

## PERAN MANAJERIAL PRAKTISI HUMAS PEREMPUAN LEMBAGA PEMERINTAH DALAM PROFESI YANG DIDOMINASI PEREMPUAN

### *THE MANAGERIAL ROLE OF FEMALE PUBLIC RELATIONS PRACTITIONERS OF GOVERNMENT INSTITUTION IN THE FEMALE DOMINATED PROFESSION*

**Rachmat Kriyantono**

Jurusan Ilmu Komunikasi, FISIP, Universitas Brawijaya  
Jln. Veteran Malang  
rachmat\_kr@ub.ac.id

Diterima tgl. 26 Mei 2019; Direvisi tgl. 21 Nov 2019; Disetujui tgl. 25 Nov 2019

#### **ABSTRACT**

*This research aims to evaluate the managerial roles conducted by female government public relations practitioners in Indonesia. Public relations has been called a gendered profession since more and more women entered the profession. Women, generally, have some feminine skills of communication that help to build relations with public in order to support organizational reputation. Therefore, the research formulates hypothesis that female public relations practitioners provide managerial roles in their activities. By using model of public relations roles as research instruments, the online questioners were responded by 69 respondents, 35 of male practitioners and 32 of female practitioners. The results find that the hypothesis of this study cannot be verified. Findings show that male public relations practitioners tend to apply managerial roles of public relations. This finding is confirmed by the fact that female practitioners are posited to do communication technician roles. This research contributes to encourage the world of public relations to provide more opportunities for female practitioners in managerial roles as a form of women's empowerment.*

**Keywords:** *Communication, Gender, Governmen Public Relations, Managerial Roles, Technician Roles, Women Empowerment*

#### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan mengevaluasi peran-peran manajerial yang dilakukan praktisi hubungan masyarakat (humas/public relations) lembaga pemerintah di Jawa Timur. Humas telah dikenal sebagai profesi bergender karena makin banyak perempuan memasuki profesi ini. Perempuan, secara umum, memiliki skill komunikasi yang feminim yang membantu membangun relasi dengan publik supaya mendukung reputasi lembaga. Hipotesis penelitian ini adalah praktisi humas perempuan telah berperan manajerial dalam aktivitasnya. Dengan menggunakan model peran kehumasan sebagai instrumennya, kuesioner disebarkan dan diisi oleh 69 responden, 35 di antaranya adalah praktisi laki-laki dan 34 praktisi perempuan. Penelitian ini menemukan bahwa hipotesis dapat diterima karena praktisi humas perempuan telah berperan manajerial meskipun praktisi humas laki-laki lebih banyak melakukan peran manajerial. Praktisi perempuan diposisikan dalam peran teknis. Penelitian ini berkontribusi mendorong bidang kehumasan pemerintah untuk membuka peluang bagi praktisi perempuan lebih berperan dalam peran manajerial sebagai bentuk pemberdayaan perempuan.

**Kata Kunci:** Gender, Humas Pemerintah, Komunikasi, Pemberdayaan Perempuan, Peran Manajerial, Peran Teknis.

## **1. PENDAHULUAN**

Jumlah perempuan di bidang kehumasan mengalami peningkatan melebihi jumlah praktisi laki-laki di beberapa negara (Larissa A Grunig, Hon, & Toth, 2002; Horsley, 2009; Janus, 2008) seiring dengan berkembangnya jumlah perempuan di arena publik akibat kesadaran terhadap persamaan gender dalam masyarakat (Simorangkir, 2013). Jumlah praktisi humas pun didominasi perempuan, yakni 70% sampai 75% (Aldoory & Toth, 2002). Selain itu, perempuan juga mendominasi jumlah akademisi di bidang kehumasan (Larissa A Grunig et al., 2002).

Penelitian tentang Humas sebagian besar adalah penelitian yang dikaitkan dengan gender (Vardeman-Winter & Place, 2017). Beberapa studi tentang status dan peran praktisi perempuan telah dilakukan di sejumlah negara seperti (J. E. Grunig & Grunig, 1992; R. Kriyantono, Amrullah, Destrity, & Rakhmawati, 2017; Simorangkir, 2013; Smith, 2007). Hasilnya, humas dipersepsi sebagai *gendered profession* (Aldoory & Toth, 2002), *female concentrated* atau *female dominated* (Pompper & Jung, 2013) dan feminisasi profesi (Simorangkir, 2013). Smith (2007) menemukan bahwa 70% profesional dan 65% mahasiswa menyatakan bahwa perempuan cocok untuk pekerjaan kehumasan. Hal ini terkait dengan studi-studi lainnya bahwa karakter perempuan adalah lebih ramah, fleksibel, dan lebih mampu memersuasi (Siregar, 2011), yang sangat diperlukan oleh praktisi humas agar lebih dapat menarik perhatian publik (Nugroho, 2008).

Mengadopsi penelitian dari J. E. Grunig & Hunt (1984), humas pemerintah cenderung melakukan model informasi publik (*public information*) dan organisasi bisnis cenderung mengaplikasikan model komunikasi dua arah (*two-way communication*) dalam praktik kehumasan. Di Indonesia, Kriyantono (2017) menemukan bahwa humas pemerintah dan perusahaan bisnis telah mulai menerapkan komunikasi dua arah seiring pertumbuhan demokrasi. Komunikasi dua arah adalah salah satu model yang bercirikan peran manajerial (Lattimore, Baskin, Heiman, & Toth, 2010) dan menjadi satu indikator praktik kehumasan yang efektif (Grunig, Grunig, & Dozier, 2002).

Temuan dari penelitian terdahulu di atas perlu diperluas dengan secara khusus meneliti aktivitas kehumasan terkait isu gender. Tujuannya adalah memperkaya kajian Humas dalam konteks Indonesia yang masih didominasi kajian Barat (Kriyantono & McKenna, 2017). Instrumen peran humas pun dapat diterapkan untuk mendeskripsikan secara komprehensif temuan-temuan tentang isu gender ini dalam praktik humas.

Perlunya penelitian-penelitian terdahulu dikembangkan juga disebabkan fakta bahwa ketika Grunig & Hunt (1984) melakukan penelitiannya di Amerika Serikat pada 1984, Indonesia belum memasuki era demokrasi. Era reformasi baru terjadi pada 1998 yang membuka pintu demokratisasi di Indonesia (R. Kriyantono, Destrity, Amrullah, & Rakhmawati, 2017; Rachmat Kriyantono, Ramadlan, & Setiawan, 2015; Siryuvusak, 2005) dan diasumsikan demokrasi akan membuat praktisi humas terdorong menyediakan keterbukaan informasi karena demokrasi menstimuli publik untuk secara aktif mencari informasi dan tidak sekadar pasif menerima informasi (Lee & Rodriguez, 2008; Magdalena, Kriyantono, & Pratama, 2015; White & Imre, 2013). Karena itu, penelitian saat ini bertujuan menjawab pertanyaan: “Apakah praktisi humas perempuan di Indonesia menerapkan peran manajerial dalam praktik kehumasan?”

Beberapa penelitian menemukan bahwa perempuan mendominasi jumlah praktisi kehumasan, tetapi, peran manajerial belum diterapkan secara optimal. Status dan peran perempuan di Amerika Serikat, misalnya, masih disubordinasi oleh laki-laki, yakni praktisi laki-laki masih mendominasi posisi level atas pada divisi humas (Dozier & Sha, 2010; Janus, 2008; Place & Vardeman-Winter, 2018) dan hal ini juga terjadi di Asia, Australia, dan Eropa (Pompper & Jung, 2013). Broom & Dozier (1986) menemukan bahwa laki-laki lebih dipercaya pada peran-peran manajerial daripada perempuan. Brunner (2006) meneliti buku-buku teks dan menemukan bahwa buku-buku teks menulis perempuan lebih berkontribusi pada pekerjaan teknis sedangkan laki-laki pada peran manajerial, seperti konseling, pembuatan keputusan, dan menjadi bagian kelompok koalisi di organisasinya.

Kontribusi yang sedikit dari praktisi perempuan juga telah diungkap oleh Horsley (2009) ketika meneliti peran-peran praktisi humas perempuan di industri Amerika Serikat selama 1940-1970 dan meskipun perempuan pada kurun waktu tersebut telah terjun di dunia kehumasan. Di

Eropa, Verhoeven & Aarts (2010) menemukan bahwa praktisi humas merasa bahwa mereka tidak mempunyai pengaruh pada pembuatan keputusan strategis dan perencanaan di dalam organisasi.

Beberapa penelitian di atas menyimpulkan bahwa humas sebagai profesi bergender cenderung berkonotasi negatif bagi praktisi perempuan. Tampaknya praktik-praktik humas masih mencakup relasi kuasa terkait gender dan praktisi laki-laki mempunyai kuasa dalam koalisi dominan pada sebagian besar perusahaan, dan perempuan dianggap merepresentasikan kelemahan, ketidakrasionalitas, ketidakberdayaan, dan lebih emosional (Erzikova & Berger, 2016). Perbedaan jenis kelamin dan perbedaan peran yang menyebabkan ketidaksetaraan gender telah memunculkan stereotip feminim dan maskulin, *domestication*, marjinalisasi, dan mensubordinasi perempuan, beban berat pada perempuan, kekerasan pada perempuan, dan pelecehan seksual (Kasiyan, 2008).

Dapat dikatakan bahwa peran-peran antara praktisi laki-laki dan perempuan ditentukan oleh perspektif laki-laki yang menjadi mayoritas dalam koalisi dominan di organisasi, karena menurut Aldoory, Reber, Berger, & Toth (2008), maskulinitas dan feminitas dikonstruksi melalui komunikasi dalam organisasi. Sebagai contoh, McGregor (dikutip di Jayanti, 2011, hal. 56) menyatakan bahwa "*the good manager is aggressive, authoritative, firm and just, and he is not feminine*". Di Indonesia, Simorangkir (2013) menemukan bahwa praktik kehumasan adalah sebuah industri feminim (*feminized industry*), yakni lebih menonjolkan kecantikan (*lookism*) dan daya tarik fisik sebagai esensi praktik kehumasan.

Tetapi sebenarnya, peran-peran praktik humas dimungkinkan dilakukan baik oleh praktisi laki-laki dan perempuan (Jayanti, 2011). Grunig, Grunig, & Dozier (2002) mengenalkan salah satu dari sepuluh prinsip *excellent public relations*, yakni diversitas peran yang menekankan agar praktik kehumasan menghindari diskriminasi gender, ras, dan etnis. Praktik humas semestinya tidak ditentukan oleh daya tarik fisik, tetapi juga mesti menonjolkan pengetahuan, keahlian, dan etika (Kriyantono, 2017).

Ditambah lagi, di Indonesia, peraturan tentang kehumasan juga tidak membedakan pengelolaan kehumasan berdasarkan jenis kelamin. Hal ini termaktub dalam Permenpan-RB nomor 30 tahun 2011 tentang tata kelola kehumasan di lembaga pemerintah. Hal ini juga sudah diatur dalam kesepakatan bersama Menteri Dalam Negeri, menteri Komunikasi dan Informasi serta Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara nomor 41/2007, nomor 373/M.Kominfo/8/2007, nomor KB/01/M.PAN/8/2007 tentang revitalisasi fungsi hubungan masyarakat di lembaga pemerintah yang semuanya tidak membedakan praktisi berdasarkan gendernya. Pernyataan di atas terkait dengan penelitian dari Fakih (2000) yang menemukan bahwa perempuan mempunyai peran ganda karena mereka bekerja di area publik dan domestik sehingga perempuan dianggap memiliki kemampuan yang sama baik dengan laki-laki.

Lebih lanjut, era demokrasi di Indonesia seharusnya dapat mengurangi diskriminasi gender (Nurdin, 2013) karena demokrasi adalah sistem untuk membangun peran dan partisipasi dari seluruh masyarakat (Searson & Johnson, 2010; Yoldaş, 2015). Sebagai konsekuensinya, demokrasi menstimuli aktivitas komunikasi dengan publik yang makin memiliki sifat kritis (R. Kriyantono, Destrity, et al., 2017). Komunikasi dengan publik adalah tanggung jawab praktisi humas sebagai aktivitas manajemen komunikasi (Culbertson, Jeffers, Stone, & Terrell, 1993 dalam Kriyantono, 2018; Grunig & Hunt, 1984) sehingga dapat dikatakan bahwa "*Public relations is management of credibility*"

Situasi ini membutuhkan praktisi humas yang mempunyai kemampuan komunikasi yang baik. Walaupun praktisi laki-laki dan perempuan sama-sama dimungkinkan memiliki kapasitas, praktisi perempuan dipersepsi lebih mampu dalam berbicara, lebih menarik, lebih mampu membangun

relasi, multitasking, dan lebih kompeten dalam bernegosiasi (Juliano, 2015; Putra, 2008). Dari deskripsi ini, peneliti berkeyakinan bahwa perbedaan jenis kelamin bukanlah faktor yang menentukan efektivitas kehumasan karena kualitas kehumasan dapat dilakukan oleh praktisi laki-laki dan perempuan. Hal inilah yang menjadi fokus untuk dibuktikan dalam penelitian ini.

Mengadopsi Grunig & Hunt (1984), dapat dikatakan bahwa komunikasi yang baik juga tercermin pada kualitas model kehumasan antara organisasi dan publiknya, yakni yang paling efektif adalah model komunikasi dua arah simetris, yang berikutnya adalah komunikasi dua arah asimetris, dan terakhir adalah model *press-agentry* dan informasi publik (Grunig & Hunt, 1984). Kriyantono, Amrullah, et al. (2017) menemukan bahwa praktisi humas di Indonesia telah menerapkan model komunikasi dua arah, meskipun masih didominasi model dua arah yang asimetris. Model terbaik menurut Grunig dan Hunt adalah model dua arah yang simetris. Model terakhir ini memungkinkan publik memiliki posisi yang sama dengan organisasi dalam proses aktivitas menuju kemaslahatan bersama.

Namun demikian, menarik untuk mengolaborasikan model komunikasi dengan peran praktisi humas. Upaya mengevaluasi apakah kualitas komunikasi akan beriringan dengan tipe peran yang dilakukan oleh praktisi humas dimungkinkan dapat dilakukan. DeSanto, Moss, & Newman (2007) mengenalkan peran kehumasan menjadi dua, yakni peran manajerial dan peran teknis. Peran teknis adalah segala aktivitas yang terkait pekerjaan-pekerjaan teknis, seperti menurut *press release*, membuat *newsletter*, *website*, fotografi, memproduksi produk audio-visual, dan mengelola events.

Peran manajerial kehumasan menurut DeSanto et al. (2007) mencakup (i) Peran penasihat perumusan strategi dan kebijakan kunci dalam organisasi. Praktisi berkemampuan menyarankan pada manajemen puncak terkait hubungan stakeholder, isu-isu terkait keputusan organisasi, dan cara menyajikan kebijakan dan keputusan; (ii) Memonitor dan mengevaluasi, yakni mengorganisasi, mengontrol, dan memonitor kerja bagian kehumasan serta melakukan negosiasi, termasuk manajemen senior, untuk menetapkan target serta bernegosiasi; (iii) Peran manajemen isu, yakni mendiagnosis dan merespon kemungkinan gangguan dan memiliki kepekaan sebagai mata dan telinga eksternal organisasi; (iv). Peran memecahkan masalah, yakni menawarkan solusi kepada manajemen puncak dalam menghadapi ancaman dan krisis yang melanda organisasi, dan menciptakan pemahaman bersama sebagai organisasi yang tangguh.

Dari pendahuluan dan landasan teori ini, peneliti merumuskan hipotesis bahwa “praktisi perempuan telah menerapkan peran-peran manajerial daripada peran-peran teknis.” Hipotesis ini yang dibuktikan dalam penelitian ini, dengan mengukur opini praktisi laki-laki dan perempuan tentang peran-peran mereka selama ini. Instrumen yang digunakan adalah instrumen yang disusun oleh DeSanto et al. (2007).

## 2. METODE PENELITIAN

Peneliti menggunakan metode survei, yakni metode yang meneliti sejumlah sampel dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen penelitiannya (Kriyantono, 2014; Wimmer & Dominick, 2011). Peneliti menyebarkan kuesioner kepada para praktisi humas anggota Perhimpunan Humas (Perhumas).

Kuesioner berisi instrumen peran humas dari DeSanto et al. (2007), yang dideskripsikan di Tabel 1. Kuesioner ini dipilih karena berisi ukuran-ukuran tentang peran-peran manajerial dan peran teknis.

**Tabel 1.** Peran Humas

Peran Humas	Deskripsi	Pernyataan
<b>Peran penasehat strategi dan pengambilan keputusan</b>	Praktisi Humas memiliki hubungan yang kuat dengan manajemen senior dalam organisasi mereka dan memiliki peran aktif dalam proses pembuatan kebijakan.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya memberikan masukan kepada pimpinan secara rutin tentang isu komunikasi dan segala bentuk tantangannya.</li> <li>2. Saya berkontribusi secara rutin pada pembuatan kebijakan perusahaan/instansi.</li> <li>3. Saya memberikan masukan kepada pimpinan tentang cara menyampaikan sebuah kebijakan dengan baik.</li> <li>4. Saya memberikan saran kepada pimpinan tentang strategi pengambilan keputusan yang nantinya akan dilihat oleh media.</li> <li>5. Saya memberikan masukan kepada pimpinan untuk tiap isu penting yang berkaitan dengan stakeholder.</li> <li>6. Saya bekerjasama dengan manajemen dalam merumuskan strategi Humas.</li> <li>7. Saya terlibat langsung dalam keputusan perusahaan ditingkat manajemen</li> <li>8. Saya bertanggungjawab dalam penerapan strategi komunikasi perusahaan/instansi.</li> <li>9. Saya bekerjasama dengan pimpinan untuk memastikan pelaksanaan dari keputusan strategi Humas saya telah dipahami.</li> <li>10. Sebuah elemen penting dalam pekerjaan saya adalah melakukan perencanaan strategi Humas untuk stakeholder internal maupun eksternal.</li> </ol>
<b>Peran memonitor dan mengevaluasi</b>	Praktisi Humas memiliki tanggungjawab manajerial untuk melakukan <i>organizing, controlling, and monitoring</i> .	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Saya bekerjasama dengan pimpinan dalam menentukan target yang sesuai dengan fungsi Humas.</li> <li>12. Saya bertanggungjawab untuk menetapkan target fungsi Humas.</li> <li>13. Saya harus memastikan bahwa fungsi komunikasi Humas terlaksana sesuai dengan ketentuan dan anggaran yang telah ditetapkan.</li> <li>14. Saya memiliki tanggungjawab atas pihak eksternal yang mengevaluasi strategi Humas.</li> <li>15. Saya bertanggungjawab dalam memantau kinerja fungsi Humas sesuai dengan target yang diharapkan.</li> <li>16. Melakukan negosiasi dengan divisi lain dalam hal sumber daya dan beban kerja adalah salah satu pekerjaan saya.</li> </ol>

		17. Saya bernegosiasi dengan manajemen senior untuk menetapkan target fungsi Humas.
<b>Peran manajemen isu</b>	Berkaitan dengan peran Humas dalam mendiagnosis dan menanggapi ancaman eksternal dari masalah besar atau kecil.	18. Saya dianggap sebagai pakar ketika organisasi saya sedang menghadapi krisis. 19. Bagian terpenting dalam pekerjaan saya adalah berhubungan dan bernegosiasi dengan pihak eksternal stakeholder. 20. Saya bertanggungjawab dalam menghadapi kejadian tidak terduga di dalam maupun di luar yang dapat mengancam organisasi. 21. Saya bertanggungjawab mengelola program-program untuk mengatasi masalah yang telah diidentifikasi. 22. Saya membantu organisasi dalam mengelola masalah-masalah yang timbul karena stakeholder eksternal. 23. Saya terus memantau perkembangan yang ada di luar yang mungkin akan memengaruhi organisasi. 24. Saya mengumpulkan dan menganalisis intelejen eksternal yang relevan dengan organisasi. 25. Saya memberikan saran kepada organisasi dalam menanggapi setiap ancaman atau masalah utama.
<b>Menawarkan solusi</b>	Berkaitan dengan reaksi praktisi Humas dalam menghadapi tantangan internal maupun eksternal seperti ancaman atau krisis yang dihadapi organisasi.	26. Saya sering menjadi “pemadam kebakaran” dalam menghadapi tantangan internal dan eksternal organisasi 27. Membantu untuk menyelesaikan masalah yang disebabkan oleh orang lain dalam organisasi adalah salah satu tanggungjawab utama saya. 28. Bertukar informasi dengan orang lain dan mengontrol informasi tertentu, merupakan salah satu pekerjaan saya. 29. Pada saat rapat, saya akan menjelaskan kembali fungsi Humas, kebijakan tersebut mungkin akan memengaruhi fungsi Humas
<b>Peran teknis</b>	Berkaitan dengan kegiatan mengawasi, dan dalam banyak kasus implementasi, tugas teknis komunikasi termasuk relasi dengan media.	30. Pekerjaan saya selalu melibatkan diri dalam pengelolaan staf yang bekerja pada bagian saya, untuk memastikan agar para staf bekerja secara efektif. 31. Saya menyiapkan laporan rutin tentang operasional fungsi komunikasi untuk manajemen senior. 32. Pekerjaan saya yaitu berurusan dengan email dan surat menyurat. 33. Saya sering menangani aspek teknis dalam memproduksi materi komunikasi.

---

34. Saya mengawasi materi visual/desain untuk organisasi

---

## 2.1 Teknik Pengumpulan dan Sumber Data

Instrumen berupa kuesioner dibagikan kepada anggota Perhumas. Pemilihan sampel (responden) ini berdasarkan prinsip kemudahan akses (*convenience sampling*), yaitu sampel yang didapatkan menurut kemudahan data yang dimiliki oleh populasi (Kriyantono, 2014; Wimmer & Dominick, 2011).

Pemilihan teknik sampling berdasarkan kontak awal dengan Perhumas. Peneliti telah menghubungi sekretariat Perhumas Indonesia untuk membantu penyebaran kuisisioner, selain itu juga dilakukan penyebaran link kuisisioner melalui grup Humas di Facebook, melalui direct message di akun Facebook pribadi praktisi, mencari alamat email praktisi melalui LinkedIn, dan mendatangi langsung praktisi di tempat kerja.

Dari hasil pengumpulan sampel yang dijadikan sebagai responden, didapatkan oleh peneliti dalam waktu sekitar 4 bulan dengan memperoleh 69 responden: 35 praktisi laki-laki dan 34 praktisi perempuan.

## 2.2 Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan skala pengukuran dari Likert, yakni untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang (Kreuger & Neuman, 2006). Bentuk skalanya adalah mulai dari sangat setuju hingga sangat tidak setuju. Data yang terkumpul dianalisis secara deskriptif dengan melihat *mean-score* dari kategori peran humas. Untuk penyajian data, peneliti menggunakan tabel distribusi frekuensi.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari pengolahan data yang telah dilakukan dari jawaban-jawaban di kuesioner, peneliti menemukan nilai rata-rata yang menggambarkan sejauh mana peran manajerial dan teknis telah dilakukan oleh praktisi humas laki-laki dan perempuan. Data menunjukkan bahwa kedua praktisi sama-sama telah menerapkan peran manajerial dalam praktik kehumasan sehari-hari. Hasil ini memperkuat penelitian Jayanti (2011) bahwa peran-peran praktik humas dimungkinkan dilakukan baik oleh praktisi laki-laki dan perempuan. Artinya, di era demokrasi ini peran dan partisipasi berlaku untuk dan dari seluruh masyarakat (Searson & Johnson, 2010; Yoldaş, 2015). Dalam UUD 1945 pun disebutkan bahwa semua warga Negara memiliki hak yang sama dalam hukum dan pemerintahan sehingga diskriminasi di ranah publik, termasuk pekerjaan, mestinya sudah dihapus.

Tetapi, apakah hasil-hasil penelitian terdahulu yang menemukan bahwa laki-laki masih lebih dipercaya pada peran-peran manajerial masih berlaku di Indonesia meskipun sudah memasuki era demokrasi? Data hasil kuesioner menunjukkan bahwa kondisi yang digambarkan di penelitian-penelitian terdahulu masih terjadi di Indonesia. Untuk keempat kategori peran manajerial, praktisi humas laki-laki memiliki nilai rata-rata lebih baik daripada praktisi perempuan. Nilai rata-rata praktisi humas laki-laki pada peran manajerial ini adalah 3.96, di atas praktisi perempuan yang hanya memiliki nilai rata-rata 3.77. Namun demikian, perbedaannya tidaklah terlalu besar karena hanya berselisih 0.19.

**Tabel 2.** Humas Laki-laki & Perempuan

	<b>Penasehat &amp; pengambil Putusan</b>	<b>Monitor &amp; Evaluasi</b>	<b>Manajemen Isu</b>	<b>Menawarkan solusi</b>	<b>rat-rata</b>
<b>Lak-Laki</b>	4,09	4,14	3,89	3,74	3.96
<b>Perempuan</b>	3,95	3,96	3,70	3,49	3,77

Dari Tabel 1 juga ditemukan bahwa baik praktisi laki-laki maupun perempuan sama-sama memiliki nilai paling rendah pada peran menawarkan solusi. Praktisi laki-laki memiliki nilai tertinggi pada peran memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan program yang juga merupakan nilai terbaik bagi praktisi perempuan. Temuan ini menarik dalam arti para praktisi cenderung memiliki peran yang baik pada pekerjaan memonitor dan mengevaluasi namun lemah dalam hal mengimplementasikan hasil monitoring dan evaluasi tersebut ke dalam rumusan solusi.

Namun demikian, tingginya nilai rata-rata pada aspek monitoring dan evaluasi ini dapat diartikan sebagai situasi yang positif, yakni adanya kesadaran pentingnya evaluasi program. Hal ini merupakan prinsip penting kehumasan, yaitu aktivitasnya dimulai dan diakhiri dengan penelitian (evaluasi) (Kasali, 1993), Robert Merston memperkenalkan istilah RACE (Research, Action, Communication, Evaluation) dalam setiap proses *public relations* dan Ann Barkelew mengatakan bahwa seseorang tidak dapat mempraktikkan *public relations* dengan sukses tanpa melakukan riset (Kriyantono, 2015).

**Tabel 3.** Peran Teknis Komunikasi

	<b>Peran Teknisi</b>
<b>Laki-laki</b>	3.80
<b>Perempuan</b>	4.11

Dari tabel 2, ditemukan bahwa praktisi perempuan memiliki nilai rata-rata peran teknis yang lebih tinggi daripada nilai rata-rata praktisi laki-laki. Hasil ini merupakan akibat dari temuan nilai peran manajerial. Karena praktisi laki-laki mengaku cenderung melakukan peran manajerial maka sesuatu yang wajar jika mereka kemudian sedikit melakukan peran-peran teknis. Demikian sebaliknya yang terjadi pada praktisi humas perempuan yang lebih banyak berperan teknis akibat mereka tidak terlalu banyak melakukan peran manajerial. Banyaknya peran teknis yang dilakukan perempuan tampak masih memperkuat temuan penelitian sebelumnya, yakni perempuan lebih difungsikan berdasarkan karakternya yang adalah lebih ramah, fleksibel, dan lebih mampu memersuasi (Siregar, 2011).

Selain itu, rendahnya nilai rata-rata peran manajerial pada praktisi perempuan dalam praktik humas pemerintah di Indonesia tampaknya berkorelasi dengan budaya pemerintahan di Indonesia yang lebih banyak menempatkan laki-laki sebagai pimpinan lembaga, meski jumlah karyawan lebih banyak perempuan (R. Kriyantono, Amrullah, et al., 2017).

Selain itu, meski perbedaannya tipis (0.19), namun data dalam penelitian ini masih memperkuat penelitian-penelitian terdahulu, seperti penelitian dari Place & Vardeman-Winter (2018) yang menemukan bahwa peran perempuan untuk menjadi pemimpin puncak di bidang Humas masih kurang terwakili. Penelitian Place dan Vardeman-Winter ini juga selaras dengan data di lapangan bahwa perhatian kepada kemampuan perempuan untuk menjadi manajer masih sedikit.

Penelitian ini juga memperkuat hasil penelitian di Inggris tentang bagaimana gambaran peran praktisi perempuan dalam bidang Humas yang dilakukan (Yaxley, 2013). Yaxley (2013) menemukan bahwa pimpinan mempunyai harapan rendah terhadap kemampuan praktisi perempuan

dan jenis kelamin lebih menentukan daripada pengalaman karir. Penelitian Yaxley ini, tampak berkorelasi dengan temuan penelitian yang lain bahwa konstruksi pimpinan sangat menentukan berhasil tidaknya suatu aktivitas kehumasan (Putra, Kriyantono, & Wulandari, 2019).

Dapat dikatakan dari temuan data di atas bahwa meskipun praktisi laki-laki lebih berperan manajerial daripada praktisi perempuan, tetapi keduanya telah melakukan dua peran, yakni peran manajerial dan teknis. Mengacu pada Teori Excellence (Kriyantono, 2019a; Grunig, Grunig, & Dozier, 2008), praktisi humas perlu menyediakan saluran komunikasi yang dua arah timbal balik yang memungkinkan organisasi dan publik berbagi informasi dan menyampaikan gagasan. Agar peran ini berjalan baik, humas mesti mengombinasikan peran sebagai teknisi dan manajer dengan baik. Humas dituntut tidak fokus hanya sebagai teknisi komunikasi yang banyak melakukan pekerjaan teknis menyampaikan pesan (misalnya menulis, mengedit, memfoto, membuat majalah, membuat produk audio-visual, memanage event tertentu, dan mengadakan konperensi pers).

Tetapi, humas lebih dituntut melaksanakan peran manajer, yaitu peran yang lebih fokus pada perencanaan strategi mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah. Peran ini mencakup, misalnya, melakukan penelitian-penelitian untuk mengidentifikasi masalah dan merumuskan strategi komunikasi untuk menjalin hubungan dengan publik serta mengevaluasi upaya pencapaian tujuan organisasi. Grunig et al. (2008, hal. 38) mengatakan bahwa humas harus mengintegrasikan pengetahuan teknis ke dalam sebuah *framework* pengetahuan manajerial. Dapat diartikan bahwa pengetahuan teknis merupakan alat untuk melaksanakan keputusan-keputusan manajerial, bukan, fokus utama aktivitas kehumasan.

Namun, penelitian ini juga dapat digunakan untuk introspeksi diri bagi praktisi perempuan tentang apakah kurangnya posisi pimpinan hanya karena diskriminasi gender. Hal ini selaras dengan temuan penelitian Erzikova & Berger (2016) yang menemukan perempuan di Rusia yang berposisi sebagai pimpinan dalam organisasi tidak menginginkan kepemimpinan atau melihat diri mereka sebagai pemimpin di bidang komunikasi, meski sebenarnya para perempuan memiliki peluang besar diposisikan sebagai pemimpin daripada laki-laki. Erzikova dan Berger juga menemukan bahwa profesional perempuan lebih cenderung mengambil peran gender tradisional daripada peran kepemimpinan profesional. Karena itu, peneliti berkeyakinan bahwa diskriminasi gender juga memerlukan peran perempuan untuk lebih percaya diri sebagai kekuatan potensial melakukan perubahan dalam dunia kerja.

Dengan demikian, humas adalah bagian dari koalisi dominan yang ikut terlibat dalam proses pengambilan keputusan dalam organisasi. Karenanya, dapat diasumsikan jika praktisi humas laki-laki lebih berpeluang membangun sistem komunikasi yang lebih efektif karena mereka lebih banyak berperan manajerial daripada teknis. Praktisi laki-laki memiliki peluang besar untuk bertemu dan berdiskusi dengan pimpinan lembaga sehingga memungkinkan pengaturan aktivitas Humas secara lebih mudah dan terkendali.

Seperti dikutip di Kriyantono (2015) dan Kriyantono (2017b), sebagai bagian dari koalisi dominan, Humas dapat memberikan masukan-masukan kepada manajer lainnya tentang akibat-akibat yang mungkin timbul dari suatu keputusan atau kebijakan. Menurut Cutlip, Center, & Broom (2011), praktisi Humas merupakan mitra dan penasihat manajemen organisasi dalam mengelola isu dan memberikan solusi pemecahan. Jika hal ini dilakukan maka permasalahan dapat diketahui sejak dini dan tidak berlarut-larut serta solusi dapat segera dirumuskan dan diimplementasikan sehingga permasalahan tidak sampai meluas.

Dengan kata lain, praktisi humas berkewajiban membawa suara publik ke dalam proses pengambilan keputusan. Ada tanggung jawab sosial untuk memenuhi harapan publik agar terkomunikasikan dan dipenuhi oleh lembaga. Humas menggali data tentang persepsi dan sikap

publik melalui penelitian-penelitian yang dilakukan sebelum proses pengambilan keputusan tentang suatu kebijakan. Proses menggali data ini biasa dikenal sebagai *scanning (monitoring)* lingkungan. Fungsi *scanning* lingkungan ini sangat berperan penting agar lembaga dapat menghindari ancaman krisis (Kriyantono & McKenna, 2019).

Selain itu, Humas mesti mengevaluasi dan membuat perencanaan tentang program-program Humas untuk berkomunikasi dengan publiknya. Misalnya, menyosialisasikan kebijakan organisasi atau hasil-hasil pengambilan keputusan. Program-program tersebut memungkinkan organisasi untuk membangun dan menjaga hubungan berkelanjutan dengan publiknya (Lattimore et al., 2010). Dengan lebih banyak melakukan peran manajerial, humas dimungkinkan dapat melaksanakan fungsi-fungsi strategis yang diembannya, seperti fungsi dari Cutlip, Center, & Broom (2011), yakni fungsi membangun hubungan dengan publik agar tercipta kesepahaman bersama, melayani kepentingan publik, dan menjaga perilaku organisasi sesuai prinsip etis. Dari riset sebelumnya, (Kriyantono, 2019b) telah menemukan bahwa sebenarnya Humas pemerintah telah mengadopsi standar etika ketika menyampaikan informasi saat diwawancarai media dan dimuat dalam berita sebagai saluran komunikasi krisis. Semua standar etika yang diterapkan berkenaan dengan kepentingan publik, menyampaikan informasi yang benar, mengatasi masalah ekonomi, fisik, dan psikologis masyarakat. Data yang diperoleh penelitian sekarang ini diharapkan menjadi dasar rekomendasi untuk peningkatan peran Humas perempuan di lembaga pemerintah.

Ketiga fungsi tersebut berpeluang dapat dicapai karena praktisi yang dijadikan responden di penelitian ini adalah praktisi yang memiliki bagian humas sendiri. Artinya, mengacu pada Kriyantono (2016), responden dapat menerapkan aktivitas humas bukan hanya sebagai teknik komunikasi, tetapi juga sebagai metode komunikasi, yakni aktivitas humas terencana, tersusun, dan diimplementasikan secara sistematis dalam suatu kelembagaan, baik itu bernama bagian, divisi atau departemen kehumasan.

Mestinya, berangkat dari penelitian ini dan mengadopsi penelitian (Vardeman-Winter & Place, 2017), praktek Humas harus terus didorong lebih memperhatikan aspek kemampuan dan pengalaman. Karena itu, aspek orientasi seksual, kecacatan, usia, dan identitas perlu diabaikan. Proses Humas dipastikan berjalan ekselen, mengacu Teori Excellent, jika lembaga memiliki kebijakan *role-diversity*. *Role diversity* ini dapat diartikan bahwa karakter multikultural menjadi bagian tidak terpisah dalam aktivitas kehumasan suatu lembaga pemerintah. Sikap multikultural adalah sikap yang mengakui kesederajatan dalam perbedaan tanpa mereduksi hakikat perbedaan itu sendiri (Kriyantono, 2019a). Dengan kata lain, hakikat sikap multicultural adalah memandang kemampuan individu sebagai standar kompetensi kerja, bukan memandang jenis kelamin yang merupakan sesuatu yang bersifat *given* dan tidak ada pilihan lain bagi individu (*taken for granted*).

Dalam organisasi pemerintah pun, mengacu Permenpan-RB nomor 30 tahun 2011 atau pun Permenkominfo nomor 12 tahun 2015, aspek jenis kelamin bukan menjadi aspek profesionalitas seorang Humas, tetapi, aspek kemampuan manajerial dan teknis komunikasi yang dimiliki seseorang. Hasil riset yang dilakukan sekarang ini perlu dijadikan pijakan untuk memperkuat fungsi kehumasan pemerintah karena hasil riset ini masih memperkuat riset Kriyantono (2019c) bahwa Permenpan-RB No 29 Tahun 2011 belum sepenuhnya diaplikasikan oleh para praktisi kehumasan pemerintah. Jika fungsi manajerial belum dilaksanakan dengan baik maka fungsi menangani krisis juga belum dapat optimal dilakukan. Menurut Permenpan-RB No 29 Tahun 2011 ini, praktisi Humas pemerintah bertanggung jawab mengelola krisis. Dapat dikatakan bahwa pengelolaan krisis memerlukan kewenangan pengambilan keputusan secara cepat dan kewenangan koordinasi dengan berbagai elemen organisasi, mulai dari level bawah hingga pimpinan. Semua itu mensyaratkan peran dan posisi manajerial perlu dimiliki praktisi kehumasan.

Dengan demikian, dalam tataran peraturan, berbagai peraturan yang mengatur aktivitas kehumasan pemerintah telah sinkron dengan berbagai literatur tentang fungsi, peran, tugas, dan posisi struktural lembaga kehumasan pemerintah. Tetapi, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan atau gap aplikasi kehumasan dengan tataran peraturan. Diharapkan, data penelitian ini dapat menjadi pijakan perbaikan-perbaikan dalam implementasi peraturan-peraturan kehumasan tersebut.

Masih banyaknya posisi pimpinan diberikan kepada praktisi Humas laki-laki, meski data menunjukkan bahwa Humas perempuan telah menerapkan peran manajerial, dapat berpotensi memeunculkan *encroachment* dalam praktek kehumasan. *Encroachment* adalah posisi kehumasan yang diberikan kepada seseorang yang memiliki kemampuan teori dan praktek kehumasan yang rendah. Papilaya, Kriyantono, & Wulandari (2018) menemukan bahwa *encroachment* struktural masih sering terjadi di Indonesia, yakni posisi pimpinan kehumasan masih banyak diisi oleh seseorang yang belum berkualifikasi dalam bidang kehumasan. Jika *encroachment* berlanjut maka dapat muncul potensi kehumasan yang tidak ekselen yang membuat system komunikasi lembaga pemerintah berjalan tidak efektif. Dari beberapa literatur tentang posisi strategis kehumasan sebagai manajemen komunikasi, peneliti berkeyakinan bahwa situasi ini dapat mengancam kredibilitas pemerintah di mata publik yang kritis dan mudah akses informasi akibat teknologi komunikasi dan demokratisasi.

#### 4. PENUTUP

Penelitian ini telah membuktikan hipotesis bahwa praktisi humas perempuan di lembaga pemerintah telah menerapkan peran manajerial sama dengan praktisi laki-laki. Namun demikian, kecenderungan praktisi laki-laki dalam peran manajerial lebih besar daripada perempuan. Penelitian ini juga membuktikan bahwa visi demokrasi belum mampu memberikan peluang yang sama bagi praktisi humas laki-laki dan perempuan dalam jenis peran yang dijalankan.

Laki-laki lebih mendominasi dan dipercaya untuk menduduki peran manajerial dan perempuan masih lebih dipercaya untuk menduduki posisi peran teknis. Meski meningkatnya jumlah praktisi perempuan melebihi proporsi laki-laki, tetapi, status dan peranan mereka dalam praktik kehumasan masih dibawah subordinasi laki-laki. Hal ini diperkuat dengan jumlah praktisi Humas didominasi oleh perempuan tetapi dari aspek kekuatan dan tanggung jawab lebih didominasi oleh laki-laki.

Melalui penelitian ini, hasilnya dapat menjadikan rekomendasi kepada lembaga pemerintah agar memberikan peluang lebih besar kepada perempuan mengelola kehumasan dengan lebih bersifat manajerial, seperti termaktub dalam Permenpan-RB nomor 30 tahun 2011 tentang tata kelola kehumasan di lembaga pemerintah. Hal ini juga sudah diatur dalam kesepakatan bersama Menteri Dalam Negeri, menteri Komunikasi dan Informasi serta Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara nomor 41/2007, nomor 373/M.Kominfo/8/2007, nomor KB/01/M.PAN/8/2007 tentang revitalisasi fungsi hubungan masyarakat di lembaga pemerintah yang semuanya tidak membedakan praktisi berdasarkan gendernya.

Penelitian ini tidak berfokus pada motif-motif praktisi dalam melakukan aktivitas kehumasan. Penelitian ini juga tidak berfokus pada dampak aktivitas kehumasan pada kredibilitas lembaga dan pada kepuasan publik. Karena itu, perlu dilakukan penelitian lanjutan untuk mengurai motif-motif dan efektivitas kehumasan secara lebih detail. Penelitian motif-motif ini dapat dilakukan secara kualitatif dengan mengurai konstruksi-konstruksi menyeluruh informan dalam setting wawancara mendalam. Sementara, untuk meneliti dampak dan efektivitas kehumasan, dapat dilakukan dengan metode survei yang lebih luas.

Untuk penelitian selanjutnya, direkomendasikan membandingkan praktik kehumasan berdasarkan faktor-faktor lain yang diduga mempengaruhi humas. Selain itu, membandingkan praktik humas pada jenis bidang usaha organisasi yang berbeda juga perlu dilakukan agar dapat memotret secara komprehensif praktik kehumasan di Indonesia.

Peneliti juga merekomendasikan dilaksanakan penelitian lanjutan dengan melakukan uji statistik inferensial, bukan hanya deskriptif, untuk menguji perbedaan antara Humas perempuan dan laki-laki dalam menjalankan peran mereka sehingga memperoleh pengukuran tentang signifikansi secara statistik.

### Ucapan Terima Kasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Brawijaya atas dukungan dalam proses penelitian dan publikasi karya ini.

### DAFTAR PUSTAKA

- Aldoory, L., Reber, B. H., Berger, B. K., & Toth, E. L. (2008). Provocations in public relations: A study of gendered ideologies of power-influence in practice. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 85(4), 735–750.
- Aldoory, L., & Toth, E. (2002). Gender discrepancies in a gendered profession: A developing theory for public relations. *Journal of Public Relations Research*, 14(2), 103–126.
- Azhary, S., & Kriyantono, R. (2018). Understanding of Public Relation Officer Towards Transparency and Accountability of Information in Online Public Relation Implementation in Public Institutions. *Pekommas*, 3(2).
- Broom, G. M., & Dozier, D. M. (1986). Advancement for public relations role models. *Public relations review*, 12(1), 37–56.
- Brunner, B. (2006). Where are the women? A content analysis of introductory public relations textbooks. *Public Relations Quarterly*, 51(3), 43.
- Cutlip, S.M., Center, A.H., & Broom, G. M. (2011). *Effective public relations*. New Jersey: Prentice Hall.
- DeSanto, B., Moss, D., & Newman, A. (2007). Building an Understanding of the Main Elements of Management in the Communication/Public Relations Context. A Study of US Practitioners' Practices. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 84(3), 439–454.
- Dozier, D. M., & Sha, B. L. (2010). Delusions vs. data: Longitudinal analysis of research on gendered income disparities in public relations. *Public Relations Division, Association for Education in Journalism and Mass Communication Annual Convention, Denver, Colorado*.
- Erzikova, E., & Berger, B. K. (2016). Gender effect in Russian public relations: A perfect storm of obstacles for women. *Women's Studies International Forum*, 56, 28–36.
- Fakih, M. (2000). *Membincang feminisme, diskursus gender perspektif Islam*. Surabaya: Risalah Gusti.
- Grunig, E., Grunig, L., & Dozier, M. D. (2008). Organization of public relations function. In *Excellence in public relations and communication management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (1992). Models of public relations and communication. In D. M. D. & L. A. G. J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (hal. 285–325).
- Grunig, J. E., & Hunt, T. T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). Excellence in public relations and communication management: A review of the theory and results. In L. A. Grunig, J. E. Grunig, & D. M. Dozier (Ed.), *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Grunig, L. A., Hon, L. C., & Toth, E. L. (2002). Women in public relations: How gender influences practice. *The Southern Communication Journal*, 68(1), 58–59.
- Half, G., & Gregory, A. (2014). Toward an historically informed Asian model of public relations. *Public Relations Review*, 40(3), 397–407.
- Horsley, J. S. (2009). Women's contributions to American public relations, 1940-1970. *Journal of Communication Management*, 13(2), 100–115.
- Janus, J. M. (2008). *Gender roles, leadership and public relations* (University of Missouri-Columbia). Diambil dari <https://mospace.umsystem.edu/xmlui/bitstream/handle/10355/5768/research.pdf?sequence=3>
- Jayanti, F. S. D. (2011). *Peran dan konsep posisi public relations dalam perspektif gender*. Diambil dari

- <http://e-journal.uajy.ac.id/1491/>
- Juliano, S. (2015). Komunikasi dan gender: Perbandingan gaya komunikasi dalam budaya maskulin dan feminim. *JIPSI-Jurnal Ilmu Politik dan Komunikasi UNIKOM*, 5(1), 19--30.
- Kasali, R. (1993). *Manajemen public relations*. Jakarta: Gramedia.
- Kasiyan. (2008). *Manipulasi dan dehumanisasi perempuan dalam iklan*. Yogyakarta: Ombak.
- Kreuger, L., & Neuman, W. L. (2006). *Social work research methods: qualitative and quantitative approaches: with Research Navigator*. Pearson/Allyn and Bacon.
- Kriyantono, R. (2014). *Teknik praktis riset komunikasi*. Prenada Media.
- Kriyantono, R. (2015). The constructions of public relations in communication management of high educational institution in the openness of public information era. *Jurnal Pekommas*, 18(2), 117 – 126.
- Kriyantono, R. (2016). *Public Relations Writing*. Jakarta: Prenada.
- Kriyantono, R. (2017a). Do the different terms affect the roles? A measurement of excellent and managerial role of business and government public relations practices in Indonesia. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(6), 193–209.
- Kriyantono, R. (2017b). *Teori-Teori Public Relations Perspektif Barat & Lokal: Aplikasi Penelitian & Praktik*. Kencana.
- Kriyantono, R. (2019a). *Pengantar Lengkap Ilmu Komunikasi Filsafat dan Etika Ilmunya Serta Perspektif Islam*. Prenada Media.
- Kriyantono, R. (2019b). Apologia strategies and ethical aspects of government public relations in a crisis situation. *Jurnal Representamen*, 5(02), 32-41.
- Kriyantono, R. (2019c). The implementation of the regulation of the Minister of Administrative Reform and Bureaucratic Reform No 29/2011 in crisis management of government public relations. *Jurnal Komunikator*, 11(2), 93–106.
- Kriyantono, R., Amrullah, A., Destrity, N. A., & Rakhmawati. (2017). Management of public relations to socialize anti-corruption program. *International Journal of Applied Business & Economic Research*, 15(20), 293–303.
- Kriyantono, R., Destrity, N. A., Amrullah, A. A., & Rakhmawati, F. Y. (2017). Management of public relations for supporting the anti-corruption national program in Indonesia. *International Journal of Applied Business & Economic Research*, 15(20), 293–313.
- Kriyantono, R., & McKenna, B. (2017). Developing a culturally-relevant public relations theory for Indonesia. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 33(1).
- Kriyantono, R., & McKenna, B. (2019). Crisis Response vs Crisis Cluster: A Test of Situational Crisis Communication Theory on Crisis with Two Crisis Clusters in Indonesian Public Relations. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 35(1).
- Kriyantono, R., Ramadlan, M. F. S., & Setiawan, A. (2015). Hidden advertising in local election era: Reducing the public's right of information and critical power of media in Indonesia. *International Journal of Development Research*, 5(10), 5875–5880.
- Lattimore, D., Baskin, O., Heiman, S. T., & Toth, E. L. (2010). Public relations: profesi dan praktik. *Jakarta: Salemba Humanika*.
- Lee, S., & Rodriguez, L. (2008). Four publics of anti-bioterrorism information campaigns: A test of the situational theory. *Public Relations Review*, 34(1), 60–62.
- Magdalena, A., Kriyantono, R., & Pratama, B. I. (2015). Identifikasi publik berdasarkan persepsi situasional pada isu seputar pemilihan umum presiden tahun 2014 pada publik kota Malang. *Pekommas*, 18(1).
- Nugroho, R. N. (2008). *Gender dan strategi pengarus-utamaannya di Indonesia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Nuridin, E. (2013). *Organisasi perempuan di tengah keterbukaan politik*. Jakarta: Women Research Indonesia.
- Papilaya, D., Kriyantono, R., & Wulandari, M. P. (2018). Level Of Encroachment Effect To Excellent Public Relations: A Study On Communication Leaders Activity At PT. Telkom Indonesia. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 4(76), 213–219.
- Place, K. R., & Vardeman-Winter, J. (2018). Where are the women? An examination of research on women and leadership in public relations. *Public Relations Review*, 44(1), 165–173.
- Pompper, D., & Jung, T. (2013). “Outnumbered yet still on top, but for how long?” Theorizing about men working in the feminized field of public relations. *Public Relations Review*, 39(5), 497–506.
- Putra, I. G. N. (2008). Konteks Historis Praktek Humas Di Indonesia. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 6(3), 178–190.
- Putra, M. A. T., Kriyantono, R., Wulandari, M. P. (2019). Konstruksi pimpinan terhadap peran dan fungsi public relations di Indonesia (Universitas Brawijaya dan Universitas Hasanuddin). *Jurnal Ilmu Sosial*

- dan Ilmu Politik, 9(2), 424-441.
- Searson, E. M., & Johnson, M. A. (2010). Transparency laws and interactive public relations: An analysis of Latin American government Web sites. *Public Relations Review*, 36(2), 120–126.
- Simorangkir, D. N. (2013). Lookism in Indonesia's public relations industry. *Women's Studies International Forum*, 111–120.
- Simorangkir, D. N. (2013). Lookism in Indonesia's public relations industry. *Women's Studies International Forum*, 40, 111–120.
- Siregar, M. L. C. (2011). *Konsep feminisme menurut praktisi public relations perhotelan di balikpapan*. Yogyakarta: Universitas Atmaja Jaya.
- Siriyuvasak, U. (2005). People's media and communication rights in Indonesia and the Philippines. *Inter-Asia Cultural Studies*, 6(2), 245–265.
- Smith, G. (2007). *The prodeminance of women in public relations* (Central Queensland University). Diambil dari [https://www.academia.edu/8337849/The\\_predominance\\_of\\_women\\_in\\_public\\_relations\\_2007\\_PhD\\_Vardeman-Winter, J., & Place, K. R. \(2017\). Still a lily-white field of women: The state of workforce diversity in public relations practice and research. Public Relations Review, 43\(2\), 326–336.](https://www.academia.edu/8337849/The_predominance_of_women_in_public_relations_2007_PhD_Vardeman-Winter,_J.,_&Place,_K.R.(2017).Still_a_lily-white_field_of_women:_The_state_of_workforce_diversity_in_public_relations_practice_and_research.Public_Relations_Review,43(2),326-336)
- Vardeman-Winter, J., & Place, K. R. (2017). Still a lily-white field of women: The state of workforce diversity in public relations practice and research. *Public Relations Review*, 43(2), 326–336.
- Verhoeven, P., & Aarts, N. (2010). How European public relations men and women perceive the impact of their professional activities. *PRism: online journal*, 7(4), 1–15.
- White, C., & Imre, I. (2013). Acceptance of democracy and public relations: Attitudes in a transitional country. *Public Relations Review*, 39(4), 394–397.
- Wimmer, R. D., & Dominick, J. R. (2011). *Mass media research: An introduction*, International Edition. *United Kingdom: Wadsworth Cengage Learning*.
- Yaxley, H. M. L. (2013). Career experiences of women in British public relations (1970--1989). *Public Relations Review*, 39(2), 156–165.
- Yoldaş, Ö. B. (2015). Civic education and learning democracy: their importance for political participation of young people. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 174, 544–549.