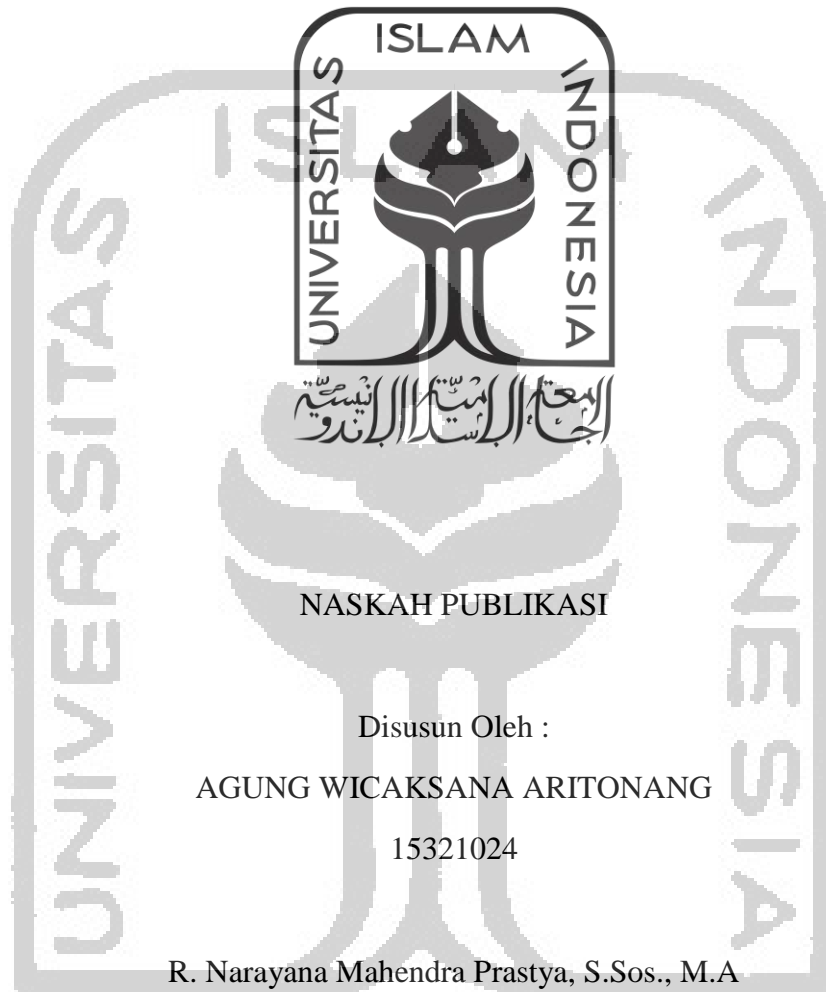


**STRATEGI MANAJEMEN ISU HUMAS UNIVERSITAS GADJAH MADA DAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN DALAM MENGHADAPI ISU NEGATIF**

(Studi Deskriptif Manajemen Isu Perguruan Tinggi)



NASKAH PUBLIKASI

Disusun Oleh :

AGUNG WICAKSANA ARITONANG

15321024

R. Narayana Mahendra Prastya, S.Sos., M.A

NIDN : 0520058402

**PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS PSIKOLOGI DAN ILMU SOSIAL BUDAYA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2019

NASKAH PUBLIKASI

Strategi Manajemen Isu Humas Perguruan Tinggi Dalam Menghadapi Isu Negatif (Studi Deskriptif Manajemen Isu Humas Universitas Gadjah Mada dan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Dalam Menghadapi Isu Negatif)

Disusun oleh

AGUNG WICAKSANA ARITONANG

15321024

Telah disahkan dosen pembimbing skripsi pada :

Dosen Pembimbing Skripsi,

R. Naravana Maheendra Prastya, S.Sos, M.A

NIDN 0520058402

وَالْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

ABSTRACT

Negative issues are issues that must be considered by universities, an issue is sometimes not addressed because in the early stages this issue has little impact, but the issue can turn into a big problem if not followed up properly, the issue can turn into a crisis that can damage the good name of universities, this is where the role of university public relations is needed to overcome negative issues. If public relations performs issue management well then negative issues will be resolved optimally.

This study aims to analyze the optimal issue management strategy to deal with negative issues that attack university. In this study, the author used qualitative research. The speaker in this study was the public relations from Gadjah Mada University and Sunan Kalijaga State Islamic University.

The results of this study note that the two universities have different ways of managing issues, this difference is seen from the issue management activities carried out by Gadjah Mada University and Sunan Kalijaga State Islamic University. Gadjah Mada University in identifying issues using comprehensive monitoring methods ranging from internal to external public using print and social media. Whereas public relations from Sunan Kalijaga State Islamic University in identifying issues only uses print media. This causes the difference in the speed of the two reactions in dealing with the issues that attack. The public relations activities of Gadjah Mada University can be said to be the most optimal activity in dealing with negative issues while the public relations of the Sunan Kalijaga State Islamic University in dealing with negative issues plays a more defensive role and waits for negative issues to attack

Keywords : Negative Issues, Issues Management, Public Relations

A. PENDAHULUAN

Menurut Anne Gregory (dalam Ariani, Skripsi, 2016: 1) Kita hidup di dunia di mana reputasi perusahaan mudah terserang (rapuh) dan di mana krisis tampaknya akan muncul lebih sering. Sampai saat ini sudah banyak perguruan tinggi di Indonesia yang telah mengalami krisis. Mulai dari tindak kekerasan di kampus, krisis yang dikarenakan bencana alam, hingga krisis yang menyangkut kematian mahasiswa diluar kampus. Selain itu, krisis juga bisa terjadi dikarenakan beberapa suara miring, baik dari masyarakat ataupun media massa tentang kampus, dikarenakan tidak terlalu berdampak kadang kala sebuah isu tidak terlalu diperhatikan adanya dan tidak ditangani dengan baik padahal dari sebuah isu-isu yang terkumpul dapat berubah menjadi besar dan dapat menjadi sebuah krisis yang dapat merusak reputasi sebuah perguruan tinggi.

Pada zaman modern ini teknologi dan informasi telah jauh berkembang pesat, perubahan zaman ini memunculkan beragam teknologi yang dapat menghubungkan publik dengan organisasi menjadi lebih dekat. Dengan munculnya sosial media sebuah berita dapat tersebar luas dan berkembang dengan cepat, publik memiliki peluang untuk menyampaikan apa yang ada didalam pikiran mereka tentang organisasi yang dapat menjadi sebuah isu bagi organisasi. Penganganan sebuah isu sangatlah penting untuk memperbaiki pandangan yang salah dari publik pada organisasi, dengan itu dampak negatif dapat di hindari organisasi.

Manajemen isu perlu dilakukan oleh humas sebuah perguruan tinggi untuk mencegah munculnya masalah yang diakibatkan oleh isu. Karena aktivitas organisasi pasti mempengaruhi aktivitas masyarakat, dan sebaliknya, masyarakat sebagai lingkungan sosial akan mempengaruhi aktivitas organisasi. Dengan adanya manajemen isu pihak organisasi dapat memonitoring dan mengidentifikasi isu, dalam mengidentifikasi sebuah isu harus dilakukan secara selektif dan cermat. Proses ini menentukan apakah ada potensi masalah yang dapat menjadi isu lalu humas manajemen isu dapat melakukan proses selektif untuk memilih isu yang menjadi prioritas yaitu isu yang paling berpengaruh bagi organisasi. Dalam manajemen isu juga terdapat strategi dalam merespons kritikan dari pihak-pihak di luar organisasi yang bukan sekedar memberikan informasi melainkan pendekatan manajemen isu yang bergerak dari *information base* (sekedar memberi informasi) menuju *advocacy position*

(mempertahankan posisi dengan menjawab kritikan) karena organisasi bukan *the silent children of society*. Lalu selain itu dengan manajemen krisis organisasi dapat mencari isu-isu yang dapat menjadi peluang pasar yang meningkatkan reputasi.

Humas organisasi harus memperhatikan dinamika sosial, politik, ekonomi dan lingkungan sosial tempat dia berpijak dalam setiap operasional setiap harinya. Isu-isu apa saja yang berpotensi untuk terjadi, tak boleh luput dari perhatian. Jika organisasi gagal dalam mengantisipasi sebuah isu, ada kemungkinan isu tersebut berjalan liar dan tak terkontrol dapat mengakibatkan munculnya krisis. Krisis dapat menyebabkan reputasi organisasi menjadi objek kritikan dan cemoohan masyarakat. Akibatnya, organisasi tersebut akan mengalami kerugian besar, misalnya menurunnya tingkat penjualan, modal, keuntungan, nilai saham, dan rasa percaya diri (Kriyantono, 2012: 171).

Isu bisa timbul dan berevolusi ketika adanya perubahan, perbedaan antara harapan masyarakat dengan perguruan tinggi yang menghasilkan *turning point*, merupakan bagian dari manajemen perguruan tinggi untuk secara aktif mengenali isu yang kemudian merespon isu tersebut dan menjadikannya manfaat atau keuntungan bagi perguruan tinggi. Isu yang timbul dan tidak diurus dengan baik dan benar akan berevolusi menjadi sebuah krisis. *Manual crisis plan* yang berarti petunjuk untuk menghadapi krisis adalah hal yang sangat penting bagi organisasi untuk menghadapi sebuah krisis. Respon terhadap krisis harus di persiapkan sejak dini, bukan untuk menghindari krisis tetapi untuk siap sedia meminimalisir krisis. Sumber krisis bisa terjadi dimana saja dan kapan saja. Tidak seorangpun tahu kapan krisis dapat berakhir. Perencanaan yang jelas dapat membantu organisasi dalam menghadapi krisis, mulai dari meramal krisis apa yang mungkin terjadi, melakukan pencegahan krisis dan menyelesaikan krisis yang terjadi pada organisasi.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. Penelitian Terdahulu

Reny Ariani (2016) mengenai *Peran Public Relations Dalam Manajemen Isu Di Ugm (Studi Kasus Peran Humas Ugm Dalam Mengelola Isu Relokasi Kantin Humaniora Mandiri Ugm)*, yang menunjukkan bahwa humas UGM menyelesaikan

kasus ini dengan cara melakukan penanganan manajemen isu sesuai dengan fase hidup isu (origin, mediasi, organisasi dan resolusi). Adapun peranan humas disini sebagai *expert prescriber, communication fasilitator dan problem solving fasilitator* pada ketiga tahapan ini diwujudkan dengan memberikan *input* (masukan) kepada pimpinan universitas terhadap informasi yang berpotensi terhadap munculnya isu.

Narayana Mahendra Prastya (2017) mengenai *Peran Humas Perguruan Tinggi Dalam Manajemen Krisis Organisas*, menyimpulkan bahwa Humas Universitas Islam Indonesia sebagai object dalam situasi krisis, tidak bisa menjalankan peran seperti di situasi normal yakni sebagai penyampai pesan kepada wartawan. Itu sebabnya, dalam situasi krisis, humas perlu berperan sebagai fasilitator komunikasi, memfasilitasi antara wartawan dengan pimpinan perguruan tinggi, baik itu secara langsung mau pun tidak langsung. Secara langsung, humas dapat menyusun jadwal kapan wartawan dapat bertemu pimpinan perguruan tinggi.

Aqida Nurik Salma (2017) mengenai judul *Kebijakan Komunikasi Krisis Berbasis Internet Bidang Komunikasi Korporat (Studi Kasus Program Emergency Response Plan Pt. Garuda Indonesia Persero Tbk)*, menunjukkan bahwa kegiatan Garuda Indonesia telah secara intens mengadopsi penggunaan internet kedalam kebijakan komunikasi krisisnya yaitu ERP. Pembaruan ERP menjadi berbasis internet juga telah dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya adalah memperbarui peraturan yang diselaraskan pada kondisi digital yang menuntut serba kecepatan dengan menerapkan *15 minutes rules* dalam merespon sebuah isu atau krisis. Selain itu Garuda Indonesia juga menambah tim komunikasi krisis yang bertanggung jawab dalam mengelola *website* dan media sosial perusahaan.

Halimatus Sa'diyah (2017) mengenai *Manajemen Krisis Universitas Islam Indonesia (Uii) Yogyakarta Dalam Mengatasi Kasus Mapala Unisi*, menunjukkan bahwa Dalam merespon kasus Mapala UNISI, UII menggunakan strategi Posture yang menggabungkan rebuilding posture dan bolstering posture, yaitu dengan memberikan kompensasi perawatan kepada korban dan menyatakan permohonan maaf serta bertanggung jawab penuh terhadap krisis yang terjadi. Pada proses pemulihan reputasi (recovery), UII menggunakan strategi reminding posture

dengan menginformasikan prestasi atau hal positif yang dilakukan di masa lalu di situs resmi www.uui.ac.id.

Tita Deitiana (2011) mengenai *Manajemen Humas (Public Relations) di Lembaga Pendidikan*, menunjukkan bahwa dalam perubahan paradigma baru, public relations haruslah unjuk gigi sebagai instrument manajemen strategis yang mana memiliki dua tugas utama yaitu membuka ruang untuk meningkatkan investasi, membuka pasar dan perluasan usaha untuk peningkatan dan perluasan produk/jasa yang di hasilkan organisasi. Untuk itu diperlukan berbagai metode dan strategi komunikasi, baik yang bersifat persuasif dan edukatif maupun bersifat kreatif dan intervensi. Humas perguruan tinggi perlu mengerti kinerja wartawan dalam membangun hubungan. Media relasi yang dapat dilakukan oleh public relations antara lain adalah melakukan pelatihan media, iklan, press tour, press realese, atau press conferece.

Ike Devi Sulistyningtyas (2007) mengenai *Peran Strategis Public Relations Di Perguruan Tinggi*. penelitian ini menunjukkan bahwa diperlukannya pengelompokan terhadap pemangku kepentingan yang terdapat pada perguruan tinggi untuk menysasar perbedaan dari pihak yang memiliki kepentingan pada perguruan tinggi. Tentu setiap pemangku kepentinga mempunyai perbedaan kepentingan, yang membuat semua karakter pemangku kepentingan berbeda-beda.

C. KERANGKA TEORI

1. Definisi Isu

Menurut Cornelissen (dalam Ariani, Skripsi, 2016: 13) isu dapat definisikan menjadi:(1) keprihatinan masyarakat terhadap keputusan dan operasional organisasi, yang mungkin atau tidak mungkin juga melibatkan (2) sebuah titik konflik dalam berpendapat dan penilaian mengenai keputusan-keputusan dan operasionalnya organisasi tersebut. Menurut Howard Chase (dalam Kriyantono, 2012: 152) mendefinisikan isu sebuah hal yang belum ditetapkan namun siap menjadi sebuah keputusan. Isu adalah bermacam perkembangan, biasanya di dalam arena publik, yang mana saat berlanjut bisa secara langsung mempengaruhi

kepentingan atau operasional organisasi. Isu bisa terjadi saat terjadi *gap* antara harapan publik dan kenyataan organisasi.

Menurut Regester dan Larkin (dalam Prayudi 2007:26) menyatakan bahwa organisasi hendaknya lebih perhatian pada isu seputar legislatif atau peraturan, lingkungan, keselamatan, teknologi baru, politik, social, industri khusus, ekonomi dan legal. Jika isu diabaikan, sangat besar kemungkinan isu akan berkembang menjadi krisis yang bisa berdampak pada menurun atau hancurnya reputasi perusahaan. Isu bisa meliputi masalah, perubahan, peristiwa, situasi, kebijakan atau nilai. Isu bermula dari adanya ketidaksesuaian antara pengharapan publik dengan praktek organisasi yang apabila diabaikan bisa berdampak merugikan bagi organisasi. Isu yang berkembang tidak ditanggapi secara tepat, tidak saja menghambat pencapaian tujuan organisasi, tetapi dapat juga membahayakan kelangsungan hidup organisasi

Isu selalu hadir dalam aktifitas organisasi sebagai akibat dari interaksi dengan publik dan lingkungan sosialnya. Dalam mengelola isu *public relation* perlu mengetahui tahapan-tahapan isu, ada 4 tahapan-tahapan isu menurut Regester dan Larkin (dalam Kriyantono, 2012: 159):

a) Tahap Origin (*Potential Stage*)

Pada tahap ini seseorang atau kelompok mengekspresikan perhatiannya pada isu dan memberikan opini. Kelompok atau individu umumnya mulai membangun level kredibilitas tertentu di bidang yang menjadi perhatian dan mencari dukungan dari *influencer* lain dan pemimpin opini yang terlibat dalam beberapa hal di area kepentingan tertentu.

b) Tahap *Amplification* dan *Mediation* (*Imminent Stage / emerging*)

Saat tahap ini isu berevolusi dikarenakan isu yang memiliki dukungan dari masyarakat yaitu ada kelompok yang saling memberi *support* dan memberikan perhatian pada isu yang terjadi tersebut. Proses mediasi dan amplifikasi terjadi antara individu-individu dan kelompok-kelompok yang mungkin memiliki sudut pandang yang sama dan diharapkan untuk bereaksi dengan cara yang sama.

c) Tahap Organisasi (*Current Stage dan Critical Stage*)

Pada tahap ini publik sudah mulai mengorganisasikan diri dan membentuk jaringan-jaringan. Beberapa kelompok mulai mencari penyelesaian konflik yang mungkin dapat diterima sesuai dengan kepentingan mereka atau setidaknya meminimalkan potensi kerusakan.

d) Tahap *Resolution* (Dormant Stage)

Pada tahap ini, isu telah diselesaikan dengan baik, pada titik ini konflik yang muncul telah berhenti di media dan regulator. Dalam kondisi ini organisasi telah melakukan berbagai perubahan. Krisis yang terjadi telah masuk pada fase tidur sementara, yang mana isu ini dapat kembali bangun jika ketidakpuasan dari publik muncul kembali.

2. Manajemen Isu

Menurut Coates, Jarrat dan Heinz (dalam Ariani, Skripsi, 2016: 14) mendefinisikan manajemen isu sebagai aktivitas terorganisir untuk mengidentifikasi tren yang sedang berkembang, keprihatinan, atau isu yang cenderung mempengaruhi organisasi dalam beberapa tahun ke depan dan mengembangkan jangkauan yang lebih luas dan respon organisasi yang lebih positif dimasa depan. Dapat disimpulkan bahwa sebuah manajemen isu adalah aktivitas yang dibuat suatu organisasi untuk memonitoring lingkungan disekitar organisasi baik internal maupun eksternal yang mana manajemen isu ini dapat membuat respon terhadap isu menjadi lebih cepat sehingga dapat menghasilkan hal positif bagi organisasi.

Manajemen isu merupakan proses proaktif dalam mengelola isu-isu, tren atau peristiwa potensial, eksternal dan internal, yang memiliki dampak baik negatif maupun positif terhadap perusahaan dan menjadikan isu sebagai peluang meningkatkan reputasi perusahaan. Upaya mengelola isu dilakukan dengan cara memonitor, mengidentifikasi, menganalisis, membuat kebijakan stratejik pada tingkat manajemen, implementasi kebijakan sebagai tindakan mengantisipasi isu dan mengevaluasi dampak kebijakan dalam rangka mendukung kontinuitas aktivitas perusahaan (Prayudi, 2016:44).

Menurut Cutlip (dalam Prayudi, 2016: 43) ada 2 poin yang menjadi inti dari manajemen isu, yakni (1) identifikasi awal isu-isu yang memiliki dampak potensial

terhadap perusahaan, dan (2) respon strategik yang dirancang untuk mengurangi atau memperbesar dampak dari isu yang muncul . Misalnya, dalam konteks opini publik, manajemen isu “berupaya mengidentifikasi perubahan dalam opini publik sehingga perusahaan dapat merespon perubahan sebelum berkembang menjadi konflik.” (Murphy dalam Prayudi., 2016:43)

3. Humas di Perguruan Tinggi

Humas merupakan fungsi manajemen yang memiliki peran sebagai jembatan penghubung perguruan tinggi dengan masyarakat dengan tujuan untuk membuat kesamaan pemahaman dan saling mengerti, selain itu kerja sama dari keduanya bisa dicapai dengan cara melakukan kegiatan komunikasi dua arah. Kegiatan komunikasi ini bisa menciptakan dan memperkuat hubungan baik antara perguruan tinggi dengan masyarakat secara timbal balik, dengan syarat dilakukan dan dijaga dengan komunikasi yang efektif, sehingga dapat membuat citra yang positif dan baik dengan cara saling toleransi, pengertian, lalu juga saling mempercayai, dan yang paling penting saling menghargai

Peranan atau Fungsi adalah keinginan dari masyarakat terhadap apa yang semestinya dilakukan oleh humas sesuai kedudukannya. Humas dianggap berfungsi dengan baik apabila dapat melakukan kewajiban dan juga tugasnya dengan baik, dengan adanya itu hal ini dapat berperan dalam membantu perusahaan dalam mencapai tujuan dan juga menjamin kepentingan dari masyarakat.

Humas memiliki dua jenis peran secara konseptual yaitu peran teknis komunikasi dan peran manajerial. Tugas yang berhubungan dengan penyampaian komunikasi secara teknis termasuk dalam peran teknis. Sementara keterlibatan humas dalam proses penentuan kebijakan atau pengambilan keputusan organisasi termasuk dalam peran manajerial. Dalam peran manajerial terdapat tiga jenis peran humas. Pertama, humas berperan sebagai “penasehat ahli” (*expert prescriber*), di mana humas dapat membantu mencari jalan keluar penyelesaian persoalan antara organisasi dengan publik. Dalam hal ini pihak manajemen bertindak pasif dan hanya menerima saran dari humas. Kedua, humas sebagai fasilitator komunikasi (*communication facilitator*) yakni memfasilitasi komunikasi antara organisasi

dengan publik. Humas menampung masukan-masukan dari publik dan menyampaikan kepada manajemen organisasi; kemudian humas harus mampu menjelaskan respon dari organisasi kepada publik. Ketiga humas sebagai fasilitator penyelesaian masalah (problem solving facilitator) di mana humas berperan dalam membantu pimpinan organisasi baik sebagai penasihat hingga mengambil tindakan dalam mengatasi persoalan yang tengah dihadapi secara rasional dan profesional. Ada pun peran teknis komunikasi berkaitan dengan pembuatan pesan dan penyampaian pesan kepada publik Sulistyaningtyas (dalam Prastyas, 2017: 224).

D. METODE PENELITIAN

Penelitian yang dibuat ini memakai metode deskriptif dan komparatif dengan pendekatan kualitatif. Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti suatu sistem pemikiran, suatu objek, status sekelompok manusia, suatu set kondisi, ataupun suatu kelas peristiwa dimasa sekarang. Maksud dari penelitian deskriptif adalah untuk membuat gambaran, deskripsi ataupun lukisan dengan secara akurat, faktual dan sistematis mengenai sifat dan juga fakta serta hubungan antara fenomena yang sedang diselidiki. Dalam metode deskriptif ini peneliti bisa membandingkan kejadian - kejadian tertentu sehingga metode ini juga merupakan studi komparatif.

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2007:6). Dalam hal ini peneliti mengirimkan permohonan wawancara kepada dua perguruan tinggi di Yogyakarta yaitu Universitas Gadjah Mada dan Universitas Islam Negeri Islam Sunan Kalijaga selain itu juga ada dua media yang berada di Yogyakarta yaitu Radar Jogja dan Harian Jogja. Universitas ini dipilih berdasarkan keadaan humas masing-masing universitas, sedangkan media tersebut dipilih berdasarkan keterwakilan platform media (cetak, penyiaran, online) dan jenis perusahaan media (lokal, nasional).

Dua perguruan tinggi dan dua media ini telah menyatakan kesediaan untuk dijadikan narasumber wawancara. Wawancara berlangsung pada periode bulan Februari hingga Agustus 2019. Setiap sesi wawancara berlangsung antara 25 menit hingga 60 menit. Mayoritas narasumber wawancara adalah pada level manajerial, yakni kepala divisi (Ketua Humas) dan penanggungjawab rubrik (redaktur atau redaktur pelaksana)

E. PEMBAHASAN

1. Isu Negatif di Hadapan Universitas Gadjah Mada dan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga

Menurut Prayudi (2016:36) Isu muncul ketika ada ketidaksesuaian antara pengharapan publik dengan praktek perusahaan yang jika diabaikan bisa berdampak merugikan bagi perusahaan. Isu bisa meliputi masalah, perubahan, peristiwa, situasi, kebijakan atau nilai. Setiap perguruan tinggi memiliki cara pandang yang berbeda-beda dalam melihat isu negatif, menurut narasumber dari Humas Universitas Gadjah Mada, segala isu yang bisa merusak citra dari perguruan tinggi itulah yang di anggap sebagai isu negatif. Sedangkan menurut pihak humas dari Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Isu negatif sebenarnya adalah kesalah pahaman yang terjadi karena pemberitaan yang dilakukan oleh media yang membuat masyarakat memandang buruk institusi. Hal ini dapat menyebabkan berkurangnya citra dan reputasi baik dari institusi di mata masyarakat

2. Isu Negatif yang Menimpa Universitas Gadjah Mada dan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga

Berbagai masalah tentang isu negatif telah menimpa Universitas Gadjah Mada beberapa dari masalah tersebut akan dibahas dalam penelitian ini. Pertama, Isu negatif tentang masalah biaya UKT di Universitas Gadjah Mada yang sangat mahal pada tahun 2018 lalu, masyarakat heboh membicarakan masalah ini di media sosial dikarenakan sebuah iklan layanan asuransi jiwa yang memprediksi bahwa biaya yang harus dikeluarkan mahasiswa Universitas Gadjah

Mada untuk membayar UKT per-semester nya. Kedua, isu negatif ini tentang terbunuhnya mahasiswi diwilayah Universitas Gadjah Mada yang sangat mengemparkan pada tahun 2016 lalu. Kejadian ini berawal dari penemuan jasad seorang gadis di kamar mandi lantai 5 di fakultas MIPA Universitas Gadjah Mada, gadis ini merupakan salah satu mahasiswi Universitas Gadjah Mada. Ketiga, Isu selanjutnya adalah tentang isu kebakaran yang terjadi di wilayah jurusan teknik yang viral dikarenakan video amatir yang di bagikan oleh orang sekitar yang tidak sengaja lewat di dekat area kebakaran, banyak isu yang menyebar di media sosial mengatakan bahwa kebakaran terjadi di karenakan mahasiswa yang sedang mengerjakan praktek, isu yang menyebar mengatakan bahwa praktek yang di lakukan tidak dilakukan dengan standart keamanan yang, benar alhasil kebakarapun terjadi.

Seperti hal nya perguruan tinggi lainnya Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga juga masalah tentang isu negatif, beberapa dari masalah tersebut akan dibahas dalam penelitian ini. Pertama, Salah satu isu yang pernah menyerang UIN adalah isu tentang dosen UIN yang menjadi penyebar hoax, Isu ini berawal dari sebuah unggahan status di media sosial facebook yang berisi tentang terjadinya kasus pembunuhan seorang meadzin yang dilakukan oleh orang gila yang disuruh oleh anggota PKI. Kedua, kasus berikutnya adalah tentang isu pelarangan penggunaan cadar oleh pihak Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga yang mana berita ini mengalami banyak respon negatif dari masyarakat. Isu ini berawal dari tersebarnya surat edaran resmi yang di buat oleh pihak universitas, surat edaran ini sendiri berisi tentang aturan penertiban penggunaan cadar, yang mana pendataan mahasiswi penggunaan cadar dimulai pada tanggal 28 februari 2018.

3. Manajemen Isu yang Dilakukan oleh Universitas Gadjah Mada dan Universitas Islan Negeri Sunan Kalijaga

Saat ada sebuah isu negatif yang muncul pastilah humas perguruan tinggi membutuhkan sebuah strategi manajemen isu yang tepat untuk mengatasinya. Namun, strategi penanganan isu yang dimiliki oleh setiap perguruan tinggi pasti

berbeda karena setiap humas di perguruan tinggi memiliki peraturan mereka sendiri yang mengikat segala tindakan yang mereka akan lakukan.

Pada kasus pertama tentang isu UKT mahal yang menimpa Universitas Gadjah Mada, menurut Crabble dan Vibert (1986:63) isu yang menimpa UGM ini termasuk pada kategori Isu nilai, yang mana meliputi penilaian apakah sesuatu itu baik atau buruk, etis atau tidak etis, benar atau salah, dan sebagainya. Tindakan pihak Universitas Gadjah Mada untuk mengatasi masalah ini adalah dengan cara melakukan klarifikasi, yang mana klarifikasi ini dihasilkan dari pertemuan pihak Universitas Gadjah Mada dan pihak perusahaan asuransi Jiwasraya. Setelah pertemuan tersebut pihak Universitas Gadjah Mada pun mengeluarkan pernyataan resmi yang berisi tentang hasil pertemuan yang dilakukan oleh pihak perusahaan asuransi Jiwasraya dan pihak humas Universitas Gadjah Mada, pihak dari perusahaan asuransi mengakui tentang kesalahan yang mereka perbuat dalam promosi yang di lakukan oleh mereka sebelumnya dan berjanji akan memperbaiki diri lagi.

Pada kasus kedua tentang pembunuhan mahasiswa yang terjadi diwilayah Universitas Gadjah Mada yang sangat menggemparkan pada tahun 2016 lalu. menurut Crabble dan Vibert (1986:63) isu yang menimpa UGM ini termasuk pada kategori Isu fakta, yang mana masalah ini merupakan isu yang tidak perlu dipertentangkan. Pada zaman modern seperti sekarang ini segala sesuatu tidak bisa di tutupi, batas-batas yang menghalangi antara publik dengan perguruan tinggi telah tersingkir jadi bagaimanapun sebuah masalah ditutup-tutupi pasti publik bisa mencium masalah tersebut. Jadi hal yang di lakukan oleh tim humas untuk mengatasi masalah ini adalah dengan cara memberitahukan masyarakat progres terbaru yang dilakukan pihak universitas dan kepolisian, yang mana hal ini membuat publik merasa bahwa mereka ikut ambil bagian didalam penyelesaian kasus ini. Mungkin pada awalnya banyak isu-isu yang tidak benar tetapi seiring berjalan nya waktu kebenaran tentang pembunuhan ini akan berhasil terungkap.

Menurut wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan redaktur dari Harian Jogja dan Radar Jogja, Universitas Gadjah Mada sudah lebih profesional dalam memberikan informasi tentang masalah yang terjadi, yang mana informasi yang

diberikan sudah memiliki nilai berita yang baik bahkan menurut redaktur dari Harian Jogja, press release yang di berikan oleh humas Universitas Gadjah Mada tidak perlu *diedit* maupun di betulkan karena sudah sangat baik. Menurut ketua humas Universitas Gadjah Mada dalam wawancaranya, dalam memberikan informasi tim humas harus bekerjasama dengan pihak yang paling dekat dengan isu yang terjadi, agar informasi yang mereka bagikan memiliki dasar yang jelas.

Seperti halnya Universitas Gadjah Mada yang memiliki strategi manajemen isu tersendiri, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga juga memiliki strategi manajemen isu yang berbeda dalam mengengatasi isu negatif. Dalam penjelasan sebelumnya sudah tersirat beberapa petunjuk tentang perbedaan cara kerja dari divisi humas kedua perguruan tinggi ini, untuk itu pembahasan lebih lanjut tentang strategi yang digunakan oleh perguruan tinggi akan lebih dijabarkan lagi agar lebih mudah untuk di pahami.

Pada kasus pertama tentang isu dosen Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga yang menyebarkan hoax, menurut Crabble dan Vibert (1986:63) isu yang menimpa Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga ini termasuk pada kategori Isu nilai, yang mana meliputi penilaian apakah sesuatu itu baik atau buruk, etis atau tidak etis, benar atau salah, dan sebagainya. Tindakan pihak Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga untuk mengatasi masalah ini adalah dengan cara tim humas melakukan riset dengan melakukan wawancara kepada kepala pusat bahasa, yang mana dosen yang di isukan menyebarkan hoax itu sebelumnya mengajar di pusat bahasa. Setelah itu diketahui bahwa dosen yang bersangkutan ternyata telah keluar dari UIN sebelum terkenal sebagai menjadi anggota penyebar hoax. Setelah mengetahui keadaan sebenarnya pihak humas pun melakukan klarifikasi, yang mana klarifikasi ini adalah perintah dari rektor langsung. Setelah pertemuan tersebut pihak Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga pun mengeluarkan pernyataan resmi yang berisi pelaku bukan lagi dosen yang terikat pada universitas, selain itu dosen ini hanyalah dosen sementara di Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga.

Pada kasus kedua tentang pelarangan penggunaan cadar di wilayah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga bagi mahasiswi mereka. menurut Crabble dan Vibert

(1986:63) isu yang menimpa Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga ini termasuk pada kategori Isu kebijakan, yang mana meliputi pertikaian atas tindakan yang harus diambil pada situasi tertentu. Tindakan pertama yang dilakukan oleh pihak Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga adalah dengan memberi pernyataan kepada media alasan kenapa mereka memberikan kebijakan tersebut. Dalam pernyataan yang disampaikan kepada media pihak universitas membuat aturan tersebut berdasarkan untuk mencegah mahasiswi dari Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga tidak terjerumus dalam golongan islam yang radikal. Setelah pernyataan tersebut, publik tetap tidak menerima penjelasan dari pihak universitas dan terus mendesak pihak universitas, berbagai penolakan datang dari berbagai pihak yang membuat Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga dengan terpaksa menarik surat edaran tentang pembinaan mahasiswi bercadar dengan alasan untuk menjaga lingkungan belajar agar tetap kondusif.

4. Peran Humas Universitas Gadjah Mada dan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga dalam Manajemen Isu

Menurut Prayudi (2016: 26) Karena keahlian manajerial dan teknis yang dimiliki, humas berperan sangat penting dan krusial, khususnya dalam situasi isu dan krisis karena beberapa argumen berikut:

- a). Keahlian humas dalam memonitor opini publik membantu pihak manajemen dalam mengidentifikasi isu-isu yang beredar di tengah publik dan memiliki potensi untuk berkembang menjadi krisis yang dapat mengancam aktivitas perusahaan, sehingga pihak manajemen bisa membuat kebijakan yang mencegah isu berkembang menjadi krisis. Peran ini telah dilakukan oleh humas Universitas Gadjah Mada dengan baik, menurut narasumber dari humas Universitas Gadjah Mada mereka sangat proaktif dalam mengantisipasi hal ini yang mana divisi humas menggunakan cara monitoring secara terus menerus segala media yang ada mulai dari media sosial hingga media konvensional.

- b). Humas dapat mewakili kepentingan publik dan memprediksi reaksi publik terhadap keputusan pihak manajemen yang membawa konsekuensi bagi publik.
- c). Dengan keahlian humas mengumpulkan data dan informasi dari beragam publik, humas menjadi sumber informasi bagi pihak manajemen dalam proses pembuatan kebijakan yang menguntungkan baik bagi organisasi maupun publik sehingga krisis dapat dihindari. Menurut narasumber yang peneliti wawancara pihak Universitas Gadjah Mada selalu melakukan riset sebelum memberikan suatu informasi, selain itu pihak humas selalu bekerjasama dengan pihak-pihak ahli dalam melakukan riset.
- d). Public relations mengkomunikasikan keputusan perusahaan pada publik, sehingga komitmen dan pengertian yang diperoleh dalam proses pembuatan keputusan merupakan aset yang berharga.
- e). Humas membantu organisasi melakukan adaptasi terhadap lingkungan.
- f). Proses manajemen isu dan krisis pun dapat dianalisis serupa dengan proses manajemen yang dijalankan oleh humas, karena tahap pertama dari proses humas mengidentifikasi masalah dan pengumpulan fakta atas isu yang sedang dihadapi oleh pihak manajemen.

Berbeda dengan Universitas Gadjah Mada yang mendapatkan dukungan penuh dari *top management*, divisi humas di Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga memiliki peran yang lebih mengarah ke peran *supportive* yang mana divisi humas disini bekerja untuk membantu kinerja dari divisi lain nya tetapi dalam peran yang *minor* dan untuk pihak eksternal divisi humas dari Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga berperan hanya sebagai penghubung saja antara pihak luar dengan bagian dari Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga. Kegiatan yang biasa dilakukan oleh divisi humas di sana adalah seputar mengkliping, menyampaikan berita kepada pers, memfoto, dan dokumentasi. Jika di bandingkan dengan apa yang dikatakan narasumber humas dari pihak Universitas Gadjah Mada , divisi humas di perguruan tinggi ini sudah lebih baik dari divisi humas yang kebanyakan ada di yogyakarta yang mana fokus humas di Universitas Gadjah Mada juga mencakup sebagai *good image maker* yang mana sebagai pembuat citra baik dari

perguruan tinggi, lalu sebagai manajemen pendukung memberikan dukungan yang tidak hanya dari foto dan dokumentasi melainkan berperan aktif dalam kegiatan dari divisi lain. Dalam hal sebagai *communicator* ada sedikit perbedaan dari divisi humas kedua perguruan ini, divisi humas yang ada di Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga tidak tampil secara langsung untung dan tatap muka memberikan statemen jika terjadi masalah mereka akan memberikan semua tanggung jawab kepada posisi yang lebih tinggi seperti para ahli di kampus dan juga rektor selaku orang yang memiliki tanggung jawab tertinggi di kampus.

5. Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Manajemen Isu

Ada beberapa faktor yang bisa menjadi pendukung maupun menjadi penghambat humas dalam melakukan manajemen isu, baik secara internal maupun secara eksternal. Salah satu faktor pendukung secara internal adalah humas perlu menempati posisi yang strategis dalam struktur kepengelolaan perguruan tinggi. Hal ini berkaitan erat dengan kinerja humas dengan pimpinan tertinggi, peran strategis yang bisa dilakukan humas tentu akan sia-sia jika tidak ada dukungan dari jajaran *top management*. Sedangkan faktor pendukung bagi humas Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga adalah dukungan dari rektor atas rencana yang telah dibuat oleh anggota divisi humas, karena saat ada dukungan dari rektor segala rencana dapat dikerjakan dengan tenang karena humas langsung didukung oleh rektor, selain itu bantuan dari para dosen ahli yang siap membantu divisi humas saat terjadi masalah adalah faktor pendukung yang besar bagi divisi humas.

Kinerja dari divisi humas berbanding lurus dengan wewenang yang di berikan kepada mereka, semakin besar wewenang mereka semakin banyak juga hal yang bisa di lakukan oleh tim humas, selain itu dukungan dari pihak *top management* tersebut bisa membuat mereka semakin berkembang. Universitas Gadjah Mada adalah salah satu contoh divisi humas yang memiliki wewenang besar di organisasinya yang membuat mereka menjadi lebih cepat dan tanggap dalam mempersiapkan strategi untuk menghadapi masalah yang mungkin akan terjadi di kemudian hari yang menyerang perguruan tinggi mereka.

Sedangkan faktor penghambat secara internal menurut hasil wawancara dari kepala humas Universitas Gadjah Mada adalah kurangnya sumber daya manusia yang memiliki kecakapan dalam hal kehumasan, dari hal ini rencana yang dibuat oleh divisi humas untuk kedepannya adalah peningkatan SDM, karena di saat ini kecepatan informasi dengan kecepatan tenaga dari pihak humas berbanding lurus. Staf yang dibutuhkan pihak Universitas Gadjah Mada saat ini adalah orang yang memiliki kecakapan dalam penggunaan internet karena ini bisa menjadi alat yang ampuh dalam penanganan isu negatif. Sedangkan faktor penghambat secara internal dari humas Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga adalah wewenang yang dimiliki oleh divisi humas, karena divisi humas yang ada di Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga hanyalah setingkat sub bagian dari bagian tata usaha, hal ini menyebabkan pekerjaan yang dilakukan oleh divisi humas hanyalah pekerjaan sebagai pembantu dari divisi lain yang membutuhkan mereka.

Untuk faktor pendukung secara eksternal sudah pasti adalah hubungan kerjasama dengan pihak media. Hal ini tidak terlepas dari kemampuan media massa untuk membangun opini publik atas isu yang diberitakan. Pada situasi isu, keberadaan media massa menjadi amplifikasi dari isu kecil menjadi isu besar dan mengarah pada terjadinya krisis. Sedangkan pada situasi krisis, kebutuhan publik terhadap informasi cenderung meningkat dan media menjadi salah satu pilihan utama untuk mengikuti perkembangan terhadap krisis dan bagaimana pihak manajemen menangani krisis.

Sedangkan untuk faktor penghambat secara eksternal adalah publik yang kontra terhadap segala tindakan humas. pihak humas Universitas Gadjah Mada tidak bisa menggunakan cara paksa untuk mengatasi hal ini, untuk itu pihak humas menggunakan teori jarum suntik yang mana tim humas secara terus menerus memberikan informasi yang sebenarnya kepada publik, pihak universitas akan melakukan itu sampai publik mengerti apa yang sebenarnya terjadi. Untuk faktor penghambat secara eksternal dari Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga adalah pihak media yang memberikan berita-berita yang tidak sesuai fakta yang ada, menurut wawancara yang dilakukan dengan staf humas Universitas Islam Negeri

Sunan Kalijaga isu negatif muncul karena kesalahpahaman masyarakat karena berita yang dibuat oleh beberapa media.



F. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kebijakan dan strategi humas yang efektif dalam menghadapi isu negatif, kesimpulan yang didapat adalah sebagai berikut :

1. Divisi humas adalah bagian yang sangat penting bagi sebuah perguruan tinggi, karena adanya divisi humas perguruan tinggi mempunyai sebuah penghubung yang dapat membantu universitas dalam menyampaikan informasi kepada publik. Namun, setiap humas di perguruan tinggi mempunyai kemampuan yang berbeda-beda sesuai dengan tingkatan kekuasaan mereka di dalam organisasi. Perbedaan ini secara tidak langsung membuat perbedaan dari kemampuan yang dimiliki divisi humas berbeda-beda dalam membuat strategi menghadapi sebuah isu. Universitas Gadjah Mada memiliki divisi humas yang sangat baik karena diberi keleluasaan oleh pihak universitas dalam membuat strategi untuk menghadapi isu, hal ini dapat terjadi karena pihak *top management* dari Universitas Gadjah Mada mendukung secara penuh keberadaan dari divisi humas mereka. Keberadaan dari humas di Universitas Gadjah Mada sudah sesuai dengan fungsi sebenarnya dari humas sesuai dengan beberapa literatur yang ada. Sedangkan humas dari Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga masih di pandang sebelah mata oleh pihak universitas, hal ini dibuktikan dari divisi humas hanyalah setingkat sub bagian dari bagian tata usaha. Humas di Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga tidak memiliki kekuatan dalam membuat strategi untuk perguruan tinggi, tugas dari humas di universitas ini semata-mata sebagai divisi pendukung bagi divisi lainnya, yang mana keberadaannya masih belum dianggap penting bagi pihak universitas.
2. Sebuah isu negatif menurut humas Universitas Gadjah Mada, segala isu yang bisa merusak citra dari perguruan tinggi itulah yang di anggap sebagai isu negatif sedangkan menurut pihak humas dari Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Isu negatif sebenarnya adalah kesalah pahaman yang terjadi karena pemberitaan yang dilakukan oleh media yang membuat masyarakat memandang buruk institusi.

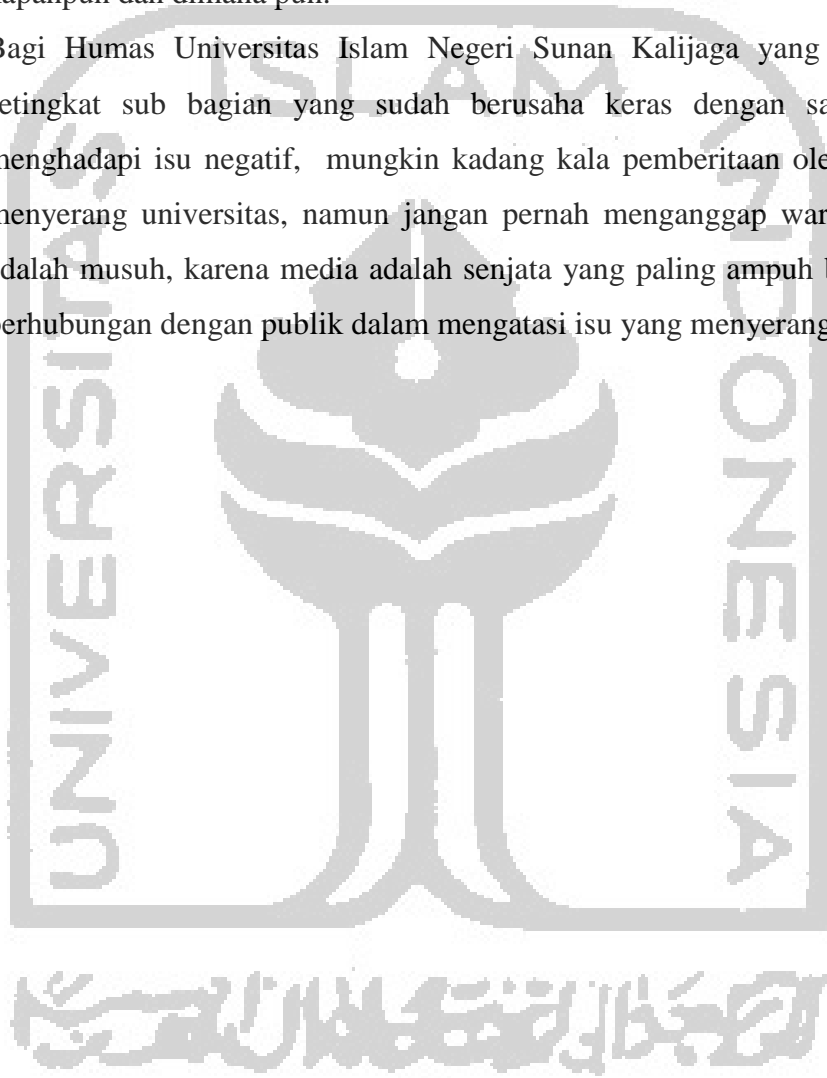
3. Manajemen isu yang dilakukan oleh kedua perguruan tinggi yang diteliti memiliki beberapa perbedaan, untuk humas Universitas Gadjah Mada identifikasi isu sebelum menyebar sudah sangat baik sehingga penanganan lanjutan yang dilakukan oleh mereka sangat lah tepat dan juga cepat. Sedangkan untuk Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga dalam mengidentifikasi sebuah isu agak terlambat karena media yang digunakan sangat konvensional yaitu hanya lewat media cetak. selain itu penanganan masalah yang mereka lakukan tergantung perintah dari atasan.
4. Untuk peran yang dilakukan oleh humas Universitas Gadjah Mada dalam menangani isu negatif, peran mereka sudah sesuai dengan apa yang seharusnya dikerjakan divisi humas seperti yang ada buku-buku tentang kehumasan. Sebaliknya untuk peran humas dari Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga mereka masih belum menjadi humas yang seutuhnya sehingga potensi-potensi yang bisa di lakukan oleh divisi humas disini hanyalah terbatas.
5. Faktor Pendukung dan Penghambat, kedua divisi humas ini memiliki beberapa perbedaan cara pandang, mulai dari media massa di sisi Universitas Gadjah Mada dipandang sebagai faktor pendukung tetapi untuk Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga di pandang sebagai faktor penghambat. Untuk faktor pendukung keduanya memiliki faktor pendukung yang sama.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka peneliti ingin memberikan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi penelitian selanjutnya maupun bagi Universitas Gadjah Mada dan Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, sebagai berikut :

1. Bagi penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas narasumber dan cakupan dari penelitian seperti meneliti tentang bagaimana pandangan dari pihak mahasiswa dan divisi lain terhadap kinerja humas dengan menambah sudut pandang dari divisi lain yang bekerja sama dengan humas dan mahasiswa yang berhubungan dengan isu tersebut. Selain itu penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi acuan bagi peneliti yang tertarik untuk mengadakan penelitian selanjutnya dengan tema yang sama.

2. Bagi Humas Universitas Gadjah Mada yang sudah sangat baik dalam melakukan manajemen isu, humas UGM juga sangat baik dalam mempersiapkan diri melawan isu negatif yang mungkin akan menyerang dengan cara monitoring secara terus menerus. Namun, jangan pernah lengah dalam menghadapi sesuatu isu, walaupun isu tersebut mungkin terlihat tidak berarti, tetap waspada karena isu itu bisa datang kapanpun dan dimana pun.
3. Bagi Humas Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga yang walaupun hanya setingkat sub bagian yang sudah berusaha keras dengan sangat baik untuk menghadapi isu negatif, mungkin kadang kala pemberitaan oleh media terkesan menyerang universitas, namun jangan pernah menganggap wartawan dan media adalah musuh, karena media adalah senjata yang paling ampuh bagi humas untuk berhubungan dengan publik dalam mengatasi isu yang menyerang.



DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Ananda, Ida Anggraeni. 2004. *Public Relation Perguruan Tinggi: Membangun Reputasi Organisasi dalam Pengelolaan Budaya Organisasi*. BPP Perhumas
- Bungin, Burhan. Penelitian Kualitatif, Cet ke-4. Jakarta: Kencana, 2010.
- Gainey, Barbara S. 2010. *Educational Crisis Management Practices Tentatively Embrace the New Media*. Dalam The Handbook of Crisis Communication.
- Kriyantono, Rachmat. 2012. *Public Relation, Issue & Crisis Management*. Jakarta: Prenada Media.
- Moeleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nasution, Zulkarnain. 2006. *Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan*. Malang: UMM press.
- Nova, Firsan. 2011. *Crisis Public Relations*. Jakarta: PR Raja Grafindo Persada.
- Prayudi. 2007. *Manajemen Isu dan Tantangan Masa Depan: Pendekatan Public Relation*. Dalam Jurnal Ilmu Komunikasi.
- Prayudi. 2016. *Manajemen Isu & Krisis*. Yogyakarta: LPPM UPN Veteran Yogyakarta.

SKRIPSI

- Ariani, Reny. 2016. Peran Public Relations Dalam Manajemen Isu di UGM (Studi Kasus Peran Humas UGM Dalam Mengelola Isu Relokasi Kantin Humaniora Mandiri UGM) [Tesis]. Yogyakarta (ID). Universitas Gajah Mada.
- Salma, Aqida Nuril. 2017. Kebijakan Komunikasi Krisis Berbasis Internet Bidang Komunikasi Korporat (Studi Kasus Program *Emergency Response Plan* PT. Garuda Indonesia Persero Tbk) [Tesis]. Yogyakarta (ID). Universitas Gajah Mada.
- Setyanto, Yugh , Paula T. Anggarina. 2015. *Humas pada Perguruan Tinggi (Hubungan dengan Media pada Institusi Pendidikan)*. Jakarta. Universitas Tarumanegara.
- Prafitri, Imas Ayu. 2010. Strategi Manajemen Krisis Humasda Pt Kereta Api (Persero) Daop I Jakarta (Studi Deskriptif Kualitatif tentang Manajemen Krisis di PT Kereta Api (Persero) Daop I Jakarta dalam Kecelakaan KRL Pakuan Ekspres 221 dengan KRL Ekonomi 549 di Bogor Agustus 2009) [Tesis]. Surakarta. Universitas Sebelas Maret.

JURNAL

- Deitiana, Tita. 2011. *Manajemen Humas (Public Relations) di Lembaga Pendidikan*. Dalam MEDIA BISNIS. Vol. 3, No. 2:1-7
- Sulistyaningtyas, Ike Devi. 2007. *Peran Strategis Public Relations di Perguruan Tinggi*. Dalam Jurnal Ilmu Komunikasi. Vol. 4, No. 2:131-144.
- Prastya, Narayana Mahendra. 2018. *Arti Penting Sense of Crisis bagi Humas dan Pimpinan Perguruan Tinggi*. Jurnal Ilmu Komunikasi. Volume 12, Nomor 2, April 2018
- Prastya, Narayana Mahendra. 2017. *Peran Humas Perguruan Tinggi Dalam Manajemen Krisis Organisasi*. Dalam Prosiding Seminar Nasional Seri 8.