu tidak dapat direalisasikan tanpa adanya program-program yang dibuat untuk menciptakan *good will* yang dimaksud. Disamping itu pengaturan alokasi sumber daya juga harus

dilakukan untuk mendukung pencapaian *good will* tersebut. Agar kebijakan menciptakan *good will* yang dicanangkan oleh organisasi itu dapat berjalan dengan baik sesuai dengan perencanaan, maka perlu diadakan evaluasi menyangkut kebijakan regulatif tersebut, evaluasi terhadap implementasi program-program penciptaan *good will* dan evaluasi terhadap pengalokasian sumber daya untuk mendukung implementasi program-program tersebut.

Publik dalam *public relations* dapat diklasifikasikan menjadi *internal public* (publik internal) dan *external public* (publik eksternal). Berdasarkan pengelompokan ini kemudian kita mengenal hubungan-hubungan (*relations*) dalam *Public Relations* (Kasali, 1994: 11) sebagai berikut:

a. *Internal public relations*, yang meliputi:

- 1). hubungan dengan karyawan (*employee relations*)
- 2). hubungan dengan pemegang saham (*stock-holder relations*)

b. *External public relations*, yang meliputi:

- 1) hubungan dengan pelanggan (*customer relations*)
- 2) hubungan dengan khayalak sekitar (*community relations*)
- 3). hubungan dengan pemerintah (*government relations*)
- 4). hubungan dengan pers (*press relations*)

Agar organisasi memperoleh simpati, dukungan, dan *goodwill* (kepercayaan) dari publik tersebut, maka *public relations* dalam organisasi tersebut perlu memiliki program *public relations* yang efektif.

Kasali (1994: 11) mengelompokkan publik berdasarkan sifatnya sebagai berikut:

a. Publik Internal dan Publik Eksternal.

Publik Internal adalah publik yang ada di dalam organisasi. Misalnya karyawan, satpam, supervisor, sekretaris, manajer, pemegang saham dan sebagainya. Adapun publik eksternal adalah publik yang berkepentingan terhadap organisasi namun berada di luar organisasi. Sebagai contoh adalah penyalur, pemasok, bank, pemerintah, pers, masyarakat sekitar dan sebagainya.

b. Publik Primer, Sekunder, dan Marjinal

Tidak semua elemen dalam *stake-holders* perlu diperhatikan organisasi. Organisasi dapat menyusun daftar prioritas terkait dengan *stake-holders* tersebut. Yang paling penting disebut Publik Primer, yang kurang penting disebut Publik Sekunder, dan yang tidak penting disebut Publik Marjinal. Daftar prioritas ini dapat berubah setiap saat sesuai dengan kepentingannya.

c. Publik Tradisional dan Publik Masa Depan

Karyawan dan konsumen adalah publik tradisional sedangkan mahasiswa, peneliti, konsumen potensial, pejabat pemerintah adalah publik masa depan

d. *Proponents*, *Opponents*, dan *Uncommitted*

Di antara publik terdapat kelompok yang memihak organisasi (*proponents*), kelompok yang menentang organisasi (*opponents*), dan

yang tidak peduli (*uncommitted*). Organisasi perlu secara jernih melihat kelompok-kelompok ini.

e. Silent Majority and Vocal Minority

Apabila dilihat dari kegiatan publik dalam menyampaikan dukungan dan keluhan terhadap organisasi, maka ada kelompok yang vokal yang biasanya jumlahnya sedikit (*vocal minority*) dan ada kelompok yang jumlahnya besar tetapi pasif dalam menyampaikan dukungan dan keluhan (*silent majority*). *Vocal Minority* biasanya suka menyampaikan pendapatnya di mass media.

Dalam menghadapi persaingan bisnis, organisasi pada umumnya memiliki strategi untuk memenangkan persaingan. Diajarkan dalam filosofi Sun Zu : *business is a war*. Karena bisnis merupakan sebuah peperangan maka diperlukan strategi yang jitu untuk mengalahkan pesaing atau kompetitor. Dalam strategi itu ada berbagai program digunakan untuk mencapai suatu tujuan.

Menurut Prisgunanto (2006, 87) pengertian strategi mencakup (1) sebuah gambaran besar, (2) pandangan jarak jauh (jangka panjang), (3) cara mencapai tujuan, (4) ringkasan taktik, (5). pedoman taktik, (6). *platform*, dan lain-lain.

Henry Mintzberg (Prisgunanto, 2006: 88) menterjemahkan strategi dengan konsepsi 5P sebagai berikut:

- a. *Plan*: Mengintegrasikan desain rencana untuk meyakinkan bahwa tujuan akan tercapai.

- b. *Play*: Manuver menyerang atau ancaman untuk menyerang kompetitor (seperti potongan harga, peluncuran produk murah, dan pertarungan *brand* atau merek).
- c. *Pattern*: Ringkasan sejumlah aksi (konsistensi tingkah laku dan jangan sampai komunikasi pemasarannya *unintended*).
- d. *Position*: Bagaimana organisasi atau *brand* (merek) organisasi dilihat oleh pasar, seperti apakah produk memimpin brand (*leader*) atau hanya pengikut (*follower*) di pasar.
- e. *Perspective*: Melihat kemampuan dalam organisasi sendiri dikaitkan dengan sumber daya yang tersedia dan sesuai dengan budaya organisasi (*organizational culture*).

Dengan melihat ciri-ciri tersebut maka strategi *public relations*, sesuai dengan ruang lingkupnya, dapat dikelompokkan menjadi strategi *Marketing Public Relations (MPR)* dan strategi *Corporate Public Relations (CPR)* (Kasali, 1994; 13).

Menurut Kasali *Marketing Public Relations (MPR)* adalah kegiatan *public relations* yang berkaitan dengan konsumen dan penjualan. Sedangkan *Corporate Public Relations (CPR)* adalah kegiatan *public relations* yang berkaitan dengan hal-hal yang menyangkut kepuasan *stake -holders* (Kasali, 1994: 14)

Dalam *MPR dan CPR* terdapat kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

a. *Marketing Public Relations*

Marketing Public Relations meliputi kegiatan (1) Memposisikan perusahaan sebagai *leader* atau *expert* (2) Membangun kepercayaan (*confidence and trust*) konsumen (3) Memperkenalkan produk baru (4) Menghapus, meluncurkan kembali (*relaunch*) produk-produk yang sudah dewasa. (5) Mengkomunikasikan keuntungan-keuntungan produk lama. (6) Mempromosikan cara-cara pemakaian produk baru atas produk yang sudah dikenal (7) Melibatkan/menggerakkan masyarakat terhadap produk. (8) Menjangkau *secondary markets*. (9) Menekan pasar yang lemah (10) Memperluas jangkauan iklan (11) Menyebarkan berita sebelum beriklan. (12) Membuat iklan lebih berbunyi (menjadi bahan pembicaraan) (13) Menjelaskan *product story* dengan lebih rinci. (14) Memperoleh publisitas atas produk-produk yang tak boleh diiklankan. (15) Memperoleh pemberitaan di televisi atas produk-produk yang tabu diiklankan di televisi. (16) Mengetes konsep pemasaran. (17) Mengidentifikasi produk (merek) dengan nama organisasi. (18) Mendorong motivasi tenaga-tenaga penjual (*sales force*) (19) Memperoleh dukungan dari para penyalur (pengecer).

b. *Corporate Public Relations*

Corporate Public Relations meliputi kegiatan (1) Hubungan dengan pemerintah (*government relations*), antara lain dapat berupa kegiatan lobi, mempercepat proses prosedur perijinan, memperoleh dukungan-dukungan moral, dan ijin-ijin legal lainnya. (2) Hubungan

dengan komunitas (*community relations*) yang antara lain dapat berupa kegiatan yang berkaitan dengan masalah polusi, keamanan, fasilitas-fasilitas social, keterlibatan komunitas, dan menjadi warga kota/Negara yang baik. (3) Hubungan dengan media (*press relations*) yang dapat berupa kegiatan yang berkaitan dengan *press release, press conference, media tour, interview*, dan Jurnalisme foto. (4) Hubungan dengan karyawan yang dapat berupa moral kerja, citra karyawan, budaya perusahaan, filosofi perusahaan, media internal, dukungan karyawan atas produk-produk perusahaan, dan kegiatan-kegiatan karyawan. (5) Hubungan dengan pemegang saham (6) Hubungan dengan Bank. (7) Hubungan dengan 'opinion leaders'. (8) Hubungan dengan akademisi. (9) Hubungan dengan konsumen (10) Mengatasi krisis yang dapat dilakukan ketika perusahaan menurun dan krisis yang meluas.

Sebagai suatu kebijakan yang dalam pelaksanaannya dijabarkan dalam bentuk program dan kegiatan, *public relations* sama seperti kebijakan yang lainnya, dalam implementasiya akan dipengaruhi oleh faktor komunikasi, disposisi, struktur birokrasi, dan sumber daya (*resources*).

A3. Sumber Daya dalam Implementasi Program *Public Relations*

Khusus mengenai sumber daya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi adalah kualitas sumber daya manusia, jumlah sumber daya manusia, pelatihan, petunjuk teknis, motivasi, anggaran, fasilitas, dan wewenang. Kedelapan faktor ini dapat dikelompokkan menjadi (1)

Sumber daya manusia, yang terdiri dari aspek kualitas dan jumlah sumber daya manusia, motivasi, pelatihan, serta petunjuk teknis. (2)

Anggaran (3) Fasilitas (4) Wewenang

Jefkins (1992:68) dalam *Public Relations* mengatakan:

'Keterbatasan waktu, uang, dan sumber daya lainnya harus senantiasa disadari keberadaan dan pengaruhnya. Jika suatu perusahaan berpegang teguh kepada prinsip manajemen berdaarkan tujuan (MBO), maka ia akan selalu cermat dan realistis dalam memilih jumlah dan jenis tujuan. Ia akan selalu menyesuaikan penetapan tujuan dengan daya dukung yang ada.'

Berdasarkan pernyataan Jefkins tersebut maka dapat diambil pemahaman bahwa:

- a. sumber daya memiliki pengaruh yang harus dipertimbangkan dalam pencapaian tujuan.
- b. dalam menentukan tujuan harus disesuaikan dengan daya dukung yang ada.

Dengan kata lain dalam perencanaan kegiatan *public relations* ketersediaan sumber daya harus dijadikan pertimbangan yang sungguh-sungguh.

Anne Gregory (2004: 134) mengatakan bahwa suatu program yang optimal idealnya direncanakan dan dapat dipertanggung jawaban, serta mendapatkan alokasi sumber daya manusia yang dibutuhkan. Sesungguhnya terdapat hubungan timbal balik antara hal yang ideal dengan biaya sumber daya manusia yang mampu ditangani oleh organisasi.

Namun masalah yang nyata adalah ketika sumber daya manusia tersebut dikurangi. *Public Relations* adalah kegiatan yang dipicu dari hubungan dan hubungan tersebut dilakukan oleh orang-orang. Dengan mengurangi sumber daya manusia, kemampuan *Public Relations* untuk melakukan pekerjaannya sangat terbatas. Ketika waktu yang tersedia sangat sempit, haruslah diteliti terlebih dahulu bagian mana yang biayanya harus dikurangi sebelum mengurangi jumlah orang yang akan dipekerjakan. Ini merupakan perang yang kadang akan sulit dimenangkan karena biasanya biaya untuk sumber daya manusia adalah yang palang besar di *Departemen Public Relations*.

Disamping fasilitas, jumlah sumber daya manusia, pelatihan, dan sebagainya, anggaran nampaknya perlu mendapatkan perhatian khusus. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa faktor-faktor lain dalam sumber daya secara relatif akan sangat dipengaruhi oleh besarnya anggaran yang tersedia untuk menyelesaikan pekerjaan itu. Jangan menduga-duga karena program atau kegiatan harus dapat dilaksanakan dengan anggaran yang disetujui untuk mencapai tujuan. Misalnya, untuk mengadakan pelatihan agar sumber daya manusia lebih profesional dalam melaksanakan pekerjaan dan mengadakan fasilitas yang diperlukan untuk mendukung kegiatan, akan tergantung pada faktor anggaran.

Menurut Anggoro (2002: 313) ada 3 pedoman untuk menyusun anggaran:

- a. Ketahuilah biaya apa pun yang diajukan untuk dibeli. Jika berencana untuk melakukan pengeposan khusus, cari tahu biaya pasti untuk fotografi dan pekerjaan seni, cetak dan pelipatan, pembuatan daftar kirim, penempelan label dan sortir, pengiriman pos, dan segala sesuatu yang dibutuhkan
- b. Beritahu anggaran dari segi berapa biaya untuk mencapai hasil yang spesifik. Rincian aktual biaya variabel dan biaya tetap yang aktual, yang digunakan untuk mengembangkan anggaran, mungkin tidak menarik bagi manajemen atau klien. Biasanya manajer yang harus menyetujui anggaran ingin mengetahui besar biaya untuk mencapai tujuan atau sasaran. Mereka mengharapkan agar program atau kegiatan dapat dilaksanakan dengan menggunakan biaya tersebut secara efektif.
- c. Gunakan kemampuan computer untuk mengelola program. Kembangkan *spread sheet* induk serta *spread sheet* untuk proyek individu. Dengan menelusuri setiap proyek dan menghubungkan setiap proyek dengan *spread sheet* induk, perkiraan awal kebutuhan arus kas dapat dibuat dan pengeluaran dapat dipantau dengan menggunakan perkiraan biaya itu.

Selanjutnya Jefkins (1995: 151) mengatakan bahwa setelah anggaran disusun, anggaran dapat diperinci lagi menjadi anggaran yang lebih kecil yang biasa disebut sebagai alokasi.

Dengan mengikuti 3 pedoman di atas, diharapkan pengajuan anggaran dapat lebih argumentatif dan dapat dijadikan *bargaining power* terhadap pimpinan untuk mendapatkan dana sesuai dengan kebutuhan.

Selanjutnya Jefkins (1995: 146) memberkan alasan penyusunan anggaran sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui seberapa banyak dana yang diperlukan untuk membiayai suatu program atau kampanye *public relations*.
- b. Dengan penganggaran akan diketahui program-program apa yang bisa dilaksanakan.
- c. Anggaran yang telah ditetapkan berfungsi sebagai suatu pedoman yang harus dipenuhi.
- d. Anggaran memaksakan disiplin pengeluaran dana.
- e. Setelah suatu *program public relations* dikerjakan, maka hasil-hasilnya dapat dibandingkan dengan anggaran tadi untuk mengetahui apakah anggaran yang disediakan memadai atau sebaliknya apakah program yang telah berlangsung cukup efisien dari segi biaya.

Dalam kegiatan *public relations* sumber daya manusia merupakan faktor yang relatif paling penting. Meskipun tersedia anggaran dan fasilitas yang memadai, serta ada wewenang yang dimiliki untuk mengelola kegiatan *public relations* tersebut tetapi apabila sumber daya manusianya dari sisi jumlah, motivasi, dan kualitas kurang memadai, maka kegiatan tersebut tidak akan dapat dilaksanakan dengan

baik. Oleh sebab itu sumber daya manusia perlu diperhatikan dengan sungguh-sungguh

Agar profesionalisme sumber daya manusia dapat ditingkatkan, perlu diupayakan adanya pelatihan-pelatihan yang terkait dengan peningkatan mutu sumber daya manusia. Pelatihan-pelatihan yang diperlukan tentu saja harus disesuaikan dengan kebutuhan kegiatan *public relations*, baik yang bernuansa *MPR* maupun *CPR*. Sebagai contoh, untuk petugas pelaksana kegiatan pameran dan promosi perlu diberi pelatihan *Marketing and Promotion, Salesmanship, Service Excellence, Personality Development*, dan sebagainya. Untuk kegiatan petugas pelaksana kunjungan ke industri perlu diberi pelatihan *Public Relations, Negotiation Skills, Personality Development, Public Speaking*, dan sebagainya. Untuk petugas pelaksana kegiatan periklanan perlu diberi pelatihan mengenai *Advertising, Press Relations, Journalism, Marketing and Promotion*, dan sebagainya.

Dalam hal memberi pelatihan untuk pengembangan mutu sumber daya manusia, Ludlow dan Panton (1995: 170) memberikan pandangan bahwa titik awal untuk menentukan pendekatan pelatihan sebaiknya adalah:

- a. Pengetahuan, yakni pengetahuan apa yang dituntut pada saat ini dan pada saat yang akan datang dalam kaitan dengan fungsi manajer itu sendiri, fungsi-fungsi lain, industri yang digeluti, manajemen umum, dan kecenderungan serta tekanan eksternal.

- b. Keahlian, yaitu apakah yang dituntut pada saat ini dan pada saat yang akan datang dalam kaitan dengan keahlian fungsional (*functional skills*), keahlian dalam memecahkan masalah (*problem solving skills*), dan keahlian dalam berhubungan dengan manusia lain (*human relation skills*)

Tulus (1993: 89) berpendapat bahwa pada umumnya tujuan penyelenggaraan pelatihan adalah untuk (a) meningkatkan produktifitas. (b) meningkatkan semangat dan gairah kerja. (c) mengurangi kecelakaan. (d) meningkatkan kestabilan dan fleksibilitas organisasional.

Davis dan Newstrom (1985: 227-228) memberikan penjelasan bahwa kemampuan merupakan gabungan antara pengetahuan dan ketrampilan. Oleh sebab itu untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia pengetahuan dan ketrampilan karyawan harus ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan.

Frida Kusumastuti dalam Dasar-Dasar Hubungan Masyarakat (2002: 57) memberikan pendapat bahwa kualitas sumber daya manusia dalam bidang *Public Relations* dapat dirangkum dalam 6 kriteria di bawah ini:

- a. Mampu menghadapi semua orang yang memiliki aneka ragam karakter dengan baik.

- b. Mampu berkomunikasi dengan baik, yakni menjelaskan segala sesuatu dengan jelas dan lugas, baik lisan maupun tertulis, atau bahkan secara visual.
- c. Pandai mengorganisir segala sesuatu, termasuk dalam hal perencanaan prima.
- d. Memiliki integritas personal, baik dalam profesi maupun kehidupan pribadinya.
- e. Mempunyai imajinasi.
- f. Serba tahu, dalam hal ini adalah akses informasi yang seluas-luasnya.

Jika kemampuan karyawan sudah meningkat, selanjutnya untuk dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan, karyawan perlu diberi motivasi. Motivasi merupakan gabungan antara sikap karyawan dengan situasi yang sedang dihadapi. Prestasi karyawan yang baik digabungkan dengan sumber daya yang memadai akan menghasilkan prestasi organisasi.

Berikut ini ada beberapa cara memotivasi yang dianjurkan oleh Robert W. Goddard (dalam Timpe, 1993: 395-398):

- a. Mengambil peran pimpinan 'untuk mencapai hasil'.
- b. Pastikan selalu pekerjaan dan hasil yang diharapkan dari sekarang.
- c. Perlakukan setiap pegawai sebagai pribadi.

- d. Berikan kesempatan kepada pegawai untuk memberikan masukan-masukan dalam perencanaan dan pembuatan keputusan.
- e. Tumbuhkan pengembangan diri dan tunjukkan peluang untuk maju.
- f. Dorong kreatifitas dan buat pekerjaan menjadi menantang selalu.
- g. Mantapkan saluran komunikasi efektif.
- h. Berikan pujian dan terima kasih pada waktunya.
- i. Waspadalah terhadap nilai yang berubah.

Unsur lain dalam sumber daya adalah fasilitas atau peralatan. Dalam Perencanaan dan Manajemen Kampanye *Public Relations*, Anne Gregory (2004: 134) memberikan uraian bahwa suatu program *public relations* tidak dapat berjalan secara efektif kecuali bila didukung oleh peralatan yang tepat. Para profesional *public relations* tidak memerlukan peralatan yang sangat mahal, yang penting peralatan tersebut tidak ketinggalan jaman. Para professional komunikasi memerlukan akses teknologi dan menggunakan teknologi tersebut sesuai dengan kebutuhan mereka. *Video conference*, penggunaan *internet* dan *desktop publishing* sebelumnya merupakan teknologi baru. Namun sekarang peralatan tersebut merupakan bagian dari saluran komunikasi yang dapat dan seharusnya digunakan.

Fasilitas disamping bermakna peralatan, berarti juga adalah menyangkut sarana dan prasarana. Sebagai contoh, ruangan tempat bekerja dan kendaraan atau sarana transportasi.

Dalam melaksanakan kegiatan *public relations* diperlukan manajemen yang baik. Manajemen yang baik hanya mungkin terjadi bila ada kepemimpinan yang baik. Kepemimpinan atau *leadership* akan berjalan efektif jika ada wewenang atau otoritas yang diberikan kepada seseorang yang dijadikan pemimpin. Menurut Soewarto Hardjosoedarmo (1999: 197) wewenang yang dimiliki seorang pemimpin terkait dengan fungsi kepemimpinan dan fungsi manajemen.

Fungsi kepemimpinan meliputi aktifitas (a) Mengatasi perubahan. (b) Memobilisasi orang-orang. (c) Membangkitkan motivasi dan membangkitkan semangat orang lain. (d) Menghasilkan perubahan. (e) Menciptakan *vision* dan strategi.

Fungsi manajemen meliputi kegiatan (a) Mengatasi kompleksitas pekerjaan. (b) Mengatur (*organizing*) dan menyusun personil (*staffing*). (c) Mengendalikan pemecahan persoalan. (d) Menghasilkan ketertiban. (e) Menghasilkan rencana.

Apabila fungsi kepemimpinan dan fungsi manajemen ini dapat dimanfaatkan secara efektif maka berarti seorang pemimpin organisasi dapat memanfaatkan wewenang yang dimilikinya secara efektif pula. Hal ini dapat berakibat pada efektifitas pencapaian tujuan. Oleh karena itu secara proporsional wewenang itu harus dimiliki oleh seorang pemimpin sesuai dengan tingkat kepemimpinannya dalam organisasi.

B. Kerangka Bangun Teori

Implementasi

Teori G.C Edwards III

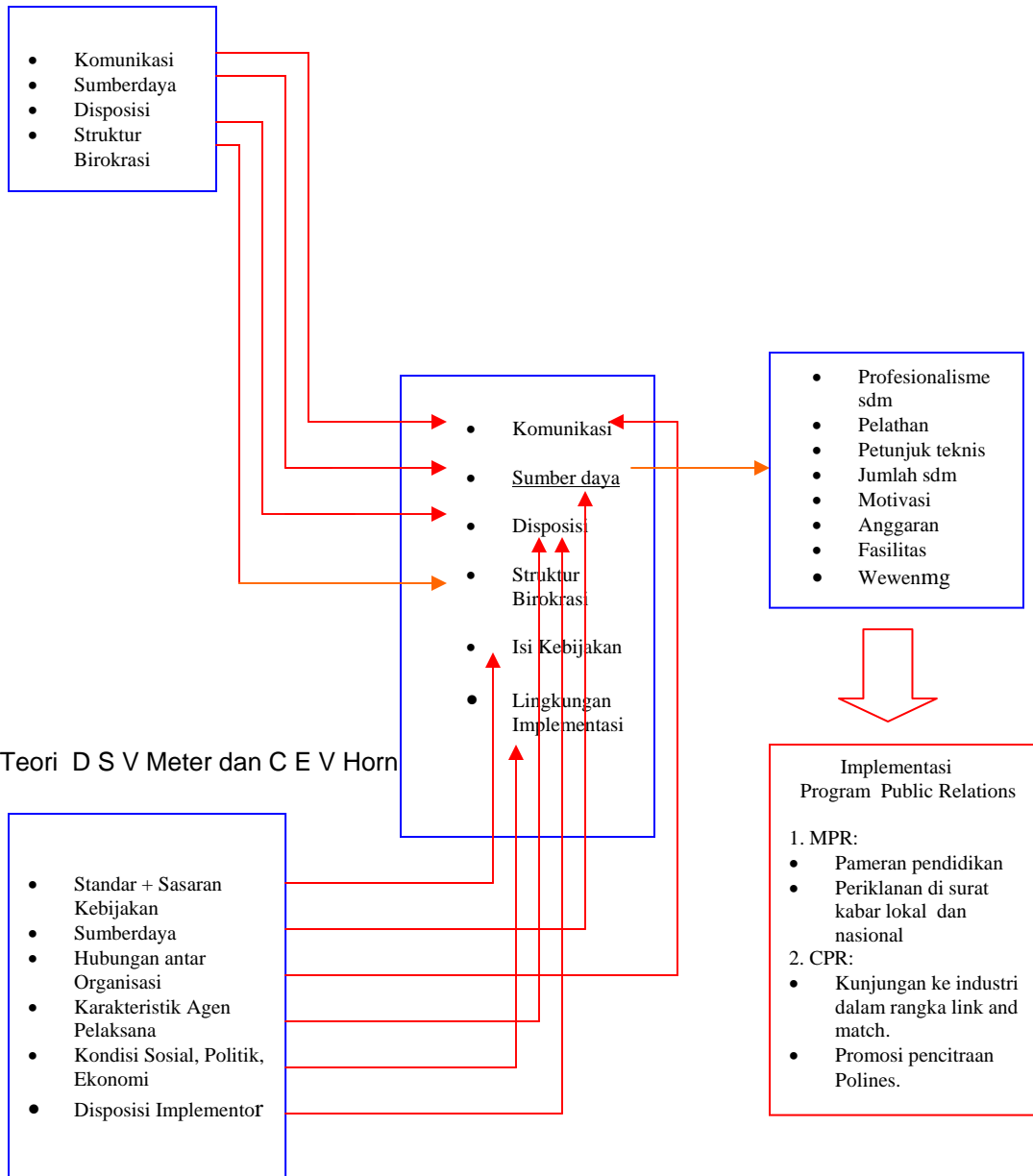


Foto 2.1

Sumber Daya Manusia yang Tidak Profesional
Mengakibatkan Program *Public Relations* Tidak Berjalan Efektif



Foto 2.2

Upaya Mempromosikan Politeknik Negeri Semarang



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Dengan menggunakan penelitian kualitatif ini diharapkan dapat diperoleh hasil penelitian yang relatif lebih komprehensif, cukup luas dan mendalam.

Dalam penelitian ini sumber informasi atau data akan diperoleh dari *key person* di Unit Pengembangan Kerjasama (UPKS) yang membidangi kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang dan informan lainnya yang diperoleh dengan cara *pursposive sampling*.. Informan tersebut adalah Kepala Unit Pengembangan Kerjasama, Sekertaris Unit Pengembangan Kerjasama, Karyawan Bidang *Press Relations* Unit Pengembangan Kerjasama, dan Karyawan Bidang *Front Liner* Unit Pengembangan Kerjasama, Politeknik Negeri Semarang. Penggalan informasi dan data dilakukan dengan teknik '*indepth interview*, observasi, dan teknik dokumentasi..

B. Ruang Lingkup/Fokus Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini adalah pada evaluasi proses terhadap implementasi program *public relations* di Politeknik Negeri Semarang. Penelitian difokuskan pada implementasi kegiatan *public relations* dan penggunaan sumber daya. Dengan mengambil fokus

penelitian pada evaluasi proses terhadap implementasi program *public relations* diharapkan hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh Politeknik Negeri Semarang sebagai masukan yang bermanfaat terutama dalam rangka memasarkan Politeknik Negeri Semarang dalam era BHP yang kompetitif. Alasan lain yang mendasari pilihan terhadap fokus penelitian tersebut adalah juga karena hasil penelitian ini dapat dijadikan semacam *fact finding* yang bermanfaat bagi Politeknik Negeri Semarang.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah di Politeknik Negeri Semarang.

D. Fenomena Pengamatan

Untuk melakukan penelitian terhadap (1) implementasi program *public relations*, (2) evaluasi penggunaan sumber daya dalam proses implementasi *public relations*, dan (3) kendala-kendala proses implementasi *public relations* terkait dengan penggunaan sumber daya, ada dua fenomena yang diamati. Fenomena pertama adalah implementasi program *public relations*. Fenomena kedua adalah sumber daya (*resources*).

Fenomena implementasi program *public relations* meliputi kegiatan *Marketing Public Relations (MPR)* dan *Corporate Public Relations (CPR)*. Kegiatan *MPR* yang dijadikan fokus pengamatan adalah Kegiatan Pameran Pendidikan dan Kegiatan Periklanan di Surat

Kabar Lokal dan Nasional. Adapun kegiatan *CPR* yang dijadikan fokus pengamatan adalah Kegiatan Kunjungan Industri untuk *Link and Match* dan Kegiatan Promosi Pencitraan Politeknik Negeri Semarang.

Fenomena kedua dalam penelitian ini adalah sumber daya (resources). Gejala-gejala yang diamati meliputi (1) Profesionalisme sumber daya manusia (2) Pelatihan (3) Pengarahan teknis (4) Jumlah sumber daya manusia (5). Anggaran (6) Motivasi (7) Fasilitas (8) Wewenang

E. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini digunakan 2 jenis data. Data tersebut adalah data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan dari hasil wawancara dengan informan yang sedang dijadikan sampel dalam penelitian. Data primer dapat direkam atau dicatat oleh peneliti.

Data sekunder merupakan data-data yang telah tersedia dan dapat diperoleh oleh peneliti dengan cara membaca, melihat dan mendengarkan. Data ini biasanya berasal dari data primer yang sudah diolah oleh peneliti sebelumnya. Data sekunder dapat berupa (1) Data bentuk teks: dokumen, pengumuman, surat - surat, spanduk (2) Data bentuk gambar: foto, *billboard*, *sticker* (3) Kombinasi dari bentuk-bentuk tersebut.

F. Pemilihan Informan

Keseluruhan informan diambil secara *purposive sampling* dengan *key person* Kepala Unit Pengembangan Kerjasama (UPKS) Politeknik Negeri Semarang, yaitu Drs. Fatchun Hasyim. Selanjutnya pemilihan informan lainnya akan bergulir dari Kepala UPKS sampai kepada Sekretaris UPKS, Slamet Handoko, S.Kom, staff pelaksana program *public relations* di UPKS, Yuli Widiyanto, S.AP (*Press Relations*), dan Joko Sudigdo (*Front Liner*).

G. Teknik Pengumpulan Data

Dalam melakukan evaluasi implementasi data dan informasi dapat diperoleh melalui beberapa cara atau metode (Nugroho, 2008: 114-115), antara lain:

1. Metode dokumentasi, yakni dari berbagai laporan kegiatan, seperti laporan tahunan/semesteran/bulanan.
2. Metode survai tentang implementasi kebijakan. Dalam hal ini seperangkat instrument pertanyaan dipersiapkan sebelum melakukan survai. Tujuan survai adalah untuk menjangkau data dari para *stakeholders*, terutama kelompok sasaran.
3. Metode observasi lapangan. Observasi dimaksudkan untuk mengamati data empiris di lapangan dan bertujuan untuk lebih meyakinkan dalam membuat penilaian tentang proses dari kebijakan. Metode ini dapat digunakan untuk melengkapi metode survai.

4. Metode wawancara dengan para *stakeholders* Untuk itu pedoman wawancara yang menanyakan berbagai aspek yang berhubungan dengan implementasi kebijakan perlu dipersiapkan.
5. Metode campuran dari berbagai metode di atas, misalnya antara metode dokumentasi dan survai atau metode survai dan observasi, atau dengan menggunakan ketiga atau bahkan keempat metode di atas.
6. *Focus Group Discussion (FGD)*. Metode ini dilakukan dengan mengadakan pertemuan atau diskusi dengan *stakeholders* yang bervariasi. Dengan cara demikian, maka berbagai informasi yang lebih valid akan dapat diperoleh melalui *cross check* data dan informasi dari berbagai sumber.

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan teknik *indepth interview* (wawancara), observasi, dan dokumentasi. *Indepth Interview* dilakukan secara tatap muka (*face to face*) dengan Kepala Unit Pengembangan Kerjasama (UPKS) Politeknik Negeri Semarang dan informan lainnya seperti tersebut di atas, yang meliputi staff pelaksana program *public relations*, yang diperoleh secara *purposive sampling*.

Observasi dilakukan untuk mengetahui kegiatan *public relations* secara langsung dan untuk dapat memperoleh data-data kegiatan *public relations*.

Dokumentasi digunakan untuk mendapatkan bahan-bahan tertulis atau tercetak seperti laporan kegiatan, foto-foto kegiatan dan bahan-bahan lainnya yang diperlukan untuk penelitian ini.

H. Validitas Data

Agar penelitian dapat menunjukkan hasil yang sah, maka perlu dilakukan upaya untuk mendapatkan data yang valid. Sarwono (2006: 245) mengatakan bahwa validitas data dapat diperoleh diantaranya dengan cara:

1. Memperluas harapan-harapan awal: pelajari catatan-catatan pribadi sejak awal penelitian dilakukan sehingga memunculkan gagasan-gagasan bagaimana data-data yang sudah dikumpulkan tersebut mendorong kita menciptakan asumsi-asumsi awal. Dengan kata lain darimana asumsi-asumsi awal yang sudah dirumuskan berawal? Apakah sudah ada kesesuaian antara asumsi yang dibuat dengan data-data yang sudah dikumpulkan.
2. Memfokuskan dengan cara melihat sumber data lain: peneliti sebaiknya menggunakan teknik triangulasi dan perbandingan dengan literatur lain secara lebih ekstensif.
3. Membuat kutipan ekstensif yang berasal dari catatan lapangan dan hasil wawancara serta data *archive* dan rekaman audio.
4. Menggunakan data penelitian lainnya sebagai sumber pengecekan dan melibatkan peneliti dalam mengkaji masalah yang sedang diteliti atau dengan menggunakan sumber-sumber verifikasi lain.

5. Melakukan pengecekan dengan meminta anggota peneliti untuk memeriksa hasil penelitian (*peer researchers*) dengan melakukan *review* mulai dari masalah, data, teknik analisis dan hasilnya.

Dalam penelitian ini validitas data diperoleh dengan cara tersebut. Akan tetapi untuk langkah kelima karena dalam penelitian ini tidak ada anggota peneliti, maka *peer researchers* tersebut diganti dengan para dosen pembimbing penelitian.

I. Reliabilitas Data

Selain validitas data, hal lain yang perlu diperhatikan dalam melakukan penelitian adalah reliabilitas data. Berkaitan dengan reliabilitas data peneliti mengikuti langkah-langkah yang disarankan oleh Sarwono (2006: 246) sebagai berikut:

1. Mendengarkan selama beberapa kali rekaman *audio* oleh orang yang berbeda atau sama.
2. Mempelajari transkripsi hasil rekaman berulang-ulang yang dilakukan oleh orang yang sama atau berbeda.

J. Teknik Analisa Data

Prinsip pokok teknik analisis kualitatif adalah mengolah dan menganalisis data-data yang terkumpul menjadi data yang sistematis, teratur, terstruktur, dan memiliki makna.

Prosedur analisa data kualitatif dibagi menjadi tiga langkah (Moleong, 2002: 192-193), sebagai berikut:

1. Reduksi data.

Data lapangan sebagai bahan mentah tersebut perlu dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting dan dicari tema dan polanya. Data yang direduksi akan memberi gambaran yang lebih tajam tentang pengamatan, juga mempermudah peneliti untuk mencari kembali data yang diperoleh jika diperlukan.

2. Pemrosesan satuan

Satuan merupakan bagian terkecil yang mengandung makna yang bulat dan dapat berdiri sendiri terlepas dari bagian yang lain. Satuan tersebut dapat berwujud kalimat faktual yang sederhana. Langkah pertama dalam pemrosesan satuan adalah membaca dan mempelajari secara teliti seluruh jenis data yang telah terkumpul. Setelah itu usahakan agar satuan-satuan itu diidentifikasi dan memasukkannya ke dalam kartu indeks. Pada tahap ini hendaknya jangan dulu membuang satuan-satuan yang ada walaupun mungkin dianggap tidak atau kurang relevan.

3. Kategorisasi

Kategorisasi berarti penyusunan kategori. Kategori tidak lain adalah salah satu tuntutan dari perangkat tuntutan yang disusun atas dasar pikiran, intuisi, pendapat atau kriteria tertentu. Langkah pokok kategorisasi berupa pengelompokan kartu-kartu yang telah dibuat ke dalam bagian isi yang secara jelas berkaitan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Politeknik Negeri Semarang didirikan pada tahun 1982 berdasarkan Surat Keputusan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Dirjen Dikti), Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia, Nomor 03/D2/KOP/1979 dengan nama Politeknik Universitas Diponegoro. Dari tahun 1982 - 1997, Politeknik Negeri Semarang berada di bawah manajemen Universitas Diponegoro (UNDIP), Semarang, dengan status setara dengan Fakultas. Setelah diterbitkannya Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 175/O/1997, Politeknik Negeri Semarang kemudian menjadi Perguruan Tinggi yang mandiri dan secara resmi tidak lagi menjadi bagian dari UNDIP.

Seperti yang tertuang dalam Rencana Strategik Politeknik Negeri Semarang Tahun 2006 – 2015, visi Politeknik Negeri Semarang adalah menjadi Perguruan Tinggi yang terkemuka dalam pendidikan dan pelatihan professional, pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta menghasilkan tenaga professional yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa.

Adapun misi Politeknik Negeri Semarang adalah sebagai berikut:

1. memajukan pendidikan dan pelatihan professional yang menghasilkan tenaga kerja professional dengan standar mutu internasional.
2. mengembangkan dan menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk memajukan kewirausahaan.
3. melakukan kemitraan dengan dunia industri bagi kemajuan pembangunan nasional, kesejahteraan masyarakat, bangsa dan negara.

Tujuan pendirian Politeknik Negeri Semarang adalah mencetak lulusan yang professional dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi terapan yang bersifat khusus, dengan didasari filosofi keberdaya-gunaan, keberhasil-gunaan, dan ketelitian (*efficiency, effectiveness, and accuracy*)

Profil lulusan yang dijadikan standar pendidikan di Politeknik Negeri Semarang adalah bahwa lulusan tersebut memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. memiliki integritas yang tinggi.
2. berdisiplin tinggi, mandiri, berkemauan keras, jujur dan bertanggung jawab.
3. bersifat terbuka dan responsif.
4. menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai dengan kebutuhan industri.

5. memiliki ketrampilan konseptual dan ketrampilan dalam hubungan antar manusia.

Sistem pendidikan di Politeknik Negeri Semarang secara singkat dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. tingkat pendidikan adalah Diploma Tiga (D3) dan Diploma IV (D4)
2. menganut sistem gugur (Drop Out System)
3. menganut sistem klasikal (Classical System)
4. menganut sistem paket (Package System)
5. mengutamakan praktek kerja lapangan (magang)

Politeknik Negeri Semarang mempunyai lima jurusan, yaitu (1) Jurusan Administrasi Niaga, (2) Jurusan Akuntansi, (3) Jurusan Teknik Elektro, (4) Jurusan Teknik Mesin, dan (5) Jurusan Teknik Sipil.

Masing-masing Jurusan mempunyai program studi. Program studi tersebut adalah (1) Administrasi Bisnis, (2) Akuntansi, (3) Keuangan Perbankan, (4) Akuntansi Akselerasi, (5) Komputer Akuntansi, (6) Komputer Syariah, (7) Teknik Listrik, (8) Teknik Elekttronika, (9) Teknik Telekomunikasi, (10) Teknik Infokom, (11) Teknik Jaringan Komputer, (12) Jaringan Radio Komputer, (13) Teknik Mesin, (14) Teknik Konversi Energi, (15) Konstruksi Gedung, dan (16) Konstruksi Sipil.

Daya tampung masing-masing jurusan adalah sebagai berikut:

TABEL 4.1

DAYA TAMPUNG MAHASISWA DALAM SETAHUN

No	JURUSAN	JUMLAH KELAS	JUMLAH MAHASISWA	PROSENTASE
1	ADMINISTRASI NIAGA	8	192 ORANG	14,39
2	AKUNTANSI	14	336 ORANG	25,19
3	TEKNIK ELEKTRO	14	336 ORANG	25,19
4	TEKNIK MESIN	12	288 ORANG	21,60
5	TEKNIK SIPIL	8	192 ORANG	14,39
	DAYA TAMPUNG	56	1.334 ORANG	100

Sumber: Buku Pedoman Polines Tahun 2007-2008

Mengenai sumber daya manusia yang saat ini dimiliki oleh Politeknik Negeri Semarang dapat dilihat pada tabel di bawah ini

TABEL 4.2

JUMLAH DAN JENJANG PENDIDIKAN KARYAWAN EDUKASI

NO	JENJANG PENDIDIKAN	JUMLAH	PROSENTASE
1	Strata I	271 Orang	76,55
2	Strata II	82 Orang	23,16
3	Strata III	1 Orang	0,28
	JUMLAH	354 Orang	100

Sumber: Buku Pedoman Polines Tahun 2007-2008

TABEL 4.3
 JUMLAH DAN JENJANG PENDIDIKAN
 KARYAWAN ADMINISTRASI

NO	JENJANG PENDIDIKAN	JUMLAH	PROSENTASE
1	SD	3 Orang	1,60
2	SLTP	23 Orang	12,30
3	SLTA	99 Orang	52,94
4	DIPLOMA II	1 Orang	0,53
5	DIPLOMA III	25 Orang	13,37
6	STRATA I	35 Orang	18,72
7	STRATA II	1 Orang	0,53
	JUMLAH	187 Orang	100

Sumber: Buku Pedoman Polines Tahun 2007-2008

Lambang Politeknik Negeri Semarang berbentuk segi lima simetris sesuai dengan Surat Keputusan Direktur Nomor 336/SK/P-UD/X/ 1998, tanggal 28 Oktober 1998. Gambar lambang Politeknik Negeri Semarang dapat dilihat pada halaman berikut ini:

GAMBAR 4.1

LAMBANG (LOGO) POLITEKNIK NEGERI SEMARANG



Sumber: Buku Pedoman Polines Tahun 2007-2008

Makna lambang Politeknik Negeri Semarang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kuncup melati yang sedang mekar melambangkan pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dan 8 daun melambangkan bulan Agustus sebagai bulan kelahiran Politeknik Negeri Semarang.
2. Keris melambangkan ciri khas kedaerahan Jawa Tengah dimana Politeknik Negeri Semarang berada dan *luk* 5 adalah jumlah jurusan yang ada pada saat Politeknik Negeri Semarang diresmikan mandiri.
3. Bangunan perusahaan/industri adalah lambang pengembangan sumber daya manusia professional; 6 menandakan tanggal

kelahiran Politeknik Negeri Semarang dan 10 adalah tahun kelahirannya yakni, yakni 82 (1982–8+ 2)

4. Nama Politeknik Negeri Semarang adalah nama resmi yang dimiliki untuk menunjukkan identitas.

Bidang dasar berbingkai segilima sama sisi melambangkan Pancasila sebagai Dasar Negara Republik Indonesia dan Politeknik Negeri Semarang dengan kelima sila yang berkedudukan sama.

Warna dan makna lambang Politeknik Negeri Semarang adalah sebagai berikut:

1. Biru menunjukkan kedalaman ilmu (untuk warna dasar lambang)
2. Kuning emas (prodo) adalah lambang keagungan (untuk warna bingkai)
3. Hitam adalah warna dasar keris yang melambangkan keabadian.
4. Putih adalah lambang kesucian (untuk warna kncup dan daun bunga melati, warna bangunan, serta nama Politeknik Negeri Semarang)

Foto 4.1

Wajah Politeknik Negeri Semarang



Sumber: pengambilan gambar di lapangan

Foto 4.2

Sumber Daya Sebagai Penunjang Kegiatan Public Relations di Politeknik Negeri Semarang



Sumber: Pengambilan gambar di lapangan

Struktur Organisasi Politeknik Negeri Semarang dapat digambarkan dalam bentuk bagan sebagai berikut:

Gambar 4.2

Struktur Organisasi Politeknik Negeri Semarang

Berdasarkan SK Mendiknas Republik Indonesia
No.134/O/2002 tanggal 31 Juli 2002

Bagan Organisasi dan Tata kerja Politeknik Negeri Semarang

Keterangan:

1. Direktur
Direktur mempunyai tugas:
 - a. Memimpin, penyelenggaraan pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat., membina tenaga pendidikan, mahasiswa, tenaga administrasi dan hubungannya dengan lingkungan.
 - b. Membinadan melaksanakan kerjasama dengan instansi pemerintah/ swasta dan masyarakat untuk memecahkan persoalan yang timbul terutama yang berkaitan dengan bidang yang menjadi tanggung jawabnya.
2. Pembantu Direktur I (PD I)
Pembantu Direktur I mempunyai tugas membantu Direktur dalam memimpin pelaksanaan pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat.
3. Pembantu Direktur II (PD II)
Pembantu Direktur II mempunyai tugas membantu Direktur dalam memimpin pelaksanaan kegiatan di bidang administrasi umum dan keuangan.
4. Pembantu Direktur III (PD III)
Pembantu Direktur III mempunyai tugas membantu Direktur dalam memimpin pelaksanaan kegiatan di bidang pembinaan serta pelayanan kesejahteraan mahasiswa.
5. Pembantu Direktur IV (PD IV)
Pembantu Direktur IV mempunyai tugas membantu Direktur dalam pelaksanaan kegiatan di bidang pengembangan, kerjasama, dan produksi (barang dan jasa)
6. Senat
Senat mempunyai tugas memberikan pertimbangan-pertimbangan normatif yang bersifat kelembagaan kepada pimpinan Politeknik Negeri Semarang dalam rangka pengembangan lembaga.
7. Dewan Penyantun
Dewan Penyantun mempunyai tugas:
 - a. Membina hubungan antara masyarakat, industri, instansi pemerintah dan swasta dengan Politeknik Negeri Semarang.
 - b. Membantu memecahkan persoalan kelembagaan.
 - c. Membantu pengembangan kelembagaan.
 - d. Menampung aspirasi dan mendorong partisipasi masyarakat dan industri dalam meningkatkan peran serta dan pengembangan Politeknik Negeri Semarang.
8. Kepala dan Sekretaris Unit Pengembangan Kerjasama (UPKS)
Kepala dan Sekretaris Unit Kerjasama mempunyai tugas melaksanakan kegiatan kerjasama dan *public relations*.

9. Kepala dan Sekretaris Pusat Komputer (PUSKOM)
Kepala dan Sekretaris Pusat Komputer mempunyai tugas melayani pengolahan data dan informasi semua kegiatan unit di lingkungan Politeknik Negeri Semarang.
10. Kepala dan Sekretaris Unit Pemeliharaan dan Perbaikan (UPT UPP)
Kepala dan Sekretaris Unit Pemeliharaan dan Perbaikan mempunyai tugas melaksanakan pemeliharaan dan perbaikan terhadap sarana dan prasarana akademik dan penunjang akademik di lingkungan Politeknik Negeri Semarang.
11. Kepala dan Sekretaris Unit Perpustakaan
Kepala dan Sekretaris Unit Perpustakaan mempunyai tugas memberikan pelayanan informasi sumber belajar kepada seluruh civitas akademika, tenaga administrasi dan masyarakat serta melaksanakan kerjasama dengan lembaga yang terkait.
12. Kepala dan Sekretaris Unit Pelaksana Teknis Bahasa (UPT Bahasa)
Kepala dan Sekretaris Unit Pelaksana Teknis Bahasa mempunyai tugas memberikan pelayanan kebahasaan kepada warga Politeknik Negeri Semarang dan masyarakat.
13. Koordinator Satuan Tugas Penjaminan Mutu Pendidikan (Satgas PMP) dan Wakil Manajemen (MR ISO 9001:2000)
Koordinator Satuan Tugas Penjaminan Mutu Pendidikan dan Wakil Manajemen (MR ISO 9001:2000) mempunyai tugas memantau, memelihara, dan meningkatkan mutu pendidikan di Politeknik Negeri Semarang sesuai dengan sistem manajemen MR ISO 9001: 2000.
14. Kepala Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan
Kepala Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan mempunyai tugas memberikan layanan di bidang administrasi akademik, kemahasiswaan, perencanaan dan sistem informasi di lingkungan Politeknik Negeri Semarang.
15. Kepala Bagian Administrasi Umum dan Keuangan
Kepala Bagian Administrasi Umum dan Keuangan mempunyai tugas mempunyai tugas memberikan layanan di bidang kepegawaian, keuangan, perlengkapan, kerumahtanggaan dan hubungan masyarakat di lingkungan Politeknik Negeri Semarang.
16. Kepala Sub Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan
Kepala Sub Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan mempunyai tugas melakukan urusan administrasi pendidikan, penelitian, pengabdian pada masyarakat, kerjasama, pembinaan kemahasiswaan dan registrasi kemahasiswaan.
17. Kepala Sub Bagian Pusat Sistem Informasi (PSI)
Kepala Sub Bagian Pusat Sistem Informasi mempunyai tugas melakukan pengolahan, penyimpanan, dan pelayanan informasi kepada unit-unit di lingkungan Politeknik Negeri Semarang.

18. Kepala Sub Bagian Tata Usaha
Kepala Sub Bagian Tata Usaha mempunyai tugas melakukan urusan persuratan, kearsipan, dokumentasi, kerumahtanggaan, perlengkapan, hukum dan ketatalaksanaan, hubungan masyarakat, dan keuangan.
19. Kepala Sub Bagian Kepegawaian
Kepala Sub Bagian Kepegawaian mempunyai tugas melakukan urusan kepegawaian.
20. Ketua dan Sekretaris Jurusan
Ketua dan Sekretaris Jurusan mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam pelaksanaan pendidikan, penelitian, pengabdian pada masyarakat, dan pembinaan civitas akademika.
21. Kepala Program Studi, Kepala Laboratorium, dan Kelompok Bidang Keahlian
Kepala Program Studi, Kepala Laboratorium, dan Kelompok Bidang Keahlian masing-masing mempunyai tugas:
 - a. Membantu jurusan dalam pelaksanaan dan pengembangan pendidikan.
 - b. Melaksanakan kegiatan dalam cabang ilmu tertentu sebagai penunjang tugas pokok jurusan sesuai dengan bidang yang bersangkutan.
 - c. Mengembangkan satu jenis keahlian dan ketrampilan teknologi tertentu secara khusus.
21. Kepala dan Sekretaris Unit Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat (UP2M)
Kepala dan Sekretaris Unit Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat mempunyai tugas mengkoordinasikan, memantau, dan menilai kegiatan penelitian dan pengabdian pada masyarakat oleh unit-unit pelaksana akademik di lingkungan Politeknik Negeri Semarang, serta ikut mengusahakan dan mengendalikan sumber daya yang diperlukan.
22. Staf Pengajar
Staf Pengajar mempunyai tugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian pada masyarakat.

Berdasarkan Struktur Organisasi pada Gambar 4.2 tampak bahwa bentuk struktur organisasi Politeknik Negeri Semarang adalah lini dan staff.

Bentuk ini memiliki ciri-ciri ((Wursanto, 2005: 92) sebagai berikut:

1. Digunakan oleh organisasi-organisasi yang besar dan kompleks.
2. Jumlah anggota relatif banyak.
3. Unit-unit dalam organisasi dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

- a. Unit-unit lini / garis, satu sama lain berhubungan menurut garis komando mulai top manager (pimpinan puncak), sampai dengan unit lini yang paling bawah. Yang dimaksud dengan unit lini ialah unit-unit yang secara langsung terlibat dalam pelaksanaan pencapaian tujuan organisasi.
 - b. Unit staff yang dihubungkan dengan garis tata hubungan staff. Yang dimaksud dengan unit staff adalah unit yang tidak secara langsung ikut terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi, tetapi hanya memberikan bantuan di bidang pengadaan pegawai, keuangan, material dan bantuan lainnya baik untuk kepentingan unit lini maupun kepentingan unit staff sendiri.
4. Karena jumlah anggota organisasi relatif banyak maka hubungan yang sifatnya tatap muka tidak mungkin dapat dilaksanakan bagi seluruh anggota organisasi.

Siagian (2003: 175) menambahkan bahwa bentuk struktur organisasi lini dan staff pada umumnya digunakan oleh organisasi-organisasi pemerintahan. Sifatnya birokratik dan bentuknya piramidal.

B. Hasil Penelitian

1. Penyajian Data

Data-data yang dikumpulkan untuk keperluan penelitian ini meliputi data mengenai implementasi program atau kegiatan *public relations* dan data mengenai sumber daya yang meliputi aspek profesionalisme sumber daya manusia, pelatihan, petunjuk teknis, jumlah sumber daya manusia, motivasi, anggaran, fasilitas, dan wewenang.

Implementasi program *public relations* di Politeknik Negeri Semarang dapat diklasifikasikan menjadi *Marketing Public Relations* dan *Corporate Public Relations*. *Marketing Public Relations* terdiri dari kegiatan Pameran Pendidikan dan kegiatan Periklanan di Surat Kabar Lokal dan Nasional. *Corporate Public Relations* terdiri dari kegiatan Kunjungan ke Industri dalam Rangka *Link and Match* dan kegiatan Promosi Pencitraan Politeknik Negeri Semarang.

a. Implementasi *Program Public Relations*

Untuk dapat mengetahui bagaimana implementasi *program public relations* di Politeknik Negeri Semarang dapat dimulai dengan memberi uraian tentang rancangan *program public relations* yang meliputi kegiatan *Marketing Public Relations (MPR)* dan *Corporate Public Relations (CPR)* yang telah direncanakan oleh Unit Pengembangan Kerjasama (UPKS).

Dari Data Dukung Kegiatan Tahun 2009, dapat diketahui bahwa program *public relations* yang telah dirumuskan oleh UPKS, Politeknik Negeri

Semarang belum mencantumkan kapan kegiatan dilaksanakan dan tujuan atau target implementasi kegiatan.. Dalam Data Dukung Kegiatan Tahun 2009 yang dicantumkan adalah nama Kegiatan atau Program, Komponen Biaya Kegiatan, Volume Kegiatan, Satuan Kegiatan, Harga Satuan dan Total Biaya.

Dilihat dari cakupan implementasi program *public relations* yang sedang dilakukan, implementasi *program public relations* di Politeknik Negeri Semarang meliputi dua jenis kegiatan, yaitu kegiatan *Marketing Public Relations (MPR)* dan *Corporate Public Relations (CPR)*. (Data Dukung Kegiatan Tahun 2009) Secara lebih terperinci kegiatan MPR dan CPR tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1) *Marketing Public Relations*:

Marketing Public Relations merupakan pelaksanaan kegiatan *public relations* yang berorientasi pada upaya memasarkan produk kepada konsumen.

Kegiatan *MPR* terdiri dari kegiatan (a) Pameran Pendidikan., dan (b) Periklanan di surat kabar lokal dan nasional.

a) Kegiatan Pameran Pendidikan

Kegiatan Pameran Pendidikan merupakan kegiatan *public relations* yang secara periodik dilakukan oleh Unit Pengembangan Kerjasama (UPKS) Politeknik Negeri Semarang. Hal ini dilakukan karena Politeknik perlu memasarkan jasa pendidikan dan produk-produk lainnya kepada

masyarakat. Upaya memasarkan produk pendidikan saat ini memang telah dirasakan sebagai kebutuhan karena adanya sistem pendidikan nasional yang telah berubah secara mendasar dengan dikeluarkannya Undang-Undang Badan Hukum Pendidikan oleh pemerintah.

Pameran pendidikan yang dilakukan oleh Politeknik Negeri Semarang merupakan kegiatan memperkenalkan atau mempromosikan produk-produk Polines kepada masyarakat luas melalui pameran yang diselenggarakan sendiri atau pihak lain.

Materi yang ditampilkan dalam pameran pendidikan adalah brosur, leaflet, booklet, company profile, yang isinya memperkenalkan Polines, dan rancang bangun karya dosen dan mahasiswa. Rancang bangun yang dipamerkan diantaranya alat perontok padi, alat pemipih mlinjo, alat perajang bawang merah, dan sebagainya.

Kegiatan pameran pendidikan di Politeknik Negeri Semarang dilaksanakan oleh tim atau kepanitiaan yang terdiri UPKS, para dosen, dan mahasiswa yang dipilih oleh UPKS.

Waktu penyelenggaraan Pameran Pendidikan adalah menjelang Dies Natalis, pada saat pendaftaran calon mahasiswa baru dan pada saat-saat lainnya ketika mengikuti pameran yang diselenggarakan oleh pihak-pihak lain.

Tempat penyelenggaraan Pameran Pendidikan biasanya di kampus. Apabila pameran pendidikan itu dilakukan di sebuah *event* pameran yang diselenggarakan oleh pihak lain, maka tempatnya di luar kampus.. Sebagai

contoh kegiatan pameran pendidikan yang dinamakan oleh penyelenggaranya sebagai pameran Teknologi Tepat Guna (TTG), pernah diselenggarakan di Makasar, Palembang, dan Pekanbaru.

Alasan yang melatarbelakangi mengapa UPKS mengadakan atau mengikuti kegiatan Pameran Pendidikan adalah pameran merupakan kegiatan yang memang harus ada dalam program *public relations*. Pameran berfungsi untuk memperkenalkan dan mempromosikan Politeknik Negeri Semarang kepada masyarakat luas.

Pameran pendidikan yang telah dilakukan, oleh UPKS dinilai dapat berjalan dengan cukup baik karena telah dapat dilaksanakan dari awal sampai akhir kegiatan sesuai dengan rencana sebelumnya.

Kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan kegiatan pameran pendidikan adalah terbatasnya sumber daya untuk mendukung kegiatan pameran pendidikan tersebut. Disamping itu ada pula kendala dalam komunikasi dan koordinasi antar unit di Politeknik Negeri Semarang.

b) Kegiatan Periklanan di Surat Kabar Lokal dan Nasional

Marketing Public Relations yang lain dilaksanakan dalam bentuk kegiatan Periklanan di Surat Kabar Lokal dan Nasional. Kegiatan ini penting karena memasang iklan di surat kabar, baik lokal maupun nasional, akan dapat meningkatkan hasil pemasaran jika dilakukan dengan baik.

Pengertian kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional adalah semua kegiatan yang menggunakan media surat kabar untuk

mempromosikan Politeknik Negeri Semarang.. Contohnya adalah iklan pendaftaran calon mahasiswa baru.

Kegiatan yang dilakukan dalam kegiatan periklanan adalah membuat rancangan iklan pendaftaran calon mahasiswa baru. Hal ini dikatakan oleh Fatchun. Yuli juga menyatakan

Dalam kegiatan periklanan karyawan yang diberi tugas untuk menangani kegiatan itu adalah Yuli Widiyanto, S.AP. Yuli adalah karyawan UPKS di bidang *Press Relations*.

Dalam kegiatan periklanan ini bulan Juni dipilih sebagai waktu pemasangan iklan karena seleksi calon mahasiswa baru dan penerimaan mahasiswa baru biasanya berlangsung pada bulan Agustus.

Media cetak yang dipilih untuk memuat iklan yang telah disiapkan oleh UPKS adalah Harian Suara Merdeka. Harian Kompas pada akhirnya tidak dipilih karena beayanya mahal.dan dianggap tidak perlu.

Alasan UPKS mengadakan kegiatan periklanan adalah karena situasi pendidikan sekarang sudah lebih kompetitif. Alasan lainnya karena dipandang perlu mengikuti *trend* perkembangan Perguruan Tinggi lainnya.

Kegiatan periklanan di surat kabar lokal menurut Fatchun dan Yuli telah berjalan cukup baik. Namun UPKS tidak dapat merealisasi pemasangan iklan di Harian Kompas karena keterbatasan dana yang ada dalam anggaran.

Faktor yang menjadi kendala pelaksanaan kegiatan periklanan adalah keterbataaan sumber daya, khususnya pendanaan yang kurang memadai.

2) *Corporate Public Relations*:

Corporate Public Relations adalah kegiatan untuk menciptakan citra positif organisasi (*creating positive image*) dan menumbuhkan kepercayaan publik (*good will*).

Kegiatan *CPR* terdiri dari kegiatan (a) Kunjungan industri untuk *link and match*, (b) Pengembangan kerjasama dengan industri yang relevan, (c) Peningkatan kerjasama dengan Pemerintah Daerah, (d) Peningkatan kerjasama dengan instansi dan penyelenggara pendidikan yang lain, (e) Monitoring dan evaluasi kegiatan untuk peningkatan kerjasama, (f) Peningkatan tata aturan pengembangan penyelenggaraan kerjasama, (g) Promosi pencitraan Politeknik Negeri Semarang, (h) Peningkatan pelayanan kehumasan, (i) Publikasi melalui Buletin Politeknik Negeri Semarang, (j) Publikasi melalui surat kabar lokal dan nasional, (k) *Press release* kegiatan-kegiatan di Politeknik Negeri Semarang, (l) Pembuatan *Company Profile* Politeknik Negeri Semarang, (m) Pembuatan kalender Politeknik Negeri Semarang, dan (n) Pembuatan plakat Politeknik Negeri Semarang.

Dalam penelitian ini kegiatan *CPR* yang akan dibahas adalah kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* dan kegiatan promosi pencitraan Politeknik Negeri Semarang.

a) Kegiatan Kunjungan ke Industri dalam Rangka *Link and Match*

Pengertian kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* adalah kegiatan untuk membangun kerjasama dengan industri dengan

cara mempromosikan Politeknik Negeri Semarang. Semangat yang dikedepankan dalam kerjasama itu adalah kebersamaan, yakni saling menerima dan memberi (*take and give*).

Adapun kegiatan yang dilakukan dalam kunjungan ke industri adalah mencari peluang kerjasama dengan promosi. Disamping itu juga observasi untuk mengetahui perkembangan dunia industri. Dengan demikian diharapkan Politeknik Negeri Semarang dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan industri tersebut.

Kegiatan kunjungan ke industri ini dilaksanakan oleh dosen-dosen yang ditunjuk oleh UPKS dan karyawan UPKS sendiri.

Kegiatan kunjungan ke industri pada dasarnya dapat dilakukan sepanjang tahun. Waktunya fleksibel. Paling memungkinkan adalah pada saat liburan semester karena pada saat itu kegiatan dosen berkurang.

Industri yang dikunjungi dalam kegiatan ini adalah industri manufaktur dan jasa. Hal ini disesuaikan dengan pendidikan di Politeknik Negeri Semarang yang terdiri dari bidang Rekayasa dan Bisnis.

Selain informasi tersebut, peneliti juga menanyakan alasan mengapa dilakukan kunjungan ke industri dan kemudian diperoleh keterangan bahwa kegiatan kunjungan ke industri dilakukan karena Politeknik Negeri Semarang perlu membangun hubungan baik dengan industri atau membangun *good will*.

Pada akhirnya peneliti menanyakan mengenai pelaksanaan kegiatan kunjungan itu apakah telah berjalan dengan baik dan diperoleh informasi bahwa masih ada kekurangan karena faktor anggaran.

Kendala implementasi kegiatan kunjungan ke industri yang dihadapi oleh Unit Pengembangan Kerjasama terletak pada keterbatasan sumber daya.

b) Kegiatan Promosi Pencitraan Politeknik Negeri Semarang

Kegiatan *Corporate Public Relations* lainnya adalah kegiatan pencitraan Politeknik Negeri Semarang. Kegiatan promosi pencitraan Politeknik Negeri Semarang merupakan kegiatan yang bertujuan untuk menciptakan citra yang baik bagi Politeknik Negeri Semarang seperti memberi pelayanan pada tamu, menerima telepon, dan menjaga keindahan lingkungan.

Mengenai apa yang dilakukan dalam kegiatan promosi pencitraan Politeknik Negeri Semarang peneliti mendapatkan informasi bahwa kegiatan yang dilakukan adalah memberi pelayanan yang baik kepada tamu baik langsung maupun melalui telepon, presentasi di SMU dan SMK, dan menjaga keindahan lingkungan kampus.

Petugas pelaksana kegiatan promosi pencitraan Politeknik Negeri Semarang adalah pimpinan dan karyawan Unit Pengembangan Kerjasama, serta para dosen yang ditunjuk.

Kapan kegiatan promosi dilaksanakan juga tidak lepas dari perhatian peneliti. Peneliti mendapatkan informasi bahwa kunjungan ke SMU dan SMK dilaksanakan sebelum Ujian Akhir Nasional (UAN) SMU dan SMK sedangkan untuk yang lainnya bersifat terus-menerus (kontinyu).

Selanjutnya mengenai objek atau tempat promosi adalah SMU dan SMK di Propinsi Jawa Tengah, seperti Pati, Cilacap, Solo, Tegal dan sebagainya. Untuk setiap kota diambil beberapa SMU dan SMK.

Alasan yang menjadi latar belakang diadakannya kegiatan promosi pencitraan Politeknik Negeri Semarang adalah untuk menciptakan citra yang positif bagi institusi tersebut agar nantinya lebih *marketable*. Kondisi sekarang menunjukkan bahwa untuk mendapatkan calon mahasiswa baru tidak semudah beberapa tahun sebelumnya.

Implementasi kegiatan promosi pencitraan Politeknik Negeri Semarang secara umum boleh dikatakan telah berjalan cukup baik namun masih perlu pembenahan dalam manajemen pelaksanaannya.

Kendala utama yang dihadapi dalam implementasi kegiatan adalah pada keterbatasan sumber daya. Sebagai contoh para petugas pelaksana kegiatan ini kurang profesional. Hal ini disebabkan pelatihan jarang diberikan kepada mereka.

b. Sumber Daya

Data-data yang berhubungan dengan sumber daya meliputi (!) profesionalisme sumber daya manusia, (2) pelatihan, (3) petunjuk teknis, (4) jumlah sumber daya manusia, (5) motivasi, (6) jumlah anggaran (7) fasilitas, dan (8) wewenang.

Data-data tersebut akan disajikan secara berurutan dari perspektif Implementasi Kegiatan *Public Relations*, Proses Implementasi Kegiatan *Public Relations*, dan Kendala Proses Implementasi Kegiatan *Public Relations*.

1) Implementasi Kegiatan *Public Relations*

a) Profesionalisme Sumber Daya Manusia

Dalam melaksanakan kegiatan *public relations* UPKS belum memiliki sumber daya manusia yang professional. Dalam kegiatan pameran pendidikan tim pameran dibentuk secara temporer. Dalam tiap kegiatan pameran pendidikan tersebut anggota tim dapat berganti-ganti. Tidak ada tim yang secara khusus dipersiapkan untuk menangani kegiatan pameran pendidikan ini.

Dalam kaitannya dengan profesionalisme sumber daya manusia ketika ditanyakan tentang: '*Apakah UPKS memiliki petugas yang professional untuk melaksanakan pameran pendidikan?*', di Boga Café & Catering, Jatimulyo, Tembalang, Drs. Fatchun Hasyim, menyatakan : '*Belum. Petugas ada tetapi tidak tetap. Petugas tidak dipersiapkan secara khusus*'. Informan lainnya, Slamet Handoko, S.Kom, di tempat berbeda mengatakan: '*Petugas yang terlatih betul belum ada. Jika ada kegiatan pameran kita baru bentuk tim pameran. Sifatnya temporer.*'

Dalam pelaksanaan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional, UPKS menggunakan media cetak Harian Suara Merdeka dan Harian Kompas. Dalam melaksanakan kegiatan tersebut UPKS telah didukung oleh karyawan yang cukup professional

Dalam pelaksanaan kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* profesionalisme petugas kunjungan ke industri yang dibentuk oleh UPKS secara temporer, belum tampak. Hal ini dibenarkan oleh Ketua dan Sekretaris UPKS.

Profesionalisme sumber daya manusia yang dimiliki UPKS untuk melaksanakan kegiatan promosi pencitraan Politeknik Negeri Semarang tampaknya juga masih menjadi masalah. Hal ini tampak jelas dari pernyataan yang diberikan oleh Fatchun Hasyim ketika diajukan pertanyaan tentang profesionalisme sumber daya tersebut. Fatchun Hasyim mengatakan bahwa kalau sumber daya manusia yang professional betul itu belum ada. Jawaban ini diperkuat oleh Joko Sudigdo, karyawan UPKS di bidang *Front Liner*.

b) Pelatihan

Pelatihan yang diberikan kepada sumber daya manusia merupakan unsur penting dalam menciptakan sumber daya manusia yang professional. Ketersediaan sumber daya manusia yang professional untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan *public relations* yang telah direncanakan tentu akan sangat berpengaruh terhadap hasil kegiatan yang dilaksanakan. Oleh sebab itu sangat penting untuk mengajukan pertanyaan kepada para informan mengenai pelatihan yang telah diberikan kepada karyawan atau petugas UPKS dalam menjalankan tugas mereka. Atas pertanyaan yang diajukan oleh peneliti apakah petugas pameran pendidikan telah mendapatkan

pelatihan dalam melakukan tugas mereka, peneliti mendapatkan jawaban bahwa belum ada pelatihan yang diberikan.

Berkaitan dengan pelatihan yang diberikan kepada karyawan UPKS dalam pelaksanaan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional, terhadap pertanyaan: *'Apakah karyawan UPKS telah mendapatkan pelatihan periklanan/advertising?.'*, diperoleh jawaban dari Fatchun sebagai berikut:

'Sudah ada pelatihannya. Bahkan bukan hanya untuk karyawan UPKS tapi satu, dua orang dari Jurusan-Jurusan juga kita ikutkan. Pelatihan tidak khusus mengenai periklanan tapi Pi Ar (Public Relations).'

Jawaban yang diberikan oleh Yuli adalah sebagai berikut:

'Pelatihan khusus advertising belum pernah. Saya pernah diikuti training untuk Kehumasan.'

Menyangkut pelatihan yang diberikan kepada petugas yang melaksanakan kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match*, pada saat peneliti menanyakan kepada Fatchun apakah para petugas kegiatan tersebut telah mendapatkan pelatihan secukupnya dalam melaksanakan tugas, Fatchun memberikan jawaban:

'Sebelum bertugas kita kasih briefing secara umum. Tidak terlalu teknis. Jadi bukan pelatihan.'

Ketika diajukan pertanyaan yang sama kepada Slamet , yang bersangkutan memberi jawaban yang sama sebagai berikut:

'Belum. Hanya diberi petunjuk yang berisifat umum.'

Selanjutnya berkaitan dengan pelatihan yang diberikan kepada para petugas kegiatan promosi pencitraan Politeknik Negeri Semarang peneliti di

tempat terpisah mengajukan pertanyaan kepada Fatchun dan Joko apakah para petugas tersebut telah mendapatkan pelatihan untuk melaksanakan tugas mereka, Fatchun memberikan jawaban:

'Pelatihan untuk promosi sudah ada. Polines (Politeknik Negeri Semarang) pernah mengadakan pelatihan ini, yang diikuti oleh staff UPKS dan perwakilan dari Jurusan-Jurusan. Pernah juga UPKS mengikuti pelatihan promosi yang diselenggarakan oleh Depdiknas.'

Joko memberikan jawaban pendek sebagai berikut:

'Ya pernah ada pelatihan tapi jarang, lho Pak.....'

c) Petunjuk Teknis

Disamping pelatihan yang diperlukan untuk meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia, dalam upaya untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan kegiatan *public relations*, diperlukan pula petunjuk teknis kepada karyawan UPKS dan petugas kegiatan *public relations* untuk memungkinkan lancarnya pelaksanaan kegiatan *public relations* tersebut. Dalam hubungan ini peneliti mengajukan pertanyaan tentang petunjuk teknis tersebut kepada Fatchun, Slamet, Yuli, dan Joko.

Dalam melaksanakan kegiatan pameran pendidikan, menjawab pertanyaan apakah petugas pameran pendidikan telah diberi petunjuk teknis dalam pelaksanaan kegiatan tersebut, Fatchun mengatakan: *'Biasanya tidak ada pengarahan khusus yang bersifat teknis. Kita anggap mereka sudah dapat melakukan fungsinya masing-masing.'* Jawaban ini sama persis dengan jawaban yang diberikan oleh Slamet, yang dengan singkat mengatakan: *'Kita memberikan pengarahan umum saja.'*

Ketika pertanyaan yang sama diajukan kepada Fatchun dan Yuli terkait dengan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional peneliti mendapatkan jawaban dari Fatchun bahwa pengarahan yang diberikan adalah pengarahan yang sifatnya umum. Yuli juga mengatakan: ‘*Tidak. Kita nggak diberi pengarahan teknis.*’

Dalam kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match*, peneliti mencoba mengajukan pertanyaan kepada Fatchun apakah para petugas dalam kegiatan tersebut telah diberi petunjuk teknis sebelum dilakukan kunjungan, Fatchun memberikan jawaban sebagai berikut:

‘*Sebelum bertugas kita kasih briefing secara umum. Tidak terlalu teknis.*’

Slamet secara tegas mengatakan: ‘*Belum. Petunjuk bersifat umum.*’

Dalam pelaksanaan kegiatan promosi pencitraan Polines, yang merupakan kegiatan *Corporate Public Relations (CPR)*, seperti pada ketiga kegiatan *public relations* sebelumnya petunjuk teknis juga belum diberikan kepada para petugas kegiatan promosi. Fatchun memberi jawaban bahwa tidak ada petunjuk teknis yang diberikan kepada petugas promosi pada saat peneliti menanyakan hal tersebut. Untuk mengkonfirmasi jawaban tersebut peneliti kemudian mengajukan pertanyaan yang sama kepada Yuli di Ruang *Front Liner*, UPKS dan dari yang bersangkutan diperoleh jawaban: ‘*Nggak ada petunjuk teknis, Pak...!*’

d) Jumlah Sumber Daya Manusia

Jumlah sumber daya manusia dalam implementasi program *public relations* seperti juga pada implementasi program yang lainnya dapat

memberikan pengaruh terhadap kelancaran atau keberhasilan implementasi program. Maka, menanyakan jumlah sumber daya manusia yang terlibat dalam implementasi program atau kegiatan menjadi sangat krusial. Peneliti berupaya menggali informasi ini dengan menanyakannya kepada para informan.

Terkait dengan kegiatan *MPR* yang dilaksanakan oleh UPKS, yakni kegiatan pameran pendidikan, peneliti mengajukan pertanyaan kepada Fatchun sebagai berikut:

'Apakah jumlah petugas pameran pendidikan memadai?'

Di Boga Café & Catering, Tembalang Fatchun memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut bahwa jumlah petugas pameran pendidikan belum memadai. Ketika pertanyaan tersebut diajukan kepada Slamet di Ruang UPKS, jawaban yang diperoleh peneliti adalah: *'Petugas kurang, karena tergantung besaran dana (anggaran).'*

Kegiatan *MPR* lainnya yang dilakukan oleh UPKS adalah kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional, yaitu dengan bekerjasama dengan harian Suara Merdeka dan harian Kompas. Sehubungan dengan kegiatan ini peneliti menanyakan kepada Fatchun dan Yuli mengenai jumlah sumber daya manusia yang terlibat dalam kegiatan tersebut. Peneliti mendapatkan jawaban dari Fatchun bahwa jumlah karyawan UPKS yang menangani kegiatan periklanan belum memadai. UPKS hanya memiliki satu orang karyawan untuk menangani kegiatan periklanan itu, yaitu Yuli Widiyanto, S AP. Peneliti kemudian menemui Yuli untuk mengajukan

pertanyaan yang tidak berbeda, yaitu apakah jumlah karyawan UPKS untuk menangani kegiatan periklanan memadai. Dari yang bersangkutan diperoleh jawaban sebagai berikut:

'Kadang-kadang memadai tapi kalau lagi ramai seperti bulan-bulan Mei, Juni, Juli, Agustus agak kewalahan'

Dalam kegiatan *Corporate Public Relations (CPR)*, UPKS memiliki dua kegiatan, yaitu kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* dan kegiatan promosi pencitraan Polines. Pertanyaan yang diajukan kepada Fatchun tentang jumlah petugas untuk melaksanakan kegiatan kunjungan ke industri, diperoleh jawaban bahwa jumlah tersebut memadai. Slamet juga mengatakan cukup memadai.

e) Motivasi

Dalam membahas sumber daya, motivasi merupakan indikator yang penting untuk diperhatikan. Alasannya adalah bahwa kinerja atau keberhasilan dalam mencapai suatu tujuan implementasi program atau kegiatan *public relations* kemungkinan faktor motivasi kerja karyawan atau petugas pelaksana kegiatan di lapangan dapat memberikan pengaruh yang cukup berarti. Ketika peneliti menanyakan kepada Fatchun apakah petugas pameran pendidikan memiliki motivasi kerja yang baik., peneliti mendapat jawaban bahwa motivasi kerja karyawan sudah cukup bagus. Selanjutnya peneliti mengkonfirmasi jawaban tersebut kepada Slamet, ternyata yang bersangkutan sependapat dengan Fatchun.

Motivasi kerja karyawan UPKS dalam melaksanakan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional ketika diteliti menunjukkan hasil yang cukup baik pula. Fatchun dan Yuli memberikan pernyataan yang sama mengenai motivasi karyawan yang sudah cukup baik. Fatchun sebagai Kepala UPKS dapat melihat secara langsung motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan yang menjadi bawahannya. Yuli selaku bawahan menyatakan bahwa dirinya mempunyai motivasi kerja yang cukup baik karena bidang pekerjaan *public relations*, khususnya *press relations*, merupakan bidang yang ia minati.

Para petugas kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* pada umumnya juga memiliki motivasi kerja yang cukup baik. Menjawab pertanyaan peneliti apakah para petugas kunjungan ke industri mempunyai motivasi kerja yang baik, Fatchun memberikan jawaban: '*Lumayan baik.*', dan Slamet memberikan jawaban: '*Cukup baik.*'

Berikutnya dalam kegiatan promosi pencitraan Polines, peneliti mendapatkan informasi bahwa motivasi kerja para petugas promosi tersebut, sama seperti pada tiga kegiatan sebelumnya, juga mempunyai motivasi kerja yang cukup baik. Jawaban Fatchun dan Joko tidak berbeda. Fatchun menyatakan: '*Cukup baik.*', dan Joko menyatakan: '*Kalau menurut saya sih, cukup baik.*'

f) Anggaran

Jer besuki mawa bea. Demikian pepatah Jawa memberikan gambaran bahwa tanpa adanya biaya, maka suatu harapan, kehendak,

keinginan, cita-cita, atau tujuan akan sulit dicapai. Dalam melaksanakan kegiatan *public relations* ketersediaan anggaran yang memadai tentu akan sangat mendukung lancarnya pelaksanaan kegiatan *public relations*. Pada saat dilakukan pengumpulan data dengan wawancara yang mendalam (*in depth interview*) dengan Fatchun dan Slamet berhubungan dengan kegiatan pameran pendidikan, peneliti memperoleh data bahwa jumlah anggaran untuk mendanai kegiatan tersebut masih kurang memadai. Berikut adalah petikan wawancara dengan Fatchun dan Slamet masing-masing di Boga Cafe & Catering, Tembalang, Semarang, dan di Ruang UPKS, Politeknik Negeri Semarang:

Peneliti : 'Apakah anggaran untuk mendukung kegiatan pameran mencukupi?'

Fatchun: 'Belum mencukupi. Sekarang kalau ada anggaran cenderung di -'cut - cut' (maksudnya: dipotong atau dikurangi). Anggaran Anggaran hanya cukup untuk ngirim orang. Nggak bisa nyewa tempat yang mahal. Kadang-kadang nomboki.'

Slamet : 'Anggarannya kurang.'

Pada waktu pertanyaan seperti tersebut di atas peneliti ajukan kepada Fatchun dan Yuli sehubungan dengan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional, peneliti mendapatkan data bahwa anggaran untuk mendanai kegiatan periklanan ini juga belum mencukupi.

Untuk kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match*, setelah melakukan wawancara dengan Fatchun dan Slamet, peneliti mendapatkan data bahwa jumlah anggaran yang disediakan untuk kegiatan

ini masih kurang mencukupi. Fatchun dan Slamet memberikan jawaban seperti dalam petikan wawancara berikut:

Peneliti : 'Apakah anggaran untuk kegiatan kunjungan ke industri mencukupi?'

Fatchun: 'Cukup. Namun kita harus membatasi jumlah petugas. Jadi kurang ideal.'

Slamet : 'Anggaran di pas-pas-kan.'

Dalam kegiatan promosi pencitraan Polines, peneliti mengajukan pertanyaan kepada Fatchun dan Joko, apakah tersedia anggaran yang cukup untuk melaksanakan kegiatan promosi pencitraan Polines. Pertanyaan ini dijawab oleh Fatchun sebagai berikut:

'Kalau cukup, saya tak bisa bilang demikian. Tapi ada.'

Joko memberikan jawaban sebagai berikut:

'Anggarannya kurang, Wong Cuma dua puluh juta rupiah untuk objek promosi yang cukup banyak. Padahal petugas promosinya ada lima belasan orang lho, Pak!'

Petikan wawancara tersebut memberikan gambaran bahwa anggaran untuk kegiatan promosi masih kurang.

g) Fasilitas

Indikator lain yang dapat digunakan untuk mengukur bagaimana implementasi *program public relations* dilakukan adalah dengan menanyakan fasilitas yang digunakan untuk melakukan kegiatan *public relations*. Terhadap pertanyaan yang diajukan oleh peneliti kepada Fatchun, apakah tersedia fasilitas untuk mendukung kegiatan pameran pendidikan, Fatchun memberikan jawaban bahwa fasilitas tersebut sudah mencukupi.

Namun Fatchun menambahkan bahwa bila dibandingkan dengan fasilitas yang dimiliki oleh Perguruan Tinggi lain, fasilitas pendukung kegiatan pameran pendidikan yang dimiliki oleh Politeknik Negeri Semarang masih tertinggal atau kurang lengkap. Ketika pertanyaan ini diajukan kepada Slamet, yang bersangkutan memberikan jawaban pendek: “*Cukup memadai.*”

Untuk kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional menurut Fatchun fasilitas sudah ada tetapi untuk penggunaan *Corel Draw* dalam pembuatan rancangan iklan, Politeknik Negeri Semarang masih menggunakan jasa dari pihak luar. Berikut petikan jawaban yang diberikan oleh Fatchun:

‘Fasilitas ada. Tapi untuk penggunaan Corel Draw kita masih di luar.’

Yuli memberikan penjelasan bahwa untuk membuat rancangan iklan di surat kabar lokal dan nasional, Politeknik telah menyediakan seperangkat komputer tetapi *soft-ware* (perangkat lunak) untuk membuat rancangan iklan tersebut belum ada. Perangkat *printer* (mesin pencetak) yang berwarna (*colour*) juga belum dimiliki. Berikut ini adalah petikan jawaban yang diberikan oleh Yuli ketika diwawancarai peneliti:

‘Komputer ada. Soft-ware untuk membuat desain belum ada. Printer yang kaler (colour) juga belum ada.’

Adapun untuk kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match*, menurut pendapat Fatchun, fasilitas sudah memadai. Slamet juga berpendapat bahwa fasilitas itu sudah cukup memadai sehingga kegiatan ini dapat lebih lancar pelaksanaannya.

Kegiatan *CPR* berikutnya adalah kegiatan promosi pencitraan Polines. Dalam kegiatan ini dukungan fasilitas sudah cukup memadai. Pendapat tersebut disampaikan oleh Fatchun dan Joko di tempat yang berbeda, yakni di Boga Café & Catering, Tembalang, Semarang dan di ruang *Front Line*, Politeknik Negeri Semarang..

h) Wewenang

Dalam membicarakan sumber daya, wewenang merupakan salah satu unsur yang perlu mendapatkan perhatian karena tanpa wewenang atau otoritas yang dimiliki untuk melaksanakan suatu kegiatan maka proses pelaksanaan kegiatan tersebut tidak akan dapat berjalan lancar. Wewenang yang dimiliki akan dapat membantu kegiatan manajerial dalam kegiatan tersebut.

Berhubungan dengan unsur wewenang ini, Fatchun menyatakan bahwa UPKS telah diberi wewenang yang penuh oleh pimpinan Politeknik Negeri Semarang untuk mengatur pelaksanaan kegiatan pameran pendidikan. Hal ini dirasakan cukup membantu dan mempermudah jalannya kegiatan tersebut yang dimulai dari persiapan sampai dengan berakhirnya kegiatan. Slamet pun berpendapat sama.

Dalam kegiatan yang lain, yaitu kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional seperti pada kegiatan sebelumnya, Fatchun menyatakan bahwa wewenang yang diberikan oleh pimpinan juga penuh. Pimpinan tidak pernah mendikte sehingga tidak mempersulit kerja kreatif UPKS untuk merancang format dan materi iklan yang baik. Yuli berpendapat sama. Ia

merasa dengan wewenang tersebut situasi kerja menjadi lebih nyaman dan kondusif.

Berikutnya dalam kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* pimpinan Politeknik Negeri Semarang, menurut Fatchun telah pula memberikan wewenang yang penuh kepada UPKS untuk mengatur kegiatan tersebut..

Pada kegiatan *public relations* yang keempat, yakni kegiatan promosi pencitraan Polines, UPKS menurut Fatchun dan Joko telah mendapatkan wewenang yang penuh untuk melaksanakan kegiatan tersebut.

2) Proses Implementasi *Program Public Relations*

Dalam implementasi *program public relations* yang menjadi fokus perhatian adalah seperti apa pelaksanaan kegiatan marketing *public relations* dan *corporate public relations* dilakukan di Politeknik Negeri Semarang. Sebaliknya dalam proses implementasi *program public relations* yang menjadi fokus perhatian adalah bagaimana kegiatan *marketing public relations* dan *corporate public relations* itu dilaksanakan.

Dengan membahas proses pelaksanaan kegiatan *public relations* maka akan dapat dilihat secara lebih kongkrit strategi, kiat, siasat, pendekatan, teknik, metode atau cara yang ditempuh oleh UPKS dalam keterkaitannya dengan fenomena sumber daya (*resources*) dalam pelaksanaan kegiatan *Marketing Public Relations (MPR)* dan *Corporate Public Relations (CPR)*. Bagaimana suatu kegiatan *MPR* dan *CPR*

dilakukan, inilah yang menjadi fokus pengamatan terhadap proses implementasi *program public relations* ini

a) Profesionalisme Sumber Daya Manusia

Mengenai profesionalisme sumber daya manusia dalam proses pelaksanaan kegiatan pameran pendidikan, ketika melakukan wawancara dengan Fatchun dan Slamet, peneliti mendapatkan data seperti yang terungkap dalam petikan wawancara di bawah ini:

Peneliti : 'Bagaimana UPKS meningkatkan profesionalisme karyawan atau petugas kegiatan pameran pendidikan?'

Fatchun: 'Mestinya dengan pelatihan Marketing dan Promosi. Namun pelatihan belum ada. Jadi mereka hanya kita beri pengarahan umum.'

Slamet : 'Agak sulit untuk meningkatkan profesionalisme petugas pameran karena kita tidak ada anggaran untuk mengadakan pelatihan secara khusus.'

Berdasarkan petikan wawancara tersebut tampak bahwa untuk meningkatkan profesionalisme karyawan, UPKS tidak dapat melakukannya karena tidak disediakan anggaran untuk mengadakan pelatihan-pelatihan yang diperlukan.

Dalam kesempatan yang berbeda ketika ditanyakan kepada Fatchun dan Yuli dalam hubungannya dengan profesionalisme karyawan UPKS untuk melaksanakan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional, mereka mengatakan bahwa UPKS mengambil cara dengan merekrut karyawan *public relations* atau humas yang sudah ada. Yuli Widiyanto, S AP yang sebelumnya bekerja di Bidang Umum ditarik ke UPKS dengan

persetujuan pimpinan Politeknik Negeri Semarang. Pernyataan Fatchun tersebut dibenarkan oleh Yuli.

Untuk kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match*, Fatchun dalam wawancara mengungkapkan bahwa idealnya peningkatan profesionalisme karyawan atau petugas pelaksana kegiatan dilakukan dengan memberikan pelatihan tetapi sayangnya tidak tersedia anggaran. Tanpa menyinggung ketidak-tersediaan anggaran tersebut, Slamet mengatakan:

'Belum ada pelatihannya. Mestinya denan training-training.'

Mengenai profesionalisme karyawan UPKS atau petugas pelaksana kegiatan promosi pencitraan Polines dapat disimak dalam petikan wawancara berikut:

Peneliti : 'Bagaimana cara UPKS mendapatkan personel yang professional dalam promosi pencitraan Polines ?'

Fatchun: 'Belum ada personel yang professional. Kita merekrut dosen-dosen.'

Joko : 'Dengan mengambil dosen-dosen dari Jurusan.'

Petikan wawancara di atas memberikan gambaran bahwa UPKS belum memiliki sumber daya yang professional terkait dengan kegiatan promosi pencitraan Polines. Untuk memecahkan masalah tersebut UPKS merekrut dosen-dosen.

b) Pelatihan

Keberadaan program pelatihan tentu sangat erat terkait dengan persoalan profesionalisme sumber daya manusia. Sangat penting untuk

diketahui bagaimana pelatihan ini dimanfaatkan oleh UPKS untuk mengembangkan profesionalisme sumber daya manusia dalam konteks pelaksanaan kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang.

Tentang pelatihan yang diberikan kepada karyawan atau petugas kegiatan pameran pendidikan peneliti memperoleh informasi dari Fatchun bahwa belum ada pelatihan yang diberikan. Yang dimaksud dengan pelatihan ini adalah pelatihan yang diadakan secara internal oleh UPKS.

Fakta ini diperkuat oleh Slamet yang menyatakan sebagai berikut:

'Kita tidak mengadakan pelatihan sendiri. Biasanya petugas kita ikutkan seminar atau workshop kehumasan yang diadakan oleh lembaga lain.'

Untuk pelatihan karyawan UPKS dalam hubungannya dengan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional, dalam wawancara dengan peneliti Fatchun berkata:

'Kita mengirimkan Mas Yuli (Yuli Widiyanto, S AP) untuk ikut pelatihan di Departemen Komunikasi dan Informasi,, Jakarta.'

Pernyataan Fatchun ini persis sama seperti yang dikatakan oleh Yuli:

'Saya diikutkan oleh UPKS untuk mengikuti pelatihan di Departemen Komunikasi dan Informasi.'

Dengan demikian, tampak bahwa sudah ada pelatihan yang diberikan. Sayangnya, pelatihan ini hanya diadakan setahun sekali dan tidak setiap tahun. Yuli, selaku karyawan UPKS, mengikuti pelatihan tersebut.

Bagaimana pelatihan diberikan kepada petugas pelaksana kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* dilakukan oleh UPKS, tidak terjawab dalam wawancara yang dilakukan peneliti dengan Fatchun dan Slamet. Berikut ini adalah petikan selengkapnya wawancara tersebut:

Peneliti : 'Bagaimana UPKS memberi pelatihan kepada petugas untuk kunjungan ke Industri ?'

Fatchun: 'Untuk kunjungan ke industri tidak ada pelatihan khusus.'

Slamet : 'Ya, gimana mau jawab wong belum ada pelatihannya yang yang khusus.'

Berbeda dengan kegiatan kunjungan ke industri yang tidak ada pelatihannya, untuk kegiatan promosi pencitraan Polines, UPKS telah mengadakan pelatihan meskipun terbilang frekuensinya agak jarang. Pada waktu diajukan pertanyaan bagaimana UPKS melatih karyawan atau petugas pelaksana kegiatan agar professional dalam promosi, Fatchun memberikan jawaban bahwa UPKS mengadakan pelatihan tersebut di Politeknik Negeri Semarang.. Disamping itu UPKS mengikutsertakan karyawan UPKS dalam pelatihan yang diselenggarakan oleh Departemen Pendidikan Nasional dan Departemen Komunikasi dan Informasi, di Jakarta. Slamet menambahkan bahwa pelatihan tersebut masih agak jarang diselenggarakan.

c) Petunjuk Teknis

Dalam penelitian yang menyangkut sumber daya (*resources*) petunjuk teknis merupakan indikator yang penting untuk dikedepankan. Menyangkut masalah pemberian petunjuk teknis yang diberikan kepada karyawan atau petugas kegiatan *public relations*, peneliti melakukan wawancara dengan Fatchun, Slamet, Yuli, dan Joko yang uraian lengkapnya akan disajikan dalam bagian berikut ini.

Dalam kegiatan pameran pendidikan, ketika peneliti bertanya kepada Fatchun tentang bagaimana petunjuk teknis diberikan kepada para petugas pelaksana kegiatan, diperoleh jawaban bahwa petunjuk teknis tidak diberikan kepada mereka. Mereka hanya diberi pengarahan umum sebelum melaksanakan tugas. Pertanyaan yang sama ketika diajukan kepada Slamet juga mendapatkan jawaban yang sama.

Petunjuk teknis ternyata juga tidak diberikan oleh UPKS kepada karyawan UPKS yang melaksanakan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional. Fatchun menyatakan hal ini dan dikonfirmasi dengan informasi yang diberikan oleh Yuli.

Berikut ini petikan wawancaranya:

Peneliti : 'Bagaimana petunjuk teknis diberikan kepada karyawan?'

Fatchun: 'Kita hanya memberi pengarahan secara umum. Jadi untuk untuk yang teknis kita pasrahkan langsung sama Mas Yuli (Yuli Widyanto, SAP).'

Selanjutnya dalam kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* petunjuk teknis tidak pula diberikan oleh UPKS kepada para petugas pelaksana kegiatan. Petikan wawancara berikut ini dapat memberi penjelasan terhadap hal itu.

Peneliti : 'Bagaimana petunjuk teknis Bapak berikan kepada para petugas pelaksana kegiatan kunjungan ke industri?'

Fatchun: 'Mereka kita kumpulkan dalam tim untuk membicarakan persiapan. Mereka kita beri pengarahan yang sifatnya umum.'

Slamet : 'Kita kumpulkan mereka. Lalu kita beri pengarahan umum. Bukan teknis.'

Hal yang sama ternyata terjadi pula dalam kegiatan promosi pencitraan Polines. Joko mengatakan kepada peneliti dalam wawancara pada hari Rabu, tanggal 15 April 2009, di Ruang *Receptionist*, yang petikan lengkapnya sebagai berikut:

'Nggak pernah koq Pak, kita diberi petunjuk teknis.'

Fatchun dalam wawancara sehari sebelumnya, yakni pada hari Selasa, tanggal 14 April 2009, mengatakan:

'Kita hanya memberi pengarahan secara umum.'

d) Jumlah Sumber Daya Manusia

Hal lain yang menjadi sorotan penting dalam diskusi mengenai sumber daya (*resources*) adalah jumlah sumber daya manusia yang menjadi pendukung pelaksana kegiatan dalam proses implementasi *program public relations*.

Jumlah petugas pelaksana pameran pendidikan yang menurut Fatchun belum memadai diatasi dengan cara menyesuaikan jumlah petugas pelaksana tersebut dengan besarnya anggaran. Artinya UPKS akan melihat dahulu berapa rupiah banyaknya dana yang tersedia, baru kemudian UPKS akan memutuskan berapa orang jumlah petugas pelaksana kegiatan pameran yang akan direkrut. Hal ini dinyatakan oleh Fatchun dalam wawancara dengan peneliti, menjawab pertanyaan bagaimana cara UPKS mengatur atau menentukan jumlah petugas pelaksana pameran agar jumlahnya memadai. Wawancara tersebut dilakukan sebelum peneliti mewawancarai Slamet. Slamet, selanjutnya menyatakan petugas memang

kurang dan UPKS mengatasinya dengan merekrut mahasiswa sebagai petugas pameran disamping para dosen.

Persoalan kekurangan sumber daya manusia tampaknya juga masih dihadapi oleh UPKS dalam pelaksanaan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional. UPKS mengatasinya dengan memaksimalkan karyawan UPKS yang dimiliki untuk mengerjakan tugas sebanyak-banyaknya. Tentu saja ini bukan solusi yang baik. Petikan wawancara berikut akan memperjelas fakta ini:

Peneliti : 'Bagaimana cara UPKS memanfaatkan karyawan yang ada untuk melaksanakan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional?'

Fatchun: 'Kita hanya punya Mas Yuli. Mas Yuli yang menangani semuanya.'

Yuli : 'Saya diberi tugas press release, membuat iklan, termasuk yang out door seperti spanduk.'

Bagaimana proses implementasi kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* dalam kaitannya dengan jumlah sumber daya manusia, dapat diikuti dalam petikan wawancara antara peneliti dengan Fatchun dan Slamet berikut:

Peneliti : 'Bagaimana Bapak mengatur karyawan atau petugas pelaksana kegiatan kunjungan ke industri agar jumlahnya memadai?'

Fatchun: 'Kita sesuaikan saja dengan anggaran.'

Slamet : 'Kita merekrut dosen-dosen dari Jurusan.'

Pada kegiatan promosi pencitraan Polines strategi yang digunakan UPKS untuk mengatur pemanfaatan sumber daya manusia adalah dengan

cara pembagian tugas atau pekerjaan. Fatchun dalam wawancara menyatakan:

'Saya bagi tugas. Mas Joko ngurusi telepon dan pelayanan di Front Liner. Mas Yuli bertugas mempersiapkan press release. Kalau membuat persiapan promosi di radio dan tv (televisi) belum mampu.'

Melengkapi informasi tersebut, Joko mengatakan:

'Caranya dengan melibatkan mereka dalam perencanaan dan persiapan promosi pencitraan.'

e) Motivasi

Sudah disinggung dalam bagian terdahulu bahwa motivasi merupakan unsur dalam sumber daya (*resources*) yang penting untuk mendapatkan perhatian. Tanpa motivasi yang baik yang dimiliki oleh sumber daya manusia, keberadaan unsur sumber daya yang lain tentu kontribusinya dalam menunjang kelancaran pelaksanaan *kegiatan public relations* menjadi kurang berarti.

Dalam pelaksanaan kegiatan pameran pendidikan, UPKS memberikan motivasi kepada para pelaksana *kegiatan public relations* dengan cara meningkatkan *'insentif'* agar sesuai dengan ukuran kepantasan. Ukuran kepantasan ini dapat dimaknai sebagai keseimbangan antara beban tugas dengan honorarium yang diberikan. Hal ini secara halus (agak terselubung) disampaikan oleh Fatchun dan Slamet seperti dapat disimak dalam kutipan wawancara berikut:

Peneliti : 'Bagaimana cara yang Bapak lakukan untuk memotivasi petugas pameran pendidikan ?'

Fatchun: 'Motivasi dilakukan dengan cara mencarikan anggaran dari pos lain. Di luar anggaran motivasi tidak efektif.'

Slamet : 'Saya rasa faktor dana yang pada akhirnya mempengaruhi motivasi petugas. Jadi kita carikan dana yang mencukupi.'

Berbeda dengan kegiatan pameran pendidikan, UPKS dalam memberi motivasi kepada karyawan UPKS dalam kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional adalah tidak dengan meningkatkan jumlah honorarium karyawan, melainkan dengan cara memberikan kesempatan pengembangan diri kepada karyawan yang bersangkutan. Disamping itu UPKS juga memberikan kebebasan berkreasi dalam bekerja kepada karyawan. Cara ini tampaknya efektif. Hal ini terekam dalam pernyataan yang eksplisit dari Yuli. Berikut petikan wawancaranya:

Peneliti : 'Bagaimana cara UPKS memberikan motivasi kepada agar dapat bekerja dengan baik ?'

Fatchun: 'Mas Yuli kita dorong untuk mengembangkan diri dengan mengikuti semina -seminar kehumasan. Kebetulan dia suka.'

Yuli : 'Saya diberi kebebasan untuk berkreasi dalam pekerjaan saya. Ini yang membuat saya senang.'

Upaya untuk memberi motivasi kepada karyawan atau petugas pelaksana kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* oleh UPKS dilakukan dengan cara memberikan pengertian mengenai pentingnya kegiatan tersebut untuk mengembangkan Politeknik Negeri Semarang. Secara persuasif UPKS melakukan pendekatan pribadi (*personal approach*) kepada semua petugas pelaksana kegiatan agar mereka memiliki *sense of belonging* yang tinggi terhadap Politeknik Negeri Semarang. Cara ini

berbeda dari cara-cara sebelumnya. Secara lengkap, di bawah ini petikan wawancara peneliti dengan Fatchun dan Slamet:

Peneliti : 'Bagaimana cara UPKS untuk memotivasi petugas pelaksana kegiatan kunjungan ke industri ?'

Fatchun: 'Kita beri pengertian mengenai pentingnya kunjungan Industri ini untuk mempromosikan Polines. Ini kan menyangkut masa depan kita semua.'

Slamet : 'Kita lakukan dengan pendekatan secara personal.'

Akhirnya, bagaimana dengan kegiatan promosi pencitraan Polines? Dalam kegiatan ini UPKS memilih untuk memotivasi para petugas pelaksana kegiatan tersebut dengan memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengikuti seminar kehumasan dan mengembangkan kreatifitas mereka dalam pekerjaan. Meskipun Joko setuju dengan pernyataan Fatchun itu, Joko memberi tambahan bahwa hal tersebut perlu ditingkatkan lagi. Seminar, pelatihan, dan semacamnya dirasakan masih kurang.

f) Anggaran

Dalam pelaksanaan kegiatan pameran pendidikan, agar dana yang tersedia dalam anggaran mencukupi kebutuhan, UPKS menggunakan pendekatan yang fleksibel atau luwes. Maksudnya adalah UPKS dapat mengambil anggaran dari pos anggaran kegiatan yang lain jika ada suatu kegiatan yang dananya kurang. Dengan cara ini semua kegiatan diharapkan akan berjalan lancar. Fatchun berkata: *'Kalau tidak cukup, kita ambilkan dari anggaran lain. Fleksibel.'* Slamet memberi pernyataan yang lebih panjang: *'Mengatur anggaran dengan cara yang fleksibel. Memanfaatkan*

mata anggaran yang berlebih untuk menutupi kekurangan anggaran pameran.’ Dua pernyataan ini saling melengkapi.

Untuk mengelola jumlah anggaran yang tersedia dalam pelaksanaan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional UPKS menggunakan cara yang relatif sama dengan cara tersebut di atas. Untuk lebih jelasnya, dapat disimak dalam petikan jawaban yang diberikan oleh Fatchun dan Yuli sebagai berikut:

Fatchun: ‘Caranya kita gunakan dulu untuk press release. Untuk yang lain kalau kurang kita ambilkan dari sumber-sumber lain.’

Yuli : ‘Kita harus bisa memanfaatkan anggaran yang ada, meski terbatas. Memang hal ini tentu mempengaruhi hasil yang kita bikin.’

Selanjutnya bagaimana cara yang digunakan UPKS untuk mengelola anggaran dalam kegiatan kunjungan ke industri untuk *link and match* ? Inilah pertanyaan yang diajukan peneliti kepada Fatchun dan Slamet. Jawaban yang diperoleh adalah bahwa caranya sama persis seperti pada dua kegiatan sebelumnya.

Adapun untuk kegiatan promosi pencitraan Polines, dalam wawancara dengan Fatchun dan Joko tentang pengelolaan anggaran, peneliti mendapatkan jawaban yang agak berbeda sebagai berikut:

Fatchun: ‘Kita ngambil dari MAK (Mata Anggaran Kegiatan) yang telah direncanakan.’

Joko : ‘Pemanfaatan anggaran harus mengikuti alur birokrasi, Denga cara membuat proposal kepada Direktur lewat Asdir (Asisten Direktur) Dua. Hal ini dilakukan karena jumlah dana dalam anggaran bisa berubah.’

g) Fasilitas

Dalam kaitannya dengan kegiatan pameran pendidikan, pada bagian sebelumnya ketersediaan fasilitas dinyatakan oleh Fatchun sebagai tidak menjadi masalah. Fatchun kemudian menambahkan bahwa pemanfaatan fasilitas digunakan sesuai kebutuhan. Fasilitas pameran pendidikan yang telah dimiliki Politeknik Negeri Semarang antara lain *exhibition stand*, logo Polines berlampu, furniture, perlengkapan listrik, peralatan *audio visual*, perangkat komputer dan sebagainya. Apabila ada fasilitas yang belum dimiliki seperti alat transportasi maka UPKS meminjam dari pihak luar.

Dalam kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional Fatkhun memberikan pernyataan mengenai pemanfaatan fasilitas seperti berikut ini:

'Fasilitas sudah ada. Jadi tidak ada masalahnya dengan bagaimana cara pemanfaatannya. Masalahnya kadang fasilitas belum bisa maksimal digunakan, karena ketrampilan es de em (sdm) masih kurang.'

Sedangkan Yuli memberikan pernyataan sebagai berikut:

'Kita tinggal pakai aja yang sudah punya. Kita pinjam di luar untuk fasilitas yang tidak ada seperti printer colour.'

Fatchun dan Slamet memberikan jawaban yang selaras, ketika diajukan pertanyaan mengenai bagaimana UPKS memanfaatkan fasilitas untuk menunjang kegiatan kunjungan ke industri untuk *link and match*. Inti dari jawaban mereka adalah sama seperti ketika mereka menjawab

pertanyaan tersebut untuk kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional serta kegiatan pameran pendidikan.

Yang terakhir untuk kegiatan promosi pencitraan Polines, pemanfaatan fasilitas juga sama seperti pemanfaatan pada tiga kegiatan sebelumnya. Demikian menurut Fatchun dan Joko. Agar lebih jelas, berikut petikan jawaban kedua Informan pada saat menjawab pertanyaan peneliti tentang bagaimana pemanfaatan fasilitas dilakukan:

Fatchun : 'Kalau mobil, misalnya kita bisa pinjam ke Bagian Rumah Tangga. Kalau alat lain yang nggak punya misal alat percetakan, kita kerjasama dengan pihak luar.'

Joko : 'Saya kasih contoh aja ya Pak. Misal kita mau makai mobil untuk kegiatan promosi kita harus pinjam ke Bidang Dua. Bikin jadwal kegiatan, lalu kita serahkan'

h) Wewenang

Ketika ditanyakan kepada Fatchun dan Slamet mengenai bagaimana UPKS memanfaatkan wewenang yang dimiliki dalam melaksanakan kegiatan pameran pendidikan, Fatchun mengatakan wewenang itu misalnya, digunakan untuk memillih *event* suatu pameran. Dalam hubungannya dengan melakukan pengaturan kerja dengan para petugas pelaksana kegiatan pameran, Slamet mengatakan wewenang itu digunakan dengan pendekatan personal yang informal. Hal ini dimaksudkan agar penggunaan wewenang tersebut berjalan dengan baik karena diantara para petugas pelaksana kegiatan pameran tersebut ada dosen-dosen senior.'

Dalam kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional, pemanfaatan wewenang dapat disimak dari pernyataan Fatchun dan Yuli sebagai berikut:

Fatchun: 'Karena kita diberi kewenangan penuh oleh pimpinan, kita tinggal membuat perencanaan kapan iklan tersebut perlu diadakan.'

Yuli : 'Kita gunakan kewenangan itu sebaik mungkin untuk iklan yang berkualitas.'

Wewenang dalam kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* oleh UPKS dimanfaatkan untuk memberi pengarahan kepada para petugas pelaksana kegiatan tersebut. Dengan pengarahan ini harapannya kegiatan akan berjalan dengan membawa hasil yang memuaskan. Demikian inti pernyataan Fatchun dan Slamet yang disampaikan kepada peneliti dalam wawancara di tempat yang terpisah.

Pada kegiatan *public relations* yang terakhir, yaitu kegiatan promosi pencitraan Polines, wewenang yang ada oleh UPKS digunakan untuk mengatur kepanitiaan kegiatan tersebut. Artinya UPKS menggunakan wewenang itu untuk dapat memfungsikan kepemimpinan (*leadership*) secara efektif. Hal ini yang dapat dipahami dari jawaban Fatchun dan Joko ketika diwawancarai peneliti.

3) Kendala Implementasi Kegiatan *Public Relations*

Dalam melaksanakan setiap kegiatan *public relations* pada umumnya ada kendala-kendala yang membuat proses pelaksanaan atau implementasi kegiatan tersebut tidak dapat atau kurang berjalan dengan

lancar. Dari aspek sumber daya (*resources*) secara lebih terinci kendala tersebut dapat ditemui dalam hal profesionalisme sumber daya manusia, pelatihan, petunjuk teknis, jumlah sumber daya manusia, motivasi, besarnya anggaran, fasilitas, dan wewenang.

a) Profesionalisme Sumber Daya Manusia

Bahwa profesionalisme sumber daya manusia akan sangat menentukan efektifitas suatu kegiatan *public relations* pastilah sudah diketahui oleh siapa pun juga, termasuk oleh UPKS. Peneliti berupaya untuk mengetahui kendala profesionalisme petugas pelaksana kegiatan pameran pendidikan kepada Kepala Unit Pengembangan Kerjasama, Politeknik Negeri Semarang, Drs. Fatchun Hasyim, seperti yang dapat disimak dalam petikan wawancara pendek berikut:

Peneliti: 'Apa kendala pelaksanaan pameran pendidikan terkait terkait dengan tingkat profesionalisme petugas pelaksanaannya?'

Fatchun: 'Belum ada petugas khusus. Jadi profesionalismenya kurang.'

Jawaban ini kemudian ditambahkan oleh Sekretaris Unit Pengembangan Kerjasama Politeknik Negeri Semarang, Slamet Handoko, sebagai berikut:

Slamet : 'Sebagian petugas tidak menguasai materi pameran.'

Untuk kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional, melalui wawancara dengan Fatchun dan Yuli, peneliti mendapatkan data bahwa kendala ada pada dana yang terbatas dan peningkatan *skill* atau ketrampilan karyawan UPKS yang menjadi pelaksana kegiatan tersebut. Berikut adalah petikan wawancara antara peneliti dengan kedua Informan:

Peneliti: 'Apa kendala pelaksanaan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional terkait dengan profesionalisme karyawan?'

Fatchun: 'Kalau pemasangan iklan tak ada kendala. Kita tinggal mengontak koran yang bersangkutan. Asal ada dananya dananya oke (dengan nada agak tinggi).'

Yuli : 'Kendalanya pada peningkatan skill.'

Pertanyaan berikutnya yang peneliti ajukan kepada Fatchun adalah tentang kendala peningkatan profesionalisme sumber daya manusia ini dalam pelaksanaan kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match*. Dari pertanyaan tersebut peneliti mendapatkan jawaban bahwa kendala utamanya adalah tidak ada anggaran yang tersedia.

Selanjutnya peneliti mencoba menanyakan hal itu kepada Informan lainnya, yakni Skamet Handoko dan mendapatkan informasi bahwa kendala terbesar ada pada masalah pendanaan. Disamping itu juga faktor pengaturan waktu karena hampir semua karyawan di UPKS dan yang lainnya sibuk. Hal ini dapat membuat kegiatan pelatihan, misalnya tidak efektif.

Pada kesempatan berikutnya peneliti menanyakan mengenai kendala kegiatan promosi pencitraan Polines terkait dengan profesionalisme karyawan atau petugas pelaksana kegiatan tersebut kepada Fatchun dan Joko. Jawaban Fatchun menyoroti mengenai sumber daya manusia yang belum profesional dan jawaban Joko menyoroti mengenai penataan kegiatan promosi yang belum baik. Untuk lebih

jelasnya, berikut adalah petikan jawaban yang diberikan oleh kedua Informan kepada peneliti:

Fatchun: 'Kendalanya yaa es de em (SDM –nya belum professional.'

Joko : 'Promosi juga belum tertata dengan baik.'

b) Pelatihan

Pertanyaan mengenai kendala pelatihan dalam kegiatan pameran pendidikan pertama kali peneliti ajukan kepada Fatchun dan peneliti mendapatkan jawaban bahwa belum ada pelatihan yang diberikan, sehingga belum diketahui kendalanya.

Slamet memberi jawaban yang mempertegas jawaban Fatchun bahwa pelatihan yang khusus diadakan untuk penanganan kegiatan pameran belum ada.

Mengenai kendala pelatihan yang terkait dengan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional Fatchun mengatakan:

'Ini terkait dengan anggaran. Mestinya pelatihan untuk promosi lebih banyak diberikan. Ha...haa....haa...'

Yuli mengatakan:

'Pelatihan tidak periodik. Kadang ada kadang tidak. Seperti sudah saya katakan itupun tidak mengenai advertising.'

Kendala apa yang dihadapi UPKS dalam melaksanakan pelatihan bagi petugas pelaksana kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *lnk and match* tidak dapat peneliti ketahui karena Fatchun dan Slamet mengatakan bahwa belum ada pelatihan yang diberikan. Oleh karena tidak ada informasi yang dapat diperoleh.

Mengenai kendala pelaksanaan pelatihan dalam kegiatan promosi pencitraan Polines, dapat disimak dari petikan wawancara pendek berikut:

Peneliti : 'Apa kendala dalam upaya memberi pelatihan kepada karyawan atau petugas pelaksana kegiatan agar professional ?'

Fatchun: 'Apa yaa ?. Gini, kalau ada tugas pelatihan pekerjaan di UPKS jadi mandheg (berhenti.) Kan staff UPKS terbatas.'

Joko : 'Kendalanya belum ada perencanaan. Pelatihan belum maksimal. Ini juga soal dana.'

c) Petunjuk Teknis

Dalam kegiatan pameran pendidikan memberikan petunjuk teknis kepada petugas pelaksana kegiatan pameran bukanlah pekerjaan yang mudah. Masalahnya materi pameran pendidikan banyak berupa benda rancang bangun yang teknologis, yang tidak setiap orang mengerti konsep teknologis benda pameran tersebut,. Karena sulitnya untuk memberikan petunjuk teknis tersebut, Slamet mengatakan tidak ada kendala karena UPKS tidak memberikan petunjuk teknis tersebut. Fatchun bahkan mengatakan secara terang-terangan kendalanya UPKS tidak menguasai materi benda pameran secara baik.

Persis sama seperti dalam kegiatan pameran pendidikan, untuk kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional, UPKS juga tidak memberikan petunjuk teknis. Alasannya sama: UPKS tidak menguasai hal-hal yang teknis. Jadi kendala apa yang akan dihadapi jika memberi petunjuk teknis belum dapat diketahui. Berikut pernyataan Fatchun dan Yuli.

Fatchun: 'Kita nggak tahu sih yaa yang teknis-teknis....'

Yuli : 'Yang ada kan pengarahan umum. Jadi kita nggak tahu persis apa kendalanya.'

Ketika ditanyakan kepada Fatchun dan Slamet mengenai kendala apa yang dihadapi dalam memberikan petunjuk teknis kepada para petugas pelaksana kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* Fatchun dan Slamet kompak mengatakan tidak ada kendala karena petunjuk teknis itu tidak pernah diberikan. UPKS hanya memberi pengarahan umum.

Adapun ketika diajukan pertanyaan kendala dalam memberikan petunjuk teknis dalam pelaksanaan kegiatan promosi pencitraan Polines, Fatchun berkata: *'Nggak ada kendala wong kita ngasihnya pengarahan umum.'* Sedangkan Joko berkata singkat: *'Kita nggak tahu toh, Pak...!'*

d) Jumlah Sumber Daya Manusia

Meskipun jumlah sumber daya manusia di Politeknik relatif banyak, namun dalam kegiatan pameran pendidikan UPKS tidak dapat memanfaatkan sumber daya manusia itu sesuai dengan kebutuhan idealnya. Oleh sebab itu ketika ditanyakan apakah hal itu menjadi kendala, secara tegas dan jelas ia mengatakan: *'Kendalanya kita hanya bisa memilki jumlah personal yang terbatas.'* Slamet menambahkan: *'Jumlah petugas yang terbatas membuat pengaturan jadi sulit. Misalnya untuk mengatur shift jaga stand pameran.'*

Keterbatasan sumber daya manusia dirasakan pula dalam kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional. Pernyataan Fatchun dan Yuli dapat disimak dalam petikan wawancara berikut:

Fatchun: 'Jumlah personel terbatas. UPKS hanya punya Mas Yuli. Mas Yuli harus membantu banyak pekerjaan.'

Yuli : 'Bagi saya sih saya anggap tidak ada kendala walaupun pada saat pendaftaran mahasiswa baru, jadi over-loaded.'

Dalam kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* jumlah sumber daya manusia pun dirasakan masih menjadi kendala dalam pelaksanaan kegiatan. Kembali lagi Fatchun menyatakan: *'Kendalanya jumlah personel yang terbatas. Sementara itu jumlah industri yang dikunjungi cukup banyak.'* Fatchun memberikan pernyataan yang tidak berbeda: *'Obyek kunjungan cukup banyak sedangkan jumlah petugas terbatas.'*

Menyangkut jumlah sumber daya manusia dalam kegiatan promosi pencitraan Polines, apakah hal itu menjadi kendala ataukah tidak, sebaiknya disimak pernyataan Fatchun dan Joko sebagai berikut:

Fatchun: 'Kalau anggarannya mepet..... susah. Kadang orang termotivasi karena uangnya saja !'

Joko : 'Jumlah karyawan (dan petugas pelaksana lainnya) terbatas. Sedangkan obyek yang dikunjungi banyak. Anggaran kurang.'

e) Motivasi

Motivasi kerja karyawan atau petugas pelaksana kegiatan yang rendah tentu dapat menjadi kendala dalam pelaksanaan kegiatan *public*

relations. Sebaliknya motivasi kerja yang tinggi dapat menjadi faktor pendorong keberhasilan pelaksanaan program. Untuk dapat mengetahui hal itu dalam kegiatan pameran pendidikan, peneliti melakukan wawancara dengan Fatchun dan Slamet. Hasilnya sebagai berikut:

Fatchun: 'UPKS tidak membawahi mereka (sebagian besar petugas pelaksana) secara langsung. Mereka bukan petugas tetap UPKS. Jadi susah memotivasinya. Kecuali jika dananya memadai.'

Slamet: 'Karena mereka bukan petugas tetap tapi temporer saja, jadi agak susah untuk memotivasi.'

Berbeda dengan kegiatan *public relations* sebelumnya, memberi motivasi kepada karyawan pelaksana kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional tidak menjadi kendala bagi UPKS. Setidaknya seperti yang dikatakan oleh Fatchun pada saat peneliti melakukan wawancara. Fatchun mengatakan: *'Boleh dikatakan tidak ada kendala.'* Namun demikian Yuli menyatakan: *'Kendalanya mungkin UPKS hanya bisa memberi kesempatan mengikuti pelatihan-pelatihan yang terbatas kepada kita. Padahal ini sangat menambah motivasi.'*

Dalam kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match*, dari hasil wawancara peneliti mendapatkan fakta bahwa memberi motivasi kepada petugas pelaksana kegiatan ini masih merupakan kendala bagi UPKS. *"Kendalanya sama-sama dosen. Ada kendala psikologis,"* demikian kata Fatchun kepada peneliti. Slamet dengan tersenyum mengatakan: *'Sudah sama-sama tuanya, jadi kalau terlalu banyak memotivasi tidak enak.'*

Pada kegiatan promosi pencitraan Polines memberi motivasi kepada karyawan atau petugas pelaksana kegiatan oleh Fatchun dinyatakan tidak ada kendala. *'Saya kira tak ada kendala yang berarti'*, papar Fatchun. Namun Joko mengatakan: *'Kendala dalam pemberian motivasi sebetulnya tidak perlu ada seandainya anggaran cukup banyak. Kan orang kerja sekarang kan pasti perlu kesejahteraan tho. Pak !'*.

f) Anggaran

Dalam penggunaan anggaran untuk melaksanakan kegiatan pameran pendidikan, diperoleh data bahwa kendala yang dihadapi oleh UPKS adalah, seperti yang dinyatakan oleh Fatchun, peng-spj-an anggaran terlalu rumit. Sedangkan Slamet menekankan pada besarnya anggaran yang tidak memadai sehingga menjadi kendala dalam pelaksanaan kegiatan.

Terbalik dengan pernyataan di atas, dalam kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional, Fatchun menyatakan dalam birokrasi penggunaan anggaran tidak ada persoalan meskipun agak rumit. Menurut Fatchun yang menjadi persoalan adalah bagaimana menggunakan dana dalam anggaran agar mencukupi dengan kebutuhan anggaran dalam kegiatan. Yuli justeru menyatakan persoalannya ada pada birokrasi pencairan anggaran dan peng-spj-an.

Kegiatan kunjungan industri dalam rangka *link and match* juga tidak lepas dari belitan kendala besarnya anggaran. Dalam wawancara Fatchun mengatakan: *'Kalau jumlah anggaran mepet ya pastilah menjadi*

kendala. Slamet mengatakan: *‘Mesti ngotak-ngatik anggaran. Cari siasat mengambil MAK (Mata Anggaran Kegiatan) yang masih cukup besar dananya.’*

Selanjutnya dalam kegiatan promosi pencitraan Politeknik Negeri Semarang, peneliti mendapatkan data yang menarik seperti yang dapat disimak dalam petikan wawancara berikut:

Peneliti : ‘Apa kendala dalam penggunaan anggaran ?’

Fatchun: ‘Prosedur pencairan dana rumit. Pertama, kita haru bikin Proposal kegiatan dan diajukan pimpinan. Oleh pimpinan biasanya ada revisi - revisi. Terus kita ke Keuangan. Kemudian menunggu hasil koordinasi Keuangan dengan pimpinan. Kadang ada revisi lagi. Baru kegiatan jalan.’

Joko : ‘Jumlah anggaran kadang berubah. Kalau pencairan anggaran yang birokratis atau rumit nggak masalah. Memang harus begitu.’

g) Fasilitas

. Dari Fatchun diperoleh informasi bahwa dalam pelaksanaan pameran, UPKS hanya memiliki sebuah *stand-background* padahal tema pameran sering berganti-ganti. Akibatnya pameran tersebut menjadi kurang menarik. Sementara itu Slamet beranggapan hal itu tidak menjadi persoalan.

Penelitian terhadap faktor fasilitas apakah menjadi kendala atau tidak dalam pelaksanaan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional menunjukkan bahwa fasilitas sudah ada. Hal ini dikatakan oleh Fatchun Berarti tidak ada kendala dalam ketersediaan fasilitas. Masalah timbul justru dari karyawan yang belum trampil menggunakan fasilitas

itu. Berikut pernyataan Fatchun selengkapnya: *'Fasilitas sih ada. Tapi personelnnya belum trampil, misalnya dalam menggunakan Corel Draw.'*

Yuli dalam kesempatan yang berbeda mengatakan: *'Fasilitas nggak ada masalah.'*

Dalam kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* dari hasil wawancara dapat dilihat bahwa baik menurut Fatchun maupun Slamet, faktor fasilitas tidak menimbulkan kendala.

Selanjutnya dalam kegiatan promosi pencitraan Polines Fatchun dan Joko sepakat menyatakan bahwa faktor fasilitas tidak menimbulkan kendala apa pun.

h) Wewenang

Dalam kegiatan pameran pendidikan bagaimana UPKS mencoba memanfaatkan wewenang tersebut dalam melaksanakan kegiatan, menarik untuk disimak. Berikut petikan wawancaranya:

Peneliti : 'Apa dapat Bapak ceritakan kendala penggunaan wewenang dalam kegiatan pameran pendidikan?'

Fatchun: 'Pertama, petugas pameran bukan petugas tetap UPKS. Kedua, mereka kan juga dosen. Jadi ada kendala psikologis untuk misalnya mengatur mereka.'

Slamet : 'Jika petugasnya lebih senior dari kita yang di UPKS bisa menjadi kendala.'

Adapun dalam kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional penggunaan wewenang tidak menghadapi kendala. Hal ini dituturkan oleh Fatchun dan Yuli dalam wawancara terpisah.

Untuk kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match*, apakah penggunaan wewenang masih menghadapi kendala, sebaiknya disimak jawaban Fatchun dan Slamet dalam suatu wawancara dengan peneliti:

Fatchun: 'Kadang-kadang susahnya mengatur personel yang sama-sama dosen kan beranggapan sama - sama pintar. Jadi yaa agak sulit.'

Slamet : 'Biasa soal pekewuh sama yang lebih senior. Sama teman sendiri. Faktor psikologis.'

Apakah ada kendala dalam penggunaan wewenang dalam kegiatan promosi pencitraan Politeknik Negeri Semarang dapat disimak dalam petikan wawancara pendek berikut:

Peneliti : 'Apa kendala penggunaan wewenang dalam kegiatan promosi pencitraan Polines ?'

Fatchun: 'Kadang ngatur petugas yang sama-sama dosen kan ada kendala psikologis. Ya, harus lebih ke pendekatan personal.'

Joko : 'Nggak ada kendala, Pak.... Hanya kadang- kadang ada rasa nggak enak sama dosen-dosen.'

Foto 4.3

Keterbatasan Sumber Daya

Berakibat pada Implementasi *Program Public Relations*



Sumber: pengambilan gambar di lapangan

2. Analisa Data

Model analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis komponensial. Analisis komponensial ini menekankan pada kontras antar elemen dalam suatu domain, dan hanya karakteristik-karakteristik yang berbeda yang dicari.

a. Implementasi *Program Public Relations*

Berdasarkan data yang diperoleh menyangkut implementasi program *public relations* di Politeknik Negeri Semarang, yang meliputi *Marketing Public Relations* dan *Corporate Public Relations*, dapat diketahui bahwa dalam rancangan kegiatan *public relations* sebagaimana yang diuraikan dalam Data Dukung Kegiatan Tahun 2009 tidak dijelaskan mengenai kapan kegiatan akan dilaksanakan dan apa tujuan atau target kegiatan tersebut. Dalam Data Dukung Kegiatan Tahun 2009 yang

dicantumkan adalah nama Kegiatan atau Program, Komponen Biaya Kegiatan, Volume Kegiatan, Satuan Kegiatan, Harga Satuan dan Total Biaya. Tidak dicantumkannya kapan waktu pelaksanaan kegiatan dan tujuan atau target kegiatan, tampak kurang selaras dengan fungsi utama kegiatan *public relations*, yakni membantu pengembangan institusi, khususnya yang terkait dengan peningkatan *marketing* dan peningkatan *good will*, yang sangat memerlukan kinerja yang terukur.

Rancangan program *public relations* yang kurang lengkap tersebut merupakan akibat dari adanya ketidak-jelasan pengarahan pimpinan terhadap UPKS mengenai keberadaan dan fungsi UPKS. Hal ini tampak jelas dari pernyataan Kepala UPKS, Drs. Fatchun Hasyim, pada hari Senin, 12 -1- 2009, di Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Semarang sebagai berikut:

'Pimpinan Politeknik (Negeri Semarang) sangat mendukung program public relations yang kita lakukan. Hanya saja pimpinan tidak memberikan pengarahan yang jelas mengenai program tersebut. Bahkan kita tidak diberi job deskripsi. Sampai sekarang (masa kerja periode jabatan kedua) kita malah belum dapat SK (Surat Keputusan). Akhirnya UPKS merancang sendiri apa yang harus dilakukan.'

Sehubungan dengan Job deskripsi tersebut, peneliti mendapatkan penjelasan dari Kepala Bagian Kepegawaian, Kasidi, SH pada hari Rabu, 14 -1- 2009, di Ruang Bagian Kepegawaian sebagai berikut:

'Saya sudah tiga hari ini cari kemana-mana job deskripsi untuk UPKS tapi tidak ada. Setahu saya memang belum dibikinkan job deskripsinya. Kalau Unit yang lain sudah ada. Hanya UPKS saja. Bahkan SK yang baru juga belum dibuat.'

Kondisi tersebut mungkin dapat disebabkan oleh kurangnya pemahaman pimpinan terhadap konsep *public relations* bagi pengembangan institusi. Hal ini dapat terlihat dari penamaan unit yang menangani *program public relations*, yakni Unit Pengembangan Kerjasama (UPKS). Unit ini akan lebih tepat diberi nama *Unit Public Relations*. Apalagi di Politeknik Negeri Semarang ada bidang tersendiri yang menangani program kerjasama, yaitu Bidang IV (Bidang Kerjasama) di bawah Asisten Direktur IV. Hal tersebut mengesankan adanya tumpang tindih (*over-lapping*) dalam melaksanakan fungsi masing-masing. UPKS yang secara organisatoris strukturnya berada di bawah Bidang IV, seyogyanya berkonsentrasi pada pelaksanaan kegiatan *public relations* saja untuk mendukung kegiatan kerjasama yang dilakukan oleh Bidang IV. Sebagai gambaran, untuk dapat melakukan kegiatan kerjasama, Bidang IV tidak hanya membutuhkan dukungan *Unit Public Relations* (UPKS) namun juga membutuhkan dukungan dari unit-unit atau bidang-bidang lainnya.

Implementasi *program public relations* di Politeknik Negeri Semarang meliputi dua jenis kegiatan, yaitu kegiatan *Marketing Public Relations (MPR)* dan *Corporate Public Relations (CPR)*. Secara lebih terperinci kegiatan *MPR* dan *CPR* tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1) *Marketing Public Relations:*

Kegiatan *MPR* terdiri dari kegiatan (a) Pameran Pendidikan., dan (b) Iklan di surat kabar lokal dan nasional.

2) *Corporate Public Relations:*

Kegiatan *CPR* terdiri dari kegiatan (a) Kunjungan industri untuk *link and match*, (b) Pengembangan kerjasama dengan industri yang relevan, (c) Peningkatan kerjasama dengan Pemerintah Daerah, (d) Peningkatan kerjasama dengan instansi dan penyelenggara pendidikan yang lain, (e) Monitoring dan evaluasi kegiatan untuk peningkatan kerjasama, (f) Peningkatan tata aturan pengembangan penyelenggaraan kerjasama, (g) Promosi pencitraan Politeknik Negeri Semarang, (h) Peningkatan pelayanan kehumasan, (i) Publikasi melalui Buletin Politeknik Negeri Semarang, (j) Publikasi melalui surat kabar lokal dan nasional, (k) *Press release* kegiatan-kegiatan di Politeknik Negeri Semarang, (l) Pembuatan *Company Profile* Politeknik Negeri Semarang, (m) Pembuatan kalender Politeknik Negeri Semarang, dan (n) Pembuatan plakat Politeknik Negeri Semarang.

Jika dilihat dari proporsi jumlah kegiatan *MPR dan CPR*, tampak bahwa antara kegiatan *MPR dan CPR* yang telah direncanakan oleh Unit Pengembangan Kerjasama (UPKS) Politeknik Negeri Semarang belum seimbang. UPKS hanya merencanakan 2 kegiatan *MPR* dan 14 kegiatan *CPR*.

Jika dilihat dari substansi kegiatannya, tampak bahwa tidak semua kegiatan tersebut merupakan kegiatan *public relations* yang sesungguhnya. Kegiatan monitoring dan evaluasi kegiatan untuk peningkatan kerjasama (e) dan peningkatan tata aturan pengembangan penyelenggaraan kerjasama (f) lebih merupakan pekerjaan administratif atau koordinatif. Adapun program kunjungan industri untuk *link and match* lebih tepat disebut sebagai kegiatan *curriculum development* (pengembangan kurikulum) daripada kegiatan *CPR*.

Mengenai kemenyeluruhan (*comprehensiveness*) program *MPR dan CPR* yang telah direncanakan oleh UPKS, Politeknik Negeri Semarang dapat dikatakan masih kurang komprehensif. Hal ini dapat dibandingkan dengan program *MPR dan CPR* yang ideal menurut Rhenald Kasali.

Kasali menyebut paling tidak ada 19 program *MPR* yang dapat direncanakan untuk suatu kegiatan *public relations*. Sementara itu UPKS, hanya merencanakan 2 program. Untuk program *CPR*, UPKS merencanakan 14 program. yang meliputi hubungan dengan dunia industri, hubungan dengan pemerintah, hubungan dengan institusi pendidikan lain, hubungan dengan pers, dan hubungan dengan karyawan. Program *CPR* ini juga tampak belum komprehensif bila dibandingkan dengan jumlah program *CPR* yang dianjurkan oleh Kasali. Kasali mencatat ada 29 program. UPKS, Politeknik Negeri Semarang misalnya, tidak membuat program *community relations*.

1) *Marketing Public Relations*

Marketing Public Relations merupakan pelaksanaan kegiatan *public relations* yang berorientasi pada upaya memasarkan produk kepada konsumen.

a) Kegiatan Pameran Pendidikan

Kegiatan Pameran Pendidikan merupakan kegiatan *public relations* yang secara periodik dilakukan oleh Unit Pengembangan Kerjasama (UPKS) Politeknik Negeri Semarang. Hal ini dilakukan karena Politeknik perlu memasarkan jasa pendidikan dan produk-produk lainnya kepada masyarakat. Upaya memasarkan produk pendidikan saat ini memang telah dirasakan sebagai kebutuhan karena adanya sistem pendidikan nasional yang telah berubah secara mendasar dengan dikeluarkannya Undang-Undang Badan Hukum Pendidikan oleh pemerintah.

Menurut Fatchun Hasyim pameran pendidikan yang dilakukan oleh Politeknik Negeri Semarang merupakan cara untuk mempromosikan produk-produk yang dimiliki. Pameran dapat diselenggarakan sendiri atau diselenggarakan oleh institusi lainnya. Menurut Slamet Handoko kegiatan pameran pendidikan merupakan kegiatan untuk memperkenalkan Politeknik Negeri Semarang kepada masyarakat. Berikut ini petikan pernyataan Fatchun dan Slamet ketika menjawab pertanyaan peneliti dalam wawancara.

Peneliti : 'Apa yang dimaksud dengan pameran pendidikan?'

Fatchun: 'Pameran pendidikan adalah kegiatan untuk mempromosikan Produk - produk Polines dengan mengikuti pameran yang diadakan oleh Polines sendiri atau pihak-pihak lain.'

Slamet : 'Yang kita maksudkan adalah kegiatan pameran untuk memperkenalkan Polines kepada masyarakat luas.,'

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diambil pengertian bahwa pameran pendidikan merupakan kegiatan memperkenalkan atau mempromosikan produk-produk Politeknik Negeri Semarang kepada masyarakat luas melalui pameran yang diselenggarakan sendiri atau pihak lain.

Dalam pelaksanaan kegiatan pameran pendidikan mempersiapkan materi pameran merupakan hal penting. Ketika ditanyakan mengenai materi yang ditampilkan dalam pameran tersebut Fatchun memberikan penjelasan sebagai berikut:

Fatchun: 'Dalam pameran pendidikan kita menampilkan brosur, leaflet, booklet, company profie yang intinya memperkenalkan Polines. Disamping itu juga kita memamerkan rancang bangun karya dosen dan mahasiswa.'

Selanjutnya Slamet Handoko dalam kesempatan yang berbeda sehubungan dengan hal tersebut memberikan informasi sebagai berikut:

Slamet : 'Biasanya kita memamerkan rancang bangun karya dosen dan mahasiswa seperti alat perontok padi, alat pemipih mlinjo, alat pemotong ubi, dan sebagainya. Disamping itu kita juga memberi informasi mengenai jasa pendidikan di Polines.'

Keberhasilan pelaksanaan kegiatan pameran pendidikan disamping tergantung pada ketersediaan anggaran, ketepatan menentukan materi yang dipamerkan dapat pula ditentukan oleh petugas pelaksana pameran tersebut. Informasi mengenai siapa saja yang terlibat dalam pelaksanaan

kegiatan pameran pendidikan di Politeknik Negeri Semarang dapat disimak berdasarkan petikan hasil wawancara di bawah ini:

Peneliti : 'Siapa yang terlibat dalam pameran pendidikan?'

Fatchun: 'Ya, UPKS sendiri, dosen, dan mahasiswa.'

Slamet : 'Kita sendiri, dosen, dan mahasiswa yang kita pilih.'

Berkaitan dengan implementasi kegiatan pameran pendidikan ini, peneliti memperoleh informasi kapan dilaksanakannya kegiatan pameran tersebut dari Fatchun dan Slamet sebagai berikut:

Fachun: 'Kita sudah membuat perencanaan. Biasanya menjelang kegiatan Dies Natalis, pendaftaran mahasiswa baru dan pas ada undangan mengikuti pameran dari pihak-pihak lain.'

Slamet: 'Pameran TTG biasanya kita ngikuti jadwal kegiatan dari pihak penyelenggara (Dinas Pemberdayaan Masyarakat). Kalau yang lain kita menentukan sendiri seperti pada acara Dies Natalis.'

Disamping penentuan waktu pelaksanaan kegiatan pameran pendidikan, hal lain yang perlu dipikirkan sejak awal adalah dimana pameran itu diselenggarakan. Mengenai tempat pelaksanaan pameran dapat disimak jawaban Fatchun dan Slamet ketika diwawancarai peneliti sebagai berikut:

Peneliti: 'Dimana kegiatan pameran pendidikan dilaksanakan?'

Fatchun: 'Biasanya di kampus. Kalau mengikuti pameran yang diselenggarakan oleh pihak lain yaa di luar kampus. Misalnya pameran pendidikan Teknologi Tepat Guna (TTG) kita pernah ikut di Makasar, Palembang, dan Pekanbaru.'

Slamet : 'Kalau TTG berpindah-pindah. Pernah di Palembang dan Makasar. Yang lain agak lupa. Kalau pameran dalam rangka Dies yaa di kampus.'

Unit Pengembangan Kerjasama (UPKS) tentu mempunyai alasan mengapa kegiatan pameran pendidikan itu dijadikan salah satu kegiatan dalam *program public relations* di Politeknik Negeri Semarang Berikut alasan yang diberikan oleh Fatchun dan Slamet:

Fatchun: 'Ya kalau kegiatan PR kan ya mesti perlu ada pameran. Ini kan promosi untuk memasarkan Polines.'

Slamet : 'Itu kan sudah jadi program kita disini. Dengan pameran kita Berharap kita dapat memperkenalkan Polines kepada masyarakat.'

Pada akhirnya patut diketahui pula apakah kegiatan pameran pendidikan yang telah dilaksanakan itu berhasil dengan baik atau masih ada kekurangannya. Untuk memperoleh informasi tentang hal itu, peneliti melakukan wawancara sebagai berikut:

Peneliti : 'Apakah kegiatan pameran pendidikan telah berjalan dengan baik?'

Fatchun: 'Kalau menurut saya sih sudah cukup baik. Artinya bisa dilaksanakan sampai selesai.'

Slamet : 'Selama ini berjalan cukup baik. Kadang ada juga rancang bangun yang dibeli.'

Berdasarkan hasil wawancara tersebut tampak bahwa ukuran keberhasilan pelaksanaan pameran pendidikan adalah bahwa kegiatan tersebut dianggap berjalan cukup baik karena telah berjalan lancar dari awal sampai akhir kegiatan. Tolok ukur keberhasilan penyelenggaraan pameran pendidikan yang seperti ini terasa kurang tepat. Sebenarnya yang sangat penting adalah melakukan evaluasi seberapa besar dampak kegiatan

pameran pendidikan tersebut terhadap pemasaran jasa pendidikan di Politeknik Negeri Semarang.

Peneliti juga mencari informasi mengenai apa yang menjadi kendala dalam implementasi kegiatan pameran pendidikan. Dari wawancara yang dilakukan dengan Fatchun Hasyim dan Slamet Handoko diperoleh informasi bahwa kendala implementasi kegiatan tersebut terletak pada keterbatasan sumber daya.

Berikut ini petikan wawancara peneliti dengan kedua informan:

Peneliti: 'Apa yang menjadi kendala dalam implementasi kegiatan pameran pendidikan?'

Fatchun: 'Menurut saya sih sumber dayanya. Masih kurang mendukung.'

Slamet : 'Sumber daya paling dominan. Walaupun faktor lain juga ada. Misal komunikasi, koordinasi antar unit.'

b). Kegiatan Periklanan di Surat Kabar Lokal dan Nasional

Marketing Public Relations yang lain dilaksanakan dalam bentuk kegiatan Periklanan di Surat Kabar Lokal dan Nasional. Kegiatan ini penting karena memasang iklan di surat kabar baik lokal maupun nasional akan dapat meningkatkan hasil pemasaran jika dilakukan dengan baik.

Peneliti menanyakan kepada Fatchun Hasyim, selaku Kepala UPKS, dan Yuli Widiyanto, selaku staff bidang *Press Relations* mengenai pengertian kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional itu. Dalam wawancara yang telah dilakukan, Fatchun memberi keterangan bahwa yang dimaksud dengan kegiatan tersebut adalah semua kegiatan yang menggunakan media surat kabar untuk mempromosikan Polines.

Yuli memberi penjelasan bahwa kegiatan tersebut merupakan kegiatan seperti membuat pengumuman pendaftaran calon mahasiswa baru. Ia menambahkan bahwa meskipun demikian ia lebih sering ditugasi membuat *press release*. Berikut pernyataan dua informan tersebut selengkapnya:

Peneliti : 'Apa yang dimaksud dengan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional?'

Fatchun: 'Yang saya maksud adalah semua kegiatan yang memanfaatkan media surat kabar untuk mempromosikan Polines.'

Yuli : 'Kegiatan seperti membuat pengumuman pendaftaran mahasiswa baru. Tapi kita disini lebih sering membuat press release.'

Jika disimak dengan seksama, jawaban tersebut mengindikasikan adanya pemahaman yang kurang tepat terhadap pengertian kegiatan periklanan. Kegiatan periklanan pada dasarnya adalah berbeda dengan *press release*, misalnya, meskipun keduanya menggunakan surat kabar sebagai media komunikasinya. Kegiatan periklanan merupakan bagian dari kegiatan pemasaran sedangkan memuat *press release* di media cetak merupakan bagian dari kegiatan menciptakan citra baik (*creating positive image*).

Kegiatan yang dilakukan dalam kegiatan periklanan adalah membuat rancangan iklan pendaftaran calon mahasiswa baru. Hal ini dikatakan oleh Fatchun. Yuli juga menyatakan bahwa kegiatan yang dilakukan UPKS adalah membuat iklan pendaftaran calon mahasiswa baru. Petikan wawancara selengkapnya sebagai berikut:

Peneliti : 'Apa yang dilakukan dalam kegiatan periklanan?'

Fatchun: 'Kita membuat desain untuk iklan pendaftaran mahasiswa baru.'

Yuli : 'Seperti yang tadi saya katakan, Pak, kita disini membuat iklan pendaftaran mahasiswa baru. Kalau yang lain-lain biasanya hanya membantu.'

Dalam kegiatan periklanan karyawan yang diberi tugas untuk menangani kegiatan itu adalah Yuli Widiyanto, S.AP. Yuli adalah karyawan UPKS di bidang *Press Relations*. Di bawah ini kutipan wawancara selengkapnya:

Peneliti : 'Siapa yang terlibat dalam kegiatan periklanan?'

Fatchun: 'Mas Yuli. Dia kan memang secara khusus ditugasi untuk menangani pembuatan iklan dan press release.'

Yuli : 'Kalau membuat iklan saya yang nangani. Disamping itu juga press release.'

Mengenai waktu pelaksanaan kegiatan periklanan, dapat disimak wawancara peneliti dengan dua informan di bawah ini:

Peneliti : 'Kapan kegiatan periklanan dilakukan?'

Fatchun: 'Iklan untuk pendaftaran mahasiswa baru biasanya kita bikin pada bulan Juni.'

Yuli : 'Ya kurang lebih sekitar bulan Juni.'

Bulan Juni dipilih sebagai waktu pemasangan iklan karena seleksi calon mahasiswa baru dan penerimaan mahasiswa baru biasanya berlangsung pada bulan Agustus.

Selanjutnya tentang media cetak apa yang digunakan untuk memuat iklan pengumuman pendaftaran calon mahasiswa baru, diperoleh

keterangan sebagaimana yang dapat disimak dalam petikan wawancara berikut:

Fatchun: 'Di surat kabar Suara Merdeka.'

Yuli : 'Suara Merdeka. Untuk surat kabar nasional kita nggak pasang soalnya mahal dan dengan Suara Merdeka sudah cukup.'

Jika dalam *program public relations* yang dimuat dalam Data Dukung Kegiatan UPKS 2009 dinyatakan bahwa kegiatan periklanan menggunakan dua media cetak, yakni surat kabar lokal dan surat kabar nasional, dalam realisasinya ternyata UPKS hanya menggunakan surat kabar lokal. Hal ini disebabkan dana yang ada dalam anggaran tidak mencukupi. Disamping itu juga pangsa pasar calon mahasiswa baru Politeknik Negeri Semarang berdasarkan pengalaman paling banyak tinggal di kota-kota di Jawa Tengah.

Alasan UPKS mengadakan kegiatan periklanan adalah karena situasi pendidikan sekarang sudah lebih kompetitif. Demikian pendapat Fatchun. Yuli berpendapat bahwa hal itu dilakukan karena Politeknik Negeri Semarang harus menyesuaikan dengan Perguruan Tinggi lainnya.

Untuk lebih jelasnya, berikut ini petikan wawancara dengan dua orang informan tersebut:

Fatchun: 'Sekarang kan suasananya kompetitif. Jadi kita harus lebih sungguh-sungguh mencari calon mahasiswa baru.'

Yuli : 'Perguruan Tinggi lain sudah banyak yang pasang iklan. Kita juga harus demikian.'

Akhirnya untuk mengetahui apakah kegiatan periklanan ini telah berjalan dengan baik, peneliti melakukan wawancara dengan Fatchun dan Yuli. Berikut ini kutipan wawancara tersebut secara lengkap:

Peneliti: 'Apakah kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional berjalan dengan baik?'

Fatchun: 'Ya cukup baik lah. Cuma jumlah iklan yang kita bikin masih terbatas. Bikin iklan relatif mahal. Anggaran kita minim.'

Yuli : 'Lumayan, Pak. Dari tahun ke tahun kita sudah membuat desain yang makin bagus. Tapi kita nggak bisa bikin iklan di surat kabar nasional seperti Kompas karena mahal.'

Informasi lainnya yang peneliti tanyakan kepada Fatchun dan Yuli adalah mengenai kendala yang dihadapi dalam mengimplementasikan program periklanan di surat kabar lokal dan nasional itu. Petikan wawancaranya sebagai berikut:

Peneliti : 'Apa yang menjadi kendala implementasi kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional?'

Fatchun: 'Sama saja yaa... Secara umum karena faktor sumber daya yang masih banyak keterbatasan.'

Yuli : 'Ya mungkin sumber dayanya. Saya sendiri masih butuh pelatihan. Anggaran juga kurang.'

Berdasarkan wawancara tersebut dapat diperoleh data bahwa sumber daya menjadi kendala utama dalam implementasi kegiatan public relations di Politeknik Negeri Semarang.

2) *Corporate Public Relations*

Corporate Public Relations adalah kegiatan untuk menciptakan citra positif organisasi (*creating positive image*) dan menumbuhkan kepercayaan publik (*good will*).

Diantara kegiatan-kegiatan *CPR* yang dilaksanakan oleh UPKS Politeknik Negeri Semarang adalah Kunjungan ke Industri dalam Rangka *Link and Match* dan Promosi pencitraan Politeknik Negeri Semarang.

a) Kunjungan ke Industri dalam Rangka *Link and Match*

Pengertian kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* menurut Fatchun adalah kegiatan untuk membangun kerjasama dengan industri dengan cara mempromosikan Polines. Berikut pernyataannya, ketika menjawab pertanyaan peneliti: '*Apa yang dimaksud dengan kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka link and match?*'

Fatchun: 'Kegiatan ini dimaksudkan untuk membangun kerjasama dengan industri. Jadi kita kesana untuk mempromosikan Polines.'

Sementara itu Slamet Handoko memberikan pernyataan yang lebih panjang sebagai berikut:

Slamet : 'Ini kegiatan promosi untuk menjalin kerjasama. Di Industri kita presentasi mengenai Polines dan kita berupaya untuk menjalin kerjasama dengan industri yang dapat melakukan take and give dengan kita.'

Isi pernyataan Slamet senada dengan pernyataan Fatchun. Slamet menambahkan bahwa semangat kerjasama yang dikedepankan adalah kebersamaan, yakni saling menerima dan memberi.

Kegiatan yang dilakukan dalam kunjungan ke industri adalah mencari peluang kerjasama dengan promosi. Disamping itu juga observasi untuk mengetahui perkembangan dunia industri. Dengan demikian diharapkan Polines dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan industri tersebut. Fatchun dan Slamet memberikan penjelasan yang tidak berbeda. Berikut kutipan jawaban Fatchun dan Slamet, saat menjawab pertanyaan peneliti:

'Apa yang dilakukan dalam kegiatan kunjungan ke industri?'

Fatchun: 'Ya kita mencari celah kerjasama. Promosi. Atau kita observasi untuk mengetahui perkembangan dunia industri agar kita dapat menyesuaikan pendidikan kita dengan kebutuhan industri.'

Slamet : 'Intinya promosi. Cari peluang kerjasama sambil kita mencari tahu perkembangan dunia industri. Soalnya kan lulusan kita banyak sekali yang bekerja di industri.'

Kegiatan kunjungan ke industri ini dilaksanakan oleh dosen-dosen yang ditunjuk oleh UPKS dan karyawan UPKS sendiri. Berikut ini dapat disimak penjelasan Fatchun dan Slamet:

Peneliti : 'Siapa yang terlibat dalam kunjungan ke industri?'

Fatchun: 'UPKS dan dosen-dosen yang kita mintai tolong untuk membantu. Kita bentuk kepanitiaan.'

Slamet : 'Kita yang di UPKS dan dosen yang kita tunjuk dalam kepanitiaan.'

Kegiatan kunjungan ke industri pada dasarnya dapat dilakukan sepanjang tahun. Waktunya fleksibel. Paling memungkinkan adalah pada saat liburan semester karena pada saat itu kegiatan dosen berkurang.

Pernyataan Fatchun dan Slamet memperjelas hal itu., manakala ditanyakan kapan kegiatan tersebut dilaksanakan.

Fatchun: 'Kalau waktunya bisa fleksibel. Artinya kita bisa menentukan sesuai dengan keadaan.'

Slamet : 'Mengenai kapannya itu sih kondisional. Artinya kita cari waktu yang tepat. Paling memungkinkan ya pas liburan semester. Kan kita agak luang. Juga dosen yang lain.'

Industri yang dikunjungi dalam kegiatan ini adalah industri manufaktur dan jasa. Hal ini disesuaikan dengan pendidikan di Politeknik Negeri Semarang yang terdiri dari bidang Rekayasa dan Bisnis.

Berikut ini penjelasan dari Fatchun dan Slamet pada saat peneliti menanyakan industri apa yang dikunjungi kepada dua pimpinan UPKS tersebut:

Fatchun: 'Industri apa saja. Manufaktur maupun jasa.'

Slamet : 'Pendidikan di Polines kan meliputi bidang Rekayasa dan Bisnis Jadi bisa masuk ke semua jenis industri.'

Selain informasi yang telah diuraikan sebelumnya, peneliti juga menanyakan alasan mengapa dilakukan kunjungan ke industri dan diperoleh keterangan bahwa kegiatan kunjungan ke industri dilakukan karena Politeknik Negeri Semarang perlu membangun hubungan baik dengan industri atau membangun *good will*. Pernyataan lengkap Fatchun dan Slamet dapat disimak dalam kutipan wawancara berikut:

Peneliti: 'Mengapa kegiatan kunjungan ke industri dilakukan?'

Fatchun: 'Ini kalau dalam PR namanya membangun good will. Kita perlu membuat hubungan baik dengan industri. Salahsatu stake holder kita ya industri.'

Slamet : 'Kegiatan ini kan membuat kita punya hubungan baik dengan industri. Karena lulusan Polines itu nantinya sebagian besar akan bekerja di industri kita harus membangun Polines dengan dukungan dunia industri.'

Pada akhirnya peneliti menanyakan mengenai pelaksanaan kegiatan kunjungan itu apakah telah berjalan dengan baik dan Fatchun menginformasikan bahwa masih ada kekurangan karena faktor anggaran. Informan lain, Slamet, juga menyatakan hal yang sama. Berikut petikan wawancara selengkapnya:

Peneliti : 'Apakah kegiatan kunjungan ke industri telah berjalan dengan baik?.'

Fatchun: 'Ya masih ada kekurangan disana-sini. Soal anggaran sering menjadi kendala.'

Slamet : 'Saya rasa mepetnya anggaran yang membuat kita agak kesulitan untuk mencapai hasil maksimal yang kita harapkan.'

Setelah menanyakan mengenai apakah implementasi kegiatan kunjungan ke industri telah berjalan dengan baik, kemudian peneliti menanyakan mengenai kendala implementasi kegiatannya. Berikut kutipan wawancara selengkapnya:

Peneliti : 'Apa yang menjadi kendala implementasi kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka link and match?'

Fatchun: 'Seperti juga pada kegiatan lainnya saya kira ya sumber dayanya Yang jadi kendala. Anggaran terbatas, kemampuan sdm juga belum ideal.'

Slamet : 'Bolak-balik kan kendalanya sama.... Ya sumber daya. Selama sumber dayanya belum baik ya implementasi akan bermasalah.'

Berdasarkan wawancara tersebut tampak bahwa sumber daya menjadi kendala dalam implementasi kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match*.

b). Kegiatan Promosi Pencitraan Politeknik Negeri Semarang

Kegiatan *Corporate Public Relations* lainnya adalah kegiatan pencitraan Polines. Seperti juga pada kegiatan lainnya peneliti mencari informasi, yakni Fatchun Hasyim dan Joko Sudigdo, tentang apa yang dimaksud dengan kegiatan pencitraan Polines itu kepada informan.

Berikut adalah petikan wawancaranya:

Fatchun: 'Yang kita maksudkan adalah kegiatan untuk menumbuhkan citra yang baik bagi Polines.'

Joko : 'Itu lho Pak, misalnya dalam pelayanan kepada tamu kan harus bagus. Cara menerima telepon juga harus bagus. Keindahan lingkungan kampus perlu ditata.'

Berdasarkan informasi yang diberikan oleh Fatchun dan Joko dapat diambil pengertian bahwa kegiatan promosi pencitraan Polines merupakan kegiatan yang bertujuan untuk menciptakan citra yang baik bagi Polines seperti memberi pelayanan pada tamu, menerima telepon, dan menjaga keindahan lingkungan.

Mengenai apa yang dilakukan dalam kegiatan promosi pencitraan Polines peneliti mendapatkan informasi bahwa kegiatan yang dilakukan adalah memberi pelayanan yang baik kepada tamu baik langsung maupun melalui telepon, presentasi di SMU dan SMK, dan menjaga keindahan lingkungan kampus.

Kutipan wawancara peneliti dengan Fatchun dan Joko, dapat disimak di bawah ini:

Peneliti: 'Apa yang dilakukan dalam kegiatan promosi pencitraan Polines?'

Fatchun: 'Yang dilakukan adalah kita memberi pelayanan yang baik kepada tamu dan membuat penanganan telepon yang baik.'

Joko : *'Ya seperti yang saya katakan tadi tho Pak.'* Kadang-kadang juga presentasi ke sekolah-sekolah SMU dan SMK.'

Peneliti selanjutnya menanyakan siapa saja yang ikut dalam kegiatan promosi pencitraan Polines tersebut. Peneliti mendapat jawaban bahwa kegiatan dilaksanakan oleh karyawan UPKS dan para dosen yang ditunjuk. Berikut adalah kutipan wawancara selengkapnya:

Peneliti : *'Siapa yang terlibat dalam kegiatan promosi pencitraan Polines?'*

Fatchun: *'UPKS dan dosen.'*

Joko : *'Disamping kita yang ada di UPKS juga dosen-dosen.'*

Kapan kegiatan promosi dilaksanakan juga tidak lepas dari perhatian peneliti. Peneliti menanyakannya kepada Fatchun dan Joko dan kemudian didapatkan informasi bahwa kunjungan ke SMU dan SMK dilaksanakan sebelum UAN sedangkan untuk yang lainnya bersifat terus-menerus (kontinyu). Bagaimana sesungguhnya Fatchun dan Joko menyampaikan informasi tersebut, dapat disimak dalam kutipan wawancara berikut:

Peneliti : *'Kapan kegiatan promosi pencitraan dilaksanakan?'*

Fatchun: *'Yang namanya pelayanan ya terus menerus. Untuk kunjungan ke SMU dan SMK waktunya sebelum UAN.'*

Joko : *'Untuk kunjungan ke sekolah itu lho Pak sebelum ujian nasional SMU dan SMK.'*

Selanjutnya mengenai objek atau tempat promosi peneliti melakukan wawancara, yang dapat disimak dalam petikan wawancara berikut:

Peneliti : *'Dimana promosi tersebut dilakukan?'*

Fatchun : *'Wilayahnya Jawa Tengah. Kita promosi sampai ke Pati, Tegal, Solo, dan sebagainya.'* Kegiatan lainnya di kampus.

Joko : *'Untuk setiap kota kita ngambil beberapa SMU atau SMK.'*

Berdasarkan wawancara di atas dapat diperoleh pemahaman bahwa promosi dilakukan di kampus serta di SMU dan SMK di kota-kota di Jawa Tengah.

Alasan yang diberikan mengapa kegiatan promosi pencitraan dilakukan adalah untuk menciptakan citra yang positif untuk Polines agar Polines lebih *marketable*. Petikan wawancara berikut akan memberikan informasi yang lebih lengkap:

Peneliti : 'Mengapa kegiatan promosi pencitraan dilakukan?'

Fatchun: 'Karena citra kan penting. Kalau citra Polines bagus, maka Polines akan lebih laku. Artinya lebih mudah menjual jasa pendidikannya.'

Joko : 'Kalau menurut saya sih kan citra Polines harus baik. Apalagi untuk mendapatkan calon mahasiswa baru tidak semudah dulu.'

Selanjutnya peneliti menanyakan kepada kedua informan apakah kegiatan tersebut telah berjalan dengan baik, dan diperoleh jawaban sebagai berikut:

Fatchun: 'Ya cukup saja lah. Cukup baik. Tapi ini menurut saya lho,,,ha..ha...! Mungkin subjektif.'

Joko : 'Masih perlu pembenahan, Pak!. Manajemennya belum tertata dengan baik.'

Berdasarkan jawaban Fatchun dan Joko dapat diperoleh pemahaman bahwa kegiatan berjalan cukup baik namun masih perlu pembenahan dalam manajemen pelaksanaannya.

Seperti juga pada kegiatan *public relations* yang lain tolok ukur keberhasilan pelaksanaan kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang belum dievaluasi secara cermat . Hal ini disebabkan dalam perencanaan tidak ditentukan tujuan akhir atau target pelaksanaan kegiatan. Apabila kegiatan telah dilaksanakan, biasanya hal itu telah dianggap sebagai telah berhasil melaksanakan kegiatan *public relations* tersebut.

Pertanyaan lain yang peneliti sampaikan kepada Fatchun dan Joko adalah tentang kendala implementasi kegiatan promosi pencitraan tersebut. Kutipan wawancaranya sebagai berikut:

Peneliti : 'Apayang menjadi kendala implementasi kegiatan promosi pencitraan Polines?'

Fatchun: "Semua implementasi kegiatan PR disini kalau ditelusuri sumber kendalanya terutama pada keterbatasan sumber daya. Itu yang saya alami.'

Joko : 'Gini lho Pak.. masalah kita ketika melakukan promosi kan anggaran kurang, petugas kurang professional , jarang diadakan pelatihan Ya akibatnya kegiatan belum bisa maksimal.'

Dari petikan wawancara itu tampak bahwa kendala utama implementasi kegiatan promosi pencitraan terletak pada faktor keterbatasan sumber daya.

b. Sumber Daya

Untuk mengetahui penggunaan sumber daya dalam implementasi kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang, dilakukan analisa data yang meliputi (1) profesionalisme sumber daya manusia, (2) pelatihan, (3) petunjuk teknis, (4) jumlah sumber daya manusia (5) motivasi, (6) anggaran, (7) fasilitas, dan (8) wewenang.

Analisa data tersebut akan dilihat melalui perspektif (1) implementasi kegiatan *public relations*, (2) proses implementasi kegiatan *public relations*, dan (3) kendala proses implementasi *public relations*.

1) Implementasi Kegiatan *Public Relations*

a) Profesionalisme Sumber Daya Manusia

Dalam melaksanakan kegiatan *public relations* UPKS belum memiliki sumber daya manusia yang professional. Dalam kegiatan

pameran pendidikan tim pameran dibentuk secara temporer. Dalam tiap kegiatan pameran pendidikan tersebut anggota tim dapat berganti-ganti. Akibatnya tidak ada tim yang secara khusus dipersiapkan untuk menangani kegiatan pameran pendidikan ini. Akibat lebih jauh adalah UPKS kurang dapat menyelenggarakan atau mengikuti pameran pendidikan secara efektif dengan hasil yang maksimal dan dapat diukur. Tingkat keberhasilan pelaksanaan pameran pendidikan tampaknya hanya dilihat dari apakah UPKS telah menyelenggarakan atau mengikuti suatu *event* pameran pendidikan atau tidak. Jika telah dapat menyelenggarakan atau mengikuti event tersebut, maka seolah-olah dapat dikatakan telah berhasil.

Dalam kaitannya dengan profesionalisme sumber daya manusia ketika ditanyakan tentang: *‘Apakah UPKS memiliki petugas yang professional untuk melaksanakan pameran pendidikan?’,* di Boga Café & Catering, Jatimulyo, Tembalang, Drs. Fatchun Hasyim (Informan 1), menyatakan : *‘Belum. Petugas ada tetapi tidak tetap. Petugas tidak dipersiapkan secara khusus’.* Informan lainnya, Slamet Handoko, S.Kom, (Informan 2) di tempat berbeda mengatakan: *‘Petugas yang terlatih betul belum ada. Jika ada kegiatan pameran kita baru bentuk tim pameran. Sifatnya temporer.’* Fakta bahwa petugas pameran pendidikan tersebut pada umumnya belum professional mengindikasikan bahwa aspek sumber daya manusia dalam pelaksanaan kegiatan pameran pendidikan ini perlu

mendapat perhatian yang lebih sungguh-sungguh oleh Polilteknik Negeri Semarang.

Dalam pelaksanaan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional, UPKS melakukan kerjasama dengan harian Suara Merdeka dan harian Kompas. Dalam melaksanakan kegiatan tersebut UPKS telah didukung oleh karyawan yang cukup professional. Ketika diajukan pertanyaan: *'Apakah UPKS memiliki karyawan yang professional untuk membuat iklan di koran lokal dan nasional?,* Fatchun Hasyim memberikan jawaban: *'Kita sudah punya Mas Yuli. Mas Yuli sudah kita ikutkan pelatihan di Jakarta'* Ketika hal ini dikonfirmasi kepada Mas Yuli (Yuli Widiyanto, S.AP: Informan 3) yang saat ini bekerja sebagai karyawan UPKS di bidang *Press Relations*, diperoleh jawaban sebagai berikut:

'Ya. Tepatnya menuju professional. Saya masih terus mengikuti pelatihan-pelatihan. Saya ingin mempelajari Corel Draw dan MS Publisher untuk mendukung pekerjaan saya.'

Dari informasi tersebut dapat diambil pengertian bahwa dalam pelaksanaan kegiatan iklan di surat kabar lokal dan nasional, UPKS telah memiliki karyawan yang cukup professional. Jawaban yang diberikan Yuli dengan mengatakan; *'Ya. Tepatnya menuju professional....'* dapat ditafsirkan sebagai pernyataan kerendah-hatian yang bersangkutan.

Dalam pelaksanaan kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* profesionalisme petugas kunjungan ke industri yang dibentuk oleh UPKS secara temporer, belum tampak. Pada waktu

ditanyakan kepada Fatchun Hasyim mengenai profesionalisme para petugas tersebut dalam melaksanakan tugas mereka, Fatchun Hasyim memberikan jawaban: *'Petugas ada. Tapi kalau dikatakan professional ya belum.'* Slamet Handoko juga menyatakan hal yang sama.

Dengan demikian dapat diambil penafsiran bahwa memang dalam pelaksanaan kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* tersebut UPKS belum memiliki sumber daya manusia yang professional dalam melaksanakan tugasnya.

Profesionalisme sumber daya manusia yang dimiliki UPKS untuk melaksanakan kegiatan promosi pencitraan Polines (Politeknik Negeri Semarang) tampaknya juga masih menjadi masalah. Hal ini tampak jelas dari pernyataan yang diberikan oleh Fatchun Hasyim ketika diajukan pertanyaan tentang profesionalisme sumber daya tersebut. Fatchun Hasyim mengatakan bahwa kalau sumber daya manusia yang professional betul itu belum ada. Jawaban ini diperkuat oleh Joko Sudigdo, karyawan UPKS di bidang *Front Liner* (Informan 4) pada saat menjawab pertanyaan: *'Apakah UPKS memiliki karyawan yang professional untuk melakukan promosi pencitraan Polines?.'* Joko memberikan jawaban sebagai berikut:

'Kurang professional. Contoh untuk promosi ke es em a (SMA) atau es em ka (SMK) manajemennya kurang bagus. Sering tumpang tindih.'

Pengertian yang dapat diperoleh dari jawaban yang diberikan oleh Fatchun Hasyim dan Joko mengenai profesionalisme sumber daya manusia dalam melaksanakan kegiatan pencitraan Polines adalah bahwa

sumber daya manusia tersebut belum dapat melaksanakan tugasnya secara professional.

Berkaitan dengan profesionalisme sumber daya manusia dalam melaksanakan implementasi *program public relations* oleh UPKS, di Politeknik Negeri Semarang dapat ditarik pemahaman bahwa UPKS belum memiliki sumber daya manusia yang professional. Hal ini terbukti bahwa hanya dalam pelaksanaan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional sumber daya manusia yang relatif cukup professional dimiliki oleh UPKS.

b). Pelatihan

Pelatihan yang diberikan kepada sumber daya manusia merupakan unsur penting dalam menciptakan sumber daya manusia yang professional. Ketersediaan sumber daya manusia yang professional untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan *public relations* yang telah direncanakan tentu akan sangat berpengaruh terhadap hasil kegiatan yang dilaksanakan. Oleh sebab itu sangat penting untuk mengajukan pertanyaan kepada para informan mengenai pelatihan yang telah diberikan kepada karyawan atau petugas UPKS dalam menjalankan tugas mereka. Atas pertanyaan yang diajukan oleh peneliti apakah petugas pameran pendidikan telah mendapatkan pelatihan dalam melakukan tugas mereka, dari Fatchun Hasyim diperoleh jawaban sebagai berikut:

'Tidak ada pelatihan. Paling kita beri pengarahan seperlunya. Pengarahan bersifat umum.'

Senada dengan jawaban yang diberikan oleh Fatchun, Slamet Handoko memberi pernyataan sebagai berikut:

'Pelatihan tidak ada. Yang ada petugas diberi pengarahan umum oleh UPKS.'

Pernyataan Slamet tersebut memberi konfirmasi bahwa pelatihan yang khusus diberikan kepada petugas pameran pendidikan memang belum diberikan.

Berkaitan dengan pelatihan yang diberikan kepada karyawan UPKS dalam pelaksanaan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional, terhadap pertanyaan: *'Apakah karyawan UPKS telah mendapatkan pelatihan periklanan/advertising?.'*, diperoleh jawaban dari Fatchun sebagai berikut:

'Sudah ada pelatihannya. Bahkan bukan hanya untuk karyawan UPKS tapi satu, dua orang dari Jurusan-Jurusan juga kita ikutkan. Pelatihan tidak khusus mengenai periklanan tapi Pi Ar (Public Relations).'

Jawaban yang diberikan oleh Yuli adalah sebagai berikut:

'Pelatihan khusus advertising belum pernah. Saya pernah diikuti training untuk Kehumasan.'

Berdasarkan jawaban-jawaban yang diberikan oleh Fatchun dan Yuli dapat diambil pemahaman bahwa pelatihan periklanan/ advertising belum diberikan . UPKS memberikan training di bidang *Public Relations*.

Menyangkut pelatihan yang diberikan kepada petugas yang melaksanakan kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match*, pada saat peneliti menanyakan kepada Fatchun apakah para

petugas kegiatan tersebut telah mendapatkan pelatihan secukupnya dalam melaksanakan tugas, Fatchun memberikan jawaban:

'Sebelum bertugas kita kasih briefing secara umum. Tidak terlalu teknis. Jadi bukan pelatihan.'

Ketika diajukan pertanyaan yang sama kepada Slamet , yang bersangkutan memberi jawaban yang sama sebagai berikut:

'Belum. Hanya diberi petunjuk yang berisifat umum.'

Jawaban kedua Informan tersebut mempertegas pengertian bahwa pelatihan mengenai bagaimana kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* harus dilakukan, belum diberikan oleh UPKS kepada para petugas kegiatan tersebut. Hal ini sudah barang tentu dapat mempengaruhi kualitas pelaksanaan kegiatan kunjungan ke industri yang menjadi *program public relations* di Politeknik Negeri Semarang.

Selanjutnya berkaitan dengan pelatihan yang diberikan kepada para petugas kegiatan promosi pencitraan Polines peneliti di tempat terpisah mengajukan pertanyaan kepada Fatchun dan Joko apakah para petugas tersebut telah mendapatkan pelatihan untuk melaksanakan tugas mereka, Fatchun memberikan jawaban:

'Pelatihan untuk promosi sudah ada. Polines (Politeknik Negeri Semarang) pernah mengadakan pelatihan ini, yang diikuti oleh staff UPKS dan perwakilan dari Jurusan-Jurusan. Pernah juga UPKS mengikuti pelatihan promosi yang diselenggarakan oleh Depdiknas.'

Joko memberikan jawaban pendek sebagai berikut:

'Ya pernah ada pelatihan tapi jarang, lho Pak.....'

Berdasarkan data yang diperoleh dari Fatchun dan Joko, pemahaman yang dapat diambil adalah bahwa pelatihan sudah diberikan kepada para petugas kegiatan promosi pencitraan Polines namun frekuensinya relatif masih jarang.

Jawaban-jawaban yang diberikan oleh Fatchun, Slamet, Yuli, dan Joko terhadap pertanyaan yang menyangkut pelatihan sumber daya manusia dalam melaksanakan kegiatan *public relations* menghantarkan peneliti pada pengertian bahwa pelatihan dalam rangka mendukung keberhasilan pelaksanaan kegiatan *public relations* pada umumnya belum diberikan kepada karyawan UPKS atau para petugas kegiatan *public relations* tersebut kecuali untuk kegiatan promosi pencitraan Politeknik Negeri Semarang.

c) Petunjuk Teknis

Disamping pelatihan yang diperlukan untuk meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia, dalam upaya untuk mendukung keberhasilan pelaksanaan kegiatan *public relations*, diperlukan pula petunjuk teknis kepada karyawan UPKS dan petugas kegiatan *public relations* untuk memungkinkan lancarnya pelaksanaan kegiatan *public relations* tersebut. Dalam hubungan ini peneliti mengajukan pertanyaan tentang petunjuk teknis tersebut kepada Fatchun, Slamet, Yuli, dan Joko.

Dalam melaksanakan kegiatan pameran pendidikan, menjawab pertanyaan apakah petugas pameran pendidikan telah diberi petunjuk teknis dalam pelaksanaan kegiatan tersebut, Fatchun mengatakan:

'Biasanya tidak ada pengarahan khusus yang bersifat teknis. Kita anggap mereka sudah dapat melakukan fungsinya masing-masing.' Jawaban ini sama persis dengan jawaban yang diberikan oleh Slamet, yang dengan singkat mengatakan: *'Kita memberikan pengarahan umum saja.'*

Berdasarkan jawaban yang diberikan oleh Fatchun dan Slamet dapat diambil pengertian bahwa pengarahan teknis tidak diberikan kepada petugas pameran pendidikan.

Ketika pertanyaan yang sama diajukan kepada Fatchun dan Yuli terkait dengan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional peneliti mendapatkan jawaban dari Fatchun bahwa petunjuk teknis yang diberikan adalah pengarahan yang sifatnya umum. Yuli juga mengatakan: *'Tidak. Kita nggak diberi pengarahan teknis.'*

Kedua jawaban tersebut meyakinkan peneliti bahwa petunjuk teknis memang tidak diberikan kepada karyawan UPKS dalam melaksanakan tugas kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional.

Dalam kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match*, peneliti mencoba mengajukan pertanyaan kepada Fatchun apakah para petugas dalam kegiatan tersebut telah diberi petunjuk teknis sebelum dilakukan kunjungan, Fatchun memberikan jawaban sebagai berikut:

'Sebelum bertugas kita kasih briefing secara umum. Tidak terlalu teknis.'

Slamet secara tegas mengatakan: *'Belum. Petunjuk bersifat umum.'*

Pengertian yang dapat diperoleh dari data tersebut adalah bahwa dalam pelaksanaan kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and*

match, para petugas kegiatan kunjungan ke industri tersebut belum mendapatkan petunjuk teknis.

Dalam pelaksanaan kegiatan promosi pencitraan Polines, yang merupakan kegiatan *Corporate Public Relations (CPR)*, seperti pada ketiga kegiatan *public relations* sebelumnya petunjuk teknis juga belum diberikan kepada para petugas kegiatan promosi. Fatchun memberi jawaban bahwa tidak ada petunjuk teknis yang diberikan kepada petugas promosi pada saat peneliti menanyakan hal tersebut. Untuk mengkonfirmasi jawaban tersebut peneliti kemudian mengajukan pertanyaan yang sama kepada Yuli di Ruang *Front Liner*, UPKS dan dari yang bersangkutan diperoleh jawaban: '*Nggak ada petunjuk teknis, Pak...!*'

Informasi yang diperoleh dari Fatchun dan Yuli membawa peneliti pada pengertian bahwa petunjuk teknis memang benar-benar tidak diberikan kepada para petugas kegiatan promosi pencitraan Politeknik Negeri Semarang sebelum mereka melaksanakan kegiatan.

Dari uraian di atas dapat diambil pengertian yang menyeluruh bahwa UPKS belum memberikan petunjuk teknis dalam semua kegiatan *public relations*, yang meliputi *Marketing Public Relations (MPR)* dan *Corporate Public Relations (CPR)*.

d) Jumlah Sumber Daya Manusia

Jumlah sumber daya manusia dalam implementasi program *public relations* seperti juga pada implementasi program yang lainnya dapat

memberikan pengaruh terhadap kelancaran atau keberhasilan implementasi program. Maka, menanyakan jumlah sumber daya manusia yang terlibat dalam implementasi program atau kegiatan menjadi sangat krusial. Peneliti berupaya menggali informasi ini dengan menanyakannya kepada para informan.

Terkait dengan kegiatan *MPR* yang dilaksanakan oleh UPKS, yakni kegiatan pameran pendidikan, peneliti mengajukan pertanyaan kepada Fatchun sebagai berikut:

'Apakah jumlah petugas pameran pendidikan memadai?'

Di Boga Café & Catering, Tembalang Fatchun memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut bahwa jumlah petugas pameran pendidikan belum memadai. Ketika pertanyaan tersebut diajukan kepada Slamet di Ruang UPKS, jawaban yang diperoleh peneliti adalah: *'Petugas kurang, karena tergantung besaran dana (anggaran).'*

Dari jawaban tersebut dapat diinterpretasikan bahwa jumlah petugas pameran pendidikan masih kurang. Kekurangan jumlah petugas tersebut disebabkan oleh keterbatasan anggaran. Dengan anggaran yang terbatas akibatnya UPKS tidak dapat merekrut jumlah petugas pameran pendidikan yang lebih banyak sesuai dengan kebutuhan ideal menurut UPKS.

Kegiatan *MPR* lainnya yang dilakukan oleh UPKS adalah kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional, yaitu dengan bekerjasama dengan harian Suara Merdeka dan harian Kompas. Berhubungan dengan

kegiatan ini peneliti menanyakan kepada Fatchun dan Yuli mengenai jumlah sumber daya manusia yang terlibat dalam kegiatan tersebut. Peneliti mendapatkan jawaban dari Fatchun bahwa jumlah karyawan UPKS yang menangani kegiatan periklanan belum memadai. UPKS hanya memiliki satu orang karyawan untuk menangani kegiatan periklanan itu, yaitu Yuli Widiyanto, S AP. Peneliti kemudian menemui Yuli untuk mengajukan pertanyaan yang tidak berbeda, yaitu apakah jumlah karyawan UPKS untuk menangani kegiatan periklanan memadai. Dari yang bersangkutan diperoleh jawaban sebagai berikut:

‘Kadang-kadang memadai tapi kalau lagi ramai seperti bulan-bulan Mei, Juni, Juli, Agustus agak kewalahan’

Berdasarkan jawaban yang diberikan oleh Fatchun dan Yuli peneliti memperoleh pengertian bahwa jumlah karyawan untuk melaksanakan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional masih kurang memadai. Peneliti lebih cenderung pada pendapat Fatchun yang dalam posisinya sebagai Kepala UPKS merasakan benar kekurangan karyawan tersebut. Adapun pendapat Yuli yang mengatakan agak kewalahan dapat ditafsirkan sebagai kurang memadai. Pernyataan pendapat Yuli sebenarnya merupakan pernyataan yang sengaja dibungkus dengan pernyataan yang lebih halus (*euphemisme*) karena kedudukan yang bersangkutan sebagai karyawan UPKS.

Dalam kegiatan *Corporate Public Relations (CPR)*, UPKS memiliki dua kegiatan, yaitu kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* dan kegiatan promosi pencitraan Polines. Pertanyaan yang

diajukan kepada Fatchun tentang jumlah petugas untuk melaksanakan kegiatan kunjungan ke industri, diperoleh jawaban bahwa jumlah tersebut memadai. Slamet juga mengatakan cukup memadai. Dari jawaban tersebut diperoleh pula penjelasan bahwa para petugas kunjungan ke industri diambil dari Jurusan-Jurusan yang ada di lingkungan Politeknik Negeri Semarang.

Untuk kegiatan promosi pencitraan Polines, jumlah petugas pelaksana kegiatan dianggap memadai. Fatchun menyatakan:

'Yaa lumayan memadai lah. Mas Yuli di Press Relations, Mas Joko di Front Liner dan Receptionist, ngurusi telepon dan tamu.'

Jawaban Fatchun dipertegas oleh Joko:

"Memadai. Soalnya kan ada dosen-dosen juga yang membantu."

Dari keseluruhan data di atas didapatkan pengertian bahwa secara umum jumlah sumber daya manusia untuk melaksanakan Marketing Public Relations di Politeknik Negeri Semarang cukup memadai akan tetapi untuk melaksanakan kegiatan *Corporate Public Relations (CPR)* jumlah sumber daya manusia yang tersedia tidak memadai.

e) Motivasi

Dalam membahas sumber daya, motivasi merupakan unsur yang penting untuk diperhatikan. Alasannya adalah bahwa kinerja atau keberhasilan dalam mencapai suatu tujuan implementasi program atau kegiatan *public relations* kemungkinan faktor motivasi kerja karyawan atau petugas pelaksana kegiatan di lapangan dapat memberikan pengaruh yang cukup berarti. Ketika peneliti menanyakan kepada Fatchun apakah

petugas pameran pendidikan memiliki motivasi kerja yang baik., peneliti mendapat jawaban bahwa motivasi kerja karyawan sudah cukup bagus. Selanjutnya peneliti mengkonfirmasi jawaban tersebut kepada Slamet, ternyata yang bersangkutan sependapat dengan Fatchun.

Dengan demikian jelas bahwa dalam pelaksanaan kegiatan pameran pendidikan motivasi kerja para petugas pameran tersebut sudah cukup baik.

Motivasi kerja karyawan UPKS dalam melaksanakan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional ketika diteliti menunjukkan hasil yang cukup baik pula. Fatchun dan Yuli memberikan pernyataan yang sama mengenai motivasi karyawan yang sudah cukup baik. Fatchun sebagai Kepala UPKS dapat melihat secara langsung motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan yang menjadi bawahannya. Yuli selaku bawahan menyatakan bahwa dirinya mempunyai motivasi kerja yang cukup baik karena bidang pekerjaan *public relations*, khususnya *press relations*, merupakan bidang yang ia minati.

Para petugas kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* pada umumnya juga memiliki motivasi kerja yang cukup baik. Menjawab pertanyaan peneliti apakah para petugas kunjungan ke industri mempunyai motivasi kerja yang baik, Fatchun memberikan jawaban: '*Lumayan baik.*', dan Slamet memberikan jawaban: '*Cukup baik.*'

Berikutnya dalam kegiatan promosi pencitraan Polines, peneliti mendapatkan informasi bahwa motivasi kerja para petugas promosi

tersebut, sama seperti pada tiga kegiatan sebelumnya, juga mempunyai motivasi kerja yang cukup baik. Jawaban Fatchun dan Joko tidak berbeda. Fatchun menyatakan: '*Cukup baik.*' , dan Joko menyatakan: '*Kalau menurut saya sih, cukup baik.*'

Berdasarkan uraian di atas dapat diambil pengertian bahwa dalam kegiatan *MPR dan CPR* secara keseluruhan motivasi kerja karyawan UPKS dan petugas pelaksana kegiatan sudah cukup baik.

f) Anggaran

Jer besuki mawa bea. Demikian pepatah Jawa memberikan gambaran bahwa tanpa adanya biaya, maka suatu harapan, kehendak, keinginan, cita-cita, atau tujuan akan sulit dicapai. Dalam melaksanakan kegiatan *public relations* ketersediaan anggaran yang memadai tentu akan sangat mendukung lancarnya pelaksanaan kegiatan *public relations*. Pada saat dilakukan pengumpulan data dengan wawancara yang mendalam (*in depth interview*) dengan Fatchun dan Slamet berhubungan dengan kegiatan pameran pendidikan, peneliti memperoleh data bahwa jumlah anggaran untuk mendanai kegiatan tersebut masih kurang memadai. Berikut adalah petikan wawancara dengan Fatchun dan Slamet masing-masing di Boga Cafe & Catering, Tembalang, Semarang, dan di Ruang UPKS, Politeknik Negeri Semarang:

Peneliti : 'Apakah anggaran untuk mendukung kegiatan pameran mencukupi ?'

Fatchun: 'Belum mencukupi. Sekarang kalau ada anggaran cenderung di -'cut - cut' (maksudnya: dipotong). Anggaran hanya cukup untuk ngirim orang. Nggak bisa nyewa tempat yang mahal. Kadang-kadang nomboki.'

Slamet : 'Anggarannya kurang.'

Berdasarkan jawaban Fatchun dapat diambil suatu pengertian bahwa anggaran yang kurang mencukupi tersebut mengakibatkan UPKS tidak dapat memilih tempat pameran yang *representatif*. Hal ini akan dapat mempengaruhi keberhasilan dalam pelaksanaan pameran.

Pada waktu pertanyaan seperti tersebut di atas peneliti ajukan kepada Fatchun dan Yuli sehubungan dengan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional, peneliti mendapatkan data bahwa anggaran untuk mendanai kegiatan periklanan ini juga belum mencukupi. Berikut adalah petikan hasil wawancara dengan Fatchun dan Yuli:

Peneliti : 'Apakah tersedia anggaran yang cukup untuk kegiatan periklanan?'

Fatchun: 'Cukup untuk press release saja. Tidak cukup untuk iklan yang lain.'

Yuli : 'Anggaran lebih diutamakan untuk press release. Kalau dikatakan cukup yaa cukup. Namun jumlah anggaran belum ideal.'

Jawaban Fatchun memberikan gambaran yang menekankan akan kurangnya dana untuk membiayai kegiatan periklanan. Dana hanya cukup untuk membiayai kegiatan *press release*. Sementara itu Yuli berpendapat jumlah anggaran yang tersedia belum ideal untuk

memenuhi kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional yang sesungguhnya.

Untuk kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match*, setelah melakukan wawancara dengan Fatchun dan Slamet, peneliti mendapatkan data bahwa jumlah anggaran yang disediakan untuk kegiatan ini masih kurang mencukupi. Fatchun dan Slamet memberikan jawaban seperti dalam petikan wawancara berikut:

Peneliti : 'Apakah anggaran untuk kegiatan kunjungan ke industri mencukupi?'

Fatchun: 'Cukup. Namun kita harus membatasi jumlah petugas. Jadi kurang ideal.'

Slamet : 'Anggaran di pas-pas-kan.'

Dari petikan wawancara di atas dapat diambil pengertian bahwa jumlah anggaran kurang mencukupi kebutuhan untuk merekrut jumlah petugas kegiatan kunjungan ke industri yang diharapkan. Pernyataan bahwa anggaran *di pas-pas-kan* secara semantik dapat ditafsirkan bahwa jumlah anggaran tersebut tidak memadai. Akibatnya jumlah petugas kegiatan kunjungan ke industri itu harus dikompromikan atau disesuaikan dengan besarnya anggaran.

Dalam kegiatan promosi pencitraan Polines, peneliti mengajukan pertanyaan kepada Fatchun dan Joko, apakah tersedia anggaran yang cukup untuk melaksanakan kegiatan promosi pencitraan Polines. Pertanyaan ini dijawab oleh Fatchun sebagai berikut:

'Kalau cukup, saya tak bisa bilang demkian. Tapi ada.'

Joko memberikan jawaban sebagai berikut:

'Anggarannya kurang, Wong Cuma dua puluh juta rupiah untuk objek promosi yang cukup banyak. Padahal petugas promosinya ada lima belasan orang lho, Pak!'

Petikan wawancara tersebut memberikan gambaran bahwa anggaran untuk kegiatan promosi masih kurang.

Secara keseluruhan terlihat jelas bahwa besarnya anggaran untuk semua kegiatan *public relations*, baik *MPR* maupun *CPR* masih kurang mencukupi. Hal ini tentunya akan dapat mempengaruhi proses implementasi kegiatan secara ideal.

g) Fasilitas

Indikator lain yang dapat digunakan untuk mengukur bagaimana implementasi *program public relations* dilakukan adalah dengan menanyakan fasilitas yang digunakan untuk melakukan kegiatan *public relations*. Terhadap pertanyaan yang diajukan oleh peneliti kepada Fatchun, apakah tersedia fasilitas untuk mendukung kegiatan pameran pendidikan, Fatchun memberikan jawaban bahwa fasilitas tersebut sudah mencukupi. Namun Fatchun menambahkan bahwa bila dibandingkan dengan fasilitas yang dimiliki oleh Perguruan Tinggi lain, fasilitas pendukung kegiatan pameran pendidikan yang dimiliki oleh Politeknik Negeri Semarang masih tertinggal atau kurang lengkap. Ketika pertanyaan ini diajukan kepada Slamet, yang bersangkutan memberikan jawaban pendek: *"Cukup memadai."*

Dari informasi tersebut dapat diperoleh pengertian bahwa kalau hanya sekedar untuk berpartisipasi saja dalam pameran, fasilitas yang dimiliki oleh Politeknik Negeri Semarang sudah memadai. Namun demikian jika ingin lebih dapat bersaing dengan Perguruan Tinggi lain, fasilitas perlu ditingkatkan.

Untuk kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional menurut Fatchun fasilitas sudah ada tetapi untuk penggunaan *Corel Draw* dalam pembuatan rancangan iklan, Politeknik Negeri Semarang masih menggunakan jasa dari pihak luar. Berikut petikan jawaban yang diberikan oleh Fatchun:

'Fasilitas ada. Tapi untuk penggunaan Corel Draw kita masih di luar.'

Slamet memberikan penjelasan bahwa untuk membuat rancangan iklan di surat kabar lokal dan nasional, Politeknik telah menyediakan seperangkat komputer tetapi *soft-ware* (perangkat lunak) untuk membuat rancangan iklan tersebut belum ada. Perangkat *printer* (mesin pencetak) yang berwarna (*colour*) juga belum dimiliki. Berikut ini adalah petikan jawaban yang diberikan oleh Slamet ketika diwawancarai peneliti:

'Komputer ada. Soft-ware untuk membuat desain belum ada. Printer yang kaler (colour) juga belum ada.'

Berdasarkan data tersebut peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa fasilitas untuk kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional belum memadai.

Adapun untuk kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* , menurut pendapat Fatchun, fasilitas sudah memadai. Slamet juga berpendapat bahwa fasilitas itu sudah cukup memadai sehingga kegiatan ini dapat lebih lancar pelaksanaannya.

Berdasarkan data tersebut dapat diperoleh pemahaman bahwa dalam kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* ini fasilitas sudah cukup memadai.

Kegiatan *CPR* berikutnya adalah kegiatan promosi pencitraan Polines. Dalam kegiatan ini dukungan fasilitas sudah cukup memadai. Pendapat tersebut disampaikan oleh Fatchun dan Joko di tempat yang berbeda, yakni di Boga Café & Catering, Tembalang, Semarang dan di ruang *Front Line*, Politeknik Negeri Semarang.

Berdasarkan uraian di atas dapat diambil pengertian bahwa pada umumnya fasilitas untuk mendukung pelaksanaan kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang sudah cukup memadai, kecuali untuk kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional.

h) Wewenang

Dalam membicarakan sumber daya, wewenang merupakan salah satu unsur yang perlu mendapatkan perhatian karena tanpa wewenang atau otoritas yang dimiliki untuk melaksanakan suatu kegiatan maka proses pelaksanaan kegiatan tersebut tidak akan dapat berjalan lancar. Wewenang yang dimiliki akan dapat membantu kegiatan manajerial dalam kegiatan tersebut.

Berhubungan dengan unsur wewenang ini, Fatchun menyatakan bahwa UPKS telah diberi wewenang yang penuh oleh pimpinan Politeknik Negeri Semarang untuk mengatur pelaksanaan kegiatan pameran pendidikan. Hal ini dirasakan cukup membantu dan mempermudah jalannya kegiatan tersebut yang dimulai dari persiapan sampai dengan berakhirnya kegiatan. Slamet pun berpendapat sama.

Dalam kegiatan yang lain, yaitu kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional seperti pada kegiatan sebelumnya, Fatchun menyatakan bahwa wewenang yang diberikan oleh pimpinan juga penuh. Pimpinan tidak pernah mendikte sehingga tidak mempersulit kerja kreatif UPKS untuk merancang format dan materi iklan yang baik. Yuli berpendapat sama. Ia merasa dengan wewenang tersebut situasi kerja menjadi lebih nyaman dan kondusif.

Berikutnya dalam kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* pimpinan Politeknik Negeri Semarang, menurut Fatchun telah pula memberikan wewenang yang penuh kepada UPKS untuk mengatur kegiatan tersebut. Wewenang yang seperti ini membuat UPKS memiliki kewibawaan yang lebih besar ketika mengatur para petugas kegiatan di lapangan. Hal ini pasti sangat membantu menumbuhkan iklim kerja yang diharapkan oleh UPKS. Slamet menyetujui pendapat Fatchun tersebut.

Pada kegiatan *public relations* yang keempat, yakni kegiatan promosi pencitraan Polines, UPKS menurut Fatchun dan Joko telah

mendapatkan wewenang yang penuh untuk melaksanakan kegiatan tersebut. Pimpinan memberikan pengarahan kepada UPKS. UPKS kemudian mendengarkan dan mengakomodasi pengarahan tersebut untuk membuat perencanaan dan selanjutnya melaksanakannya. Pimpinan tidak pernah melakukan intervensi yang dapat mengganggu proses pelaksanaan kegiatan tersebut.

Uraian di atas membawa peneliti pada pemahaman bahwa dalam semua kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang pimpinan telah memberikan wewenang yang penuh kepada UPKS.

2). Proses Implementasi Kegiatan *Public Relations*

Dalam implementasi *program public relations* yang menjadi fokus perhatian adalah seperti apa pelaksanaan kegiatan marketing *public relations* dan *corporate public relations* dilakukan di Politeknik Negeri Semarang. Sebaliknya dalam proses implementasi *program public relations* yang menjadi fokus perhatian adalah bagaimana kegiatan *marketing public relations* dan *corporate public relations* itu dilaksanakan.

Dengan membahas proses pelaksanaan kegiatan *public relations* maka akan dapat dilihat secara lebih kongkrit strategi, kiat, siasat, pendekatan, teknik, metode atau cara yang ditempuh oleh UPKS dalam keterkaitannya dengan variabel sumber daya (*resources*) dalam pelaksanaan kegiatan *Marketing Public Relations (MPR)* dan *Corporate Public Relations (CPR)*. Bagaimana suatu kegiatan *MPR* dan *CPR*

dilakukan, inilah yang menjadi fokus dari kajian proses implementasi *program public relations* ini.

a) Profesionalisme Sumber Daya Manusia

Mengenai profesionalisme sumber daya manusia dalam proses pelaksanaan kegiatan pameran pendidikan, ketika melakukan wawancara dengan Fatchun dan Slamet, peneliti mendapatkan data seperti yang terungkap dalam petikan wawancara di bawah ini:

Peneliti : 'Bagaimana UPKS meningkatkan profesionalisme karyawan atau petugas kegiatan pameran pendidikan?'

Fatchun: 'Mestinya dengan pelatihan Marketin dan Promosi. Namun pelatihan belum ada. Jadi mereka hanya kita beri pengarahan umum.'

Slamet : 'Agak sulit untuk meningkatkan profesionalisme petugas pameran karena kita tidak ada anggaran untuk mengadakan pelatihan secara khusus.'

Berdasarkan petikan wawancara tersebut dapat diambil pemahaman bahwa untuk meningkatkan profesionalisme karyawan UPKS tidak dapat melakukannya karena tidak disediakan anggaran untuk mengadakan pelatihan-pelatihan yang diperlukan. Menurut Fatchun seyogyanya pelatihan-pelatihan yang diberikan kepada karyawan atau petugas pameran pendidikan adalah pelatihan Pemasaran (*Marketing*) dan Promosi. *Marketing Skills dan Promotion Skills* sangat dibutuhkan oleh mereka yang bekerja pada kegiatan pameran pendidikan itu.

Dalam kesempatan yang berbeda ketika ditanyakan kepada Fatchun dan Yuli dalam hubungannya dengan profesionalisme karyawan UPKS untuk melaksanakan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional, mereka mengatakan bahwa UPKS mengambil cara dengan merekrut karyawan *public relations* atau humas yang sudah ada. Yuli Widiyanto, S AP yang sebelumnya bekerja di Bidang Umum ditarik ke UPKS dengan persetujuan pimpinan Politeknik Negeri Semarang. Pernyataan Fatchun tersebut dibenarkan oleh Yuli.

Untuk kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match*, Fatchun dalam wawancara mengungkapkan bahwa idealnya peningkatan profesionalisme karyawan atau petugas pelaksana kegiatan dilakukan dengan memberikan pelatihan tetapi sayangnya tidak tersedia anggaran. Tanpa menyinggung ketidak-tersediaan anggaran tersebut, Slamet mengatakan:

'Belum ada pelatihannya. Mestinya denan training-training.'

Pengertian yang diperoleh dari wawancara tersebut adalah bahwa UPKS belum dapat meningkatkan profesionalisme karyawan atau petugas pelaksana kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* dengan misalnya memberikan pelatihan-pelatihan yang relevan.

Mengenai profesionalisme karyawan UPKS atau petugas pelaksana kegiatan promosi pencitraan Polines dapat disimak dalam petikan wawancara berikut:

Peneliti : 'Bagaimana cara UPKS mendapatkan personel yang professional dalam promosi pencitraan Polines ?'

Fatchun: 'Belum ada personel yang professional. Kita merekrut dosen- dosen.'

Joko : 'Dengan mengambil dosen-dosen dari Jurusan.'

Petikan wawancara di atas membawa peneliti pada kesimpulan bahwa UPKS belum memiliki sumber daya yang professional terkait dengan kegiatan promosi penctraan Polines. Untuk memecahkan masalah tersebut UPKS merekrut dosen-dosen. UPKS berharap dengan merekrut dosen-dosen sebagai petugas pelaksana kegiatan promosi masalah profesionalisme akan lebih mudah teratasi. Namun demikian, hal ini tidak sepenuhnya terjadi karena tidak semua dosen mempunyai *soft skills* dalam pemasaran (*Marketing*) dan Promosi.

Secara keseluruhan dapat diambil suatu pengertian bahwa dalam proses pelaksanaan semua *kegiatan public relations* di Politeknik Negeri Semarang profesionalisme sumber daya manusia belum dapat ditangani secara maksimal oleh UPKS karena keterbatasan anggaran. UPKS kemudian mencari solusi misalnya dengan merekrut karyawan dari Bidang Umum untuk dapat memiliki karyawan yang 'profesional'.

b) Pelatihan

Keberadaan program pelatihan tentu sangat erat terkait dengan persoalan profesionalisme sumber daya manusia. Sangat penting untuk diketahui bagaimana pelatihan ini dimanfaatkan oleh UPKS untuk mengembangkan profesionalisme sumber daya manusia dalam konteks pelaksanaan kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang.

Tentang pelatihan yang diberikan kepada karyawan atau petugas kegiatan pameran pendidikan peneliti memperoleh informasi dari Fatchun bahwa belum ada pelatihan yang diberikan. Yang dimaksud dengan pelatihan ini adalah pelatihan yang diadakan secara internal oleh UPKS. Fakta ini diperkuat oleh Slamet yang menyatakan sebagai berikut:

'Kita tidak mengadakan pelatihan sendiri. Biasanya petugas kita ikutkan seminar atau workshop kehumasan yang diadakan oleh lembaga lain.'

Dari petikan wawancara tersebut terungkap bahwa petugas masih dapat mengikuti seminar atau workshop / loka karya *public relations* atau kehumasan di luar Politkenik Negeri Semarang. Namun demikian hal ini tidak secara optimal dapat membantu petugas dalam melaksanakan pameran pendidikan karena seminar atau workshop kehumasan materinya lebih bersifat umum. Sedangkan yang lebih dibutuhkan oleh petugas adalah *Marketing skills dan Promotion skills*.

Untuk pelatihan karyawan UPKS dalam hubungannya dengan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional, dalam wawancara dengan peneliti Fatchun berkata:

'Kita mengirimkan Mas Yuli (Yuli Widiyanto, S AP) untuk ikut pelatihan di Departemen Infokom, Jakarta.'

Pernyataan Fatchun ini persis sama seperti yang dikatakan oleh Yuli:

'Saya diikutkan oleh UPKS untuk mengikuti pelatihan di Departemen Infokom.'

Jadi dapat diambil pengertian bahwa sudah ada pelatihan yang diberikan. Sayangnya, pelatihan ini hanya diadakan setahun sekali dan tidak setiap tahun Yuli, selaku karyawan UPKS mengikuti pelatihan tersebut.

Bagaimana pelatihan diberikan kepada petugas pelaksana kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* dilakukan oleh UPKS, tidak terjawab dalam wawancara yang dilakukan peneliti dengan Fatchun dan Slamet. Berikut ini adalah petikan selengkapnya wawancara tersebut:

Peneliti : 'Bagaimana UPKS memberi pelatihan kepada petugas untuk kunjungan ke Industri ?'

Fatchun: 'Untuk kunjungan ke industri tidak ada pelatihan khusus.'

Slamet : 'Ya, gimana mau jawab wong belum ada pelatihannya yang khusus.'

Pengertian yang dapat diambil dari data tersebut adalah bahwa program pelatihan untuk sumber daya manusia yang menangani kegiatan kunjungan ke industri belum ada sehingga bagaimana proses pelatihan itu dilakukan oleh UPKS tidak dapat diketahui.

Berbeda dengan kegiatan kunjungan ke industri yang tidak ada pelatihannya, untuk kegiatan promosi pencitraan Polines, UPKS telah mengadakan pelatihan meskipun terbilang frekuensinya agak jarang. Pada waktu diajukan pertanyaan bagaimana UPKS melatih karyawan atau petugas pelaksana kegiatan agar professional dalam promosi, Fatchun memberikan jawaban bahwa UPKS mengadakan pelatihan

tersebut di Polines. Disamping itu UPKS mengikutsertakan karyawan UPKS dalam pelatihan yang diselenggarakan oleh Depdiknas dan Departemen Infokom, di Jakarta. Slamet menambahkan bahwa pelatihan tersebut masih agak jarang diselenggarakan.

Makna yang dapat diperoleh dari data tersebut adalah *in house training* harus lebih sering dilakukan. Sedangkan untuk pelatihan di luar jangsan hanya mengandalkan pelatihan yang diselenggarakan oleh Depdiknas dan Departemen Infokom saja.

Berdasarkan data-data tersebut dalam kegiatan yang menyangkut *MPR dan CPR*, terkait dengan pelatihan dapat dimaknai bahwa UPKS telah memberikan pelatihan kepada karyawan UPKS yang menangani kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional serta karyawan atau petugas kegiatan promosi pencitraan Polines. Untuk kegiatan pameran pendidikan dan kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* UPKS belum memberikan pelatihan.

c). Petunjuk Teknis

Dalam penelitian yang menyangkut sumber daya (*resources*) petunjuk teknis merupakan indikator yang penting untuk dikedepankan. Menyangkut masalah pemberian petunjuk teknis yang diberikan kepada karyawan atau petugas kegiatan *public relations*, peneliti melakukan wawancara dengan Fatchun, Slamet, Yuli, dan Joko yang uraian lengkapnya akan disajikan dalam bagian berikut ini.

Dalam kegiatan pameran pendidikan, ketika peneliti bertanya kepada Fatchun tentang bagaimana petunjuk teknis diberikan kepada para petugas pelaksana kegiatan, diperoleh jawaban bahwa petunjuk teknis tidak diberikan kepada mereka. Mereka hanya diberi pengarahan umum sebelum melaksanakan tugas. Pertanyaan yang sama ketika diajukan kepada Slamet juga mendapatkan jawaban yang sama.

Dengan demikian tidak dapat diambil pengertian mengenai bagaimana petunjuk teknis tersebut diberikan karena hal itu tidak diberikan oleh UPKS.

Petunjuk teknis ternyata juga tidak diberikan oleh UPKS kepada karyawan UPKS yang melaksanakan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional. Fatchun menyatakan hal ini dan dikonfirmasi dengan informasi yang diberikan oleh Yuli.

Dapat diperoleh gambaran bahwa tampaknya Kepala UPKS telah beranggapan bahwa karyawan sudah mampu untuk bekerja tanpa perlu adanya petunjuk teknis tersebut meskipun Yuli, pada kesempatan lain, menyatakan kadang petunjuk teknis sebetulnya juga diperlukan. Keyakinan Kepala UPKS bahwa karyawan telah mampu bekerja tanpa petunjuk teknis jelas tercermin dalam jawaban yang diberikan ketika wawancara berlangsung. Berikut ini petikan wawancaranya:

Peneliti : 'Bagaimana petunjuk teknis diberikan kepada karyawan?'

Fatchun: 'Kita hanya memberi pengarahans ecara umum. Jadi untuk untuk yang teknis kita pasrahkan langsung sama Mas Yuli (Yuli Widyanto, S AP).'

Selanjutnya dalam kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* petunjuk teknis tidak pula diberikan oleh UPKS kepada para petugas pelaksana kegiatan. Petikan wawancara berikut ini dapat memberi penjelasan terhadap hal itu.

Peneliti : 'Bagaimana petunjuk teknis Bapak berikan kepada para petugas pelaksana kegiatan kunjungan ke industri?'

Fatchun: 'Mereka kita kumpulkan dalam tim untuk membicarakan persiapan. Mereka kita beri pengarahan yang sifatnya umum.'

Slamet : 'Kita kumpulkan mereka. Lalu kita beri pengarahan umum. Bukan teknis.'

Pemahaman yang dapat diambil dari data di atas adalah bahwa UPKS fokus pada upaya untuk memberikan pengarahan yang sifatnya umum. Padahal petunjuk teknis perlu diberikan mengingat dalam pelaksanaan kunjungan ke industri banyak pula hal teknis yang sangat mungkin dihadapi oleh para petugas pelaksana. Sebagai contoh adalah kiat atau teknik untuk presentasi, melakukan komunikasi yang persuasif, negosiasi dan sebagainya yang belum tentu dikuasai dengan baik oleh para petugas pelaksana.

Hal yang sama ternyata terjadi pula dalam kegiatan promosi pencitraan Polines. Joko mengatakan kepada peneliti dalam wawancara pada hari Rabu, tanggal 15 April 2009, di Ruang Receptionist, yang petikan lengkapnya sebagai berikut:

'Nggak pernah koq Pak, kita diberi petunjuk teknis.'

Fatchun dalam wawancara sehari sebelumnya, yakni pada hari Selasa, tanggal 14 April 2009, mengatakan:

'Kita hanya memberi pengarahan secara umum.'

Data dari wawancara di atas menunjukkan bahwa jawaban Fatchun dan Joko saling bersesuaian. Meskipun demikian sesungguhnya secara implisit atau tersirat dari jawaban Informan 4 ada harapan agar petunjuk teknis tersebut diberikan. Hal ini terasa dari nada bicara Joko ketika wawancara berlangsung.

Akhirnya, dapat ditarik suatu pengertian bahwa dalam keseluruhan kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang, petunjuk teknis belum diberikan oleh UPKS kepada para karyawan atau petugas pelaksana kegiatan. Sementara itu sebagian karyawan atau petugas pelaksana secara tersirat sebenarnya menyatakan perlunya petunjuk teknis tersebut.

d) Jumlah Sumber Daya Manusia

Hal lain yang menjadi sorotan penting dalam diskusi mengenai sumber daya (*resources*) adalah jumlah sumber daya manusia yang menjadi pendukung pelaksana kegiatan dalam proses implementasi *program public relations*.

Jumlah petugas pelaksana pameran pendidikan yang menurut Fatchun belum memadai diatasi dengan cara menyesuaikan jumlah petugas pelaksana tersebut dengan besarnya anggaran. Artinya UPKS akan melihat dahulu berapa rupiah banyaknya dana yang tersedia, baru kemudian UPKS akan memutuskan berapa orang jumlah petugas pelaksana kegiatan

pameran yang akan direkrut. Hal ini dinyatakan oleh Fatchun dalam wawancara dengan peneliti, menjawab pertanyaan bagaimana cara UPKS mengatur atau menentukan jumlah petugas pelaksana pameran agar jumlahnya memadai. Wawancara tersebut dilakukan sebelum peneliti mewawancarai Slamet. Slamet, selanjutnya menyatakan petugas memang kurang dan UPKS mengatasinya dengan merekrut mahasiswa sebagai petugas pameran disamping para dosen.

Persoalan kekurangan sumber daya manusia tampaknya juga masih dihadapi oleh UPKS dalam pelaksanaan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional. UPKS mengatasinya dengan memaksimalkan karyawan UPKS yang dimiliki untuk mengerjakan tugas sebanyak-banyaknya. Tentu saja ini bukan solusi yang baik. Petikan wawancara berikut akan memperjelas fakta ini:

Peneliti : 'Bagaimana cara UPKS memanfaatkan karyawan yang ada untuk melaksanakan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional?'

Fatchun: 'Kita hanya punya Mas Yuli. Mas Yuli yang menangani semuanya.'

Yuli : 'Saya diberi tugas press release, membuat iklan, termasuk yang out door seperti spanduk.'

Bagaimana proses implementasi kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* dalam kaitannya dengan jumlah sumber daya manusia, dapat diikuti dalam petikan wawancara antara peneliti dengan Fatchun dan Slamet berikut:

Peneliti : 'Bagaimana Bapak mengatur karyawan atau petugas pelaksana kegiatan kunjungan ke industri agar jumlahnya memadai ?'

Fatchun: 'Kita sesuaikan saja dengan anggaran.'

Slamet : 'Kita merekrut dosen-dosen dari Jurusan.'

Berdasarkan fakta ini dapat dimaknai bahwa jumlah sumber daya manusia masih tergantung dari besarnya anggaran yang pada waktu itu tersedia. Padahal idealnya UPKS harus menentukan dahulu berapa jumlah sumber daya manusia yang diperlukan untuk menunjang pelaksanaan kegiatan kunjungan tersebut. Setelah itu ditentukan berapa besarnya anggaran yang dibutuhkan.

Adapun keputusan UPKS untuk hanya merekrut dosen-dosen sebagai petugas pelaksana kegiatan kunjungan dan tidak merekrut mahasiswa, yang pendanaannya lebih murah adalah karena kapasitas mahasiswa untuk melakukan tugas ini dinilai kurang tepat.

Pada kegiatan promosi pencitraan Polines strategi yang digunakan UPKS untuk mengatur pemanfaatan sumber daya manusia terlihat lebih tepat. Fatchun dalam wawancara menyatakan:

'Saya bagi tugas. Mas Joko ngurusi telepon dan pelayanan di Front Liner. Mas Yuli bertugas mempersiapkan press release. Kalau membuat persiapan promosi di radio dan tv (televisi) belum mampu.'

Melengkapi informasi tersebut, Joko mengatakan:

'Caranya dengan melibatkan mereka dalam perencanaan dan persiapan promosi pencitraan.'

Pemahaman peneliti terhadap fakta ini adalah bahwa pemanfaatan sumber daya manusia dilakukan dengan pembagian tugas. Disamping itu Mas Joko dan Mas Yuli dilibatkan secara maksimal dalam tim promosi yang

di dalamnya ada para dosen sebagai petugas pelaksana. Hal ini dilakukan karena kegiatan promosi juga dapat berupa kegiatan kunjungan ke institusi lain. Demikian yang terungkap dalam pembicaraan dengan kedua informan pada kesempatan lainnya.

Dengan demikian dapat diambil pengertian bahwa dalam kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang jumlah sumber daya manusia masih menjadi persoalan. UPKS membuat solusi yang berbeda-beda untuk mengatasinya. Dapat disimak dari fakta yang ada bahwa jumlah anggaran menjadi kendala utama dalam penyediaan jumlah sumber daya manusia tersebut.

e) Motivasi

Sudah disinggung dalam bagian terdahulu bahwa motivasi merupakan unsur dalam sumber daya (*resources*) yang penting untuk mendapatkan perhatian. Tanpa motivasi yang baik yang dimiliki oleh sumber daya manusia, keberadaan unsur sumber daya yang lain tentu kontribusinya dalam menunjang kelancaraan pelaksanaan *kegiatan public relations* menjadi kurang berarti.

Dalam pelaksanaan kegiatan pameran pendidikan, UPKS memberikan motivasi kepada para pelaksana *kegiatan public relations* dengan cara meningkatkan '*insentif*' agar sesuai dengan ukuran kepantasan. Ukuran kepantasan ini dapat dimaknai sebagai keseimbangan antara beban tugas dengan honorarium yang diberikan. Hal ini secara halus (agak

terselubung) disampaikan oleh Fatchun dan Slamet seperti dapat disimak dalam kutipan wawancara berikut:

Peneliti : 'Bagaimana cara yang Bapak lakukan untuk memotivasi petugas pameran pendidikan ?'

Fatchun: 'Motivasi dilakukan dengan cara mencarikan anggaran dari pos lain. Di luar anggaran motivasi tidak efektif.'

Slamet : 'Saya rasa faktor dana yang pada akhirnya mempengaruhi motivasi petugas. Jadi kita carikan dana yang mencukupi.'

Dari petikan wawancara itu pula dapat dipahami bahwa anggaran untuk pameran pendidikan relatif masih kecil sehingga UPKS perlu mencari tambahan dana dari sumber anggaran yang lain. Hal ini mungkin terpaksa dilakukan karena UPKS menyadari bahwa cara memotivasi yang paling efektif pada saat ini adalah dengan membuat honorarium yang lebih rasional bagi para petugas pameran.

Berbeda dengan kegiatan pameran pendidikan, UPKS dalam memberi motivasi kepada karyawan UPKS dalam kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional adalah tidak dengan meningkatkan jumlah honorarium karyawan, melainkan dengan cara memberikan kesempatan pengembangan diri kepada karyawan yang bersangkutan. Disamping itu UPKS juga memberikan kebebasan berkreasi dalam bekerja kepada karyawan. Cara ini tampaknya efektif. Hal ini terekam dalam pernyataan yang eksplisit dari Yuli. Berikut petikan wawancaranya:

Peneliti : 'Bagaimana cara UPKS memberikan motivasi kepada agar dapat bekerja dengan baik ?'

Fatchun: 'Mas Yuli kita dorong untuk mengembangkan diri dengan mengikuti semina -seminar kehumasan. Kebetulan dia suka.'

Yuli : 'Saya diberi kebebasan untuk berkreasi dalam pekerjaan saya. Ini yang membuat saya senang.'

Berdasarkan informasi di atas dapat diambil pengertian bahwa memberikan kepuasan psikologis ternyata efektif untuk memotivasi sumber daya manusia bukan hanya dengan meningkatkan insentif, honorarium, premium, upah dan sejenisnya. Jadi tidak harus selalu yang bermakna ekonomis. UPKS telah membuktikannya.

Upaya untuk memberi motivasi kepada karyawan atau petugas pelaksana kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* oleh UPKS dilakukan dengan cara memberikan pengertian mengenai pentingnya kegiatan tersebut untuk mengembangkan Politeknik Negeri Semarang. Secara persuasif UPKS melakukan pendekatan pribadi (*personal approach*) kepada semua petugas pelaksana kegiatan agar mereka memiliki *sense of belonging* yang tinggi terhadap Politeknik Negeri Semarang. Cara ini berbeda dari cara-cara sebelumnya. Secara lengkap, di bawah ini petikan wawancara peneliti dengan Fatchun dan Slamet:

Peneliti : 'Bagaimana cara UPKS untuk memotivasi petugas pelaksana kegiatan kunjungan ke industri ?'

Fatchun: 'Kita beri pengertian mengenai pentingnya kunjungan Industri ini untuk mempromosikan Polines. Ini kan menyangkut masa depan kita semua.'

Slamet : 'Kita lakukan dengan pendekatan secara personal.'

Akhirnya, bagaimana dengan kegiatan promosi pencitraan Polines? Dalam kegiatan ini UPKS memilih untuk memotivasi para petugas pelaksana kegiatan tersebut dengan memberikan kesempatan kepada mereka

untuk mengikuti seminar kehumasan dan mengembangkan kreatifitas mereka dalam pekerjaan. Meskipun Joko setuju dengan pernyataan Fatchun itu, Joko memberi tambahan bahwa hal tersebut perlu ditingkatkan lagi. Seminar, pelatihan, dan semacamnya dirasakan masih kurang.

Pada akhirnya dapat diperoleh pengertian bahwa dalam pemberian motivasi kepada karyawan atau petugas pelaksana kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang, UPKS menggunakan pendekatan ekonomis, psikologis, dan persuasif.

f) Anggaran

Mengelola anggaran bukanlah hal yang mudah. Apalagi jika jumlah anggaran terbatas atau jauh dari kebutuhan. Diperlukan kiat yang tepat untuk dapat mengelola anggaran secara baik dan efisien. Untuk itulah perlu dikaji bagaimana UPKS mengelola anggaran untuk kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang.

Dalam pelaksanaan kegiatan pameran pendidikan, agar dana yang tersedia dalam anggaran mencukupi kebutuhan UPKS menggunakan pendekatan yang fleksibel atau luwes. Maksudnya adalah UPKS dapat mengambil anggaran dari pos anggaran kegiatan yang lain jika ada suatu kegiatan yang dananya kurang. Dengan cara ini semua kegiatan diharapkan akan berjalan lancar. Fatchun berkata: *'Kalau tidak cukup, kita ambilkan dari anggaran lain. Fleksibel.'* Slamet memberi pernyataan yang lebih panjang: *'Mengatur anggaran dengan cara yang fleksibel. Memanfaatkan*

mata anggaran yang berlebih untuk menutupi kekurangan anggaran pameran.’ Dua pernyataan ini saling melengkapi.

Untuk mengelola jumlah anggaran yang tersedia dalam pelaksanaan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional UPKS menggunakan cara yang relatif sama dengan cara tersebut di atas. Untuk lebih jelasnya, dapat disimak dalam petikan jawaban yang diberikan oleh Fatchun dan Yuli sebagai berikut:

Fatchun: ‘Caranya kita gunakan dulu untuk press release. Untuk yang lain kalau kurang kita ambilkan dari sumber-sumber lain.’

Yuli : ‘Kita harus bisa memanfaatkan anggaran yang ada, meski terbatas. Memang hal ini tentu mempengaruhi hasil yang kita bikin.’

Perlu ditambahkan bahwa dari wawancara tersebut dapat diambil pemahaman bahwa prioritas anggaran adalah untuk membuat *press release*. Hal ini sebetulnya agak janggal karena *press release* bukanlah iklan. *Press release* adalah publisitas. Kemungkinan ada pemahaman yang kurang tepat mengenai pengertian iklan dan *press release* tersebut atau itu memang suatu cara yang sengaja ditempuh karena dengan pengelolaan anggaran yang fleksibel (atau barangkali terlalu fleksibel) hal tersebut dapat saja dilakukan asalkan semua kegiatan dapat berjalan dengan baik.

Akan tetapi dari pernyataan Yuli dapat pula diambil penafsiran bahwa UPKS terlebih dahulu akan mengambil keputusan untuk menggunakan pos anggaran sesuai dengan jenis kegiatannya. Apabila ternyata hal tersebut belum dapat dijadikan pemecahan atau solusi barulah UPKS menempuh cara seperti yang dinyatakan oleh Fatchun.

Selanjutnya bagaimana cara yang digunakan UPKS untuk mengelola anggaran dalam kegiatan kunjungan ke industri untuk *link and match* ? Inilah pertanyaan yang diajukan peneliti kepada Fatchun dan Slamet. Jawaban yang diperoleh adalah bahwa caranya sama persis seperti pada dua kegiatan sebelumnya.

Adapun untuk kegiatan promosi pencitraan Polines, dalam wawancara dengan Fatchun dan Joko tentang pengelolaan anggaran, peneliti mendapatkan jawaban yang agak berbeda sebagai berikut:

Fatchun: 'Kita ngambil dari MAK (Mata Anggaran Kegiatan) yang telah direncanakan.'

Joko : 'Pemanfaatan anggaran harus mengikuti alur birokrasi, Denga cara membuat proposal kepada Direktur lewat Asdir (Asisten Direktur) Dua. Hal ini dilakukan karena jumlah dana dalam anggaran bisa berubah.'

Dari petikan jawaban Fatchun dan Joko dapat diambil pemahaman bahwa untuk kegiatan promosi pencitraan Polines ini pengelolaan anggaran sebenarnya masih fleksibel juga. Hal ini terbukti berdasarkan fakta bahwa jumlah dana dalam anggaran dapat berubah. Hanya saja untuk melakukan hal itu perlu mengikuti jalur birokrasi yang semestinya.

Pengertian yang menyeluruh terkait dengan pengelolaan atau pemanfaatan anggaran dalam kegiatan *public relations* ini adalah bahwa pengelolaan atau pemanfaatan anggaran dilakukan berdasarkan asas fleksibilitas.

g) Fasilitas

Fasilitas merupakan sarana yang dapat mempermudah pelaksanaan kegiatan *public relations*. Seperti unsur sumber daya (*resources*) yang lain, fasilitas perlu mendapat kajian yang sungguh-sungguh.

Dalam konteks kegiatan pameran pendidikan, pada bagian sebelumnya ketersediaan fasilitas dinyatakan oleh Fatchun sebagai tidak menjadi masalah. Fatchun kemudian menambahkan bahwa pemanfaatan fasilitas digunakan sesuai kebutuhan. Fasilitas pameran pendidikan yang telah dimiliki Politeknik Negeri Semarang antara lain *exhibition stand*, logo Polines berlampu, furniture, perlengkapan listrik, peralatan *audio visual*, perangkat komputer dan sebagainya. Apabila ada fasilitas yang belum dimiliki seperti alat transportasi maka UPKS meminjam dari pihak luar.

Dalam kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional Fatkhun memberikan pernyataan mengenai pemanfaatan fasilitas seperti berikut ini:

'Fasilitas sudah ada. Jadi tidak ada masalahnya dengan bagaimana cara pemanfaatannya. Masalahnya kadang fasilitas belum bisa maksimal digunakan, karena ketrampilan es de em (sdm) masih kurang.'

Sedangkan Yuli memberikan pernyataan sebagai berikut:

'Kita tinggal pakai aja yang sudah punya. Kita pinjam di luar untuk fasilitas yang tidak ada seperti printer colour.'

Berdasarkan data tersebut dapat ditarik pengertian bahwa untuk pemanfaatan fasilitas yang sudah dimiliki UPKS, UPKS tinggal memakai saja. Pemanfaatan menjadi bermasalah justru kadang-kadang bukan dari ketidak-tersediaan fasilitas atau alat melainkan karena sumber daya manusia

belum trampil untuk menggunakannya. Selanjutnya untuk fasilitas yang belum dipunyai seperti printer berwarna, UPKS bekerjasama dengan pihak luar.

Fatchun dan Slamet memberikan jawaban yang selaras, ketika diajukan pertanyaan mengenai bagaimana UPKS memanfaatkan fasilitas untuk menunjang kegiatan kunjungan ke industri untuk *link and match*. Inti dari jawaban mereka adalah sama seperti ketika mereka menjawab pertanyaan tersebut untuk kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional serta kegiatan pameran pendidikan.

Yang terakhir untuk kegiatan promosi pencitraan Polines, pemanfaatan fasilitas juga sama seperti pemanfaatan pada tiga kegiatan sebelumnya. Demikian menurut Fatchun dan Joko. Agar lebih jelas, berikut petikan jawaban kedua Informan pada saat menjawab pertanyaan peneliti tentang bagaimana pemanfaatan fasilitas dilakukan:

Fatchun : 'Kalau mobil, misalnya kita bisa pinjam ke Bagian Rumah Tangga. Kalau alat lain yang nggak punya misal alat percetakan, kita kerjasama dengan pihak luar.'

Joko : 'Saya kasih contoh aja ya Pak. Misal kita mau makai mobil untuk kegiatan promosi kita harus pinjam ke Bidang Dua. Bikin jadwal kegiatan, lalu kita serahkan'

Tampak dari jawaban tersebut bahwa kedua informan ingin menekankan bahwa pemanfaatan fasilitas harus mengikuti prosedur birokrasi yang berlaku di Politeknik Negeri Semarang.

Peneliti dapat mengambil pengertian yang komprehensif dari data-data tersebut, yakni bahwa dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan *public*

relations pemanfaatan fasilitas dilakukan oleh UPKS dengan menggunakan fasilitas atau peralatan yang telah dimiliki dan menggunakan fasilitas atau peralatan pihak lain dengan cara meminjam atau bekerjasama. Apabila hal itu terjadi dalam lingkungan Politeknik Negeri Semarang, maka UPKS dalam peminjaman mengikuti prosedur birokrasi yang berlaku.

h) Wewenang

Tanpa wewenang yang cukup akan sulit bagi UPKS untuk dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan *public relations* yang telah direncanakan. Kondisi ini yang perlu dikaji dalam penelitian ini, diantara unsur-unsur sumber daya lainnya.

Ketika ditanyakan kepada Fatchun dan Slamet mengenai bagaimana UPKS memanfaatkan wewenang yang dimiliki dalam melaksanakan kegiatan pameran pendidikan, Fatchun mengatakan wewenang itu misalnya, digunakan untuk memilih *event* suatu pameran. Dalam hubungannya dengan melakukan pengaturan kerja dengan para petugas pelaksana kegiatan pameran, Slamet mengatakan wewenang itu digunakan dengan pendekatan personal yang informal. Hal ini dimaksudkan agar penggunaan wewenang tersebut berjalan dengan baik karena diantara para petugas pelaksana kegiatan pameran tersebut ada dosen-dosen senior.'

Dalam kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional, pemanfaatan wewenang dapat disimak dari pernyataan Fatchun dan Yuli sebagai berikut:

Fatchun: 'Karena kita diberi kewenangan penuh oleh pimpinan, kita tinggal membuat perencanaan kapan iklan tersebut perlu diadakan.'

Yuli : 'Kita gunakan kewenangan itu sebaik mungkin untuk iklan yang berkualitas.'

Berdasarkan data tersebut dapat ditarik suatu pengertian bahwa wewenang itu oleh UPKS digunakan untuk membuat keputusan menyangkut perencanaan kapan suatu iklan akan dibuat. Hal ini sangat penting karena dengan wewenang ini UPKS dapat mengatur ritme kegiatan manajerial dengan mempertimbangkan aspek kondisional yang dihadapi. Lagipula, hal ini dapat membantu meningkatkan mutu hasil pekerjaan pembuatan iklan.

Wewenang dalam kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* oleh UPKS dimanfaatkan untuk memberi pengarahan kepada para petugas pelaksana kegiatan tersebut. Dengan pengarahan ini harapannya kegiatan akan berjalan dengan membawa hasil yang memuaskan. Demikian inti pernyataan Fatchun dan Slamet yang disampaikan kepada peneliti dalam wawancara di tempat yang terpisah.

Pada kegiatan *public relations* yang terakhir, yaitu kegiatan promosi pencitraan Polines, wewenang yang ada oleh UPKS digunakan untuk mengatur kepanitiaan kegiatan tersebut. Artinya UPKS menggunakan wewenang itu untuk dapat memfungsikan kepemimpinan (*leadership*) secara efektif. Hal ini yang dapat dipahami dari jawaban Fatchun dan Joko ketika diwawancarai peneliti.

Berdasarkan uraian di atas dapat diperoleh gambaran bahwa UPKS telah menggunakan wewenang dengan tepat dalam pelaksanaan semua kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang.

3) Kendala Implementasi *Public Relations*

Dalam melaksanakan setiap kegiatan *public relations* pada umumnya ada kendala-kendala yang membuat proses pelaksanaan atau implementasi kegiatan tersebut tidak dapat atau kurang berjalan dengan lancar. Dari aspek sumber daya (*resources*) secara lebih terinci kendala tersebut dapat ditemui dalam hal profesionalisme sumber daya manusia, pelatihan, petunjuk teknis, jumlah sumber daya manusia, motivasi, besarnya anggaran, fasilitas, dan wewenang.

a) Profesionalisme Sumber Daya Manusia

Bahwa profesionalisme sumber daya manusia akan sangat menentukan efektifitas suatu kegiatan *public relations* pastilah sudah diketahui oleh siapa pun juga, termasuk oleh UPKS. Peneliti berupaya untuk mengetahui kendala profesionalisme petugas pelaksana kegiatan pameran pendidikan kepada Kepala Unit Pengembangan Kerjasama, Politeknik Negeri Semarang (Fatchun Hasyim), seperti yang dapat disimak dalam petikan wawancara pendek berikut:

Peneliti: 'Apa kendala pelaksanaan pameran pendidikan terkait terkait dengan tingkat profesionalisme petugas pelaksananya?'

Fatchun: 'Belum ada petugas khusus. Jadi profesionalismenya kurang.'

Jawaban ini kemudian ditambahkan oleh Sekretaris Unit Pengembangan

Kerjasama, Politeknik Negeri Semarang (Slamet Handoko) sebagai berikut:

Slamet : 'Sebagian petugas tidak menguasai materi pameran.'

Jawaban dari kedua Informan tersebut dapat diperjelas dengan pengertian bahwa kendala dalam pelaksanaan kegiatan pameran pendidikan adalah belum adanya petugas pelaksana pameran pendidikan yang secara khusus dipersiapkan atau dibentuk. Dengan demikian tim petugas pelaksana pameran itu seyogyanya tidak dibentuk secara temporer tetapi tim bersifat tetap. Dengan keberadaan tim yang tetap maka kemudian dapat dilakukan pelatihan secara berkala untuk meningkatkan profesionalisme yang diperlukan.

Untuk kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional, melalui wawancara dengan Fatchun dan Yuli, peneliti mendapatkan data bahwa kendala ada pada dana yang terbatas dan peningkatan *skill* atau ketrampilan karyawan UPKS yang menjadi pelaksana kegiatan tersebut. Berikut adalah petikan wawancara antara peneliti dengan kedua Informan:

Peneliti : 'Apa kendala pelaksanaan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional terkait dengan profesionalisme karyawan?'

Fatchun: 'Kalau pemasangan iklan tak ada kendala. Kita tinggal mengontak Koran yang bersangkutan. Asal ada dananya dananya oke (dengan nada agak tinggi).'

Yuli : 'Kendalanya pada peningkatan skill.'

Pertanyaan berikutnya yang peneliti ajukan kepada Fatchun adalah tentang kendala peningkatan profesionalisme sumber daya manusia ini dalam pelaksanaan kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and*

match. Dari pertanyaan tersebut peneliti mendapatkan jawaban bahwa kendala utamanya adalah tidak ada anggaran yang tersedia.

Selanjutnya peneliti mencoba menanyakan hal itu kepada Informan lainnya, yakni Skamet Handoko dan mendapatkan informasi bahwa kendala terbesar ada pada masalah pendanaan. Disamping itu juga faktor pengaturan waktu karena hampir semua karyawan di UPKS dan yang lainnya sibuk. Hal ini dapat membuat kegiatan pelatihan, misalnya tidak efektif.

Petikan jawaban Fatchun dan Slamet, peneliti sajikan di bawah ini:

Fatchun: 'Kendala utama tidak anggaran yang tersedia.'

Slamet : 'Kendala terbesar kan dana. Kita sulit juga mengatur waktunya sebab mereka rata - rata sibuk.'

Pada kesempatan berikutnya peneliti menanyakan mengenai kendala kegiatan promosi pencitraan Polines terkait dengan profesionalisme karyawan atau petugas pelaksana kegiatan tersebut kepada Fatchun dan Joko. Jawaban Fatchun menyoroti mengenai sumber daya manusia yang belum profesional dan jawaban Joko menyoroti mengenai penataan kegiatan promosi yang belum baik. Untuk lebih jelasnya, berikut adalah petikan jawaban yang diberikan oleh kedua Informan kepada peneliti:

Fatchun: 'Kendalanya yaa es de em (SDM -nya belum professional).'

Joko : 'Promosi juga belum tertata dengan baik.'

Jawaban dari Fatchun sebenarnya ingin menunjukkan bahwa akar permasalahan yang menjadikan munculnya kendala adalah belum adanya sumber daya manusia yang belum profesional yang seharusnya segera dicari penyelesaiannya. Kendala itu sendiri akan tampak dari bagaimana

para petugas pelaksana melakukan strategi marketing dan promosi di lapangan. Sedangkan Joko lebih 'merisaukan' manajemen kegiatan promosi pencitraan Polines yang menurutnya belum tertata dengan baik.

Pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kendala profesionalisme karyawan dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang adalah bahwa kendala-kendala tersebut dapat dirasakan pada semua kegiatan *public relations* yang menjadi program kerja UPKS. Jika ditelusuri sumber timbulnya kendala itu disamping faktor manajerial adalah dari keterbatasan anggaran. Akibat dari keterbatasan anggaran itu pelatihan-pelatihan yang dibutuhkan untuk meningkatkan mutu kerja sumber daya manusia baru dapat dilakukan dengan frekuensi yang terbatas atau belum dilakukan sama sekali

b) Pelatihan

Pertanyaan mengenai kendala pelatihan dalam kegiatan pameran pendidikan pertama kali peneliti ajukan kepada Fatchun dan peneliti mendapatkan jawaban bahwa belum ada pelatihan yang diberikan, sehingga belum diketahui kendalanya.

Slamet memberi jawaban yang mempertegas jawaban Fatchun bahwa pelatihan yang khusus diadakan untuk penanganan kegiatan pameran belum ada.

Mengenai kendala pelatihan yang terkait dengan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional Fatchun mengatakan:

'Ini terkait dengan anggaran. Mestinya pelatihan untuk promosi lebih banyak diberikan. Ha...haa....haa...'

Yuli mengatakan:

'Pelatihan tidak periodik. Kadang ada kadang tidak. Seperti sudah saya katakan itupun tidak mengenai advertising.'

Pernyataan yang disampaikan Fatchun jika dicermati sebenarnya seperti suatu keluhan, kekecewaan, dan kesedihan mengapa anggaran untuk menyelenggarakan pelatihan selalu terbatas. Oleh sebab itu Fatchun tidak mengatakan kendala yang dihadapi pada saat pelatihan berlangsung. Menurut Fatchun barangkali belum perlu menjawab apa sebenarnya kendala-kendala yang ditemui dalam pelatihan karena pelatihan itu sendiri masih jarang dilakukan.

Pernyataan Yuli memberi informasi tambahan yaitu disamping pelatihan jarang dilakukan, materi latihan bukan mengenai *advertising* atau periklanan yang justru dibutuhkan.

Kendala apa yang dihadapi UPKS dalam melaksanakan pelatihan bagi petugas pelaksana kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *lnk and match* tidak dapat peneliti ketahui karena Fatchun dan Slamet mengatakan bahwa belum ada pelatihan yang diberikan. Oleh karena tidak ada pengertian yang dapat diperoleh.

Mengenai kendala pelaksanaan pelatihan dalam kegiatan promosi pencitraan Polines, dapat disimak dari petikan wawancara pendek berikut:

Peneliti : 'Apa kendala dalam upaya memberi pelatihan kepada karyawan atau petugas pelaksana kegiatan agar professional ?'

Fatchun: 'Apa yaa ?. Gini, kalau ada tugas pelatihan pekerjaan di UPKS jadi mandheg (behenti.) Kan staff UPKS terbatas.'

Joko : 'Kendalanya belum ada perencanaan. Pelatihan belum maksimal. Ini juga soal dana.'

Dari jawaban Fatchun jelas bahwa kendala pelatihan adalah mengatur bagaimana agar karyawan dapat mengikuti pelatihan dan pekerjaan di UPKS tidak terganggu. Ini menjadi masalah yang dilematis. Sementara itu menurut Joko kendala pelatihan tersebut adalah belum adanya perencanaan yang baik dan hal itu terkait dengan keterbatasan dana.

Dari keseluruhan data tersebut dapat diambil pengertian bahwa kendala dalam pelaksanaan pelatihan adalah keterbatasan anggaran, perencanaan yang kurang baik, dan materi pelatihan yang kurang sesuai dengan harapan.

c) Petunjuk Teknis

Dalam kegiatan pameran pendidikan memberikan petunjuk teknis kepada petugas pelaksana kegiatan pameran bukanlah pekerjaan yang mudah. Masalahnya materi pameran pendidikan banyak berupa benda rancang bangun yang teknologis, yang tidak setiap orang mengerti konsep teknologis benda pamer tersebut,. Karena sulitnya untuk memberikan petunjuk teknis tersebut, Slamet mengatakan tidak ada kendala karena UPKS tidak memberikan petunjuk teknis tersebut. Fatchun bahkan mengatakan secara terus terang kendalanya UPKS tidak menguasai materi benda pamer secara baik.

Persis sama seperti dalam kegiatan pameran pendidikan, untuk kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional, UPKS juga tidak memberikan petunjuk teknis. Alasannya sama: UPKS tidak menguasai hal-hal yang teknis. Jadi kendala apa yang akan dihadapi jika memberi petunjuk teknis belum dapat diketahui. Berikut pernyataan Fatchun dan Yuli:

Fatchun: 'Kita nggak tahu sih yaa yang teknis-teknis....'

Yuli : 'Yang ada kan pengarahannya umum. Jadi kita nggak tahu persis apa kendalanya.'

Ketika ditanyakan kepada Fatchun dan Slamet mengenai kendala apa yang dihadapi dalam memberikan petunjuk teknis kepada para petugas pelaksana kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* Fatchun dan Slamet kompak mengatakan tidak ada kendala karena petunjuk teknis itu tidak pernah diberikan. UPKS hanya memberi pengarahannya umum.

Adapun ketika diajukan pertanyaan kendala dalam memberikan petunjuk teknis dalam pelaksanaan kegiatan promosi pencitraan Polines, Fatchun berkata: *'Nggak ada kendala wong kita ngasihnya pengarahannya umum.'* Sedangkan Informan 4 berkata singkat: *'Kita nggak tahu toh, Pak...!'*

Berdasarkan informasi tersebut dapat diambil pengertian bahwa dalam kegiatan promosi pencitraan Polines tidak ada petunjuk teknis yang diberikan kepada para petugas pelaksana kegiatan.

Berdasarkan data- data di atas dapat diambil pemahaman bahwa dalam semua kegiatan *public relations* UPKS belum memberikan

pengarahan teknis kepada para petugas pelaksana *kegiatan public relations*, baik yang *MPR maupun CPR*.

d) Jumlah Sumber Daya Manusia

Isu utama dari jumlah sumber daya manusia ini adalah kendala apa yang dihadapi oleh UPKS pada saat memanfaatkan sumber daya manusia yang ada. Pertanyaan itu timbul karena walaupun jumlah sumber daya manusia di Politeknik Negeri Semarang tidak sedikit, bukan berarti UPKS dapat memanfaatkan jumlah sumber daya yang tidak sedikit itu untuk menunjang kegiatan *public relations* yang direncanakan oleh UPKS.

Dalam kegiatan pameran pendidikan misalnya UPKS tidak dapat memanfaatkan sumber daya manusia itu untuk menjadi petugas pelaksana kegiatan sesuai dengan kebutuhan idealnya. Oleh sebab itu ketika ditanyakan apakah hal itu menjadi kendala, secara tegas dan jelas ia mengatakan: *'Kendalanya kita hanya bisa memiliki jumlah personal yang terbatas.'* Slamet menambahkan: *'Jumlah petugas yang terbatas membuat pengaturan jadi sulit. Misalnya untuk mengatur shift jaga stand pameran.'*

Keterbatasan sumber daya manusia dirasakan pula dalam kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional. Pernyataan Fatchun dan Yuli dapat disimak dalam petikan wawancara berikut:

Fatchun: 'Jumlah personel terbatas. UPKS hanya punya Mas Yuli. Mas Yuli harus membantu banyak pekerjaan.'

Yuli : 'Bagi saya sih saya anggap tidak ada kendala walaupun pada saat pendaftaran mahasiswa baru, jadi over-loaded.'

Pernyataan Yuli bahwa ia tidak beranggapan jumlah personel yang terbatas tersebut tidak menjadi kendala bagi yang bersangkutan dalam melaksanakan pekerjaannya, menurut peneliti bukan berarti hal tersebut tidak menjadi kendala sama sekali. Ungkapan tersebut lebih bermakna pada tingginya motivasi yang bersangkutan dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini tampak pada ekspresi wajah (*facial expression*) dan nada bicara Yuli pada waktu menyatakan hal itu.

Dalam kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* jumlah sumber daya manusia pun dirasakan masih menjadi kendala dalam pelaksanaan kegiatan. Kembali lagi Fatchun menyatakan: '*Kendalanya jumlah personel yang terbatas. Sementara itu jumlah industri yang dikunjungi cukup banyak.*' Fatchun memberikan pernyataan yang tidak berbeda: '*Obyek kunjungan cukup banyak sedangkan jumlah petugas terbatas.*'

Menyangkut jumlah sumber daya manusia dalam kegiatan promosi pencitraan Polines, apakah hal itu menjadi kendala ataukah tidak, sebaiknya disimak pernyataan Fatchun dan Joko sebagai berikut:

Fatchun: 'Kalau anggarannya mepet.....susah. Kadang orangtermotivasi karena uangnya saja !'

Joko : 'Jumlah karyawan (dan petugas pelaksana lainnya) terbatas. Sedangkan obyek yang dikunjungi banyak. Anggaran kurang.'

Berdasarkan dua pernyataan di atas, peneliti dapat mengambil pengertian bahwa Jumlah sumber daya manusia dalam kegiatan promosi pencitraan Polines terbatas dan hal itu menjadi kendala. Pernyataan Fatchun

yang secara eksplisit tidak menyinggung jumlah sumber daya manusia itu, tidak berarti Fatchun tidak menyatakan bahwa jumlah sumber daya manusia tidak menjadi kendala dalam kegiatan tersebut. Hal ini sesungguhnya secara implisit (tersirat) sudah menyatakan hal itu. Hanya saja Fatchun justru berbicara tentang anggaran dan motivasi. Ini merupakan gaya komunikasi yang menunjukkan adanya kekecewaan atas situasi yang dihadapi. Jumlah sumber daya manusia yang dapat direkrut UPKS untuk menunjang jalannya kegiatan *public relations* secara erat memang berkaitan dengan anggaran dan motivasi. Pernyataan Joko lebih meyakinkan akan keterbatasan jumlah sumber daya manusia yang menimbulkan adanya kendala.

Akhirnya dapat diperoleh gambaran bahwa dalam semua kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang, baik yang merupakan *MPR* maupun *CPR*, jumlah sumber daya manusia yang dapat dimanfaatkan oleh UPKS untuk mendukung kegiatan *public relations* masih terbatas atau kurang memadai. Karenanya hal itu masih dirasakan sebagai kendala.

e) Motivasi

Motivasi kerja karyawan atau petugas pelaksana kegiatan yang rendah tentu dapat menjadi kendala dalam pelaksanaan kegiatan *public relations*. Sebaliknya motivasi kerja yang tinggi dapat menjadi faktor pendorong keberhasilan pelaksanaan program. Untuk dapat mengetahui hal itu dalam kegiatan pameran pendidikan, peneliti melakukan wawancara dengan Fatchun dan Slamet. Hasilnya sebagai berikut:

Fatchun: 'UPKS tidak membawahi mereka (sebagian besar petugas pelaksana) secara langsung. Mereka bukan petugas tetap UPKS. Jadi susah memotivasinya. Kecuali jika dananya memadai.'

Slamet : 'Karena mereka bukan petugas tetap tapi temporer saja, jadi agak susah untuk memotivasi.'

Berdasarkan fakta ini maka dapat dimengerti bahwa memberi motivasi merupakan kendala yang dihadapi oleh UPKS.

Berbeda dengan kegiatan *public relations* sebelumnya, memberi motivasi kepada karyawan pelaksana kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional tidak menjadi kendala bagi UPKS. Setidaknya seperti yang dikatakan oleh Fatchun pada saat peneliti melakukan wawancara. Fatchun mengatakan: *'Boleh dikatakan tidak ada kendala.'* Namun demikian Yuli menyatakan: *'Kendalanya mungkin UPKS hanya bisa memberi kesempatan mengikuti pelatihan-pelatihan yang terbatas kepada kita. Padahal ini sangat menambah motivasi.'* Pernyataan Yuli sebenarnya tidak bertentangan dengan pernyataan Fatchun. Artinya tidak ada kendala. Yang dinyatakan oleh Yuli tersebut adalah perkiraan yang Yuli sendiri tidak merasa terlalu yakin dengan pernyataan tersebut. Dalam pernyataan tersebut yang bersangkutan menggunakan kata *mungkin*. Dan kemungkinan bahwa hal itu menjadi kendala dimentahkan oleh pernyataan Fatchun.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik pengertian bahwa tidak ada kendala UPKS dalam memberikan motivasi kepada karyawan dalam pelaksanaan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional.

Dalam kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match*, dari hasil wawancara peneliti mendapatkan fakta bahwa memberi motivasi kepada petugas pelaksana kegiatan ini masih merupakan kendala bagi UPKS. “*Kendalanya sama-sama dosen. Ada kendala psikologis.*”, demikian kata Fatchun kepada peneliti. Slamet dengan tersenyum mengatakan: ‘*Sudah sama-sama tuanya, jadi kalau terlalu banyak memotivasi tidak enak.*’

Dari dua pernyataan itu dapat diambil pemahaman bahwa memang ada kendala psikologis dalam upaya memberi motivasi kepada para petugas pelaksana kegiatan kunjungan ke industri.

Pada kegiatan promosi pencitraan Polines memberi motivasi kepada karyawan atau petugas pelaksana kegiatan oleh Fatchun dinyatakan tidak ada kendala. ‘*Saya kira tak ada kendala yang berarti*’, papar Fatchun. Namun Joko mengatakan: ‘*Kendala dalam pemberian motivasi sebetulnya tidak perlu ada seandainya anggaran cukup banyak. Kan orang kerja sekarang kan pasti perlu kesejahteraan tho. Pak !*’.

Pernyataan Joko menurut peneliti membuktikan adanya kendala dalam pemberian motivasi, yaitu pemberian motivasi hanya akan efektif jika insentif atau honorarium para petugas pelaksana kegiatan promosi ditingkatkan. Padahal anggaran yang tersedia tidak memadai. Hal ini sebenarnya juga pernah disampaikan oleh Fatchun pada bagian-bagian sebelumnya. Jawaban Fatchun yang mengatakan tidak ada kendala barangkali lebih tepat ditafsirkan sebagai ada kendala pemberian motivasi

itu namun dianggap tidak terlalu mengganggu oleh Fatchun, selaku Kepala UPKS.

Pengertian yang dapat diperoleh dari empat kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang terkait dengan pemberian motivasi ini adalah bahwa pada kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional memberikan motivasi kepada karyawan tidak menjadi kendala bagi UPKS. Sedangkan pada tiga kegiatan yang lain, hal itu menjadi kendala.

f) Anggaran

Dalam penggunaan anggaran untuk melaksanakan kegiatan pameran pendidikan, diperoleh data bahwa kendala yang dihadapi oleh UPKS adalah, seperti yang dinyatakan oleh Fatchun, peng-spj-an anggaran terlalu rumit. Sedangkan Slamet menekankan pada besarnya anggaran yang tidak memadai sehingga menjadi kendala dalam pelaksanaan kegiatan.

Terbalik dengan pernyataan di atas, dalam kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional, Fatchun menyatakan dalam birokrasi penggunaan anggaran tidak ada persoalan meskipun agak rumit. Menurut Fatchun yang menjadi persoalan adalah bagaimana menggunakan dana dalam anggaran agar mencukupi dengan kebutuhan anggaran dalam kegiatan. Yuli justeru menyatakan persoalannya ada pada brokrasi pencairan anggaran dan peng-spj-an.

Kegiatan kunjungan industri dalam rangka *link and match* juga tidak lepas dari belitan kendala besarnya anggaran. Dalam wawancara Fatchun mengatakan: '*Kalau jumlah anggaran mepet ya pastilah menjadi kendala.*'

Slamet mengatakan: *'Mesti ngotak-ngatik anggaran. Cari siasat mengambil MAK (Mata Anggaran Kegiatan) yang masih cukup besar dananya.'*

Tampak jelas bahwa kedua Informan berpendapat besarnya anggaran masih menjadi kendala dalam pelaksanaan kegiatan kunjungan ke industri.

Selanjutnya dalam kegiatan promosi pencitraan Polines, peneliti mendapatkan data yang menarik seperti yang dapat disimak dalam petikan wawancara berikut:

Peneliti : 'Apa kendala dalam penggunaan anggaran ?'

Fatchun: 'Prosedur pencairan dana rumit. Pertama, kita haru bikin proposal kegiatan dan diajukan pimpinan. Oleh pimpinan biasanya ada revisi - revisi. Terus kita ke Keuangan. Kemudian menunggu hasil koordinasi Keuangan dengan pimpinan. Kadang ada revisi lagi. Baru kegiatan jalan.'

Joko : 'Jumlah anggaran kadang berubah. Kalau pencairan anggaran yang birokratis atau rumit nggak masalah. Memang harus begitu.'

Berdasarkan data tersebut dapat diambil pengertian bahwa dalam kegiatan promosi prosedur pencairan dana dalam anggaran masih dianggap kendala. Pernyataan Informan 4 bahwa hal tersebut tidak menjadi kendala, lebih disebabkan oleh motivasi kerja dan dedikasi yang ingin ditunjukkan oleh Informan 4 sebagai karyawan, seperti yang terekam dalam nada bicaranya yang bersemangat pada saat wawancara. Pada kenyataannya prosedur pencairan dana kadang memperlambat ritme kerja UPKS.

Secara keseluruhan dapat diperoleh pemahaman bahwa dalam kaitannya dengan anggaran, anggaran masih menjadi kendala dalam

pelaksanaan kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang karena besarnya anggaran yang terbatas. Prosedur pencairan dana yang rumit, juga dianggap menjadi kendala.

g) Fasilitas

Sama seperti ketersediaan anggaran, ketersediaan fasilitas yang memadai akan dapat membantu pelaksanaan kegiatan *public relations* dengan baik. Dalam kegiatan pameran pendidikan, apakah faktor fasilitas menjadi kendala dalam pelaksanaan kegiatan tersebut, menjadi perhatian peneliti. Peneliti menggali informasi itu dari Fatchun dan Slamet . Dari Fatchun diperoleh informasi bahwa dalam pelaksanaan pameran, UPKS hanya memiliki sebuah *stand-background* padahal tema pameran sering berganti-ganti. Akibatnya pameran tersebut menjadi kurang menarik. Sementara itu Slamet beranggapan hal itu tidak menjadi persoalan.

Pendapat Fatchun dan Slamet yang berbeda sangat mungkin dipengaruhi oleh cara pandang mereka yang berbeda. Fatchun menganggap bahwa dalam pameran yang penting bukan hanya materi pamerannya saja tapi juga bagaimana pameran itu dikemas dengan penampilan yang atraktif. Slamet menurut pendapat peneliti lebih mengutamakan isi pameran tersebut. Kemasan pameran tidak terlalu penting untuk ditonjolkan. Bagaimanapun juga menurut peneliti faktor fasilitas sangat penting diperhatikan untuk dapat menampilkan pameran yang efektif. Oleh sebab itu peneliti berpendapat kelengkapan fasilitas masih menjadi kendala dalam pelaksanaan kegiatan pameran pendidikan di Politeknik Negeri Semarang.

Penelitian terhadap faktor fasilitas apakah menjadi kendala atau tidak dalam pelaksanaan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional menunjukkan bahwa fasilitas sudah ada. Hal ini dikatakan oleh Fatchun Berarti tidak ada kendala dalam ketersediaan fasilitas. Masalah timbul justru dari karyawan yang belum trampil menggunakan fasilitas itu. Berikut pernyataan Fatchun selengkapnya: *‘Fasilitas sih ada. Tapi personelnnya belum trampil, misalnya dalam menggunakan Corel Draw.’* Yuli dalam kesempatan yang berbeda mengatakan: *‘Fasilitas nggak ada masalah.’*

Dapat diambil pemahaman bahwa dalam kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional, fasilitas tidak menjadi kendala.

Dalam kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* dari hasil wawancara dapat dilihat bahwa baik menurut Fatchun maupun Slamet, faktor fasilitas tidak menimbulkan kendala.

Selanjutnya dalam kegiatan promosi pencitraan Polines Fatchun dan Joko sepakat menyatakan bahwa faktor fasilitas tidak menimbulkan kendala apa pun.

Pengertian yang secara *general* dapat diambil dari data-data tersebut adalah bahwa faktor fasilitas tidak menjadi kendala dalam pelaksanaan kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang, kecuali pada kegiatan pameran pendidikan.

h) Wewenang

Kendala dalam penggunaan wewenang merupakan hal penting untuk dikaji dalam kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang. Apabila wewenang dimiliki namun wewenang itu tak dapat dimanfaatkan secara positif dan produktif dalam mengelola kegiatan, maka hal itu sama saja dengan kesia-siaan.

Dalam kegiatan pameran pendidikan bagaimana UPKS mencoba memanfaatkan wewenang tersebut dalam melaksanakan kegiatan, menarik untuk disimak. Berikut petikan wawancaranya:

Peneliti : 'Apa dapat Bapak ceritakan kendala penggunaan wewenang dalam kegiatan pameran pendidikan?'

Fatchun: 'Pertama, petugas pameran bukan petugas tetap UPKS. Kedua, mereka kan juga dosen. Jadi ada kendala psikologis untuk misalnya mengatur mereka.'

Slamet : 'Jika petugasnya lebih senior dari kita yang di UPKS bisa menjadi kendala.'

Pemahaman terhadap informasi tersebut adalah bahwa penggunaan wewenang masih menjadi kendala karena petugas pameran bukan petugas tetap di UPKS, petugas adalah para dosen. Apalagi jika dosen tersebut lebih senior dari pejabat UPKS.

Adapun dalam kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional penggunaan wewenang tidak menghadapi kendala. Hal ini dituturkan oleh Fatchun dan Yuli dalam wawancara terpisah.

Untuk kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match*, apakah penggunaan wewenang masih menghadapi kendala, sebaiknya

disimak jawaban Fatchun dan Slamet dalam suatu wawancara dengan peneliti:

Fatchun: 'Kadang-kadang susahnya mengatur personel yang sama-sama dosen kan beranggapan sama – sama pintar. Jadi yaa agak sulit.'

Slamet : 'Biasa soal pekeuwuh sama yang lebih senior. Sama teman sendiri. Faktor psikologis.'

Pengertian yang dapat diambil dari fakta tersebut adalah penggunaan wewenang masih menjadi kendala dalam kegiatan kunjungan ke industri.

Apakah ada kendala dalam penggunaan wewenang dalam kegiatan promosi pencitraan Polines dapat disimak dalam petikan wawancara pendek berikut:

Peneliti : 'Apa kendala penggunaan wewenang dalam kegiatan promosi pencitraan Polines ?'

Fatchun: 'Kadang ngatur petugas yang sama-sama dosen kan ada kendala psikologis. Ya, harus lebih ke pendekatan personal.'

Joko : 'Nggak ada kendala, Pak.... Hanya kadang- kadang ada rasa nggak enak sama dosen-dosen.'

Dua pendapat yang tampak agak berbeda tersebut sesungguhnya jika ditelaah secara cermat mengandung pengertian yang tidak berbeda, yaitu ada kendala psikologis dalam penggunaan wewenang dalam kegiatan promosi pencitraan Polines.

Berdasarkan data-data itu dapat ditarik pemahaman yang lebih komprehensif bahwa penggunaan wewenang pada umumnya masih menghadapi kendala dalam kegiatan-kegiatan *public relations* di Politeknik

Negeri Semarang, kecuali pada kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional.

Dari analisa data tersebut diperoleh temuan (fakta) yang dapat diuraikan sebagai berikut:

- Dilihat dari desain implementasi kegiatan *public relations*:
- Program *MPR* dan *CPR* di Politeknik Negeri Semarang belum direncanakan dengan proporsi yang seimbang.
- Ada dua kegiatan yang isinya bukan kegiatan *public relations* tetapi kegiatan administratif dan koordinatif.
- Cakupan kegiatan *public relations* kurang lengkap.
- Tujuan kegiatan *public relations* belum dirumuskan secara jelas.
- Waktu pelaksanaan kegiatan *public relations* belum terjadwal dengan jelas.
- Dilihat dari implementasi kegiatan Pameran Pendidikan, Periklanan di Surat Kabar Lokal dan Nasional, Kunjungan ke Industri dalam Rangka *Link and Match*, dan Promosi Pencitraan Politeknik Negeri Semarang:
- Konsep Kegiatan, Materi Kegiatan, Pelaksana Kegiatan, Waktu Kegiatan, Pelaksanaan Kegiatan, Objek/Tempat Kegiatan, Alasan Kegiatan, dan Kelancaran Kegiatan menunjukkan kondisi yang baik.
- Kompleksitas Kendala Kegiatan menunjukkan kondisi yang kurang baik.

- Dilihat dari sumber daya dalam implementasi kegiatan pameran pendidikan :
- Motivasi, Fasilitas, dan Wewenang menunjukkan kondisi yang baik.
- Profesionalisme Sumber Daya Manusia, Pelatihan, Petunjuk Teknis, Jumlah Sumber Daya Manusia, dan Anggaran menunjukkan kondisi yang kurang baik.
- Dilihat dari sumber daya dalam implementasi kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional:
- Profesionalisme Sumber Daya Manusia, Motivasi, dan Wewenang menunjukkan kondisi yang baik.
- Pelatihan, Petunjuk Teknis, Jumlah Sumber Daya Manusia, Fasilitas, dan Anggaran menunjukkan kondisi yang kurang baik.
- Dilihat dari sumber daya dalam implementasi kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match*:
- Jumlah Sumber Daya Manusia, Motivasi, Fasilitas, dan Wewenang menunjukkan kondisi yang baik.
- Profesionalisme Sumber Daya Manusia, Pelatihan, Petunjuk Teknis, dan Anggaran menunjukkan kondisi yang kurang baik.
- Dilihat dari sumber daya dalam implementasi kegiatan promosi pencitraan Politeknik Negeri Semarang:
- Pelatihan, Petunjuk Teknis, Jumlah Sumber Daya Manusia, Fasilitas, dan Wewenang menunjukkan kondisi yang baik.

- Profesionalisme Sumber Daya Manusia, Petunjuk Teknis, dan Anggaran menunjukkan kondisi yang kurang baik.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Tujuan utama dari penelitian ini adalah melakukan evaluasi proses terhadap implementasi kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang dengan fokus bahasan pada fenomena implementasi kegiatan *public relations* dan sumber daya (*resources*). Kegiatan *public relations* yang menjadi objek bahasan adalah *Marketing Public Relations (MPR)*, yang meliputi kegiatan pameran pendidikan dan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional, serta *Corporate Public Relations (CPR)*, yang meliputi kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match*, dan kegiatan promosi pencitraan Politeknik Negeri Semarang.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan di atas dapat dilakukan pembahasan terhadap hasil penelitian tersebut sebagai berikut:

1. Implementasi Program *Public Relations*

Implementasi Program *Public Relations* yang meliputi kegiatan Pameran Pendidikan, kegiatan Periklanan di Surat Kabar Lokal dan Nasional, kegiatan Kunjungan ke Industri dalam Rangka Link and Match, dan kegiatan Promosi Pencitraan Politeknik Negeri Semarang pada umumnya telah dapat dilaksanakan oleh UPKS dengan baik, sebagaimana yang ditunjukkan dalam hasil Analisa Data Komponensial. Akan tetapi . kondisi ini tidak menggambarkan efektifitas pencapaian tujuan kegiatan

public relations yang sebenarnya. Dalam hasil Analisa Data Komponensial desain implementasi kegiatan *Public Relations* di Politeknik Negeri Semarang tampak bahwa tujuan kegiatan *public relations* belum dirumuskan dengan jelas. Akibatnya efektifitas pencapaian tujuan kegiatan *public relations* itu (kinerja UPKS) belum bisa diukur. Ukuran keberhasilan pelaksanaan kegiatan *public relations* menurut UPKS adalah jika kegiatan *public relations* itu telah dapat dilaksanakan dengan lancar dari awal sampai akhir kegiatan.. Padahal menurut perspektif manajemen kebijakan publik (Nugroho, 2008, 434) setiap kegiatan dalam implementasi kebijakan harus merujuk pada misi dan misi yang merupakan tujuan organisasi.

Sikap UPKS yang menganggap bahwa kelancaran pelaksanaan kegiatan *public relations* dari awal sampai akhir kegiatan seolah-olah merupakan keberhasilan pencapaian tujuan kegiatan *public relations*, senada dengan apa yang dinyatakan oleh Budi Winarno (2007, 149) bahwa implementasi kebijakan sering diabaikan.

Selain hal tersebut dari Analisa Data Komponensial ditemukan data bahwa dalam implementasi kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang kendala yang dihadapi relatif kompleks. Kendala yang paling dominan adalah keterbatasan sumber daya.

Akibat keterbatasan sumber daya ini terlihat bahwa pelaksanaan kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang belum dapat berjalan dengan baik. Bukti kongkritnya adalah jumlah pendafar calon mahasiswa baru sejak tahun 2000 mengalami penurunan yang cukup tajam.

Merujuk pada teori kebijakan publik G.C Edwards III, G.S Cheema dan D.A Rondinelli, serta D.S Van Meter dan C.E Van Horn jelas bahwa sumber daya merupakan unsur yang sangat memberi pengaruh terhadap kinerja implementasi kebijakan publik.

2. Sumber Daya

Agar pembahasan mengenai sumber daya dapat dilakukan secara sistematis, maka pembahasan akan dilakukan dengan urutan sebagai berikut:

a.. Profesionalisme sumber daya manusia

Dalam kegiatan pameran pendidikan, kegiatan kunjungan ke industri untuk *link and match*, dan kegiatan promosi pencitraan Politeknik Negeri Semarang belum tersedia sumber daya manusia yang profesional. Hal ini terjadi karena Politeknik Negeri Semarang belum mengadakan kegiatan pelatihan untuk meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia. Akibatnya dalam pelaksanaan kegiatan *public relations* itu timbul kendala.

Frida Kusumastuti dalam Dasar-Dasar Hubungan Masyarakat (2002: 57) memberikan pendapat bahwa kualitas sumber daya manusia dalam bidang *Public Relations* dapat dirangkum dalam 6 kriteria di bawah ini:

- 1). Mampu menghadapi semua orang yang memiliki aneka ragam karakter dengan baik.
- 2). Mampu berkomunikasi dengan baik, yakni menjelaskan segala sesuatu dengan jelas dan lugas, baik lisan maupun tertulis, atau bahkan secara visual.

- 3). Pandai mengorganisir segala sesuatu, termasuk dalam hal perencanaan prima.
- 4). Memiliki integritas personal, baik dalam profesi maupun kehidupan pribadinya.
- 5). Mempunyai imajinasi.
- 6). Serba tahu, dalam hal ini adalah akses informasi yang seluas- luasnya.

Berdasarkan kriteria tersebut dapat diketahui beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Para petugas kegiatan pameran pendidikan Politeknik Negeri Semarang belum memiliki kemampuan berkomunikasi dengan jelas dan lugas, baik lisan maupun tertulis, bahkan secara visual. Hal ini disebabkan mereka kurang menguasai hal-hal yang teknis dan teknologis menyangkut materi pameran.
- 2) Para petugas kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* dan kegiatan promosi pencitraan Politeknik Negeri Semarang belum professional dalam melaksanakan kegiatan kunjungan ke industri tersebut, terutama bila dilihat dari kriteria kemampuan untuk mengorganisir kegiatan dengan baik, termasuk dalam membuat perencanaan yang matang dan wawasan mengenai kelembagaan.
- 3) Karyawan pelaksana kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional sudah dapat dikatakan cukup professional bila dilihat dari kriteria kemampuan untuk melakukan komunikasi dengan baik, baik secara lisan, tulisan, maupun visual. Disamping itu yang menonjol juga

adalah adanya integritas pribadi dalam melaksanakan pekerjaan, memiliki daya imajinasi dan kreativitas, serta memiliki akses informasi yang cukup luas.

b. Pelatihan

Seperti yang disinggung di depan, bahwa Politeknik Negeri Semarang pada umumnya belum memberikan pelatihan-pelatihan untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia kepada para petugas pelaksana kegiatan *public relations*. Pelatihan hanya diberikan kepada karyawan pelaksana kegiatan promosi pencitraan Politeknik Negeri Semarang.. Padahal pelatihan tersebut pasti sangat penting untuk dapat meningkatkan profesionalisme kerja semua sumber daya manusia yang terlibat dalam kegiatan *public relations*.

Tulus (1993: 89) memberikan uraian mengenai manfaat atau tujuan penyelenggaraan pelatihan sebagai berikut:

- 1). meningkatkan produktifitas.
- 2) meningkatkan semangat dan gairah kerja.
- 3) mengurangi kecelakaan.
- 4) meningkatkan kestabilan dan fleksibilitas organisasional.

Selanjutnya dalam hal memberi pelatihan untuk pengembangan mutu sumber daya manusia, Ludlow dan Panton (1995: 170) memberikan pandangan bahwa titik awal untuk menentukan pendekatan pelatihan sebaiknya adalah:

- 1) Pengetahuan, yakni pengetahuan apa yang dituntut pada saat ini dan pada saat yang akan datang dalam kaitan dengan fungsi manajer itu sendiri, fungsi-fungsi lain, industri yang digeluti, manajemen umum, dan kecenderungan serta tekanan eksternal.
- 1) Keahlian, yaitu apakah yang dituntut pada saat ini dan pada saat yang akan datang dalam kaitan dengan keahlian fungsional (functional skills), keahlian dalam memecahkan masalah (problem solving skills), dan keahlian dalam berhubungan dengan manusia lain (human relation skills)

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Tulus, Ludlow dan Pantan, dari hasil penelitian dapat diketahui hal-hal sebagai berikut:

- 1) Pelatihan yang tidak diberikan kepada para petugas pelaksana kegiatan *public relations* menyebabkan mereka kurang memiliki produktifitas yang tinggi dan dalam beberapa kegiatan menyebabkan motivasi yang intrinsik (dari dalam diri) kurang tumbuh. Motivasi lebih banyak disebabkan oleh stimulasi ekstrinsik (dari luar diri), seperti karena faktor besarnya honorarium.
- 2) Dalam kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional dilihat dari jumlah karyawan dan beban pekerjaan yang harus ditangani dapat disimpulkan bahwa karyawan cukup memiliki produktifitas yang tinggi dan memiliki motivasi yang cukup tinggi. Motivasi tampak lebih intrinsik daripada ekstrinsik. Hal ini disebabkan oleh adanya kesempatan yang diberikan oleh Politeknik Negeri Semarang kepada

karyawan untuk melakukan pengembangan diri melalui program pelatihan. Meskipun demikian dilihat dari analisa data komponensial kondisi pelatihan kurang baik.

- 3) Para petugas pelaksana kegiatan *public relations* kurang memiliki *functional skills, problem solving skills, dan human relations skills*. Kemampuan dalam ketiga *skills* itu hanya tampak agak menonjol pada karyawan pelaksana kegiatan periklanan.

c. Petunjuk teknis

Dari hasil penelitian diperoleh data bahwa dalam semua kegiatan *public relations* para petugas pelaksana kegiatan atau karyawan belum diberi petunjuk teknis. Mereka hanya diberi pengarahan umum. Hal ini kurang mendukung terlaksananya kegiatan dengan hasil yang optimal. Dalam setiap kegiatan *public relations* diperlukan siasat, strategi atau taktik yang berbeda untuk mencapai tujuan kegiatan tersebut. Setiap kegiatan seyogyanya telah direncanakan dengan tujuan atau target yang jelas. Akan tetapi di Politeknik Negeri Semarang memang tujuan kegiatan *public relations* tersebut belum dirumuskan. Hal inilah yang membuat strategi untuk mencapai tujuan itu pun tidak jelas.

Prisgunanto (2006: 87) menyatakan bahwa strategi merupakan sebuah gambaran besar atau pandangan jangka panjang yang di dalamnya mengandung cara, taktik, atau pedoman untuk mencapai tujuan. Cara, taktik, atau pedoman inilah yang dinamakan petunjuk teknis.

Jika dilihat pada konsep 5P yang dikedepankan oleh Henry Mintzberg (Prisgunanto, 2006: 88), maka memberikan petunjuk teknis menjadi sangat penting karena terkait dengan perencanaan (*Plan*), manuver untuk menyaingi kompetitor (*Play*), pola bersaing (*Pattern*), mengetahui posisi dalam persaingan (*Position*), dan mengetahui kemampuan organisasi dalam persaingan itu seperti ketersediaan sumber daya (*Perspective*)

d. Jumlah sumber daya manusia

Disamping kualitas sumber daya manusia, jumlah sumber daya manusia tentu sangat penting dalam mendukung suksesnya pelaksanaan kegiatan *public relations*. Jumlah sumber daya manusia yang tidak seimbang dengan banyaknya kegiatan yang dilaksanakan akan membuat pencapaian tujuan terhambat.

Dalam kegiatan pameran pendidikan, jumlah sumber daya manusia belum memadai. Untuk mengatasinya UPKS merekrut mahasiswa untuk membantu menjadi petugas pelaksana kegiatan pameran. Dengan merekrut mahasiswa, maka anggaran yang tersedia dapat digunakan untuk merekrut petugas pelaksana kegiatan pameran yang lebih banyak. Jumlah sumber daya manusia yang terbatas membuat UPKS kesulitan untuk mengatur pelaksanaan pameran.

Dalam kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional, jumlah sumber daya manusia juga belum mencukupi. Karyawan harus merangkap tugas disamping membuat iklan di harian Suara Merdeka dan harian Kompas juga membuat *press release* di dua harian tersebut.

Dalam buku *Public Relations* Jefkins (1992: 68) mengatakan bahwa keterbatasan waktu, uang, dan sumber daya lainnya harus disadari pengaruhnya. Jika sumber daya terbatas maka dalam pembuatan jumlah dan jenis tujuan harus realistis. Jefkins menganjurkan agar penetapan tujuan disesuaikan dengan daya dukung yang ada.

.Anjuran Jefkins tersebut dapat dijadikan pertimbangan dalam membuat perencanaan kegiatan pameran pendidikan dan periklanan. Hal ini juga tampak jelas sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Anne Gregory (2004: 134) yang mengatakan bahwa suatu program yang optimal idealnya direncanakan dan dapat dipertanggung jawabkan, serta mendapatkan alokasi sumber daya manusia yang dibutuhkan. Sesungguhnya terdapat hubungan timbal balik antara hal yang ideal dengan biaya sumber daya manusia yang mampu ditangani oleh organisasi. Namun masalah yang nyata adalah ketika sumber daya manusia tersebut dikurangi. *Public Relations* adalah kegiatan yang dipicu dari hubungan dan hubungan tersebut dilakukan oleh orang-orang. Dengan mengurangi sumber daya manusia, kemampuan *Public Relations* untuk melakukan pekerjaannya sangat terbatas. Ketika waktu yang tersedia sangat sempit, haruslah diteliti terlebih dahulu bagian mana yang biayanya harus dikurangi sebelum mengurangi jumlah orang yang akan dipekerjakan. Ini merupakan perang yang kadang akan sulit dimenangkan karena biasanya biaya untuk sumber daya manusia adalah yang paling besar di *Departemen Public Relations*. Demikian pernyataan Anne Gregory.

Untuk kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* dan kegiatan promosi pencitraan Polines, jumlah sumber daya manusia relatif cukup memadai. Namun bukan berarti sudah dalam ukuran yang ideal karena jumlah sumber daya manusia yang dapat direkrut tergantung pada ketersediaan anggaran.

e. Motivasi

Motivasi karyawan atau petugas pelaksana kegiatan *public relations* akan sangat berpengaruh terhadap berhasilnya pelaksanaan kegiatan *public relations*. Oleh sebab itu faktor motivasi perlu mendapatkan perhatian yang serius.

Pada kegiatan pameran pendidikan para petugas pelaksana kegiatan pameran pada umumnya telah mempunyai motivasi yang baik. Sayangnya, UPKS lebih menekankan penggunaan anggaran untuk memelihara dan meningkatkan motivasi. Artinya, motivasi masih bersifat ekstrinsik. Kendala dalam melakukan motivasi secara intrinsik adalah karena mereka bukan karyawan tetap UPKS.

Tidak berbeda dengan apa yang ditemukan dalam kegiatan pameran pendidikan, dalam kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional karyawan juga mempunyai motivasi kerja yang relatif baik. Namun demikian UPKS memberikan motivasi kepada karyawan tidak dari sisi pemanfaatan anggaran tetapi dengan cara memberikan kesempatan kepada karyawan tersebut untuk melakukan pengembangan diri dan kreatifitas. Artinya pemotivasian lebih bersifat intrinsik daripada

ekstrinsik. Kendala yang dihadapi adalah frekuensi kesempatan untuk pengembangan diri masih terbatas.

Meskipun ada kendala psikologis dalam memberikan motivasi kepada para petugas pelaksana kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match*, UPKS telah melakukan upaya pemberian motivasi secara personal dan persuasif dalam pelaksanaan kegiatan tersebut. Hal ini sangat positif karena pemberian motivasi yang dilakukan dengan cara ini akan menghasilkan semangat kerja yang biasanya lebih kuat.

Selanjutnya dalam kegiatan promosi pencitraan Politeknik Negeri Semarang, motivasi petugas pelaksana kegiatan relatif baik. Pemberian motivasi kepada mereka dilakukan dengan memberikan kesempatan pengembangan diri dan kreatifitas melalui partisipasi dalam kegiatan-kegiatan seminar.

Apa yang dilakukan oleh UPKS dalam memberikan motivasi dapat dikomentari berdasarkan teori motivasi yang diajukan oleh Robert W. Goddard (dalam Timpe, 1993: 395-398). Goddard mengatakan bahwa pemotivasian dapat dilakukan dengan cara:

- 1) Mengambil peran pimpinan 'untuk mencapai hasil'.
- 2) Pastikan selalu pekerjaan dan hasil yang diharapkan dari sekarang.
- 3) Perlakukan setiap pegawai sebagai pribadi.
- 4) Berikan kesempatan kepada pegawai untuk memberikan masukan dalam perencanaan dan pembuatan keputusan.
- 5) Tumbuhkan pengembangan diri dan tunjukkan peluang untuk maju.

- 6) Dorong kreatifitas dan buat pekerjaan menjadi menantang selalu.
- 7) Mantapkan saluran komunikasi efektif.
- 8) Berikan pujian dan terima kasih pada waktunya.
- 9) Waspadalah terhadap nilai yang berubah.

Dalam kegiatan pameran pendidikan dimana upaya peningkatan motivasi para petugas pelaksana kegiatan pameran dilakukan dengan pendekatan anggaran atau memberikan honorarium yang memuaskan tidaklah sama sekali tidak tepat. Akan tetapi secara teoritis akan lebih baik jika pemberian motivasi dilakukan dengan cara yang disebutkan oleh Goddard tersebut. Motivasi kerja yang didasari oleh tujuan untuk memperoleh uang atau pendapatan biasanya bersifat sementara atau temporer. Tidak cukup kuat. Berbeda hasilnya jika yang digunakan adalah cara yang disarankan oleh Goddard.

Adapun mengenai pemberian motivasi yang diberikan kepada para petugas pelaksana kegiatan periklanan, kunjungan ke industri dan promosi pencitraan Politeknik Negeri Semarang, secara teoritis akan memberikan dampak yang lebih baik. Jika pemberian motivasi berhasil, mereka cenderung akan memiliki semangat kerja yang lebih kokoh. Dalam kegiatan-kegiatan tersebut UPKS menggunakan cara yang ketiga, kelima dan keenam menurut teori motivasi Goddard.

f. Anggaran

Dalam buku *Public Relations* Jefkins (1992: 68) mengatakan bahwa keterbatasan waktu, uang, dan sumber daya lainnya harus disadari

pengaruhnya. Jika sumber daya terbatas maka dalam pembuatan jumlah dan jenis tujuan harus realistis. Jefkins menganjurkan agar penetapan tujuan disesuaikan dengan daya dukung yang ada.

Berdasarkan pernyataan Jefkins tersebut maka faktor anggaran jelas merupakan hal penting untuk diberi perhatian. Dalam kegiatan pameran pendidikan, dari data yang ditemukan menunjukkan bahwa anggaran untuk kegiatan ini masih kurang. UPKS mengatasi persoalan anggaran ini dengan cara melakukan penggunaan dana dalam anggaran secara fleksibel. Adapun kendala yang dihadapi dalam melakukan hal tersebut adalah adanya prosedur peng-spj-an yang relatif agak rumit.

Hal yang sama juga terjadi dalam pelaksanaan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional. Jumlah dana dalam anggaran masih kurang mencukupi. Untuk mengatasi masalah tersebut UPKS memberikan prioritas penggunaan anggaran justeru bukan untuk periklanan tetapi untuk membuat *press release* dengan alasan *press release* harus lebih banyak dibuat. Untuk membuat iklan UPKS biasanya mencari dana dari sumber anggaran yang lain. Kendala yang dihadapi masih pada prosedur peng-spj-an penggunaan dana yang agak rumit.

Besarnya anggaran juga menjadi masalah dalam kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match*, serta kegiatan promosi pencitraan Polines. Cara yang ditempuh UPKS untuk memecahkan persoalan ini sama seperti yang disinggung di atas, yakni dengan

menggunakan anggaran secara fleksibel. Kendala juga ditemukan pada birokrasi pencairan dana kegiatan.

Pendapat Anggoro (2002: 313) dan Jefkins (1995: 146 dan 151) dapat digunakan untuk membahas kondisi anggaran tersebut. Anggoro memberikan 3 pedoman untuk menyusun anggaran sebagai berikut:

- 1) Ketahuilah biaya apa pun yang diajukan untuk dibeli. Jika berencana untuk melakukan pengeposan khusus, cari tahu biaya pasti untuk fotografi dan pekerjaan seni, cetak dan pelipatan, pembuatan daftar kirim, penempelan label dan sortir, pengiriman pos, dan segala sesuatu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan itu. Jangan menduga-duga karena program atau kegiatan harus dapat dilaksanakan dengan anggaran yang disetujui untuk mencapai tujuan.
- 2) Beritahu anggaran dari segi berapa biaya untuk mencapai hasil yang spesifik. Rincian aktual biaya variabel dan biaya tetap yang aktual, yang digunakan untuk mengembangkan anggaran, mungkin tidak menarik bagi manajemen atau klien. Biasanya manajer yang harus menyetujui anggaran ingin mengetahui besar biaya untuk mencapai tujuan atau sasaran. Mereka mengharapkan agar program atau kegiatan dapat dilaksanakan dengan menggunakan biaya tersebut secara efektif.
- 3). Gunakan kemampuan komputer untuk mengelola program.

Kembangkan *spread sheet* induk serta *spread sheet* untuk proyek individu. Dengan menelusuri setiap proyek dan menghubungkan setiap proyek dengan *spread sheet* induk, perkiraan awal kebutuhan arus kas dapat

dibuat dan pengeluaran dapat dipantau dengan menggunakan perkiraan biaya itu.

Selanjutnya Jefkins (1995: 151) mengatakan bahwa setelah anggaran disusun, anggaran dapat diperinci lagi menjadi anggaran yang lebih kecil yang biasa disebut sebagai alokasi.

Dengan mengikuti 3 pedoman di atas, UPKS dapat mengajukan anggaran dengan lebih argumentatif dan dapat dijadikan *bargaining power* terhadap pimpinan untuk mendapatkan dana sesuai dengan kebutuhan.

Selanjutnya Jefkins (1995: 146) memberikan alasan penyusunan anggaran sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui seberapa banyak dana yang diperlukan untuk membiayai suatu program atau kampanye *public relations*.
- 2) Dengan penganggaran akan diketahui program-program apa yang bisa dilaksanakan.
- 3) Anggaran yang telah ditetapkan berfungsi sebagai suatu pedoman yang harus dipenuhi.
- 4) Anggaran memaksakan disiplin pengeluaran dana.
- 5). Setelah suatu *program public relations* dikerjakan, maka hasilnya dapat dibandingkan dengan anggaran tadi untuk mengetahui apakah anggaran yang disediakan memadai atau sebaliknya apakah program yang telah berlangsung cukup efisien dari segi biaya.

Pelajaran yang dapat diambil dari pendapat Jefkins ini adalah bahwa perlu dihitung secara lebih cermat prediksi penggunaan dana dalam tiap kegiatan. Perencanaan anggaran ini kemudian dijadikan pedoman dalam tiap kegiatan tersebut. Disamping itu perlu ada kedisiplinan dalam penggunaan dana. Penggunaan anggaran dengan pendekatan atau cara yang terlampau fleksibel bukan hal yang dianjurkan. Hal ini menunjukkan adanya perencanaan yang kurang matang. Selanjutnya penggunaan anggaran dapat dievaluasi untuk mendapatkan kesimpulan apakah dengan anggaran tersebut kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang telah dapat dilakukan dengan efisien dan efektif ataukah belum.

g. Fasilitas

Dalam penelitian yang telah dilakukan ditemukan fakta bahwa fasilitas atau alat dalam kegiatan pameran pendidikan cukup memadai. UPKS dapat memanfaatkan fasilitas dan alat yang telah dimiliki seperti peralatan *audio visual, exhibition stand, lighting system, sound system*, dan sebagainya. Fasilitas atau peralatan lain yang belum dimiliki dapat meminjam dari Bagian Rumah Tangga di Politeknik Negeri Semarang, misalnya kendaraan. Meskipun masih ada kekurangan peralatan disana sini seperti *theme back ground* yang selalu sama namun hal itu tidak terlalu dirasakan sebagai kendala yang terlalu mengganggu.

Dalam kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional ditemukan fakta bahwa fasilitas atau peralatan untuk mendukung kegiatan tersebut masih belum memadai. UPKS telah memiliki perangkat komputer

namun belum memiliki *colour printer* dan mesin *offset* lain yang lebih canggih untuk melakukan perancangan iklan. Oleh karena itu UPKS harus memanfaatkan jasa pihak lain di luar Politeknik Negeri Semarang. Kendala yang ditemukan adalah karyawan belum dapat memanfaatkan fasilitas yang dimiliki secara maksimal karena karyawan tersebut belum menguasai penggunaan *soft ware* dengan baik, misalnya *Corel Draw*.

Keberadaan fasilitas atau peralatan dalam kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* dan kegiatan promosi pencitraan Politeknik Negeri Semarang menunjukkan cukup memadai. Kekurangan fasilitas atau peralatan dapat diatasi dengan meminjam dari Bagian Rumah Tangga dan relatif tidak ada kendala yang berarti yang ditemukan.

Sehubungan dengan keberadaan fasilitas atau peralatan tersebut, dalam Perencanaan dan Manajemen Kampanye *Public Relations*, Anne Gregory (2004: 134) memberikan uraian bahwa suatu program *public relations* tidak dapat berjalan secara efektif kecuali bila didukung oleh peralatan yang tepat. Para profesional *public relations* tidak memerlukan peralatan yang sangat mahal, yang penting peralatan tersebut tidak ketinggalan jaman. Para profesional komunikasi memerlukan akses teknologi dan menggunakan teknologi tersebut sesuai dengan kebutuhan mereka.

Melihat pendapat Gregory, tampak bahwa fasilitas atau peralatan yang tersedia untuk mendukung kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang relatif cukup baik..

h. Wewenang

Wewenang atau otoritas untuk mengatur merupakan bagian penting dalam manajemen. Tanpa adanya wewenang yang merupakan bagian dari *leadership* suatu kegiatan *public relations* tidak akan dapat dikelola dengan baik. Dalam kegiatan pameran pendidikan UPKS telah memiliki wewenang yang memadai. UPKS dapat mengatur *event-event* pameran dan para petugas pelaksana kegiatan secara otonom tanpa banyak didikte oleh pimpinan pada tingkat di atasnya. Kendala penggunaan wewenang ada pada senioritas para dosen yang terlibat dalam kegiatan pameran. Ada kendala psikologis. Kendala lain mereka bukan petugas tetap dalam kegiatan pameran sehingga lebih sulit untuk menumbuhkan loyalitas yang terkait dengan pekerjaan.

Wewenang yang penuh juga dimiliki UPKS dalam mengatur kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional. UPKS dapat menggunakan wewenang itu untuk membuat perencanaan secara mandiri tanpa banyak intervensi dari bidang atau pimpinan yang lain. Kendala dalam penggunaan wewenang juga tidak ditemui karena karyawan yang terlibat dalam kegiatan periklanan adalah karyawan tetap UPKS.

Dalam kegiatan kunjungan ke industri untuk *link and match* dan kegiatan promosi pencitraan Politeknik Negeri Semarang, UPKS memiliki otoritas penuh untuk mengelola kegiatan tersebut. UPKS dapat melakukan pengaturan dan koordinasi dengan para petugas pelaksana kegiatan dengan mudah walaupun ada kendala psikologis. Seperti dalam kegiatan pameran

pendidikan, kendala psikologis itu disebabkan oleh faktor senioritas para petugas pelaksana kegiatan.

Menurut Soewarto Hardjosoedarmo (1999: 197) wewenang yang dimiliki seorang pemimpin terkait dengan fungsi kepemimpinan dan fungsi manajemen.

Fungsi kepemimpinan meliputi (1) Mengatasi perubahan (2) Memobilisasi orang-orang (3) Membangkitkan motivasi dan membangkitkan semangat orang lain (4) Menghasilkan perubahan. (5) Menciptakan *vision* dan strategi.

Fungsi manajemen meliputi (1) Mengatasi kompleksitas pekerjaan. (2) Mengatur (*organizing*) dan menyusun personil (*staffing*) (3) Mengendalikan pemecahan persoalan (4) Menghasilkan ketertiban. (5) Menghasilkan rencana.

Apabila fungsi kepemimpinan dan fungsi manajemen ini dapat dimanfaatkan secara efektif maka berarti seorang pemimpin organisasi dapat memanfaatkan wewenang yang dimilikinya secara efektif pula. Hal ini dapat berakibat pada efektifitas pencapaian tujuan. Oleh karena itu secara proporsional wewenang itu harus dimiliki oleh seorang pemimpin sesuai dengan tingkat kepemimpinannya dalam organisasi

Apa yang dapat dilihat dalam kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang adalah bahwa wewenang yang digunakan oleh UPKS untuk melaksanakan kegiatan *public relations* selaras dengan apa yang diuraikan oleh Hardjosoedarmo. Wewenang yang secara memadai

dimiliki oleh UPKS membuat UPKS dapat melakukan fungsi-fungsi kepemimpinan dan manajemen secara efektif.

D. Keterbatasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan karena beberapa hal sebagai berikut:

1. Dalam implementasi kebijakan program atau kegiatan *public relations* ada beberapa fenomena atau *variabel* yang seharusnya diteliti secara integratif dan menyeluruh, yakni fenomena komunikasi, struktur birokrasi, sumber daya, dan disposisi. Dalam penelitian ini yang dijadikan objek penelitian adalah fenomena sumber dayanya saja. Hal ini dilakukan karena di Politeknik Negeri Semarang fenomena sumber daya menjadi faktor yang sangat perlu untuk mendapatkan perhatian dalam implementasi atau pelaksanaan program *public relations*. Akibatnya, fenomena-fenomena lainnya kurang mendapatkan perhatian secara wajar.
2. Peneliti kurang mendapatkan *peer researcher* dalam bidang *public relations* yang memadai untuk dapat meningkatkan kualitas kesahihan atau validitas data penelitian. Ketika penelitian berlangsung peneliti tidak dapat melakukan diskusi secara intensif dengan pakar *public relations* yang diperlukan. Hal ini disebabkan di Politeknik Negeri Semarang belum ada pakar di bidang tersebut. Sementara itu di Universitas Diponegoro pakar di bidang ini juga relatif masih terbatas.

Dengan adanya keterbatasan hasil penelitian ini peneliti berharap ada peneliti lain yang nantinya dapat melakukan penelitian yang serupa untuk lebih menyempurnakan temuan-temuan atau kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian ini. Dengan demikian kajian mengenai disiplin ilmu Kebijakan Publik dan disiplin ilmu *Public Relations* akan makin berkembang seperti yang diharapkan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisa data penelitian dan terkait dengan tujuan penelitian, peneliti dapat mengambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Implementasi Kegiatan *Public Relations*

- a. Implementasi kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang, dilihat dari aspek konsep, materi, pelaksana, waktu, pelaksanaan, objek/tempat, alasan, dan kelancaran menunjukkan telah berjalan dengan baik. Namun hal ini tidak berarti bahwa implementasi program *public relations* tersebut telah berjalan efektif dalam pencapaian tujuan atau target pelaksanaan kegiatan, karena tujuan atau target tersebut belum dirumuskan dalam perencanaan.
- b. Kendala terbesar yang dihadapi oleh Unit Pengembangan Kerjasama, Politeknik Negeri Semarang dalam implementasi kegiatan *public relations* adalah pada aspek sumber daya.
- c. Dari delapan unsur sumber daya, yakni profesionalisme sumber daya manusia, pelatihan, petunjuk teknis, jumlah sumber daya manusia, motivasi, anggaran, fasilitas, dan wewenang, aspek anggaran merupakan kendala yang paling dominan.

2. Pemanfaatan Sumber Daya dalam Implementasi Kegiatan *Public Relations*:

a. Profesionalisme Sumber Daya Manusia

Profesionalisme sumber daya manusia dalam kegiatan pameran pendidikan, kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match*, dan kegiatan promosi pencitraan Politeknik Negeri Semarang, relatif masih rendah. Sebaliknya profesionalisme sumber daya manusia dalam kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional relatif cukup baik.

b. Pelatihan

Tidak diberikannya pelatihan kepada sumber daya manusia mengakibatkan sumber daya manusia kurang mempunyai produktifitas yang tinggi, dan motivasi tampak lebih 'ekstrinsik' daripada 'intrinsik', Ketika pelatihan diberikan keadaannya menjadi terbalik seperti yang terjadi dalam kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional. Disamping itu para petugas pelaksana kegiatan *public relations* kurang memiliki *functional skills, problem solving skills, dan human relations skills*. Kemampuan dalam ketiga *skills* itu hanya tampak agak menonjol pada karyawan pelaksana kegiatan periklanan.

c Petunjuk teknis

Dalam semua kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang petunjuk teknis belum diberikan kepada para petugas pelaksana kegiatan. Hal ini disebabkan belum adanya tujuan kegiatan yang jelas (*measurable*) menyangkut kegiatan-kegiatan tersebut.

d Jumlah sumber daya manusia

Jumlah sumber daya manusia untuk mendukung kegiatan pameran pendidikan dan kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional relatif belum memadai. Sedangkan jumlah tersebut sudah cukup memadai untuk kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* dan kegiatan promosi pencitraan Politeknik Negeri Semarang.

e Motivasi

Motivasi para petugas pelaksana kegiatan *public relations* pada umumnya cukup baik. UPKS melakukan pemotivasian dengan pendekatan intrinsik dan ekstrinsik.

f Anggaran

Anggaran untuk semua kegiatan *public relations* belum mencukupi. UPKS menerapkan penggunaan anggaran secara fleksibel untuk mengatasi persoalan anggaran ini.

g Fasilitas

Fasilitas untuk mendukung kegiatan pameran pendidikan, kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match*, dan kegiatan promosi pencitraan Polines sudah cukup memadai. Akan tetapi untuk kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional fasilitas tersebut belum memadai.

h Wewenang

Unit PKS telah memiliki wewenang yang penuh untuk mengatur kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang. Wewenang tersebut membantu UPKS dalam melaksanakan fungsi kepemimpinan dan manajemen.

3. Kendala dalam Implementasi Kegiatan *Public Relations*:
 - a. Kendala untuk meningkatkan profesionalisme sumber daya manusia pada umumnya disebabkan oleh belum adanya pelatihan yang dapat diberikan kepada para petugas pelaksana kegiatan.
 - b. Kendala dalam penyelenggaraan pelatihan adalah belum tersedianya anggaran untuk penyelenggaraan pelatihan.
 - b. Kendala dalam pemberian petunjuk teknis belum dapat diketahui
 - c. Karena petunjuk teknis belum diberikan kepada para petugas pelaksana kegiatan.
- b. Kendala yang dihadapi dalam menambah jumlah sumber daya manusia adalah faktor anggaran yang terbatas.

- c. Kendala yang dihadapi dalam memberikan motivasi yang intrinsik adalah terbatasnya kesempatan pengembangan diri dan kreatifitas bagi para petugas pelaksana kegiatan atau karyawan. Untuk memberikan motivasi yang ekstrinsik kendalanya ada pada terbatasnya anggaran yang tersedia.
- d. Kendala yang dihadapi dalam penggunaan anggaran adalah prosedur birokrasi yang relatif rumit.
- e. Unit Pengembangan Kerjasama, Politeknik Negeri Semarang tidak menemukan adanya kendala dalam pemanfaatan atau penggunaan fasilitas baik yang sudah dimiliki maupun belum dimiliki.
- f. Kendala yang dihadapi dalam penggunaan wewenang pada umumnya adalah karena faktor psikologis. Hal ini terjadi karena faktor senioritas para petugas pelaksana kegiatan.

B. Saran-Saran

Untuk dapat meningkatkan kualitas kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang, peneliti memberikan saran-saran sebagai berikut:

Unit Pengembangan Kerjasama, Politeknik Negeri Semarang perlu membuat rencana kegiatan *public relations* yang lebih baik dengan merumuskan tujuan yang operasional dan terukur (*measurable*) sehingga dapat dilakukan evaluasi terhadap efektifitas kegiatan tersebut baik dalam proses implementasinya maupun sesudahnya.

1. Dalam rencana kegiatan *public relations* tersebut perlu juga ditentukan waktu pelaksanaan kegiatan. Dengan demikian pelaksanaan kegiatan dapat lebih *well-planned* dan *well-managed*.
2. Untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri dukungan aspek sumber daya perlu ditingkatkan.
3. Anggaran perlu ditingkatkan untuk mendukung setiap kegiatan *public relations* yang direncanakan karena anggaran menjadi kendala yang paling dominan.
4. Perlu dibuat perencanaan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan profesionalisme para petugas pelaksana kegiatan *public relations* di Politeknik Negeri Semarang. Unit Pengembangan Kerjasama, Politeknik Negeri Semarang dapat melakukan perencanaan pengembangan sumber daya manusia itu dengan mempertimbangkan kebutuhan untuk masing-masing kegiatan. Untuk kegiatan pameran pendidikan perlu diadakan pengembangan sumber daya manusia di bidang *Marketing and Promotion Skill, Communication and Interpersonal Skill, Public Relations, Excellent Services, Personality Development,* dan *Salesmanship*. Untuk kegiatan periklanan di surat kabar lokal dan nasional perlu diberi pelatihan *Advertising, Marketing and Promotion Skill, Public Relations*. Untuk kegiatan kunjungan ke industri dalam rangka *link and match* perlu diberi pelatihan *Marketing and Promotion Skill,*

Negotiation Skill, Personality Development, Communication and Interpersonal Skill, Public Relations, dan Public Speaking. Untuk kegiatan promosi pencitraan Polines perlu diberi pelatihan *Marketing and Promotion Skill, Public Relations, Communication and Interpersonal Skill, Excellent Services, Public Speaking,* dan *Personality Development.*

5. Untuk mendukung hal tersebut perlu didukung dengan penyediaan anggaran yang memadai. Untuk itu UPKS perlu membuat perencanaan anggaran yang lebih ‘argumentatif’, yakni dengan membuat usulan dana yang dibutuhkan secara rinci dan rasional agar dapat diperhatikan oleh pimpinan Politeknik Negeri Semarang.
6. Perlu dirumuskan tujuan kegiatan-kegiatan *public relations* yang dilakukan secara jelas dan terukur (*measurable*) , agar petunjuk teknis dapat diberikan secara tepat sebelum kegiatan *public relations* dilaksanakan.
7. Jumlah sumber daya manusia perlu ditingkatkan secara proporsional untuk mendukung pelaksanaan kegiatan *public relations*, dengan mempertimbangkan aspek anggaran dan kebutuhan ideal sumber daya manusia untuk mendukung setiap kegiatan *public relations* yang telah direncanakan..
8. Motivasi karyawan atau petugas pelaksana kegiatan *public relations* seyogyanya ditumbuhkan secara berimbang dengan pendekatan yang intrinsik dan ekstrinsik. Hal ini dapat dilakukan dengan

meningkatkan kesadaran bersama secara persuasif agar karyawan atau petugas pelaksana kegiatan *public relations* memiliki ethos kerja yang lebih tinggi. Disamping itu penghargaan yang bersifat finansial perlu ditingkatkan agar lebih layak.

9. Fasilitas perlu terus ditingkatkan untuk dapat mengikuti berkembangnya kegiatan *public relations* yang akan terus tumbuh sejalan dengan perkembangan Politeknik Negeri Semarang.
10. Wewenang yang telah diberikan oleh pimpinan Politeknik Negeri Semarang kepada UPKS seyogyanya terus dapat dimanfaatkan dengan baik untuk melakukan fungsi kepemimpinan dan manajemen secara efektif.

DAFTAR PUSTAKA

A. BUKU

- Aburrachman, Oemi, 1989, **Dasar-Dasar Public Relations**, Penerbit Alumni, Bandung
- Anderson, James E, 1979, **Public Policy Making**, New York: Holt, Rinerhart and Winston
- , 2000, **Public Policy Making**, Boston: Houghton Mifflin
- Anggoro, M Linggar, 2002 **Teori dan Profesi Kehumasan serta Aplikasinya di Indonesia**, PT Bumi Aksara, Jakarta
- Davis, Keith dan Newstrom, John W, 1985, **Perilaku dalam Organisasi**, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Dunn, William N, 1994, **Public Policy Analysis: An Introduction**, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey
- Dwijowijoto, Riant Nugroho, 2003, **Kebijakan Publik: Formulasi Implementasi, Evaluasi**, Penerbit PT Elex Komputindo, Jakarta
- Dye, Thomas R, 1975, **Understanding Public Policy**, New Jersey: Englewood Cliff
- Edwards III, George C, 1980, **Implementing Public Policy**, Congressional Quarterly Press, Washington
- Eyestone, Robert, 1971, **The Threads of Policy: A Study in Police Leadership**, Indianapolis: Bobbs Merrill
- Gregory, Anne, 2004, **Perencanaan dan Manajemen Kampanye Public Relations**, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Hardjosoedarmo, Soewarso, 1999, **Total Quality Management**, Penerbit Andi, Yogyakarta
- Hornby, AS, 1974, **Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English**, Oxford: Oxford University Press

- Howlett, Michael and Ramesh, M, 1995, **Studying Public Policy: Policy Cycle and Policy Subsystems**, Oxford University Press, Oxford
- Jalal, Fasli, Dr dan Supriadi, Dedi, Dr, 2001, **Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah**, Depdiknas-Bappenas- Adicita Karya Nusa, Jakarta.
- Jefkins, Frank, 1992, **Public Relations**, Penerbit Erlangga, Jakarta
- Kasali, Renald, 1994, **Manajemen Public Relations**, Pustaka Utama Grafiti, Jakarta
- Keban, Yeremias T, Ph.D, 2004, **Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori, Dan Isu**, Yogyakarta: Penerbit Gava Media
- Kusumastuti, Frida, 2002, **Dasar-Dasar Hubungan Masyarakat**, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Ludlow, Ron dan Panton, Fergus, 1996, **The Essence of Effective Communication (Komunikasi Efektif)**, Penerbit ANDI and Simon & Schuster Pte. Ltd, Yogyakarta
- Moleong, Lexy D, 2002, **Metodologi Penelitian Kualitatif**, PT Remaja Rosda Karya, Bandung
- Nugroho, Riant, Dr, 2008, **Public Policy**, Penerbit PT Elex Media Komputindo, Jakarta
- Prisgunanto, Ilham, 2006, **Komunikasi Pemasaran: Strategi dan Praktik**, Ghalia Indonesia
- Ries, Al dan Ries, Laura, 2004, **The Fall of Advertising and The Rise of PR**, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Ries, Al dan Trout, Jack, 1987, **The 22 Immutable Laws of Marketing**, PT Elex Media Komputindo, Jakarta
- Sarwono, Jonathan, 2006, **Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif**, Graha Ilmu, Yogyakarta
- Siagian, Sondang P, 2003, **Administrasi Pembangunan: Konsep, Dimensi, dan Strateginya**, PT Bumi Aksara, Jakarta
- Subarsono, 2005, **Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori, dan Aplikasi**, Pustaka Pelajar, Yogyakarta

Suwitri, Sri, 2008, **Konsep Dasar Kebijakan Publik**, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang

Timpe, A. Dale, 1993, **Memotivasi Pegawai**, PT Elex Komputindo, Jakarta

Tulus, Moh. Agus, 1993, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, APTIK - Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Wibawa, Samodra, Purbokusumo, Yuyun, Pramusinto, Agus, 1994, **Evaluasi Kebijakan Publik**, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta

Winarno, Budi, 2007, **Kebijakan Publik: Teori dan Proses**, Media Pressindo, Yogyakarta

Wursanto, Ig, 2005, **Dasar-Dasar Ilmu Organisasi**, Penerbit Andi, Yogyakarta

B. INTERNET

<http://www.itb.ac.id/>, 2 Januari 2009

<http://www.zkarnain.tripod.com/>, 7 Januari 2009

