



# **BAB I**

# **PENDAHULUAN**

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Penelitian ini merupakan penelitian mengenai strategi yang dilakukan oleh *Public relations* (PR) Kwartir Nasional (Kwarnas) Gerakan Pramuka dalam membangun *image* organisasi Pramuka. Penelitian ini mempunyai signifikansi karena Pramuka merupakan organisasi non-profit yang bergerak dalam bidang kepanduan, ditunjukkan dengan adanya *The World Scout Foundation* (WSF) sebagai salah satu penyokong dan pendukung kegiatan pramuka yang ada didunia (WSF, 2013). Pramuka merupakan satu-satunya organisasi kepanduan yang ada di Indonesia yang diatur dalam undang-undang sesuai dengan KEPRES No. 238 Tahun 1961 tentang Gerakan Pramuka, yang membentuk dan menetapkan bahwa Gerakan Pramuka sebagai satu-satunya perkumpulan yang memiliki kewenangan menyelenggarakan pendidikan kepanduan di Indonesia. Namun, beberapa tahun terakhir, minat remaja terhadap pramuka cenderung menurun atau mengalami pasang surut ([web.pramuka.or.id](http://web.pramuka.or.id)). Sehingga peneliti tertarik untuk meneliti strategi PR Kwarnas dalam membangun *image* organisasi pramuka. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif dan metode penelitian studi kasus.

Strategi berbeda dengan taktik, menurut Cutlip (2006), strategi lebih mengacu pada konsep, pendekatan atau rencana umum untuk program yang didesain guna mencapai tujuan. Sedangkan taktik lebih mengacu pada level operasional:

kejadian aktual, media dan metode yang dipakai dalam mengimplementasikan strategi. Lebih lanjut, Cutlip memberikan contoh, strategi seperti meningkatkan keyakinan produsen akan kebutuhan untuk membangun pasar bagi produk susu, dengan taktik, menerbitkan *newsletter*, rapat informasional, dan laporan tahunan.

Organisasi yang menjadi obyek penelitian adalah Pramuka, yang merupakan organisasi non-profit. Menurut Widjaja (2010), peran PR dalam organisasi non-profit kurang maksimal, terlebih dikarenakan SDM PR yang kebanyakan bukan dari praktisi PR, serta posisi PR yang menyesuaikan struktur organisasi masing-masing. Dalam organisasi non-profit, terdapat dua kategori, yakni non-profit pemerintah, dan non-profit bukan pemerintah, seperti yang dinyatakan Gani (2014):

Organisasi non profit terbagi dalam dua macam yaitu: pertama, organisasi non profit Pemerintah, yaitu organisasi yang kegiatan operasionalnya dibiayai Pemerintah atau negara seperti: lembaga atau badan pemerintah, departemen/kementerian, lembaga negara, komisi independen, dan sebagainya. Kedua, organisasi non profit bukan Pemerintah adalah organisasi yang kegiatan operasionalnya tidak tergantung pada bantuan Pemerintah. Disini, organisasi seperti: Partai Politik, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), Organisasi Kemasyarakatan (Ormas), Organisasi keagamaan, bisa menjadi contoh untuk ini (Gani, 2014)

Dari kutipan diatas dapat dikatakan bahwa pramuka merupakan organisasi pemerintah, karena sebagian anggaran dana untuk kelangsungan organisasi didapatkan dari dana APBN pemerintah. Dalam sebuah organisasi, *image* menjadi tujuan utama dari strategi PR (Ruslan, 2010), karena dengan *image* yang bagus, publik lebih mengenal suatu organisasi sehingga mau mendukung organisasi.

Banyak PR yang mulai fokus dalam pembangunan *image* atau untuk mempromosikan sebuah program atau organisasi guna menarik simpati dan dukungan publik, misalnya, PR Unicef yang menarik dukungan masyarakat dengan bekerjasama atau menggunakan jasa FC Barcelona (Biguna, 2013). Contoh lainnya

adalah penggunaan Cristiano Ronaldo untuk menjadi duta pelestarian mangrove Indonesia, dengan harapan dukungan dan kepedulian masyarakat terhadap mangrove meningkat (Afroni,2013). Seperti yang dikatakan sebelumnya, dengan peran PR yang kurang maksimal (Widjaja, 2010) dan tujuan utama dari strateginya adalah pembangunan *image* (Ruslan, 2010), serta contoh-contoh PR dalam organisasi profit lainnya, maka penelitian strategi PR Kwarnas dalam membangun *image* memiliki signifikansi.

Peneliti lebih fokus pada penelitian mengenai pramuka sebagai sebuah organisasi. Organisasi pramuka juga sering disebut sebagai Gerakan Pramuka. Gerakan Pramuka merupakan sebuah organisasi yang dibentuk atau diprakarsai oleh Baden Powell yang membuat buku *Scouting Boy*. Melalui buku tersebut, pramuka dikenal oleh publik, terutama pemuda di Indonesia. Minat pemuda terhadap pramuka semakin banyak dan meningkat pada tahun 1950-1960, yang ditandai dengan beragamnya organisasi kepanduan yang muncul ([web pramuka.or.id](http://web.pramuka.or.id)). Bahkan ada juga organisasi kepanduan yang berafiliasi kepada partai politik. Kepanduan yang seperti itu dinilai tidak efektif serta dianggap tidak dapat mengimbangi perkembangan jaman, dan sudah tidak sesuai dengan tujuan semula, yakni mendukung persatuan dan kesatuan bangsa melalui pembangunan generasi muda ([web pramuka.or.id](http://web.pramuka.or.id)). Sehingga pada tanggal 20 Mei 1961, presiden Soekarno melalui Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 238 Tahun 1961, menghapus semua organisasi kepanduan yang ada dan meleburkannya kedalam satu organisasi, yakni Gerakan Pramuka, yang secara resmi dikenalkan kepada publik pada tanggal 14 Agustus 1961.

Sedangkan Kwarnas merupakan pimpinan organisasi tertinggi yang ada di Indonesia, yang kemudian urutannya kebawah yakni Kwartir Daerah-tingkat Provinsi (Kwarda), Kwartir Cabang-tingkat kabupaten atau kota (Kwarcab), Kwartir Ranting-tingkat kecamatan (Kwarran), dan gusus depan (gudep) - tingkat satuan. Dipilihnya Kwarnas sebagai obyek penelitian adalah karena Kwarnas merupakan garda tertinggi, yang mana segala keputusan yang diambil dan disepakati dalam kwarnas akan diterapkan atau dipakai oleh semua tingkatan pramuka yang ada di Indonesia.

Penelitian ini mendeskripsikan strategi PR Kwarnas untuk membangun *image* organisasi pramuka yang ada dalam publik. Publik dalam penelitian ini adalah publik eksternal Kwarnas yang termasuk segmentasi pembangunan *image* yang dilakukan oleh Kwarnas, yakni anak muda usia 7-25 tahun yang ditargetkan menjadi anggota pramuka. Seperti yang disebutkan sebelumnya, minat pemuda terhadap pramuka cenderung menurun (web resmi pramuka.or.id), hal ini serupa artikel yang termuat dalam Ronni (2012) dalam Republika, dalam artikel tersebut disampaikan bahwa di SD, dan SMP, anggotanya masih banyak, namun di SMA, pramuka mulai meredup dan sedikit sekali anggotanya. Ronni (2012) menambahkan “...di kalangan remaja, keberadaan Pramuka seringkali menjadi bahan tertawaan. Banyak anak muda enggan mengikuti Gerakan Pramuka. Mereka beranggapan, ikut kegiatan pramuka, kuno dan jadul (istilah zaman sekarang)...”

Hal serupa juga diungkap dalam majalah Genderang (September-2012) yang menyebutkan bahwa “..., kegiatan-kegiatan yang telah dianggap monoton oleh banyak orang di luar sana yang selalu menilai bahwa pramuka hanyalah organisasi

tepuk-tepuk dan menyanyi saja,..”. Sebagian remaja di Indonesia lebih memilih organisasi maupun aktivitas yang kebarat-baratan, baik dari segi olahraga, musik, maupun kebudayaan. Olivia Kaparang (2013) dalam jurnalnya memberikan contoh bahwa pemuda atau remaja saat ini lebih tertarik pada budaya korea dan budaya asing lainnya dari pada budaya sendiri. Dalam situs resminya (pramuka.or.id), terkait dengan pemilihan ketua kwarnas, disebutkan bahwa pemimpin pramuka harus dapat merebranding dan *reframing* pramuka agar lebih disukai oleh anak muda di Indonesia. *Reframing* disini adalah membuat kegiatan pramuka sesuai dengan nilai-nilai yang terkait dalam pancasila, dan bukan kegiatan yang kebarat-baratan. Dari beberapa contoh pemberitaan mengenai pramuka, terlihat bahwa *image* yang berkembang dalam publik eksternal masih belum sesuai dengan *image* yang hendak dibangun (*wish image*-bab 3), padahal, beberapa artikel dan berita disusun pada tahun 2012 yang notabene sudah dilakukan pelaksanaan program pembangunan *image*.

Dipilihnya Pramuka dalam penelitian ini adalah karena pramuka merupakan organisasi kepanduan satu-satunya di Indonesia yang diatur dalam undang-undang sesuai dengan KEPRES No. 238 Tahun 1961 tentang Gerakan Pramuka, namun, meski demikian minat pemuda terhadap pramuka cenderung menurun, yakni dari data 2008 yang berjumlah 22.054.841 menjadi 17.200.593 pada tahun 2014 (temuan data pada sub-bab perencanaan bab 3). Penurunan ini bahkan juga telah disampaikan sebelumnya dalam pidato sambutan diacara hari Pramuka (2006), Presiden RI menyatakan:

“...Hadirin yang saya muliakan, Keluarga besar Gerakan Pramuka yang saya cintai. Dibalik keberhasilan kita selama ini, tentu ada pula masalah dan tantangan baru yang kita hadapi, beberapa waktu yang lalu pada Jambore Nasional di Sumedang, Jawa barat, saya mengungkapkan keprihatinan saya, atas mulai berkurangnya minat para pelajar dan mahasiswa akhir-akhir ini, untuk aktif dalam Gerakan Pramuka.

Karena itu pada hari ulang tahun Gerakan Pramuka tahun ini, saya mencanangkan “Revitalisasi Gerakan Pramuka”. Mengapa revitalisasi, Gerakan Pramuka menjadi sangat penting, karena saya memandang bahwa masalah dan tantangan yang dihadapi oleh Gerakan Pramuka, selain menurunnya jumlah generasi muda yang berminat terhadap Gerakan Pramuka, juga metodologi dan bentuk kegiatan yang sering kurang sesuai dengan perkembangan anak-anak muda pada masa sekarang.

Bagaimanapun di tengah-tengah arus globalisasi dan kemajuan teknologi sekarang ini, kehidupan kaum muda dimanapun di dunia ini, menghadapi perubahan yang mendasar dan signifikan.

Sebagai wadah pendidikan luar sekolah dan luar keluarga, Gerakan Pramuka sebenarnya memiliki banyak kegiatan yang menarik, positif dan konstruktif bagi pembinaan kaum muda. Oleh karena itu dengan revitalisasi Gerakan Pramuka ini, kembangkan secara inovatif, berbagai pendekatan, metodologi, dan kegiatan yang lebih tepat dengan dinamika dan perkembangan kehidupan kemasyarakatan dewasa ini....).

Sebagai bentuk tindak lanjut dari revitalisasi Gerakan Pramuka, PR Kwarnas sebagai garda tertinggi organisasi pramuka beberapa tahun terakhir ini melakukan berbagai upaya untuk menampilkan kembali pramuka dalam publik, hal tersebut tercantum dalam visi, misi dan strategi kepengurusan Gerakan Pramuka masa bakti 2003-2008 yang mencantumkan poin meningkatkan citra pramuka dalam strateginya, guna menarik minat kaum muda untuk berpartisipasi dalam pramuka, dan hal itu direalisasikan salah satunya melalui berbagai media massa seperti televisi dengan sering tampil diacara-acara *reality show* dan hiburan. Hal tersebut membuat peneliti tertarik untuk mengetahui strategi yang dilakukan PR Kwarnas dalam membangun *image* organisasi pramuka.

PR menurut IPRA (*International Public relations Association*) adalah fungsi manajemen dari ciri yang terencana dan berkelanjutan melalui organisasi dan

lembaga swasta atau publik (*public*) untuk memperoleh pengertian, simpati, dan dukungan dari mereka yang terkait atau mungkin ada hubungannya dengan penelitian opini publik di antara mereka.

Penelitian ini memiliki keterkaitan dengan citra organisasi, karena membahas tentang strategi *public relations* dalam membangun *image*. Citra seperti yang dikemukakan oleh Ruslan (2010) merupakan tujuan utama sekaligus reputasi dan prestasi yang ingin dicapai oleh PR. Citra merupakan sesuatu yang *intangible* atau tidak mudah untuk diukur secara sistematis, namun dapat dirasakan wujudnya dari efek positif atau negatif yang diterima atau diberikan kepada perusahaan / organisasi.

Widjaja (2010) menyatakan penyebab kurang maksimalnya fungsi PR dalam organisasi pemerintahan dan organisasi non-profit, seperti status dan kedudukan PR dalam struktur organisasi bergantung pada instansi masing-masing, belum memadainya letak PR dalam struktur organisasi pemerintahan, termasuk kualifikasi pejabat yang menempati posisi PR.

*Image* merupakan tujuan utama dari PR (Ruslan, 2010), yang merupakan salah satu bentuk untuk menunjukkan eksistensi dari sebuah organisasi (Mardhiah, 2008). Berbeda dengan organisasi profit, organisasi non-profit tidak mencari keuntungan materi, hal yang ingin dicapai adalah dukungan publik guna perolehan sumber dana dan eksistensinya serta loyalitas dari anggota (Cutlip, 2006). Dari pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa tujuan PR dalam organisasi non-profit adalah *image* yang berkembang dalam publik, hal tersebut penting karena dengan *image* yang positif maka dukungan publik terhadap organisasi menjadi besar,



sehingga dapat mendukung eksistensi dari organisasi, selain itu, organisasi non-profit berbeda dengan organisasi profit, dikarenakan sumber dana dan kesukarelaan dari organisasi non-profit, maka loyalitas dan membership yang kuat juga menjadi penting guna mendukung eksistensi organisasi.

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif dan metode studi kasus. Karena peneliti hanya ingin mendeskripsikan strategi-strategi yang dilakukan oleh PR Kwarnas dalam membangun *image* organisasi pramuka, mulai dari perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi yang digunakan dan menganalisisnya berdasarkan teori yang ada.

## **1.2. Rumusan masalah**

1. Bagaimana strategi PR Kwarnas dalam membangun *image* organisasi Pramuka kepada publik?

- Bagaimana perencanaan strategi PR Kwarnas dalam membangun *image* kepada publik?
- Bagaimana implementasi strategi PR Kwarnas dalam membangun *image* kepada publik?
- Bagaimana evaluasi strategi PR Kwarnas dalam membangun *image* kepada publik?

## **1.3. Tujuan**

- Untuk mendeskripsikan strategi PR Kwarnas dalam membangun *image* organisasi pramuka, meliputi:

- Perencanaan strategi PR Kwarnas dalam membangun *image* organisasi pramuka
- Implementasi strategi PR Kwarnas dalam membangun *image* organisasi pramuka
- Hasil strategi PR Kwarnas dalam membangun *image* organisasi pramuka

#### **1.4. Manfaat**

- Hasil penelitian ini dapat menjawab permasalahan penelitian mengenai strategi PR (*Public relations*) Kwarnas dalam membangun *Image* organisasi Pramuka.
- Sebagai bahan referensi mengenai PR di Kwarnas.
- Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai acuan atau referensi bagi penelitian lebih lanjut yang masih berhubungan dengan tema dan topik yang telah peneliti teliti.

#### **1.5. Tinjauan Pustaka**

##### **1.5.1. Peran PR dalam membangun *image non-profit organization***

Penelitian mengenai strategi PR sudah beberapa kali diteliti oleh peneliti-peneliti terdahulu, seperti Rhesi Kharisma Hapsari (2011) yang meneliti tentang “Strategi Humas Organisasi Bonek „Green Force 27” Terhadap Publik Eksternal Pada Liga Indonesia Premier League 2011-2012 Dalam Memperbaiki *Image* Bonek”. Dalam penelitiannya, Rhesi meneliti tentang kegiatan-kegiatan humas dalam meningkatkan citra organisasi. Dalam penelitian tersebut, Rhesi mendapatkan

hasil bahwa PR dapat membangun *image* organisasi melalui kegiatan yang dilakukan oleh komunitas yang melibatkan publiknya.

Penelitian mengenai strategi PR juga dilakukan oleh Rama Nugraha (2006) yang meneliti tentang “Strategi Humas Dalam Mempublikasikan Rumah Sakit Cipto Mangunkusumo Bertaraf Internasional”. Hasil penelitian Rama Nugraha ini menyebutkan peranan PR dalam membangun *image* dapat dicapai melalui publikasi media massa.

Ada juga Rahadyan Putra Biguna (2013) yang meneliti “Branding Non-profit Dalam Kerjasama Unicef Dengan FC Barcelona Tahun 2006-2011”. Dalam penelitiannya, Rahadyan meneliti mengenai strategi Unicef dalam branding dengan cara membangun kerjasama dengan FC Barcelona. Dalam penelitian tersebut, diperoleh hasil bahwa PR berperan serta dalam upaya pemulihan krisis brand yang dialami oleh organisasi, PR UNICEF menggunakan strategi *celebrity endorsement* dengan bekerjasama dengan klub sepak bola yang memiliki banyak *fans* di dunia. Kerjasama tersebut menunjukkan bahwa tidak perlu ada kesamaan keahlian antara publik internal dan eksternal guna membangun *image* organisasi.

Penggunaan *celebrity endorsement* cukup banyak digunakan oleh humas sebuah organisasi non-profit. Seperti Gerakan Anti Narkoba Nasional (Gannas) yang memilih Dewi Persik sebagai duta Gannas tahun 2012 (Hidayat, 2013). Victoria Beckham yang dipilih PBB sebagai duta kampanye HIV (Kartikawati, 2014). Serta Cristiano Ronaldo yang dipilih forum peduli mangrove menjadi duta pelestarian Mangrove Indonesia 2013, Pemilihan selebriti sebagai duta disebutkan Tomy Winata yang memilih Cristiano Ronaldo dikarenakan selebriti memiliki daya tarik dan

berpengaruh dalam masyarakat, sehingga diharapkan banyak masyarakat yang menjadi peduli terhadap masalah yang diusung (Afroni,2013).

Penelitian kali ini juga meneliti peran PR dalam membangun *image* organisasi non-profit. Namun, berbeda dengan penelitian sebelumnya yang hanya meneliti kegiatan humas atau terfokus pada satu strategi saja seperti Rhesi yang meneliti strategi yang fokus pada event dan Rahadyan yang meneliti strategi yang fokus pada publikasi melalui *celebrity endorsement*, penelitian ini meneliti semua strategi yang dilakukan humas dalam membangun *image* organisasi.

Organisasi yang menjadi obyek penelitian adalah organisasi non-profit, hal ini menarik, karena sebagian besar dari SDM (sumber daya manusia) divisi PR, antara organisasi non-profit berbeda dengan organisasi profit. Banyak yang menyatakan bahwa SDM PR dari organisasi non-profit kurang maksimal. Seperti Widjaja (2010) yang memberi contoh penyebab kurang maksimalnya fungsi PR dalam organisasi non-profit, seperti status dan kedudukan PR dalam struktur organisasi bergantung pada instansi masing-masing, belum memadainya letak PR dalam struktur organisasi non-profit, termasuk kualifikasi personal yang menempati posisi PR.

Adapun teori mengenai PR dalam organisasi non-profit antara lain:

Secara umum, menurut kamus IPR (*institute of public relations*), PR merupakan keseluruhan upaya yang dilangsungkan secara terencana dan berkesinambungan dalam rangka menciptakan dan memelihara niat baik dan saling pengertian antara suatu organisasi dengan segenap publiknya.

Dalam organisasi non-profit, Lattimore (2010:362-364), menyatakan bahwa PR dalam organisasi non-profit hampir sama dengan organisasi lain (profit), namun, pada praktiknya, PR organisasi non-profit mengalami beberapa kesulitan yang unik. Lattimore menyebutkan bahwa hal tersebut dikarenakan organisasi non-profit (pemerintah) mendapat subsidi atau upah dari uang publik. Sehingga misi dan tindakan mereka lebih banyak dipertanyakan oleh publik dibandingkan dengan organisasi profit.

Sedangkan menurut Cutlip (2006: 502-506) menyatakan bahwa organisasi non-profit merupakan organisasi khusus tempat masyarakat mewakilkan tugas-tugas publik kepada kelompok privat. Organisasi non-profit menurut Cutlip merupakan sebuah organisasi yang unik, karena memiliki ciri-ciri seperti terorganisasi, privat, distribusi non-profit, mengatur diri sendiri, dan suka rela.

Hal tersebut hampir sama dengan pendapat Lattimore, Cutlip (2006: 481-484) juga menyatakan bahwa *public relations* dalam organisasi non-profit (pemerintah) mendapatkan beberapa kesulitan yang unik seperti, kredibilitas yang diragukan dan antipati publik. Cutlip juga menambahkan bahwa *public relations* dalam organisasi non-profit bertujuan untuk:

1. Mendefinisikan atau memberi “brand” organisasi, mendapat penerimaan misinya dan melindungi reputasinya.
2. Mengembangkan saluran komunikasi dengan pihak-pihak yang dilayani organisasi.
3. Menciptakan dan memelihara iklim yang baik untuk mengumpulkan dana.
4. Mendukung pengembangan dan pemeliharaan kebijakan publik yang cocok untuk misi organisasi.

5. Memberi informasi dan motivasi konstituen organisasional utama (seperti karyawan, sukarelawan dan komisaris) untuk mengabdikan diri mereka dan bekerja secara produktif dalam mendukung misi, tujuan, dan sasaran organisasi.

Iklim atau waktu yang terus berubah, menurut Cutlip dapat menyebabkan praktik *public relations* dalam organisasi non-profit mengalami perubahan, seperti:

1. Menerapkan strategi komunikasi untuk mencapai tujuan, seperti menggabungkan ilmu *public relations* dengan ilmu pemasaran.
2. Adanya standarisasi dari atasan, dan pemberian bantuan praktisi *public relations*, baik dengan menyewa staf, atau konsultan dari luar dalam organisasi.
3. *Public relations* turut berperan serta dalam recruitmen sukarelawan dan pencarian sumbangan/dana.
4. Menggunakan iklan berbayar
5. Bekerjasama dengan organisasi lain, seperti media untuk meningkatkan reputasi organisasi
6. Menggunakan berbagai macam teknologi elektroinik/ internet untuk mendukung pencapaian tujuan. Namun hal ini dapat menimbulkan permasalahan berkaitan dengan privasi organisasi nonprofit, legitimasi, dan etika.

Dari beberapa definisi mengenai *public relations* dalam organisasi non-profit diatas. Peneliti dapat menyimpulkan bahwa PR merupakan bagian penting dari management sebuah organisasi, yang berfungsi untuk mengatur, mengembangkan, dan mengevaluasi komunikasi antara organisasi dan publik demi tercapainya tujuan

dan *mutual understanding*. Dalam praktiknya *public relations* dalam organisasi non-profit mengalami beberapa kesulitan dan perubahan seiring berjalannya waktu, sehingga diperlukan strategi khusus agar tujuan dan eksistensi organisasi dapat tercapai.

Dalam sebuah organisasi, PR berkaitan dengan tujuan utama dan fungsi-fungsi manajemen organisasi, seperti pengambilan keputusan dengan top management dalam pemecahan masalah, bukan hanya menyampaikan informasi setelah masalah tersebut terselesaikan (Wilcox, 1986). Rosady Ruslan (2010) menyatakan bahwa keberhasilan peran PR dalam menunjang fungsi-fungsi manajemen organisasi bergantung pada kemampuannya dalam memanfaatkan dan mengorganisasikan 6-M *sources* yang berupa: sumber daya manusia (*M[e]an*), sumber material/ barang yang dikuasai (*Material*), alat atau perkakas mesin produksi yang dimiliki (*Machine*), kemampuan keuangan (*Money*), metode yang dipergunakan (*Method*), dan perluasan atau pemasaran yang hendak dituju (*Market*). Kemampuan sebagai fungsi manajemen (*technical management*), dan kemampuan berperan sebagai manajer (*managerial skill*).

Cutlip dalam Rosady Ruslan (2010) menjelaskan secara operasional teknis, maka fungsi-fungsi PR dalam organisasi adalah:

- Penelitian (*research*)
- Perencanaan (*planning*)
- Pengorganisasian (*coordinating*)

- Administrasi (*administration*)
- Produksi (*production*)
- Partisipasi komunitas (*community participation*)
- Nasehat (*advisory*)

### 1.5.2. *Image* dalam organisasi non-profit

*Image* merupakan suatu gambaran mental; ide yang dihasilkan oleh imajinasi atau kepribadian yang ditunjukkan kepada public oleh seseorang, organisasi, dan sebagainya (Oliver, 2006). *Image* berbeda dengan identitas dan reputasi, Oliver menambahkan bahwa identitas adalah sebuah kondisi yang memiliki karakteristik tertentu untuk mengidentifikasi karakteristik individual dimana seseorang atau organisasi dilihat. Sedangkan reputasi adalah nama baik atau buruk bagi seseorang atau organisasi.

Ruslan (2010), menyatakan bahwa *image* merupakan tujuan utama sekaligus reputasi dan prestasi yang ingin dicapai oleh PR. Menurut Ruslan (2010), Citra merupakan sesuatu yang *intangible* atau tidak mudah untuk diukur secara sistematis, namun dapat dirasakan wujudnya dari efek positif atau negatif yang diterima atau diberikan kepada perusahaan / organisasi. Menurut Frank Jefkins (1995) citra terbagi menjadi empat jenis, yakni *the mirror image*, *the current image*, *the wish image* dan *the multiple image*.

- The mirror *image* (citra bayangan)

Merupakan sebuah *image* yang menempel pada seseorang atau anggota organisasi. *Image* ini biasa dijadikan gambaran oleh pihak



luar untuk menilai atau menggambarkan sebuah organisasi. Sosok yang sering dijadikan referensi adalah pemimpin organisasi.

- The current *image* (citra yang berlaku)

Merupakan sebuah *image* yang terbentuk melalui pengalaman-pengalaman atau pengetahuan seseorang akan sebuah organisasi. Seseorang dalam hal ini adalah pihak luar.

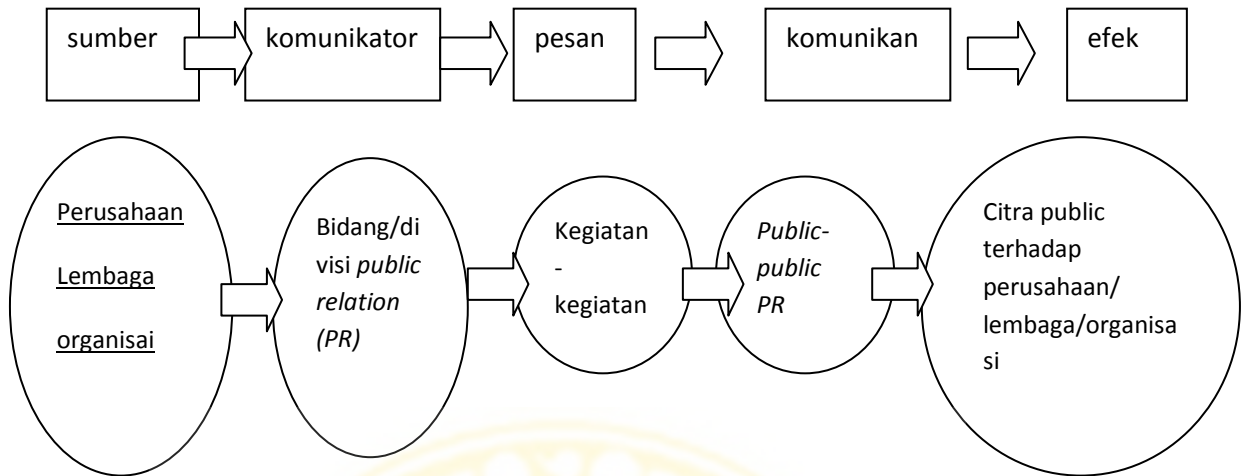
- The wish *image* (citra harapan)

Merupakan sebuah *image* yang muncul dari pihak manajemen atau pihak intern organisasi. *Image* ini cenderung positif karena berkaitan dengan harapan-harapan pandangan seperti apa yang diinginkan muncul dalam benak pihak luar organisasi.

- The multiple *image* (citra majemuk)

Merupakan sebuah *image* yang muncul dalam tiap-tiap unit divisi atau personal anggota organisasi yang mempengaruhi anggapan pihak luar terhadap penggambaran organisasi. *Image* ini bisa selaras dengan *image* utama yang diinginkan organisasi atau justru sebaliknya, bertolak belakang dari *image* yang diinginkan organisasi, karena setiap unit atau divisi dan personal anggota memiliki sifat yang unik dan berbeda-beda.

Anggoro (2001) membagi *image* menjadi lima, dengan menambahkan corporate *image*. Corporate *image* merupakan sebuah *image* keseluruhan dari sebuah organisasi. Sedangkan *image* building dapat dilihat melalui model komunikasi dalam PR yang dikemukakan oleh Soemirat dan Ardianto (2005) yakni:



Bagan 1.1.

## Model Komunikasi

*Sumber : Soemirat dan Ardianto 2005*

Kasali (2005) menyatakan apabila membangun citra dapat dilakukan melalui publisitas, karena citra muncul dari adanya pemahaman akan suatu kenyataan berdasarkan sebuah informasi, yang dapat disampaikan melalui berbagai media.

### 1.5.3. Strategi PR dalam organisasi non-profit

Smith (2002) menyatakan bahwa strategi PR pada dasarnya mengacu pada visi dan misi organisasi dan sejalan dengan strategi organisasi supaya tujuan organisasi dapat tercapai. Smith (2002) menyebutkan beberapa tahapan strategi yang dapat dilakukan PR:

- Fase formative research

Merupakan sebuah riset awal yang digunakan untuk proses pengambilan keputusan dalam perencanaan. Terdapat tiga tahap dalam fase ini, yakni:

1. Analyzing the situation

Menganalisa situa adalah tahap pertama yang dilakukan dalam riset. Hal ini bertujuan untuk mengetahui apa yang sedang terjadi diluar organisasi. Situasi dapat bersifat menguntungkan atau sebaliknya, untuk itulah peran PR menjadi penting dalam memutuskan atau menganalisa situasi, agar situasi yang positif dapat menjadi peluang dan menguntungkan organisasi, sedangkan situasi yang negatif tidak sampai menimbulkan krisis pada organisasi.

2. Analizing the organization

Tahapan ini dilakukan dengan cara menganalisis SWOT dari organisasi, ada tiga hal yang mempengaruhi analisa ini, yakni: internal environmental; misi organisasi, sdm yang dimiliki, performa karyawan atau anggota, public perception; visibility (kondisi dimana khalayak dapat mengetahui organisasi) dan reputasi (dipengaruhi bagaimana public mengevaluasi informasi yang mereka miliki), external environment; mengetahui pesaing dari organisasi yang dapat menjadi competitor dan pihak yang dapat menjadi pendukung.

### 3. Analyzing the public

Tahap ini dapat dilakukan dengan mengenal lebih lanjut public dari organisasi yang bersangkutan, karena penting bagi suatu organisasi untuk mengenali dan membatasi khalayak. Public dalam hal ini adalah public internal, eksternal dan key public.

- Fase strategi

Merupakan perencanaan keseluruhan dari organisasi, seperti bagaimana organisasi menentukan apa yang hendak dicapai dan bagaimana cara untuk mencapainya.

### 4. Establishing goals and objective

Merupakan menetapkan tujuan utama yang hendak dicapai oleh organisasi karena dengan menentukan sasaran dan tujuan organisasi maka pengelolaan *image* menjadi lebih mudah.

### 5. Formulating action and strategies

Mempertimbangkan langkah pada situasi dan kondisi tertentu menjadi penting agar PR dapat membangun *image* dengan baik.

### 6. Using effective communications

Penggunaan komunikasi yang efektif dapat dilakukan dengan melihat public yang disasar dan tujuan yang hendak dicapai dari penyampaian pesan.

- Fase taktik

Taktik merupakan fase dimana PR atau organisasi memilih taktik komunikasi untuk mencapai tujuan.

7. Choosing communications tactics

Ada empat kategori dalam pemilihan pendekatan berkomunikasi, seperti: internal communications (pertukaran informasi, special event), organizational media (general publications, news letter, bulletins, annual reports, direct mail; letter), news media (news paper, computer based media), advertising and promotional media (media ad, costume, office accessory, home accessory)

8. Implementing the strategic plan

Merupakan penetapan anggaran dan jadwal dari pelaksanaan program.

9. Evaluating the strategic plan

Evaluasi program dilakukan untuk mengetahui apakah program telah berjalan sesuai dengan yang direncanakan dan goal yang ingin dicapai berhasil diraih atau tidak.

Hampir sama dengan Smith, Cutlip (2006) pun membagi tahapan strategi PR menjadi 4:

1. Mendefinisikan problem atau peluang PR: merupakan tahapan riset mengenai situasi, perilaku pihak-pihak yang bersangkutan, laporan-laporan, kebijakan. Tahap ini berusaha untuk menentukan “what’s happening now?” dan menjadikannya sebagai sebuah peluang untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Perencanaan dan pemrograman: merupakan sebuah tahap dimana PR merencanakan program jangka panjang atau pendek yang akan dijalankan oleh PR guna mencapai tujuan organisasi berdasarkan riset dari tahap 1.
3. Mengambil tindakan dan berkomunikasi: merupakan tahapan dimana PR mulai mengimplementasikan dan melaksanakan program yang dibuat pada tahap 2. Namun, sebelum itu, PR perlu memperhatikan beberapa aksi dan komunikasi. Aksi dalam strategi memiliki komponen seperti bertindak responsive dan bertanggungjawab, mengkoordinasikan aksi dan komunikasi, tindakan sebagai respons sistem terbuka. Sedangkan komponen komunikasi dalam strategi adalah: meringkai pesan, semantic, simbol, rintangan dan stereotip, memasukkan semuanya kedalam kampanye, menyebarkan pesan, mempertimbangkan kembali proses.
4. Evaluasi program: merupakan tahapan dimana PR melakukan evaluasi terhadap program-program yang telah dilaksanakan melalui riset. Dalam hal ini ada tiga level evaluasi program, seperti evaluasi persiapan, evaluasi implementasi, dan evaluasi dampak. Setelah melakukan evaluasi dilakukan umpan balik dan penyesuaian program, seperti bagaimana hasil evaluasi disampaikan dan dapat digunakan untuk membuat perubahan program.

Dalam keempat tahap tersebut, Cutlip (2006), membagi lagi menjadi 10 tahap, yakni:

- A. Mendefinisikan problem:
  1. Problem, Perhatian, atau Peluang “apa yang sedang terjadi saat ini?”
  2. Analisis Situasi (Internal dan eksternal) “Apa kekuatan positif dan negatif yang sedang beroperasi?”  
“Siapa yang terlibat dan/atau dipengaruhi?” “Bagaimana mereka terlibat dan/atau dipengaruhi?”

- B. Perencanaan dan Pemrograman:
  - 3. Tujuan Program “Apa solusi yang diharapkan?”
  - 4. Publik sasaran “siapa - dalam lingkungan internal dan eksternal - yang harus diresnpons, dijangkau, dan dipengaruhi oleh program?”
  - 5. Sasaran “Apa yang harus dicapai pada setiap publik untuk mencapai tujuan program?”
- C. Mengambil Tindakan dan Berkomunikasi:
  - 6. Strategi Aksi “Perubahan apa yang harus dilakukan untuk mendapatkan hasil sebagaimana dinyatakan dalam sasaran program?”
  - 7. Strategi Komunikasi “Apa isi pesan yang harus disampaikan untuk mencapai hasil seperti dinyatakan dalam sasaran program?”
  - 8. Rencana Implementasi Program “Siapa yang akan bertanggung jawab untuk mengimplementasikan setiap tindakan dan taktik komunikasi?”
- D. Mengevaluasi Program:
  - 9. Rencana evaluasi “bagaimana hasil yang disebutkan dalam tujuan dan sasaran program akan diukur?”
  - 10. Umpan Balik dan Penyesuaian Program “Bagaimana hasil evaluasi akan dilaporkan ke manajer program dan dipakai untuk membuat program?”

Dalam tahap riset, Cutlip (2006) menyebutkan bahwa terdapat dua metode, yakni metode formal dan informal. Metode riset ini, dapat digunakan untuk perencanaan dan evaluasi sebuah program strategi. Metode formal merupakan metode yang didesain untuk untuk mengumpulkan data dari sampel ilmiah, untuk menjelaskan situasi yang tidak dapat dijelaskan melalui metode informal. Contoh dari riset formal adalah analisis sekunder dan data base, meliputi analisis isi dan survei.

Sedangkan metode informal, menurut Cutlip (2006) adalah merupakan metode yang digunakan untuk mendeteksi dan mengeksplorasi situasi problem dan untuk uji awal riset dan strategi awal program. Contoh dari metode informal adalah kontak personal, informan kunci, kelompok fokus dan forum komite, komite dan dewan penasehat, ombudsman dan pejabat ombuds, saluran telepon bebas, analisis surat, sumber online, laporan lapangan.

Cutlip, Lebih lanjut, Cutlip (2006) menyatakan bahwa PR mendesain dan mengimplementasikan program untuk menangani beragam tantangan, seperti:

1. Adanya informasi yang dapat berguna bagi anggotanya, informasi ini dapat disediakan oleh PR.
2. Perekrutan anggota baru untuk perkembangan organisasi
3. Memanage sudut pandang anggota dengan memberikan sudut pandang yang positif
4. Mempromosikan organisasi, industri, atau profesi
5. Mempengaruhi kebijakan dan undang-undang pemerintah
6. Meningkatkan produk dan pelayanan
7. Meraih dukungan masyarakat
8. Melatih anggota baru dan member pendidikan tingkat lanjut kepada semua anggota guna peningkatan kualitas dan pengembangan sdm
9. Member kontribusi pada kemajuan sosial
10. Mempromosikan standar perilaku diantara anggota untuk memperkuat kredibilitas.

Lattimore, et all (2010) menyebutkan bahwa dalam strategi juga terdapat tiga hal, yakni perencanaan, aksi dan komunikasi, dan evaluasi. Dalam perencanaan, Lattimore, et all (2010) menyatakan perencanaan harus memiliki tujuan yang meliputi tujuan program, misi, sasaran, dan strategi. Kemudian dijabarkan kedalam dua tahap perencanaan, yakni rencana sekali pakai yang meliputi program, proyek, kampanye, dan anggaran; dan rencana berkelanjutan yang meliputi kebijakan, metode dan standar prosedur aturan. Dalam aksi dan komunikasi, Lattimore, et all



(2010) menjelaskan pertama, bagaimana PR dalam aksi yang meliputi memengaruhi keputusan manajemen, difusi informasi, memfasilitasi proses adopsi dan merancang matriks PR, kedua, praktisi sebagai komunikator yang meliputi bagaimana praktisi PR dapat menulis dengan efektif sesuai dengan prinsip-prinsip penulisan, dan pemilihan media untuk publikasi, ketiga, bagaimana agar dapat didengarkan, yang meliputi perhatian (perhatian selektif), pemahaman (persepsi selektif), retensi dan aksi (retensi selektif dan aksi). Dalam evaluasi, Lattimore, et all (2010) menyebutkan ada tiga tahap, persiapan, implementasi, dan dampak, meliputi pengecekan implementasi, pemantauan pelaksanaan program (evaluasi formatif), dan evaluasi hasil (evaluasi total).

Cutlip (2006) juga menyebutkan beberapa aktivitas PR yang tak lepas dari strategi PR:

1. Membuat dan mempublikasikan pendidikan, video, dan materi informasi publik lainnya.
2. Terlibat atau melakukan kerjasama dalam sebuah konvensi dan pertemuan, seminar, kegiatan, dan pameran.
3. Membina hubungan dengan pemerintah dan melakukan interpretasi dari kebijakan pemerintah dan menyebarkan ke anggota.
4. Melakukan pengumpulan dan publikasi data statistik secara relevan.
5. Menjalani kerjasama dengan media dalam hal penyampaian informasi.
6. Merencanakan dan melakukan aktivitas bersama masyarakat, baik layanan publik atau yang lainnya.
7. Membangun dan menegakkan kode etik dan standar kinerja anggota.

8. Menyebarkan informasi standar pemerintah dan lainnya kepada anggota.
9. Melakukan riset kooperatif : ilmiah, sosial, dan ekonomi.
10. Menempatkan iklan atas nama organisasi.
11. Mempromosikan hubungan anggota atau karyawan yang positif.
12. Menggunakan dan memelihara situs internet dan intranet yang memberikan informasi terbaru yang dibutuhkan oleh anggota dan stakeholder eksternal.

## **1.6. METODOLOGI PENELITIAN**

### **1.6.1. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yaitu berusaha melihat dan menemukan strategi PR Kwarnas dalam membangun *image* Pramuka. Hal ini sesuai dengan pernyataan Strauss dan Corbin (2003) penelitian kualitatif dimaksud sebagai jenis penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya. Dipilihnya penelitian kualitatif karena jenis penelitian kualitatif lebih mampu mengungkapkan secara mendalam dibandingkan dengan penelitian kuantitatif yang menggunakan angka – angka. Dengan menggunakan penelitian kualitatif diharapkan dapat menghasilkan temuan yang bermanfaat dan mendapat perhatian yang serius terhadap hal yang dirasa perlu.

### **1.6.2. Tipe Penelitian**

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif. Tipe penelitian ini bertujuan membuat deskripsi secara sistematis, faktual, dan akurat tentang fakta

fakta dan sifat populasi atau objek tertentu (Kriyantono 2006). Dalam tipe penelitian deskriptif menceritakan realitas tanpa harus mengetahui sebab-akibat.

Analisis deskriptif dipilih karena penelitian ini ingin mendeskripsikan secara mendalam strategi PR kwarnas dalam membangun *image* pramuka dan peran PR kwarnas dalam *manage* organisasi. Peneliti pertama kali akan melakukan tinjauan pustaka. Peneliti melakukan studi kepustakaan mengenai isu-isu yang berhubungan dengan *image building*, realita sosial dalam media yang akan dicocokkan dengan *image* pramuka yang ada di Indonesia serta strategi PR Kwarnas.

Peneliti pertama kali akan melakukan tinjauan pustaka. Peneliti melakukan studi kepustakaan mengenai isu-isu yang berhubungan dengan *image building*, realita sosial dalam media yang akan dicocokkan dengan *image* pramuka yang ada di Indonesia serta strategi PR Kwarnas.

### **1.6.3. Lokasi penelitian**

Lokasi penelitian adalah di kantor Kwartir Nasional Gerakan Pramuka yang ada di Jl. Medan Merdeka Timur No.6, Jakarta 10110.

### **1.6.4. Metode Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode studi kasus. Menurut Yin (2009) dalam Samiaji Sarosa (2012) menyatakan studi kasus menjadi dua bagian:

1. Studi kasus adalah penelitian empiris yang:

- a. Meneliti suatu fenomena masa kini secara mendalam dalam konteks kehidupan nyata.
  - b. Batas antara fenomena dan konteks tidak tampak begitu jelas.
2. Penelitian studi kasus
- a. Menghadapi situasi tertentu (khusus) yang mana variabel yang diamati menjadi lebih banyak daripada data.
  - b. Sehingga mengandalkan bukti dari berbagai sumber.
  - c. Pengembangan teoritis digunakan untuk memandu pengumpulan dan analisis data.

Metode studi kasus dipilih karena dianggap paling sesuai untuk menjawab permasalahan penelitian. Fenno (1986) dalam Samiaji Sarosa (2012) menyatakan bahwa, pemilihan penggunaan studi kasus dimungkinkan karena kedekatan peneliti memungkinkan kasus yang dieeliti dipelajari secara mendalam dan menyeluruh serta memunculkan hal baru yang belum diketahui oleh komunitas ilmiah.

Dalam penelitian ini, peneliti mengamati terlebih dahulu program atau strategi PR Kwarnas berkaitan dengan pembangunan *image* positif Pramuka. Setelah itu peneliti menentukan permasalahan yang ada dalam strategi tersebut. Kemudian menganalisisnya dengan berbagai teori mengenai:

- Tujuan *Public Relations* dalam organisasi non-profit
- Praktik *Public Relations* dalam organisasi non-profit
- *Image building*
- Strategi *Public Relations*

### 1.6.5. UNIT ANALISIS

Dalam penelitian ini, yang merupakan unit analisis adalah informan yang peneliti wawancara dan dokumentasi yang peneliti peroleh.

### 1.6.6. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Dalam penilitan ini, peneliti akan menggunakan teknik pengumpulan data observasi dan *indepth interview*. *Indepth interview* menurut Mulyana (2004) merupakan sebuah bentuk komunikasi antara dua orang, yang mana salah satu orang bertujuan untuk memperoleh informasi tertentu. Mulyana menambahkan, bahwa *indepth interview* termasuk dalam wawancara tidak terstruktur, yang mana pertanyaan yang diajukan dilakukan secara terbuka. Hal tersebut sesuai dengan panduan dalam metode studi kasus yang digunakan peneliti. Sarosa (2012), menyebutkan bahwa dengan wawancara, peneliti dapat menggali secara mendalam apa yang dipikirkan oleh partisipan (dalam hal ini anggota organisasi), motivasi mereka, dan rasionalisasi tindakan yang mereka lakukan dalam situasi tertentu (sesuai dengan konteks penelitian). Wawancara mendalam dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai strategi PR Kwarnas dimasa lampau, sekarang dan yang akan datang secara lebih rinci dan mendalam.

Saunders, Lewis dan Thromnhill (2007) membagi bentuk wawancara menjadi dua, yakni wawancara standar dan wawancara tidak standar. Wawancara standar merupakan sebuah wawancara terstruktur yang dilakukan oleh peneliti untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan penelitian. Sedangkan penelitian tidak standar dibagi menjadi dua, yakni menjadi wawancara satu partisipan dan

wawancara multi partisipan. Wawancara satu partisipan dapat dilakukan melalui wawancara tatap muka, wawancara telepon, dan wawancara secara elektronik. Sedangkan wawancara multi partisipan adalah wawancara yang menggunakan beberapa informan untuk mendapatkan informasi, biasanya dilakukan secara bersamaan, baik secara *focus group* secara langsung atau *live* atau *focus group* secara elektronik. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara satu partisipan untuk mewawancarai publik internal humas Kwarnas, dan wawancara *focus group discussion* untuk mewawancarai publik eksternal humas Kwarnas.

Informan yang dipilih oleh peneliti ada dua pihak, yakni informan internal Kwarnas dan juga informan eksternal Kwarnas. Untuk informan internal, adalah Kepala Kwarnas, Kepala Bagian PR Kwarnas, Andalan Kominfo, dan Kepala Biro Diklat dan Kepramukaan. Pemilihan kepala Kwarnas sebagai informan adalah karena sebagai pimpinan utama organisasi yang memutuskan, bertanggung jawab dan berwenang dalam pengelolaan organisasi, termasuk dalam strategi pembangunan *image*. Dipilihnya Kepala Bagian PR adalah karena sebagai pemimpin dan koordinator dalam pengimplementasian program pembangunan *image*. dipilihnya Andalan Kominfo adalah karena sebagai salah satu pengimplementasi strategi dalam pembangunan *image*, terutama dalam bidang pengelolaan komunikasi dan informasi. Dipilihnya Kepala Biro Diklat dan Kepramukaan adalah sebagai biro yang bertugas membuat kegiatan yang berkaitan dengan internal guna mendukung pembangunan *image* organisasi.

Selain *indepth interview*, peneliti menggunakan observasi dan studi dokumentasi. Sarosa (2012), menyatakan bahwa untuk memverifikasi dan

memvalidasi hasil dari wawancara, peneliti perlu menggunakan sumber data lain, baik dari dokumen tertulis seperti surat keputusan, notulen rapat, surat edaran, memo internal, korespondensi dengan pihak luar, dan sebagainya, maupun dokumen elektronik seperti email, blog, facebook, web, dan twitter.

Dalam penelitian ini peneliti melakukan pengamatan pada objek penelitian, yaitu mengamati perilaku dan peristiwa dalam lingkungan sosial pramuka sehingga data yang diperoleh diharapkan lebih akurat, seperti mengamati pelaksanaan program pembangunan *image* yang dilakukan oleh Kwarnas. Selain itu, peneliti juga mencari data-data pendukung dari berbagai sumber, baik sumber cetak maupun online.

#### **1.6.7. TEKNIK ANALISIS DATA**

Proses analisis data yang dilakukan peneliti adalah dengan mengklasifikasikan data yang diperoleh dari informan dan dokumen-dokumen. Kemudian data indepth interview tersebut ditranskrip. Setelah itu peneliti melakukan analisis hasil temuan data berdasarkan teori-teori yang dijadikan acuan. Seperti teori mengenai tujuan *public relations* dalam organisasi non-profit, praktik *public relations* dalam organisasi non-profit, *image building*, *strategi public relations*.