





- 3) Penelitian tentang hasil, bagaimana orang memberikan reaksi terhadap *protesting* yang diadakan oleh organisasi atau perusahaan, misalnya terhadap reaksi pendapat atas suatu advertensi ataupun artikel khusus yang ditulis oleh bagian *public relations*
- 4) Mengadakan evaluasi mengenai bagaimana orang memberikan reaksi dan responsnya stimuli lainnya yang diberikan oleh organisasi ataupun perusahaan

## **B. Perencanaan (*Planning*)**

Perencanaan atau *Planning* merupakan bagian penting dalam usaha memperoleh *Public Opinion* yang menguntungkan. Perencanaan ini merupakan bidang yang cukup penting, karena menghubungkan kegiatan komunikasi dengan kepentingan organisasi ataupun perusahaan. Dalam tahap ini, seorang Public Relations Officer perlu sekali mengetahui tujuan dan cita – cita organisasi atau perusahaannya serta harus mempunyai kemampuan untuk menghubungkan berbagai masalah social, politik, dan ekonomi dengan masalah manajemen, atau marketing apabila perusahaannya bergerak dalam bidang barang atau jasa.

Dalam tahap perencanaan yang merupakan kelanjutan dari tahap *fact finding* atas dasar hasil penelitiannya, seorang Public Relations Officer merencanakan bagaimana sebaiknya dengan memperhatikan faktor –

















Evaluasi proses mengedepankan pemahaman dan mendokumentasi realitas dari hari ke hari suatu program selama pengkajian. Evaluasi mencoba mengurangi apa yang sesungguhnya terjadi pada suatu program dalam suatu pencarian pola utama dan nuansa penting yang member karakter program. Proses evaluasi mensyaratkan adanya kepekaan baik kualitatif maupun kuantitatif yang berubah dalam program selama perkembangannya; artinya menjadi sangat akrab dengan hal rinci suatu program. proses evaluasi memandang tidak hanya aktivitas formal dan hasil yang di harapkan, tetapi juga menyelidiki pola – pola tidak formal dan akibat yang tidak diharapkan dalam konteks yang penuh dari implementasi program dan perkembangannya. Akhirnya, proses evaluasi biasanya memasukkan persepsi orang yang dekat dengan program mengenai bagaimana semuanya berjalan. Variasi perspektif bisa di lihat dari orang, dalam hubungan yang tidak sama dengan program dari dalam dan dari luar sumber.

Proses evaluasi mengizinkan pengambil keputusan dan pengguna informasi memahami dinamika berjalannya suatu program. setiap pemahaman memungkinkan orang memutuskan tentang luasan program yang berjalan seperti seharusnya di jalankan. Proses evaluasi pada umumnya berguna untuk menyatakan cakupan yang disitu program dapat dikembangkan, seperti halnya menyoroti kekuatan program yang harus dipelihara. Proses evaluasi juga berguna dalam memungkinkan masyarakat untuk tidak terlibat secara dekat dalam program. sebagai contoh, pemberi dana luar, pegawai pemerintah, dan agensi dari luar, untuk memahami bagaimana program berjalan. Ini

memungkinkan orang luar untuk membuat keputusan yang lebih cerdas tentang tanggung jawab mereka sendiri mengenai suatu program. Akhirnya, proses evaluasi pada umumnya berguna untuk menyebarluaskan gagasan dan meniru program dibawah suatu kondisi, dimana program itu telah dilakukan sebagai proyek percontohan atau pertimbangan sebagai model yang berguna untuk ditiru di tempat lain.

Penelitian ini menggunakan model MacNamara yang dikenal dengan istilah *input, output, outcomes*. Penentuan model evaluasi ini di dasarkan pada interpretasi dari pelaksanaan penelitian terhadap batasan pengertian mengenai penelitian evaluasi, maksud, tujuan serta lingkup atau cakupan (coverage), serta relevansi pengimplementasiannya dalam penelitian ini.

MacNamara says:

*“the pyramid metaphor is useful in conveying, at the base when communication planning begins, practitioners a large amount of information to assemble and a wide range of option in terms or media and activities. Selection and choices are made to direct certain messages at certain target audiences through certain media and ultimately, achive specific defined objectives ”*

Fokus penelitian model MacNamara terletak pada ketersediaan informasi mengenai operasionalisasi suatu program yang diseleksi dan dibuat dengan tujuan menyampaikan suatu pesan kepada publik target tertentu melalui media tertentu yang di anggap tepat. Kondisi MacNamara sangat komprehensif untuk mengkaji suatu program sejak tahap *input, output, dan outcomes*.





bediskusi apa yang telah atau apa yang belum tercapai melalui progress review

4) Proses MBO dalam manajemen PR pada suatu manajemen organisasi perusahaan melalui teknik – teknik pengorganisasian sebagai berikut :

- a) Peninjauan kritis dan perumusan kembali rencana organisasi, baik bersifat strategis (konsep jangka panjang) maupun taktis (konsep pelaksanaannya dalam jangka pendek)
- b) Mempertegas komitmen bersama setiap manajer untuk mencapai hasil dan prestasi tertentu yang hendak dicapai, termasuk hal ketegasan komitmen individual yang terlibat sebagai anggota tim kerja sama
- c) Menciptakan suasana, iklim dan kondisi kerja yang memungkinkan tercapai hasil (tujuan) dan perbaikan – perbaikan atau penyempurnaan hasil kerja sama dan secara objektif yang di perlukan adalah :
  - Susunan dan struktur organisasi yang memberikan kebebasan bagi setiap personel dan fleksibilitas dalam pelaksanaan unit kegiatan dan operasional pada masing – masing unit atau departemen
  - Informasi diberikan secara terbuka dan jelas oleh pihak manajemen perusahaan dalam upaya

pengendalian secara efektif serta efisiensi, dan untuk mempermudah pengambilan keputusan secara tepat serta objektif

- d) Sistem penilaian kemampuan kerja, pedoman dan tolok ukur prestasi atau hasil kerja yang telah tercapai sesuai dengan standar serta memperhatikan setiap potensial individual karyawan sebagai upaya mengidentifikasi kemampuan yang bersangkutan lebih maju.
- e) Pengembangan perencanaan kerja sama yang tepat dalam model MBO, yaitu :
- Membantu setiap manajer untuk mampu mengatasi kelemahan atau melihat kekurangan yang terjadi dalam kepemimpinannya
  - Meningkatkan kesadaran dan kemampuan pengembangan kerja sama antar pimpinan dan bawahannya
  - Meningkatkan dan memanfaatkan faktor kekuatan (strength) internal personel dan sumber daya perusahaan
  - Meningkatkan motivasi manajer melalui suatu perencanaan,, penyeleksian, pengkajian dan penggantian tim kerja secara efektif dan efisien









- 1) *Komitmen pada program.* Program MBO yang efektif mensyaratkan komitmen para manajer disetiap tingkatan organisasi terhadap pencapaian tujuan – tujuan pribadi dan organisasi, serta proses MBO. Adanya komitmen para manajer tujuan pribadi dan organisasi, sehingga dia harus berjumpa dengan bawahannya untuk memberikan penetapan tujuan dan menilainya
- 2) *Penetapan tujuan manajemen puncak.* Program – program perencanaan efektif biasanya mulai dengan para manajer puncak yang menetapkan tujuan – tujuan pendahuluan setelah berkonsultasi dengan para anggota organisasi lainnya. Penetapan tujuan manajemen puncak yang dinyatakan dalam nilai tertentu yang dapat diukur, sehingga antara manajer dan bawahan mempunyai gagasan yang jelas tentang apa yang diharapkan oleh manajemen puncak, sehingga dapat diketahui antara individu dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.
- 3) *Tujuan – tujuan perorangan.* Dalam suatu program MBO efektif, setiap manajer dan bawahan merumuskan tanggung jawab dan tujuan jabatan mereka secara jelas. Tujuan perseorangan, dimana antara manajer dan bawahan harus merumuskan tujuan bersama dan tanggung jawab terhadap bagiannya secara jelas guna memahami tentang apa yang akan dicapai.
- 4) *Partisipasi.* Derajat partisipasi bawahan dalam penetapan tujuan dapat sangat bervariasi. Pada satu sisi ekstrim, bawahan mungkin

berpartisipasi hanya dengan kehadirannya ketika tujuan ditetapkan oleh manajemen. Perlunya partisipasi semua pihak, dimana semakin besar partisipasi dari semua anggota, maka semakin besar tujuan yang akan tercapai.

- 5) *Otonomi dalam implementasi prestasi.* Setelah tujuan ditetapkan dan disetujui, individu mempunyai keleluasan dalam pemilihan peralatan untuk pencapaian tujuan. Otonomi dan implementasi rencana, disini bawahan dan manajer bebas untuk mengembangkan dan mengimplementasikan program-program pencapaian tujuannya.
- 6) *Peninjauan kembali prestasi.* Manajer dan bawahan secara kembali kemajuan terhadap tujuan. Peninjauan kembali prestasi yang dilakukan secara periodik terhadap kemajuan tujuan.





- 1) *Gaya dan dukungan manajemen.* Bila para manajer puncak lebih suka pendekatan otoritas yang kuat dan pembuatan keputusan yang di sentralisasi, mereka akan memerlukan pendidikan dan latihan kembali sebelum mereka dapat menerapkan program MBO.
- 2) *Penyesuaian dan perubahan.* MBO mungkin memerlukan banyak perubahan dalam struktur organisasi, pola wewenang dan prosedur pengawasan
- 3) *Keterampilan – keterampilan antar pribadi.* Proses penetapan tujuan dan peninjauan kembali manajer – bawahan memerlukan keterampilan tinggi dalam hubungan – hubungan antar pribadi
- 4) *Deskripsi jabatan.* Penyesuaian suatu daftar khusus tujuan dan tanggung jawab perseorangan adalah sulit dan memakan waktu
- 5) *Penetapan dan pengkoordinasian tujuan.* Penetapan tujuan yang menantang, sekaligus realistis, sering merupakan sumber kebingungan manajer
- 6) *Pengawasan metode pencapaian tujuan.* Manajer dapat mengalami frustrasi bila usahanya untuk mencapai tujuan tergantung pada pencapaian bagian lain dalam organisasi
- 7) *Konflik antara kreativitas dan MBO.* Meningkatkan evaluasi prestasi, promosi dan kompensasi pencapaian



