JURNAL LOCUS: Penelitian & Pengabdian
Volume 5 No. 11 November 2026, pp 10222-10233
E-ISSN 2829-7334
DOI: 10.58344/locus.v5i11.6508

Peran Humas sebagai Fasilitator Komunikasi Internal Organisasi: Studi Komparatif di SMP Muhammadiyah dan SMP Negeri Kota Bandung

Fani Wisda Nurul Hanifah Marwa*, Suyatno, Muhammad Zuhaery
Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta, Indonesia
Email : 2507046038@webmail.uad.ac.id*

Keywords:
Public Relations Role; Internal Organizational Communication; Comparative Study.

This is an open access article under the CC BY-SA license.

Copyright © 2026 by Author. Published by Riviera Publishing

Abstract

Effective internal communication is a fundamental requirement for creating a healthy and productive school organization, where public relations (PR) ideally serves as a facilitator bridging two-way information flow. However, the role of PR in practice tends to be more oriented toward external communication, while internal communication facilitation is often neglected. This study aims to describe and compare the role of PR as a facilitator of internal organizational communication at SMP Muhammadiyah and a Public Junior High School in Bandung City. The study employed a qualitative approach with a comparative case study design, conducted at SMP Muhammadiyah and a Public Junior High School in Bandung City, involving six informants consisting of the principal, PR officer, and teacher at each school. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation studies, then analyzed using within-case analysis based on the Miles and Huberman model and cross-case analysis using Yin's procedure. The results show that the role of PR as an internal communication facilitator is at different stages of institutional maturity between the two schools. At SMP Muhammadiyah, the relatively newly developed PR structure faces challenges in trust and message clarity, so that part of the facilitation function is still handled directly by the principal. At the Public Junior High School, the well-established PR structure, supported by a one-gate communication system and a scheduled reflective program, demonstrates a more mature implementation of the facilitator role, although it still faces technical constraints due to the dual workload of its practitioners. This study recommends that schools with newly developing PR structures strengthen the legitimacy of this role through scheduled communication planning, while schools with established PR structures consider a more proportional distribution of workload.

Kata Kunci:
Peran Humas; Komunikasi Internal Organisasi; Studi Komparatif.

Abstrak

Komunikasi internal yang efektif merupakan fondasi utama terciptanya organisasi sekolah yang sehat dan produktif, di mana humas idealnya berperan sebagai fasilitator yang menjembatani arus informasi secara dua arah. Namun, peran humas dalam praktiknya cenderung lebih banyak diarahkan untuk komunikasi eksternal, sementara fasilitasi komunikasi internal kerap terabaikan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan membandingkan peran humas sebagai fasilitator komunikasi internal organisasi di SMP Muhammadiyah dan SMP Negeri Kota Bandung. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi komparatif, dilaksanakan di SMP Muhammadiyah dan SMP Negeri Kota Bandung, dengan enam informan yang terdiri

dari kepala sekolah, petugas humas, dan guru pada masing-masing sekolah. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis melalui within-case analysis menggunakan model Miles & Huberman dan cross-case analysis menggunakan prosedur Yin. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran humas sebagai fasilitator komunikasi internal berada pada tahap kematangan kelembagaan yang berbeda di kedua sekolah. Di SMP Muhammadiyah, struktur humas yang relatif baru berkembang menghadapi kendala kepercayaan dan kejelasan pesan, sehingga sebagian fungsi fasilitasi masih ditangani langsung oleh kepala sekolah. Di SMP Negeri, struktur humas yang telah mapan melalui sistem komunikasi satu pintu dan program reflektif terjadwal menunjukkan implementasi peran fasilitator yang lebih matang, meski tetap menghadapi hambatan teknis akibat beban kerja ganda pelaksananya. Penelitian ini merekomendasikan agar sekolah dengan struktur humas yang baru berkembang memperkuat legitimasi perannya melalui perencanaan komunikasi yang terjadwal, sementara sekolah dengan struktur humas mapan mempertimbangkan pembagian beban kerja yang lebih proporsional.

PENDAHULUAN

Humas dalam organisasi sekolah idealnya menjalankan fungsi komunikasi dua arah yang simetris, tidak hanya menjembatani informasi antara sekolah dengan pihak eksternal, tetapi juga memastikan arus informasi internal mengalir secara merata kepada seluruh guru (Grunig & Hunt, 1984). Komunikasi internal organisasi yang efektif ditandai oleh keterbukaan, kepercayaan, partisipasi, kejelasan pesan, dan umpan balik yang terjalin konsisten antara pimpinan dan seluruh anggota organisasi (Pace & Faules, 2000). Kondisi komunikasi internal yang sehat ini terbukti berkontribusi pada kepuasan kerja, keterlibatan, dan loyalitas anggota organisasi (Yue et al., 2025; Aliyu Maiwada, 2025) dan (Eyo, 2026; Nguyen & Ha, 2023). Dengan demikian, peran humas yang ideal adalah peran yang mampu memfasilitasi komunikasi secara seimbang, baik ke arah eksternal maupun internal sekolah.

Namun, peran humas dalam praktiknya cenderung lebih banyak diarahkan untuk menjembatani informasi dengan pihak eksternal sekolah, sementara komunikasi internal kerap terabaikan sehingga informasi tidak menyebar secara merata kepada seluruh guru. Beberapa penelitian terdahulu mengonfirmasi kecenderungan ini, di mana peran humas sekolah lebih banyak difokuskan pada pembangunan citra dan komunikasi eksternal dibandingkan komunikasi internal, baik di sekolah swasta maupun sekolah negeri (Putri et al., 2024) (Rahmatullisa et al., 2025) (Kadek Artadi et al., 2026). Kajian komprehensif terhadap literatur humas juga mengungkap bahwa komunikasi internal masih menjadi bidang yang kurang mendapat perhatian dibandingkan komunikasi eksternal, padahal komunikasi internal memiliki peran yang sangat signifikan bagi keberhasilan organisasi (Yue et al., 2025) (Lopez & Combs, 2024).

Apabila komunikasi internal terus terabaikan, dampaknya berimplikasi serius terhadap kualitas kerja guru dan keberlangsungan organisasi sekolah. Lemahnya komunikasi yang dirasakan guru berkontribusi pada menurunnya motivasi dan kepuasan kerja, yang pada akhirnya melemahkan loyalitas mereka terhadap institusi (Elvi, 2025) (Solka et al., 2023). Sinergi antara perilaku organisasi yang mendukung dengan strategi komunikasi yang efektif sangat menentukan terciptanya pengalaman kerja yang positif bagi guru; sebaliknya, ketiadaan

sinergi tersebut berpotensi menimbulkan miskomunikasi yang berkepanjangan dan menurunkan kepercayaan guru terhadap pimpinan sekolah secara bertahap (Putri et al., 2024). Kondisi ini menjadi keadaan serius bagi keberlangsungan lembaga pendidikan, terutama sekolah swasta Islam yang sangat bergantung pada komitmen dan loyalitas guru sebagai penggerak utama institusi (Oktafia & Halwati, 2023) (Kejora, 2020).

Permasalahan ini dapat dijelaskan melalui konsep peran humas sebagai *Communication Facilitator* dalam *Excellence Theory*, yang menekankan bahwa humas yang efektif berfungsi sebagai jembatan komunikasi dua arah antara pimpinan dan seluruh anggota organisasi (Grunig & Hunt, 1984), dipadukan dengan *Organizational Communication Theory* yang menjelaskan bahwa kualitas komunikasi internal ditentukan oleh keterbukaan, kepercayaan, partisipasi, kejelasan pesan, dan umpan balik (Pace & Faules, 2000). Kajian tentang peran humas sebagai fasilitator komunikasi internal secara komparatif antara sekolah dengan konteks kelembagaan berbeda masih sangat langka; kajian yang ada selama ini lebih banyak berfokus pada aspek eksternal dan pada satu jenis sekolah saja, sehingga kajian yang membandingkan praktik kehumasan antar jenis sekolah masih sangat terbatas (Lopez & Combs, 2024) (Karmilah et al., 2025) (Irawati et al., 2025). Penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut dengan membandingkan secara langsung bagaimana peran humas sebagai fasilitator komunikasi internal dijalankan di SMP Muhammadiyah yang berbasis nilai keislaman dan SMP Negeri yang beroperasi dalam sistem birokrasi pemerintah di Kota Bandung (Wijayanti & Andiyansari, 2023), menggunakan pendekatan kualitatif studi komparatif, sehingga dapat mengungkap persamaan dan perbedaan pola komunikasi internal pada dua konteks kelembagaan yang berbeda.

Penelitian ini penting dilakukan untuk memahami secara mendalam bagaimana peran humas dapat dioptimalkan sebagai fasilitator komunikasi internal organisasi, tidak hanya sebagai penghubung dengan pihak eksternal. Dengan membandingkan dua konteks sekolah yang berbeda, penelitian ini bertujuan mendeskripsikan dan membandingkan peran humas sebagai fasilitator komunikasi internal di SMP Muhammadiyah dan SMP Negeri Kota Bandung, sehingga dapat memberikan rekomendasi yang relevan bagi masing-masing jenis sekolah dalam mengoptimalkan peran humasnya. Manfaat penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu komunikasi organisasi, khususnya dalam kajian peran humas di lembaga pendidikan, serta kontribusi praktis bagi kepala sekolah, petugas humas, dan pemangku kepentingan pendidikan dalam merumuskan strategi komunikasi internal yang lebih efektif.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi komparatif. Pendekatan kualitatif dipilih karena bertujuan memahami secara mendalam fenomena peran humas sebagai fasilitator komunikasi internal yang bersifat dinamis dan situasional, bukan untuk mengukur pengaruh antar variabel secara statistik (Creswell & John W, 2014). Desain studi komparatif digunakan untuk membandingkan dua konteks sekolah secara sistematis guna menemukan pola persamaan dan perbedaan yang bermakna (Yin, 2018). Penelitian dilaksanakan di dua sekolah, yaitu SMP Muhammadiyah dan SMP Negeri di Kota Bandung, yang kedua-duanya memiliki struktur humas aktif sebagai syarat validitas perbandingan.

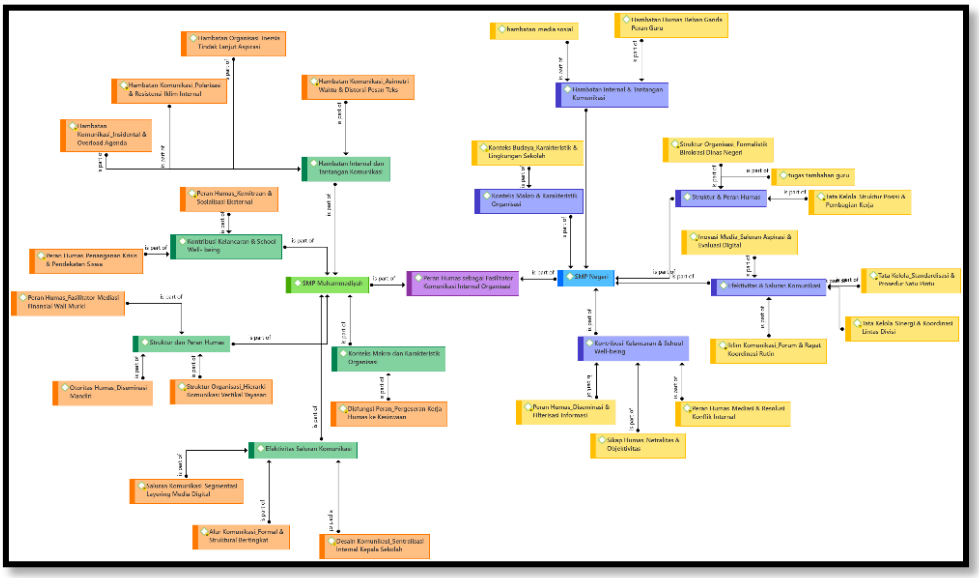
Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan total 6 informan, terdiri dari kepala sekolah atau wakil kepala bidang humas sebagai penentu kebijakan komunikasi, petugas humas sebagai pelaku utama fasilitasi komunikasi internal, dan guru sebagai penerima langsung untuk memverifikasi efektivitas arus informasi di masing-masing sekolah.

Data dikumpulkan melalui tiga teknik yang saling melengkapi, yaitu wawancara mendalam semi-terstruktur berbasis dimensi *Communication Facilitator* (Grunig & Hunt, 1984), observasi terbuka terhadap saluran komunikasi internal seperti rapat dinas dan grup media sosial, serta studi dokumentasi terhadap SOP komunikasi, surat edaran, dan arsip kegiatan humas.

Mengingat penelitian ini membandingkan dua konteks kelembagaan yang berbeda, analisis data dilakukan melalui dua tahap yang saling berkesinambungan. Tahap pertama adalah *within-case analysis*, yaitu analisis data pada masing-masing sekolah secara terpisah menggunakan model analisis interaktif Miles et al. (2014) yang mencakup reduksi data, penyajian data dalam bentuk narasi deskriptif, dan penarikan kesimpulan sementara pada tiap kasus. Tahap kedua adalah *cross-case analysis* (Yin, 2018), yaitu membandingkan hasil dari kedua kasus tersebut secara sistematis untuk mengidentifikasi persamaan, perbedaan, dan faktor kelembagaan yang menjelaskan perbedaan tersebut. Pendekatan dua tahap ini diperlukan karena model analisis interaktif tunggal dirancang untuk kasus tunggal (*single case study*) dan tidak secara eksplisit menyediakan prosedur pembandingan antar kasus.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi di SMP Muhammadiyah dan SMP Negeri Kota Bandung, temuan penelitian dipetakan ke dalam lima kategori utama menggunakan analisis jaringan (*network analysis*) pada perangkat lunak Atlas.ti, yaitu struktur dan peran humas, efektivitas dan saluran komunikasi, konteks makro dan karakteristik organisasi, kontribusi terhadap kelancaran dan *school well-being*, serta hambatan internal dan tantangan komunikasi. Peta jaringan temuan pada kedua sekolah disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Jaringan Peran Humas sebagai Fasilitator Komunikasi Internal Organisasi
Sumber: Hasil olah data Atlas.ti, 2026

Struktur dan Peran Humas

Temuan penelitian menunjukkan perbedaan mendasar pada struktur dan kematangan peran humas antara kedua sekolah. Di SMP Muhammadiyah, struktur humas baru diaktifkan kembali sekitar satu tahun terakhir atas inisiatif kepala sekolah, setelah sebelumnya sempat kosong, dan kini dijalankan secara mandiri oleh satu orang guru dengan status tugas tambahan. "Struktur Humas ini baru diaktifkan kembali sekitar satu tahun terakhir ini atas inisiatif saya semenjak menjabat jadi Kepala Sekolah. Sebelumnya sempat kosong, dan sekarang dipegang mandiri oleh satu orang guru dengan tugas tambahan" (Kepala Sekolah, SMPM). Orientasi kerja humas di sekolah ini pun masih lebih banyak terarah pada hal-hal taktis ke luar, seperti dikemukakan oleh petugas humas: "Fokus kita saat ini memang masih banyak ke hal taktis luar, seperti mengoordinasikan home visit siswa, program promosi SPMB, sama koordinasi dengan pihak kewilayahan" (Humas, SMPM).

Kondisi yang kontras ditemukan di SMP Negeri, di mana struktur humas telah berjalan mapan dengan pembagian peran yang lebih terlembaga. Kepala sekolah menegaskan: "Di SMP 27 ini alur koordinasi dan SOP tertulisnya alhamdulillah sudah mapan berjalan. Peran Humas sangat sentral dalam menjaga ritme informasi kedinasan" (Kepala Sekolah, SMPN). Hal ini diperkuat oleh penjelasan petugas humas mengenai struktur organisasi yang lebih kompleks: "Kalau secara struktural di SMP 27 itu ada Wakasek Humas, di bawahnya itu ada staf Humas yang membidangi IT, dokumentasi, sama administrasi. Terus kami juga diperkuat sama PPID (Pejabat Pengelola Informasi dan Dokumentasi) sekolah. Jadi semua informasi keluar masuk itu satu pintu, gak bisa sembarangan" (Humas, SMPN).

Efektivitas dan Saluran Komunikasi

Pada aspek efektivitas dan saluran komunikasi, kedua sekolah menunjukkan mekanisme yang berbeda dalam mengelola arus informasi internal. Di SMP Muhammadiyah, alur koordinasi informasi mengandalkan forum kecil antar wakil kepala sekolah sebelum diteruskan ke guru secara umum: "Kalau alur koordinasi, biasanya info awal dibahas dulu di

grup kecil para Wakasek (Kurikulum, Kesiswaan, Sarpras, Humas) bersama Kepala Sekolah. Kalau sudah klop, baru kita publikasikan ke grup umum atau ke guru-guru" (Humas, SMPM). Namun demikian, kepala sekolah mengungkapkan bahwa mekanisme tersebut belum sepenuhnya berjalan efektif, ditandai dengan adanya miskomunikasi yang berdampak pada pergeseran kepercayaan guru: "Beberapa bulan terakhir ini sempat terjadi miskomunikasi atau hambatan salah penyampaian informasi dari pihak Humas. Dampaknya, guru-guru sekarang kalau mau cari konfirmasi yang akurat malah cenderung langsung nanya ke Wakasek Kurikulum" (Kepala Sekolah, SMPM).

Berbeda dengan SMP Negeri, yang telah menerapkan sistem komunikasi satu pintu (*one-gate communication*) secara terstruktur. Petugas humas menjelaskan: "Sistem komunikasi internal kita itu *one-gate communication*. Jadi misal ada info dari Dinas Pendidikan atau pihak luar, itu masuknya ke Humas dulu. Humas validasi sama Kepala Sekolah, baru setelah fix kita sebar ke grup besar guru. Biar gak ada simpang siur atau tumpang tindih info" (Humas, SMPN). Meski demikian, kepala sekolah menyoroti bahwa efektivitas sistem ini tetap bergantung pada kecepatan dan ketepatan humas dalam menyaring informasi yang dinamis: "Tantangannya itu arus informasi kedinasan sekarang sangat dinamis ya. Kalau staf Humas kurang taktis atau lambat memfilter, itu potensial sekali memicu overlap informasi di internal" (Kepala Sekolah, SMPN).

Persepsi guru sebagai penerima informasi turut mengonfirmasi pola tersebut. Guru di SMP Muhammadiyah mengakui adanya kendala kejelasan informasi yang berdampak pada kebutuhan klarifikasi berulang: "Kalau untuk komunikasi...informasi yang diberikan gitu...masih ada miskomnya gitu. Jadi, kadang kita itu nggak bisa dalam satu kali pertemuan itu ya pasti ada pertanyaan lanjutan karena belum jelas gitu sih informasinya...sering lebih banyak miskomnya" (Guru, SMPM). Sebaliknya, guru di SMP Negeri menggambarkan jalur informasi yang lebih terdefinisi melalui media digital, meski jalur tersebut tidak selalu melalui humas secara konsisten: "Kebetulan kan ada WA Group. Biasanya semua informasi baik-baik itu dari dinas pusat maupun dinas kota lewat kepala sekolah. Kemudian kepala sekolah kadang-kadang langsung menyampaikan. Kadang lewat humas kadang langsung kepala sekolah menyampaikan di grup WA sekolah" (Guru, SMPN). Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun SMP Negeri telah menerapkan sistem one-gate communication secara formal, dalam praktiknya kepala sekolah masih turut menjadi sumber informasi langsung, sehingga fungsi humas sebagai satu-satunya gerbang informasi belum berjalan sepenuhnya konsisten.

Konteks Makro dan Karakteristik Organisasi

Pada aspek konteks makro dan karakteristik organisasi, temuan yang menonjol justru ditemukan di SMP Muhammadiyah. Status sekolah ini sebagai lembaga satu atap dengan jenjang SD menghadirkan tantangan operasional tersendiri yang turut mewarnai relasi antarunit kerja: "Karena kita sekolah satu atap dengan SD, tantangan riilnya itu sering ada gesekan operasional di lapangan, misalnya rebutan atau salah paham soal penggunaan fasilitas bersama kayak kursi atau ruang kelas" (Kepala Sekolah, SMPM). Di sisi lain, karakteristik demografis tenaga pendidik turut membentuk iklim relasi internal yang relatif cair: "Untuk hubungan antar-pribadi guru di sini sebenarnya cukup terbuka (open) ya, minim faksi atau grup-grupan karena mayoritas di sini didominasi oleh guru-guru muda" (Humas, SMPM).

Temuan ini mengindikasikan bahwa karakteristik kelembagaan dan komposisi usia tenaga pendidik di SMP Muhammadiyah turut menjadi variabel kontekstual yang memengaruhi dinamika komunikasi internal, sebuah dimensi yang relatif tidak menonjol pada konteks SMP Negeri yang lebih dipengaruhi oleh struktur birokrasi formal sebagaimana telah dipaparkan pada bagian sebelumnya.

Kontribusi Kelancaran dan *School Well-being*

Pada aspek kontribusi terhadap kelancaran komunikasi dan *school well-being*, ditemukan perbedaan signifikan terkait siapa yang berperan sebagai penengah dalam dinamika internal sekolah. Di SMP Muhammadiyah, fungsi ini belum terdelegasi secara penuh kepada humas, melainkan masih ditangani langsung oleh kepala sekolah, khususnya dalam menghadapi resistensi guru senior terhadap perubahan kebijakan: "Tantangan lainnya adalah mengubah mindset guru-guru yang senior terkait transisi kebijakan baru sekolah, contohnya waktu kita mengubah jam operasional sekolah yang tadinya masuk siang sekarang digeser jadi masuk pagi" (Kepala Sekolah, SMPM).

Kondisi yang berbeda ditemukan di SMP Negeri, di mana humas telah secara aktif berfungsi sebagai perantara aspirasi dan penengah konflik internal, sehingga berkontribusi langsung terhadap kelancaran komunikasi dan kondisi kerja yang kondusif. Kepala sekolah menjelaskan: "Sebagai perantara, kan. Antara guru menyampaikan apa, aspirasi guru kepada Kepala Sekolah atau ke orang tua, itu ke Humas dulu...Jadi kami sudah satu pintu, ada kegiatan apa pun...internal juga harus ke Humas. Dari Humas nanti disampaikan kembali ke yang lain" (Kepala Sekolah, SMPN). Peran ini diperkuat oleh penjelasan humas terkait penanganan konflik antarguru secara langsung: "Kalau ada gesekan atau konflik antarguru, di sinilah Humas masuk secara persuasif. Kita ajak ngobrol baik-baik secara kekeluargaan, kita mediasikan secara netral. Prinsipnya, sebisa mungkin diselesaikan di tingkat Humas dulu agar kondisi sekolah tetep kondusif" (Humas, SMPN).

Dari perspektif guru, kontribusi terhadap kelancaran komunikasi dan kesejahteraan kerja juga menunjukkan perbedaan yang mencolok antara kedua sekolah. Guru di SMP Muhammadiyah menyatakan adanya keterbukaan dalam menyampaikan aspirasi, namun belum diiringi dengan tindak lanjut yang konsisten: "Kalau di sini bebas sih, Ibu, untuk menyampaikan aspirasi, saran gitu. Cuma mungkin kendalanya itu nggak semua saran, itu ditindaklanjuti. Atau mungkin bahkan nggak saat itu juga ditindaklanjuti" (Guru, SMPM). Berbeda halnya dengan SMP Negeri, yang telah memiliki mekanisme formal untuk menampung umpan balik guru secara terjadwal melalui program bernama REMIC (Refleksi Mingguan Kegiatan): "Kebetulan kan SMP 27 itu punya program yang namanya REMIC. REMIC itu...Refleksi Mingguan Kegiatan. Jadi setiap ada kegiatan selalu ada refleksi. Terutama dari warga sekolah...guru dikasih link. Kemudian di dalam link itu ada refleksi kegiatannya seperti apa. Terus umpan baliknya seperti apa. Kemudian sarannya seperti apa masukan untuk lebih baik ke depannya" (Guru, SMPN). Program ini menjadi indikator konkret bahwa kontribusi terhadap *school well-being* di SMP Negeri telah terlembagakan dalam bentuk forum umpan balik yang rutin dan terstruktur, berbeda dengan SMP Muhammadiyah yang masih mengandalkan keterbukaan informal tanpa mekanisme penindaklanjutan yang terjadwal.

Hambatan Internal dan Tantangan Komunikasi

Secara keseluruhan, hambatan internal yang dihadapi kedua sekolah bersifat khas sesuai dengan tahap kematangan struktur humasnya masing-masing. Di SMP Muhammadiyah, hambatan yang dominan bersifat psikologis dan adaptif, yaitu resistensi guru senior terhadap perubahan kebijakan serta belum optimalnya peran humas sebagai rujukan informasi yang terpercaya, sebagaimana telah dipaparkan pada bagian sebelumnya. Sebaliknya, di SMP Negeri, karena struktur dan SOP komunikasi telah berjalan mapan, hambatan yang muncul bersifat operasional, yaitu tuntutan kecepatan dan ketepatan humas dalam menyaring arus informasi kedinasan yang dinamis agar tidak menimbulkan tumpang tindih informasi di tingkat internal.

Perspektif guru memperkaya pemahaman mengenai karakteristik hambatan pada masing-masing sekolah. Guru di SMP Muhammadiyah mengaitkan miskomunikasi dengan lemahnya perencanaan waktu penyampaian informasi: "Miskomnya itu biasanya dari penyampaian yang kurang jelas tuh kayak waktunya mungkin kadang atau misalkan penyampaian undangannya tuh rada telat...Kadang tidak terencana, jadi kalau tidak direncanakan itu kan kita kadang masih ada nih poin-poin yang mungkin tertinggal, nggak disampaikan, yang akhirnya jadi miskom" (Guru, SMPM). Sementara itu, guru di SMP Negeri mengaitkan keterlambatan informasi dengan beban kerja ganda yang diemban petugas humas, yang juga berstatus sebagai guru pengajar: "Ya kadang-kadang mungkin karena kesibukan, mungkin karena kebetulan pihak Humas juga guru, jadi sambil jadi Humas, sambil jadi guru, mungkin ada beberapa hal, bukan tidak nge-share, tapi terlambat nge-share gitu ya. Guru sudah dapat, share-nya baru dishare" (Guru, SMPN).

Perbedaan karakter hambatan ini mengindikasikan bahwa tantangan komunikasi internal tidak bersifat tunggal, melainkan bergeser sesuai dengan tahap perkembangan kelembagaan humas: pada organisasi dengan struktur humas yang baru berkembang, hambatan utama terletak pada penerimaan dan kepercayaan terhadap peran humas itu sendiri serta lemahnya perencanaan waktu penyampaian informasi; sedangkan pada organisasi dengan struktur humas yang telah mapan, hambatan bergeser ke aspek teknis-operasional, yaitu rangkap peran humas sebagai tenaga pengajar yang berdampak pada keterlambatan distribusi informasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan pola yang konsisten di seluruh kategori temuan: peran humas sebagai fasilitator komunikasi internal di SMP Muhammadiyah dan SMP Negeri berada pada tahap kematangan kelembagaan yang berbeda, yang berimplikasi langsung pada efektivitas, kontribusi, dan jenis hambatan komunikasi yang dihadapi. Temuan ini sejalan dengan konsep *Communication Facilitator* dalam *Excellence Theory* (Grunig & Hunt, 1984), yang menekankan bahwa humas efektif berfungsi sebagai jembatan komunikasi dua arah antara pimpinan dan seluruh anggota organisasi. Di SMP Negeri, peran tersebut tampak telah terinternalisasi secara struktural melalui sistem *one-gate communication* dan keberadaan PPID, sehingga humas benar-benar berfungsi sebagai *gatekeeper* informasi sebagaimana diidealkan dalam teori tersebut. Sebaliknya, di SMP Muhammadiyah, peran *Communication Facilitator* belum terdelegasi secara penuh, ditandai dengan beralihnya kepercayaan guru kepada Wakasek

Kurikulum sebagai sumber konfirmasi informasi yang lebih dipercaya dibandingkan humas itu sendiri.

Pada aspek kontribusi terhadap *school well-being*, perbedaan paling mencolok ditemukan pada keberadaan mekanisme umpan balik terlembaga. Konsep *school well-being* merujuk pada empat dimensi kesejahteraan dalam lingkungan sekolah, yaitu *having* (kondisi sekolah), *loving* (hubungan sosial), *being* (pemenuhan diri), dan *health* (status kesehatan), yang secara kolektif membentuk persepsi subjektif warga sekolah terhadap kualitas lingkungan kerja dan belajarnya (Konu, 2002). Program REMIC (Refleksi Mingguan Kegiatan) di SMP Negeri merupakan contoh konkret implementasi dimensi umpan balik dalam *Organizational Communication Theory* (Pace & Faules, 2000) sekaligus penguatan dimensi *loving* dalam kerangka *school well-being*, di mana forum reflektif yang terjadwal secara rutin memungkinkan aspirasi guru tertampung dan ditindaklanjuti secara sistematis. Program ini menjadi indikator konkret bahwa kontribusi terhadap *school well-being* di SMP Negeri telah terlembagakan dalam bentuk forum umpan balik yang rutin dan terstruktur. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa komunikasi terbuka dan partisipasi aktif warga sekolah merupakan elemen kunci dalam membangun ekosistem sekolah yang mendukung kesejahteraan psikologis seluruh anggotanya (Purwanti et al., 2025) (Purwanti et al., 2026). Kondisi ini berbeda dengan SMP Muhammadiyah, yang meski memiliki keterbukaan informal yang baik, belum memiliki mekanisme penindaklanjutan aspirasi yang terstruktur. Penguatan dimensi *loving* tampaknya memerlukan mekanisme yang terstruktur dan berkelanjutan, bukan sekadar keterbukaan insidental (Rahayu, 2022). Temuan ini sejalan dengan pandangan Elvi (2025) dan Solka dkk. (2023) bahwa komunikasi yang sekadar terbuka tanpa disertai tindak lanjut yang konsisten berisiko menurunkan kepercayaan dan motivasi kerja guru dalam jangka panjang, meskipun pada tahap awal keterbukaan tersebut tetap dipersepsikan positif oleh guru. Hambatan yang ditemukan pada kedua sekolah juga menunjukkan karakter yang berbeda secara kualitatif, sebuah temuan yang memperkaya pemahaman tentang bagaimana konteks kelembagaan membentuk jenis tantangan komunikasi yang dihadapi (Eyo, 2026); (Lopez & Combs, 2024). Hambatan di SMP Muhammadiyah bersifat psikologis-adaptif, berkaitan dengan resistensi terhadap perubahan dan belum optimalnya perencanaan waktu penyampaian informasi, sedangkan hambatan di SMP Negeri bersifat teknis-operasional, berkaitan dengan beban kerja ganda humas yang juga berstatus tenaga pengajar. Temuan ini konsisten dengan kajian sistematis yang menunjukkan bahwa beban administratif tambahan di luar tugas mengajar merupakan sumber utama keterbatasan waktu (*time poverty*) bagi guru, yang pada gilirannya berdampak pada konsistensi dan kecepatan pelaksanaan tugas non-akademik seperti fungsi kehumasan (Creagh et al., 2025). Perbedaan ini mengindikasikan bahwa hambatan komunikasi internal tidak bersifat statis, melainkan bertransformasi seiring dengan tahap perkembangan kelembagaan humas: pada tahap awal pembentukan, persoalan utama terletak pada penerimaan dan legitimasi peran humas, sedangkan pada tahap kematangan struktural, persoalan bergeser pada efisiensi dan kapasitas pelaksana dalam menjalankan beban tugas yang semakin kompleks.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peran humas sebagai fasilitator komunikasi internal organisasi di SMP Muhammadiyah dan SMP Negeri Kota Bandung berada pada tahap kematangan kelembagaan yang berbeda, yang membentuk pola efektivitas, kontribusi, dan hambatan komunikasi yang berbeda pula. Di SMP Muhammadiyah, struktur humas yang relatif baru berkembang menghadapi kendala kepercayaan dan kejelasan pesan, sehingga peran *Communication Facilitator* belum terdelegasi secara penuh dan sebagian fungsinya masih ditangani langsung oleh kepala sekolah. Di SMP Negeri, struktur humas yang telah mapan melalui sistem *one-gate communication* dan program reflektif terjadwal (REMIC) menunjukkan implementasi peran fasilitator yang lebih matang, meski tetap menghadapi hambatan teknis-operasional akibat beban kerja ganda pelaksananya. Temuan ini menegaskan bahwa konteks kelembagaan, baik nilai keislaman pada sekolah swasta maupun sistem birokrasi formal pada sekolah negeri, turut membentuk tahap perkembangan dan karakter peran humas sebagai fasilitator komunikasi internal. Secara praktis, sekolah dengan struktur humas yang baru berkembang perlu memperkuat legitimasi dan kepercayaan terhadap peran humas melalui perencanaan komunikasi yang lebih terjadwal, sementara sekolah dengan struktur humas yang telah mapan perlu mempertimbangkan pembagian beban kerja yang lebih proporsional bagi pelaksananya. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas jumlah kasus dan mengeksplorasi dimensi *school well-being* secara lebih mendalam guna memperkaya pemahaman tentang peran humas dalam konteks kelembagaan pendidikan yang beragam.

PENDANAAN

Penulis menyatakan bahwa tidak ada dukungan finansial yang diterima untuk pelaksanaan penelitian ini dan/atau penerbitan artikel ini.

KONFLIK KEPENTINGAN

Penulis menyatakan bahwa penelitian ini dilakukan tanpa adanya hubungan komersial atau finansial yang dapat ditafsirkan sebagai potensi konflik kepentingan.

KONTRIBUSI PENULIS

Fani Wisda Nurul Hanifah Marwa: konseptualisasi penelitian, perancangan metodologi, pelaksanaan eksperimen, pengumpulan data, analisis data, penyusunan manuskrip, dan revisi manuskrip. Suyatno dan Muhammad Zuhaery: supervisi penelitian, validasi hasil penelitian, pemberian masukan ilmiah, serta peninjauan dan revisi manuskrip. Seluruh penulis telah membaca dan menyetujui versi akhir manuskrip.

PERNYATAAN PENGGUNAAN KECERDASAN ARTIFISIAL GENERATIF

Penulis menyatakan bahwa kecerdasan artifisial (AI) generatif digunakan dalam penyusunan manuskrip ini untuk membantu meningkatkan kejelasan bahasa, memperbaiki tata bahasa, dan menyempurnakan struktur penulisan. AI generatif tidak digunakan untuk menghasilkan, memanipulasi, atau menganalisis data penelitian. Seluruh isi manuskrip telah

ditinjau dan diverifikasi oleh penulis. Penulis bertanggung jawab sepenuhnya atas keakuratan, integritas, dan isi akhir manuskrip.

REFERENSI

Aliyu Maiwada, Abdullahi Aliyu. (2025). Feedback International Journal of Communication. *Feedback*, *2*(1).

Creagh, S., Thompson, G., Mockler, N., Stacey, M., & Hogan, A. (2025). Workload, work intensification and time poverty for teachers and school leaders: a systematic research synthesis. Educational Review, 77(2), 661–680. https://doi.org/10.1080/00131911.2023.2196607

Creswell, & John W. (2014). Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.

Elvi, F. (2025). Loyalitas Kerja Guru Dalam Perspektif Studi Literatur : Antara Motivasi, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi. Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA), 9(3), 1579–1586. https://doi.org/10.31955/mea.v9i3.6435

Eyo, N. A. (2026). Comparative Analysis of Public Relations Roles, Practitioners' Functions and Communication Models in Public and Private Organizations in Nigeria. Journal of Communication and Public, 5(1), 107–129. https://doi.org/10.37535/105005120267

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). Managing Public Relations. CBS College Publishing.

Irawati, R. A., Roesminingsih, E., Karwanto, K., & Khamidi, A. (2025). Building School Image Through Strategic Public Relations: A Multi-Strategy Framework in Indonesian Elementary Education. Journal of Innovation and Research in Primary Education, 4(4), 3833–3841. https://doi.org/10.56916/jirpe.v4i4.2539

Kadek Artadi, I Wayan Astraguna, & Sayu Kadek Jelantik. (2026). Optimalisasi Komunikasi Humas dalam Membangun Brand Image SMAN 4 Mataram. MUKASI: Jurnal Ilmu Komunikasi, 5(1), 184–198. https://doi.org/10.54259/mukasi.v5i1.6154

Karmilah, L., Kartini, E., Kusuma, Z. N. A. W., Rostika, N., & Iskandar, S. (2025). Public Relations Management in Improving the Image and Performance of Educational Institutions: Strategies, Challenges, and Implications. Journal of Innovation and Research in Primary Education, 4(3), 1417–1425. https://doi.org/10.56916/jirpe.v4i3.1506

Kejora, S. (2020). Strategic Management Of Public Relations In Islamic Education Institutions To Build Public Image And Increase Public Interest. JMPI: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 5.

Konu, A. (2002). Well-being in schools: a conceptual model. Health Promotion International, 17(1), 79–87. https://doi.org/10.1093/heapro/17.1.79

Lopez, S., & Combs, J. (2024). Communication Directors and Public Relations Professionals in Public School Districts. Journal of School Administration Research and Development, 9(1), 25–30. https://doi.org/10.32674/jsard.v9i1.3991

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook Edition.

Nguyen, C. M. A., & Ha, M.-T. (2023). The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam. Humanities and Social Sciences Communications, 10(1), 329. https://doi.org/10.1057/s41599-023-01806-8

Oktafia, M. N., & Halwati, U. (2023). Ruang Lingkup Manajemen Humas di Lembaga Pendidikan. EDUKATIF : JURNAL ILMU PENDIDIKAN, 5(2), 1279–1287. https://doi.org/10.31004/edukatif.v5i2.5019

Pace, R. W., & Faules, D. F. (2000). Komunikasi organisasi : strategi meningkatkan kinerja perusahaan (2nd ed.). Remaja Rosdakarya.

Purwanti, J., Santosa, A. B., Zuhaery, M., & Uye, E. E. (2025). Transformational Leadership and Its Impact on the Psychological Well-being of School Members. Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 9(4), 1188–1202. https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v9i4.12261

Purwanti, J., Zuhaery, M., & Santosa, A. B. (2026). Building Happy Ecosystems: Transformational Leadership Strategies in Managing Psychological Wellbeing of School People. Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan, 4(4), 22821–22830. https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i4.5678

Putri, D. F., Abdullah, A., & Herlina, A. (2024). Mindful Messaging: Public Relations (Pr) Strategies In Schools By Using Hierarchy Of Effects. Managere: Indonesian Journal of Educational Management, 6(1), 98–110. https://doi.org/10.52627/managere.v6i1.429

Rahayu, A. (2022). Meningkatkan School Well-Being di Era Digital (Pengabdian Masyarakat di SMA Muhammadiyah 1 Jakarta). PengabdianMu: Jurnal Ilmiah Pengabdian Kepada Masyarakat, 7(3), 432–437. https://doi.org/10.33084/pengabdianmu.v7i3.2816

Rahmatullisa, S., Nurhalizah, I. S., Putri, O. R., Agustina, M., Afgani, M. W., & Isnaini, M. (2025). Evaluasi Program Sekolah: Bagaimana Humas Berperan Aktif di Salah Satu Sekolah Palembang. Edu Society: Jurnal Pendidikan, Ilmu Sosial Dan Pengabdian Kepada Masyarakat, 5(3), 223–230. https://doi.org/10.56832/edu.v5i3.1812

Solka, M., Kurniawan, T., & Benned, M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah, Budaya Organisasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Guru Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Yayasan Al Mubarak Benhil, Tangerang Selatan. Maret, 2(1), 45–50. https://doi.org/10.58413/jmba.v1i2.319

Wijayanti, D., & Andiyansari, P. (2023). Peran Manajer sebagai Fasilitator Komunikasi dalam Program "Kembali Sekolah" Komunitas Sekolah Marjinal. 1(2), 48–57. https://sekolahmarjinal.com

Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications. Sixth Edition.

Yue, C. A., Zhou, A., Page, T. G., Morehouse, J., Capizzo, L. W., & Toth, E. L. (2025). The Past, Present, and Future of Internal Communication in Public Relations: A Computational Review of the Emerging Literature. Journal of Public Relations Research, 37(1–2), 4–30. https://doi.org/10.1080/1062726X.2024.2329543