

Pengambilalihan Fungsi Kehumasan di Instalasi Humas Rumah Sakit Jiwa Daerah Dr. Arif Zainudin Surakarta

Pundra Rengga Andhita¹, Yossi Adilia Rahmawati²

¹Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Amikom Purwokerto, Jl. Letjend Pol. Soemarto No.127, Watumas, Purwanegara, Kec. Purwokerto Utara, Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah, Indonesia, 53127

²Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Jl. A. Yani, Mendungan, Pabelan, Kec. Kartasura, Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah, Indonesia 57169

Email: pundra@amikompurwokerto.ac.id*; adiliayossi@gmail.com²

*Corresponding author

Abstract

Public relations problems often occur in public institutions. Especially when the public relations function is only placed at the communication level, while the strategic management function is taken over by personnel who do not have relevant backgrounds. This practice allegedly occurred in the Public Relations and Marketing Installation of the RSJD (Rumah Sakit Jiwa Daerah/Region Mental Hospital) Dr. Arif Zainudin. This study aims to determine the encroachment of the public relations function in the Public Relations and Marketing Installation of the RSJD Dr. Arif Zainudin. The research uses a qualitative descriptive method by emphasizing the perspective of encroachment theory. The results of the study show that there are unique problems related to two things, namely, the organizational structure of the Public Relations and Marketing Installation which is less strategic because it is located in the lowest structural position and there are personnel who fill managerial positions with educational backgrounds that are not from communication science or public relations.. These two problems have implications for the encroachment of the authority, structure, and function of public relations in the Public Relations and Marketing Installation section. In a further stage, if this condition is not followed up properly and quickly by the management it will affect the performance of the organization. The contribution of this research is to provide input for RSJD Dr. Arif Zainudin to further optimize the role of public relations in the Public Relations and Marketing Installation by making holistic changes related to strengthening the authority, structural and functional of the Public Relations and Marketing Installation.

Keywords: *Encroachment Theory; Public Relations Function; Government Public Relations; Organizational Problems; Region Mental Hospital*

Abstrak

Problematika kehumasan sering terjadi di instansi publik. Khususnya ketika fungsi humas hanya ditempatkan sebatas tingkat pelaksana komunikasi, sedangkan fungsi manajemen strategisnya diambil alih personel yang tidak memiliki latar belakang relevan. Praktik inilah yang disinyalir terjadi pada Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengambilalihan (*Encroachment*) fungsi kehumasan di Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin. Penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan menekankan perspektif *encroachment theory*. Hasil penelitian memperlihatkan adanya persoalan unik yang berkaitan dengan dua hal yaitu, struktur organisasi Instalasi Humas dan Pemasaran yang kurang strategis karena terletak di posisi struktur terbawah dan adanya personel yang mengisi posisi manajerial dengan latar belakang pendidikan yang bukan dari ilmu komunikasi atau kehumasan. Kedua permasalahan tersebut berimplikasi pada pengambilalihan wewenang, struktural dan fungsi kehumasan di bagian Instalasi Humas dan Pemasaran. Dalam tahap lebih lanjut, jika kondisi ini tidak ditindaklanjuti dengan baik dan cepat oleh manajemen maka akan memengaruhi kinerja organisasi. Kontribusi penelitian ini ingin memberikan masukan bagi RSJD Dr. Arif Zainudin agar lebih mengoptimalkan peran kehumasan di Instalasi Humas dan Pemasaran dengan cara melakukan perubahan holistik terkait penguatan wewenang, struktural dan fungsional dari Instalasi Humas dan Pemasaran.

Kata kunci: *Encroachment Theory; Fungsi Kehumasan; Humas Pemerintah; Problematika Organisasi; Rumah Sakit Jiwa Daerah*

Pendahuluan

Rumah sakit merupakan bagian tidak terpisahkan dari masyarakat. Keberadaan rumah

sakit sebagai penyelenggara layanan kesehatan sangat jelas dibutuhkan oleh masyarakat. Untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, rumah sakit

tentu perlu mengembangkan inovasi layanan memadai. Ini seperti diungkapkan James, Villacis Calderon, dan Cook, D.F bahwa perawatan kesehatan adalah salah satu sektor dengan pertumbuhan tercepat dalam ekonomi jasa karena adanya penuaan populasi, meningkatnya konsumerisme, tekanan persaingan, dan teknologi. Oleh karenanya inovasi layanan sangat penting dalam perawatan kesehatan (Zhang et al., 2020).

Jika ditinjau dari normatif, beberapa jenis pelayanan rumah sakit bisa mengacu pada aspek legal formal yakni Keputusan Menteri Kesehatan (Menkes) Republik Indonesia Nomor 340 tahun 2010. Dalam amanat tersebut dijelaskan bentuk penyelenggaraan pelayanan rumah sakit, terdiri dari layanan medik, layanan penunjang medik, layanan rehabilitasi, layanan perawatan, layanan pencegahan, layanan peningkatan kesehatan, layanan tempat pendidikan, layanan penelitian dan pengembangan ilmu serta teknologi kesehatan. Dari berbagai jenis penyelenggaraan tersebut bisa dipahami bersama bahwa rumah sakit sebagai pelaksana industri perawatan kesehatan harus mampu menyediakan kualitas layanan memadai. Lebih lanjut, rumah sakit memerlukan sistem dan detail organisasi yang jelas agar setiap Sumber Daya Manusia (SDM) yang bekerja di industri ini mampu mengimplementasikan fungsi dan perannya dengan tepat. Keberadaan landasan kuat berupa sistem organisasi yang mampu memperkuat dan memaksimalkan kompetensi personelnnya sangat diperlukan oleh rumah sakit (Posuma et al., 2013)

Salah satu upaya untuk memaksimalkan kompetensi personel bisa dicapai melalui penempatan personel pada pekerjaan atau porsi kerja yang sesuai dengan latar belakangnya. Kesesuaian antara kompetensi dan pekerjaannya nantinya akan menentukan kepuasan kerja yang dirasakan oleh seluruh elemen organisasi (Zhu et al., 2018). Jadi, penempatan orang dengan posisi yang tepat jelas berimplikasi pada kualitas layanan bagi pengguna, baik itu dari kalangan

internal (penyedia layanan jasa) ataupun eksternal (pengguna layanan jasa).

Hal tersebutlah yang perlu menjadi perhatian bersama dalam industri kesehatan, rumah sakit. Berdasarkan observasi yang telah dilakukan, problematika ketidaksesuaian penempatan orang dengan posisi tidak tepat disinyalir juga ditemukan di Rumah Sakit Jiwa Daerah (RSJD) Dr. Arif Zainudin, Surakarta, Jawa Tengah.

RSJD Dr. Arif Zainudin telah didirikan sejak tahun 1918 namun rumah sakit ini baru resmi digunakan pada 17 Juli 1919. Dilihat dari jenisnya, RSJD Dr. Arif Zainudin merupakan jenis rumah sakit khusus yang masuk dalam kategori kelas A. Rumah sakit ini berada di bawah naungan Pemerintah Daerah Provinsi Jawa Tengah. Ada beberapa penyelenggaraan layanan yang disediakan dalam rumah sakit ini yakni, upaya pencegahan, penyembuhan, peningkatan, pemulihan, pelatihan, pendidikan, kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat yang berkaitan dengan kesehatan jiwa. Kemudian jika dilihat dari struktur organisasinya, rumah sakit ini memiliki 2 layanan utama, yaitu layanan medis dan layanan administrasi. Layanan medis berkaitan dengan pelayanan medis, keperawatan dan penunjang medis. Sedangkan layanan administrasi berkaitan dengan perencanaan, pengembangan umum, keuangan, pendidikan dan penelitian. Setiap bagian tersebut memiliki sub bagian yang dikenal dengan istilah instalasi. Salah satu sub bagian tersebut adalah Instalasi Humas dan Pemasaran. Instalasi ini berperan penting dalam membangun hubungan harmonis dan produktif antara publik rumah sakit (internal dan eksternal) dan rumah sakit. Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin menaungi 3 bidang yakni *customer service*, protokoler, kehumasan dan pemasaran rumah sakit. Ketiga bidang itu memiliki peran dan fungsi masing-masing. Kemudian apabila ditinjau dari SDM, komposisinya terdiri dari 1 personel yang berposisi sebagai kepala humas dan 4 personel yang berperan sebagai staf.

Pada bagian inilah yang disinyalir fungsinya belum berjalan dengan optimal. Khususnya yang terkait dengan pelaksanaan peran dan fungsi kehumasan. Hanya saja persoalan tersebut tidak selalu diketahui seluruh elemen organisasi atau diketahui namun belum menjadi perhatian penting bagi pimpinan organisasi. Tentu jika kondisi ini dibiarkan berlarut bisa berdampak buruk bagi reputasi dan kinerja organisasi. Apalagi jika organisasi semakin besar dan kompleks, peran humas menjadi semakin vital, baik untuk kalangan internal ataupun eksternal organisasi. Humas memainkan peran penting dalam alur komunikasi organisasi. Dengan demikian humas seharusnya bisa menjadi jembatan penghubung yang strategis antara pimpinan organisasi dengan publiknya. Khususnya ketika ada persoalan yang berkaitan dengan tersendatnya jalur komunikasi antara organisasi dan publiknya. Kasus sejenis itu pernah terjadi pada kisaran tahun 2008, antara Prita Mulyasari dengan Rumah Sakit Omni. Kasus ini menjadi perhatian media, pemerintah dan masyarakat luas. Kasus ini juga yang kemudian menjadi titik awal mengenai pentingnya peran humas rumah sakit dalam menjembatani kepentingan dua pihak (Safitri et al., 2019).

Bonnie Guy ketika melakukan penelitian mengenai fungsi humas di industri kesehatan, hasilnya memperlihatkan bahwa industri layanan kesehatan memerlukan evaluasi yang tepat dalam memosisikan dan mengatur fungsi humas. Aktivitas humas yang terencana dan difungsikan dengan baik dapat menjadi instrumen penting bagi kesuksesan industri kesehatan (Guy et al., 2008). Hanya saja aktivitas kehumasan akan menjadi lebih optimal ketika personel yang memegang peran ini memiliki keterampilan dan/atau kompetensi yang memadai. Lebih lanjut, personel humas senantiasa perlu menambah kompetensi dan memikirkan elemen lain yang bisa meningkatkan kompetensinya demi mengoptimalkan kinerjanya (Lee, 2012).

Kompetensi dan keterampilan kehumasan sangat penting untuk mendukung kinerja humas dalam organisasi. Adapun salah satu indikasi organisasi profesional bisa dilihat dari kesesuaian kompetensi orang dengan penempatan tugasnya. Keselarasan hal tersebutlah yang mampu mengoptimalkan fungsi dan peran kehumasan dalam organisasi rumah sakit.

Di sisi lain, riset mengenai peran humas di rumah sakit belum cukup menjadi perhatian secara simultan sesuai dengan problematika kekinian yang dialami oleh humas rumah sakit. Padahal kajian ini sangat penting bagi perkembangan profesionalitas kehumasan rumah sakit di masa mendatang baik secara teoritis ataupun praktis. Disinyalir, salah satu hal yang menyebabkannya adalah karena belum optimalnya pemanfaatan peran humas di organisasi rumah sakit. Hal ini seperti diungkapkan Ananto dalam penelitiannya pada tahun 2004. Hasil penelitiannya memperlihatkan keberadaan profesi humas dalam organisasi masih belum diposisikan dengan sejajar dan ideal dibandingkan ragam profesi lainnya. Beberapa penyebabnya adalah (1) apresiasi dari pimpinan organisasi yang masih kurang (39%), (2) adanya perepsi yang salah dan cara pandang yang kurang sesuai mengenai profesi humas (31%), (3) masih terbatasnya kemampuan yang dimiliki praktisi (22%) dan tidak adanya persyaratan khusus yang sesuai untuk menjalankan profesi humas (8%) (A. Safitri & Hatimah, 2016).

Mengacu pada hasil penelitian tersebut maka bisa ditelaah dua persoalan dari profesi humas yakni, (1) belum optimalnya keselarasan antara jabatan yang diemban personel kehumasan dengan latar belakang pendidikan relevan, ilmu komunikasi. (2) Perlu adanya evaluasi yang mengarah pada pembentukan struktur ideal dari organisasi kehumasan. Hal ini penting karena penempatan humas dalam organisasi masih diletakkan dalam posisi yang kurang strategis. Kedua hal tersebut jika dibiarkan terlalu lama akan memunculkan dampak berupa pengambilalihan

peran dan wewenang oleh personel dari disiplin ilmu lain ataupun pengambilalihan fungsi kehumasan oleh bagian lain yang ada di dalam organisasi.

Dalam kajian ilmu komunikasi, problematika tersebut dapat ditelaah lebih mendalam lagi jika mengkajinya dalam perspektif *encroachment theory* atau teori pengambilalihan. Fokus teori ini berkaitan dengan problematika pengambilalihan fungsi kehumasan yang dikerjakan oleh personel yang latar belakang pendidikan, keterampilan dan/atau kompetensinya bukan berasal dari ilmu komunikasi ataupun kehumasan. Dalam teori ini dikemukakan bahwa ada 3 bentuk dari *encroachment* yang terjadi dalam organisasi, yakni pengambilalihan wewenang, struktural dan fungsional (Kriyantono, 2014). Pengambilalihan wewenang bisa terjadi ketika ada seseorang yang tidak mempunyai ilmu pengetahuan, kompetensi dan keterampilan di bidang humas namun ditugaskan menjadi pimpinan humas atau manajer humas. Dalam arti, posisi manajerial dalam kehumasan diambil alih bukan dari seseorang yang memiliki latar belakang pendidikan, pengetahuan, kompetensi dan keterampilan kehumasan, ilmu komunikasi. Jenis *encroachment* berikutnya yaitu suatu upaya pengambilalihan struktural kehumasan yang terjadi ketika organisasi menempatkan departemen, bagian atau unit humas yang berada di bawah kendali dari departemen, bagian atau unit lain atau departemen, bagian atau unit humas memiliki posisi yang tidak strategis, sempit dan tidak leluasa. Kemudian terkait pengambilalihan fungsional akan terjadi ketika fungsi kehumasan dalam organisasi yang seharusnya dikerjakan bagian kehumasan namun justru dilakukan oleh bagian lain.

Encroachment theory merupakan teori yang tepat untuk mengkaji bagaimana fungsi kehumasan diambil alih oleh personel atau departemen dengan latar belakang non-kehumasan atau ilmu komunikasi. Hal ini

senada dengan yang diungkapkan Christopher Wilson, Mark Callister & Melissa Seipel melalui penelitiannya, bahwa teori tersebut sangat tepat dan sesuai dalam menelaah problematika pengambilalihan kehumasan di suatu organisasi (Wilson, C., Callister, M., & Seipel, 2018). Teori ini akan melihat hal-hal apa saja yang membuat pengambilalihan fungsi kehumasan bisa terjadi dengan memperhatikan aspek wewenang, struktural dan fungsional dari bagian kehumasan. Dengan mengetahui ketiga tersebut maka bisa ditemukan solusi yang tepat dalam mengurai problematika kehumasan yang terdapat di RSJD Dr. Arif Zainudin, Surakarta.

Berangkat dari pemahaman itulah maka penelitian ini akan menelaah lebih jauh mengenai problematika pengambilalihan peran kehumasan di RSJD Dr. Arif Zainudin dalam perspektif *encroachment theory*. Penelitian ini memfokuskan pada kondisi internal yang terdapat dalam Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin, Surakarta. Hal inilah yang menjadi unsur kebaruan dalam penelitian sejenis di waktu sebelumnya. Khususnya mengenai problematika kehumasan di organisasi rumah sakit. Harapannya, melalui penelitian ini akan lahir kajian strategis kritis dan evaluatif yang berkaitan dengan peran dan fungsi humas di rumah sakit agar dapat lebih mengoptimalkan fungsi kehumasannya.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif yang muaranya berupa penyajian data secara deskriptif. Objek penelitian ini adalah Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin, Surakarta. Sedangkan subjek penelitian ini adalah orang-orang yang pekerjaannya ditempatkan di instalasi tersebut.

Untuk pengumpulan data, penelitian ini menitikberatkan pada sumber data primer dan sekunder. Perolehan data primer melalui observasi dan wawancara terhadap subjek terkait. Wawancara dilakukan dengan terlebih dulu

menentukan sejumlah sampel selektif. Kriteria selektivitas sampel diambil melalui teknik *purposive sampling*. Teknik ini menekankan pada pemilihan sampel dengan memperhatikan kriteria relevan sesuai problematika yang telah ditentukan dalam penelitian ini. Jadi, ada beberapa kriteria yang ditentukan, yaitu, personel yang terdapat dalam Instalasi Humas dan Pemasaran (pimpinan dan pelaksana teknis kehumasan) dan personel lain yang posisi strukturalnya lebih tinggi dari Instalasi Humas dan Pemasaran. Beberapa orang yang diwawancarai adalah Totok Hardiyanto, SKM, MM (Kepala Instalasi Humas dan Pemasaran), Sarah Umi N. A., S.I.Kom (Staf Instalasi Humas dan Pemasaran) dan Aris Wibowo, ST, MM (Kasubbag Rumah Tangga & Umum).

Teknik berikutnya adalah *non participants observation* yang berkaitan dengan aktivitas penulis dalam mengamati subjek penelitian melalui kunjungan lapangan selama beberapa kali untuk melihat langsung kondisi riil di lapangan. Terkait pengumpulan data sekunder, penelitian ini menitikberatkan pada studi literasi berbasis penelaahan penelitian terdahulu yang bersumber dari penelusuran penelitian terdahulu yang bersumber dari artikel ilmiah, buku ataupun sumber tertulis lain yang relevan dengan penelitian ini.

Untuk teknik analisa data, penelitian ini menekankan implementasi teknik interpretatif model Miles & Huberman yang memperhatikan 3 alur yakni pengumpulan data, penyajian data dan penarikan kesimpulan yang hasilnya akan dipaparkan secara induktif. Sedangkan untuk pemenuhan validasi data, penelitian ini menitikberatkan pada teknik triangulasi. Dari beberapa jenis teknik triangulasi yang ada, penelitian ini menitikberatkan pada teknik triangulasi sumber data, yaitu suatu teknik mengomparasikan, menyesuaikan dan menganalisa pemerolehan data dari hasil wawancara dengan orang yang berbeda, *non participants observation* dan studi literasi dari

berbagai sumber yang relevan. Dari ketiga sumber data tersebutlah maka temuan data yang digunakan dapat dikomparasikan satu sama lain demi mendapatkan pemahaman holistik mengenai persoalan dalam penelitian ini.

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Penelitian mengenai humas di rumah sakit yang pernah ada sebelumnya telah memperlihatkan problematika yang berbeda, unik dan khas. Penelitian yang dilakukan Baiq Safitri, Iriana Bakti, dan Hanny Hafiar (2019) mengemukakan bahwa pada beberapa rumah sakit yang terdapat di Jakarta dan Bandung ditemukan suatu kondisi di mana ada petugas rumah sakit yang mengeluhkan kurangnya dukungan pimpinan rumah sakit pada humas (B. V. Safitri et al., 2019). Dari penelitian tersebut bisa dipahami bahwa salah satu problematika kehumasan yang juga dialami rumah sakit adalah kurangnya dukungan dan perhatian dari pimpinan. Kondisi itu ditengarai akibat persepsi pimpinan rumah sakit yang belum melihat humas sebagai fungsi strategis dari manajemen. Keberadaan humas cenderung ditempatkan sebagai pelengkap organisasi yang tidak diberikan keleluasaan dalam strategi manajemen yang ideal.

Selaras dengan temuan dalam penelitian tersebut, penelitian yang dilakukan oleh Dhruv P. Gohil Komal Gohil (2016) juga menekankan mengenai pentingnya peran humas di industri rumah sakit. Menurut keduanya, departemen kehumasan wajib dan penting ada di rumah sakit. Oleh karenanya, departemen kehumasan memerlukan rencana dan fungsi hubungan masyarakat yang baik dan tepat (Gohil & Gohil, 2016). Penjelasan tersebut sangat tepat karena peran dan fungsi humas akan menjadi jauh lebih optimal apabila humas menjadi bagian penting dari pembuat keputusan kunci, atau memiliki peran strategis yang dekat dengan pimpinan organisasi. Ini artinya posisi humas dalam struktur organisasi tidak boleh terlalu jauh dari pimpinan organisasi.

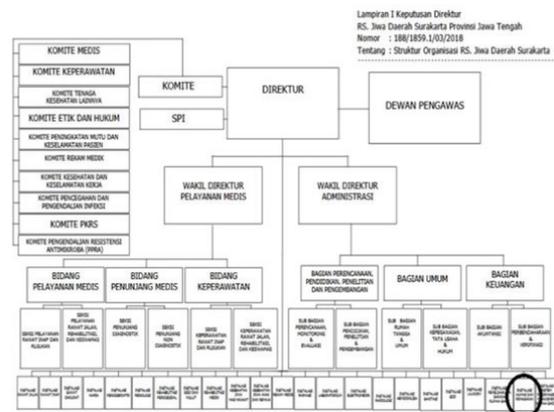
Persoalan sejenis juga ditemukan pada penelitian Ika Ayu Pradita, Sofiah dan Tanti Herawati (2015) di RSJD. Dr. Arif Zainudin, Surakarta. Dalam penelitiannya dikemukakan bahwa agar manajemen humas dapat berjalan dengan optimal maka posisi humas di instalasi tersebut sebaiknya berdiri sendiri, tidak berada di bawah bagian atau departemen lainnya (Pradita, Ika Ayu & Herawati, 2015). Namun dalam penelitian ini tidak ditelaah lebih spesifik mengenai personel yang ada di bagian kehumasan sehingga problematika kehumasan yang disinyalir dapat memengaruhi kualitas layanan rumah sakit menjadi kurang detail. Berbagai kondisi tersebut yang mendorong diperlukannya penelitian sejenis dengan fokus penelaahan pada bagian kehumasan. Hasil temuan dalam penelitian sejenis yang nantinya akan memberikan unsur kebaruan dengan sudut pandang lebih detail. Dengan demikian hal inilah yang ingin disajikan dalam penelitian ini. Ada temuan hasil penelitian yang lebih detail dan fokus yang menggambarkan bagian kehumasan RSJD Dr. Arif Zainudin, Surakarta.

Secara keseluruhan ditemukan beberapa temuan terkait problematika yang ada di instalasi tersebut. Untuk temuan pertama mengenai kondisi kompetensi dari personel humas yang unik. Jumlah keseluruhan personel terdiri dari 5 personel yang komposisinya adalah 1 orang manajerial (pimpinan) dan 4 personel lainnya adalah staf pelaksana teknis kehumasan. Jika dilihat dari latar belakang pendidikan, personel yang memegang peran manajerial merupakan lulusan tingkat S2 (Strata 2) namun bukan dari keilmuan komunikasi atau kehumasan. Sedangkan jika dilihat dari latar belakang pendidikan personel 4 stafnya ternyata berasal dari rumpun keilmuan komunikasi yakni 2 staf lulusan dari jenjang pendidikan tingkat D3 (Diploma) Hubungan Masyarakat dan 2 staf lainnya lulusan dari jenjang S1 (Strata 1) Ilmu Komunikasi. Dilihat dari status kepegawaian, pimpinan dan staf humas tersebut merupakan

PNS (Pegawai Negeri Sipil) dan CPNS (Calon Pegawai Negeri Sipil).

Temuan kedua berkaitan dengan keberadaan posisi Instalasi Humas dan Pemasaran dalam struktur organisasi RSJD Dr. Arif Zainudin, Surakarta yang letaknya kurang strategis dan ideal. Letak posisi Instalasi Humas dan Pemasaran terletak di bawah koordinasi Sub Bagian Rumah Tangga dan Umum. Apabila kondisi ini ditinjau secara jenjang organisasi, bertingkat dari atas hingga bawah, posisi tersebut berada di tingkat struktural terbawah. Dalam posisi ini berbagai persoalan sering muncul disebabkan oleh alur komunikasi yang berjenjang dan panjang. Kondisi ini bisa berdampak pada keutuhan informasi, pengambilan keputusan yang membutuhkan waktu dan relevansi keputusan yang terkadang kurang sesuai dengan kondisi lapangan. Implikasinya, ketika terjadi persoalan tertentu, Instalasi Humas dan Pemasaran tidak bisa mengambil keputusan secara cepat dan tepat. Lebih lanjut gambaran tersebut bisa dilihat dari gambaran struktur organisasi RSJD Dr. Arif Zainudin, Surakarta berikut ini:

Lingkaran hitam seperti pada gambar 1 memperlihatkan posisi dari Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin. Bisa dilihat jenjang struktural bertingkat sangat Panjang dan jauh yang harus dilalui oleh Instalasi Humas dan



Gambar 1. Struktur Organisasi Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin
 Sumber: dokumentasi Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin (2020)

Pemasaran jika ingin menyampaikan informasi tertentu kepada pimpinan organisasi. Jika dilihat dari pandangan kehumasan, letak dari posisi tersebut sangat perlu untuk di evaluasi oleh organisasi. Hal tersebut perlu dilakukan karena humas merupakan bagian vital dan penting dari organisasi. Secara peran dan fungsinya, humas merupakan bagian terdepan yang berhubungan dan berhadapan langsung dengan dengan publik organisasi, eksternal ataupun internal. Dengan letak posisi yang kurang ideal tersebut justru akan menyulitkan instalasi tersebut untuk menjalankan tugasnya cepat dan tepat karena adanya jenjang koordinasi dan komunikasi yang bertingkat dan panjang. Dalam praktiknya ini sangat riskan terjadi miskomunikasi dan juga menghabiskan banyak waktu. Organisasi perlu memandang praktik komunikasi yang cepat dan tepat dalam hubungan masyarakat sebagai faktor penting yang dapat memengaruhi keberhasilan atau kegagalan organisasi (Saidah & Rusfian, 2020). Kehumasan memerlukan langkah yang cepat dalam pengambilalihan keputusan. Langkah tersebut akan menjadi terhambat ketika alur komunikasi dengan pimpinan organisasi memerlukan lebih banyak prosedur struktural.

Aspek berikutnya yang dilihat adalah dari peran Instalasi Humas dan Pemasaran yang juga kurang optimal dan belum memiliki wewenang kuat. Misalnya, untuk penyelenggaraan program kerja pada instalasi ini ternyata tidak hanya yang bersifat kehumasan tetapi juga pemasaran. Penggabungan aktivitas humas dan pemasaran semestinya juga perlu didukung dengan tersedianya staf teknis yang relevan di bidang pemasaran. Jika dilihat dari keilmuannya, 4 staf humas yang ada bukan dari latar belakang ilmu pemasaran melainkan ilmu komunikasi. Hanya satu staf yang latar belakang keilmuannya ekonomi manajemen yakni pimpinan dari instalasi tersebut.

Dari dua temuan tersebut maka bisa dipahami bahwa humas di Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin belum

mengoptimalkan peran dan fungsi kehumasan yang kuat karena ketersediaan SDM ataupun struktur organisasi belum ideal. Dengan adanya kedua problematika itulah maka bisa memicu lahirnya potensi pengambilalihan (*encroachment*) wewenang, struktural dan fungsional yang bisa dilakukan oleh pimpinan bagian atau departemen lain. Dalam organisasi yang tidak memberikan ruang memadai bagi humas, praktik pengambilalihan peran kehumasan memang dapat terjadi (Kriyantono, 2014). Namun jika praktik ini tidak disadari lebih dini atau terus dibiarkan secara tidak langsung maka akan berpotensi pada kurang optimalnya peran humas bagi organisasi. Lebih lanjut, pemaparan mengenai problematika tersebut akan ditelaah dalam perspektif *encroachment theory* yang memperhatikan aspek pengambilalihan wewenang, struktural dan fungsional.

Pengambilalihan Wewenang

Wewenang personel humas di Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin, Surakarta dibagi menjadi dua yakni wewenang manajerial dan pelaksana. Dilihat dari komposisinya, 5 personel yang ada dalam instalasi ini terdiri dari 1 orang yang mengisi posisi manajerial dan 4 staf lainnya sebagai pelaksana teknis. Adapun jika dilihat dari latar belakang pendidikannya, 1 personel yang memegang fungsi manajerial memiliki latar belakang pendidikan S2 namun bukan berasal dari disiplin ilmu komunikasi (kehumasan). Sedangkan 4 personel pelaksana teknis berasal dari Ilmu Komunikasi (2 staf berlatar belakang pendidikan S1 dan 2 staf lainnya berlatar belakang pendidikan D3).

Secara implementasi keilmuan, latar belakang pendidikan yang selaras dengan beban kerja bisa mendorong kinerja organisasi menjadi lebih optimal. Kompetensi dan keterampilan yang berbasis pada kesesuaian latar belakang pendidikan akan berimplikasi positif bagi implementasi wewenang yang dimiliki oleh personel tersebut dalam organisasi. Namun jika

ada kesenjangan kompetensi maka konsekuensi dari hal tersebut dapat memengaruhi seluruh kinerja organisasi (Flynn, 2014). Staf humas Instalasi Humas dan Pemasaran, Sarah Umi N.A., S.I.Kom memiliki pendapat mengenai kondisi Instalasi Humas dan Pemasaran yang dipimpin oleh pimpinan yang bukan berasal dari latar belakang pendidikan ilmu komunikasi atau kehumasan. “Untuk sejauh ini belum ada dan tidak ada kesulitan, walaupun ada, kesulitannya lebih kepada arah pembagian tugas” (Sarah, wawancara, 16 Maret 2020).

Pendapat lebih kontras dapat dilihat dari pernyataan yang dikemukakan personel lainnya, Aris Wibowo, ST, MM selaku Kasubbag Rumah Tangga & Umum, “Sebenarnya, posisi dari kepala Instalasi Humas dan Pemasaran itu sebaiknya memiliki latar belakang pendidikan yang linier, yaitu, sarjana dari Ilmu Komunikasi. Namun sayangnya untuk kondisi saat ini belum ada. Walaupun ada statusnya masih CPNS, yakni, Sarah Umi. Untuk staf yang sudah berstatus PNS dan memiliki masa kerja lama ternyata belum ada yang memenuhi. Sedangkan personel lainnya berasal dari latar belakang pendidikan D3 Ilmu Komunikasi” (Aris, wawancara, 11 Mei 2020).

Dari pernyataan tersebut bisa diketahui bahwa salah satu kondisi yang membuat posisi tersebut belum diisi oleh personel yang latar belakang pendidikannya ilmu komunikasi atau kehumasan karena belum adanya SDM yang sesuai dari latar belakang pendidikannya, untuk ditempatkan di posisi tersebut, baik itu dilihat dari aspek status kepegawaian (PNS atau CPNS) ataupun lama masa kerjanya. Kondisi tersebutlah yang membuat posisi kepala humas di instalasi ini diisi oleh personel lain yang latar belakang pendidikannya bukan berasal dari keilmuan komunikasi atau kehumasan. Padahal di sisi lain, pentingnya relevansi latar belakang pendidikan personel dengan beban kerja yang diembannya bisa berpengaruh cukup vital pada keterampilan personel tersebut dalam menggunakan wewenangnya. *The Professional*

Bond, Institute for Public Relation mengartikan keterampilan sebagai suatu hal yang perlu dan harus dilakukan seseorang dalam melakukan pekerjaannya (Gregory, 2008). Dengan kondisi demikian maka seharusnya ada upaya peningkatan kompetensi dari personel yang ada. Selain itu, personel juga harus proaktif dalam meningkatkan pengembangan diri yang terkait dengan wewenangnya. Apalagi di lembaga pemerintahan, seorang *public relations* perlu proaktif dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka (Sugiyanto et al., 2016). Persoalan sejenis juga ditemukan di Rumah Sakit Dr. Wahidin Sudirohusodo, Makassar, Sulawesi Selatan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Zulfikar, Moeh Iqbal Sultan dan Kahar (2017) dikemukakan bahwa ada beberapa faktor penghambat yang membuat peran humas menjadi belum optimal adalah kurangnya keterampilan yang dimiliki oleh personel humas di Rumah Sakit Dr. Wahidin Sudirohusodo, yang terdapat di Makassar, Provinsi Sulawesi Selatan. Keterampilan yang dimaksud adalah keterampilan komunikasi, kejournalistikan dan pemasaran (Zulfikar et al., 2017).

Dalam praktik kehumasan di Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin, salah satu keterampilan yang harus dimiliki oleh personelnnya adalah kemampuan komunikasi di depan publik sebagai juru bicara organisasi. Hal ini merupakan salah satu wewenang yang juga ada di bagian pimpinan humas. Namun sayangnya hal ini belum terlaksana dengan optimal. Seperti dikemukakan Aris Wibowo, “Jika orang yang dipilih untuk mengisi jabatan sebagai kepala atau pimpinan Instalasi Humas dan Pemasaran tidak mempunyai kemampuan relevan maka ini bisa membuat sulit kinerja organisasi. Nantinya otomatis tugas-tugasnya bisa kembali lagi ke saya” (Aris, wawancara, 11 Mei 2020). Aris juga mengemukakan bahwa keselarasan latar belakang pendidikan diperlukan bagi personel atau orang yang menjabat sebagai kepala Instalasi Humas dan Pemasaran. Hal tersebut yang bisa

memengaruhi kinerja personel yang bersangkutan dalam mengimplementasikan wewenangnya. “Spesifikasi yang dipilih perlu memunyai latar belakang pendidikan S1 Ilmu Komunikasi atau minimalnya D3 Ilmu Komunikasi. Jika tidak demikian, akan sulit untuk memahami pekerjaannya. Misalnya, pekerjaan kehumasan apa yang bisa dikerjakan dengan optimal jika latar belakang pendidikannya berbeda, seperti saya yang berasal dari latar belakang pendidikan teknik. Saya di komunikasi hanya bisa berbicara, tetapi bagaimana strategi komunikasi yang baik, tepat dan sesuai, saya tidak tahu” (Aris, wawancara, 11 Mei 2020).

Dari paparan tersebut bisa dipahami bahwa salah satu wewenang humas terpaksa harus diambil alih oleh bagian lain yang juga bukan dari latar belakang keilmuan relevan namun posisinya lebih tinggi. Itupun di posisi tersebut personel yang bersangkutan belum optimal dalam menerapkan strategi komunikasi yang tepat dan memiliki pendidikan dengan latar belakang yang bukan dari disiplin ilmu komunikasi atau kehumasan. Namun pengambilalihan terpaksa dilakukan karena kurang optimalnya kompetensi dari personel atau orang yang ada di instalasi tersebut, dalam hal ini adalah pimpinan instalasinya. Di sisi lain perlu dipahami juga bahwa peran pimpinan dalam organisasi merupakan hal utama bagi efektifitas kinerja organisasi. Personel organisasi bisa sulit mencapai kekompakan bila pimpinannya gagal mengomunikasikan visi misi organisasi (Supratman, 2018). Komunikasi yang harmonis di antara personel merupakan elemen mendasar yang diperlukan untuk membangun tim yang efektif. Semua personel memerlukan pemahaman yang lebih baik tentang prinsip kerja tim, peran dan perspektif masing-masing, serta perlunya mengembangkan komunikasi harmonis yang tidak bisa hanya dilakukan secara sendiri.

Jika ditinjau dari pihak RSJD Dr. Arif Zainudin, Surakarta memang ada beberapa upaya untuk mengembangkan kompetensi dari personel yang terkait di Instalasi Humas dan Pemasaran.

Salah satu upaya yang dilakukan adalah mengikutsertakan personel yang bersangkutan dalam pelatihan yang berkaitan dengan kehumasan seperti protokoler, pengelolaan media sosial, dan pelayanan prima. Pelatihan ini juga diperlukan dan diikuti oleh personel dari instalasi di luar humas agar ada pemerataan *transfer knowledge* di bagian lain. Hal ini seperti diungkapkan Kepala Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin, Surakarta periode 2015-2020, Totok Hardiyanto, SKM, MM, ”Ada pelatihan di bidang kehumasan. Melalui pelatihan ini saya mempelajari tentang humas. Jadi, saya memahami humas tidak melalui jenjang pendidikan secara khusus namun melalui pelatihan. Dan menurut pendapat saya pelatihan tersebut lebih dari cukup” (Totok, wawancara, 16 Maret 2020). Namun keahlian kehumasan sebenarnya tidak dapat diperoleh hanya melalui keikutsertaan dalam pelatihan saja. Namun hal tersebut cukup baik jika dibandingkan dengan tidak adanya pelatihan yang diadakan oleh organisasi. Hal ini bisa menggambarkan adanya upaya dari organisasi untuk meningkatkan kemampuan personel di bidang kehumasan, dan ini merupakan bentuk perhatian organisasi demi membangun kualitas personelnnya.

Pengambilalihan posisi pimpinan Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin, Surakarta yang diduduki oleh personel dari latar belakang pendidikan yang bukan dari ilmu komunikasi juga disebabkan adanya anggapan bahwa di lingkungan organisasi ini jabatan pimpinan di Instalasi Humas dan Pemasaran lebih pada keperluan aspek pengelolaan manajerialnya saja. “Untuk posisi pimpinannya lebih kepada proses mengelola staf yang ada di Instalasi Humas dan Pemasaran. Jadi bukan ke arah implementasi *skill*. Terkait *skill* lebih dilaksanakan oleh teman-teman lain yang memang latar belakang pendidikannya berasal dari Ilmu komunikasi” (Totok, wawancara, 16 Maret 2020).

Kondisi ini perlu menjadi perhatian bersama, pengelolaan kehumasan dalam Instalasi Humas dan Pemasaran akan lebih optimal apabila diduduki oleh profil pimpinan dari latar belakang keilmuan yang sesuai. Proses manajerial yang didasari dengan kemampuan manajerial dan teknis akan membuat kinerja kehumasan menjadi lebih baik lagi. Sangat disayangkan jika keberadaan personel yang latar belakang pendidikannya ilmu komunikasi atau kehumasan hanya ditempatkan pada pelaksana teknis kehumasan. Idealnya, peran dan fungsi manajerial di instalasi ini diisi oleh personel yang latar belakang pendidikannya ilmu komunikasi atau kehumasan. Ini penting karena dalam organisasi, salah satu ukuran organisasi profesional ialah memosisikan personel yang latar belakang pendidikannya sejalur dengan pekerjaannya. Ketidakcocokan pendidikan dan pekerjaan dapat memiliki konsekuensi tertentu bagi individu dan pemberi kerja yang merasa tidak cocok satu sama lain. Ketidakcocokan juga merupakan penyebab utama dari ketidakpuasan kerja (Boudarbat & Chernoff, 2012).

Pengambilalihan Struktural

Jika dilihat dari struktural organisasi, peran struktural yang dibebankan pada personel dalam Instalasi Humas dan Pemasaran juga belum berjalan optimal. Ini bisa dipahami karena struktur organisasi yang ada dalam Instalasi Humas dan Pemasaran menempati posisi yang kurang strategis dan ideal, letaknya ada di posisi terbawah dari jenjang struktur organisasi. Posisi tersebut kurang tepat karena berakibat pada terciptanya saluran komunikasi yang juga menjadi berjenjang, kurang efisien dan efektif. Dalam posisi demikian, pengambilalihan wewenang secara struktural juga berpotensi terjadi. Padahal untuk memberdayakan humas dalam proses manajemen strategis yang maksimal, sangat penting untuk mengeksplorasi susunan struktur organisasi yang dapat memengaruhi kinerja humas (Tam et al., 2022).

Ekses dari penempatan struktural humas yang tidak sesuai akan membuka peluang terjadinya pengambilalihan tugas. Kondisi ini sering bisa terjadi apabila organisasi menempatkan bagian kehumasan yang berada di bawah kendali dari bagian lain (Kriyantono, 2014). Ini juga yang terdapat dalam struktural Instalasi Humas dan Pemasaran yang letak posisinya tidak di bawah koordinasi langsung dari direktur, namun justru di bawah naungan Sub Bagian Rumah Tangga & Umum. Jika dilihat dari struktural tingkat atasnya, masih ada 2 bagian lainnya yakni Bagian Umum dan Wakil Direktur Bidang Administrasi. yang harus dilalui oleh Instalasi Humas dan Pemasaran untuk bisa berkomunikasi langsung dengan direktur.

Posisi itu yang juga dinilai oleh Aris kurang efektif, “Jika berada di bawah Subbag Rumah Tangga justru Instalasi Humas dan Pemasaran menjadi kurang efektif dan efisien. Dampaknya, keberadaan saya, dalam hal ini sebagai Kasubbag Rumah Tangga menjadi harus mengemban banyak tugas lainnya. Mulai dari protokoler, juru bicarama kehumasan, keamanan, aset dan kebersihan. Kondisi tersebut yang membuat kinerja terkait menjadi kurang efektif. Setiap pekerjaan seharusnya dan idealnya diemban oleh unit masing-masing” (Aris, wawancara, 11 Mei 2020). Hal yang sama juga dikemukakan oleh Sarah, staf humas di Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin, Surakarta, “Sebenarnya bagian Rumah Tangga dan Umum bukan kehumasan akan tetapi sayangnya instalasi humas justru diletakkan di bawah bagian tersebut” (Sarah, wawancara, 16 Maret 2020).

Struktural dari Instalasi Humas dan Pemasaran yang kurang ideal, berjenjang dan penempatan posisi yang kurang sesuai jelas akan menyulitkan atau membuat instalasi tersebut menjadi kurang optimal dalam menjalankan tugas kehumasannya. Adanya jenjang koordinasi yang bertingkat dan Panjang justru membuat proses komunikasi menjadi kurang efektif. Hal

ini senada dengan yang diungkapkan oleh Totok Hardiyanto, “Rentang komunikasi dan kendalanya terlalu panjang. Seharusnya keberadaan humas penempatannya diprioritaskan secara khusus dapat berkomunikasi langsung dengan pimpinan organisasi. Misal, ketika ada peristiwa tertentu yang harus dilaporkan dan membutuhkan respon cepat, humas seharusnya dapat komunikasi secara langsung dengan direktur (Totok, wawancara, 16 Maret 2020). Dengan kondisi yang ada tentu sangat riskan ketika ada permasalahan yang membutuhkan penyelesaian tepat dan cepat namun pengambilan keputusannya membutuhkan waktu. Padahal, kekuatan humas menjadi meningkat ketika menjadi bagian dari pembuat keputusan dan memiliki kekuatan struktural (Smith & Place, 2013). Hal lain yang bisa ditelaah dari struktural Instalasi Humas dan Pemasaran yang posisi penempatannya terlalu di bawah juga terkait ruang gerak yang menjadi sempit. Posisi tersebut membuat tersebut tidak memiliki peran strategis, menjadi sulit berkembang dan mengambil keputusan secara cepat. Aktivitas humas seharusnya tidak hanya terkait tugas teknis tetapi juga manajerial yang memiliki peran strategis. Namun tidak bisa dipungkiri bahwa problematika ini juga ditemui oleh praktisi humas di beberapa instansi lain yang kinerja dan kontribusinya menjadi tidak berkembang, statis dan tidak mendorong kreatifitas dalam pengembangan program kehumasan yang seharusnya bisa dijalankan secara lebih luas (Hartini, 2019).

Namun juga perlu dipahami bahwa perubahan struktural bukanlah hal yang bisa dilakukan dengan cepat dan mudah. Aspek regulasi juga perlu menjadi perhatian bersama. Apalagi struktur dari Instalasi Humas dan Pemasaran yang ada di RSJD Dr. Arif Zainudin, Surakarta ditetapkan melalui Peraturan Gubernur (Pergub) dan Peraturan Daerah (Perda) yang mengatur mengenai Tupoksi (Tugas pokok fungsi) Sub Bagian Rumah Tangga dan Umum. Di titik inilah perlu adanya perhatian bersama

mengenai pentingnya perubahan struktur organisasi kehumasan di lembaga pemerintahan. Hal ini mendesak karena tidak bisa dipungkiri, beberapa fakta memperlihatkan kondisi humas di lembaga pemerintahan kurang berdaya, sering “dianaktirikan” dan strukturnya “dikebiri” namun juga dituntut harus mampu menjadi “petugas pemadam kebakaran” ketika ada persoalan yang dihadapi oleh lembaga (Nugraha et al., 2020).

Pengambilalihan Fungsional

Pengambilalihan fungsional bisa terjadi dalam bagian kehumasan apabila bagian lain melaksanakan peran dan fungsi yang seharusnya dilakukan oleh bagian humas (Kriyantono, 2014). Pada Instalasi Humas dan Pemasaran, RSJD Dr. Arif Zainudin, Surakarta ada pengambilalihan fungsional yang seharusnya bisa tidak terjadi. Seperti telah dikemukakan pada bahasan sebelumnya, pengambilalihan fungsi juru bicara organisasi sebagai juru bicara yang seharusnya dilakukan Kepala Instalasi Humas dan Pemasaran namun dalam praktiknya dikerjakan oleh Kasubbag Rumah Tangga dan Umum. “Ini terjadi karena Instalasi Humas dan Pemasaran posisinya ada di bawah naungan bagian saya, fungsi juru bicara akhirnya saya lakukan. Seharusnya tidak demikian. Jika tidak memiliki kemampuan atau keahlian bidang komunikasi tentu ini menjadi tidak mudah” (Aris, wawancara, 11 Mei 2020). Aris menilai peran utama pimpinan humas yang dibutuhkan dalam organisasi adalah komunikasi. Personel atau staf yang mengisi bagian kehumasan selayaknya memunyai kemampuan kehumasan yang cakap dan handal agar fungsi bagian tersebut dapat efektif. Apalagi salah satu dari fungsi bagian humas yang terdapat dalam lembaga pemerintahan berkaitan dengan pelayanan dan ketersediaan informasi publik serta kemampuan dalam mengimplementasikannya melalui aktivitas komunikasi yang relevan. Peran pimpinan humas di Instalasi Humas dan Pemasaran seharusnya bisa menjadi komunikator yang baik, yakni, seseorang yang mampu

membuka saluran komunikasi secara dua arah antara publik dengan lembaga, baik yang bersifat tidak langsung ataupun langsung (Sani et al., 2020).

Persoalan lain yang juga berkaitan dengan adanya pengambilalihan fungsi kehumasan di Instalasi Humas dan Pemasaran disebabkan adanya tumpang tindih kegiatan yang termasuk dalam program kerja dari bagian lain. “Sempat adanya tumpang tindih antara Keswamas (Instalasi Kesehatan Jiwa Masyarakat) dan Instalasi Humas dan Pemasaran. Khususnya kegiatan yang bersifat penyuluhan” (Aris, wawancara, 11 Mei 2020).

Hal yang sama juga dikemukakan Totok, “Ada benturan fungsi dengan Instalasi Keswamas. Jadi, terkadang Instalasi Keswamas mengerjakan bagian tugas Instalasi Humas dan Instalasi Humas mengerjakan bagian dari Instalasi Keswamas” (Totok, wawancara, 16 Maret 2020). Gambaran ini juga yang menjadi problematika di RSJD Dr Arif Zainudin, Surakarta. Fungsi Instalasi Humas dan Pemasaran sering berbenturan dengan tugas yang ada instalasi lain. Padahal jika terkait kegiatan penyuluhan seharusnya ada di ranah kehumasan. Penyuluhan merupakan kegiatan yang berkaitan dengan penyampaian informasi kepada khalayak. Di titik inilah humas perlu menjadi inisiator. Kalaupun perlu melibatkan bagian lain, maka penanggung jawab pelaksanaan tetap ada di Instalasi Humas dan Pemasaran.

Mengenai penyebab hal tersebut, setidaknya ada dua pendapat yang beredar. Pertama kegiatan sosialisasi dan penyuluhan sebaiknya dilakukan oleh Instalasi Humas dan Pemasaran karena kegiatan yang berkaitan dengan komunikasi merupakan implementasi kerja dari ranah kehumasan. Pandangan kedua lebih menilai keberadaan kegiatan sosialisasi dan penyuluhan yang berkaitan kesehatan jiwa seharusnya dilakukan oleh Instalasi Keswamas dan tidak semua ragam program penyuluhan dan sosialisasi harus dipegang oleh instalasi humas. Kondisi ini perlu menjadi perhatian, adanya

praktik komunikasi baik berupa penyuluhan atau sosialisasi yang dikerjakan oleh dua instalasi bisa membingungkan personel terkait. Selain itu adanya pandangan yang menilai aktivitas komunikasi dapat dikerjakan dengan mudah oleh bagian lain maka ini mengindikasikan adanya pengambilalihan fungsi aktivitas komunikasi dari bagian kehumasan. Secara alamiah komunikasi memang dapat dilakukan oleh semua orang, namun tidak semua orang dapat melakukan aktivitas komunikasi dengan baik dan tepat. Kemampuan komunikasi tidak bisa hanya mengandalkan pembawaan lahiriah saja namun juga perlu dibentuk dan disiapkan melalui penempuhan pendidikan yang sesuai.

Secara keseluruhan jika ditinjau dari perspektif *encroachment theory* yang memperhatikan aspek pengambilalihan wewenang, struktural dan fungsional, praktik kehumasan di RSJD Dr. Arif Zainudin, Surakarta belum berjalan maksimal dikarenakan adanya pandangan yang menilai humas hanya sebatas fungsi teknis komunikasi saja. Pandangan ini yang berpotensi mendorong lahirnya pengambilalihan wewenang, struktural dan fungsi kehumasan dari bagian humas, baik sebagai individual ataupun institusional. Problematika ini bisa ditemui dalam beberapa ragam organisasi, lembaga atau perusahaan tertentu. Humas diletakkan dalam posisi yang kurang ideal dan strategis, cenderung dinilai sebatas pelengkap dari organisasi. Personel humas yang diletakkan pada ranah teknis cenderung tidak mampu dalam mengatasi pengambilalihan fungsi dan peran yang diambil oleh personel atau unit di luar kehumasan. Sebaliknya, apabila humas ditempatkan dalam posisi strategis dan memegang peran manajerial akan memiliki kekuatan dominasi kebijakan organisasi yang cukup besar.

Beberapa penyebab terjadinya pengambilalihan fungsi dan peran humas di organisasi. Pertama, pengambilalihan bisa terjadi karena kesalahpahaman pimpinan organisasi mengenai fungsi dan peran humas. Masih ada

pandangan pimpinan organisasi yang melihat aktivitas kehumasan hanya sebagai teknisi kehumasan atau komunikasi, seperti, menulis juru bicara, juru pidato, konferensi pers atau penyusunan *press-release*. Keberadaan humas dalam peran fasilitator komunikasi antara organisasi dan publik belum dipahami secara lebih luas. Kedua, masih tertutupnya atau minim inovasi mengenai budaya perubahan struktural organisasi yang mengakibatkan fleksibilitas humas menjadi terbatas.

Ketiga, masih kurangnya personel yang berlatar belakang pendidikan komunikasi atau kehumasan untuk diberikan kesempatan mengisi posisi manajerial. Keempat, adanya dominasi latar belakang pendidikan manajemen mengisi posisi manajerial di bidang komunikasi, kehumasan. Kelima, pengambilalihan rentan terjadi ketika personel kehumasan memiliki akses terbatas pada pimpinan organisasi atau kelompok dominan yang berwenang dalam pengambilan suatu kebijakan di dalam organisasi. Kelima sebab tersebut yang berkontribusi terhadap pengambilalihan fungsi dan peran humas dalam organisasi. Dalam tahap lebih lanjut, apabila kelima sebab tersebut tidak cepat dikritisi oleh profesional atau praktisi kehumasan maka akan melahirkan persepsi mengenai humas sebagai suatu bidang yang tidak memunyai fungsi dan peran besar dalam organisasi. Humas bisa dianggap sebagai bidang yang hanya berkutat di wilayah pelaksana dan teknis kehumasan saja.

Dalam kondisi demikian perlu adanya pemahaman bersama bahwa humas perlu di partisipasikan dalam perencanaan strategis yang memungkinkan perannya dapat lebih contributif bagi organisasi. Dalam organisasi pemerintahan, humas seharusnya memegang peran penting dan strategis. Keberadaan humas perlu diberikan porsi besar di lingkungan publik eksternal ataupun internal. Ini penting karena semua kegiatan komunikasi muaranya pada pembangunan citra positif dari lembaga pemerintah (Lubis, 2012).

Keberadaan humas yang diberikan porsi besar dalam lembaga pemerintah mampu memengaruhi kelancaran operasional dari sistem organisasi, mengintegrasikan elemen yang ada dalam organisasi, terjalannya koordinasi dan kerja sama harmonis sehingga stabilitas sistem komunikasi dapat lebih mudah tercapai dengan baik. Lee, M., Neeley, G. dan Stewart, K menjelaskan bahwa pelayanan informasi publik merupakan hal sentral yang perlu dilakukan oleh humas pemerintah, dan tujuan akhirnya akan mengarah pada citra positif publik mengenai kinerja pemerintahan itu sendiri (Siswanto & Abraham, 2016).

Terkait relevansi kompetensi berbasis latar belakang pendidikan dalam porsi kerja kehumasan bisa mengacu dari Keputusan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 629 tahun 2016 tentang 43 unit mengenai kompetensi di bidang kehumasan. Acuan tersebut menjelaskan tentang kompetensi kerja seharusnya bertautan dengan kemampuan individu. Adapun kemampuan tersebut terdiri dari aspek pengetahuan individual, keterampilan serta sikap kerja sesuai dengan standar minimum yang perlu ditetapkan. Dengan demikian, berdasarkan pengertian kompetensi itu maka beberapa poin yang bisa disimpulkan yakni, poin pertama, aspek yang membentuk suatu kompetensi individual adalah melalui pengetahuan. Pemerolehan pengetahuan salah satunya bisa dicapai melalui jenjang pendidikan. Melalui pemenuhan jenjang pendidikan maka seseorang mampu mengembangkan keterampilan personalnya sehingga menjadi profesional serta memperoleh pengetahuan yang spesifik namun tetap selaras dengan pengetahuan umum. Pendidikan bisa membentuk suatu perilaku, kepribadian dan disposisi (Pradono & Sulistyowati, 2016). Lebih lanjut, pendidikan kehumasan tidak hanya bisa dipenuhi melalui pelatihan singkat. Pendidikan kehumasan yang memadai perlu dilakukan melalui jenjang keilmuan tertentu yang ada di lembaga pendidikan tinggi. Jika sebuah organisasi terlalu lama membiarkan menempatkan orang yang

tidak sesuai untuk pekerjaan kehumasan, apalagi jika posisinya adalah pemimpin departemen kehumasan, maka organisasi bisa rentan terhadap krisis komunikasi di masa mendatang.

Hal lain yang juga perlu dipahami bersama bahwa humas adalah bagian dari organisasi yang berhadapan langsung dengan publik organisasi, Baik itu eksternal, internal atau kompetitor. Oleh karenanya humas seharusnya memiliki ruang dan alur komunikasi yang tidak bertele-tele, berjenjang dan ada kemudahan untuk mengakses pimpinan organisasi. Hal tersebut penting karena fungsi dan peran humas mampu menghimpun pandangan publik yang berkaitan terhadap kebijakan dari organisasi. Humas mampu menyediakan stimulan informasi yang memadai. Stimulan informasi tersebut harus disikapi dengan cepat oleh organisasi. Di tahap inilah jika jenjang organisasi kehumasan dibiarkan bertingkat maka ini justru membuat alur pengambilan keputusan tidak efisien, lebih lama, dan bisa menghambat kinerja organisasi secara holistik. Nantinya, reputasi organisasi bergantung pada kemampuan humas dalam memberikan masukan kepada *top management*. Apalagi bagi organisasi yang berkaitan dengan layanan kesehatan, seperti rumah sakit. Sangat jelas layanannya membutuhkan kecepatan dan ketepatan. Organisasi rumah sakit memerlukan aktivitas kehumasan yang menyediakan ruang dan alur komunikasi secara dua arah antara rumah sakit beserta publiknya, dan membangun citra dan reputasi positif rumah sakit (Kirdar, 2008).

Senada dengan hal tersebut, penelitian yang dilakukan Tengilimoglu menunjukkan bahwa aktivitas kehumasan adalah faktor penting bagi pengguna layanan dalam memutuskan pilihan rumah sakit. Perilaku, sikap dan aktivitas personel kehumasan yang mendukung reputasi rumah sakit di mata publik menjadi variabel utama dalam pemilihan rumah sakit (Tengilimoglu et al., 2008).

Lebih lanjut, penelitian ini ingin memberikan kontribusi masukan bagi RSJD Dr.

Arif Zainudin agar keberadaan humas sebagai personal dan institusional dalam industri rumah sakit perlu diberikan porsi besar dari segi wewenang, struktural dan fungsionalnya. Melalui ketiga wewenang itu maka humas akan mampu memaksimalkan fungsi komunikasi organisasi, menciptakan peluang bagi manajemen dan publik untuk berkomunikasi harmonis serta memberikan masukan tepat atas keputusan manajemen tentang permasalahan komunikasi. Lebih lanjut, Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin, Surakarta perlu melakukan evaluasi demi optimalisasi organisasi, reputasi dan kualitas layanan di masa mendatang.

Simpulan

Berdasarkan pendekatan *encroachment theory* ditemukan bahwa pada Instalasi Humas dan Pemasaran RSJD Dr. Arif Zainudin, Surakarta terdapat pengambilalihan terkait peran dan fungsi manajerial kehumasan yang diisi oleh personel tertentu yang berlatar belakang pendidikan bukan dari kehumasan atau ilmu komunikasi. Kemudian secara struktural, posisi dan letak instalasi tersebut juga kurang strategis. Kedua permasalahan tersebut tidak terlepas dari adanya anggapan mengenai peran, tugas dan fungsi humas yang dianggap tidak penting dan mudah dilakukan oleh semua orang, termasuk dari personel yang latar belakang pendidikannya bukan dari ilmu komunikasi atau kehumasan. Apabila ini dibiarkan terlalu lama, maka akan menyebabkan kinerja kehumasan menjadi menurun dan berdampak pada reputasi organisasi. Dengan demikian, RSJD Dr. Arif Zainudin, Surakarta perlu melakukan perubahan yang holistik terkait penguatan dan penambahan wewenang, struktural dan fungsional dari Instalasi Humas dan Pemasaran.

Daftar Pustaka

Boudarbat, B., & Chernoff, V. (2012). Education-job match among recent Canadian university graduates. *Applied Economics*

- Letters*, 19(18), 1923–1926. <https://doi.org/10.1080/13504851.2012.676730>
- Flynn, T. T. (2014). Relations Practitioners in Canada. *Canadian Journal of Communication*, 39, 361–384.
- Gohil, D. P., & Gohil, K. (2016). Public Relations in Hospital Administration and Planning. *International Journal of Health Sciences & Research (Www.Ijhsr.Org)*, 6(2), 384.
- 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. (2008). 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), 31–57.
- Kirdar, Y. (2008). 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>
- Lee, K. (2012). The need for public relations professional competencies in Europe and Asia. *The International Journal of Social Science*, 6(1), 52–60.
- Lubis, E. E. (2012). Peran Humas Dalam Membentuk Citra Pemerintah. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 12(1), 51–60.
- Nugraha, A. R., Sjoraida, D. F., Erdinaya, L. K., & Komariah, K. (2020). Komunikasi humas pemerintahan kabupaten/kota di Jawa Barat melalui media digital Instagram. *Jurnal Kajian Komunikasi*, 8(2), 221. <https://doi.org/10.24198/jkk.v8i2.26407>
- 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.
- Pradita, Ika Ayu, S., & Herawati, T. (2015). Peran Humas di Rumah Sakit Jiwa Daerah Surakarta (Peran Humas di Rumah Sakit Jiwa Daerah Surakarta dalam Upaya Peningkatan Mutu Pelayanan). *Jurnal Komunikasi Massa*, 7(1), 37–72.
- Safitri, A., & Hatimah, I. (2016). Pengelolaan in House Training Jurnalistik Untuk Meningkatkan Kompetensi Karyawan Humas (Studi Tentang Kompetensi Jurnalistik Kerjasama PT Pertamina Asset 5 Dengan Tempo Insitute). *Jurnal Pendidikan Luar Sekolah*, 11(2), 1–13.
- Safitri, B. V., Baktri, I., & Haffiar, H. (2019). Profesi humas rumah sakit: antara profesionalisme dan humanisme. *PRofesi Humas Jurnal Ilmiah Ilmu Hubungan Masyarakat*, 4(1), 47. <https://doi.org/10.24198/prh.v4i1.16502>
- Saidah, M., & Rusfian, E. Z. (2020). Hoax management of presidential staff office: An example of government public relations strategies. *Jurnal Studi Komunikasi (Indonesian Journal of Communications Studies)*, 4(1), 32. <https://doi.org/10.25139/jsk.v4i1.1769>
- Sani, A., Hidayat, M., & Sjafrah, N. A. (2020). Pemahaman petugas kehumasan Kementerian Dalam Negeri tentang peran Humas Pemerintah. *PRofesi Humas Jurnal Ilmiah Ilmu Hubungan Masyarakat*, 4(2), 215. <https://doi.org/10.24198/prh.v4i2.23528>
- Siswanto, B. D. L., & Abraham, F. Z. (2016). Peran Humas Pemerintah Sebagai Fasilitator Komunikasi Pada Biro Humas Pemprov Kalimantan Selatan. *Jurnal Penelitian Komunikasi*, 19(1), 55–68. <https://doi.org/10.20422/jpk.v19i1.64>
- Smith, B. G., & Place, K. R. (2013). Integrating Power? Evaluating Public Relations Influence in an Integrated Communication

- Structure. *Journal of Public Relations Research*, 25(2), 168–187. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2013.758585>
- Sugiyanto, D. R., Java, W., Sumartias, S., Java, W., Yulianita, N., Java, W., Komala, L., & Java, W. (2016). *Professional government public relations in indonesia: a review*. 3, 53–60.
- Supratman, L. P. (2018). Pola Komunikasi Organisasi Kepemimpinan Strategis di PT TelkomSel. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 16(1), 31. <https://doi.org/10.31315/jik.v16i1.2680>
- Tam, L., Kim, J. N., Grunig, J. E., Hall, J. A., & Swerling, J. (2022). In search of communication excellence: Public relations' value, empowerment, and structure in strategic management. *Journal of Marketing Communications*, 28(2), 183–206. <https://doi.org/10.1080/13527266.2020.1851286>
- Tengilimoglu, D., Yesiltas, M., Kisa, A., & Dziegielewski, S. F. (2008). 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 Journal*, 11(3), 1-22.
- Zhang, M., Wang, L., Wang, R., & Xiong, J. (2020). Measuring hospital process service quality: emerging technologies' challenge. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(3), 319–336. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-02-2020-0018>
- Zhu, C., Zhu, H., Xiong, H., Ma, C., Xie, F., Ding, P., & Li, P. (2018). Person-Job Fit: Adapting the right talent for the right job with joint representation learning. *ACM Transactions on Management Information Systems*, 9(3). <https://doi.org/10.1145/3234465>
- Zulfikar, A., Sultan, M. I., & Kahar. (2017). Peran HUMAS dalam Meningkatkan Citra Rumah Sakit Dr. Wahidin Sudirohusodo sebagai Rumah Sakit Berstandar Internnasional. *Jurnal Komunikasi KAREBA*, 6(1), 98–109.