

# Media Sosial dan Peran Manajerial *Public Relations* PT PLN Persero

Narayana Mahendra Prastya

Universitas Islam Indonesia

Jl. Kaliurang Km 14,5, Sleman, Yogyakarta 55584

Email: Nara.Prastya@gmail.com, narayana@uii.ac.id

**Abstract:** *Social media affect communication technicians and managerial roles in Public Relations (PR). This study observes PR managerial role in PT PLN Persero in the policy making of social media use for the company's internal environment. This research use interviews, document studies, and observation as data collection techniques. The results show that the role of communicating the policy is more dominant than the managerial role. Factors influencing PR managerial role are organization's recognition on the PR role and function in the organization, the number of personnel in the PR department, and the authority overlap within the organization.*

**Keywords:** *corporate communication, PR managerial role, social media, social media policy.*

**Abstrak:** *Media sosial memengaruhi praktek Public Relations (PR) sebagai teknisi komunikasi dan manajerial. Penelitian ini membahas peran manajerial PR d PT PLN Persero dalam penyusunan kebijakan penggunaan media sosial untuk lingkungan internal perusahaan. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data wawancara, studi dokumen, dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bidang Komunikasi Korporat PT PLN Persero sudah melaksanakan peran manajerial walaupun masih didominasi peran mengomunikasikan kebijakan. Peran manajerial PR dipengaruhi oleh pemahaman dan pengakuan formal organisasi terhadap peran dan fungsi PR dalam organisasi, jumlah personel di departemen PR, dan tumpang tindih kewenangan dengan bidang kerja lain dalam organisasi.*

**Kata Kunci:** *kebijakan penggunaan media sosial, komunikasi korporat, media sosial, peran manajerial PR.*

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah memengaruhi praktek-praktek dalam bidang kerja komunikasi, termasuk *Public Relations (PR)*. Dalam konteks PR, media sosial menyediakan saluran tambahan untuk berkomunikasi dengan target publik. Media sosial, dengan berbagai karakteristiknya, menuntut PR untuk menyesuaikan diri. Hadirnya media sosial menjadikan komunikasi bersifat dua arah, meruntuhkan paradigma kontrol pesan, dan menciptakan bentuk baru

dalam memonitor dan menganalisis media (Grunig, 2009; Macnamara, 2010).

Kehadiran media sosial telah mengubah cara para praktisi dalam berpikir dan melaksanakan praktek-prakteknya dan beranggapan bahwa hal ini merupakan sebuah kekuatan revolusioner dalam bidang PR. Melalui optimalisasi potensi media sosial maka praktek PR akan lebih mendunia, lebih strategis, semakin bersifat komunikasi dua arah dan interaktif, simetris atau dialogis serta lebih bertanggungjawab

secara sosial. Hal ini cukup dapat mendasari bahwa pada era baru ini media sosial dapat menjadi salah satu media yang digunakan dalam strategi PR untuk berkomunikasi dengan publiknya (Grunig, 2009).

Namun media sosial tidak semata sebagai sebuah alat komunikasi. Artinya, peran PR yang berhubungan dengan media sosial tidak hanya dalam level teknis komunikasi. Adanya media sosial memungkinkan PR juga melakukan peran manajerial, di mana praktisi PR terlibat dalam pengambilan keputusan strategis organisasi serta memberikan masukan kepada jajaran manajemen atas (Grunig, 2009). Kehadiran media sosial memungkinkan PR untuk terlibat dalam peran manajemen strategis organisasi (McDonald dan Hebbani, 2011). Praktisi PR yang punya kompetensi menggunakan media sosial mendapatkan pengakuan dalam proses pengambilan keputusan organisasi atau perusahaan (Diga dan Kelleher, 2009).

Salah satu peran manajerial PR berkaitan dengan media sosial adalah keterlibatan dalam penyusunan peraturan media sosial untuk kalangan internal perusahaan. Peran sebagai pembuat kebijakan media sosial, menurut pandangan Breakenridge, memang belum terlalu populer namun hal tersebut mendesak untuk dilakukan: “[A] *once less known and vacant spot needs to be filled quickly*” (2012, h. 8).

Media sosial memang ibarat ”pedang bermata dua” bagi perusahaan atau organisasi. Di satu sisi memang memudahkan berkomunikasi dengan publik baik itu internal mau pun eksternal.

Namun di sisi lain, karyawan kadang tak mempertimbangkan risiko penggunaan media sosial. Karena ketidakhati-hatian tersebut, karyawan mungkin mem-*posting* informasi sensitif atau menuliskan hal-hal yang buruk terkait perusahaan sehingga merusak reputasi perusahaan tersebut. Untuk mengantisipasi hal tersebut, perusahaan perlu memiliki kebijakan terkait media sosial.

Di Indonesia, salah satu perusahaan yang memiliki kebijakan penggunaan media sosial di lingkungan perusahaan adalah PT PLN (Persero). Kebijakan tersebut disahkan pada 5 Oktober 2012 dalam Surat Edaran Direksi PT PLN (Persero) Nomor 015E/DIR/2012 tentang “Etika Berkomunikasi Melalui Media Sosial dan Media Digital di Lingkungan PT PLN (Persero)”. Kebijakan tersebut bertujuan menjadi panduan agar dalam penggunaan akun media sosial masing-masing, pegawai PLN tidak mem-*posting* pesan yang justru membahayakan reputasi perusahaan. Lebih lanjut PLN berharap dalam menggunakan media sosial masing-masing pegawai dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan.

Kebijakan tersebut disusun setelah melihat tingginya lalu lintas informasi para pegawai PLN melalui akun media sosial masing-masing individu tersebut dalam kurun waktu dua hingga tiga tahun terakhir. Pihak PLN melihat bahwa informasi yang disampaikan ada yang positif, netral, negatif.

Surat Edaran Direksi PT PLN (Persero) Nomor 015E/DIR/2012 tersebut menunjukkan bagaimana bidang komu-

nikasi korporat –bidang di PT PLN yang menjalankan aktivitas PR– berperan dalam pengambilan keputusan perusahaan. Inisiator dan koordinator penyusunan kebijakan ini adalah bidang komunikasi korporat PT PLN Persero. Adapun proses penyusunan kebijakan tersebut melibatkan tiga departemen/divisi/satuan kerja yakni bidang komunikasi korporat, Sumber Daya Manusia, dan Teknologi Informasi.

Penelitian ini membahas peran manajerial departemen komunikasi korporat PT PLN Persero dalam penyusunan kebijakan terkait penggunaan media sosial di lingkungan perusahaan. Kebijakan tersebut tertuang dalam Surat Edaran Direksi Nomor 015E/DIR/2012 mengenai “Etika Berkomunikasi Melalui Media sosial dan Media Digital di Lingkungan PT PLN (Persero)”.

Penelitian menggunakan metode kualitatif studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan cara mewawancarai narasumber dan melakukan studi dokumen. Narasumber utama dalam penelitian ini adalah manajer dan staf bidang komunikasi korporat PT PLN Persero. Penulis juga melakukan wawancara dengan pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan kebijakan terkait etika penggunaan media sosial.

Selain itu penulis juga melakukan observasi terhadap aktivitas keseharian bidang komunikasi korporat PT PLN Persero untuk mengetahui bagaimana secara umum peran yang mereka jalankan. Untuk mengkonfirmasi pernyataan-pernyataan dari narasumber utama, penulis menyebarkan kuesioner untuk mengetahui pemahaman

pegawai PLN mengenai kebijakan terkait etika penggunaan media sosial tersebut.

Analisis penelitian ini terbagi dalam dua bagian. Bagian pertama adalah mengelompokkan data apa saja peran manajerial yang dilakukan oleh bidang komunikasi korporat PT PLN Persero dalam proses penyusunan kebijakan terkait penggunaan media sosial di lingkungan perusahaan. Bagian kedua adalah data-data yang sudah dikelompokkan tersebut kemudian dibahas dengan menggunakan konsep-konsep PR untuk mengetahui hal-hal apa saja yang memengaruhi PR dalam melaksanakan peran manajerial.

### **Media Sosial dan Peran Manajerial PR**

Pada umumnya literatur membahas tentang bagaimana PR menggunakan media sosial dengan baik untuk berkomunikasi, padahal media sosial tidak hanya sekadar piranti komunikasi semata. Tugas PR tidak hanya merancang dan menyebarkan pesan-pesan dari organisasi melalui media sosial.

Di sisi lain, PR bisa memberikan kontribusi lebih bagi organisasi, yakni di tataran manajerial. Kontribusi tersebut baru bisa terwujud ketika PR berperan dalam pengambilan keputusan organisasi. Ketika PR berpartisipasi atau memiliki akses kepada pengambilan keputusan, kontribusi PR adalah mengidentifikasi konsekuensi, pemangku kepentingan, publik, dan hasil dari keputusan atau hal-hal apa saja yang perlu menjadi perhatian manajemen. Misalnya, media sosial atau media digital menawarkan pemantauan isu yang lebih luas dibanding jika hanya memantau berita-berita di media konvensional seperti surat

kabar atau televisi (James 2007; Grunig, 2009).

Namun begitu urusan pemantauan dan evaluasi ini juga belum dimanfaatkan dengan maksimal. Sejumlah penelitian menemukan kurang dari 40 persen praktisi PR tidak memantau apa yang dibicarakan oleh publik strategis eksternal di blog atau media sosial lain tentang organisasi, dan hanya 25 persen responden mengukur apa yang dibicarakan oleh karyawan (kalangan internal) tentang organisasi mereka di media sosial (Macnamara, 2010b). Sementara penelitian Wright (2012) menunjukkan dalam tiga tahun terakhir tidak sampai 50 persen praktisi PR yang menjadi responden, memantau media sosial tentang apa yang dibicarakan publik eksternal tentang organisasi mereka. Angka persentasenya semakin rendah dalam hal pemantauan komunikasi di media sosial yang dilakukan kalangan internal perusahaan, yakni di bawah 30 persen.

Jika ditarik lebih jauh lagi, media sosial juga bisa memberikan manfaat bagi PR itu sendiri, yakni mendapatkan pengakuan lebih dari organisasi tempat mereka bernaung. Hal ini berpijak pada pendapat sejumlah ahli mengenai kehadiran internet bagi PR. Penggunaan World Wide Web oleh praktisi PR mampu meningkatkan peran praktisi PR – baik itu peran teknis atau manajerial – dan meningkatkan status mereka di organisasi. Penggunaan internet untuk pencarian informasi dapat meningkatkan keahlian dan posisi struktural praktisi PR (James, 2007). Dalam penelitiannya, Diga dan Kelleher

(2009) menyimpulkan praktisi PR yang memiliki kompetensi dalam menggunakan media sosial mendapatkan pengakuan dari segi struktural, keahlian, dan wibawa (prestis).

Peran PR dalam tataran manajemen organisasi juga mencakup dalam hal kerjasama atau koordinasi dengan departemen yang berbeda-beda. Menurut James (2007) kehadiran internet dan media sosial menuntut organisasi atau perusahaan menyediakan informasi secara cepat dan akurat kepada publik. Faktor ini mungkin akan memberikan tekanan bagi praktisi PR dan tim di mana mereka bekerja. Tekanan juga terjadi pada hubungan antara praktisi PR dengan divisi atau departemen lain, atau staf di jajaran senior, secara khusus CEO dan lingkaran di sekitarnya. Selain itu tekanan juga terjadi pada hubungan dengan divisi teknologi informasi/IT jika tidak tersedia akses langsung untuk *upload* ke website korporat. Praktisi PR mungkin harus menjalin hubungan yang lebih kuat dengan departemen IT dan mungkin harus terlibat dengan penasehat hukum organisasi dalam rangka untuk menentukan prosedur konten ketika konten diminta secara langsung untuk muncul. Riset menunjukkan bahwa praktisi PR yang menggunakan teknologi baru seperti *blogging* mendapatkan pengakuan lebih dalam organisasi bahwa PR tersebut memiliki *power*. Beberapa praktisi mungkin akan mendapati diri mereka bekerja dengan pengambil keputusan kunci di organisasi yang tidak menguasai media tersebut, dan pada akhirnya, PR bekerja dengan pengambil keputusan yang sangat

peduli dengan perkembangan media dan ingin menggunakan semuanya tanpa mempertimbangkan implikasi sepenuhnya.

Contoh lain dari peran manajerial adalah dalam manajemen krisis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hampir 48% dari responden menyatakan bahwa mereka menggunakan media sosial dalam strategi manajemen krisis. Hasil penelitian ini juga menekankan pada pihak manajemen organisasi agar dari saat ini mulai menggunakan media sosial ke dalam strategi manajemen krisis yang mereka terapkan. Praktisi yang cerdas mengetahui bahwa media sosial dapat membantu persiapan pada organisasi dari segala sudut pandang ketika terjadi hal-hal yang tak diinginkan. Praktisi dapat memonitor isu yang berkembang di masyarakat seputar organisasi melalui media sosial (Wigley dan Zhang, 2011).

### **PR dan Kebijakan Penggunaan Media Sosial**

Keterlibatan dalam pembentukan peraturan organisasi adalah salah satu bentuk peran manajerial PR (Moss, Newman, dan DeSanto, 2004). Keterlibatan PR dalam penyusunan aturan atau panduan penggunaan media sosial merupakan peran manajerial PR dalam kaitannya dengan media sosial. Ini merupakan peluang bagi PR untuk berkontribusi bagi organisasi, karena PR dan profesional komunikasi ada dalam posisi yang baik untuk secara strategis memandu seluruh jenis komunikasi untuk perusahaan mereka, termasuk media sosial. Media sosial telah menuntut kebutuhan bagi praktisi PR untuk bekerja lebih dekat dengan hal-hal terkait pembuatan

kebijakan, namun dengan kapasitas yang berbeda dibanding dengan praktek PR di masa lalu (Breakenridge, 2012).

Penggunaan media sosial perlu diatur, karena setiap orang memiliki pemahaman yang berbeda-beda terkait media sosial. Pemahaman masing-masing orang yang berbeda-beda terhadap teknologi—termasuk juga media sosial: “[P]eople always have choices about how technologies are created and used” (Lievrouw dan Livingstone, 2006, h. 4). Peraturan penggunaan media sosial semakin penting mengingat tidak mungkin membatasi media sosial karena setiap orang dalam sebuah organisasi memiliki media sosial. Penelitian Kelleher menunjukkan produksi dari blog korporat didistribusikan dan dilakukan oleh “banyak orang yang merepresentasikan organisasi tersebut dan mereka tidak menganggap diri mereka sebagai PR” (Macnamara, 2010b). Artinya media sosial memang digunakan oleh organisasi, tetapi tidak menggambarkan bahwa PR merupakan pihak yang paling aktif dalam area komunikasi ini. Apa yang di-*posting* masing-masing pribadi yang ada dalam organisasi melalui akun pribadi media sosial masing-masing, dapat memengaruhi citra organisasi. Penelitian Deloitte menemukan mayoritas karyawan berpendapat sangat mudah merusak reputasi perusahaan melalui media sosial. Dua puluh empat persen mengatakan sangat setuju dan 50 persen menyatakan setuju. Adapun yang mengatakan tidak setuju 20 persen dan sangat tidak setuju hanya 3 persen (Baker, *et.al.*, 2011).

Penurunan produktivitas kerja, kemungkinan informasi perusahaan bocor karena para karyawan berbicara dengan bebas di media sosial, ancaman terhadap reputasi perusahaan, batas yang semakin kabur dalam penggunaan media sosial apakah sebagai pribadi atau mewakili instansi, etika, hukum, adalah sejumlah masalah terkait penggunaan media sosial di kalangan organisasi atau perusahaan. Umumnya langkah manajemen adalah melakukan pemblokiran akses terhadap media sosial. Namun itu upaya yang percuma karena sekarang bisa mengakses internet dari piranti apa pun. Selain itu karyawan justru akan mengungkapkan kemarahannya pada organisasi melalui media sosial. Upaya pemblokiran semakin sia-sia karena media sosial terus berkembang. Itu sebabnya kecil kemungkinan semua bentuk media sosial bisa diblokir oleh perusahaan.

Langkah paling logis yang bisa dilakukan adalah membentuk peraturan media sosial yang jelas dan lengkap. Dengan adanya peraturan, pegawai akan paham bagaimana kebijakan perusahaan atau organisasi terhadap media sosial (Baker, et.al, 2011). Organisasi memandang penting kebijakan penggunaan media sosial. Enam puluh lima persen perusahaan di Amerika Serikat memiliki kebijakan media sosial yang mengatur penggunaan jejaring sosial bagi karyawan (Breakenridge, 2012). Perusahaan atau organisasi berskala internasional dan dengan berbagai bidang kerja –mulai dari perusahaan komersial, kantor berita, produsen makanan, organisasi nirlaba, hingga pemerintah daerah atau

pemerintah kota-- telah memiliki panduan penggunaan media sosial bagi kalangan internal (Boudreaux, 2013).

Ruang lingkup peraturan tersebut tidak hanya sebatas pada departemen atau pada praktisi PR saja, namun berlaku bagi seluruh lingkungan internal organisasi. Penyusunan peraturan penggunaan media sosial melibatkan lintas departemen misalnya departemen komunikasi, sumber daya manusia (SDM), pemasaran, *website*, teknologi informasi, bagian hukum/legal, dan masukan dari pihak eksternal seperti serikat dagang (Breakenridge, 2012).

Artinya PR bisa memberikan kontribusi dalam proses penyusunan peraturan ini. Pengertian PR sebagai pembuat kebijakan adalah profesional yang memprakarsai dan memandu proses pengembangan kebijakan penggunaan media sosial. Tugas PR tidak hanya sampai aturan disahkan, namun juga memberikan pelatihan kepada lingkungan internal soal penggunaan media sosial dan tata kelola media sosial. Praktek ini memang masih belum terlalu dikenal, tetapi mendesak untuk dilakukan.

*A once less known and vacant spot needs to be filled quickly. This was a wake-up call to many company executives. In some cases, it was the "Uh oh" moment and other cases for the forward thinking, it was the "Ah ha" moment. Public Relations professionals were right there, in either case, to lend assistance. For the latter, PR alerted company executives that there had to be some social governance for employee communication in the social landscape, and guidelines were also necessary to teach the public how to participate with the brand on various social properties (Breakenridge, 2012, h. 8)*

Sebagai penyusun aturan media sosial, PR memiliki tanggung jawab mulai dari

mempersiapkan pengembangan kebijakan, memprakarsai tim penyusun kebijakan, melakukan riset dan proses pembuatan kebijakan, serta mengomunikasikan dan mengukur pelaksanaan kebijakan (Breakenridge, 2012).

### **Konsep Mengenai Peran Manajerial PR**

Bagian ini terdiri dari tiga sub-bagian yakni konsep-konsep mengenai peran manajerial PR, aktivitas yang dilakukan oleh PR saat menjalankan peran manajerial, dan faktor-faktor yang memengaruhi praktek peran manajerial PR.

Peran PR adalah apa yang dilakukan oleh PR dalam organisasi (*role enacted within organizational setting*). Umumnya ada empat tipologi peran PR yang dikenal. Tipologi yang dikembangkan oleh Broom ini adalah *expert prescriber*, *communication facilitator*, *problem solving process facilitator*, dan *communication technician* (De Santo, 2012). Sebagai *expert prescriber*, praktisi PR membantu manajemen dengan pengalaman dan keterampilan mereka untuk menarik solusi bagi penyelesaian masalah *public relationship* yang dihadapi sebuah organisasi. Sebagai *problem solving process facilitator*, praktisi PR membantu kerja manajemen melalui kerjasama dengan bagian lain dalam organisasi untuk menemukan pemecahan masalah yang memuaskan bagi masalah *public relations*. Sebagai *communication facilitator* praktisi PR membantu manajemen dengan menciptakan kesempatan-kesempatan untuk mendengar apa kata publik dan menciptakan peluang agar publik mendengar apa yang diharapkan manajemen. Se-

bagai *communication technician* praktisi PR hanya menyediakan layanan teknis komunikasi untuk organisasi sedangkan keputusan untuk teknis komunikasi yang harus dijalankan ditentukan oleh orang atau bagian lain dalam organisasi. Tiga peranan yang disebut pertama akhirnya dipertimbangkan sebagai peranan manajerial, sedangkan yang terakhir dikategorikan sebagai peranan teknis (Putra, 1999).

Dozier berpandangan tipologi peran teknis manajerial memberikan batasan yang tegas dalam memahami peran PR: “*the manager-technician typology provides a parsimonious way to operationalise roles and test relations with the antecedent and consequential constructs*” (dalam Moss dan DeSanto, 2003, h. 6). Seorang teknisi komunikasi menjalankan pekerjaannya berdasarkan keterampilan komunikasi yang dimiliki, misalnya menulis, menyunting, membuat pesan melalui media audio visual dan sebagainya. Mereka tidak ikut dalam pembuatan keputusan organisasi dan mereka mengimplementasikan keputusan-keputusan yang dibuat oleh orang lain. Sementara dalam peran manajerial, PR melakukan penelitian secara sistematis dan melakukan perencanaan setiap program PR organisasi. Manajer komunikasi ikut dalam proses pengambilan keputusan pada tingkat puncak dalam perusahaan (Putra, 1999).

Dalam literatur lain, Grunig (2006) berpendapat keterlibatan PR dalam manajemen strategis merupakan karakteristik utama dari prinsip *Excellence Public Relations*. Penjelasan mengenai

praktek *Exellence PR* bisa dilihat dalam tiga level yakni level makro, level meso, dan level mikro (Holthauzen, 2006, h. 257).

Penjelasannya sebagai berikut:

- a. Level makro: dalam tingkatan ini penting bagi kebanyakan manajer senior dalam organisasi mendukung komunikasi yang simetris (dua arah). Hal ini bisa dilihat melalui penghormatan dan toleransi terhadap perbedaan budaya dan gender, mendukung kultur partisipatif dalam organisasi, dan keinginan untuk berubah. Jika manajer senior tidak mendukung komunikasi simetris dalam tingkatan ini, maka praktisi PR tidak akan bisa melakukan praktek komunikasi simetris dalam organisasi. Level makro mencakup manajemen lingkungan strategis (*strategic environmental management*) dan khususnya fokus kepada peran komunikasi dari manajer eksekutif.
- b. Level meso: dalam tingkatan ini mengacu kepada fungsi manajemen dari PR itu sendiri. Praktisi PR paling senior harus berusaha keras untuk membentuk komunikasi simetris dalam setiap praktek organisasi. Ini berarti komunikasi tidak terlalu bergantung pada media dan melibatkan komunikasi interpersonal dan komunikasi dalam kelompok kecil. Fungsi komunikasi harus diterapkan secara strategis dan praktisi berperan sebagai penghubung (*boundary spanners*) yang membawa opini dan kebutuhan dari publik organisasi kepada para pengambil kebijakan organisasi. Dalam tingkatan meso melibatkan manajemen organisa-

si strategis dari fungsi-fungsi dalam organisasi dan fokus terhadap bagaimana fungsi-fungsi itu diorganisir.

- c. Level mikro: di tingkatan ini aktivitas komunikasi yang aktual dilakukan. Komunikasi harus secara strategis fokus kepada publik utama atau publik spesifik. Masukan dari publik harus selalu digunakan untuk perubahan organisasi dan membantu organisasi beradaptasi dengan lingkungan. Level mikro mencakup manajemen komunikasi strategis dan fokus pada aliran komunikasi dan informasi antara pegawai dengan atasannya.

Lalu apa saja hal-hal yang dilakukan oleh PR dalam menjalankan peran manajerial? Dari konsep peran manajerial yang digunakan (Moss, Newman, dan DeSanto, 2004) peran manajerial yang dilakukan adalah sebagai pembuat kebijakan/strategi, manajemen isu, teknis komunikasi, dan terlibat dalam penyelesaian masalah. Poin-poin peran manajerial tersebut kemudian dimasukkan dalam poin-poin mengenai tahap penyusunan kebijakan penyusunan media sosial yakni yakni (1) persiapan pengembangan kebijakan, (2) memprakarsai tim penyusun kebijakan, (3) melakukan riset dan proses pembuatan kebijakan, dan (4) mengomunikasikan dan mengukur pelaksanaan kebijakan (Breakenridge, 2012).

Peran manajerial PR dalam organisasi dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut, yakni pemahaman organisasi—dan lingkungan sosial—terhadap nilai-nilai dan

usaha PR untuk bisa menjadi bagian dari manajemen organisasi; pengakuan formal dari organisasi terhadap peran manajerial PR; adanya tumpang tindih terhadap fungsi manajerial lain dalam peran dan fungsi PR; ukuran departemen PR di sebuah organisasi; keberagaman dari peran praktisi PR; latar belakang praktisi PR yang berbeda-beda; dan sejauh mana pengetahuan praktisi PR mengenai peran manajerial (DeSanto, 2012).

#### **METODE**

Teknik riset kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Studi kasus adalah uraian dan penjelasan komprehensif mengenai berbagai aspek seorang individu, suatu kelompok, suatu organisasi, suatu program, atau suatu situasi sosial. Penelitian ini merupakan studi kasus tunggal. Studi kasus tunggal memberikan peneliti kemungkinan untuk melakukan eksplorasi secara spesifik tentang kejadian tertentu (atau beberapa peristiwa) dari sebuah fenomena. Studi kasus tunggal, menurut Barzelay, bertujuan menganalisis bagaimana orang-orang membingkai dan menyelesaikan masalah. Masalah yang diteliti adalah masalah dalam versi pemahaman subyek sendiri. Penyelesaian masalah juga menggunakan cara berpikir subyek yang diteliti. Untuk memahami permasalahan dan bagaimana subjek menyelesaikan masalah inilah diperlukan informasi yang kaya dan analisis yang mendalam (Endah, 2011).

Studi kasus dipilih karena metode ini mampu menggali masalah secara

lebih mendalam di dalam kasus dan mampu dianalisis dengan lebih baik sehingga diperoleh kesimpulan yang lebih baik. Selain itu studi kasus sesuai untuk menjawab pertanyaan bagaimana peran manajerial PR yang dilakukan bidang komunikasi korporat PT PLN Persero berkaitan dengan penyusunan Surat Edaran Direksi PT PLN (Persero) Nomor 015E/DIR/2012 tentang “Etika Berkomunikasi Melalui Media Sosial dan Media Digital di Lingkungan PT PLN (Persero)”.

Objek penelitian ini adalah bidang komunikasi korporat di kantor pusat PT PLN Persero yang beralamatkan di Jl. Trunojoyo, Blok M, I/135, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan sebagai sumber untuk data primer. Penelitian lapangan dilakukan mulai tanggal 3 Juni 2013 sampai dengan 3 Juli 2013. Selama berada di lokasi penelitian, yakni Bidang Komunikasi Korporat kantor pusat PT PLN Persero, penulis melakukan wawancara, observasi, dan studi dokumen.

Wawancara dilakukan terhadap personel di bidang komunikasi korporat PT PLN Persero, baik itu manajer maupun staf. Wawancara bertujuan untuk mengetahui seperti apa proses penyusunan kebijakan terkait etika penggunaan media sosial tersebut.

Observasi dilakukan terhadap aktivitas sehari-hari bidang komunikasi korporat. Observasi bertujuan untuk melihat seperti apa peran manajerial yang dijalankan bidang komunikasi korporat.

Sementara dokumen penunjang data penelitian ini adalah yang berkaitan dengan

struktur organisasi, peraturan-peraturan terkait komunikasi perusahaan, dan sosialisasi terkait peraturan penggunaan media sosial.

Sebagai data sekunder, penulis melakukan survei tentang pemahaman kalangan pegawai PLN terhadap peraturan penggunaan media sosial. Kuesioner disebar di dua tempat yakni kantor pusat PLN dan PLN Area Yogyakarta. Penulis juga mewawancarai humas di kantor APJ PLN Yogyakarta.

## HASIL

Di dalam temuan penelitian dipaparkan aktivitas peran manajerial PR yang dilakukan bidang komunikasi korporat PT PLN Persero dalam penyusunan kebijakan terkait etika penggunaan media sosial. Aktivitas tersebut dapat dirangkum dalam empat tahap yakni (1) persiapan pengembangan kebijakan, (2)

memprakarsai tim penyusun kebijakan, (3) melakukan riset dan proses pembuatan kebijakan, dan (4) mengomunikasikan dan mengukur pelaksanaan kebijakan.

Pada tahap persiapan kebijakan, bidang komunikasi korporat melakukan aktivitas manajemen isu, memberikan masukan kepada manajemen dan keterlibatan dalam penyelesaian masalah. Di tahapan memprakarsai tim penyusun kebijakan, aktivitasnya adalah memberikan masukan kepada manajemen dan keterlibatan dalam penyelesaian masalah. Pada tahap riset dan proses pembuatan kebijakan, kegiatan yang dilakukan adalah negosiasi dan administratif. Sedangkan di tahap mengomunikasikan dan mengukur pelaksanaan kebijakan, komunikasi korporat berperan sebagai teknisi komunikasi, pemantauan dan evaluasi, dan manajemen isu. Tahapan tersebut bisa dilihat dalam tabel 1.

**Tabel 1 Aktivitas Peran Manajerial PR dalam Penyusunan Kebijakan**

Tahap Penyusunan Kebijakan	Aktivitas peran manajerial
Persiapan kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajemen isu</li> <li>• Memberikan masukan kepada manajemen</li> <li>• Keterlibatan dalam penyelesaian masalah</li> </ul>
Memprakarsai tim penyusun kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan masukan kepada manajemen</li> <li>• Keterlibatan dalam penyelesaian masalah</li> </ul>
Riset dan proses pembuatan kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negosiasi</li> <li>• Administratif</li> </ul>
Komunikasi dan pengukuran pelaksanaan kebijakan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peran teknis komunikasi</li> <li>• Manajemen isu</li> <li>• Pemantauan dan evaluasi</li> </ul>

Tahap-tahap tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan konsep peran manajerial PR yakni *expert prescriber*, *problem solving process facilitator*, *communication facilitator* dan *communication technician*.

Sebagai *expert prescriber*, bidang komunikasi korporat memberikan masukan kepada manajemen untuk membuat kebijakan terkait etika penggunaan media sosial. Selanjutnya komunikasi korporat menyusun konsep kebijakan tersebut dengan cara melakukan riset awal, studi *benchmark*, dan memantau perkembangan terkini dari media sosial. Peran sebagai *expert prescriber* ada dalam aktivitas persiapan kebijakan. Inisiatif kebijakan ini datang dari komunikasi korporat, setelah mengamati situasi riil yang terjadi, melakukan *benchmark* dengan pihak-pihak lain, dan menyusun konsep kebijakan.

Sebagai *problem solving process facilitator*, bidang komunikasi korporat menjadi koordinator tim penyusun kebijakan penggunaan media sosial. Penyusunan kebijakan ini melibatkan departemen lain yakni Sumber Daya Manusia (SDM) dan Teknologi Informas (IT). Artinya komunikasi korporat dengan kompetensi yang mereka miliki terkait komunikasi mendapatkan kepercayaan dari fungsi lain dalam organisasi dalam penyusunan kebijakan.

Sebagai *communication facilitator* bidang komunikasi korporat membantu manajemen dengan menciptakan kesempatan-kesempatan untuk mendengar apa kata publik dan menciptakan peluang agar

publik mendengar apa yang diharapkan manajemen. Publik dalam konteks tesis ini adalah pegawai sebagai pihak yang terimbas secara langsung dengan adanya kebijakan penggunaan media sosial.

Sebelum kebijakan disahkan, bidang komunikasi korporat memberikan wacana kepada sebagian pegawai bahwa perusahaan akan mengeluarkan kebijakan terkait penggunaan media sosial. Kemudian saat kebijakan sudah jadi, komunikasi yang dilakukan bersifat satu arah dengan menyebarkan informasi tersebut melalui media internal.

Namun begitu tidak semua pegawai mengetahui kebijakan ini. Dari kuesioner yang diedarkan penulis kepada pegawai, mayoritas menjawab tidak ada sosialisasi terkait kebijakan ini, baik itu di lingkungan kantor pusat maupun kantor area PLN daerah. Tetapi harus diingat juga jawaban responden tersebut mungkin hanya terkait sosialisasi formal di mana pegawai dikumpulkan untuk mendengarkan penjelasan dari manajemen. Ada kemungkinan pegawai mengetahui dari sosialisasi informal dan itu tidak dilakukan oleh manajemen atau komunikasi korporat. Beberapa responden kuesioner menyatakan mengetahui kebijakan ini dari rekan kerja.

#### **Faktor-faktor yang Memengaruhi Peran Manajerial PR**

Untuk mengetahui mengenai peran manajerial PR dalam organisasi selanjutnya digunakan prinsip-prinsip *Excellence PR*, karena peran manajerial PR merupakan karakteristik utama dari *Excellence PR* (Grunig, 2009). Pembahasan ini akan

dilengkapi dengan faktor-faktor yang memengaruhi pelaksanaan peran manajerial PR (DeSanto, 2012).

Dari temuan penelitian, maka prinsip-prinsip *Excellence PR* yang akan dibahas adalah pemberdayaan PR, fungsi komunikasi yang terintegrasi, merupakan departemen atau divisi yang terpisah, terlibat dalam penyusunan strategi manajemen, melakukan komunikasi dua arah dan simetris. Sementara dari faktor-faktor yang memengaruhi adalah pemahaman organisasi --dan lingkungan sosial-- terhadap nilai-nilai dan usaha PR untuk bisa menjadi bagian dari manajemen organisasi; pengakuan formal dari organisasi terhadap peran manajerial PR; adanya tumpang tindih terhadap fungsi manajerial lain dalam peran dan fungsi PR, dan ukuran departemen PR di sebuah organisasi.

Pemberdayaan PR bisa dilihat dengan keterlibatan penyusunan strategi manajemen dengan cara mengembangkan program untuk berkomunikasi dengan publik yang strategis, baik itu internal atau pun eksternal, yang akan terkena pengaruh dari keputusan atau tindakan organisasi baik sebelum atau sesudah keputusan/tindakan itu diambil/dilakukan. Berkaitan dengan penyusunan kebijakan terkait etika penggunaan media sosial, komunikasi korporat PT PLN Persero menjadi inisiator dan konseptor dari kebijakan ini. Komunikasi korporat juga menjadi koordinator dalam tim kerja penyusunan kebijakan media sosial yang melibatkan bidang-bidang lain yakni SDM dan IT. Artinya komunikasi korporat bisa terlibat

dalam penyusunan strategi manajemen.

Untuk bisa menjalankan peran manajerial, kepala departemen atau divisi yang bertanggungjawab pada komunikasi perusahaan merupakan bagian atau memiliki akses ke koalisi dominan atau koalisi dari manajer-manajer senior di organisasi. Manajer senior komunikasi korporat PLN memiliki akses, baik itu secara lintas bidang maupun ke jajaran manajemen atas di kantor pusat. Manajer senior komunikasi korporat PLN juga bisa mengontak ke jajaran manajemen PLN unit atau area distribusi. Namun bidang komunikasi korporat merupakan bagian dari Sekretaris Perusahaan (Sekper). Artinya komunikasi korporat masih menjadi subordinat dari fungsi lain dalam organisasi dan bukan merupakan departemen yang terpisah. Jadi akses tersebut bukan karena pengakuan formal dari organisasi secara langsung kepada bidang komunikasi korporat, tetapi karena bidang komunikasi korporat bekerja mewakili Sekper.

Harus diperhatikan pula bahwa Sekper merupakan pelaksana komunikasi perusahaan. Hal ini sesuai dengan prinsip *Excellence PR* yakni fungsi komunikasi yang terintegrasi, di mana organisasi menyatukan kegiatan-kegiatan yang termasuk dalam fungsi PR dalam satu departemen tersendiri atau memiliki mekanisme untuk departemen-departemen yang bertanggungjawab untuk kegiatan komunikasi perusahaan. Dalam Keputusan Direksi Nomor 418.K/DIR/2012 tentang Pedoman Pelaksanaan Komunikasi Perusahaan PT PLN Persero, peran Sekper

adalah sebagai pelaksana komunikasi perusahaan dan tanggungjawab sosial perusahaan. Sementara untuk bidang komunikasi korporat tugas utamanya adalah berkaitan dengan komunikasi dan menjalin hubungan dengan pemangku kepentingan. Ini juga bisa dilihat dengan pembagian sub-sub bidang di komunikasi korporat yakni hubungan internal, hubungan eksternal/*public relations*, dan komunikasi strategis. Secara spesifik, tugas mengomunikasikan kebijakan terkait etika penggunaan media sosial dilakukan oleh bidang komunikasi korporat.

Peran yang dijalankan PR dalam organisasi, apakah sebagai peran teknis komunikasi atau dapat sampai ke peran manajerial, berkaitan dengan pemahaman organisasi terhadap peran dan fungsi PR. Pada umumnya PR dipahami sebagai pengelola komunikasi dan hubungan dengan pemangku kepentingan organisasi, hanya sedikit elaborasi keterlibatan PR dalam proses manajemen. Selain itu juga belum banyak pemahaman pada level apa dalam organisasi peran manajerial PR digunakan. Pemahaman organisasi sendiri dibagi dua kelompok yakni pengakuan formal dan pengakuan informal. Pengakuan formal dirumuskan dalam peraturan, sementara pemahaman informal tidak dirumuskan dalam peraturan. Keduanya dijalankan dalam aktivitas sehari-hari.

## PEMBAHASAN

Secara informal organisasi PT PLN Persero mengakui bahwa komunikasi korporat dapat mengambil peran dalam

pengambilan keputusan manajemen. Dalam kondisi biasa, komunikasi korporat memberikan saran kepada jajaran manajemen melalui kegiatan pemantauan isu melalui media massa dan media sosial. Jajaran manajemen atas dengan komunikasi korporat saling memberi dan meminta masukan terkait isu-isu yang tengah berkembang. Keterlibatan komunikasi korporat dalam peran manajerial semakin besar ketika terjadi krisis. Komunikasi korporat menjalin kontak dengan pihak-pihak yang terlibat masalah, menjembatani antara perusahaan dengan publik yang terlibat dalam persoalan tersebut, memberikan masukan-masukan untuk penanganan dan pasca krisis, merancang strategi komunikasi krisis, berkoordinasi dengan fungsi-fungsi lain dalam perusahaan, dan memberikan ruang yang sama baik bagi perusahaan dan publik untuk bersuara – melalui media internal. Dalam masa krisis, komunikasi korporat melakukan komunikasi dua arah dan berperan sebagai jembatan antara publik dengan organisasi. Pengakuan informal ini menunjukkan bahwa organisasi memahami bahwa PR dapat melakukan peran manajerial.

Pengakuan formal dari organisasi tetap merupakan faktor utama yang menentukan peran PR dalam organisasi, apakah peran teknis komunikasi saja atau peran manajerial. Pengakuan formal penelitian ini mengacu pada dokumen Keputusan Direksi Nomor 418.K/DIR/2012 tentang Pedoman Pelaksanaan Komunikasi Perusahaan PT PLN Persero. Peraturan tersebut tak menyebutkan peran manajerial yang

mungkin dilakukan komunikasi korporat. Tugas dan peran komunikasi korporat adalah produksi dan penyebaran informasi serta menjalin hubungan dengan pemangku kepentingan, menjalankan komunikasi dengan publik internal dan eksternal, sebagai pusat informasi perusahaan, dan sebagai pusat layanan informasi.

Bagaimana dengan prakteknya? Dalam rapat rutin dengan jajaran manajemen atas, kehadiran manajer senior komunikasi korporat bersifat fakultatif. Komunikasi korporat cukup untuk mengetahui isunya saja, sebagai materi untuk melaksanakan tugas sebagai salah satu juru bicara perusahaan. Sementara dari Sekper (yang menjadi induk komunikasi korporat) yang wajib hadir adalah Sekper itu sendiri, hubungan kelembagaan dan hubungan investor.

Meski mendapat pengakuan secara informal, namun pengakuan formal tetap merupakan sesuatu yang penting, karena pengakuan formal akan dapat memaksimalkan kerja komunikasi korporat. Kurangnya pengakuan formal dapat mengakibatkan terjadinya tumpang tindih dengan fungsi lain dalam organisasi. Tumpang tindih mengakibatkan komunikasi korporat tidak dapat maksimal menjalankan peran manajerial. Dalam kebijakan terkait etika penggunaan media sosial, terjadi tumpang tindih kewenangan antara komunikasi korporat dengan SDM terkait pelaksanaan, pengawasan dan evaluasi kebijakan. Komunikasi korporat berpandangan hal tersebut merupakan kewenangan SDM, karena kebijakan tersebut merupakan peraturan kepegawaian.

Selain itu dalam peraturan tersebut ada pasal yang mengatur tentang sanksi dan penghargaan bagi pegawai yang belum dirumuskan dengan detail. Komunikasi korporat tidak berwenang untuk memberikan sanksi dan penghargaan. Untuk pelaksanaan kebijakan, komunikasi korporat memang melakukan apa yang tercantum dalam kebijakan terkait etika penggunaan media sosial namun itu masih dilakukan secara individual. Dari pengamatan penulis, hanya satu staf komunikasi korporat yang relatif sering mem-*posting* informasi berkaitan dengan perusahaan di akun pribadi miliknya. Sedangkan untuk pengawasan kebijakan, tidak tertulis hal tersebut menjadi kewajiban siapa. Alhasil tumpang tindih ini membuat evaluasi mengenai kebijakan terkait etika penggunaan media sosial masih belum berjalan.

Ukuran departemen PR dalam sebuah organisasi juga memengaruhi apakah departemen PR dapat melaksanakan peran manajerial. Jumlah personel bidang komunikasi korporat PT PLN Persero adalah 10 orang, terdiri dari satu orang manajer senior, tiga deputy manajer (sub-bidang strategi komunikasi, sub-bidang hubungan internal, dan sub-bidang hubungan eksternal/PR), dan enam staf. Untuk staf yang paling banyak adalah di hubungan eksternal yakni empat orang. Sementara untuk hubungan internal dan strategi komunikasi, masing-masing hanya satu staf. Praktisi senior yang berada dalam departemen PR yang kecil dengan staf yang relatif sedikit cenderung menghadapi keadaan yaitu mereka harus

menyelesaikan banyak tugas, mulai dari aktivitas keseharian hingga aktivitas jangka panjang. Hal itu menyulitkan PR untuk bisa berkonsentrasi penuh kepada isu yang mungkin memungkinkan PR memberikan kontribusi yang lebih signifikan pada tingkat manajerial. Sudah banyak kasus yang terjadi bahwa konsentrasi dan waktu tim PR internal sudah tersita untuk mengerjakan tugas-tugas komunikasi rutin, sehingga mereka tidak memiliki waktu untuk memberikan kontribusi strategis bagi organisasi. Dari data yang penulis peroleh, prioritas dari komunikasi korporat PLN adalah melakukan hubungan kepada publik-publik eksternal dan diseminasi informasi. Dalam program kerja dua tahun terakhir, yakni tahun 2011 dan 2012 juga didominasi kegiatan-kegiatan diseminasi informasi perusahaan kepada publik. Untuk kegiatan internal yang berkaitan dengan penguatan peran manajerial bidang komunikasi korporat hanya satu yakni pengembangan pengelolaan kliping pemberitaan media berbasis *web*.

Poin terakhir adalah melakukan komunikasi dua arah dan simetris. Berdasarkan konsep Excellence PR, komunikasi dua arah dilakukan terhadap pihak-pihak yang akan terpengaruh sebelum dan sesudah keputusan perusahaan ditetapkan. Perihal kebijakan terkait etika penggunaan media sosial, pihak yang paling terpengaruh adalah pegawai (kalangan internal). Bagaimana komunikasi yang dilakukan bidang komunikasi korporat dengan pegawai selama penyusunan kebijakan ini? Ketika hendak merumuskan

kebijakan, tidak semua pegawai diajak berkomunikasi, namun melalui sampel saja yakni anggota *mailing list* yang terdiri dari pegawai muda PLN.

Pada saat kebijakan sudah selesai, cara mengomunikasikannya adalah satu arah yakni melalui surat elektronik dan majalah internal “Fokus”. Komunikasi korporat mengirimkan melalui *email*. Memang, dalam beberapa kali terbitan majalah “Fokus” membahas tentang media sosial, meski tidak secara spesifik membahas kebijakan tersebut. Hal tersebut menunjukkan upaya komunikasi korporat memberikan pemahaman kepada pegawai tentang pentingnya media sosial. Kebijakan terkait etika penggunaan media sosial juga disampaikan melalui pertemuan-pertemuan internal. Pesannya tidak secara spesifik tentang peraturan, tetapi sekadar mengingatkan bahwa pegawai bisa memberikan nilai tambah kepada perusahaan melalui media sosial. Pelaku yang menjadi komunikator tidak harus dari komunikasi korporat, namun bisa juga dari pihak lain bahkan Direktur Umum.

Bidang komunikasi korporat menilai komunikasi satu arah yang mereka lakukan sudah cukup, karena tujuannya adalah pegawai sekadar mengerti tentang kebijakan ini. Kebijakan ini bukan merupakan kebijakan dengan nilai urgensi yang tinggi—berbeda dengan kebijakan mengenai peraturan kepegawaian misalnya—sehingga pengomunikasian kepada para pegawai tidak perlu terlalu intensif.

Pernyataan dari komunikasi korporat tersebut kemudian dikomparasikan dengan

data dari responden mengenai pemahaman mereka terhadap kebijakan terkait etika penggunaan media sosial bagi kalangan pegawai. Memang, meski mayoritas menjawab tidak atau belum ada sosialisasi, namun pegawai sudah bertindak sesuai dengan apa yang tercantum dalam poin-poin kebijakan tersebut. Misalnya ketika mendapati di media sosial ada berita negatif tentang PLN, pegawai berusaha untuk memberikan penjelasan tentang duduk perkaranya. Apabila pegawai merasa berita yang ada bukanlah kompetensinya, maka ia akan meneruskan pesan tersebut atau bertanya kepada pegawai yang memang menguasai bidang tersebut. Cara lain adalah meneruskan kepada humas di lingkungan kerja masing-masing.

Pegawai yang memilih tidak melakukan apa-apa tidak banyak. Namun alasan untuk bersikap pasif bukan karena tidak peduli terhadap perusahaan, tetapi karena tidak tahu prosedurnya seperti apa. Ketidaktahuan ini menunjukkan bahwa komunikasi yang dilakukan oleh komunikasi korporat masih belum cukup memadai. Komunikasi kebijakan hanya sebatas mengirimkan salinan kebijakan tersebut, tanpa ada penjelasan lebih lanjut di waktu yang berbeda-beda. Pegawai juga masih jarang memberikan informasi-informasi berhubungan dengan perusahaan dalam akun media sosial pribadi mereka. Memang kebijakan terkait etika penggunaan media sosial tidak bermaksud terlalu mengikat pegawai. Menyantumkan informasi perusahaan di akun media sosial pribadi bukanlah kewajiban yang apabila

tidak dijalankan akan ada sanksi, tetapi itu artinya target yang diharapkan dari kebijakan ini masih belum tercapai.

Komunikasi korporat belum melakukan riset untuk mengetahui tingkat pemahaman pegawai mengenai kebijakan terkait etika penggunaan media sosial. Komunikasi korporat juga tidak mengkomunikasikan kebijakan tersebut secara intensif kepada pegawai.

Dari pemaparan tersebut, maka bidang komunikasi korporat PT PLN Persero bisa dikatakan belum sepenuhnya menjalankan peran manajerial PR karena tidak semua aspek dalam *Excellence PR* terpenuhi. Namun, departemen PR dalam sebuah organisasi masih bisa disebut menjalankan peran manajerial meski tak semua aspek dipenuhi. Penjelasan praktek *Excellence PR* bisa dilihat dalam tiga level yakni level makro, level meso, dan level mikro.

Penyusunan kebijakan terkait etika penggunaan media sosial, bidang komunikasi korporat PT PLN Persero berada di tingkat mikro dan meso. Level mikro terjadi saat mengomunikasikan kebijakan. Bidang komunikasi korporat mengomunikasikan kebijakan tersebut secara strategis kepada publik spesifik yakni pegawai. Hanya saja karena kebijakan ini bukanlah prioritas komunikasi tidak dilakukan secara dua arah. Dalam mengomunikasikan pesan tersebut, Komunikasi Korporat hanya melakukan melalui pengiriman surat elektronik. Padahal dalam mengomunikasikan kebijakan terkait media sosial, selain harus dilakukan secara berkali-kali, pesan yang disampaikan pun sebaiknya dikemas

dengan cara yang berbeda-beda. Misalnya, selain menuliskan kebijakan secara detil juga membuat ringkasan tentang kebijakan itu sepanjang yang mudah dipahami oleh karyawan; menampilkan kebijakan tersebut dalam format presentasi, sehingga kebijakan tersebut tampil dalam format interaktif, bukan format dokumen yang panjang; melakukan survey untuk mengetahui pemahaman pegawai tentang media sosial; mendesain kuis atau cara cepat untuk mengevaluasi apakah karyawan telah membaca dan telah memahami kebijakan tersebut. Penyebaran kuis sebaiknya dilakukan secara berkala sehingga kebijakan ini bisa dipahami sebelum karyawan terlibat dalam dunia media sosial.

Sementara dalam level meso ditunjukkan dengan peran bidang komunikasi korporat sebagai koordinator penyusun aturan ini. Peraturan ini melibatkan fungsi lain dalam organisasi yakni departemen SDM dan IT. Komunikasi yang dilakukan berada dalam kelompok kecil. Komunikasi antaranggota tim penyusun tidak hanya dilakukan saat rapat, tetapi juga di luar rapat dengan menggunakan *email*. Bidang komunikasi korporat juga berperan sebagai penghubung yang membawa opini dan kebutuhan publik organisasi kepada para pengambil kebijakan.

## SIMPULAN

Perkembangan teknologi komunikasi—dalam penelitian ini adalah media sosial—memberikan kesempatan bagi PR untuk menjalankan peran manajerial, yakni dalam penyusunan kebijakan strategis

organisasi. Bidang komunikasi korporat PT PLN Persero berperan dalam menyusun *point-point* kebijakan, mengomunikasikan kebijakan dan menjadi koordinator antar bidang-bidang lain dalam organisasi yang terlibat dalam penyusunan kebijakan ini. Namun peran manajerial berupa evaluasi kebijakan masih belum dilakukan.

Dari hasil analisis, penulis menyimpulkan bahwa peran manajerial PR juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yakni pemahaman jajaran manajemen atas terhadap peran dan fungsi PR, pengakuan formal organisasi terhadap peran PR, jumlah personel yang ada dalam departemen PR, dan masih adanya tumpang tindih dengan bagian lain di organisasi ketika PR menjalankan peran manajerial.

Perlu diingat bahwa dalam departemen PR juga terdiri dari individu-individu yang menjalankan tugas dan menempati jabatan yang berbeda-beda. Individu yang menempati jabatan manajer tentu saja lebih memungkinkan untuk melakukan peran manajerial dibandingkan yang menempati posisi staf. Pada dasarnya tidak semua individu yang ada di departemen PR perlu bertindak menjalankan peran manajerial. Idealnya departemen PR benar-benar memisahkan siapa yang menjalankan peran manajerial dan siapa yang menjalankan peran teknis komunikasi. Diskusi mengenai peran manajerial PR ke depan tidak hanya membahas pada keahlian individu (dan jabatan) tetapi secara lebih luas adalah peran manajerial departemen PR secara keseluruhan. Untuk riset-riset lanjutan mengenai peran manajerial PR

sebaiknya tidak dipandang sebagai atribut kemampuan masing-masing personel saja, tetapi atribut dari departemen PR (Dozier dan Broom, 2006).

### Saran

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan. *Pertama*, penelitian ini fokus kepada peran manajerial PR dalam hal perumusan kebijakan komunikasi perusahaan saja. Penulis memberikan saran penelitian selanjutnya dapat membahas bentuk peran manajerial lain yang dapat dilakukan PR terkait dengan media sosial, misalnya dalam manajemen krisis atau pemanfaatan media sosial sebagai alat untuk memantau lingkungan di mana hasilnya dilaporkan kepada manajemen atas sebagai pertimbangan pengambilan keputusan.

Keterbatasan *kedua* adalah penelitian ini hanya dilakukan pada satu institusi sehingga tidak dapat dilakukan generalisasi. Penulis menyarankan agar dilakukan penelitian sejenis— mengenai peran departemen PR dalam penyusunan kebijakan penggunaan media sosial— di organisasi atau perusahaan yang berbeda, misalnya di perusahaan milik negara yang tidak bersifat monopolistik seperti PLN atau perusahaan swasta. Penelitian tersebut dapat memperkaya studi tentang peran manajerial PR di organisasi atau perusahaan yang berbeda.

Secara umum kajian mengenai PR berkaitan dengan media sosial masih sangat terbuka. Penulis menyarankan untuk penelitian selanjutnya dapat membahas pemanfaatan media sosial

oleh departemen PR sebuah perusahaan, misalnya dalam aktivitas pembentukan *branding*, kampanye korporat, komunikasi krisis, dan memperkuat hubungan dengan publik. Selain itu dapat juga dilakukan penelitian mengenai pemahaman praktisi PR mengenai media sosial dan pengaruhnya terhadap praktek PR.

### DAFTAR RUJUKAN

- Baker, Douglas., Buoni, Nicole., Fee, Michael, dan Vitale, Carloine. (2011). *Social networking and its effects on companies and their employees*. [www.neumann.edu/academics/divisions/business/journal/Review2011/SocialNetworking.pdf](http://www.neumann.edu/academics/divisions/business/journal/Review2011/SocialNetworking.pdf)
- Boudreaux, Chris. (2013). *Social media governance*. <http://socialmediagovernance.com/policies.php>
- Breakenridge, Deirdre K. (2012). *Social media and public relations: Eight new practices for the PR professional*. New Jersey: Pearson Education
- DeSanto, Barbara. (2012). *Public relations journey into management*. [http://www.sagepub.com/upm-data/45033\\_Moss\\_and\\_DeSanto.pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/45033_Moss_and_DeSanto.pdf)
- Diga, Marichris dan Kelleher, Tom. (2009). Research in brief: Social media use, perceptions of decision-making power, and pPublic relations roles. *Public Relations Review*, 35, 440-442.
- Dozier, David M. dan Broom, Glen M. (2006). The centrality of practitioner roles to public relations theory. Dalam Carl H. Botan & Vincent Hazelton (Eds). *Public relations theory II*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Endah, Chatarina. (2011). Memahami studi kasus sebagai metode penelitian. Dalam Aswad Ishak, Fajar Junaedi, Setio Budi HH, Agung Pranowo (Eds), *Mix methodology dalam penelitian komunikasi*. Yogyakarta: ASPIKOM, PERHUMAS BPC Yogyakarta dan Penerbit Buku Litera.
- Grunig, James. (2006). Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research* 18(2), 151-176.
- Grunig, James. (2009). Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. *PRism*

- 6(2). [www.prismjournal.org/fileadmin/Praxis/Files/globalPR/GRUNIG.pdf](http://www.prismjournal.org/fileadmin/Praxis/Files/globalPR/GRUNIG.pdf).
- Holthauzen, Derina R. (2006). Improved internal communications in a large South African financial services organization. Dalam Michael G. Parkinson dan Daradirek Ekachai (Eds). *International and intercultural public relations: A campaign case approach*. Boston: Pearson Education.
- James, Melanie. (2007). A review of the impact of new media on public relations: Challenges for terrain, practice, and education. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 8, 137-148.
- Lievrouw, Leah A dan Livingstone, Sonia (Eds). (2006). Introduction to the updated student edition. *Handbook of new media: Social shaping and social consequences of ICTs*. Dalam L.A Lievrow & Sonia M. Livingstone (Eds), *Handbook of new media*. London: Sage.
- Macnamara, J. (2010a). Public communication practices in the web 2.0-3.0 Mediascape: The case for prevolution. *Prism* 7(3)
- Macnamara, J. (2010b). Public relations and the social: How practitioners are using, or abusing, social media. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 11.
- McDonald, Lynette. dan Hebbani, Aparna. (2011). Back to the future: Is strategic management (re)emerging as public relations' dominant paradigm? *PRism* 8(1).
- Moss, Danny dan DeSanto, Barbara. (2003). *Valuing managerial competence: Examining how public relations practitioners add value to organisations*. Paper presented at the 10th International Public Relations Research Symposium. Communication Management, Public Affairs and Public Relations: Building Trust and Equity.
- Moss, Danny., dan Newman, Andrew., DeSanto, Barbara. (2004). *Defining and refining the core elements of management in public relations/corporate communications context: What do communication managers do?* Paper presented at the 11th BledCom: New concepts and technologies for public relations, public affairs and corporate communication.
- Putra, I Gusti Ngurah. (1999). *Manajemen hubungan masyarakat*. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya Yogyakarta
- Wigley, Shelley dan Zhang, Weiwu. (2011). A study of PR practitioners' use of social media in crisis planning. *Public Relations Journal*, 5(3).
- Wright, Donald K. (2012). A longitudinal study of how social and emerging media are changing public relations. *Public relations and communication management: The state of the profession*. Paper presented at the 19th International Public Relations Research Symposium Bledcom.