

**AKSENTUASI KOMPETENSI KEHUMASAN RSJD DR. ARIF ZAINUDIN
SURAKARTA DENGAN PENDEKATAN *ENCROACHMENT THEORY***



PUBLIKASI NASKAH

**Disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan Program Studi Strata I
Pada Jurusan Ilmu Komunikasi Fakultas Komunikasi dan Informatika**

Oleh:

YOSSI ADILIA RAHMAWATI

L 100 160 050

**PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS KOMUNIKASI DAN INFORMATIKA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

2020

HALAMAN PERSETUJUAN

**AKSENTUASI KOMPETENSI KEHUMASAN RSJD DR. ARIF ZAINUDIN
SURAKARTA DENGAN PENDEKATAN *ENCROACHMENT THEORY***

PUBLIKASI ILMIAH

Oleh:

YOSSI ADILIA RAHMAWATI

L100160050

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji oleh:

Dosen
Pembimbing

Pundra Rengga Andhita, M.I.Kom.
NIK. 100.1918

HALAMAN PENGESAHAN

**AKSENTUASI KOMPETENSI KEHUMASAN RSJD DR. ARIF ZAINUDIN
SURAKARTA DENGAN PENDEKATAN *ENCROACHMENT THEORY***

**OLEH
YOSSI ADILIA RAHMAWATI
L100160050**

**Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Fakultas Komunikasi dan Informatika
Universitas Muhammadiyah Surakarta
Pada hari, 2020
dan dinyatakan telah memenuhi syarat**

Dewan Penguji :

- 1. Pundra Rengga Andhita, M.I.Kom.(.....)
(Ketua Dewan Penguji)**
- 2. Dr. Dian Purworini, M.M. (.....)
(Anggota I Dewan Penguji)**
- 3. Agus Triyono. M.Si. (.....)
(Anggota II Dewan Penguji)**

Dekan,

Nurgiyatna S.T. M.Sc. Ph.D.

NIK. 881

PERNYATAAN

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

Apabila kelak terbukti ada ketidakbenaran dalam pernyataan saya di atas, maka akan saya pertanggungjawabkan sepenuhnya.

Surakarta, 25 Agustus 2020

Penulis

YOSSI ADILIA RAHMAWATI
L 100 160 050

AKSENTUASI KOMPETENSI KEHUMASAN RSJD DR. ARIF ZAINUDIN SURAKARTA DENGAN PENDEKATAN *ENCROACHMENT THEORY*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui aksentuasi (penekanan) kompetensi kehumasan RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta, Jawa Tengah dengan pendekatan *encroachment theory*. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan menitikberatkan teknik pengumpulan data pada wawancara mendalam, observasi dan studi literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta memiliki persoalan unik, yakni, peran manajerial kehumasan dipegang oleh personel dengan latar belakang pendidikan non kehumasan (ilmu komunikasi) dan posisi Instalasi Humas dan Pemasaran yang tidak strategis dari strukturnya. Peran manajerial non kehumasan berpengaruh pada kinerja kehumasan yang dilakukan oleh instalasi tersebut. Personel yang memiliki latar belakang pendidikan relevan justru hanya dimanfaatkan dalam tataran teknis komunikasi saja. Selain itu juga bisa ditemui adanya tumpang tindih fungsi antar individu dan instalasi. Ada peran yang sama dilakukan oleh beberapa instalasi berbeda. Hal yang tidak kalah pentingnya juga soal posisi Instalasi Humas dan Pemasaran yang tidak strategis berpengaruh pada proses pengambilan keputusan dalam jenjang bertingkat yang akan menyulitkan organisasi. Idealnya, letak humas di dalam organisasi jangan terlalu jauh dari *top management*. Selain itu personel humas juga sebaiknya diisi oleh sumber daya manusia yang memiliki latar belakang relevan dengan kehumasan, baik dalam level manajerial ataupun pelaksana.

Kata kunci: *Encroachment*, kompetensi, kehumasan, RSJD.

Abstract

This study aims to determine the accentuation (emphasis) of the public relations competence of RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta, Central Java with the encroachment theory approach. This study uses a qualitative descriptive method with an emphasis on data collection techniques in in-depth interviews, observation and literature study. The results showed that the Public Relations and Marketing Installation of RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta has a unique problem, namely, the managerial role of public relations is held by personnel with a non-public relations education background (communication science) and the position of the Public Relations and Marketing Installation which is not strategic in its structure. The non-public relations managerial role affects the public relations performance carried out by the installation. Personnel with relevant educational backgrounds are only used at the technical level of communication. In addition, there can also be found overlapping functions between individuals and installations. There is a similar role performed by several different installations. Another thing that is no less important is the position of the Public Relations and Marketing Installation which is not strategic to affect the decision-making process at a multilevel level which will make it difficult for the organization. Ideally, the location of public relations in the organization should not be too far from top management. In addition, public relations personnel should also be filled with human resources who have relevant backgrounds in public relations, both at the managerial and executive levels.

Keywords: Encroachment, competence, public relations, RSJD.

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Penyelenggaraan pelayanan kesehatan merupakan salah satu fungsi rumah sakit. Jika mengacu pada amanat Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 340 tahun 2010, ada beberapa jenis penyelenggaraan pelayanan yang dilakukan rumah sakit, yaitu, medik, penunjang medik, rehabilitasi, perawatan, pencegahan, peningkatan kesehatan, tempat pendidikan, penelitian dan pengembangan ilmu serta teknologi bidang kesehatan. Besarnya peran tersebut mendorong rumah sakit harus mampu memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat karena pelayanan rumah sakit berkaitan dengan banyak orang. Rumah sakit membutuhkan sistem organisasi kuat agar tiap sumber daya manusia yang ada dalamnya dapat menjalankan fungsinya dengan baik. Seperti yang diungkapkan oleh Christilia Posuma bahwa untuk mencapai sebuah keberhasilan, rumah sakit memerlukan landasan yang kuat yaitu organisasi yang mampu memperkuat dan memaksimalkan kompetensi (Posuma, 2013).

Ketika tuntutan layanan rumah sakit semakin kompleks dan dinamis, lahirlah peluang dan tantangan baru dalam penyelenggaraannya, yakni, bagaimana rumah sakit menjalin komunikasi dengan pengguna layanan. Ini dikarenakan pelayanan rumah sakit seringkali berkaitan dengan adanya tuntutan dari pengguna layanan akan keselamatan dan kesembuhan penyakitnya. Tidak sedikit juga harapan hidup mati pengguna layanan disandarkan pada rumah sakit. Kondisi inilah yang mendorong sistem organisasi rumah sakit memerlukan bagian khusus yang memegang peran komunikasi strategis bagi pengguna layanan. Dalam hal ini kontribusi hubungan masyarakat diperlukan untuk menunjang efektifitas organisasi. Namun sayangnya, keberadaan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi kehumasan di rumah sakit seringkali hanya difungsikan sebagai pelaksana teknis saja. Padahal ketika organisasi semakin besar dan kompleks, peran humas harus ditempatkan dalam posisi strategis, teknis dan manajerial. Hal ini juga diungkapkan oleh Kadarwati, bahwa praktisi humas diharapkan mampu berperan sebagai penghubung antara para pucuk pimpinan pemegang keputusan dengan masyarakat ketika terjadi kasus-kasus sosial yang timbul akibat kurang lancarnya jalur komunikasi sehingga saling memberi pengertian antara pihak yang terkait (Kadarwati, 2011).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Bonnie Guy tentang fungsi hubungan masyarakat di industri kesehatan menunjukkan bahwa perlu adanya evaluasi bagi penyedia

layanan kesehatan dalam mengatur fungsi hubungan masyarakat. Menurutnya, “*Well-planned and choreographed public relations can be instrumental to a healthcare institution’s success*” (Guy et al., 2007). Hubungan masyarakat perlu ditempatkan dalam peran yang strategis, termasuk di dalamnya, keselarasan kompetensi sumber daya manusianya perlu menjadi perhatian bersama. Salah satu ukuran organisasi profesional bisa dilihat konsep “*the right man in the right place*”. Kesesuaian inilah yang akan memaksimalkan peran dan fungsi sistem organisasi di dalam rumah sakit.

Di Surakarta, salah satu rumah sakit yang sudah menghadirkan peran kehumasan dalam organisasinya adalah Rumah Sakit Jiwa Daerah (RSJD) Dr. Arif Zainudin. Rumah sakit ini sudah berdiri sejak tahun 1918 namun baru diresmikan terpakai pada tanggal 17 Juli 1919. RSJD Dr. Arif Zainudin merupakan rumah sakit khusus kelas A yang berada di bawah naungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Tengah. RSJD ini menyelenggarakan layanan yang berkaitan kesehatan jiwa, mulai dari upaya penyembuhan, pemulihan, peningkatan, pencegahan, pendidikan, pelatihan, penelitian dan pengabdian masyarakat. Jika melihat dari struktur organisasinya, RSJD Dr. Arif Zainudin memiliki 2 kerangka layanan organisasi utama, yaitu pelayanan medis dan administrasi. Pelayanan medis berkaitan dengan layanan medis, penunjang medis dan keperawatan. Sedangkan pelayanan administrasi berhubungan dengan bagian perencanaan, pendidikan, penelitian, pengembangan, umum dan keuangan. Tiap bagian memiliki sub bagian atau instalasi. Salah satunya adalah Instalasi Humas dan Pemasaran yang berperan untuk menggalang hubungan sehat dan produktif antara rumah sakit dengan publik (*Group of people*), internal ataupun eksternal.

Penulis memilih Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta karena dibanding dengan rumah sakit lainnya yang ada di Surakarta, RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta memiliki persoalan yang unik, yaitu peran manajerial kehumasan dipegang oleh personel dengan latar belakang pendidikan non kehumasan (ilmu komunikasi) dan posisi Instalasi Humas dan Pemasaran yang tidak strategis dari strukturnya. Berbeda dengan rumah sakit lain di Surakarta, seperti misalnya di RSUD Dr. Moewardi Surakarta yang letak humasnya berada di posisi sub bagian (Sub Bagian Hukum dan Humas) dan humas RS PKU Muhammadiyah Surakarta yang terletak di posisi manager (Manager Humas, Kerjasama dan Hukum).

Jika dilihat dari struktur organisasinya, Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta berada dalam Sub Bagian Rumah Tangga dan Umum. Instalasi Humas sendiri membawahi 3 bidang, yakni, kehumasan dan protokoler, pemasaran rumah sakit dan

customer service. Tiap bidang memiliki peran dan fungsi masing-masing, namun setiap staf yang mengisi di dalam bidang tersebut memiliki tugas yang sama di ketiganya. Dapat dilihat bagaimana letak struktur humas di rumah RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta belum berada di posisi yang strategis. Kemudian, jika dilihat dari komposisi sumber daya manusianya, Instalasi Humas RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta dipimpin satu orang kepala yang membawahi 4 staf. Latar belakang pendidikan pimpinan Instalasi Humas dan Pemasaran berasal dari non kehumasan atau ilmu komunikasi. Sedangkan stafnya yang berjumlah 4 orang memiliki latar belakang pendidikan ilmu komunikasi.

Kesesuaian latar belakang pendidikan dengan peran yang dimiliki oleh seseorang merupakan bagian dari kompetensi. Semakin sesuai kompetensi maka akan semakin baik bagi terwujudnya praktik profesional. Penelitian yang dilakukan Ananto pada tahun 2004 menunjukkan bahwa profesi humas belum mendapatkan tempat yang layak atau sejajar dengan profesi lain. Hal ini disebabkan oleh kurangnya apresiasi pimpinan lembaga (39%), telah terjadi kesalahan persepsi mengenai profesi Hubungan Masyarakat (31%), keterbatasan kemampuan praktisi (22%) dan tidak adanya persyaratan khusus untuk melaksanakan profesi humas (8%) (Ananto dalam A. Safitri & Hatimah, 2016). Dari gambaran tersebut maka bisa disimpulkan ada dua permasalahan yang dihadapi oleh profesi humas. Pertama, perlunya keselarasan antara kompetensi personel kehumasan dengan latar belakang pendidikannya. Kedua, evaluasi struktur organisasi kehumasan yang kurang strategis. Kedua hal tersebut jugalah yang berkaitan dengan penelitian ini. Pertama, kompetensi manajerial Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta diisi personel yang memiliki latar belakang pendidikan non kehumasan (ilmu komunikasi). Kemudian jika dilihat dari strukturnya, Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta berada di posisi yang tidak strategis.

Untuk persoalan kompetensi, salah satu acuan yang bisa diterapkan bagi profesi kehumasan adalah standar kompetensi humas dalam Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 629 tahun 2016 tentang penetapan standar kompetensi kerja nasional Indonesia kategori kegiatan jasa lainnya golongan pokok kegiatan organisasi bisnis, pengusaha dan profesi bidang kehumasan. Salah satu latar belakang ditetapkannya kompetensi tersebut karena perkembangan yang pesat dalam dunia kerja dan tuntutan profesionalisme bidang kehumasan. Perkembangan itu berkaitan dengan meningkatnya profesi humas di dunia, namun di Indonesia beberapa organisasi belum menempatkan profesi tersebut sesuai dengan kompetensi. Kondisi semacam ini dapat membuka peluang bagi orang yang tidak memiliki latar belakang humas (ilmu komunikasi) untuk masuk, kemudian humas akan dipersepsikan

sebagai bidang yang tidak mengandung fungsi besar dan penting. Ketika ini terjadi maka pelaksana tugas kehumasan menjadi kekurangan kompetensi yang dimilikinya karena seharusnya fungsi humas sebagai manajerial maupun teknisi komunikasi menuntut kompetensi tertentu, terutama kompetensi dalam bidang ilmu komunikasi (Kriyantono, 2014).

Persoalan kedua terkait dengan letak posisi humas yang tidak strategis dalam struktur organisasinya. Salah satu ukuran posisi yang tidak strategis adalah posisi yang mana bagian kehumasan ditempatkan pada jalur komunikasi bertingkat. Hal ini seperti diungkapkan oleh Pradekso, posisi koordinasi bertingkat tidak menguntungkan bagi departemen *public relations* karena akses untuk koordinasi harus melalui bagian lain di atasnya. Kondisi ini bisa dianggap posisi marginal yang mana tidak dapat berperan penuh dalam mendukung manajemen (Pradekso et al., 2013). Lebih lanjut, kurang strategisnya posisi humas seolah-olah menempatkan humas sebagai pelengkap organisasi saja.

Dua persoalan tersebut menunjukkan adanya kecenderungan pengambilalihan fungsi kehumasan baik secara kompetensi individual ataupun profesi. Dalam ranah ilmu komunikasi, persoalan ini dapat ditelaah lebih lanjut menggunakan *encroachment theory* (teori pengambilalihan). Lauzen mengungkapkan bahwa *encroachment theory* berkaitan dengan fenomena *public relations* yang dilaksanakan oleh individu yang tidak memiliki latar belakang pendidikan ilmu *public relations* ataupun ilmu komunikasi. Lebih lanjut, ada 3 jenis *encroachment* di organisasi, yaitu, pengambilalihan wewenang, pengambilalihan struktural dan pengambilalihan fungsional (Kriyantono, 2014).

Penelitian sejenis yang dilakukan oleh Christopher Wilson, Mark Callister & Melissa Seipel, “*Everything is not Pleasantville': Reframing Public Relations Encroachment as Work Group Autonomy in Higher Education*” menunjukkan bahwa *encroachment theory* merupakan teori yang sesuai untuk membahas persoalan pengambilalihan fungsi humas. Hanya saja dalam penelitian tersebut lebih membahas tentang fungsi kehumasan di perguruan tinggi (Wilson et al., 2018). Penelitian fungsi kehumasan profesional di rumah sakit belum banyak dilakukan, walaupun ada lebih banyak membahas pada upaya penanggulangan yang dilakukan oleh asosiasi profesi kehumasan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Hartini, berjudul “Upaya Perhumas dalam Meningkatkan Kompetensi *Public Relations*”. Penelitian tersebut membahas tentang bagaimana upaya Perhumas dalam meningkatkan kualitas kompetensi humas secara umum (Hartini, 2019). Dalam penelitian Hartini tidak membahas dengan menggunakan sampel kasus, misalnya seperti institusi rumah sakit. Hal tersebutlah yang menjadi unsur kebaruan dalam penelitian ini. Penulis ingin mengkaji lebih jauh

bagaimana aksentuasi (penekanan) kompetensi kehumasan RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta dilihat dengan pendekatan *encroachment theory*. Melalui penelitian ini penulis berharap akan lahir kajian evaluatif dan strategis mengenai peran humas di rumah sakit.

1.2. Teori Terkait

1.2.1. Teori *Encroachment*

Encroachment theory merupakan salah satu teori dalam ranah kehumasan. Lauzen mengungkapkan, teori ini menitikberatkan pada fenomena kegiatan *public relations* yang dilakukan oleh individu namun tidak memiliki latar belakang pendidikan ilmu *public relations* ataupun ilmu komunikasi (Kriyantono, 2014). *Encroachment* juga bisa diinterpretasikan sebagai pengambilalihan wewenang yang dilakukan oleh organisasi atau lembaga kepada humas, baik sebagai individual ataupun institusional. Pengambilalihan ini berkaitan dengan kebijakan pimpinan organisasi yang mempekerjakan atau memindahkan individu dari luar departemen humas ke departemen tersebut untuk melaksanakan peran dari praktisi humas. Fenomena ini mudah ditemui di beberapa organisasi, perusahaan atau lembaga. Humas ditempatkan dalam posisi yang kurang strategis, seolah-olah hanya sebagai pelengkap organisasi. Ini seperti yang diungkapkan oleh Lauzen, profesional humas yang ditempatkan pada ranah teknisi cenderung tidak berdaya dalam menghadapi pengambilalihan peran yang dilakukan oleh orang atau bagian organisasi lainnya. Berbeda halnya jika profesional humas tersebut memegang peran manajerial. Humas yang ditempatkan pada bagian manajerial memiliki kekuatan organisasi yang cukup besar (Lauzen, 1991).

Lebih lanjut, ada beberapa penyebab terjadinya pengambilalihan peran humas di perusahaan, organisasi atau lembaga. Pertama, pengambilalihan terjadi karena adanya kesalahpahaman pemimpin organisasi terhadap fungsi humas. Pandangan yang ada selama ini lebih melihat aktifitas humas sebagai teknisi komunikasi, seperti, menulis pidato, *press-release* atau bahan konferensi pers. Padahal, humas seharusnya juga memegang fungsi manajerial. Interpretasi humas sebagai fasilitator komunikasi antara publik dan organisasi perlu dipahami lebih luas. Kedua, tertutupnya budaya dalam organisasi menyebabkan pandangan bahwa informasi bukanlah milik publik yang harus dibagi. Organisasi memiliki pandangan bahwa kegiatan seperti perencanaan sampai evaluasi berada dalam ranah *top management*. Ketiga, masih sedikitnya praktisi yang memiliki latar belakang pendidikan kehumasan, ilmu komunikasi. Keempat, *encroachment* (pengambilalihan) juga terjadi apabila praktisi humas tidak memiliki akses langsung pada kelompok dominan atau pimpinan yang memiliki kewenangan

dalam pengambilan kebijakan di suatu organisasi atau lembaga. Keempat hal tersebut yang diakumulasikan oleh Kriyantono sebagai penyebab pengambilalihan peran humas di organisasi tertentu. Jika pandangan tersebut tidak segera dikritisi oleh praktisi kehumasan maka ini akan membuka peluang lahirnya persepsi humas sebagai bidang yang tidak memiliki fungsi besar di organisasi, lembaga ataupun perusahaan. Sebuah bidang yang hanya dianggap berkaitan dengan teknis komunikasi saja.

Lee mengungkapkan ada 3 jenis *encroachment*, yaitu wewenang, struktural dan fungsional. Pertama, pengambilalihan wewenang terjadi jika seseorang yang tidak berkompeten, tidak memiliki keterampilan dan ilmu pengetahuan mengenai bidang *public relations* tetapi ditugaskan menjadi manajer departemen *public relations*. Adapun pengambilalihan struktural terjadi apabila organisasi menempatkan departemen *public relations* berada di bawah kendali dari departemen lain. Sedangkan pengambilalihan fungsional terjadi apabila fungsi yang seharusnya dilakukan oleh *public relations* dilaksanakan oleh departemen lain. Misalnya seperti di beberapa lembaga atau organisasi bagian marketing *communication* yang termasuk dalam departemen marketing ternyata melaksanakan aktifitas yang seharusnya dilakukan oleh praktisi *public relations* (Kriyantono, 2014). Ketiga hal tersebutlah yang menjadi acuan untuk mengkritisi pengambilalihan peran humas di organisasi, perusahaan ataupun instansi tertentu.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang dan perilaku yang diamati. Ada dua sumber data yang penulis gunakan dalam penelitian ini, yaitu data primer dan sekunder. Sumber data primer diperoleh melalui wawancara dan observasi. Wawancara dilakukan pada sejumlah sampel yang telah ditentukan. Sedangkan observasi berkaitan dengan pengamatan berperan serta yang penulis lakukan terhadap subjek penelitian. Adapun data sekunder dalam penelitian ini berkaitan dengan studi literatur yang bersumber pada jurnal, tesis, buku ataupun dokumen terkait lainnya. Adapun dokumen yang didapatkan penulis dari RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta yaitu dokumen terkait program kerja Instalasi Humas dan Pemasaran, struktur organisasi, dan daftar nama pegawai Instalasi Humas dan Pemasaran.

Penentuan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*. Kriteria sampelnya menitikberatkan pada pihak yang memiliki kapasitas relevan dengan penelitian ini, yakni, Totok Hardiyanto, SKM, MM (Kepala Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta periode 2015-2020), Sarah Umi N. A., S.I.Kom (staf Instalasi Humas

& Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta) dan Aris Wibowo, ST, MM (Kasubbag Rumah Tangga & Umum RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta). Untuk memeriksa validitas data dalam penelitian ini, penulis menggunakan triangulasi. Dalam penelitian ini penulis menggunakan triangulasi metode yang menekankan pada dua strategi yaitu pengecekan derajat kepercayaan melalui beberapa teknik pengumpulan data dan pengecekan derajat kepercayaan melalui beberapa sumber dengan metode yang sama (Moleong, 2010). Penulis melakukan wawancara dan observasi sebagai strategi pengecekan derajat kepercayaan dari informasi yang didapatkan penulis pada saat berada di lapangan. Selain itu, penulis juga melakukan wawancara dengan beberapa informan untuk mendapatkan berbagai perspektif yang diharapkan dapat menghasilkan kebenaran informasi.

Untuk analisa data dalam penelitian ini, penulis menggunakan model Miles dan Huberman yang terdiri 3 alur yaitu reduksi data (*reduction data*), penyajian data (*data display*) dan kesimpulan/verifikasi (*conclusion drawing/verification*). Reduksi data adalah cara penulis dalam memilah hal-hal pokok yang kemudian dirangkum dan memfokuskan pada bahasan penting serta mencari tema dan pola data yang sudah terkumpul, selanjutnya melakukan penyajian data dalam bentuk teks bersifat naratif agar lebih mudah untuk memahami hal apa yang terjadi lalu merencanakan rencana kerja berikutnya berdasarkan apa yang telah dipahami, langkah terakhir dalam analisis data yaitu kesimpulan atau verifikasi yang digunakan untuk menjawab rumusan masalah penelitian namun rumusan masalah bersifat sementara dan terus mengalami berbagai perkembangan selama berlangsungnya penelitian di lapangan (Asri, 2018).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil Penelitian

Ada beberapa temuan yang penulis dapatkan terkait kompetensi Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta. Berikut paparannya.

Wewenang

Temuan pertama berkaitan dengan kompetensi personel Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta. Dilihat dari jumlah personelnnya, Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta terdiri dari 5 personel. 1 orang berperan sebagai pimpinan dan 4 lainnya sebagai staf. Latar belakang pendidikan pimpinan Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta berasal dari tingkat strata

2 non ilmu komunikasi. Adapun latar belakang pendidikan semua stafnya berasal dari ilmu komunikasi, dengan komposisi 2 orang dari jenjang D3 hubungan masyarakat dan 2 orang lainnya dari jenjang strata 1 ilmu komunikasi.

Salah seorang staf di Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta, Sarah Umi N.A., S.I.Kom berpendapat mengenai keberadaan instalasinya yang dipimpin oleh kepala instalasi bukan dari latar belakang kehumasan (ilmu komunikasi). “Kalau sejauh ini tidak ada kesulitan ya, kalau ada kesulitan lebih ke arah bagi tugas” (Sarah Umi, wawancara, 16 Maret 2020). Namun hal ini berbanding terbalik dengan apa yang diungkapkan oleh Aris Wibowo, ST, MM, Kepala Sub Bagian Rumah Tangga & Umum RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta, menurutnya, “Sebenarnya, kepala instalasi humas dan pemasaran itu bagusnya memiliki pendidikan yang linier, sarjana ilmu komunikasi. Tetapi selama ini tidak ada. Baru ada 1 tetapi masih CPNS (Sarah Umi). Jadi yang sudah PNS sendiri dan yang sudah lama itu belum ada. Lainnya D3 komunikasi” (Aris Wibowo, wawancara, 11 Mei 2020).

Salah satu keterampilan kehumasan yang dibutuhkan adalah menjadi juru bicara. Peran tersebut menjadi kurang maksimal di Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta. Hal ini seperti diungkapkan Aris Wibowo, “Ya jelas, pemilihan orang yang duduk di kepala Instalasi Humas dan Pemasaran namun tidak memiliki kemampuan sesuai yang ada menjadi sulit. Nanti otomatis akan kembali ke saya” (Aris Wibowo, wawancara, 11 Mei 2020). Masih menurutnya, kesesuaian latar belakang pendidikan sangat penting bagi personel yang mengisi posisi kepala Instalasi Humas dan Pemasaran. Nantinya itu yang mempengaruhi sikap personel dalam mengaplikasikan tugas pokok, peran dan fungsinya. “Spesifikasi yang diangkat itu harus memiliki pendidikan minimal D3 atau S1 Ilmu Komunikasi. Kalau tidak bagaimana bisa bekerja nanti, apa yang akan dikerjakan kalau *basicnya* seperti saya (teknik misalnya), saya di komunikasi ya mungkin hanya ngomong, tapi bagaimana strateginya saya tidak tahu” (Aris Wibowo, wawancara, 11 Mei 2020).

Salah satunya untuk meningkatkan kompetensi personel Instalasi Humas dan Pemasaran yaitu melalui pelatihan kehumasan seperti optimalisasi media sosial, pelayanan prima dan keprotokoleran. Pelatihan ini biasanya juga diikuti oleh pegawai dari instalasi lain dengan maksud terbangunnya *transfer knowledge*. ”Jadi ada pelatihan di bidang kehumasan. Tentang PR sendiri saya pelajari di pelatihan itu. Jadi tidak di sekolah secara khusus tetapi di

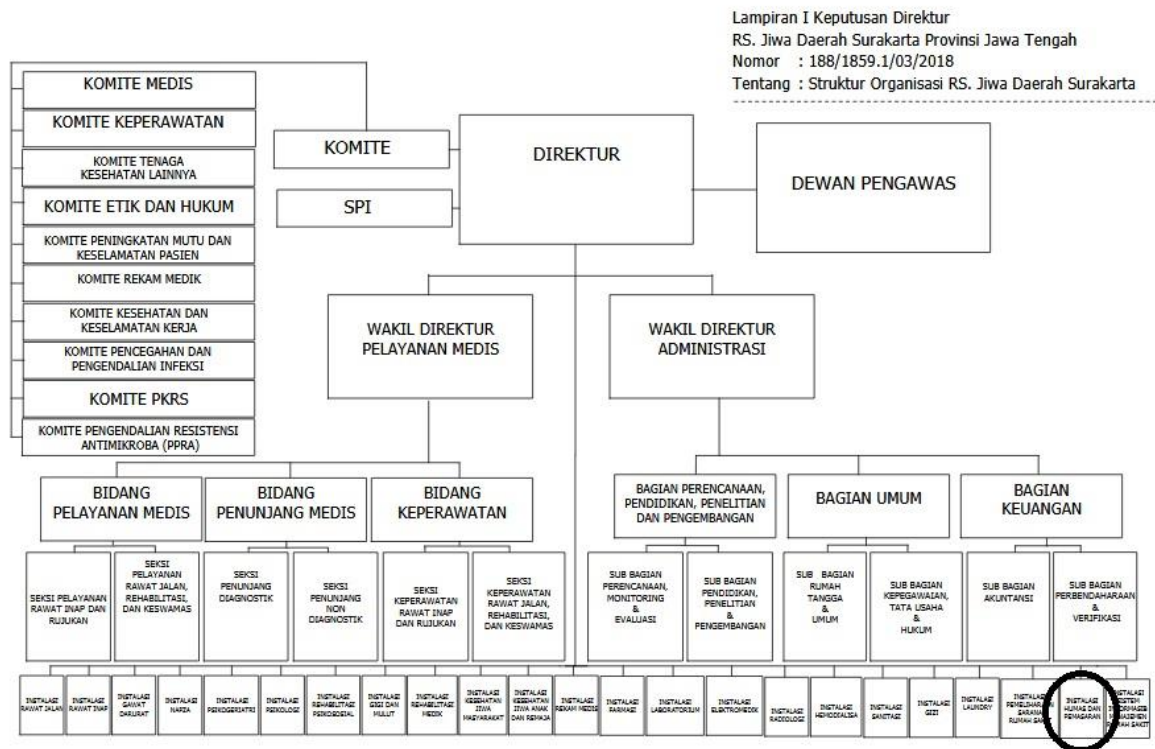
pelatihan. Menurut saya sih sudah lebih dari cukup” (Totok Hardiyanto, wawancara, 23 April 2020).

“Mungkin lebih kepada manajemen orang-orang yang ada di instalasi humas. Nah mungkin lebih ke arah itu kalau pimpinan. Jadi tidak ke arah *skillnya*, kalau *skill* mungkin teman-teman di situ ya, mereka yang memang sekolah di komunikasi” (Totok Hardiyanto, wawancara, 23 April 2020). Dari gambaran tersebut bisa dilihat, kompetensi personel yang memiliki latar belakang pendidikan kehumasan (ilmu komunikasi) lebih banyak diarahkan pada persoalan teknis komunikasi.

Struktural

Terkait keberadaan Instalasi Humas dan Pemasaran di struktur organisasi RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta, posisinya berada di bawah Sub Bagian Rumah Tangga dan Umum. Jika dilihat secara keseluruhan, posisi tersebut berada di tingkat terendah. Lebih lanjut bisa dilihat dari gambar struktur organisasi berikut :

Gambar 1. Struktur Organisasi Instalasi Humas RSJD Dr. Arif Zainudin.



Sumber : Data *official website* RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta

Tanda lingkaran hitam pada gambar di atas menunjukkan posisi Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta. Meskipun dalam struktur organisasi ini instalasi tersebut berada di bawah koordinasi langsung dari direktur, namun Instalasi Humas dan Pemasaran terkadang harus berkoordinasi terlebih dahulu dengan Sub Bagian Rumah Tangga dan Umum dan 2 jenjang bertingkat lainnya sebelum berkoordinasi langsung dengan direktur. Dalam pandangan kehumasan, posisi tersebut perlu di evaluasi lebih lanjut karena humas merupakan salah satu bagian dari organisasi yang sering berhubungan langsung dengan publik organisasi, internal ataupun eksternal. Dengan komposisi struktur organisasi tersebut justru menyulitkan bagi Instalasi Humas dan Pemasaran dalam melaksanakan tugasnya karena urusan koordinasi dan komunikasi harus melalui jenjang bertingkat yang tidak sedikit.

Struktur Instalasi Humas dan Pemasaran di RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta yang berada di bawah Sub Bagian Rumah Tangga dan Umum ini ditetapkan melalui Peraturan Daerah (Perda) dan Peraturan Gubernur (Pergub) yang mengatur tugas pokok fungsi (tupoksi) dari Sub Bagian Rumah Tangga dan Umum. Salah satunya yaitu untuk melaksanakan tugas kehumasan. Kebijakan itu yang dianggap oleh Aris kurang efektif, “Kalau ikut ke Subbag Rumah Tangga justru kurang efektif atau efisien. Maksudnya, kalau saya sebagai Kasubbag Rumah Tangga harus mengampu sekian banyak, ada humas, protokol, kebersihan, keamanan dan aset, itu menjadi tidak efektif. Oleh karena itu tiap pekerjaan ini perlu diampu unit kerja masing-masing, untuk humas dibuatlah instalasi sendiri” (Aris Wibowo, wawancara, 11 Mei 2020). Hal senada juga diungkapkan oleh salah satu staf di Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta, “Posisi kita di bawah Subbag Rumah Tangga Umum. Kesulitannya mungkin karena beliaunya kurang menguasai bagian humas jadi kalau kita memiliki program, kita harus menjelaskan lagi. Rumah Tangga dan Umum itu seperti bukan kehumasan tapi kok humas diletakkan dibawahnya” (Sarah Umi, wawancara, 16 Maret 2020).

Struktural Instalasi Humas dan Pemasaran yang penempatannya tidak sesuai dapat menyulitkan instalasi tersebut dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini seperti diungkapkan oleh Totok Hardiyanto, “Nah menjadi sulit ya, itu seperti tadi saya sebutkan, soal rentang kendali terlalu panjang. Harusnya humas diprioritaskan khusus untuk bisa berkomunikasi langsung dengan direktur. Misal, jika ada laporan tertentu saya bisa langsung bicara secara khusus” (Totok Hardiyanto, wawancara, 23 April 2020).

Kemudian dilihat dari perannya, kegiatan kehumasan pada Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta juga tidak berdiri sendiri tetapi dileburkan dengan pemasaran. Penggabungan ini seharusnya juga didukung dengan ketersediaan staf yang relevan. Dari 4 staf yang ada di Instalasi Humas dan Pemasaran semuanya berasal dari latar belakang ilmu komunikasi. Kalaupun ada yang berasal dari latar belakang ekonomi manajemen, hanya pimpinannya.

Fungsional

Di Instalasi Humas RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta ada beberapa pengambilalihan fungsional yang lebih kepada peran individual yang ada di Instalasi Humas dan Pemasaran dan juga kegiatan yang sifatnya bisa dilakukan oleh dua bagian organisasi. Hal ini seperti telah dijelaskan sebelumnya, soal pengambilalihan fungsi juru bicara yang seharusnya dipegang oleh Kepala Instalasi Humas dan Pemasaran namun lebih banyak dilakukan Kasubbag Rumah Tangga dan Umum. “Jadi karena Instalasi Humas dan Pemasaran berada di bawah saya, juru bicara jadinya ke saya. Padahal sebenarnya jangan seperti itu. Kalau tidak mempunyai kemampuan bidang komunikasi akan agak sulit” (Aris Wibowo, wawancara, 11 Mei 2020). Menurutnya, fungsional utama humas yang diperlukan itu komunikasi. Setiap personel yang mengambil peran di kehumasan seharusnya memiliki kemampuan komunikasi yang memadai agar fungsi institusinya dapat berjalan dengan efektif.

Persoalan lain yang berkaitan dengan praktik pengambilalihan fungsional di Instalasi Humas dan Pemasaran lebih dikarenakan adanya kegiatan yang sifatnya bisa dilakukan oleh dua bagian organisasi secara bersamaan. Misalnya kegiatan yang berkaitan dengan sosialisasi program tertentu. Pernah suatu ketika Instalasi Kesehatan Jiwa Masyarakat (Keswamas) akan melakukan sosialisasi program yang berkaitan dengan kesehatan jiwa. “Kemarin sebenarnya ada tumpang tindih antara Instalasi Humas dan Instalasi Keswamas. Kesehatan jiwa masyarakat juga isinya penyuluhan-penyuluhan, tetapi berbeda dengan humas” (Aris Wibowo, wawancara, 11 Mei 2020). Hal senada juga diungkapkan oleh Totok, “Agak berbenturan sedikit fungsinya dengan Keswamas ya. Keswamas ini sosialisasi di bidang kesehatan masyarakat. Nah ini masih tumpang tindih, jadi terkadang mereka mengerjakan tugas humas dan humas mengerjakan tugas mereka” (Totok Hardiyanto, wawancara, 23 April 2020).

Terdapat beberapa pandangan yang beredar di kalangan internal mengenai hal tersebut. Pertama, segala bentuk sosialisasi seharusnya dilakukan oleh Instalasi Humas dan Pemasaran

karena semua yang berkaitan dengan komunikasi merupakan bagian dari kerja humas. Pandangan kedua menyatakan sosialisasi sudah tepat dilakukan oleh Instalasi Keswamas karena berkaitan dengan kesehatan jiwa. Jadi tidak semua program sosialisasi harus dilakukan oleh humas. “Ketika saya masuk sini ada 2 bagian promosi, ada Instalasi Keswamas dan PKRS. Keduanya juga melakukan promosi keluar rumah sakit. Hanya saja lebih ke arah promosi kesehatan. Dulu mencernanya ‘kok yang melakukan bukan humas ya’. Tapi ternyata mereka itu lebih ke promosi kesehatan dan kesehatan jiwa” (Sarah Umi, wawancara, 16 Maret 2020). Praktik komunikasi yang dilakukan oleh dua instalasi berbeda akan membingungkan personel yang ada di dalamnya.

3.2. Pembahasan

Keberadaan humas di dalam organisasi tidak boleh dipandang sebelah mata, baik itu sebagai individual ataupun institusional. Hal ini berkaitan dengan teori sistem, dimana *public relations* dapat memberikan pengaruh terhadap berfungsinya keseluruhan sistem organisasi (Laborde, 2005). Lebih lanjut, komunikasi yang dilakukan oleh humas terjadi dalam sistem yang saling berhubungan dan berpengaruh. Peran komunikasi yang dipegang oleh humas sangat mempengaruhi kelancaran operasional seluruh sistem organisasi, mengintegrasikan semua elemen dalam bentuk koordinasi dan terjalin kerjasama sehingga stabilitas sistem terjaga. Hanya saja dalam praktiknya, humas seringkali tidak memiliki peran yang tepat, ada pengambilalihan (*encroachment*) dan pelemahan *public relations* yang dilakukan oleh pimpinan organisasi dan departemen lain dalam organisasi dapat terjadi (Kriyantono, 2014). Hal inilah yang menjadi bahasan dalam penelitian ini. Penulis ingin melihat bagaimana aksentuasi kompetensi kehumasan RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta dilihat dengan pendekatan *encroachment theory*.

Secara keseluruhan ada dua persoalan yang penulis kaji yakni, kompetensi personel kehumasan yang lebih banyak berperan di wilayah teknis komunikasi, non manajerial dan posisi Instalasi Humas dan Pemasaran yang kurang strategis, berada di jenjang terbawah dari struktur organisasi RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta. Keduanya akan penulis telaah dari sudut pandang 3 jenis *encroachment*, yaitu wewenang, struktural dan fungsional.

Wewenang berkaitan dengan upaya Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta untuk melakukan kinerja sesuai dengan aplikasi peran dan fungsi kehumasan. Jika mengacu pada Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 629 tahun 2016 ada 43 unit kompetensi bidang humas. Regulasi tersebut juga menjelaskan bahwa kompetensi

kerja berkaitan dengan kemampuan kerja setiap individu yang dapat terobservasi mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan. Dari definisi kompetensi tersebut maka ada beberapa poin yang bisa diambil. Poin pertama yang membentuk kompetensi adalah pengetahuan. Dalam memperoleh pengetahuan dapat dilakukan melalui beberapa cara. Salah satunya adalah pendidikan. Melalui pendidikan, seseorang dapat meningkatkan keterampilan profesional dan pengetahuan spesifik yang masih relevan dengan pengetahuan umum. Pendidikan dapat membentuk disposisi, perilaku dan kepribadian (Pradono & Sulistyowati, 2014). Jelas kiranya peran pendidikan terhadap pengetahuan sangat relevan.

Telah dijelaskan sebelumnya, dari 5 personel yang ada di Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta, komposisi latar belakang pendidikannya adalah 1 orang dari non ilmu komunikasi (kehumasan) dan 4 orang dari ilmu komunikasi (2 orang jenjang D3 dan 2 lainnya jenjang strata 1). Hanya saja 4 orang yang berasal dari ilmu komunikasi tersebut posisinya adalah staf, pelaksana. Sedangkan 1 orang lainnya berperan sebagai pimpinan (manajerial) yang memiliki latar belakang non kehumasan (ilmu komunikasi) tetapi berjenjang strata 2. Secara aplikasi keilmuan, latar belakang yang sesuai dengan beban kerja tentu akan sangat membantu kinerja organisasi.

Dari pernyataan yang diungkapkan oleh Aris Wibowo selaku Kepala Sub Bagian Rumah Tangga & Umum RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta bisa dipahami bahwa salah satu kendala yang membuat kompetensi kepala Instalasi Humas dan Pemasaran belum sesuai dengan latar belakang keilmuannya karena belum adanya SDM yang relevan untuk mengisi posisi tersebut, baik dari segi status kepegawaian ataupun masa kerja. Kondisi inilah yang membuat kepala Instalasi Humas dan Pemasaran di RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta dipegang oleh personel yang non kehumasan (ilmu komunikasi). Selain itu, pentingnya latar belakang pendidikan yang relevan dengan beban kerja juga bisa berpengaruh pada keterampilan dan sikap kerjanya. *The Professional Bond (Institute for Public Relation)* mendefinisikan keterampilan sebagai apa yang harus dan dapat dilakukan oleh para praktisi (Gregory, 2008). Misal, salah satu keterampilan kehumasan yang dibutuhkan adalah menjadi juru bicara. Peran tersebut menjadi kurang maksimal di Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta. Hal ini seperti diungkapkan Aris Wibowo bahwa ketika seseorang berada di posisi kepala Instalasi Humas dan Pemasaran, namun tidak memiliki kemampuan yang sesuai justru akan menjadi sulit. Menurutnya juga kesesuaian latar belakang pendidikan sangat penting bagi personel yang mengisi posisi kepala Instalasi

Humas dan Pemasaran karena itulah yang mempengaruhi sikap personel dalam mengaplikasikan tugas pokok, peran dan fungsinya.

Memang ada upaya dari organisasi untuk meningkatkan kompetensi personel Instalasi Humas dan Pemasaran. Salah satunya melalui pelatihan kehumasan seperti optimalisasi media sosial, pelayanan prima dan keprotokoleran. Pelatihan ini biasanya juga diikuti oleh pegawai dari instalasi lain dengan maksud terbangunnya *transfer knowledge*. Totok Hardiyanto selaku Kepala Instalasi Humas dan Pemasaran mengungkapkan bahwa meskipun beliau tidak mempelajari tentang kehumasan melalui pendidikan secara khusus, tetapi menurut beliau dengan mempelajarinya melalui pelatihan saja sudah lebih dari cukup. Adanya anggapan bahwa keahlian kehumasan dapat dicapai melalui pelatihan tidak sepenuhnya benar. Namun kebijakan itu lebih baik daripada tidak ada pelatihan sama sekali. Paling tidak, ada upaya peningkatan kompetensi personel yang dilakukan oleh organisasi, tetapi keselarasan latar belakang pendidikan dengan beban kerja harus menjadi pertimbangan utama.

Anggapan yang selama ini ada di Instalasi Humas dan Pemasaran lebih melihat posisi manajerial pada aspek pengelolaannya saja. Padahal pengelolaan Instalasi Humas dan Pemasaran akan menjadi lebih optimal jika dipimpin oleh profil pimpinan yang memiliki latar belakang pendidikan sesuai. Totok Hardiyanto juga mengungkapkan bahwa *skill* yang dimilikinya lebih pada manajemen personel yang ada di instalasi humas dan untuk *skill* di bidang kehumasan lebih diarahkan kepada staf-stafnya yang memang memiliki latar pendidikan ilmu komunikasi (kehumasan). Dari gambaran tersebut bisa dilihat, kompetensi personel yang memiliki latar belakang pendidikan kehumasan (ilmu komunikasi) lebih banyak diarahkan pada persoalan teknis komunikasi. Tidak ada peran besar yang berkaitan dengan manajerialnya. Pandangan inilah yang masih banyak terjadi beberapa organisasi dan perusahaan yang ada di Indonesia. Humas dianggap sebagai pelaksana teknis komunikasi. Seharusnya, peran manajerial di bagian kehumasan juga dipegang oleh orang yang memiliki latar belakang kehumasan (ilmu komunikasi) karena salah satu ukuran organisasi profesional adalah menempatkan orang yang memiliki latar belakang selaras dengan posisinya. Salah satu ukuran keselarasan itu adalah latar belakang pendidikan. Idealnya, kehumasan di dalam organisasi tidak hanya berperan di tataran teknis saja tetapi juga manajerial.

Persoalan berikutnya yang penulis telaah berkaitan dengan wewenang institusional Instalasi Humas dan Pemasaran. Jika melihat dari struktur organisasi yang ada, Instalasi Humas dan Pemasaran memiliki posisi tidak strategis. Posisi ini tidak menguntungkan karena

membuat saluran komunikasinya tidak efektif dan efisien. Penelitian yang dilakukan Tengilimoglu menunjukkan, “*Public relations activities were a crucial factor in determining consumer hospital choice. The majority of respondents reported that the behaviors and attitude of personnel as public relations activities that support the hospital’s reputation within the public were the primary variables in hospital choice*” (Tengilimoglu et al., 2007). Posisi humas di rumah sakit seharusnya dipandang penting karena perannya berkaitan dengan pembentukan reputasi organisasi di hadapan pengguna layanannya. Humaslah yang berkomunikasi langsung dengan publik organisasi. Menurut Dewi Soyusiawaty & Choirul Fajri juga di dalam penelitiannya, bahwa *public relations* (humas) sebagai sebuah fungsi manajemen yang menjadi jembatan komunikasi antara organisasi dengan publiknya (Soyusiawaty & Fajri, 2016). Oleh karenanya penempatan institusional kehumasan di jenjang struktur organisasi yang tidak strategis akan mempengaruhi wewenangnya menjadi tidak optimal.

Penulis memahami bahwa penempatan humas yang tidak sesuai secara struktural akan membuat kinerja organisasi menjadi tidak optimal. Dalam kondisi demikian, besar kemungkinan terjadinya pengambilalihan struktural. Ini terjadi jika suatu organisasi menempatkan departemen *public relations* berada dibawah kendali departemen lain (Kriyantono, 2014). Di RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta meskipun posisi Instalasi Humas dan Pemasaran berada di bawah koordinasi langsung dari direktur, yang artinya Instalasi Humas & Pemasaran dapat berkoordinasi langsung dengan direktur. Namun fakta di lapangan menunjukkan bahwa instalasi tersebut juga berada di bawah Sub Bagian Rumah Tangga & Umum. Hal ini terkadang membuat Instalasi Humas dan Pemasaran harus berkoordinasi terlebih dahulu dengan Sub Bagian Rumah Tangga & Umum dan 2 jenjang bertingkat lainnya (Bagian Umum dan Wakil Direktur Administrasi) untuk bisa berkomunikasi langsung dengan direktur. Hal ini menyulitkan Instalasi Humas dan Pemasaran untuk melakukan koordinasi jika ada permasalahan yang harus ditanggulangi secara cepat dan tepat.

Hal yang harus dipahami bersama adalah humas merupakan salah satu bagian organisasi yang bersentuhan langsung dengan publik, internal, eksternal ataupun kompetitor. Selain itu, rumah sakit merupakan lembaga yang memberikan layanan kesehatan yang juga mudah rentan terhadap paparan pemberitaan negatif dan isu-isu mengenai kesehatan (B. V. Safitri et al., 2019). Melalui humaslah reputasi, persepsi dan citra organisasi akan terbentuk di benak publiknya. Oleh karena itulah humas sebaiknya memiliki jenjang komunikasi yang lancar dan mudah dengan *top management*. Ini penting karena humaslah yang memiliki peran

menghimpun persoalan yang dialami oleh publik berkaitan dengan kebijakan organisasi. Dalam beberapa hal ada persoalan yang harus disikapi cepat oleh organisasi. Jenjang yang bertingkat membuat pengambilan keputusan menjadi lebih lama, tidak efisien. Seperti yang dikemukakan oleh Kirdar bahwa *“Hospitals require public relations activities to distinguish them from competitors, provide bidirectional communication between the society and the hospital, and assist to create of a strong hospital image and culture”* (Kirdar, 2007). Rumah sakit membutuhkan aktivitas humas untuk membedakan antara rumah sakit tersebut dengan pesaingnya, menyediakan komunikasi dua arah antara masyarakat dan rumah sakit, serta membantu menciptakan citra dan budaya yang kuat di rumah sakit.

Meski demikian, untuk melakukan perubahan struktural bukanlah sesuatu yang mudah. Salah satu hal yang harus diperhatikan adalah regulasi. Struktur Instalasi Humas dan Pemasaran di RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta yang berada di bawah Sub Bagian Rumah Tangga dan Umum ini ditetapkan melalui Peraturan Daerah (Perda) dan Peraturan Gubernur (Pergub) yang mengatur tugas pokok fungsi (tupoksi) dari Sub Bagian Rumah Tangga dan Umum. Salah satunya yaitu untuk melaksanakan tugas kehumasan. Kebijakan itu yang dianggap oleh Aris Wibowo kurang efektif. Menurutnya, apabila Instalasi Humas bergabung dengan Sub Bagian Rumah Tangga & Umum justru kurang efektif atau efisien karena kalau beliau sebagai Kasubbag Rumah Tangga harus mengampu humas, protokol, kebersihan, keamanan dan aset itu menjadi tidak efektif. Oleh karena itu, tiap pekerjaan tersebut perlu diampu unit kerja masing-masing dan untuk humas dibuatlah instalasi sendiri. Hal senada juga diungkapkan oleh Sarah Umi selaku staf di Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta. Beliau mengungkapkan kesulitan dari Instalasi Humas dan Pemasaran yang posisinya berada di bawah Subbag Rumah Tangga dan Umum yaitu karena Kassubag Rumah Tangga & Umum kurang menguasai bagian humas, jadi apabila humas memiliki program kerja mereka harus menjelaskan lagi kepada Kasubbag Rumah Tangga & Umum dan Sarah Umi juga mengatakan bahwa Rumah Tangga & Umum itu bukan kehumasan tapi humas diletakkan dibawahnya.

Struktural Instalasi Humas dan Pemasaran yang penempatannya tidak sesuai dapat menyulitkan instalasi tersebut dalam melaksanakan tugasnya. Jenjang koordinasi yang begitu panjang dan tidak tepat membuat kinerjanya kurang efektif. Seperti yang diungkapkan oleh Totok Hardiyanto bahwa hal ini menjadi sulit baginya karena rentang kendali yang terlalu panjang. Menurut beliau seharusnya humas diprioritaskan khusus untuk bisa berkomunikasi langsung dengan direktur. Misal, ketika ada laporan tertentu beliau bisa langsung bicara

secara khusus kepada direktur. Untuk itu berkaitan dengan posisi Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta yang tidak strategis, memang sebaiknya diadakan evaluasi lebih lanjut demi optimalisasi peran humas di organisasi.

Persoalan yang terakhir yaitu berkaitan dengan pengambilalihan fungsional. Pengambilalihan fungsional terjadi apabila departemen lain melaksanakan fungsi yang seharusnya dilaksanakan oleh humas (Kriyantono, 2014). Secara institusional pada Instalasi Humas RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta ada beberapa pengambilalihan fungsional yang seharusnya tidak perlu terjadi karena adanya landasan yang jelas mengatur tugas, pokok dan fungsi institusional kehumasan. Kalaupun ada pengambilalihan lebih kepada peran individual yang ada di Instalasi Humas dan Pemasaran dan juga kegiatan yang sifatnya bisa dilakukan oleh dua bagian organisasi. Seperti telah dijelaskan sebelumnya, soal pengambilalihan fungsi juru bicara yang seharusnya dipegang oleh Kepala Instalasi Humas dan Pemasaran namun lebih banyak dilakukan Kasubbag Rumah Tangga dan Umum. Hal ini diungkapkan oleh Aris Wibowo, karena Instalasi Humas dan Pemasaran berada di bawahnya, jadi untuk fungsi juru bicara ada di beliau. Namun, sebenarnya hal itu tidaklah benar dan dirasa agak sulit apabila Kepala Instalasi Humas dan Pemasaran tidak memiliki kemampuan di bidang komunikasi. Menurutnya juga, fungsional utama humas yang diperlukan itu komunikasi. Setiap personel yang mengambil peran di kehumasan seharusnya memiliki kemampuan komunikasi yang memadai agar fungsi institusinya dapat berjalan dengan efektif.

Persoalan lain yang berkaitan dengan praktik pengambilalihan fungsional di Instalasi Humas dan Pemasaran lebih dikarenakan adanya kegiatan yang sifatnya bisa dilakukan oleh dua bagian organisasi secara bersamaan. Misalnya kegiatan yang berkaitan dengan sosialisasi program tertentu. Pernah suatu ketika Instalasi Kesehatan Jiwa Masyarakat (Keswamas) akan melakukan sosialisasi program yang berkaitan dengan kesehatan jiwa. Totok Hardiyanto mengungkapkan bahwa Instalasi Humas sedikit berbenturan fungsinya dengan Instalasi Keswamas. Instalasi Keswamas melakukan sosialisasi di bidang kesehatan masyarakat. Hal inilah yang masih menjadi tumpang tindih. Jadi, terkadang Instalasi Keswamas mengerjakan tugas humas dan begitu pula sebaliknya. Inilah yang menjadi salah satu persoalan di RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta. Fungsional Instalasi Humas dan Pemasaran berbenturan dengan instalasi lainnya dalam pelaksanaan tugas yang sama.

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, sedikitnya ada dua pandangan yang beredar di kalangan internal. Pertama, segala bentuk sosialisasi seharusnya dilakukan oleh Instalasi Humas dan Pemasaran karena semua yang berkaitan dengan komunikasi merupakan bagian

dari kerja humas. Pandangan kedua menyatakan sosialisasi sudah tepat dilakukan oleh Instalasi Keswamas karena berkaitan dengan kesehatan jiwa. Jadi tidak semua program sosialisasi harus dilakukan oleh humas.

Praktik komunikasi yang dilakukan oleh dua instalasi berbeda akan membingungkan personel yang ada di dalamnya. Selain itu jika ada pandangan yang menyatakan bahwa komunikasi bisa dilakukan dengan mudah oleh semua bagian maka ini merupakan bentuk pengambilalihan fungsi komunikasi dari kehumasan. Komunikasi memang bisa dilakukan oleh semua orang, akan tetapi tidak semua orang dapat berkomunikasi dengan baik. Kompetensi komunikasi tidak hanya bisa mengandalkan dari kodrat lahiriah saja tetapi juga perlu dibangun melalui jenjang pendidikan yang relevan.

Seharusnya memang dalam berbagai bentuk kegiatan yang berkaitan komunikasi publik, humas perlu dilibatkan. Jangan sampai semua fungsi komunikasi dibagi rata pada semua bagian. Solusi terbaik yang bisa dilakukan adalah jika ada instalasi non humas yang memiliki program berkaitan dengan implementasi praktik kehumasan maka sebaiknya melibatkan Instalasi Humas dan Pemasaran. Jangan sampai tumpang tindih peran diatasi dengan pemisahan praktik komunikasi di masing-masing bagian, jadi semua bagian dapat melakukan praktik komunikasi institusional. Sebaiknya setiap pelaksanaan program yang berkaitan dengan komunikasi publik harus melibatkan Instalasi Humas dan Pemasaran. Dalam sebuah organisasi, khususnya di lingkup pemerintahan, humas memegang peranan penting dan strategis. Selain itu, humas juga berfungsi sebagai jembatan untuk membangun suasana kondusif dalam kerangka *'win-win solutions'*, antar berbagai *stakeholders* organisasi, internal maupun eksternal dalam rangka membangun citra dari institusi pemerintah itu sendiri (Lubis, 2012).

4. PENUTUP

Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta memiliki persoalan unik, yakni, peran manajerial kehumasan yang dipegang oleh personel dengan latar belakang pendidikan non kehumasan (ilmu komunikasi) dan tidak strategisnya posisi Instalasi Humas dan Pemasaran pada struktur organisasi RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta. Peran manajerial non kehumasan berpengaruh pada kinerja kehumasan yang dilakukan oleh instalasi tersebut. Adanya tumpang tindih peran. Adapun personel yang memiliki latar belakang kehumasan (ilmu komunikasi) justru hanya berperan di tataran teknis komunikasi saja. Kondisi ini disayangkan, dimana posisi kehumasan akan menjadi lebih baik lagi apabila dipegang oleh personel dengan latar belakang yang relevan, baik dari sisi manajerial ataupun stafnya.

Selanjutnya terkait posisi Instalasi Humas dan Pemasaran yang tidak strategis juga membuat jalur komunikasi menjadi lebih berjenjang panjang. Jika ada persoalan yang harus mengambil keputusan cepat, maka hal ini justru akan menyulitkan Instalasi Humas dan Pemasaran untuk dapat menanggulangi persoalan tersebut. Idealnya, letak humas dalam organisasi jangan terlalu jauh dari *top management* karena ini akan berkaitan dengan pengambilan keputusan yang berimplikasi pada reputasi organisasi. Melalui penelitian ini diharapkan ada kajian berkelanjutan mengenai kompetensi kehumasan baik dalam ranah teoritis ataupun praktis.

5. PERSANTUNAN

Alhamdulillah, puji dan syukur penulis panjatkan atas ke hadirat Allah SWT, atas segala berkat dan rahmat-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik. Serta sholawat dan salam senantiasa terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang kita nantikan syafa'atnya di hari akhir nanti.

Pada kesempatan kali ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada beberapa pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan penelitian ini. Pertama, penulis mengucapkan terima kasih banyak kepada orang tua dan keluarga besar atas dukungannya baik secara moral maupun material sehingga dapat menyelesaikan penelitian ini. Kedua, terima kasih yang sebesar-besarnya kepada bapak Pundra Rengga Andhita, M.I.Kom selaku dosen pembimbing atas kesabarannya dalam membimbing penulis dan membagikan ilmunya selama proses penelitian berlangsung hingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik. Keempat, terima kasih kepada pihak RSJD Dr. Arif Zainudin Surakarta yang telah berkenan memberikan informasi dan bantuannya selama proses penelitian berlangsung. Terakhir, penulis mengucapkan terima kasih kepada teman-teman dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu atas semua doa, motivasi, bantuan dan dukungan yang telah diberikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Asri, R. H. (2018). Strategi Komunikasi Humas POLDA D.I. YOGYAKARTA Melalui *Skill Digital Savvy* di Era Disruptif. *EXPOSE Jurnal Ilmu Komunikasi*, 1(2), 95–113. <http://e-journal.president.ac.id/presunivojs/index.php/EXPOSE/article/view/432/299>
- Gregory, A. (2008). *Competencies of Senior Communication Practitioners in The UK: An Initial Study*. *Public Relations Review*, 34(3), 215–223. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2008.04.005>

- Guy, B., Williams, D. R., Aldridge, A., & Roggenkamp, S. D. (2007). *Approaches to Organizing Public Relations Functions in Healthcare*. *Health Marketing Quarterly*, 24(3–4), 1–18. <https://doi.org/10.1080/07359680802118969>
- Hartini, T. (2019). Upaya Perhumas Dalam Meningkatkan Kompetensi *Public Relations*. *Makna : Jurnal Kajian Komunikasi*, 4(1). <http://jurnal.unismabekasi.ac.id/index.php/makna/article/view/1671>
- Kadarwati, L. A. (2011). Peran *Public Relations* Dalam Mempertahankan Citra Lembaga (Studi Deskriptif Kualitatif Peran *Public Relations* RSUD Dr. Moewardi Surakarta Dalam Mempertahankan Citra Lembaga) [Universitas Muhammadiyah Surakarta]. <http://eprints.ums.ac.id/12716/>
- Kirdar, Y. (2007). *The Role of Public Relations for Image Creating in Health Services: A Sample Patient Satisfaction Survey*. *Health Marketing Quarterly*, 24(3–4), 33–53. <https://doi.org/10.1080/07359680802119017>
- Kriyantono, R. (2014). Teori-Teori *Public Relations* Perspektif Barat & Lokal: Aplikasi Penelitian & Praktik. KENCANA.
- Laborde, E. J. (2005). *Corporate Public Relations Practitioners' Perceptions of Program Evaluation and Encroachment Effect* [Florida State University]. <http://diginole.lib.fsu.edu/etd/3331/>
- Lauzen, M. M. (1991). *Imperialism and Encroachment in Public Relations*. *Public Relations Review*, 17(3), 245–255. [https://doi.org/10.1016/0363-8111\(91\)90021-C](https://doi.org/10.1016/0363-8111(91)90021-C)
- Lubis, E. E. (2012). Peran Humas Dalam Membentuk Citra Pemerintah. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 12(1), 51–60. <https://jiana.ejournal.unri.ac.id>
- Moleong, L. J. (2010). Metodologi Penelitian Kualitatif. In *PT. Remaja Rosda Karya*.
- Posuma, C. (2013). Kompetensi, Kompensasi, Dan Kepemimpinan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Ratumbusang Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(4), 646–656. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/2748>
- Pradekso, T., Luqman, Y., & Suprihatini, T. (2013). Peran dan Posisi *Public Relation* Dalam *Hospitality Industry*. *Jurnal Ilmu Sosial*, 12(2), 30–39. <http://eprints.undip.ac.id/40040/>
- Pradono, J., & Sulistyowati, N. (2014). Hubungan Antara Tingkat Pendidikan, Pengetahuan Tentang Kesehatan Lingkungan, Perilaku Hidup Sehat Dengan Status Kesehatan (Studi Korelasi Pada Penduduk Umur 10-24 Tahun di Jakarta Pusat). *Buletin Penelitian Sistem Kesehatan*, 17(1), 89–95. <https://doi.org/10.22435/bpsk.v17i1Jan.3579>
- Safitri, A., & Hatimah, I. (2016). Pengelolaan *In House Training* Jurnalistik Untuk

- Meningkatan Kompetensi Karyawan Humas (Studi Tentang Kompetensi Jurnalistik Kerjasama PT. Pertamina Asset 5 Dengan Tempo Institute). *Jurnal Pendidikan Luar Sekolah*, 12(2). <https://ejournal.upi.edu/index.php/pls/article/view/3074>
- Safitri, B. V., Bakti, I., & Hafiar, H. (2019). Profesi Humas Rumah Sakit : Antara Profesionalisme dan Humanisme. *PRofesi Humas*, 4(1), 47–67. <http://jurnal.unpad.ac.id/profesi-humas>
- Soyusiawaty, D., & Fajri, C. (2016). Strategi Humas Dalam Menjalini *Good Relationship* Dengan Stakeholder Eksternal. *Jurnal Komuniti*, VIII(2), 102–111. <http://journals.ums.ac.id/index.php/komuniti/article/view/2846>
- Tengilimoglu, D., Yesiltas, M., Kisa, A., & Dziegielewski, S. F. (2007). *The Role of Public Relations Activities in Hospital Choice*. *Health Marketing Quarterly*, 24(3–4), 19–31. <https://doi.org/10.1080/07359680802118993>
- Wilson, C., Callister, M., & Seipel, M. (2018). *Everything is not Pleasantville': Reframing Public Relations Encroachment as Work Group Autonomy in Higher Education*. *Public Relations*, 11(3), 1–22. <https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/4.-everything-is-not-pleasantville-reframing-public-relations-encroachment-as-work-group-autonomy-in-higher-education-1.pdf>