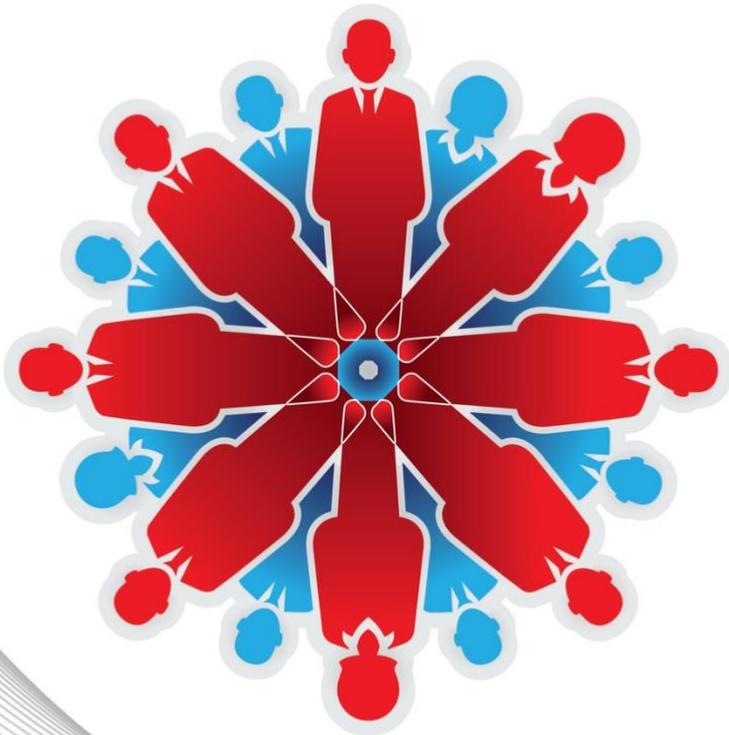




Bunga Rampai

KAJIAN KEPEMIMPINAN KONTEMPORER

Pendekatan Aplikatif Lintas Bidang



Editor: Rudi Sukandar, Ph.D & Taufan Teguh Akbari, Ph.D

BUNGA RAMPAI
KAJIAN KEPEMIMPINAN
KONTEMPORER:
Pendekatan Aplikatif Lintas Bidang

Editor
Rudi Sukandar, Ph.D.
Taufan Teguh Akbari, Ph.D.

LSPR Publishing

BUNGA RAMPAI KAJIAN KEPEMIMPINAN KONTEMPORER: Pendekatan Aplikatif Lintas Bidang

Penulis

Dr. J. A. Wempi
Dr. Christina
Dr. Rubiyanto
Dr. Joevi Roedyati
Dr. Lestari Nurhajati
Dr. Rino F. Boer

Dr. Yuri Alfrin Aladdin
Dr. Andre Ikhsano
Dr. Joe Harianto
Dr. Edhy Aruman
Taufan Teguh Akbari, Ph.D.
Rudi Sukandar, Ph.D.

Tim Editor

Taufan Teguh Akbari
Rudi Sukandar

Perancang Sampul Fadlin Nur Ikhwan

Penata Letak Xenia Angelica Wijayanto

Penyelia Akhir Thabita Maharany

ISBN 978-623-99434-4-8

EISBN 978-623-99434-5-5 (PDF)

Cetakan Pertama, Juli 2023

Hak Cipta dilindungi Undang-undang.

Dilarang memperbanyak atau menggandakan Sebagian atau seluruh isi buku ini untuk tujuan komersial. Setiap bentuk pembajakan akan diproses sesuai hukum yang berlaku. Pengutipan untuk kepentingan akademis, jurnalistik, dan advokasi diperkenankan.

LSPR Publishing

Jl. KH. Mas Mansyur Kav. 35
LSPR Sudirman Park Campus.
Jakarta Pusat 10220
Surel : publishing@lspr.edu

LSPR Publishing adalah penerbit perguruan tinggi yang berada dalam naungan Institut Komunikasi dan Bisnis LSPR. Anggota IKAPI dan APPTI.

Trademark Notice: Nama produk atau perusahaan mungkin merupakan merek dagang atau merek dagang terdaftar, dan digunakan hanya untuk identifikasi dan penjelasan tanpa maksud untuk melanggar.

Pengantar

Kepemimpinan merupakan sebuah bidang yang selalu menarik untuk dikaji. Sebagai aspek penting dalam perkembangan suatu organisasi atau masyarakat, dalam era yang penuh tantangan juga perubahan ini, pemimpin yang visioner, inspiratif dan berintegritas adalah salah satu kunci untuk meraih kesuksesan dan menciptakan perubahan positif.

Buku Bunga Rampai Kajian Kepemimpinan Kontemporer ini merupakan kumpulan artikel hasil tulisan dari para pengajar dan praktisi kepemimpinan di Institut Komunikasi dan Bisnis LSPR yang mendedikasikan diri mereka dalam LSPR Centre for Leadership. Dengan berbagai perspektif, 12 penulis menuangkan gagasan mereka terkait kepemimpinan, dengan artikel yang diperkaya oleh latar belakang masing-masing penulis. Dengan menggabungkan teori dan praktik, buku ini bertujuan untuk memberi pembaca wawasan mendalam tentang kompleksitas dan tantangan menjalankan peran seorang pemimpin, serta menyajikan berbagai perspektif dan pendekatan kepemimpinan, termasuk isu-isu kritis seperti gaya kepemimpinan, komunikasi kepemimpinan, kepemimpinan dalam menghadapi perubahan, kepemimpinan etis, dan kepemimpinan dalam organisasi dan masyarakat.

Terima kasih kepada berbagai pihak yang memungkinkan buku ini terwujud. Kepada LSPR Centre for Leadership atas dedikasinya dalam mengumpulkan dan menyusun buku ini. Terutama, kepada semua penulis, editor, dan tim penerbit LSPR Publishing yang telah berkontribusi dalam mewujudkan buku ini.

Kami berharap buku ini dapat menjadi sumber inspirasi bagi para calon pemimpin, praktisi, akademisi, dan siapapun yang tertarik untuk memahami lebih jauh tentang kepemimpinan, juga berkontribusi dalam mengembangkan kepemimpinan yang berkualitas, yang memberikan dampak positif bagi berbagai pihak.

Xenia Angelica Wijayanto, S.H., M.Si.

Head of LSPR Publishing

Prakata

Kepemimpinan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari sejarah umat manusia dan telah menjadi salah satu fokus dari tulisan-tulisan kuno. Salah satu tulisan tertua yang mendiskusikan kepemimpinan adalah Bhagavad Gita, sebuah bagian dari Kitab Mahabharata, yang memuat dialog antara Sri Krishna dan Arjuna. Dialog tersebut memuat prinsip-prinsip kepemimpinan yang bersumber, di antaranya, dari kesadaran diri, perilaku etis, ketahanan, kepemimpinan yang melayani, integritas, visi, kolaborasi, dan pertumbuhan berkelanjutan. Beberapa prinsip ini masih relevan dalam upaya kita untuk mendiskusikan kepemimpinan dan peran pemimpin di masa sekarang.

Para pemimpin saat ini menghadapi banyak sekali tantangan dalam menjalankan peran mereka di tengah kondisi yang kompleks dan cepat berubah. Beberapa tantangan utama yang dihadapi meliputi ketidakpastian dan volatilitas, disrupsi teknologi, dampak globalisasi, keberagaman dan inklusivitas, penegakan etika, perubahan geopolitik dan geoeкономи, dan pengembangan diri. Tantangan-tantangan ini menuntut para pemimpin untuk dapat beradaptasi, visioner, inklusif, dan etis. Mereka harus memiliki keterampilan komunikasi yang kuat, kemampuan untuk berkolaborasi, dan ketahanan untuk mengatasi masalah yang kompleks.

Mengingat tantangan-tantangan yang dihadapi tersebut, LSPR Centre for Leadership dan LSPR Publishing berinisiatif menerbitkan sebuah publikasi bunga rampai yang berfokus pada isu kepemimpinan. Tulisan-tulisan yang dimuat dalam bunga rampai ini berisi analisis terhadap isu kepemimpinan ditinjau dari berbagai aspek—personal-emosional, sosial, politik, dan budaya—dikaitkan dengan fenomena zaman kiwari, seperti teknologi, digitalisasi, media, dinamika organisasi/korporasi, pendidikan, dan konflik.

Buku “Bunga Rampai Komunikasi Kepemimpinan” kali ini dibuka dengan tulisan yang membahas semiologi kepemimpinan. Tulisan ini disumbangkan oleh Dr. J. A. Wempi dan Dr. Chrisdina yang membahas tentang bagaimana tanda-tanda tercipta, dipertahankan, dan memudar ketika digunakan oleh seorang

pemimpin dalam kepemimpinannya, terutama berkaitan dengan komunikasi politik beberapa presiden Indonesia.

Selanjutnya, tiga tulisan secara spesifik membahas tentang kepemimpinan di media. Pertama, Dr. Rubiyanto yang mendiskusikan tentang kompleksitas kepemimpinan di media, terutama media televisi, yang harus menyeimbangkan dua perspektif berbeda, yaitu perspektif media dan perspektif pasar. Selanjutnya, Dr. Joevi Roedyati memaparkan bagaimana media sosial dimanfaatkan selama presidensi Indonesia dalam Konferensi Tingkat Tinggi G-20 di Bali tahun 2022. Tulisan ketiga yang berhubungan dengan isu kepemimpinan dan media disumbangkan oleh Dr. Lestari Nurhajati yang membahas tentang wacana para pemimpin politik Indonesia di media-media berita daring.

Aspek teknologi dalam kepemimpinan juga mendapat tempat dalam buku ini. Dr. Rino F. Boer memulai paparannya tentang kepemimpinan digital dan tantangan yang dihadapi para pemimpin. Kemudian, Dr. Yuri Alfrin Aladdin melanjutkan tema yang berhubungan dengan teknologi ini melalui sumbangan analisisnya tentang gaya kepemimpinan “E-Leadership” di era digital saat ini.

Isu kepemimpinan dalam dunia pendidikan tidak luput menjadi perhatian para penulis di buku ini. Dr. Andre Ikhsano, misalnya, menyumbangkan analisisnya tentang komunikasi kepemimpinan di lingkungan lembaga pendidikan tinggi. Dari sisi pengalaman personal seorang pendidik, Dr. Joe Harianto memaparkan tentang apa dan bagaimana aplikasi dari kepemimpinan penyayang (*Compassionate Leadership*).

Diskusi kemudian dilanjutkan dengan tulisan mengenai kepemimpinan pada tingkatan praktis yang berhubungan dengan perubahan, risiko, dan konflik. Pertama, Dr. Edhy Aruman mendiskusikan secara mendalam tentang kepemimpinan dalam transformasi yang terjadi dalam perusahaan. Kemudian, mengingat pentingnya membahas hubungan antara komunikasi risiko dan kepemimpinan, Dr. Taufan Teguh Akbari memberikan sumbangan pemikirannya tentang komunikasi risiko dan kepemimpinan manajemen bencana di Indonesia. Tulisan pamungkas di buku disumbangkan oleh Dr. Rudi Sukandar yang membahas tentang aspek emosional dalam kepemimpinan di tengah konflik di tataran organisasi maupun masyarakat.

Sebagai penutup, kami berharap kiranya buku ini dapat menyumbang terhadap diskusi tentang kepemimpinan.

Tiada gading yang tak retak. Kritik dan saran sangat kami harapkan agar kami dapat melakukan perbaikan untuk meningkatkan kualitas tulisan di buku bunga rampai kepemimpinan volume selanjutnya. Selamat membaca.

Editor,

Rudi Sukandar & Taufan Teguh Akbari

Daftar Isi

Pengantar	III
Prakata	IV
Daftar Isi	VII
Semiologi Kepemimpinan <i>Dr. J.A. Wempi & Dr. Chrisdina</i>	1
Menyiasat Kepemimpinan Pada Industri Televisi di Era Digital <i>Dr. Rubiyanto, MM.</i>	15
Penggunaan Media Sosial Selama Ketentuan (Presidensi) Indonesia di KTT G20 di Bali 2022 <i>Dr. Joevi Roedyati</i>	41
Menavigasi Wacana Pemimpin Politik Indonesia di Media Berita Online <i>Dr. Lestari Nurhajati</i>	57
<i>Digital Leadership: Tantangan Kepemimpinan Era Pre-Digital</i> <i>Dr. Rino F. Boer</i>	73
Memahami Gaya Kepemimpinan “E- Leadership” Di Era Digital Saat Ini <i>Dr. Yuri Alfrin Aladdin</i>	95

Komunikasi Kepemimpinan dalam Ekosistem Perguruan Tinggi <i>Dr. Andre Ikhsano</i>	113
Compassionate Leadership dari Seorang Pendidik <i>Dr. Joe Harianto</i>	131
Kepemimpinan dalam Transformasi Perusahaan <i>Dr. Edhy Aruman</i>	153
Komunikasi Risiko dan Kepemimpinan Manajemen Bencana di Indonesia <i>Taufan Teguh Akbari, Ph.D.</i>	197
Kerja Emosional dan Kepemimpinan di Saat Konflik: Tantangan dan Pengelolaan <i>Rudi Sukandar, Ph.D.</i>	231

Semiologi

Kepemimpinan

Dr. J.A. Wempi, M.Si. & Dr. Chrisdina, M.Si.

Seorang pemimpin memiliki ciri khas yang melekat, dilekatkan, disampaikan, dan dimaknai. Ciri khas tersebut merupakan struktur tanda yang membentuk makna. Sosok pemimpin tidak bisa dilepaskan dari organisasi yang terasosiasi dalam arena yang digelutinya, tak bisa dipisahkan juga dari lingkungan sosial yang memaknainya. Seorang pemimpin adalah tanda peradaban masyarakat yang dipimpinnya. Tulisan ini bertujuan untuk menyajikan sebuah wacana teoritis dan metodologis untuk memahami bagaimana makna kepemimpinan diciptakan, didistribusikan, dan dimaknai oleh masyarakat.

Ada sebuah pepatah yang mengatakan “Gajah mati meninggalkan gading, harimau mati meninggalkan belang” artinya setiap dari individu ketika sudah tidak ada maka ada hal baik yang mencirikan ditinggalkannya. Pepatah itu juga bisa berlaku pada seorang pemimpin. Kesan yang melekat serta ciri khas yang ditinggalkan akan melekat dalam ingatan hingga waktu yang lama. Tidak jarang ciri khas yang ditinggalkan seorang pemimpin menjadi panutan atau *role model* bagi generasi penerusnya. Tetapi tidak jarang juga ciri khas yang tertinggal menjadi sebuah topik sarkasme dalam lelucon politik. Seperti dua sisi mata uang, ciri khas yang melekat memang dapat dimaknai secara berbeda-beda.

Dilihat dari sudut pandang komunikasi, pembentukan ciri dari seorang pemimpin tidak terjadi begitu saja tetapi menjadi sebuah strategi yang dirancang. Penggunaan berbagai macam simbol sering kali dilakukan sehingga membentuk ingatan dalam masyarakat. Kekuatan symbol yang sederhana tetapi secara konsisten dimunculkan membantu seorang pemimpin mencerminkan kepribadian yang ingin dibentuk. Simbol yang dimaknai juga terus berubah-ubah mengikuti jaman sehingga mudah untuk diingat di masa itu. Tulisan ini akan membahas bagaimana tanda-tanda tercipta, dipertahankan, dan mudah ketika digunakan oleh seorang pemimpin dalam kepemimpinannya. Dalam sebuah buku menuliskan hampir tidak mungkin masyarakat ada tanpa lambang. Setiap komunikasi, dengan Bahasa atau sarana yang lainnya, menggunakan lamban-lambang (Dillistone, 2003)

Tanda-tanda yang muncul dan terbentuk dapat berupa tanda fisik dan non-fisik. Tanda fisik adalah tanda yang berwujud, dapat dilihat dan disentuh. Tanda-tanda ini dapat berupa tanda pada tubuh yang merupakan bawaan lahir, atau tanda berupa atribut sandang yang dilekatkan pada tubuh. Tanda-tanda fisik pada tubuh dapat dilihat dari bentuk anggota tubuh dan keseluruhan tubuh tersebut. Pada bagian kepala dapat dilihat dari bentuk dan ukuran kepala, bentuk mata, hidung, bibir, telinga, dan kesatuan keseluruhan bagian muka tersebut yang membentuk wajah. Tanda fisik juga dapat terlihat dari bentuk tubuh seperti tinggi, pendek, langsing, atau gemuk. Kondisi fisik yang sudah tidak dapat diubah bukan sebuah hambatan ketika digunakan sebagai tanda. Penambahan-penambahan pada bagian tertentu atau cara penataan dapat dirancang serta menjadi sebuah ciri khas.

Pada kepentingan tertentu anggota tubuh di bagian kepala tidak jarang mengalami penyesuaian sesuai dengan pesan apa yang ingin disampaikan dan makna apa yang diharapkan tertangkap oleh masyarakat. Bagian yang kerap kali

dibentuk, seperti rambut, alis, dan bulu mata. Anggota tubuh tersebut merupakan tanda fisik yang merupakan bawaan lahir namun dapat dibentuk untuk memunculkan identitas persona tertentu. Misalnya, bentuk rambut yang ditata sisir ke samping atau ke belakang, bentuk alis yang digunting sesuai bentuk yang diinginkan, atau bulu mata yang dibuat terlihat panjang. Penataan dilakukan menyesuaikan identitas tertentu yang ingin dimunculkan seperti serius, bersahaja, tenang, ramah, dan sebagainya. Biasanya penataan juga disesuaikan dengan tanda-tanda yang dipahami secara umum seperti alis yang menyatu mencerminkan serius dan sering diumpamakan sebagai orang licik, maka harus dibentuk sehingga tidak muncul makna yang negatif.

Dengan mengacu pada uraian di atas, dapat ditemukan bahwa yang menjadi pertanyaan penting dalam pemikiran Barthes bukan cuma mengacu pada makna dari objek yang ditemukan dengan menganalisis tanda-tanda, tapi juga pada pertanyaan 'Apakah makna tersebut memang alami terbentuk atau dibentuk, dan bagaimana proses pembentukannya'. Pertanyaan penting inilah yang menjadi pemikiran dasar dari kajian tentang semiologi pemimpin. Kekuatan penggunaan tanda-tanda yang dibentuk dari kondisi yang telah ada ataupun dibuat untuk sebuah kepentingan menjadi pembahasan yang sangat menarik.

Kita awali dengan contoh pada masa awal kepemimpinannya Presiden Soeharto selalu tampil dengan rambut hitam yang disisir ke belakang. Rambut yang agak bergelombang tersebut diberi minyak rambut sehingga tertata rapi. Potongan rambut tersebut mempertegas bentuk dahi yang lebar sehingga wajah menjadi bersinar dan terlihat cerdas. Tanda-tanda fisik yang ada pada wajah Presiden kedua Republik Indonesia tersebut lebih memperlihatkan sosoknya sebagai seorang pemimpin pemikir daripada seorang jenderal angkatan bersenjata. Seiring dengan bertambahnya usia, Presiden

Soeharto membiarkan warna rambut tampil secara alami. Rambut putih yang semakin terbuka di bagian dahi mempertegas garis-garis wajah yang ramah saat sedang tersenyum atau tertawa sehingga munculah sebutan *smiling general*. Pada sebuah penelitian dituliskan bahwa Presiden adalah pemimpin dengan kesan berani, tegas, cerdas, kharismatik, mudah menarik perhatian wanita, orator ulung, bijaksana, berkepala dingin dan percaya diri (Hasan, 2018).

Sebutan *smiling general* tentunya bukan hanya muncul dari beragam tanda yang dibentuk oleh Presiden Soeharto tetapi bagaimana dimaknai berdasarkan penempatannya. Sosok Presiden Soeharto yang kerap kali dimunculkan dalam sebuah setting ‘merakyat’ memperkuat tanda-tanda yang dirancang. Garis-garis wajah yang terbentuk dengan mempertegas bentuk dahi yang lebar melalui tatanan rambut ke belakang menjadi sangat kuat dimaknai ketika muncul dalam sebuah foto sedang berinteraksi dengan petani. Kesan bersahaja, sederhana, pandai, dan lembut yang disampaikan tertangkap dengan jelas oleh rakyat Indonesia. Pemaknaan tersebut tentunya tidak dihubungkan dengan pengetahuan lainnya seperti sepak terjang politik, kondisi keluarga, Pendidikan, dan hal lain diluar tanda-tanda yang dirancang.

Pembentukan tanda-tanda pada seorang pemimpin yang juga menarik adalah beberapa anggota wajah yang dapat dikendalikan pergerakannya pada batas-batas tertentu sehingga membentuk ciri khusus. Hal ini bisa terjadi karena kebiasaan yang memang terbentuk sejak lama atau dapat juga karena dilatih. Sebagai contoh, Presiden Joko Widodo sering kali menggerakkan alisnya untuk memperlebar bentuk mata. Kebiasaan ini terjadi saat ia sedang mendengarkan sebuah penjelasan. Gerakan melebarkan mata ditangkap sebagai sebuah reaksi yang positif yaitu serius mendengarkan informasi yang disampaikan. Pada saat menjelaskan sesuatu Presiden Joko Widodo juga kerap menggerakkan alis sebagai bentuk ekspresi

alami sehingga hal tersebut menjadi sebuah ciri dari pemimpin yang ekspresif dan mendengarkan dengan tulus. Ekspresi yang muncul terlihat natural dan bukan sebuah mimik wajah yang dilatih.

Selain gerakan wajah, Presiden Joko Widodo juga menggunakan anggota tubuh seperti tangan dan pundak dalam mengekspresikan pemikirannya. Penggabungan ekspresi wajah dan gerak tubuh tertentu menjadi sebuah ciri yang menimbulkan makna tertentu. Seperti yang disebutkan dalam sebuah penelitian bahwa Presiden Jokowi memiliki gaya komunikasi konteks rendah, dengan ciri-ciri komunikasi atau *presentation traits*: meninggalkan kesan yang mendalam, terbuka, dominan, perhatian, bersahabat, dan cukup hidup (pemakaian mimik). Akan tetapi ia tidak memiliki ciri suka berdebat, dramatis dan ketepatan (akurat dan menyeluruh) (Riniwati, 2016).

Hal ini berbeda dengan gerakan tubuh terkontrol yang dilatih dan sering ditampilkan oleh Presiden Susilo Bambang Yudhoyono. Presiden Yudhoyono menggunakan gerakan tangan seirama dengan pesan yang disampaikan secara verbal. Gaya bicara tersebut menjadi sebuah tanda yang dibentuk untuk menekankan sebuah ketegasan dari apa yang dibicarakan. Bentuk tubuh yang tegap juga tidak digunakan oleh Presiden Yudhoyono. Gerakan tangan yang dilakukan tidak pernah melebihi lebar pundak menambah kesan tegas tetapi tidak berlebihan. Sehingga lawan bicara akan terbawa mengikuti irama gerakan tangan yang dilakukan dan terbawa dalam suasana yang tenang, terayomi, dan karismatis. Makna yang muncul jauh dari kesan humoris dan luwes. Cara berbicara yang selalu dilengkapi dengan gerakan tangan menjadi sebuah ciri.

Tanda fisik lain adalah pakaian yang digunakan. Pakaian adalah tanda fisik yang dilekatkan sehingga mudah untuk dijadikan sebagai media komunikasi dalam menyampaikan pesan tertentu. Sebagai contoh, hampir semua presiden Republik Indonesia menggunakan jas dalam aktivitas hariannya. Jenis

pakaian lain yang digunakan adalah kemeja batik ataupun safari. Adalah Presiden Joko Widodo yang menggunakan pakaian sebagai media komunikasi sejak masa kampanye pemilihan presiden. Pakaian yang digunakan Presiden Joko Widodo pada masa kampanye adalah kemeja putih dengan celana panjang berwarna hitam. Penggunaan pakaian tersebut terkesan *nyeleneh* karena sebelumnya Presiden Susilo Bambang Yudhoyono kerap menggunakan pakaian formal.

Setelan pakaian celana hitam dan kemeja putih yang lengannya digulung mengesankan kemiripan dengan pakaian kerja pekerja kelas menengah. Hal itu sejalan dengan konsep Nawacita yang menjadi jantung dari kampanye pasangan calon presiden dan wakil presiden Joko Widodo dan Jusuf Kalla pada saat itu, kampanye yang menitik beratkan pada kerja keras untuk terwujudnya perubahan. Yang menarik adalah pakaian tersebut digunakan oleh Presiden Joko Widodo di sepanjang masa pemerintahannya sehingga pakaian tersebut menjadi ciri khasnya sebagai pribadi, yang sekaligus merepresentasikan program kerja dan kinerjanya.

Selain tanda fisik, ada juga tanda non-fisik. Tanda non-fisik adalah tanda yang tidak berwujud fisik. Tanda non-fisik dapat berupa cara berbicara, intonasi, cara berpikir, cara memecahkan masalah, dan sebagainya. Seperti juga tanda fisik, tanda non-fisik bisa merupakan kebiasaan yang dibawa dari lahir, namun juga ada yang dilekatkan. Contoh tanda non-fisik yang melekat pada Presiden Soeharto adalah penggunaan kata 'ken' saat mengucapkan akhiran 'kan'. Ciri tersebut terbentuk karena kebiasaan pengucapan di masyarakat. Tanda non-fisik yang lain adalah tawa pendek '*hehe*' yang kerap muncul saat Presiden Soeharto mengadakan dialog dengan kelompok masyarakat tertentu. Ciri tersebut juga ditangkap oleh media massa sebagai kekhasan. Selain senyuman, semasa hidup Presiden Soeharto juga terkenal sebagai tokoh yang kerap menggunakan gaya bicara yang khas. Dalam berbagai pidatonya, ia sering

menggunakan kata akhiran -ken sebagai ganti kata akhiran -kan. Misalnya 'memerintahakan' menjadi 'memerintahken'. Atau 'lanjutkan' menjadi 'lanjutken'. Presiden Soeharto juga kerap menggunakan kata sambung tertentu dalam menyusun sebuah kalimat. Misalnya, '... yang mana' atau "... daripada," dan sebagainya (Koko, 2022)

Tanda non-fisik yang melekat pada diri pemimpin Negeri ini adalah "*gitu aja kok repot*" yang menjadi ciri dari Presiden Abdurrahman Wahid atau Gusdur. Selain itu, Gusdur juga memiliki gaya berbicara yang terkesan santai dan tidak mau terjebak dalam permasalahan yang rumit. Penggunaan ujaran "*gitu aja kok repot*" digunakan dalam berbagai konteks untuk menunjukkan atau mengekspresikan sesuatu. Kalimat tersebut menjadi lepas dari tujuan penggunaan sesungguhnya ketika dipakai oleh Presiden Gusdur. Gaya berbicara tersebut juga terlihat pada sosok Presiden Joko Widodo. Biasanya gaya bicara tersebut disertai dengan senyum dan pengulangan kata atau kalimat. Pengulangan atau penyampaian pesan secara berurut merupakan gaya penyampaian pesan Presiden Joko Widodo yang lain. Gaya bicara ini kerap kali disertai dengan gerakan jari atau tangan untuk menekankan pesan. Dalam sebuah penelitian ditegaskan bahwa berbicara tidak hanya menyampaikan gagasan pembicara kepada pendengar, tetapi lebih jauh dari pembicara pun dilakukan dengan tujuan-tujuan yang beraneka ragam (Sitti, 2017).

Selain tanda non-fisik yang terbentuk secara alami karena kebiasaan berinteraksi, ada juga yang dilekatkan. Contohnya adalah gaya bahasa Presiden Susilo Bambang Yudhoyono yang terstruktur dan tertata rapi dalam intonasi yang teratur. Cara bertutur tersebut juga diimbangi dengan gerakan tangan yang ditata selaras. Tanda non-fisik yang dilekatkan juga terlihat pada cara dan pola penyampaian pesan yang sering kali dikaitkan dengan Presiden Sukarno yang dilakukan oleh Presiden Megawati Sukarnoputri. Hal tersebut memang dirancang

demikian karena sosok Presiden Sukarno memang sering dihubungkan dengan Partai Demokrasi Indonesia Perjuangan (PDIP) sebagai partai pengusung Presiden Megawati.

Tanda non-fisik lain yang juga menjadi ciri dari pemimpin Bangsa adalah kebijakan pemerintah pada masa pemerintahannya. Contohnya Presiden Soeharto memiliki kebijakan pembangunan berencana yang dituangkan dalam PELITA dan juga politik luar negeri yang bebas dan aktif. Presiden Sukarno memiliki kebijakan NASAKOM yang dijalankan secara konsisten. Program kerja pemerintahan yang dirancang, dijalankan, dan dievaluasi menjadi tanda yang mencirikan pimpinan dan masa kepemimpinannya. Presiden Soeharto memiliki program implementasi '*Temu Kelompencapir*' yang dijalankan secara berkala, begitu juga dengan Presiden Joko Widodo dengan program 'Blusukan'. Implementasi program kerja tersebut juga merupakan bagian dari personal brand kedua pimpinan negara tersebut.

Keberadaan seorang pemimpin negara tidak bisa dilepaskan dari perannya dalam arena yang digeluti. Seorang pemimpin negara tidak hanya berperan sebagai pemimpin eksekutif organisasi pemerintahan yang dipimpinnya, tapi juga sebagai politisi, Bapak Bangsa, bagian dari komunitas pemimpin dunia, pemimpin keluarga, dan sebagainya. Arena merupakan panggung depan dimana seorang pemimpin memainkan perannya. Pimpinan tersebut tidak lagi hadir dengan tanda yang melekat pada dirinya, tapi juga dengan tanda yang dilekatkan baik oleh dirinya sendiri atau oleh pihak lain yang ada dalam arena tersebut. Dengan demikian, tanda-tanda yang melekat atau dilekatkan pada dirinya juga harus dikaitkan dengan perannya dalam arena tersebut. Hal tersebut penting untuk melihat konsistensi antara apa yang dicanangkan, diucapkan, dan dikerjakan.

Semiologi adalah studi tentang tanda-tanda yang membentuk makna. Ada beberapa sudut pandang mengenai

studi ini namun secara garis besar ada dua pemikiran yang menjadi dasar dari perkembangan Semiologi. Sudut pandang pertama berbasis pada strukturalisme bahasa yang digagas oleh Ferdinand de Saussure, sedangkan sudut pandang kedua adalah yang mendasarkan pada pragmatisme Charles Sanders Peirce. Semiologi yang digagas *de Saussure* dan dikembangkan oleh para pengikutnya menitikberatkan pada pemaknaan berdasarkan pada kajian kebahasaan atau yang dikenal dengan denotasi, pemaknaan berdasarkan pengetahuan dan pengalaman penafsir atau yang disebut sebagai konotasi, dan juga makna yang dibentuk oleh pihak dominan. Peirce berpendapat bahwa tanda adalah *something stands to somebody for something in some respect or capacity* (Mansoor, 2001). Dapat diartikan bahwa tanda mewakili seseorang tergantung dari situasi dan kapasitas kondisi ketika itu.

Seorang Saussurean, Roland Barthes, mengembangkan pemikiran dimana konotasi bisa terbentuk secara alami berdasarkan perkembangan kondisi sosial budaya, tapi juga ada makna konotatif yang dibentuk oleh pihak dominan. Yang dimaksud dengan pihak dominan adalah para pihak yang memiliki kuasa untuk mengendalikan dan membentuk makna sesuai dengan yang diinginkan. Dalam cara pandang Barthes, mitos bukanlah cerita rakyat atau fabel tapi merupakan proses pembentukan makna untuk mencapai tujuan tertentu. Mitos dibentuk bukan cuma mengandalkan aspek kebahasaan, tapi juga media yang digunakan.

Sebagai contoh, dalam sebuah iklan seringkali terdapat pesan yang memiliki makna yang mengusung *brand positioning* tertentu. Pemahaman masyarakat tentang makna Teh Botol sebagai minuman yang cocok dengan berbagai makanan Indonesia adalah mitos yang dibentuk oleh PT. Sinar Sosro. Pemahaman tersebut dibentuk dengan menggunakan kata-kata yang disusun menjadi pesan kunci dalam iklan; "*Apapun makanannya, minumannya Teh Botol Sosro*". Pembentukan

pemahaman atas pesan utama tersebut dikuatkan dengan penggunaan tanda-tanda non bahasa lain yang dikemas dalam sebuah iklan televisi, iklan radio, iklan digital, dan lainnya. Dapat dikatakan bahwa pembentukan makna dilakukan dengan penggunaan program komunikasi terpadu.

Pada pemikiran Barthes mitos muncul pada level kode. Mitos merupakan suatu pesan yang di dalamnya ideologi berada. Sedangkan teks merupakan kumpulan tanda-tanda yang dikonstruksi (dan diinterpretasikan) dengan mengacu pada konvensi yang dihubungkan dengan suatu *genre* dan dalam medium komunikasi khusus (Barthes, 2020). Maka jika dihubungkan tanda yang diciptakan harus memiliki muatan mitos yang kuat sehingga ketika berubah menjadi sebuah ciri dapat mewakili pemimpin yang dilekatkan.

Sebagaimana yang telah diuraikan dalam beberapa contoh mengenai tanda-tanda yang mencirikan kepemimpinan seseorang, dapat dilihat terbentuk kekhasan tertentu. Kekhasan tersebut terbentuk oleh tanda-tanda fisik maupun non-fisik yang melekat atau dilekatkan pada figur tertentu. Perbedaan proses terpilihnya pimpinan negara di Indonesia yang tadinya sangat melekat dengan proses sejarah (pada era Presiden Soekarno dan Presiden Soeharto) menjadi kontestasi para figur yang ditunjuk oleh partai politik, menjadikan figur yang dikampanyekan lebih tepat disebut sebagai *personal brand* yang dicipta melalui tanda-tanda yang disematkan. Meskipun kualitas dan keberadaan individu menjadi salah satu faktor penting penentu elektabilitas seorang kandidat, namun posisinya tidak bisa dilepaskan dari program politik yang diusung. Jadi menilai pesan pemimpin bangsa saat merespon stimulus tertentu tidak hanya bisa dilakukan dengan memahami tanda yang melekat atau dilekatkan pada dirinya di panggung depan, tapi juga pada tanda-tanda dalam arena politik yang terasosiasi dengannya.

Artinya untuk memahami pesan yang disampaikan oleh seorang pemimpin maka hal-hal yang perlu diperhatikan adalah

situasi yang menjadi stimulus, pencipta tanda, makna yang dibentuk, tanda-tanda yang dilekatkan saat ia berada di panggung depan, tanda-tanda yang terasosiasi dengan arena yang digeluti, media yang digunakan, dan *stakeholder* sebagai pembaca tanda. Penempatan tanda-tanda sebagai sebuah sistem yang terkait antara satu dengan lainnya harus dicermati, sehingga tidak membaca tanda secara terpisah-pisah. Pemaknaan tanda yang tidak utuh akan menimbulkan kesalahan persepsi dan dapat berakibat fatal dalam pemilihan seorang pemimpin. Dapat dikatakan bahwa petanda berwujud makna, konsep, dan gagasan, sedangkan penanda merupakan gambaran yang menjelaskan peranti, ini merupakan penjelasan fisik objek, kondisi objek, dan cenderung berupa ciri-ciri bentuk. Dan peranti merupakan wujud benda (Ambarini & Umaya, 2018).

Dijabarkan dengan lebih jelas yang dimaksud dengan situasi ketika menjadi stimulus adalah kejadian yang menyebabkan seorang pemimpin menyampaikan pesan bermakna. Hampir setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemimpin negara merupakan kegiatan komunikasi. Sebuah kegiatan komunikasi terprogram tentu ada stimulus yang melatari maka pemahaman atas stimulus tersebut menjadi penting. Secara metodologi, cara yang bisa digunakan untuk memahami stimulus adalah dengan melakukan penjabaran deskriptif objektif secara detail. Terkadang stimulus yang mendukung pembentukan makna juga tidak terjadi begitu saja, tetapi merupakan sebuah strategi yang disusun pada balik layar para pemimpin. Ketepatan dari pembentukan stimulus dapat menjadi sebuah elemen yang menentukan keberhasilan penciptaan tanda bagi seorang pemimpin.

Hal kedua yang perlu dipahami adalah pencipta tanda. Yang dimaksud dengan konsep ini adalah pemimpin yang bersangkutan. Penciptaan tanda pada seorang pemimpin akan mengacu pada kesan apa yang ingin ditangkap oleh masyarakat luas. Penentuan tanda harus mengacu pada bagaimana kondisi

sosial yang dituju, sehingga makna yang terbentuk sehingga makna yang tertangkap akan kuat melekat dalam ingatan. Ketika sebuah tanda diputuskan untuk digunakan maka perlu konsistensi dalam jangka waktu yang panjang untuk dapat melekat pada diri seorang pemimpin. Artinya pembentukan ciri adalah sebuah proses yang harus dijalani seorang pemimpin. Konsistensi menjadi kunci utama untuk tidak mengganti tanda dalam waktu pendek karena diperlukan waktu bagi target yang disasar untuk menghubungkan ciri dengan sosok pemimpin tersebut.

Secara psikologis manusia memiliki keterbatasan dalam menyimpan tanda-tanda dari sesuatu yang dilihatnya. Ketika tanda tersebut sangat berkesan atau memiliki keterkaitan yang erat dengan sumber tanda maka akan semakin mudah untuk diingat. Dengan karakteristik tersebut maka tanda yang disematkan pada seorang pemimpin harus memiliki batasan sehingga masyarakat tidak terlalu banyak menerima informasi dalam satu waktu. Informasi yang berlebihan akan cenderung dilewatkan dan tidak menjadi perhatian utama. Sehingga tujuan untuk menciptakan ciri khas pada seorang pemimpin tidak akan tercapai atau terbentuk dalam benak masyarakat. Ada tiga tahapan mengingat, yaitu mulai dari memasukan informasi (*learning*), menyimpan (*retention*), menimbulkan kembali (*remembering*) (Walgito, 2010).

Selain proses penciptaan makna bisa dikaji melalui kajian mitologi seperti yang disampaikan di atas, hal lain yang perlu diperhatikan adalah bagaimana tanda tersebut dipertukarkan dan dimaknai oleh masyarakat. Sebagaimana yang disampaikan oleh Leeuwen bahwa *discourse* adalah kunci untuk mempelajari bagaimana sumberdaya semiotika digunakan untuk membangun representasi dari apa yang sedang terjadi di dunia (Januarti & Wempi, 2019). Agar tercipta makna sosial maka tanda perlu dipertukarkan secara sosial. Oleh karena itu selain *discourse*, diperlukan saluran komunikasi sebagai media terjadinya interaksi

sosial (*gendre*), gaya penyampaian identitas dan nilai (*style*), dan penciptaan nilai kebenaran realitas (*modality*).

Dapat dikatakan bahwa makna sosial juga bisa bersifat alami atau diciptakan. Sistem pemaknaan sosial ini menjadi penting karena saat ini pertukaran informasi dilakukan paling banyak melalui media digital yang merupakan ruang publik. Bukan cuma itu, proses produksi, distribusi, dan konsumsi, serta reproduksi informasi identitas diri dilakukan dengan melibatkan penggunaan perangkat lunak dan keras komputer. Media digital bukan hanya menjadi wajah dan displai identitas diri seseorang, tapi juga dijadikan sebagai panggung sosial dalam mempersuasi *target audiens*. Keberadaan teknologi akan mempercepat pembentukan ciri dari seorang pemimpin. Media sosial yang sudah menjadi saluran komunikasi bagi banyak khalayak akan sangat membantu. Bukan saja dalam reproduksi informasi, tetapi juga penyebaran persona yang dibentuk oleh seorang pemimpin. Selain kelebihan dari teknologi, tentunya juga terdapat kelemahan. Tidak jarang pengguna media sosial melakukan impersonifikasi seorang pemimpin untuk kebutuhan konten humor. Untuk itu pemimpin harus siap menerima berbagai macam hasil dari keberhasilan ciri yang diciptakan.

Merujuk dari berbagai hal yang telah disampaikan di atas dapat ditemukan bahwa untuk menemukan kualitas dan makna yang disampaikan oleh seorang pemimpin dibutuhkan kajian mendalam yang mencakupi beberapa tahap, yaitu; makna yang dibentuk, tanda yang melekat atau dilekatkan oleh seorang pemimpin dan organisasi dalam arena yang terasosiasi dengannya, gaya penyampaian tanda pembentuk makna, media yang digunakan, karakteristik audiens sebagai pembaca tanda, tanda yang dipertukarkan secara sosial dan digital, serta makna yang ditangkap oleh pembaca tanda sebagai pemangku kepentingan. Mengacu pada banyaknya elemen yang dikaji maka dibutuhkan berbagai informasi yang dapat diperoleh dari berbagai metode pengumpulan informasi, seperti observasi teks,

observasi lapangan, wawancara, focus group discussion, dan bahkan studi kuantitatif untuk mendapatkan data objektif tentang penangkapan makna dari stakeholder terpapar. Dapat dikatakan bahwa untuk mencapai *notion* memahami makna yang disampaikan oleh pemimpin dan yang ditangkap oleh khalayaknya dibutuhkan metode penelitian campuran (*mixed method*).

Referensi

- Ambarini, A., & Umayana, N. M. (2018). *Semiotika Teori dan Aplikasi Pada Karya Sastra*.
- Barthes, R. (2020). *Elemen-elemen Semiologi* (1st ed.). Yogyakarta: BasaBasi
- Dillistone, F. (2003). *The Power of Symbols* (1st ed.). Yogyakarta: Kanisius
- Hasan, S. (2018). Gaya Kepemimpinan Presiden Indonesia. *Agregasi*, 6(2), 126–197.
- Januarti, & Wempi, J. A. (2019). Makna Tenun Ikat Dayak Sintang Ditinjau Dari Teori Semiotika Sosial Theo Van Leeuwen. *Bricolage Jurnal Magister Ilmu Komunikasi*, 1(5), 73–90. https://www.researchgate.net/publication/340380603_Makna_Tenun_Ikat_Dayak_Sintang_Ditinjau_Dari_Teori_Semiotika_Sosial_Theo_Van_Leeuwen
- Koko, T. (2022). Lima Ciri Khas Presiden Soeharto, dari Senyuman Hingga Gaya Bicara. *Cendana News*. <https://www.cendananews.com/2022/05/lima-ciri-khas-presiden-soeharto-dari-senyuman-hingga-gaya-bicara.html>
- Mansoor, P. (2001). *Semantik Leksikal*.
- Riniwati, M. (2016). Gaya dan Karakter Komunikasi Politik Presiden Joko Widodo. *Communication*, 7(1), 1–16.
- Sitti, F. (2017). Berbicara Sebagai Suatu Keterampilan Berbahasa. *Al-Munzir*, 2(2), 8–12. <https://ejournal.iainkendari.ac.id/index.php/al-munzir/article/view/812/741>
- Walgito, B. (2010). *Pengantar Psikologi* (2nd ed.).

Menyiasat Kepemimpinan Pada Industri Televisi di Era Digital

Dr. Rubiyanto, M.M

Keputusan pemerintah terkait transformasi penggunaan frekuensi digital siaran televisi, membawa “angin segar” menuju kemaslahatan bangsa Indonesia. Perpindahan frekuensi menjadi siaran digital dari siaran analog ini, tertuang pada Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Nomor 32 Tahun 2013, yang ditandatangani oleh Tifatul Sembiring selaku Menteri Kominfo tanggal 27 Desember 2013 (Kementerian Kominfo RI, 2014). Kebijakan ini berlaku untuk seluruh televisi siaran bebas akses (*free to air*), termasuk televisi publik; televisi swasta (nasional dan lokal) ataupun televisi komunitas.

Merujuk survei *Nielsen* pada Desember 2022 di 11 kota, penonton TV digital di tanah air mengalami peningkatan usai mematikan TV analog (*analog switch off*) yang dilaksanakan tanggal 2 November 2022. Perbandingan data penonton TV digital pada dua bulan terakhir tahun 2022, memperlihatkan peningkatan bervariasi di masing-masing kota, antara 5 s.d 24 % (Wisnubroto, 2023). Atas dasar ini dapat diperkirakan jumlah penonton TV digital akan terus meningkat seiring dengan bertambahnya pengguna frekuensi digital dalam menyaksikan

siaran televisi. Selain itu, jumlah siaran televisi baru pun yang menggunakan frekuensi digital akan bertambah.

Semarak digital saat ini merupakan sebuah keniscayaan, menandai pergeseran peta persaingan pada industri televisi di Indonesia yang semakin ketat. Akibatnya, kompetisi yang tidak terelakkan ini terjadi tidak hanya antara stasiun televisi dengan media digital (media *online* atau media sosial), tetapi persaingan juga terjadi antarsesama stasiun televisi. Perebutan pasar audiens dan pengiklan yang merupakan bentuk *dual product market* (Albarran, 2010) semakin terbuka, sempit, selektif, sesak, dan setiap stasiun televisi berupaya untuk keluar menjadi pemenang dalam pertempuran ini. Oleh sebab itu, menjadi keharusan bagi para pengelola stasiun televisi untuk memahami kedua pasar media yang ada. Lantas berdasarkan pemahaman tersebut, bisa digunakan mereka sebagai acuan dalam membidik pasar audiens dan pasar pengiklan.

Dalam peta persaingan industri pertelevisian di Indonesia, terdapat 4 (empat) aspek yang turut memengaruhi eksistensi stasiun televisi, yaitu:

1. Aspek teknologi. Meliputi frekuensi digital dan peralatan teknik, seperti peralatan studio, pemancar, *master control*, *editing*, ENG (*Electronic News Gathering*), EFP (*Electronic Field Production*), OB Van (*Outside Broadcast-Van*), dan sebagainya.
2. Aspek sumber daya manusia. Aspek ini merupakan pendukung dalam pengoperasian peralatan teknik (teknologi) dan bisnis (keuangan, personalia, urusan umum, produksi, pemberitaan, penjualan dan pemasaran).
3. Aspek pemrograman. Berkenaan dengan akuisisi program; strategi perencanaan dan penjadwalan program (*planning and scheduling program strategy*).
4. Aspek bisnis. Mencakup pengembangan usaha yang bersumber dari investasi (modal) dan pendapatan dari

pemasangan iklan pada media oleh para pemasang iklan (*advertisers*).

Berdasarkan keempat aspek tersebut, dua aspek pertama, yaitu aspek teknologi dan sumber daya manusia, saat ini hampir semua stasiun televisi di Indonesia telah memiliki kesamaan kemampuan dalam pengoperasian teknologi dan prasarana teknis serta infrastruktur sumber daya manusia yang mumpuni sebagai pendukung pengoperasian. Sedangkan aspek pemrograman dan aspek bisnis, masing-masing stasiun televisi berbeda kemampuan. Oleh sebab itu diperlukan kejelian dalam mengamati peluang pasar yang ada dan patut memiliki kreativitas dalam merancang strategi program dan bisnis mediana. Bahkan keempat aspek ini, terutama dua aspek terakhir (pemrograman dan bisnis) dapat mendorong mediana menjadi lebih unggul dibandingkan dengan media lainnya.

Di Indonesia terdapat lebih dari seratus stasiun televisi aktif yang tergabung dalam beberapa asosiasi televisi, termasuk siaran televisi nasional, lokal, berjaringan, digital, ataupun televisi komunitas yang dikelola masyarakat. Pada catatan Dewan Pers (2023) hanya terdapat 2 (dua) asosiasi televisi yang dikategorikan sebagai perusahaan pers, yaitu Asosiasi Televisi Swasta Indonesia (ATVSI) dan Asosiasi Televisi Lokal Indonesia (ATVLI). Selain itu ada Asosiasi Televisi Siaran Digital Indonesia (ATSDI) (Kristianti, 2023), Asosiasi Televisi Jaringan Indonesia (ATVJI) (Librianty, 2011), Asosiasi Televisi Nasional Indonesia (ATVNI) (Broadcastmagz, 2017). Kemudian juga terdapat Asosiasi Televisi Kerakyatan Indonesia (ASTEKI) dan Asosiasi Televisi Komunitas Indonesia (ATKI) beranggotakan 32 stasiun televisi yang dikelola oleh komunitas, seperti stasiun televisi milik kampus (Profillbaru.com, 2023a, 2023b). Jadi seluruhnya terdapat 7 (tujuh) asosiasi televisi yang tercatat di Indonesia.

Dari seluruh stasiun televisi yang ada (kecuali televisi komunitas), mereka berlomba-lomba memperebutkan jumlah penonton dan “kue iklan” untuk mediana masing-masing. Dalam

menargetkan penonton untuk program yang ditayangkan, beberapa media bisa jadi membidik penonton yang sama dan/atau berbeda, seperti dikatakan Turow (2019) dengan beragamnya saluran media (*media fragmentation*), semakin sedikit orang yang menggunakan saluran tunggal. Pernyataan ini menggambarkan bahwa banyaknya media yang ada di sekitar audiens (seperti televisi, radio, film, atau media sosial), maka memungkinkan audiens mengonsumsi media lebih dari satu. Audiens menjadi terpecah, mereka dapat berpindah-pindah untuk menonton, membaca, mendengarkan, atau mengakses melalui banyak saluran. Kondisi ini tentunya berdampak pada media televisi, jumlah audiens atau penonton yang mengonsumsi konten televisi menjadi terkikis. Terjadi erosi penonton di hampir seluruh segmen waktu pada program yang ditayangkan. Keadaan demikian mengharuskan pengelola televisi berupaya untuk mencari cara atau solusi agar medianya dapat bertahan, selalu disukai penonton, dan dapat meraih *audience share* yang tinggi sehingga menjadi stasiun televisi di urutan pertama atau menjadi pemimpin industri pertelevisian di Indonesia.

Sementara itu untuk memperoleh pemasukan dari iklan, mereka juga harus berkompetisi. Televisi (media) menawarkan programnya kepada para pengiklan. Sedangkan hal utama yang selalu menjadi pertimbangan pengiklan ketika menerima penawaran dari berbagai stasiun televisi, yaitu jumlah penonton dari suatu program yang ditawarkan, banyak dan/atau sesuai dengan target pasar dari produk yang diiklankannya (Rubiyanto, 2022b). Umumnya pengiklan merujuk pada data riset (seperti Nielsen) untuk mengetahui deskripsi program tersebut. Banyak sedikitnya jumlah penonton ini tercermin dari perolehan *rating* dan *share* program, sedangkan kesesuaian target pasar produk dengan audiens target, dapat terlihat pada hasil indeks (*program profile*) riset audiens (Rubiyanto, 2022a).

Antara “Raja” dan “Hantu”

Hadirnya frekuensi digital memberi peluang bagi pengusaha atau siapa pun untuk mendirikan stasiun televisi baru di seluruh wilayah Indonesia. Peluang ini sangat besar, menurut Geryantika Kurnia–Direktur Penyiaran Kemkominfo RI, melalui sistem digital memungkinkan 1 frekuensi dapat digunakan 6 hingga 13 saluran siaran televisi, berbeda dengan sistem analog 1 frekuensi hanya untuk 1 siaran televisi (Siaran Digital Indonesia, 2022). Pernyataan Geryantika ini terbukti, yaitu dahulu sebelum mematikan siaran analog hanya ada 11 siaran stasiun televisi nasional yang mengudara selama ini. Pada sistem analog tidak memungkinkan bertambahnya jumlah stasiun televisi. Kalau pun lahir stasiun televisi baru, misalnya TVOne, itu pun frekuensi sebelumnya digunakan oleh LaTivi. Trans 7 dahulu TV 7 atau MNCTV dahulu bernama TPI dengan frekuensi sama.

Namun berbeda dengan hadirnya frekuensi digital saat ini, semua stasiun televisi sudah beralih ke siaran digital dan industrinya pun semakin marak dengan munculnya stasiun televisi baru (misal Gramedia TV, Betawi TV, Nusantara TV, Inspira TV, dan lain sebagainya). Memperhatikan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang begitu cepat, tidak hanya membawa perubahan pada peta industri media dan platform yang digunakan, tetapi juga mempengaruhi cara orang mengakses media atau mengonsumsi konten (Gushevinalti et al., 2020). Audiens menjadi bebas menentukan pilihannya untuk menyaksikan lewat media apa pun dan konten mana pun yang cocok bagi dirinya.

Keleluasaan audiens ini menjadikan mereka sebagai pemilik kuasa, audiens menjadi bak seorang “raja” dalam menentukan pilihannya. Seperti dikatakan Elihu Katz, Jay G. Blumler, dan Michael Gurevitch dalam teori *uses and gratification* bahwa, orang secara aktif mencari media tertentu dan konten tertentu untuk menghasilkan kepuasan tertentu (Turner & West,

2018). Dalam teori *uses and gratification* ada 5 (lima) asumsi dasar yang dapat kita cermati, yaitu:

1. Audiens aktif dalam menggunakan media dan berorientasi pada tujuan mereka.
2. Audiens memiliki inisiatif untuk mencari konten pada media yang dapat memuaskan kebutuhannya.
3. Audiens memiliki kesadaran diri yang cukup tentang penggunaan, minat, dan motif menggunakan media.
4. Sementara media bersaing dengan sumber lain untuk memuaskan kebutuhan audiens.
5. Penilaian atas konten media hanya dapat dinilai oleh audiens.

Sementara itu, Wimmer & Dominick (2000) berpendapat bahwa teori *uses and gratification* menekankan pada konsumen media dan menjawab beberapa pertanyaan, seperti: apa yang dilakukan orang-orang terhadap media? Siapa yang menggunakan konten media yang mana, dalam kondisi apa dan untuk alasan apa? Artinya, untuk apa orang menggunakan media? Kemudian pertanyaannya lainnya adalah mengapa seseorang menggunakan beberapa konten dan tidak menggunakan yang lain? Mengapa orang tidak membuka diri terhadap semua pesan media? (Asemah et al., 2022). Apabila memahami uraian tersebut, mempertegas kuasa audiens yang cukup besar dalam menentukan pilihan mereka dalam mengakses media dan konten.

Oleh karena itu, pengelola media harus menyikapi dengan tepat dan cermat, terlebih bagi pemrogram atau produser televisi. Ketika mereka merancang program acara hendaknya dibuat sedemikian rupa, agar memiliki daya tarik dan disukai penonton. Dalam industri televisi penonton merupakan kunci utama bagi eksistensi televisi. Penonton menjadi “raja” dan sekaligus mediator antara sebuah program yang ditayangkan dan para pengiklan. Suatu program tidak akan bernilai apa-apa jika tidak ada penontonnya, karena pengiklan hanya tertarik pada sebuah

program, apabila memiliki penonton yang sesuai harapan mereka (Rubiyanto, 2018).

Jadi, sebuah program harus memenuhi selera, keinginan, dan kebutuhan pasar yang dibidik. Selain itu, hal yang juga harus diperhatikan adalah setiap program yang diproduksi hendaklah berkualitas, dan jangan sekadar menjiplak sebuah program yang sukses pada televisi saingan, yang terkesan memarjinalkan penonton (Irawan, 2013). Berdasarkan hal tersebut, maka sangat diperlukan sebuah riset audiens yang dilakukan media untuk mencegah kegagalan program yang ditayangkan televisi.

Riset Audiens (*Audience Research*)

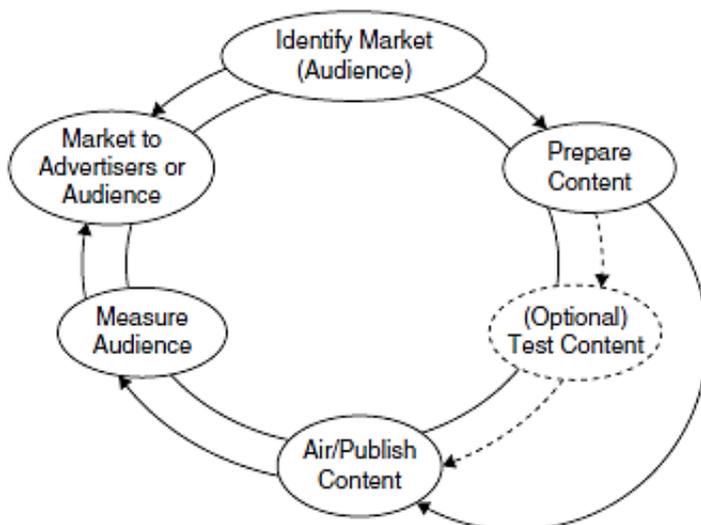
Merujuk Tassel dan Howfield (2010), stasiun televisi dapat membuat riset audiens sebelum mereka memproduksi atau memperoleh konten (akuisisi program) untuk ditayangkan. Mereka juga harus memastikan bahwa ada pasar audiens untuk program yang akan ditayangkan. Riset audiens yang dilakukan televisi menjadi penting dan juga bermanfaat untuk meyakinkan pengiklan, bahwa mereka bisa mencapai target konsumen dari produk yang di iklankan.

Stasiun televisi dapat mempelajari audiens mereka melalui 2 (dua) riset, yaitu:

1. *Market research* (riset pasar) merupakan riset yang dapat memberikan informasi tentang perkiraan apa yang diminta oleh pasar potensial. Melalui riset pasar ini pengelola televisi dapat mengetahui ukuran dan karakteristik pasar audiens secara keseluruhan serta segmentasi spesifik audiens.
2. *Marketing research* (riset pemasaran) merupakan riset untuk mengumpulkan sejumlah informasi tentang bagaimana mengkomunikasikan suatu program televisi (produk), yang bertujuan memotivasi audiens untuk melihat program yang ditayangkan.

Pada industri konten, seperti media cetak riset ini disebut dengan *readership studies* (studi pembaca). Sedangkan pada industri penyiaran radio dan televisi, jenis penelitian ini disebut *audience research* (penelitian khalayak/riset audiens).

Secara teori, terdapat siklus reguler riset audiens dan pengembangan konten serta pemasaran, sebagai berikut:



Gambar 1: Audience Research-Content Creation-Marketing Cycle

Sumber: (Tassel & Howfield, 2010)

Pada gambar 1, terlihat arah panah melingkar searah jarum jam dari kiri ke kanan pada setiap tahapan dalam riset audiens. Namun hanya satu arah panah yang berbeda, yaitu dari kanan ke kiri atau dari *identify market (audience)* menuju *market to advertisers or audiences*. Sebenarnya, siklus riset audiens ini dapat dijadikan kerangka acuan untuk media apapun yang memproduksi konten (seperti media radio, televisi, film, dan lainnya).

Akan tetapi di sini penulis mencoba untuk mengimplementasikannya pada stasiun televisi, sebagai berikut:

1. **Identify Market (audience)**

Pada siklus riset audiens, *identify market* merupakan suatu kegiatan mengidentifikasi pasar audiens dan pasar pengiklan berdasarkan data-data yang telah dimiliki stasiun televisi. Satu-satunya arah panah yang berbeda pada gambar siklus tersebut, dapat dipahami bahwa, riset audiens dimulai dengan menganalisis informasi/data yang diperoleh berdasarkan hasil riset sebelumnya, seperti data sensus penduduk yang dikeluarkan Badan Pusat Statistik (BPS). Dari data BPS ini pengelola program atau produser dapat memanfaatkannya untuk mengidentifikasi target audiens yang akan dibidik sesuai segmentasi dan menyelarasikannya dengan konten program yang akan diproduksi. Selain BPS, data audiens juga bisa diperoleh melalui hasil riset yang dikeluarkan oleh Nielsen Indonesia untuk program televisi serupa.

Maka itu, menjadi sangat penting dan wajib bagi pemrogram atau produser memahami tentang *Segmentation, Targeting, dan Positioning* (STP) dari sebuah program yang akan diproduksi dan tayang lewat medianya. Pemahaman tentang STP erat kaitannya dengan pasar media, yang dapat membantu kejelasan dan ketepatan stasiun televisi dalam memproduksi program seperti apa dan ditujukan kepada siapa? Sehingga hal ini berdampak pada jumlah penonton dan pengiklan yang sesuai harapan. Meski dikatakan Mayangsari et al. (2017) tidaklah mudah menentukan program apa yang disukai atau tidak disukai audiens. Pengelola program atau produser mungkin mempunyai selera sangat baik, bergaya dan berkelas dalam memilih suatu program, tetapi itu bukan jaminan bahwa audiens akan sama selernya dengan mereka.

Dalam industri televisi, segmentasi diartikan sebagai pengelompokan penonton atau pasar audiens yang tadinya memiliki perbedaan (heterogen) menjadi lebih homogen. Perbedaan atau kesamaan ini tergambar dalam kebutuhan, karakteristik, atau perilaku mereka. Proses identifikasi penonton melalui segmentasi dapat membantu stasiun televisi merancang program yang tepat dalam membidik penonton dan pengiklan sekaligus. Pemrogram atau produser dapat mengidentifikasi segmentasi berdasarkan:

- a. Segmentasi Demografis; termasuk usia, jenis kelamin, pekerjaan, pendapatan, status sosial, agama, tingkat pendidikan, status perkawinan, lokasi tempat tinggal, atau seperti data kependudukan. Data demografis ini diperlukan sebagai indikator untuk melihat program seperti apa yang diinginkan atau diperlukan oleh penonton potensial;
- b. Segmentasi Geografis; meliputi wilayah desa, kabupaten, kota, provinsi, negara, atau bahkan benua;
- c. Segmentasi Psikografis; seperti gaya hidup, hasrat, minat, pendapat, dan nilai, atau kepribadian penonton sehari-hari.
- d. Segmentasi Behavior; terkait perilaku penonton yang dipengaruhi sikap mereka.

Sementara itu, target atau target audiens merupakan proses memilih segmen untuk dijadikan sasaran bagi program yang kita miliki. Dalam target, memilih segmen bisa hanya satu atau gabungan dari beberapa segmentasi. Target merupakan kesinambungan dari segmentasi atau setelah kita mengetahui segmentasi kemudian dapat menentukan segmen mana yang akan dibidik. Antara segmentasi dan target audiens merupakan cara pandang media untuk menyelidik audiens.

Sedangkan posisi (*positioning*) program adalah perspektif audiens tentang suatu program (media) yang tersimpan di benak mereka. Oleh karena itu, media harus berupaya menanamkan sesuatu yang positif tentang program di benak audiens.

2. **Prepare Content**

Dalam menyiapkan konten, produser televisi melakukan pengujian konsep terlebih dahulu untuk mengetahui ide acaranya menarik atau tidak bagi calon penonton. Mereka juga membuat pilot program (*dummy*) dan melakukan uji coba (*test content*) dari pilot yang sudah selesai diproduksi. Tidak semua program harus melakukan *test content*, tetapi hanya program yang memiliki biaya produksi besar (mahal) dan rekaman (bukan siaran langsung). Mengapa? Pada program yang berbiaya mahal, apabila program ini kurang diterima penonton dan stasiun televisi tidak melakukan pengujian terlebih dahulu, maka resiko kerugian sangat besar. Sedangkan untuk program siaran langsung tidak bisa melakukan pengujian terlebih dahulu, namun kegagalan hanya bisa dicegah melalui perencanaan yang matang dan detail. Sementara itu untuk mencegah kegagalan program siaran langsung mendatang, paling tidak diperlukan evaluasi terhadap siaran langsung yang telah diproduksi sebelumnya dan kemudian hasil evaluasi dapat dijadikan pedoman untuk penyempurnaan produksi siaran langsung selanjutnya.

Metode yang sering digunakan stasiun televisi ketika melakukan *test content*, dalam praktik biasanya melalui FGD (*Focus Group Discussion*). Para peserta FGD diminta untuk menonton pilot program dan mendiskusikannya. Penentuan peserta FGD terpilih berdasarkan kesamaan dengan target audiens untuk program yang didiskusikan. Hal ini berguna dalam memberi gambaran yang komprehensif mirip atas respon penonton ketika program tersebut ditayangkan kelak.

Kemudian hasil diskusi dipakai pemrogram atau produser sebagai masukan untuk memperbaiki bagian-bagian yang kurang menarik. Ada 2 (dua) cara dalam merevisi program berdasarkan masukan hasil FGD, yaitu melalui proses *editing* dan/atau jika diperlukan melakukan perekaman ulang program. Apabila kegiatan ini telah dilakukan, proses selanjutnya adalah menayangkan program tersebut.

3. ***Air/publish Content***

Konten program yang telah selesai diproduksi dan lolos dalam proses pengujian dapat segera ditayangkan. Tentunya dengan catatan bahwa, berorientasi kepada pasar (*market-oriented*) terhadap konten yang dibuat dan sudah sesuai dengan tujuan program, yaitu diprediksi akan memperoleh jumlah penonton yang banyak (*audience-oriented*) dan disukai para pengiklan (*advertisers-oriented*). Selain itu yang perlu diperhatikan adalah sesuai dengan naskah (*script/scenario*), karakter pemain (pengisi acara/*talent*), plot atau alur cerita, *setting* yang menarik dan tepat, memiliki target audiens yang jelas, memenuhi standar kualitas teknis yang baik, dan lain sebagainya. Maka selanjutnya program dapat dicarikan jadwal tayang yang tepat oleh pemrogram.

Dalam menentukan jadwal penayangan, pemrogram (*programmer*) hendaknya berusaha untuk menarik penonton televisi saingan dan mempertahankan penonton yang sudah ada. Banyak strategi penjadwalan program yang dikemukakan para ahli, baik untuk televisi bebas akses, televisi jaringan, dan televisi berbayar. Namun strategi penjadwalan berikut merupakan strategi yang lazim digunakan oleh stasiun televisi bebas akses (*free to air*) di Indonesia. Berikut ini beberapa strategi yang dapat dipakai oleh pemrogram sebagai referensi dalam menjadwalkan program yang akan ditayangkan (Eastman & Ferguson, 2012; Perebinossoff et al., 2005; Pringle & Starr, 2006), antara lain:

- a. *Head-to-head*. Menempatkan program sejenis pada jam penayangan yang sama. Tujuannya adalah untuk menarik penonton televisi pesaing, agar menonton program yang kita tayangkan (*inflow*). Misalnya: program berita versus berita.
- b. *Counter programming*. Menempatkan program yang menarik bagi penonton yang berbeda pada jam penayangan yang sama. Tujuannya adalah untuk menarik penonton televisi pesaing, agar menonton program yang kita tayangkan (*inflow*). Misalnya: program musik versus sinetron.
- c. *Stripping*. Menjadwalkan rangkaian program pada waktu yang sama setiap hari, untuk membentuk kebiasaan menonton. Pemrograman horizontal ini biasanya Senin sampai Jumat. Namun, jika program tersebut tidak menarik khalayak penonton yang cukup besar, strategi ini dapat menjadi bumerang, apabila setiap hari mengalami kegagalan. *Stripping* dapat dilakukan jika stasiun televisi memiliki persediaan program yang banyak, setidaknya selama beberapa bulan.
- d. *Checkerboard*. Menayangkan serial program yang berbeda dalam periode waktu yang sama setiap hari. Strategi ini memiliki beberapa kelemahan, yaitu sulit untuk dipromosikan dan mahal (membeli sebanyak lima seri berbeda). Selain itu kurang membentuk kebiasaan menonton karena serial program berbeda, sehingga tidak mengikat penonton untuk menyaksikan tayangan berikutnya.
- e. *Block programming* atau *Stacking*. Menjadwalkan beberapa program dengan daya tarik audiens yang sama secara berurutan, biasanya selama dua jam atau lebih. Strategi ini juga disebut pemrograman vertikal dan berupaya mendorong arus audiens

(*audience flow*) untuk tetap menyaksikan program berikutnya.

- f. *Lead-in strategy*. Menempatkan seri yang kuat sebelum seri yang lebih lemah (atau yang baru) untuk memulainya. Secara teoritis, *lead-in* yang kuat membawa sebagian penontonnya ke program berikutnya. Apabila program yang lemah atau baru didahului program yang kuat dalam jadwal penayangan, kemungkinan besar akan dapat bertahan lebih lama.
- g. *Hammock strategy*. Menempatkan program baru atau lemah di antara dua program yang kuat. Strategi ini disebut juga dengan *sandwich* (menyisipkan di tengah).
- h. *Linchpin Strategy* atau *Tentpoling*. Menempatkan program atau fokus pada pertunjukan sentral dan kuat di malam hari yang lemah. Strategi ini berharap dengan menggunakan program yang kuat dapat mengangkat program sebelum dan sesudahnya.
- i. *Stunting Strategy*. Strategi yang dapat dilakukan pemrogram yang bertujuan untuk menghalangi program pesaing secara cepat. Meliputi penjadwalan spesial, penambahan bintang tamu, promosi seri yang tidak biasa, dan sebaliknya mengubah jadwal program reguler pada menit terakhir.

Dari sembilan strategi penayangan yang tersedia, pemrogram dapat menggunakan semuanya untuk keseluruhan segmen waktu (*time segment*) program yang ditayangkan. Selain itu, strategi penayangan ini tentunya juga harus menyesuaikan dengan karakteristik penonton yang akan dibidik dari program berbeda atau sejenis. Seperti SCTV menggunakan strategi *block programming* atau *stacking* untuk program bergenre sinetron pada waktu penayangan utama

(*prime time*) di malam hari. Strategi ini berhasil memperoleh *rating* dan *share* yang baik dengan menempatkan kedua sinetron secara berurutan, yang ditujukan untuk para ibu rumah tangga dan/atau keluarga. Selain itu, melalui strategi *stacking* ini pengelola media juga memperoleh jumlah iklan yang banyak (Rubiyanto, 2022b).

4. Audience Measurement

Pengukuran audiens merupakan perkiraan statistik dari sebagian populasi penonton yang menyaksikan tayangan televisi. Setiap stasiun televisi perlu mengetahui seberapa banyak penonton yang menyaksikan program mereka, termasuk karakteristik dari penonton. Dalam mengukur jumlah penonton, metode yang digunakan bukanlah sensus dengan meneliti keseluruhan penonton. Akan tetapi menggunakan metode survei dengan pengambilan sampel acak sederhana (*simple random sampling*) yang tunduk pada kesalahan pengambilan sampel (*sampling error*).

Ada 4 (empat) metode survei untuk mengukur audiens televisi (Pringle & Starr, 2006), sebagai berikut:

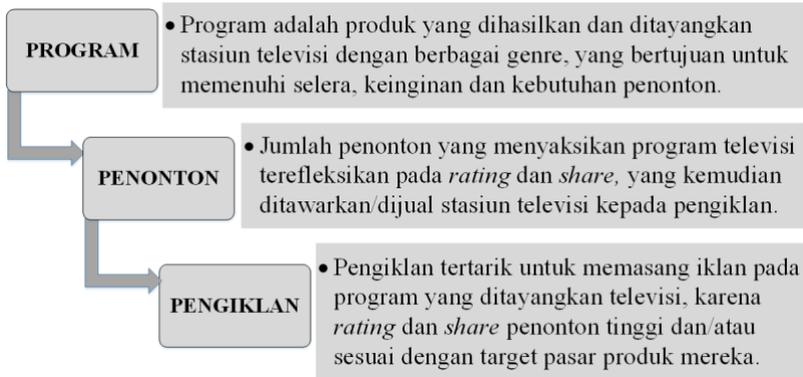
- a. *Diary*: mencatat aktivitas menonton setiap hari dalam buklet kecil selama satu minggu.
- b. *Telephone*: pewawancara menanyakan kepada responden, stasiun televisi atau program apa yang sedang ditonton ketika mereka ditelepon. Metode ini dikenal dengan *telephone-coincidental*. Kemudian dalam metode *telephone-recall*, pertanyaan sama juga diajukan oleh penelepon untuk mengetahui stasiun televisi atau program mana yang dilihat selama periode waktu sebelumnya (misalnya, kemarin malam).
- c. *Personal interview*: pewawancara mengunjungi rumah responden dan menanyakan mereka tentang program apa yang dilihat dan di televisi mana?

- d. *Meter*: perangkat pemantau untuk merekam saluran televisi yang hidup dan dihubungkan melalui telepon ke komputer pusat.

Metode untuk mengukur audiens televisi terus berkembang, seiring dengan karakteristik penonton dan teknologi. Hasil pengukuran jumlah penonton, informasi tentang gaya hidup, perilaku pembelian, dan penggunaan media, dikeluarkan oleh lembaga riset Nielsen. Nielsen juga menyajikan data demografis dasar tentang penonton yang melihat program televisi, termasuk geografi, jenis kelamin, dan usia. Data dasar ini kemudian diolah oleh masing-masing stasiun televisi dan disesuaikan dengan kebutuhannya. Kemudian hasil olahan data setiap program (berupa *rating* dan *share*) dan profil program, mereka tawarkan kepada pengiklan. Sementara itu untuk mendapatkan data Nielsen, stasiun televisi harus berlangganan dan biaya langganan bisa mencapai milyaran rupiah per tahun.

Di Indonesia data riset yang dikeluarkan Nielsen menjadi rujukan bersama antara industri pertelevisian, agensi periklanan, dan berbagai industri lainnya, seperti perusahaan yang memproduksi barang dan jasa. Hasil riset Nielsen menjadi elemen yang sangat penting dalam menilai apakah sebuah program yang ditayangkan televisi disukai atau tidak oleh penonton dan pengiklan? Apabila data yang dikeluarkan Nielsen menunjukkan persentase jumlah penonton yang tinggi (tergambar lewat *rating* dan *share*), maka pengiklan akan memasang iklannya pada program tersebut atau sebaliknya. Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa penonton adalah "raja", mereka kunci utama bagi sebuah program bisa bertahan lama atau tidak. Mengapa? Karena sebenarnya yang ditawarkan pengelola televisi kepada pengiklan adalah penonton bukan program, yang

terefleksikan pada *rating* dan *share* tersebut. Seperti berikut ini:



Gambar 2: Konstruksi penulis atas *dual product market* sumber: (Picard (1989) dalam Albarran (2010))

Meski sebagian besar hasil riset Nielsen mengeluarkan data berupa angka-angka, tetapi bagi pengelola stasiun televisi angka-angka ini berdampak pada pendapatan mereka lewat pemasangan iklan pada program. Stasiun televisi sangat cemas dan takut bilamana mendapatkan persentase angka yang kecil dari *rating* atau *share*, karena hal ini akan membuat hilangnya sumber pemasukan (uang) bagi mereka. Sehingga kemungkinan besar resiko diberhentikannya penayangan sebuah program tidak terelakkan. Apabila kondisi ini terus menerus terulang, maka bisa mengganggu kelancaran operasional stasiun televisi dan bahkan dapat berakibat buruk hingga gulung tikar. Misalnya kasus yang dialami oleh LaTivi, Spacetoon, dan TV7 yang beberapa waktu lalu berhenti mengudara. Kata lain, hasil riset Nielsen yang berupa angka-angka pada *rating* dan *share*, diibaratkan sebagai “hantu” menakutkan bagi stasiun televisi setiap kali dipublikasikan. Oleh sebab itu,

pengelola stasiun televisi selalu mencari cara, agar dapat terhindar dari “hantu” menakutkan tersebut.

Ada beberapa istilah yang dipakai pada riset Nielsen dalam pengukuran audiens (Eastman & Ferguson, 2012; Perebinosoff et al., 2005; Pringle & Starr, 2006; Tassel & Howfield, 2010), antara lain:

1. **Rating Point.** Istilah *rating* akrab bagi masyarakat penonton. *Rating* ialah persentase dari tayangan yang ditonton pada stasiun televisi tertentu terhadap semua rumah tangga pemilik televisi (*universe*) yang di survei.

$$\text{Rumus } \textit{Rating} = \frac{\text{Jumlah penonton yang menyaksikan tayangan televisi}}{\text{Jumlah rumah tangga pemilik televisi di daerah survei}}$$

Misalnya, jika dari 5000 rumah tangga sebagai sampel Nielsen menonton televisi, maka seluruhnya digunakan sebagai dasar penentuan *rating*. Andai satu tayangan program pada jam tertentu memiliki penonton 1000, maka program tersebut memiliki *rating* 20 (1000 : 5000 = 0,2 atau 20%). Artinya ada dua puluh persen dari seluruh rumah tangga pemilik televisi yang di survei menonton tayangan tersebut.

2. **Share.** Sedangkan *share* ialah persentase jumlah orang yang menonton suatu program tertentu diukur terhadap keseluruhan rumah tangga yang televisinya dihidupkan pada jam itu. Hitungan *share* dipakai untuk berkompetisi dengan televisi saingan.

$$\text{Rumus } \textit{Share} = \frac{\text{Jumlah penonton yang menyaksikan tayangan televisi}}{\text{Jumlah seluruh rumah tangga dengan televisi menyala}}$$

Misalnya, jika dari 5000 rumah tangga sebagai sampel Nielsen hanya 2500 yang menonton televisi, maka 2500 digunakan sebagai dasar penentuan *share*. Andai satu tayangan program pada jam tertentu memiliki penonton 1000, maka program tersebut memiliki *share* 40 ($1000 : 2500 = 0,4$ atau 40%), artinya ada empat puluh persen dari seluruh rumah tangga yang menghidupkan televisinya di survei di jam tersebut, mereka menonton tayangan itu.

3. **DMA (*Designated Market Area*)**. Area geografis, terdiri dari satu atau lebih daerah (kabupaten) yang disebut oleh Nielsen sebagai pasar televisi (*television market*). DMA ini untuk menemukan sampel pada wilayah geografis tertentu. Setiap wilayah survei ditentukan pemeringkatan berdasarkan jumlah pemilik pesawat televisi, yang ditinjau setiap tahunnya.
4. **Sweeps** (disebut juga *rating months*). Umumnya perhitungan *rating* televisi dilakukan empat kali dalam setahun, yaitu Februari, Mei, Juli dan November. Namun untuk wilayah yang lebih luas ditambah tiga kali, pada Oktober, Januari, dan Maret. Nielsen mengukur audiens stasiun televisi di tiap DMA untuk menggambarkan jumlah penonton berdasarkan kategori demografis. Metriks *rating* dan *share* lalu dibuatkan dalam laporan, kemudian pemeringkatan stasiun televisi diurutkan murni berdasarkan jumlah penonton.
5. **Dayparts**. Merupakan hari penyiaran televisi dibagi menjadi bagian-bagian untuk membantu pemrogram merencanakan program yang orang ingin tonton di waktu

tertentu dan menentukan tarif iklan. Selain itu, *dayparts* merupakan format yang sangat berguna untuk menganalisis keseluruhan kinerja stasiun televisi dalam blok waktu tertentu. Pembagian blok ini berbeda-beda, disesuaikan, dan selalu dievaluasi berdasarkan situasi dan kondisi suatu wilayah. Sebagai contoh:

Early morning: jam 05:00 – 09:00 wib

Daytime: jam 09:00 – 15:00 wib

Early fringe: jam 15:00 – 17:00 wib

Early news: jam 17:00 – 19:00 wib

Prime access: jam 19:00 – 20:00 wib

Prime: jam 20:00 – 23:00 wib (Sabtu), jam

19:00 – 23:00 wib (Minggu)

Late news: jam 23:00 – 23:30 wib

Late fringe: jam 23:30 – 02:00 wib

Overnight: jam 02:00 – 05:00 wib

6. **Panels.** Merujuk pada kelompok individu yang berpartisipasi dalam *rating* Nielsen sebagai responden riset.
7. **Set Meters.** Alat yang terhubung ke rumah tangga yang berpartisipasi dalam *rating* Nielsen untuk merekam saluran televisi yang sedang ditonton.
8. **People Meter.** Alat yang dihubungkan ke tiap televisi yang dilengkapi dengan *remote control*. Setiap anggota keluarga yang menjadi responden memiliki personal *viewing button* berbeda pada alat tersebut.
9. **Local People Meter.** Bentuk baru dari *people meter* dengan beberapa perbaikan terhadap teknologi sebelumnya: 1) mengukur terus menerus, tidak hanya pada periode *sweeps*. 2) merekam data penonton

individual di rumah dengan memberikan tiap orang kode ketika menonton.

Hasil dari pengukuran:

1. TV HH (*Television Household*). Jumlah TV dalam rumah tangga yang berada di DMA tertentu. Ketika mengukur *rating*, angka ini kerap disebut sebagai *television viewing universe*.
2. HUT (*Houses/Homes Using Television*). Level HUT bisa berubah sepanjang hari dan biasanya mencapai puncak pada *prime time* (waktu penayangan utama) banyak yang menggunakan televisi.
3. PUT (*Persons Using Television*). Bila HUT mengukur jumlah rumah, PUT mengukur dengan tepat total orang yang menonton televisi ketika perangkat tersebut dihidupkan.
4. *Cost-per-thousand* (CPM). Pengiklan membayar per seribu pemirsa. Huruf M dalam CPM adalah *Mille*, Bahasa Perancis yang berarti seribu.
5. *Cost-per-Rating Point* (CPP). Perhitungan dengan membagi biaya spot iklan dengan *rating* untuk periode atau program yang disiarkan.
6. *Impression*. Perhatian konsumen terhadap pesan iklan.

Beberapa istilah tersebut sering digunakan dalam perhitungan *rating* dan *share* yang dikeluarkan oleh Nielsen. Namun sebenarnya masih banyak lagi istilah lainnya yang dipakai dalam perhitungan penonton televisi. Istilah tersebut lebih spesifik dan sangat teknis (berupa data kuantitatif) berkenaan dengan industri periklanan.

Market to Advertisers or Audience

Eksistensi stasiun televisi dalam menghadapi pertempuran di era digital saat ini, dirasakan semakin sulit untuk keluar menjadi

pemenang. Sedangkan di satu sisi, seluruh stasiun televisi yang mengudara memiliki harapan yang sama ingin menempati posisi teratas pada peta persaingan. Kinerja mereka terukur melalui perolehan *share* penonton yang besar untuk dapat bercokol pada peringkat pertama. Peringkat yang baik berarti bisa menentukan harga iklan yang lebih tinggi untuk menghasilkan lebih banyak pendapatan bagi perusahaan. Oleh karena itu antara divisi produksi, program, dan pemberitaan yang luarannya sebuah program, sebaiknya memiliki kesamaan visi dan selalu terjalin kerjasama yang baik di antara mereka. Selain juga diperlukan dukungan dari divisi lain dalam stasiun televisi.

Memanjakan audiens lewat tayangan program yang sesuai selera, keinginan, dan kebutuhan pasar tidaklah mudah, namun dapat direalisasikan berdasarkan riset audiens yang cermat dan tepat. Berorientasi pada penonton (*audience-oriented*) merupakan kunci sukses keberhasilan sebuah program, selain memahami harapan pemasang iklan untuk produk yang diiklankannya pada program (*advertisers-oriented*). Maka itu pemrogram dan/atau produser televisi harus memfokuskan pada keduanya dengan sepadan.

Selain itu pemahaman mereka juga tak terbatas pada riset audiens dan penjadwalan program saja. Akan tetapi ada beberapa faktor yang harus diperhatikan pemrogram atau produser sebelum mengambil suatu keputusan untuk memproduksi program, akuisisi melalui rumah produksi (*production house*), dan kemudian menjadwalkan program untuk ditayangkan medianya. Berdasarkan faktor-faktor yang dikemukakan Pringle & Starr (2006) dapat dijelaskan, sebagai berikut:

1. *Strength or Weakness of Competing Stations*; memperhatikan kekuatan atau kelemahan program televisi saingan dengan tujuan untuk menarik penonton mereka menyaksikan tayangan program milik sendiri.

Salah satu cara adalah melalui strategi *head to head* dan *counter programming*.

2. *Building Audience Flow*; menciptakan dan mempertahankan audiens melalui program. Tantangannya yaitu berupaya agar penonton tetap loyal terhadap tayangan program terus menerus dari satu program ke program berikutnya. Atau mencegah agar penonton jangan sampai berpindah ke stasiun lain dengan menekan *remote control* yang dikenal sebutan *flipping*. Dalam *building audience flow* ini pemrogram bisa menggunakan strategi penjadwalan *block programming* atau *stacking*.
3. *Building Audience Habit*; menciptakan kebiasaan audiens dalam menonton program televisi. Strategi yang dapat dipakai yaitu strategi *stripping*.
4. *Available Audience*; ketersediaan audiens sesuai target yang dibidik program. Hal ini merupakan penentu utama pemilihan dan penjadwalan program.
5. *Audience Interest*; menarik minat audiens melalui program yang ditayangkan. Program hiburan merupakan paling diminati penonton.
6. *Advertiser Interest*; menarik minat pengiklan melalui tayangan program. Memilih program dengan daya tarik penonton rendah, menyebabkan masalah keuangan.
7. *Budget*; kemampuan finansial untuk memproduksi atau mengakuisisi program.
8. *Program Inventory*; memiliki persediaan program yang bervariasi dan selalu siap tersedia sesuai dengan kontrak penayangan.
9. *Local Production Capabilities*, kemampuan untuk memproduksi program lokal yang bervariasi (tidak hanya program berita) yang didukung oleh tersedianya anggaran, peralatan teknis, dan *crew* yang handal.

Berdasarkan paparan penulis, dapat dipahami bahwa dalam industri televisi terdapat dua perspektif berbeda, yaitu perspektif media dan perspektif pasar. Pada perspektif media, tidak ada satu pun stasiun televisi menginginkan program yang ditayangkan mengalami kegagalan dalam meraih pasar audiens dan pengiklan. Bahkan setiap stasiun televisi selalu berupaya agar lebih unggul daripada pesaing, untuk meraih posisi teratas pada peta kompetisi hingga menjadi pemimpin industri pertelevisian di Indonesia.

Sedangkan pada perspektif pasar, audiens akan mengonsumsi program televisi yang ditawarkan stasiun televisi kepadanya, jika program tersebut disukai dan menarik minatnya. Artinya ada keselarasan antara program yang ditayangkan dengan permintaan penonton, yaitu sesuai selera, keinginan, dan kebutuhannya. Begitu pula dengan para pengiklan, mereka akan mencari program yang memiliki penonton banyak dan/atau memiliki penonton yang sesuai dengan target konsumen dari produk yang diiklankan pada program televisi.

Referensi

- Albarran, A. B. (2010). *The media economy*. Routledge.
- Asemah, E. S., Nwammuo, A. N., & Nkwam-Uwaoma, A. O. A. (2022). Theories and models of communication. In *University of Jos Press, Jos, Plateau State* (second). https://www.researchgate.net/publication/364151814_Theories_and_Models_of_Communication_Second_Edition/citations
- Broadcastmagz. (2017). *Peresmian Asosiasi Televisi Nasional Indonesia (ATVNI)*. <https://www.broadcastmagz.com/peresmian-asosiasi-televisi-nasional-indonesia-atvni/>
- Dewan Pers. (2023). *Asosiasi Perusahaan Pers*. https://dewanpers.or.id/data/asosiasi_perusahaan_pers
- Eastman, S. T., & Ferguson, D. A. (2012). *Media programming: Strategies and practices* (9th Edition (ed.)). Cengage Learning.
- Gushevinalti, G., Suminar, P., & Sunaryanto, H. (2020). Transformasi Karakteristik Komunikasi Di Era Konvergensi Media. *Bricolage*:

- Jurnal Magister Ilmu Komunikasi*, 6(01), 83–99.
- Irawan, R. E. (2013). Pentingnya Penonton Aktif di Era Industri Televisi Indonesia Saat Ini. *Humaniora*, 4(1), 265–273.
- Kementerian Kominfo RI. (2014). *Peraturan Menteri Mengenai TV Digital*. https://www.kominfo.go.id/index.php/content/detail/3733/Siaran+Pers+No.+3-PIH-KOMINFO-1-2014+tentang+Peraturan+Menteri+Mengenai+TV+Digital/0/siaran_pers
- Kristianti, L. (2023). *ATSDI dukung penuh penerapan ASO mulai 2 November 2022*. <https://www.antaranews.com/berita/3182885/atsdi-dukung-penuh-penerapan-aso-mulai-2-november-2022>
- Librianty, A. (2011). *Satukan Visi, TV Jaringan Dirikan ATVJI*. <https://techno.okezone.com/read/2011/12/22/54/546065/satukan-visi-tv-jaringan-dirikan-atvji>
- Mayangsari, K., Krisdinanto, N., & Purnama, F. Y. (2017). Implementasi Share dan Rating Sebagai Dasar Kebijakan Pemrograman Yuk Keep Smile (YKS) Trans TV. *Komunikatif*, 3(2), 112–137.
- Perebinosoff, P., Gross, B., & Gross, L. S. (2005). *Programming for TV, Radio & the Internet: Strategy, Development, and Evaluation*.
- Pringle, P., & Starr, M. F. (2006). *Electronic media management* (Fifth Edit). Elsevier.
- Profilbaru.com. (2023a). *Asosiasi Televisi Kerakyatan Indonesia*. https://p2k.stekom.ac.id/ensiklopedia/Asosiasi_Televisi_Kerakyatan_Indonesia
- Profilbaru.com. (2023b). *Asosiasi Televisi Komunitas Indonesia*. https://profilbaru.com/Asosiasi_Televisi_Komunitas_Indonesia
- Rubiyanto. (2022a). *Dangdut dalam Cengkeraman Televisi*. Indigo Media.
- Rubiyanto, R. (2018). Strategi membidik ketersediaan audiens dalam industri televisi (Studi deskriptif tayangan film India ANTV). *Bricolage: Jurnal Magister Ilmu Komunikasi*, 4(01), 83–94.
- Rubiyanto, R. (2022b). Strategi SCTV memikat pemirsa dan pengiklan pada tayangan sinetron prime time. *ProTVF*, 6(1), 123–143. <https://doi.org/10.24198/PTVF.V6i1.36931>
- Siaran Digital Indonesia. (2022). *TV Digital Bikin Kecepatan Internet Bertambah 100 Kali Lipat - Siaran Digital Indonesia*. <https://siarandigital.kominfo.go.id/berita-detail/524/tv-digital-bikin-kecepatan-internet-bertambah-100-kali-lipat>
- Tassel, J. Van, & Howfield, L. P. (2010). *Managing Electronic Media: Making, Marketing, & Moving Digital Content*. Elsevier.

- Turner, L. H., & West, R. (2018). *Introducing communication theory: Analysis and application*. New York.
- Turow, J. (2019). *Media Today: Mass Communication in a Converging World*. Routledge.
- Wisnubroto, K. (2023). *Indonesia.go.id - Tren Positif Pemirsa TV Digital, Sinyal Kesiapan Masyarakat*.
<https://www.indonesia.go.id/kategori/editorial/6831/tren-positif-pemirsa-tv-digital-sinyal-kesiapan-masyarakat?lang=1>

Penggunaan Media Sosial Selama Ketentuan (Presidensi) Indonesia di KTT G20 di Bali 2022

Dr. Joevi Roedyati

Selama dan dalam proses penyelenggaraan KTT G20 tahun 2010 di Kanada, untuk pertama kalinya jejaring sosial digunakan untuk KTT G20. Aplikasi jejaring sosial yang rahasia dan aman dibuat oleh *Open Text Corporation* (perusahaan perangkat lunak terbesar di Kanada). Platform jejaring sosial ini adalah contoh bagus dari peningkatan bisnis swasta dan memastikan kepemimpinan Kanada dalam ekonomi digital, Menteri Industri Kanada, Tony Clement saat itu, mengatakan bahwa aplikasi tersebut akan membantu menjembatani kesenjangan geografis dan budaya dan memaksimalkan makna acara global semacam ini. Akses ke jejaring sosial memungkinkan isu-isu penting untuk ditangani secara *real time* dan mencakup berbagai pendapat. Tujuan untuk berbagi pemberitaan secara langsung/*real time* melalui internet adalah untuk membuat KTT lebih relevan kepada khalayak global yang lebih luas dan memamerkan hasil-hasil terbaru perkembangan teknologi.

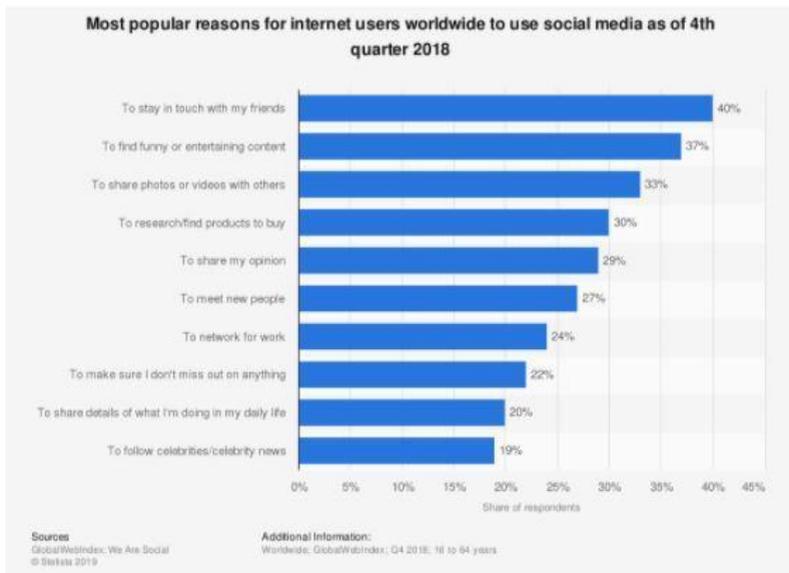
Media Sosial sebagai Instrumen

Media sosial memang telah menjadi instrumen yang penting bagi kehidupan manusia dan menguasai hampir semua aspek dalam kehidupan kita. Perkembangan baru ini mungkin bisa menimbulkan kebingungan karena media sosial baru muncul sekitar satu dekade lalu (2010-an). Media sosial telah mengantarkan revolusi media terbesar sejak penemuan "mesin cetak" Kesadaran keberadaan *multi-level* dari media sosial: aktor politik dan pemimpin individu telah menggunakan media sosial dengan berbagai cara. Politisi dan pemilih semakin banyak menggunakan media sosial sebagai alat komunikasi politik.

Dalam konteks politik, kelas politik dan pemimpin di India mencoba mengoptimalkan media sosial. Mereka ingin meniru keberhasilan kampanye Obama menggunakan media sosial pada tahun 2012. Partai politik di India mencoba menirunya selama pemilihan India tahun 2014. Alhasil, Narendra Modi keluar sebagai pemenang karena penggunaan bahasa yang lebih imajinatif dan masifnya penggunaan media sosial. Media sosial menjadi alat kontak massa dan komunikasi yang paling mudah dan mungkin paling murah. (Thummy, 2015).

Masyarakat sendiri mengonsumsi berita melalui media sosial, terutama berita politik. Sebuah studi baru dari *Pew Research* mengklaim bahwa sekitar satu dari lima orang dewasa AS mendapatkan berita politik mereka terutama melalui media sosial. Studi ini juga menemukan bahwa mereka yang mendapatkan berita politik mereka terutama melalui media sosial cenderung kurang mendapat informasi lengkap dibandingkan dengan mereka yang memperoleh informasi politik secara tradisional (langsung dari pemimpin partai politik, koran dan sejenisnya).

Dibandingkan dengan media lain, pengaruh media sosial dalam kampanye politik di A.S meningkat pesat. Jejaring sosial memainkan peran yang semakin penting dalam politik elektoral – pertama dalam pencalonan Howard Dean yang akhirnya gagal pada tahun 2003, kemudian dalam pemilihan presiden Afrika-Amerika pertama pada tahun 2008 (Barack Obama), dan sekali lagi dalam kampanye Donald Trump yang digerakkan oleh Twitter.



Sumber : Simplilearn.com

Dampak Positif Media Sosial (Mukul, 2010)

No.	Dampak positif	Deskripsi
1	Sebagai jembatan pencarian solusi jika terjadi	Dalam negosiasi Pra-KTT tahun 2010, dengan Presidensi Kanada, ketika terjadi "kebuntuan" untuk para pemimpin dari 20 negara anggota, saat ini sedang dilakukan melalui platform media sosial ini. Disebut

hambatan negosiasi	Media Sosial OpenText, platform ini memungkinkan pelaku bisnis dan pemerintah, harus menggunakan media sosial dengan cara yang aman sambil mengatasi tantangan inti
2 Connectivity	Menurut perusahaan, akses <i>handphone</i> (seluler) kepada komunitas G20 memberi anggota koneksi yang aman dan berkelanjutan di mana mereka dapat fokus membangun "masa depan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dan seimbang". Semua hal dalam agenda G20 saat ini sedang dibahas di <i>platform</i> ini, sebagian besar untuk tujuan pengelolaan KTT G20
3 Membangun hubungan persahabatan	Orang yang ingin mencari komunitas baru di lingkungannya/kota/komunitas yang memiliki minat yang sama dapat menemukannya dengan media sosial sebagai wadah untuk bertemu orang baru. Menjaga jejaring sosial dengan kerabat, keluarga dan teman lama/kolega yang tinggal jauh atau tinggal di kota lain, negara lain, lebih mudah dengan penggunaan media sosial Membentuk hubungan baru lebih mudah dengan menggunakan media sosial, atau cukup dengan berkomunikasi dan berbagi konten, apakah orang lain berada di dekatnya atau di belahan bumi yang lain, tidak akan menjadi masalah. Salah satu manfaat khusus dari media digital adalah tingkat konektivitas ini.
4 Pendidikan	Pendidikan <i>online</i> sangat berkembang, memungkinkan orang untuk mempelajari

		keterampilan baru, jenis pendidikan baru, perubahan teknologi baru dan sejenisnya dengan menggunakan media sosial. Media sosial telah meningkatkan jumlah orang yang berpartisipasi dalam pembelajaran jarak jauh dan permintaan akan layanan akademik.
5	Dampak politis penggunaan media sosial	Aplikasi media sosial dapat digunakan sebagai cara termudah untuk mengakses mata pelajaran politik dan lainnya. Survei <i>Pew Research</i> baru-baru ini menemukan bahwa hampir satu dari lima orang Amerika kebanyakan mendapatkan berita politik dari media sosial.
6	Pencarian pekerja/ pegawai	Jaringan media sosial telah mengubah isu rekrutmen pegawai secara dramatis. Pencari pegawai dapat mem-posting lowongan pekerjaan melalui <i>form</i> digital dan dapat mencari kandidat terbaik.
7	Dampak pemakaian media sosial pada E-Commerce	Penggunaan media sosial dapat melewati batas-batas ruang kerja. Pengusaha dapat mencapai konsumen dari masyarakat luas secara lebih cepat dan dapat memberikan penjelasan mengenai produk mereka secara lebih terang dan dapat menjaga hubungan relasi pebisnis-konsumen dengan lebih langgeng, cepat dan murah.
8	Dampak media sosial	Dampak media sosial terhadap masyarakat lebih kuat saat ini. Media sosial dipergunakan oleh lebih dari 50% penduduk dunia saat ini dan setiap individu ditengarai menghabiskan paling sedikit dua jam sehari dari waktunya untuk mempergunakan media sosial, untuk melakukan interaksi dengan individu lain,

bahkan yang berada di penjuru dunia lain dengan waktu cepat.

Selayang Pandang Tentang G20

Melihat dampaknya, menjadi lumrah jika negara G20 memanfaatkan media sosial untuk kepentingan nasional dan global. Terlebih, G20 merupakan kelompok kerja sama ekonomi internasional yang memiliki pengaruh besar. Dihimpun seluruh anggota G20, 19 negara yang merupakan kekuatan ekonomi utama dunia, secara kolektif mewakili sekitar 65% populasi dunia, 79% perdagangan global, dan setidaknya 85% perekonomian dunia. Kelompok Dua Puluh (G20) adalah forum utama untuk kerja sama ekonomi internasional. Kelompok ini memainkan peran penting dalam membentuk dan memperkuat arsitektur dan tata kelola global di semua masalah ekonomi internasional utama.

G20 didirikan pada tahun 1999 setelah krisis keuangan Asia sebagai forum para Menteri Keuangan dan Gubernur Bank Sentral untuk membahas masalah ekonomi dan keuangan global. Mereka bertemu untuk mengedepankan segala upaya dalam menyelesaikan tantangan yang mempengaruhi pertumbuhan ekonomi global, setidaknya 12 isu yang dibahas dalam pertemuan tersebut, yaitu: keuangan, perdagangan, infrastruktur dan investasi, energi, ketenagakerjaan, pemberantasan korupsi, pembangunan, pertanian, dan teknologi, inovasi, dan ekonomi digital.

G20 ditingkatkan ke tingkat Kepala Negara/Pemerintahan setelah krisis ekonomi dan keuangan global tahun 2007 dan pada tahun 2009, ditetapkan sebagai "forum utama untuk kerja sama ekonomi internasional". KTT G20 diadakan setiap tahun, di bawah kepemimpinan Presidensi bergilir. G20 awalnya berfokus pada isu-isu ekonomi makro yang luas, tetapi sejak tahun itu telah memperluas agendanya, yaitu antara lain

mencakup perdagangan, pembangunan berkelanjutan, kesehatan, pertanian, energi, lingkungan, perubahan iklim, dan antikorupsi. G20 terdiri dari 19 negara yaitu Argentina, Australia, Brazil, Kanada, China, Prancis, Jerman, India, Italia, Jepang, Republik Korea, Meksiko, Rusia, Arab Saudi, Afrika Selatan, Turkiye, Inggris dan Amerika Serikat dan Uni Eropa. Anggota G20 mewakili sekitar 85% PDB global dunia, lebih dari 75% perdagangan global dan sekitar dua pertiga populasi dunia. (*Situs web G20.org*)

G20 memiliki 2 saluran untuk membahas semua masalah di atas: satu jalur keuangan dan yang lainnya jalur SHERPA. Jalur keuangan terdiri dari Menteri Keuangan dan Gubernur Bank Sentral dari seluruh anggota G20, membahas sejumlah agenda terkait sektor keuangan. Sedangkan jalur Sherpa menangani agenda lain di luar keuangan. Oleh karena itu, para-Sherpa umumnya ditunjuk langsung oleh Kepala Pemerintahan/Negara dan dipandang sebagai perwakilan mereka di berbagai pertemuan G20 selain KTT. (*Website G20.org*)

Proses G20 dari pihak Sherpa dikoordinasikan oleh Sherpa negara-negara anggota, yang merupakan utusan pribadi para Pemimpin Negara Anggota. Jalur Keuangan dipimpin oleh Menteri Keuangan dan Gubernur Bank Sentral negara-negara anggota. Dalam dua jalur, ada kelompok kerja yang berorientasi tematis di mana perwakilan dari kementerian terkait dari anggota serta dari negara undangan/tamu dan berbagai organisasi internasional yang ikut berpartisipasi. Jalur Keuangan terutama dipimpin oleh Kementerian Keuangan. Kelompok-kelompok kerja ini bertemu secara teratur selama periode masing-masing Presidensi. *Sherpa* mengawasi negosiasi sepanjang tahun,

membahas item agenda untuk KTT dan mengkoordinasikan pekerjaan substantif G20.

Selain itu, terdapat *Engagement Groups* yang mempertemukan masyarakat sipil, anggota parlemen, *think tank*, perempuan, pemuda, tenaga kerja, bisnis dan peneliti negara-negara G20. Grup tidak memiliki sekretariat tetap. Presidensi didukung oleh Troika – Kepresidenan sebelumnya, saat ini dan yang akan datang. Selama Kepresidenan India, troika masing-masing akan terdiri dari Indonesia, India, dan Brasil. (*Situs web G20.org*)

Presidensi Indonesia dan Pemanfaatan Media Sosial

Indonesia terpilih menjadi ketua dan tuan rumah forum internasional Presidensi G20 ke-17, yang terdiri dari rangkaian kegiatan yang dimulai pada Desember 2021. Presiden Indonesia mewakili Indonesia di tingkat KTT G20. Sedangkan Menteri Keuangan dan Gubernur BI menjadi wakil Indonesia di jalur keuangan. Deputi Bidang Koordinasi Kerjasama Ekonomi Internasional Kementerian Perekonomian menjadi Sherpa Indonesia pada pertemuan G20 tersebut. Pertemuan tingkat menteri diwakili oleh anggota Kabinet Indonesia terkait. Pertemuan Pokja G20 dihadiri pejabat Kementerian/Lembaga (K/L) terkait.

Ada beberapa isu penting yang disepakati pada KTT G20 di Bali di bawah Kepresidenan Indonesia, yaitu:

1. Perubahan Iklim

Pemerintah Indonesia teguh komitmennya dalam mengejar tujuan UNFCCC, untuk mengatasi perubahan iklim dengan memperkuat implementasi penuh dan efektif Perjanjian Paris dan sasaran suhu iklim dunia, yang mencerminkan kesetaraan dan prinsip tanggung jawab bersama tetapi membedakannya sesuai dengan

kemampuan masing-masing Negara. Termasuk COP (Konferensi Para Pihak), CMA (Otoritas Pasar Modal), NDC (Kontribusi yang Ditentukan Secara Nasional) dan Kerangka Kerja Keanekaragaman Hayati (GBF).

2. Situasi Kesehatan

Promosi pemulihan yang sehat dan berkelanjutan yang dibangun untuk mencapai dan mempertahankan Cakupan Kesehatan Universal di bawah SDG juga masuk dalam agenda tujuan negara-negara anggota G20. Semua negara anggota G20 menegaskan kembali komitmen mereka untuk memperkuat tata kelola kesehatan global, dengan peran kepemimpinan dan koordinasi WHO serta dukungan dari organisasi internasional lainnya. Anggota G20 mendukung kerja Badan Perundingan Antarpemerintah (INB) yang akan menyusun dan merundingkan instrumen yang harus mengandung elemen yang mengikat secara hukum ataupun tidak mengikat secara hukum untuk memperkuat PPR (Kesiapsiagaan & Respons Pandemi) pandemi.

Dukungannya terhadap WG tentang Peraturan Kesehatan Internasional yang akan mempertimbangkan amandemen Peraturan Kesehatan Internasional (IHR) (2005), dan mempertimbangkan setiap peraturan kerja dari Organisasi Kesehatan Dunia (WHO). Sehubungan dengan G20, dan termasuk perspektif negara berpenghasilan rendah dan menengah serta mitra non-G20 (G20 plus) dalam pengambilan keputusannya.

Anggota G20 merencanakan komitmen donor saat ini, berjumlah lebih dari USD 1,4 miliar, dan mendorong komitmen pendanaan sukarela cadangan. Penting untuk melanjutkan kolaborasi antara

Kementerian Keuangan dan Kementerian Kesehatan untuk PPR pandemi. Mereka juga memperluas mandat Satuan Tugas, dan meminta Sekretariat Satuan Tugas untuk bekerja dengan ketua bersama Satuan Tugas, Presidensi G20 India yang akan datang, Troika G20, dan anggota G20 untuk menyepakati rencana kerja Satuan Tugas untuk tahun 2023, dengan mempertimbangkan cakrawala perencanaan multi-tahun. Anggota G20 berterima kasih kepada WHO karena terus menjadi tuan rumah Sekretariat, dengan dukungan dari Bank Dunia. Pada tahun 2023 Gugus Tugas akan terus diketuai bersama oleh Indonesia dan Italia. (Situs web G20.org)

3. Tantangan Dunia Maya

Anggota G20 tetap berkomitmen untuk lebih mengaktifkan aliran bebas data dengan kepercayaan dan mempromosikan aliran data lintas batas; dan akan memajukan transformasi digital yang lebih inklusif, berpusat pada manusia, memberdayakan, dan berkelanjutan.

Seluruh anggota G20 juga menegaskan kembali peran data bagi pembangunan, pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan sosial; oleh karena itu, dorong kolaborasi internasional untuk lebih mengembangkan keterampilan digital dan literasi digital untuk memanfaatkan dampak positif transformasi digital, terutama bagi perempuan, anak perempuan, dan orang-orang dalam situasi rentan, serta mendukung upaya lebih lanjut untuk mengembangkan keterampilan dan literasi yang andal.

4. Kerangka Inklusi Keuangan

Anggota G20 mendukung Kerangka Kerja Inklusi Keuangan G20 tentang Pemanfaatan Digitalisasi untuk Meningkatkan Produktivitas dan Mendorong Ekonomi yang Berkelanjutan dan Inklusif untuk Perempuan, Pemuda dan UMKM atau Kerangka Kerja Inklusi Keuangan Yogyakarta yang dipandu oleh Rencana Aksi Inklusi Keuangan G20.

5. Memimpin Sebagai Negara Panutan dalam Memerangi Korupsi

Pemerintah Indonesia akan memimpin dengan memberi contoh melalui penguatan dan pelaksanaan kewajiban dan komitmennya terhadap upaya antikorupsi termasuk melalui instrumen yang mengikat secara hukum, sambil memperbaharui komitmen untuk tidak men-toleransi korupsi. Dan juga menekankan pentingnya transparansi serta akuntabilitas bagi sektor publik dan swasta sebagai bagian penting dari upaya pemulihan kolektif. Presidensi Indonesia menggarisbawahi peran penting auditor serta partisipasi publik dan pendidikan antikorupsi dalam mencegah dan menanggulangi segala bentuk korupsi.

Semua anggota G20 akan bekerja untuk memperkuat kerja sama internasional dan kerangka hukum untuk memerangi kejahatan ekonomi termasuk korupsi yang terkait dengan kejahatan terorganisir dan pencucian uang, termasuk, secara sukarela, melalui jaringan dan inisiatif yang ada seperti Globe dan Pakar Penolakan Pencucian uang yang masuk pada Jaringan G20. Oleh karena itu, mereka akan berbagi informasi tentang tindakan hukum yang dipergunakan dalam memerangi korupsi, pencucian dan penggelapan uang,

juga terhadap kriminalisasi suap dari pihak asing dan menegakkan undang-undang suap asing sesuai dengan Pasal 16 UNCAC, dan berharap untuk memperluas partisipasi dalam Konvensi Anti-Suap OECD.

Diperlukan penguatan keterlibatan dan peningkatan partisipasi aktif oleh para pemangku kepentingan seperti akademisi, masyarakat sipil, media dan sektor swasta, termasuk untuk memajukan budaya integritas. Sambil mengakui perlunya komunitas internasional untuk meningkatkan upaya mereka untuk memerangi pencucian uang, pendanaan terorisme, dan pendanaan proliferasi secara efektif.

6. Transformasi Digital pada Usaha Menengah dan Kecil di Indonesia

Transformasi Digital juga mendapat sorotan pada KTT G20 tahun ini, terutama tentang kerja sama antar negara dan semua pemangku kepentingan. Diskusi tersebut bertujuan untuk memulihkan tatanan ekonomi global pascapandemi melalui digitalisasi yang lebih inklusif dengan mendukung UMKM Indonesia memasuki ekosistem digital.

7. Ketahanan energi didukung oleh penggunaan media sosial

Isu Transisi Energi Berkelanjutan juga dibahas dan dihadiri secara luas dalam KTT G20. Selain isu pandemi dan perubahan iklim telah mendesak masyarakat global untuk mempercepat transisi ke sumber energi yang lebih bersih. Oleh karena itu, kerjasama negara-negara anggota G20 dalam bentuk investasi berkelanjutan untuk mempercepat Transisi

Energi Berkelanjutan menjadi penting. Indonesia terpilih menjadi ketua dan tuan rumah forum internasional Presidensi G20 ke-17, yang terdiri dari rangkaian kegiatan yang dimulai pada Desember 2021.

Dalam proses Presidensi Indonesia menyongsong Konferensi Tingkat Tinggi G20 tahun 2022, para *influencer* ternama dari Indonesia berkampanye untuk menyebarkan isu-isu prioritas yang dibahas dalam Presidensi G20 pada 15-16 November di Bali, Indonesia. Melalui kampanye #SaatnyaIndonesia untuk #GerakBersama #G20Indonesia, para *influencer* akan membagikan konten mereka di media sosial mereka mulai Oktober hingga November 2022 terkait Arsitektur Kesehatan Global, Transformasi Digital, dan Transisi Energi Berkelanjutan.

Dalam kampanye ini, Kementerian Komunikasi dan Informatika menggandeng beberapa *influencer* papan atas nasional untuk menjangkau seluruh lapisan masyarakat Indonesia. Para *influencer* akan membagikan berbagai jenis konten terkait tiga isu utama Presidensi G20 melalui media sosial mereka untuk dilihat jutaan pengikutnya. Misalnya, konten akan membahas tentang "20 Kebiasaan Sehat untuk Meningkatkan Produktivitas" untuk menumbuhkan pemahaman publik tentang Arsitektur Kesehatan Global. Sementara untuk Transisi Energi Berkelanjutan, kontennya akan memberi nasihat tentang "Berbagai Cara Mencintai Bumi".

Para *influencer* yang akan mengikuti kampanye #SaatnyaIndonesia adalah Nycta Gina (@missnyctagina) dan Dokter Reisa Broto Asmoro (@reisabrotoasmoro), membahas isu Arsitektur Kesehatan Global, Dokter Tirta (@dr.tirta) tentang isu Transformasi Digital, dan Nadine Chandrawinata

(@nadelist) tentang Transisi Energi Berkelanjutan. Melihat pentingnya isu tersebut, influencer Nycta Gina yang juga seorang dokter menjelaskan, “Saya sangat senang mendapat kesempatan untuk ikut mensukseskan kampanye Presidensi G20 ini. Semoga dengan memposting tentang isu kesehatan di akun media sosial saya, masyarakat akan lebih semangat untuk bangkit dari pandemi COVID-19 dan memiliki gaya hidup yang lebih sehat.”

Penutup

Media sosial merupakan media yang bisa mengamplifikasi suara dan kepentingan global. Sejak tahun 2010, pertemuan G20 telah memanfaatkan media sosial. Sejak itu setiap KTT mendapat manfaat dari pengembangan jenis media sosial baru yang dibuat oleh negara lain. Terlebih, penggunaan media sosial sangat populer untuk mensosialisasikan agenda-agenda setiap masa kepresidenan dalam periode satu tahun; baik untuk jalur keuangan maupun jalur SHERPA. Banyak *working group*, *engagement group* juga menggunakan media sosial untuk saling berkoordinasi dan mensosialisasikan acaranya satu sama lain atau ke publik, lebih mudah dan murah.

Presidensi Indonesia dalam KTT G20 2022 dibantu oleh para *influencer* ternama dari Indonesia untuk mengkampanyekan dan menyebarkan isu-isu prioritas yang dibahas dalam Presidensi G20 pada 15-16 November 2022. 3 prioritas adalah Kondisi Kesehatan Global, Transformasi Digital dan Keberlanjutan Energi. 11 isu lainnya juga dibahas dalam pertemuan tersebut, yaitu: perdagangan, infrastruktur dan investasi, energi, ketenagakerjaan, pemberantasan korupsi, pembangunan, pertanian, dan teknologi, inovasi, dan ekonomi digital.

Banyak isu penting yang dibahas selama KTT G20 2022, seperti Perubahan Iklim, situasi kesehatan, tantangan dunia maya, dan kerangka kerja inklusi keuangan. Juga pentingnya penanggulangan korupsi, kejahatan ekonomi seperti pencucian uang, melalui jaringan dan inisiatif digital yang ada. Negara-negara anggota G20 menyadari perlunya selalu memperkuat promosi partisipasi aktif pihak lain di luar pemerintah; seperti akademisi, masyarakat sipil, media dan sektor swasta. Sambil memajukan budaya politik Integritas. Presidensi berikutnya pada tahun 2023 adalah India. Penggunaan media sosial seperti itu akan dilanjutkan dan digunakan oleh India pada tahun 2023.

Singkatnya, kita dapat melihat bahwa media sosial memiliki beberapa dampak positif, selain dampak negatifnya. Untuk alasan konektivitas, orang akan lebih mengenal audiens mereka; lebih jauh lagi dapat membangun hubungan antar manusia. Penggunaan media sosial memungkinkan produsen menawarkan layanan yang lebih baik: berbagi pengalaman dan sejenisnya. Penggunaan media sosial dapat membuat klien/pelanggan mendapatkan wawasan yang berharga; untuk mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang produk yang akan dipilihnya; Media sosial dapat menunjukkan bagaimana khalayak memandang bisnis; dan juga dapat terhubung dengan mereka kapan saja atau juga di waktu senggang; Tujuan dari lingkungan virtual yang dibagikan melalui internet adalah untuk membuat Konferensi Tingkat Tinggi menjadi lebih relevan bagi khalayak global yang lebih luas dan menampilkan contoh-contoh perkembangan teknologi baru;

Dampak negatif media sosial terletak pada privasi, berita bohong (*hoax*), pada proses pengambilan keputusan, dari skema budaya/tradisional ke skema individu. Dan

dampak negatif lainnya yang belum diketahui saat ini yang mungkin ada di masa depan. Karena media sosial adalah teknologi yang relatif baru; belum ada penelitian yang dilakukan untuk menentukan apakah memanfaatkannya mungkin memiliki efek jangka panjang yang menguntungkan atau tidak menguntungkan. Tetapi banyak penelitian telah menemukan hubungan yang kuat antara penggunaan media sosial secara berlebihan dan peningkatan risiko kecemasan, depresi, kesepian, dan bahkan pikiran untuk bunuh diri.

Referensi

- Brain station. (2010, June 30). Social networking used for collaboration at G20 Summit. Retrieved from brainstation.io: <https://brainstation.io/magazine/social-networking-used-for-collaboration-at-g20-summit>
- Mukul, J. (2010, June 7). Now, G20 turns to social media. Retrieved from business.rediff.com: <https://business.rediff.com/report/2010/jun/07/g20-turns-to-social-media.htm>
- The Ministry of Communications and Informatics. (2022, October 7). Celebrating the upcoming G20 Summit, Well-Known Influencers Collaborate to Voice the Priority Issues in the #SaatnyaIndonesia Campaign. Retrieved from en.prnasia.com: <https://en.prnasia.com/releases/apac/celebrating-the-upcoming-g20-summit-well-known-influencers-collaborate-to-voice-the-priority-issues-in-the-saatnyaindonesia-campaign-378174.shtml>
- Thummy, F. A. (2015). Social Media as a Tool of Political Communication. Essay, 2015. Bangalore: St Peter's Pontifical Institute.

Menavigasi Wacana Pemimpin Politik Indonesia di Media Berita Online

Dr. Lestari Nurhajati

Media dari seluruh dunia cenderung mengkritisi setiap proses kampanye politik dari para pemimpin negara mereka. Dalam hal ini, media massa berperan penting dalam membangun demokrasi yang lebih berkualitas dengan mengawasi perilaku para pemimpin politik. Oleh karena itu, penting bagi kita untuk memahami bagaimana media terlibat dalam proses terbangunnya wacana politik para politisi di sebuah negara. Berbagai cara dilakukan para calon pemimpin politik saat melakukan kampanye, propaganda, dan beriklan untuk memperebutkan dukungan suara para pemilihnya, dan media tidak bisa dilepaskan dari situasi tersebut (Baran & Striby, 2012)

Berikut adalah beberapa contoh bagaimana media internasional membangun wacana politik pada para pemimpin politiknya, dan juga berbagai keputusan dan kebijakan politik yang diambil oleh pemimpin sebuah negara. Salah satu surat kabar paling populer di Amerika Serikat, yakni *New York Times*, sangat sering menulis editorial dan opini yang mengkritik

kebijakan pemerintah dan pemimpin politik, salah satunya Presiden Donald Trump. *The New York Times* juga secara teratur menerbitkan artikel investigasi yang berhubungan dengan skandal politik dan korupsi tingkat nasional. Contoh lainnya adalah *The Guardian*, sebuah surat kabar populer Inggris yang terkenal dengan fokusnya pada isu-isu kemanusiaan dan hak asasi manusia. *The Guardian* sering menyoroti tindakan para pemimpin politik dan pemerintah yang dipandang berbahaya bagi masyarakat dan pelanggaran hak asasi manusia. Misalnya, *The Guardian* sering meliput kebijakan imigrasi dan perlakuan tidak manusiawi terhadap para imigran yang ada di Inggris Raya.

Hal yang serupa juga dilakukan oleh *Al Jazeera*, sebagai salah satu outlet berita internasional yang berbasis di Qatar. *Al Jazeera* dikenal dengan liputannya yang luas dan mendalam tentang konflik politik dan sosial di Timur Tengah dan Afrika Utara. *Al Jazeera* sering menerbitkan artikel dan editorial yang menyoroti tindakan pemerintah dan pemimpin politik yang dianggap bertentangan dengan prinsip demokrasi dan hak asasi manusia. Selain itu, ada juga media *South China Morning Post*, sebagai salah satu surat kabar terbesar di Hong Kong, dulu dikenal karena mengkritik tindakan dan kebijakan politik pemerintah China. *South China Morning Post*, dulu sering menerbitkan artikel dan editorial yang mencakup topik-topik sensitif seperti kemerdekaan Hong Kong dan penindasan etnis dan agama minoritas di China. Namun situasi tersebut berubah ketika *South China Morning Post* di tahun 2015 diambil alih oleh Grup Alibaba.

Memahami kompleksitas wacana kepemimpinan politik di Indonesia

Dalam beberapa tahun terakhir, wacana lanskap politik Indonesia menjadi semakin dinamis dan diperebutkan. Makin banyak media online bersaing untuk mendapatkan perhatian dan pengaruh atas berbagai liputan dan pemberitaan tentang isu politik. Alhasil, kompleksitas perdebatan kepemimpinan politik di media online Indonesia menjadi tantangan besar bagi siapa saja yang ingin memahami lanskap politik tanah air. Begitu banyak suara, pendapat yang terpolarisasi, dan narasi yang saling bersaing, sulit untuk memisahkan fakta dari fiksi dan membedakan motivasi dan kepentingan mendasar yang mendorong terjadinya berbagai perbedaan tersebut, dari beragam narasumber yang berbeda.

Namun, memahami wacana politik para pemimpin di media online menjadi menarik untuk ditelaah. Bagaimanapun wacana politik di media online sangat berpengaruh pada berbagai keputusan politik sebuah negara (Tameryan et al., 2019). Sehingga pemahaman yang lebih dalam tentang politik Indonesia, termasuk memahami keragaman wacana politik yang ada, dan kemampuan yang lebih besar untuk terlibat secara konstruktif dengan para pemimpin negara adalah beberapa poin yang bisa kita dapatkan apabila kita mau menelaah isu ini, serta mengembangkannya dalam praktek nyata di kehidupan berbangsa dan bernegara.

Pada pembahasan kali ini, ada beberapa tawaran strategi kunci agar berhasil memahami dan menjelajahi kompleksitas wacana kepemimpinan politik di media online di Indonesia dan menawarkan kiat-kiat praktis bagi siapa saja yang ingin terlibat dalam lanskap yang dinamis dan berkembang pesat ini. Wacana kepemimpinan politik mengacu pada strategi komunikasi yang digunakan para

pemimpin politik untuk mempengaruhi opini publik dan membentuk hasil kebijakan.

Wacana kepemimpinan politik di Indonesia, hampir serupa dengan sistem kepemimpinan politik di berbagai negara, terutama di negara-negara Asia. Kepemimpinan politik dibentuk oleh banyak faktor, antara lain warisan sejarah, norma budaya, dan dinamika kekuasaan politik kontemporer yang terus berubah (Samier & ElKaleh, 2019). Memahami kompleksitas ini sangat penting bagi siapa pun yang ingin menghubungkan betapa signifikannya antara keberadaan pemimpin politik dengan wacana mereka di media online di Indonesia. Bagaimanapun juga media online menyediakan konteks penting untuk menafsirkan pesan dan narasi yang disampaikan oleh para pemimpin politik dan pendukungnya. Pada dasarnya, wacana kepemimpinan politik adalah tentang persuasi - membujuk orang lain untuk mengambil sikap tertentu atau memilih tindakan tertentu, yang dalam hal ini berkaitan dengan kepentingan politik bangsa (Winter & Neubaum, 2016; Charteris-Black, 2011).

Di Indonesia, wacana kepemimpinan politik seringkali dihubungkan dengan isu nasionalisme, agama, dan keadilan sosial, serta pertimbangan yang lebih pragmatis seperti pertumbuhan dan stabilitas ekonomi. Namun, wacana kepemimpinan politik juga dapat terfragmentasi, dengan para pemimpin dan pendukungnya menggunakan bahasa dan retorika yang dapat memicu ketegangan, dan memperparah perpecahan sosial dan politik.

Pola Wacana Pemimpin Politik di Media Massa di Indonesia

Pembahasan tokoh politik Indonesia di berbagai media (TV, radio, media cetak dan media *online*) di Indonesia sangat beragam. Keragaman ini bergantung pada beberapa faktor,

seperti topik yang diliput, sumber berita, dan *platform* media yang digunakan. Namun secara umum, beberapa pola dapat diidentifikasi dari wacana para pemimpin politik Indonesia di media arus utama di Indonesia:

1. **Pertama**, politisi Indonesia kerap menjadi subjek utama pemberitaan politik di media arus utama. Mereka sering diwawancarai atau mempublikasikan pernyataan mereka tentang peristiwa terkini di Indonesia, termasuk kebijakan pemerintah, masalah kebijakan dalam dan luar negeri, serta masalah sosial dan budaya.
2. **Kedua**, media Indonesia cenderung menyoroti perselisihan dan konflik antar pemimpin politik. Hal ini terlihat pada berita yang memuat pernyataan atau tindakan seorang pemimpin politik yang dianggap kontroversial, atau dalam konteks politik yang dianggap kontroversial.
3. **Ketiga**, media massa juga sering memuat analisis dan opini spesialis atau ahli tentang aktivitas dan tindakan pemimpin politik. Artikel seperti ini dapat membantu pembaca memahami kinerja pemimpin politik dan kebijakan pemerintah.
4. **Keempat**, media massa khususnya media *online* juga memberikan ruang bagi publik untuk terlibat dalam debat politik melalui komentar atau forum diskusi. Namun perlu diperhatikan bahwa komentar atau pendapat yang diungkapkan di forum mungkin bersifat subyektif dan tidak selalu mencerminkan pandangan mayoritas publik.

Secara umum, wacana para kepemimpinan politik Indonesia di media massa mewakili dinamika politik Indonesia dan kepentingan masyarakat. Namun, pembaca harus selalu

memeriksa sumber berita dan mengevaluasi secara kritis informasi yang diterima sebelum mengambil kesimpulan atau mengambil tindakan apa pun. Namun, *media framing* tidak lepas dari kepentingan media itu sendiri dalam membentuk opini publik tentang profil tokoh politik Indonesia.

Di media, *framing* mengacu pada cara berita dan informasi disajikan, memengaruhi cara pembaca memahami topik tertentu. Meskipun banyak pihak menilai *media framing* sudah mendekati masa akhir era pengaruh media (Cacciatore, et al., 2016), namun dalam kasus di Indonesia, *media framing* masih menjadi nahkoda dalam teknik pemberitaan politik. Dalam konteks kepemimpinan politik Indonesia, *framing* media dapat mempengaruhi opini publik tentang kebijakan pemerintah dan efektifitas pemimpin politik.

Ada beberapa kajian tentang *framing* media terkait pemimpin politik Indonesia. Misalnya, Muhammad Arsyadin dkk yang melakukan penelitian pada tahun 2019, tentang pembentukan pesan para pemimpin politik Indonesia di media *online*. Kajian tersebut menunjukkan bahwa media *online* di Indonesia sering menggunakan bingkai negatif dalam menggambarkan pemimpin politik, dengan fokus pada kasus korupsi, skandal politik, dan ketidakmampuan pemimpin politik memenuhi janji pemilu.

Kajian lain oleh Asri Budiningsih dan Dharmawani (2018) tentang perencanaan pemberitaan pemimpin politik Indonesia di media televisi menunjukkan bahwa media televisi Indonesia cenderung lebih banyak menggunakan penggambaran pemimpin politik yang positif dan fokus pada kebijakan pemerintah yang dianggap berhasil. Sebuah studi oleh Putra dan Wijaya (2018) menganalisis bagaimana pemimpin politik Indonesia diposisikan dan digambarkan di media berita *online*.

Mereka melakukan analisis *framing* terhadap liputan enam politisi besar Indonesia yang diberitakan di lima situs berita online selama empat bulan pada 2016. Riset menunjukkan bahwa *framing* negatif pemimpin politik lebih dominan daripada *framing* positif. Para pemimpin politik Indonesia semakin terperosok dalam korupsi, skandal politik, dan ketidakmampuan memenuhi janji kampanye mereka. Namun, beberapa pemimpin politik juga bersikap positif terhadap pencapaian kebijakan tersebut. Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan gambaran bagaimana media berita online di Indonesia mempengaruhi persepsi publik terhadap pemimpin politik.

Kajian lain oleh Tandilittin dan Kadir (2018) menganalisis bagaimana media Indonesia menggambarkan atau memandang pemimpin politik dalam pemberitaannya. Kajian ini mencakup analisis kerangka dua surat kabar nasional besar di Indonesia, Kompas dan Republika, yang meliput berita dalam dua tahun berturut-turut, yaitu 2014 dan 2015. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kedua surat kabar tersebut memiliki opini yang berbeda tentang pemimpin politik Indonesia. Kompas menggunakan bingkai yang lebih negatif daripada Republika ketika membahas pemimpin politik. Kompas fokus pada korupsi, kegagalan memenuhi janji kampanye, dan skandal politik. Sementara itu, Republika menggunakan kerangka yang lebih positif dan berfokus pada aksi politik.

Kajian Wiryono (2019) menganalisis bagaimana pembingkai berita *online* memengaruhi opini publik di Indonesia. Kajian ini mencakup analisis *framing* berita *online* dari tiga situs berita utama Indonesia selama kampanye presiden 2014. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *framing* berita *online* dapat mempengaruhi opini publik terhadap calon

presiden. Ada perbedaan yang signifikan dalam menyusun pesan yang mendukung kandidat tertentu dan pesan yang tidak mendukung kandidat tersebut. Selain itu, *framing* juga dapat mempengaruhi bagaimana publik memandang topik tertentu yang diliput dalam berita. Secara keseluruhan, penelitian ini memberikan gambaran bagaimana *framing* berita *online* di Indonesia dapat mempengaruhi opini publik dan membantu memahami peran media dalam membentuk opini publik.

Namun perlu diingat bahwa *framing* berita dan opini di media tidak seragam, bahkan terkadang ada perbedaan *framing* yang digunakan oleh media yang berbeda, yang kesemuanya sangat bergantung dari kebijakan ruang berita pihak media, termasuk kepemilikan media (Araújo & Prior, 2021; Kiwanuka-Tondo, et al., 2012; Santoso, 2021; Dunaway & Lawrence 2015). Oleh karena itu, perlu membaca berita dari berbagai sumber yang berbeda untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap dan akurat tentang pemimpin politik Indonesia.

***Framing* Pemimpin Politik di Media *Online* Indonesia**

Wacana tokoh politik Indonesia dalam media berita *online* di Indonesia menjadi topik penelitian yang menarik. Namun, dampak dari wacana ini dapat bervariasi tergantung pada faktor-faktor seperti kepemilikan media, sumber berita, pbingkaihan, dan konteks sosial dan politik yang lebih luas. Media berita *online* di Indonesia, sesungguhnya dapat mengkontekstualisasikan pemimpin politik secara positif dengan cara berikut:

1. Memberikan liputan positif tentang kinerja pemimpin politik. Media berita *online* dapat memberitakan secara positif kinerja para pemimpin politik yang dianggap

berhasil dalam menunaikan tugasnya. Hal ini dapat membangun citra positif pemimpin politik dan meningkatkan dukungan publik.

2. Menonjolkan capaian para pemimpin politik. Media berita *online* dapat menyoroti prestasi atau pencapaian para pemimpin politik di berbagai bidang seperti bisnis, pendidikan, dan perawatan kesehatan. Hal ini dapat menyampaikan citra positif pemimpin politik dan membangun kepercayaan publik terhadap mereka.
3. Membuat profil kepemimpinan politik yang menginspirasi. Media berita *online* dapat membuat profil inspiratif pemimpin politik yang menonjolkan kisah hidup, pengorbanan dan visi pemimpin politik. Hal ini dapat membangun citra positif pemimpin politik dan menginspirasi masyarakat.
4. Menyajikan kiprah para pemimpin politik yang terpuji. Media berita *online* dapat melaporkan tindakan-tindakan pemimpin politik yang terpuji, seperti: membantu masyarakat dalam bencana alam, memberikan bantuan sosial kepada mereka yang membutuhkan, atau melakukan kegiatan sosial lainnya. Hal ini dapat membangun citra positif pemimpin politik dan meningkatkan dukungan publik.

Memproyeksikan pemimpin politik dalam konteks positif, media berita *online* Indonesia harus berpegang pada prinsip jurnalisme yang objektif dan akurat. Media berita *online* juga harus mempertimbangkan konteks sosial politik yang lebih luas dan tidak menggunakan *framing* yang berlebihan atau manipulatif. Berikut beberapa contoh *framing* berlebihan atau manipulatif yang sudah seharusnya dihindari oleh media berita *online* Indonesia:

- 1. Pembingkaiian spektakuler ataupun sensasional:**
Media berita *online* di Indonesia harus menghindari pembingkaiian yang sensasional atau berlebihan saat meliput acara tersebut. Pembingkaiian seperti itu dapat menimbulkan ketakutan atau kepanikan pada audiens dan tidak menyampaikan informasi yang akurat.
- 2. Pembingkaiian polarisasi:**
Media berita *online* di Indonesia harus menghindari kerangka yang meningkatkan polarisasi internal dalam masyarakat atau konflik antar kelompok yang berbeda. Pembingkaiian seperti itu dapat memperburuk situasi dan merugikan kepentingan publik.
- 3. Pembingkaiian diskriminatif:**
Media berita *online* di Indonesia harus menghindari pembingkaiian yang diskriminatif terhadap kelompok tertentu seperti kelompok agama, suku, atau gender. Pembingkaiian seperti itu dapat meningkatkan stigma dan merugikan hak asasi manusia.
- 4. Pembingkaiian dengan pengaturan tren:**
Media berita *online* di Indonesia harus menghindari penggambaran yang bias atau berat sebelah, hanya dikarenakan tren yang ada. Pembingkaiian seperti itu dapat merusak integritas dan kredibilitas media berita *online*.
- 5. Pembingkaiian yang memperkuat prasangka:**
Media berita *online* di Indonesia harus menghindari *framing* yang memperkuat prasangka atau pandangan publik yang ada. Pembingkaiian seperti itu dapat menyebabkan kesalahpahaman atau pandangan yang tidak akurat tentang masalah tersebut.

Menyeimbangkan Kebebasan Berbicara dan Mengatasi Ujaran Kebencian

Salah satu tantangan debat kepemimpinan politik di media *online* Indonesia adalah ketegangan antara kebebasan berekspresi dan komunikasi yang bertanggung jawab. Di sisi lain, kebebasan berekspresi adalah hak demokrasi yang mendasar dan perlu untuk mempromosikan debat politik yang terbuka dan kuat. Di sisi lain, sikap tidak bertanggung jawab atau impulsif dapat menimbulkan konsekuensi negatif, seperti menghasut kekerasan atau melanggengkan stereotip berbahaya. Sebuah situasi yang tidak terhindarkan saat ini, terlebih dalam era media sosial yang merajai diskusi politik (Weeks, & Gil 2017).

Salah satu cara untuk menyeimbangkan kepentingan yang bersaing ini adalah dengan mendorong komunikasi yang bertanggung jawab. Ini berarti bahwa individu didorong untuk secara hati-hati mempertimbangkan dampak dari kata-kata dan tindakan mereka, dan mempertimbangkan potensi kerugian yang mungkin mereka timbulkan. Ini juga berarti meminta pertanggungjawaban orang (secara individual), dan juga pengelola media atas perilaku berbahaya atau tidak bertanggung jawab. Di sisi lain semua pihak diharapkan mampu menumbuhkan budaya rasa hormat dan empati dalam wacana politik di media *online* (Assimakopoulos et al., 2017; Erjavec & Kovačić, 2012; Đorđević, 2020; Zannettou, 2020).

Ujaran kebencian dan misinformasi adalah dua tantangan terbesar dalam debat kepemimpinan politik di media *online* Indonesia. Keberadaan ujaran kebencian - termasuk ujaran yang mempromosikan kekerasan, diskriminasi, atau prasangka terhadap kelompok tertentu - dapat berdampak buruk pada individu dan komunitas, serta

memicu ketegangan sosial dan politik, yang tentunya berdampak bagi proses pembangunan sebuah negara (Yakubu, 2019).

Pada saat yang sama, disinformasi dapat mendistorsi persepsi publik tentang isu-isu penting dan melemahkan kredibilitas pemimpin dan institusi politik. Memerangi ujaran kebencian dan misinformasi membutuhkan pendekatan multifaset. Ini termasuk mengembangkan kebijakan dan prosedur yang jelas untuk memerangi ujaran kebencian dan misinformasi, serta berinvestasi dalam literasi media dan pemikiran kritis. Ini juga berarti meminta pertanggungjawaban orang dan institusi untuk terlibat dalam ujaran kebencian atau menyebarkan informasi yang salah, dan mengembangkan budaya komunikasi dan rasa hormat yang bertanggung jawab. Terlibat dalam debat politik *online* yang konstruktif bisa menjadi pengalaman yang sulit dan terkadang membuat frustrasi. Tetapi juga merupakan bagian penting dari partisipasi demokratis dan dapat membantu meningkatkan pemahaman dan empati antara orang-orang yang berbeda perspektif.

Masa depan wacana kepemimpinan politik di media *online* Indonesia

Masa depan debat kepemimpinan politik di media *online* Indonesia, bisa dikatakan memang tidak pasti, namun jelas bahwa ini akan terus memainkan peran penting dalam membentuk opini publik dan memengaruhi hasil politik. Ketika lanskap politik sebuah negara terus berkembang, penting bagi individu untuk mengembangkan keterampilan dan strategi yang diperlukan untuk menavigasi lanskap yang kompleks dan berubah dengan cepat ini (Smith, et al., 2017; Kahne et al., 2015; Cornwall, 2017).

Cara pengembangan strategi dalam komunikasi politik bisa beragam, namun yang utama tetap mendapatkan informasi yang tepat, berpartisipasi dalam debat politik yang konstruktif, dan mempromosikan komunikasi yang bertanggung jawab (Pfetsch & Adam, 2013; Bidwell et al., 2020). Apabila semua perilaku yang positif dalam berkomunikasi politik dilakukan, maka setiap individu dan seluruh masyarakat dapat berkontribusi pada budaya politik yang lebih sehat, terbuka, dan demokratis di Indonesia.

Literasi media – kemampuan untuk menganalisis dan mengevaluasi pesan media secara kritis – sangat penting bagi siapa pun yang ingin menavigasi wacana kepemimpinan politik di media *online* Indonesia. Dengan mengembangkan literasi media, individu dapat lebih memahami sumber informasi yang mereka gunakan dan membuat keputusan tentang sumber mana yang harus dipercaya dan mana yang harus diabaikan. Salah satu elemen kunci literasi media adalah kemampuan mengenali bias dan propaganda. Dalam konteks wacana kepemimpinan politik, ini berarti mampu mengenali ketika pemimpin politik dan pendukungnya menggunakan bahasa dan retorika untuk memanipulasi opini publik atau menyembunyikan kebenaran. Dengan mengembangkan keterampilan ini, individu dapat menjadi konsumen media yang lebih cerdas dan lebih mampu mengarungi kompleksitas media *online* di Indonesia.

Penutup

Menavigasi kompleksitas wacana kepemimpinan politik di media *online* Indonesia bisa menjadi situasi yang penuh kegamanan dan ketidakpastian, bahkan mungkin menakutkan. Namun hal ini tidak bisa kita abaikan, karena

merupakan bagian penting dalam memahami lanskap politik negara Indonesia. Dengan memahami faktor-faktor yang membentuk wacana kepemimpinan politik, menganalisis pesan yang disampaikan, dan mengembangkan literasi media dan keterampilan berpikir kritis, individu dapat menavigasi medan yang kompleks ini.

Selain itu dengan memahami lanskap wacana kepemimpinan politik di media *online* yang ada di Indonesia, maka kita bisa terlibat dalam wacana politik yang konstruktif. Kita bisa secara aktif mempromosikan komunikasi yang bertanggung jawab dan meminta semua pihak yang terlibat dan terkait dengan wacana politik serta komunikasi politik di media *online*, mencegah adanya ujaran kebencian dan misinformasi. Kita juga dapat mengembangkan komunikasi politik menuju budaya politik yang lebih terbuka, demokratis, dan inklusif di Indonesia.

Referensi

- Araújo, B., & Prior, H. (2021). Framing political populism: The role of media in framing the election of Jair Bolsonaro. *Journalism Practice*, 15(2), 226-242.
- Arsyad, M., Hartono, H., & Prabowo, H. (2019). Framing analysis of political leader news in online media: An exploratory study on the framing of political leaders in the news of Detik.com and Kompas.com. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 35(2), 155-171.
- Baran, S. J., Davis, D. K., & Striby, K. (2012). *Mass communication theory: Foundations, ferment, and future*.
- Bidwell, K., Casey, K., & Glennerster, R. (2020). Debates: Voting and expenditure responses to political communication. *Journal of Political Economy*, 128(8), 2880-2924.
- Budiningsih, A., & Dharmawan, E. (2018). Framing analysis of Indonesian presidential candidates' news in TV news program. *Journal of Government and Politics*, 9(2), 283-304.

- Cacciatore, M. A., Scheufele, D. A., & Iyengar, S. (2016). The end of framing as we know it... and the future of media effects. *Mass communication and society*, 19(1), 7-23.
- Charteris-Black, J. (2011). *Politicians and rhetoric: The persuasive power of metaphor*. Springer.
- Cornwall, A. (2017). Introduction: New democratic spaces? The politics and dynamics of institutionalised participation.
- Đorđević, J. P. (2020). The sociocognitive dimension of hate speech in readers' comments on Serbian news websites. *Discourse, Context & Media*, 33, 100366.
- Dunaway, J., & Lawrence, R. G. (2015). What predicts the game frame? Media ownership, electoral context, and campaign news. *Political Communication*, 32(1), 43-60.
- Erjavec, K., & Kovačić, M. P. (2012). "You don't understand, this is a new war!" Analysis of hate speech in news web sites' comments. *Mass Communication and Society*, 15(6), 899-920.
- Kahne, J., Middaugh, E., & Allen, D. (2015). Youth, new media, and the rise of participatory politics. From voice to influence: Understanding citizenship in a digital age, 35.
- Kiwanuka-Tondo, J., Albada, K. F., & Payton, F. C. (2012). Media ownership and news framing: an analysis of HIV/AIDS coverage by Ugandan press. *African Journal of AIDS research*, 11(4), 361-371.
- Putra, A. Y., & Wijaya, H. (2018). Framing of Political Leaders in Indonesia's Online News Media. *Journal of International Studies*, 11(1), 1-14.
- Pfetsch, B., & Adam, S. (2013). Democratic potentials of online communication for political debate. *Political communication in the era of new technologies*, 31-42.
- Samier, E. A., & ElKaleh, E. S. (2019). Educational administration and leadership curricula for modern nation-building in Muslim countries: Modernisation, national identity and the preservation of values and culture. *Teaching educational leadership in Muslim countries: Theoretical, historical and cultural foundations*, 93-111.
- Santoso, P. (2021). Framing Model of FPI News on MetroTV. *Randwick International of Social Science Journal*, 2(3), 275-290.
- Smith, R. C., Bossen, C., & Kanstrup, A. M. (2017). Participatory design in an era of participation. *CoDesign*, 13(2), 65-69.
- Tameryan, T. Y., Zheltukhina, M. R., Slyshkin, G. G., Abakumova, O. B., Volskaya, N. N., & Nikolaeva, A. V. (2018). Metaphor in political

- media discourse: mental political leader portrait. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 8(4), 377-384.
- Tandilittin, H., & Kadir, A. (2018). Media Framing of Political Leaders in Indonesia. *International Journal of Communication and Media Science*, 2(2), 135-143.
- Weeks, B. E., Ardèvol-Abreu, A., & Gil de Zúñiga, H. (2017). Online influence? Social media use, opinion leadership, and political persuasion. *International journal of public opinion research*, 29(2), 214-239.
- Winter, S., & Neubaum, G. (2016). Examining characteristics of opinion leaders in social media: A motivational approach. *Social Media+ Society*, 2(3), 2056305116665858.
- Wiryono, Y. A. (2019). Framing Analysis of Online News in Indonesia: The Impact on Public Opinion. *Journal of Creative Communications*, 14(1), 117-128.
- Yakubu, Y. (2019). Hate speech and the challenges of nation building in Nigeria. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 3(5), 291-294.
- Zannettou, S., ElSherief, M., Belding, E., Nilizadeh, S., & Stringhini, G. (2020). Measuring and characterizing hate speech on news websites. In 12th ACM conference on web science (pp. 125-134).

Digital Leadership: **Tantangan Kepemimpinan** **Era *Pre-Digital***

Dr. Rino F Boer

Salah satu hal penting yang diingat orang dari pemimpin adalah legacy yang ditinggalkan. Pada tahun ini, tahun 2023 adalah tepat 54 tahun Neil Amstrong menjadi manusia pertama yang berhasil menginjakkan kakinya di permukaan Bulan tepatnya pada tanggal 20 Juli 1969. Peristiwa ini menunjukkan komitmen kuat dari Presiden J.F. Kennedy dalam era *Cold War* yang berhadapan dengan Pemerintah Rusia yang sebelumnya telah berhasil mengirimkan astronotnya keluar angkasa. Sebelumnya astronot dari Rusia, Yuri Gagarin telah mengorbit ke ruang angkasa, tetapi tidak berhasil mendarat di Bulan yang terjadi sekitar 7 tahun sebelum Neil Amstrong berhasil melakukannya.

Peristiwa pendaratan tersebut menjadi salah satu peristiwa besar dalam sejarah ruang angkasa bukan hanya bagi Amerika, tetapi juga menunjukkan kemajuan dunia pengetahuan yang fenomenal. Dunia mencatat dan merekam serta mengabadikan peristiwa tersebut. Neil Amstrong ditetapkan untuk menjadi komandan dengan membawa

timnya yang beranggotakan Edwin Aldrin dan Michael Collins. Neil Amstrong sendiri terpilih menjadi astronot di dalam pesawat Apollo 11 setelah sebelumnya mempunyai prestasi yang baik sebagai pilot uji coba di Angkatan Udara Amerika. Kemudian Neil berhasil memimpin misi penerbangan pesawat ruang angkasa yang dimulai pada tahun 1966 yakni setelah sebelumnya berhasil dalam program Gemini 8, Gemini 11 dan Apollo sebelum akhirnya dipercaya memimpin program di Apollo 11. Peristiwa keberhasilan pendaratan manusia di permukaan Bulan ini menjadi salah satu kisah yang mewakili kondisi kepemimpinan sebelum era digital berlangsung.



Gambar 1. Neil Armstrong, Edwin Aldrin & Michael Collins (Sumber: Amazon.ca) dan **Gambar 2.** Iron Man dan Captain America (Sumber: wallpaperaccess.com)

Kepemimpinan di era *pre-digital* berdasarkan ilustrasi pada kasus Neil Amstrong di atas adalah keberhasilan kepemimpinan yang di dalam prosesnya ditandai dengan adanya (1) Seleksi yang dilakukan untuk memilih orang-orang terbaik untuk menjadi pemimpin; (2) Pencapaian yang diraih itu tercatat dan terekam dengan baik dan diketahui oleh banyak orang; serta (3) Prestasi yang diraih bersifat individual dan melekat kuat pada personil yang telah berhasil. Pada kondisi sekarang ini, dimana media digital menjadi media dominan yang digunakan oleh banyak orang untuk memimpin dan dipimpin, maka ketiga proses tersebut mengalami transformasi bentuk. Kepemimpinan digital memiliki 'wajah' yang berbeda dengan kepemimpinan di era sebelumnya. Sebagai contoh misalnya banyak pemimpin masa kini tidak lagi lahir dari proses pemilihan atau seleksi yang ketat. Setiap orang dapat menjadi pemimpin di lingkungannya masing-masing (*Holacracy Leadership*); dan dengan beragam alternatif media yang dapat digunakan saat ini akan relatif lebih mudah 'menghilangkan' catatan prestasi yang telah dibuat oleh para pemimpin masa kini walaupun jejak digitalnya akan tetap ada; Prestasi saat ini banyak dihasilkan oleh kerja tim dan bersifat komunal (*Collaborative Leadership*) sehingga tidak zamannya lagi *Charismatic Leaders* akan berhasil pada masa kini.

Ilustrasi kedua mengenai transformasi kepemimpinan di era digital mengambil tokoh Iron Man yang banyak dikenal oleh millennials melalui serial komik dan film *The Avengers*. Tony Stark yang lebih dikenal dengan Iron Man adalah salah satu tokoh utama di dalam cerita komik Avengers dan kemudian diwujudkan dalam versi film *Avengers* yang dihasilkan oleh *Marvel Studio* dan menjadi salah satu series film terlaris di dunia. Tony Stark digambarkan sebagai seorang

miliarder jenius yang kemudian berhasil membuat 'kostum' yang terbuat dari logam yang bahkan dapat membawanya terbang keluar angkasa, atau menghasilkan senjata canggih yang digunakan untuk mengalahkan musuh-musuhnya.

Dalam berbagai referensi disebutkan bahwa *Iron Man* pernah berperan sebagai pemimpin *Avengers* pada periode 2016-2018 sebelum akhirnya dipegang oleh Natasha Romanoof sebelum kemudian beralih kembali ke Steve Rogers (Captain America) untuk menjadi pemimpin. *Iron Man* menjadi pemimpin *Avengers* karena kejeniusannya yang secara kategori disebut sebagai *generalized intellectual ability* (Lloyd, 2016). Kecerdasan kategori ini berbeda dengan kategori kecerdasan *crystalized intelligence* (yang dapat diukur menggunakan test kecerdasan IQ) ataupun *fluid intelligence* (yang mengarah kepada *problem solving ability*). Menurut Martin Llyod (2016), sebagai pemimpin *Avengers* kemampuan intelektual *Iron Man* berbeda dengan *Captain America* yang selain memiliki kekuatan fisik juga merupakan *strategic thinker*.

Dalam struktur masyarakat yang didominasi kepercayaan terhadap kepemimpinan paternalistik, maka sosok pemimpin menjadi teladan dalam bersikap dan bertindak laku bagi pengikutnya. Berbagai istilah yang ada dalam Bahasa di Indonesia menunjukkan adanya dominasi tersebut yang tercermin dalam istilah pendekar, jagoan serta ksatria. Sosok pendekar, jagoan dan ksatria adalah sosok yang banyak digambarkan dalam cerita rakyat tradisional untuk mengacu pada gambaran ideal dari pemimpin yang bersedia mengorbankan kepentingannya sendiri di bawah kepentingan orang banyak serta memiliki karakter unggul yang berbeda dengan karakter yang dimiliki orang pada umumnya.

Pada serial film *The Avengers* tersebut, seorang pemimpin wajib mempunyai keunggulan istimewa yang susah ditemui oleh orang pada umumnya. Keunggulan istimewa pada pemimpin seperti ini lahir dari kekuatan fisik atau intelektual yang bersifat individu. Jika dibandingkan dengan gambaran kepemimpinan di dalam masyarakat (tradisional) di Indonesia, maka kepemimpinan seperti ini memiliki perbedaan makna. Di Indonesia, sifat kepemimpinan dapat dimiliki oleh orang yang tidak memiliki kekuatan secara fisik saja, tetapi misalnya yang memiliki pengaruh besar kepada banyak orang karena bersikap adil, menunjukkan keberanian, serta memperlihatkan kejujuran di depan banyak orang.

Menurut Budi Santoso dkk sebagai peneliti sosial dari Lembaga Studi Realino Yogyakarta (Wibowo, 2012), alam pikiran masyarakat Indonesia menempatkan pahlawan sebagai sosok yang memiliki karakter kepemimpinan yang inspiratif. Berbeda dengan gambaran kepemimpinan di dalam banyak film Hollywood yang bercerita tentang sosok pemimpin yang sekaligus juga adalah seorang Superhero. Menurut Danny Fingeroth, seorang penulis buku yang berjudul "*Superman on the couch: what superheroes really tell us about ourself and our society*" yang juga mantan editor Marvel Comics, superhero adalah individu dengan kekuatan fantastis sekaligus orang yang berperang dengan teknologi canggih atau orang yang sekedar gila/berani/beruntung (Wibowo, 2012).

Sosok *superheroes* telah mewarnai bayangan dan imajinasi remaja sejak tahun 1960-an. Istilah *superheroes* sendiri telah identik digunakan baik oleh *DC Comics* dengan tokohnya seperti *Superman* (1938), *Batman* (1939) dan *Wonder Woman* (1941) serta *Marvel Comics* dengan tokohnya seperti

Spiderman (1962), *X-men* (1963) serta *Iron Man* sendiri sejak 1963 (Wibowo, 2012). Cerita di dalam komik atau film menawarkan wacana imajinasi yang membiarkan pembaca dan penonton untuk memberikan tafsir bebas terhadap wacana yang ditawarkan. Oleh karena itu, bagi sebagian orang wacana imajinasi tentang sosok superheroes ini juga mempengaruhi persepsi orang mengenai sosok pemimpin yaitu seseorang yang selain mampu menyelesaikan persoalan yang dihadapi oleh banyak orang dengan keunggulan fisik atau intelektual yang dimiliki oleh pemimpin tersebut, juga dapat menunjukkan keunggulan karakter yang dimiliki. Apakah faktor-faktor yang melekat pada individu semacam ini masih tetap relevan dalam kepemimpinan digital?

Tantangan Kepemimpinan Digital

Generasi baru membutuhkan refleksi mengenai apa yang sebaiknya dimiliki atau tidak dimiliki oleh sosok seorang pemimpin. Ketika generasi ini tumbuh dan berkembang mereka melihat, membandingkan dan kemudian memberikan penilaian tentang apa yang seharusnya menjadi penting dimiliki dirinya untuk membuatnya *survive* dalam memperjuangkan cita-cita dan masa depannya. Salah satu gambaran penting yang harus dimiliki khususnya oleh generasi baru ini adalah bagaimana sosok seorang pemimpin. Oleh karena itu, tantangan yang dihadapi generasi *millennials* terutama mereka yang sejak lahirnya sudah hidup dalam alam digital ini adalah menemukan sosok pemimpin di era digital pada saat ini.

Barack Obama, Presiden Amerika Serikat selama dua periode 2009-2017 telah berhasil memenangkan kampanye pemilihan dengan mengalahkan Hilary Clinton di partainya sendiri, Partai Demokrat dan kemudian John McCain kandidat presiden dari Partai Republik. Pada awalnya Obama diragukan

banyak pihak dapat memenangkan persaingan di Partai Demokrat karena cukup banyak orang yang lebih mendukung Hilary Clinton. Memperhatikan hal tersebut, maka Obama kemudian memutuskan untuk melakukan dan fokus pada kedua hal ini yaitu (1) Menyederhanakan pesan yang ingin disampaikan kepada rakyat Amerika tentang tema kampanyenya yaitu *'Change You Can Believe In'*; (2) menetapkan untuk fokus menjangkau generasi muda Amerika yang merupakan *digital generation*.

Untuk itu kemudian mengangkat Chris Hughes yang merupakan salah satu *founders* Facebook yang tidak banyak dikenal orang pada saat itu, untuk mengerjakan *social media campaign* yang dimulai dengan proyek penggalangan dana dari pemilihnya melalui media sosial. Selanjutnya sejarah mencatat bahwa Obama berhasil memenangkan jumlah mayoritas pemilih muda Amerika yang berusia 18-29 tahun yang saat itu jumlahnya mencapai 23 juta (Qualman, 2012). Salah satu kunci kemenangan Obama adalah visinya untuk menggunakan teknologi terbaru sebagai *tools* utama yang digunakan dalam kompetisi ketat yang harus dia jalani.



Gambar 3. Barack Obama, Presiden Amerika ke-44 dan
Gambar 4. Film Forrest Gump

Ilustrasi kedua mengenai gambaran sosok pemimpin di era digital saat ini adalah Forrest Gump. Tokoh dalam film yang berjudul sama dengan namanya tersebut diperankan dengan sangat baik oleh Tom Hanks. Walaupun Gump adalah sosok orang yang mengalami *limited mental and physical abilities*, tetapi kekuatannya adalah dia fokus mengerjakan satu tugas pada satu waktu tertentu. Hasilnya adalah Gump memenangkan kejuaraan tenis meja dunia, berhasil lari mengelilingi Amerika selama 3,5 tahun, pengusaha sukses dengan mendirikan Bubba Gump Shrimp, serta mendapatkan medali kehormatan sebagai prajurit yang berani mengorbankan diri sendiri demi menyelamatkan rekannya. Penghargaan diperoleh dari pemerintah Amerika Serikat.

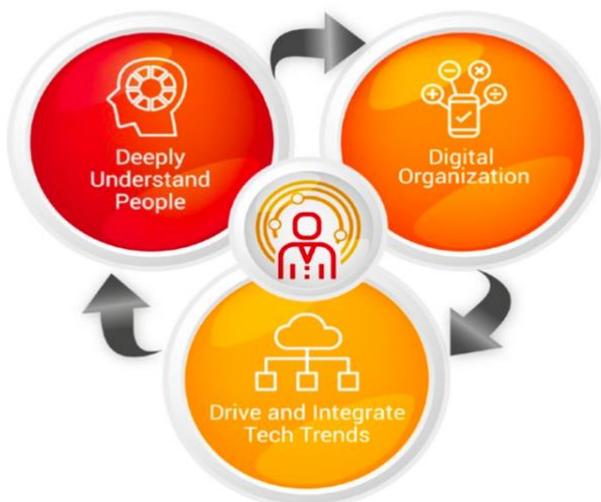
Tentunya pandangan ini tidak populer mengingat saat ini kebanyakan orang tidak bisa hanya fokus pada satu tugas saja melainkan pada beberapa tugas sekaligus yang memang harus dikerjakan. Namun demikian, walaupun banyak sekali pekerjaan yang harus diselesaikan, tetap ada satu tugas utama yang justru musti dijadikan *hyper focus at one time*. Tim Ferris, penulis buku *best seller* seperti *The 4 Hour Work Week*, *The 4 Hour Body* dan *Tribe of Mentors* menyebutkan satu tugas utama itu sebagai 'output' yakni ketika objek tersebut layak menerima *hyper focus* ketika pekerjaan tersebut dapat dan akan memberikan *value* kepada individu dan masyarakat luas.

Kebanyakan orang fokus pada '*input*' seperti pekerjaan menjawab email daripada mengerjakan sesuatu yang menjadi '*output*' misalnya pekerjaan menulis buku yang akan dibaca oleh banyak orang. Para pemimpin akan menghadapi kompleksitas persoalan yang lebih berat ketika berhadapan dengan banyak *output* dengan sedikit waktu untuk

mengerjakan semuanya. Oleh karena itu, tantangan yang dihadapi oleh kepemimpinan di era digital adalah bagaimana dapat fokus pada mengerjakan hal yang paling penting dan berdampak bagi banyak orang.

Tantangan yang dihadapi pemimpin di era digital tentunya tidak mudah. Berbagai faktor yang berpengaruh terhadap pemimpin masa kini dikelompokkan dalam dua kategori yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor Internal adalah terkait dengan pengembangan diri dan organisasi yang dipimpinnya seperti kemauan untuk terus belajar. Faktor eksternal adalah beradaptasi dengan perubahan lingkungan sosial, ekonomi dan budaya masyarakat dan yang terpenting bagi pemimpin digital adalah adaptif terhadap kemajuan teknologi. Hal paling penting yang harus dimiliki seorang pemimpin digital adalah bersikap sebagai *lifelong learner* atau kerendahan hati untuk menjadi pembelajar terus menerus seumur hidupnya baik untuk pribadi maupun organisasi/perusahaan yang dipimpin. Proses belajar membuat pemimpin bersikap terbuka terhadap berbagai pemikiran dan ide (*open minded*), sikap bersedia untuk dikoreksi, serta akan mengembangkan empati terhadap orang-orang yang dipimpin (*Adaptive Leadership*).

Secara mendasar pemimpin digital wajib memiliki kemampuan tertentu agar dapat *survive* dalam dunia digital yang sedang dan akan terus berubah. Hal ini telah dituliskan oleh James Brett (2019), penulis buku '*Evolving Digital Leadership*' yang menyampaikan 3 elemen penting yang wajib dimiliki oleh seorang pemimpin digital pada masa kini.



Gambar 5. Tiga Komponen Penting bagi Pemimpin Digital (Brett, 2019)

Banyak referensi dan penelitian menekankan pentingnya seorang pemimpin untuk terus belajar sepanjang hidup. Tidak ada yang salah dengan pandangan tersebut. Namun, apa yang harus dan wajib dipelajari? Pemimpin digital wajib belajar pada 3 area ini (Brett, 2019) yaitu Pertama, semua pengetahuan untuk dapat lebih memahami manusia adalah pengetahuan yang penting untuk dipelajari. Hal ini karena seorang pemimpin akan memimpin manusia guna mewujudkan tujuan yang sudah ditetapkan; Kedua, belajar tentang bagaimana menggunakan dan mengintegrasikan teknologi baik yang ada saat ini maupun rencana pengembangannya guna mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Ketiga, pada akhirnya segala pengetahuan yang didapat dari proses belajar tersebut dapat diaplikasikan untuk mengembangkan organisasi agar menjadi

digital organization yang didalamnya terdapat ekosistem digital yang mampu menarik para *digital natives/millennials* untuk berkontribusi dan mengeluarkan semua kreativitas serta inovasi yang dimiliki di dalam organisasi/perusahaan yang dia pimpin.

Hal-Hal Penting Dalam Kepemimpinan Yang Menjamin Kesuksesan Komunikasi Seorang Pemimpin Digital

1. *Lead By Example*

Bagi seorang pemimpin akan jauh lebih sulit untuk mengajak orang lain berubah hanya menggunakan kata-kata. Sekuat apapun kata-kata digunakan, tetap akan mengalami kesulitan ketika tidak *walk the talk*. Pada era kepemimpinan digital saat ini, baik pemimpin atau orang yang dipimpin mempunyai akses yang sangat luas terhadap jejak digital seseorang. Orang akan mudah untuk menentukan apakah pemimpin yang dimiliki hanya berkuat pada kata-kata yang memotivasi dan menggugah emosi atau kata-kata yang didukung dengan perbuatan. Perubahan yang sejati hanya akan terjadi pada pemimpin yang memimpin tidak hanya dengan kata-kata, tetapi juga dengan memberikan contoh melalui perbuatan. Guna memberikan contoh mengenai pentingnya memberikan perhatian yang tulus kepada setiap karyawan, maka *George Francis Welch Jr.* yang lebih dikenal dengan nama Jack Welch dianggap telah berhasil menunjukkan teladan tersebut melalui perbuatan. Jack Welch adalah *Chairman* dan CEO *General Electrics* yang juga dianggap sebagai salah satu legenda manajer dunia karena keberhasilannya

mentransformasi GE menjadi perusahaan besar di dunia.

Hal yang menunjukkan bagaimana Jack Welch berhasil dalam kepemimpinannya adalah ketika dia dengan tulus memberikan perhatian kepada karyawan GE yang tersebar di seluruh dunia dengan bersapa dan menepuk pundak karyawan sembari menanyakan kabar tentang keluarga dan pekerjaannya di GE. Ketulusan perhatian yang diberikan ini memberikan dampak besar bagi direksi atau manager menengah di GE untuk juga memberikan perhatian yang tulus kepada setiap karyawan yang ada di unitnya masing-masing. Hal yang tampak sederhana ini, sekaligus menunjukkan implementasi *Transformational Theories of Leadership* yaitu dengan menunjukkan bahwa sosok pemimpin yang efektif adalah ketika dia mampu memberikan inspirasi bagi anak buahnya sebagai contoh melalui perbuatan yang dia lakukan sendiri.

2. Give & Receive Feedback

Seorang pemimpin selalu diharapkan untuk dapat memberikan *feedback* kepada setiap orang yang dipimpinnya. Setiap *feedback* yang diterima dari pelanggan melalui berbagai media digital yang digunakan oleh perusahaan baik yang bersifat positif maupun negatif sebaiknya dipahami sebagai bentuk perhatian pelanggan terhadap apa yang telah dilakukan oleh perusahaan. Selalu merayakan *feedback* yang diterima sebagai *a way to have better improvement* adalah sikap baik yang harus dikembangkan juga oleh seorang pemimpin ketika dia menerima *feedback* dari berbagai pihak.

Howard Schultz, CEO Starbucks, menceritakan bahwa ketika dia berkunjung ke salah satu *small espresso bars* di Milan dan Verona, dia terinspirasi dengan bagaimana bars tersebut menyajikan a *small cup coffee* dan memberikan pengalaman pelayanan yang belum pernah dia alami dan rasakan sebelumnya. Setelah mengalami langsung hal tersebut, Schultz kemudian memutuskan untuk membawa nuansa *the romance of Italian espresso* tadi ke Amerika dan dihadirkan di dalam gerai Starbucks (Qualman, 2012).

3. **Be Decisive**

Salah satu hambatan terbesar untuk membangun sikap mental pemimpin yang sejati adalah berani untuk tidak menunda-nunda pekerjaan. Di dalam salah satu penelitian yang dilakukan oleh John Tierney dan Dr. Dan Ariely keduanya adalah kolumnis *New York Times*, menemukan bahwa orang cenderung mau menghabiskan waktu lebih banyak untuk mengerjakan hal-hal remeh (*trivial decisions*).

Hal ini dilakukan karena akibat dari melakukan perbuatan yang remeh tadi tidak akan membawa konsekuensi yang besar. Sementara pada keputusan untuk melakukan satu perbuatan yang melibatkan pertimbangan yang lebih banyak, justru waktu yang dialokasikan untuk hal tersebut adalah lebih sedikit. Sikap 'enggan' dalam membuat keputusan ini akan menghambat banyak proses di dalam organisasi/perusahaan. Berani memutuskan dan mengambil tindakan adalah sikap penting yang harus dimiliki oleh pemimpin.

4. *Creating Connections*

Pemimpin bukan hanya dinilai dari apa yang dia ketahui, tetapi siapa yang dia kenal. *Statement* ini menggambarkan bahwa menjalin relasi dengan orang lain menjadi lebih penting dari pencapaian personal dalam dunia professional. Oleh karena itu, kebanyakan orang setuju dengan pandangan bahwa ukuran sejati mengenai kinerja pemimpin adalah bukan berapa banyak proyek pekerjaan yang diselesaikan, tetapi berapa besar manfaat yang sudah dihasilkan (melalui pekerjaan yang diselesaikan) bagi orang lain. Di salah satu perusahaan produsen pakaian tertua di dunia asal Amerika, Levi Strauss, yang didirikan pada tahun 1853, menetapkan bahwa 40% bonus bagi manajemen diberikan berdasarkan ukuran penerapan etika, relasi dengan karyawan, serta komunikasi efektif yang dapat dilakukan oleh manajer tersebut.

5. *Empower Others*

Mengubah “I” menjadi “We” merupakan hal yang esensial ketika berbicara tentang pemberdayaan, itulah yang dikatakan oleh Bill George, mantan CEO Medtraonic yang merupakan professor di Harvard dan menulis buku tentang *Authentic Leaders*. Seorang pemimpin bukanlah orang yang hanya mampu mengumpulkan sejumlah orang untuk mengikuti arahnya, tetapi juga membuat orang yang menjadi tanggung jawabnya itu berdaya dan mampu mengerahkan segenap kekuatannya untuk mencapai tujuan bersama. Untuk menciptakan *engagement* dengan orang yang dipimpinnya, pemimpin digital wajib memiliki kemampuan untuk mengolah data

menjadi informasi serta membagikannya kepada orang lain sehingga tercipta *engagement*. Pada dasarnya setiap orang dapat merasa 'engage' ketika dirinya diberitahu dan dilibatkan di dalam proses. Adanya rasa 'dilibatkan' di dalam proses akan menimbulkan peningkatan tanggung jawab pribadi dan komunal sebagai bagian dari kelompok, untuk sama-sama mengerahkan segenap upaya untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan.

6. Digital Hugs

Dalam kepemimpinan di dunia digital, bukti adanya kehangatan relasi antara pemimpin dan orang yang dipimpin adalah terbatas dan terkadang menimbulkan salah pengertian. Oleh karena itu, 'pelukan digital' yang mengandung pengertian adanya relasi yang hangat antara kedua belah pihak akan ditunjukkan dengan cara yang berbeda. Ruang berpendapat dan respon tepat yang diberikan oleh pemimpin akan mengirimkan pesan bahwa diri diterima dan dihargai kepada orang-orang yang dipimpin. Perasaan diterima dan dihargai ini sama kualitasnya dengan pelukan digital dalam dunia nyata. Kevin Rose, CEO dari perusahaan aplikasi MILK memberikan anggaran \$50/bulan kepada setiap karyawan untuk membeli bunga. Semua ini dilakukan agar setiap karyawan menyadari bahwa dunia ini indah dan penuh dengan keharuman dari wangi bunga yang dibeli tadi. Dengan demikian, setiap karyawan tidak hanya berinteraksi dengan beragam kode dan algoritma seperti yang sudah biasa dilakukan dalam aktivitas pekerjaan sehari-hari, tetapi tetap menjadi manusia yang punya *sense* terhadap keindahan dan

kehangatan relasi dalam berhubungan dengan orang lain.

7. ***Simplicity***

Salah satu dampak positif teknologi adalah kemampuannya membuat hal yang rumit menjadi sederhana. Sebelum iPod diperkenalkan kepada dunia pada tahun 2001, maka beragam MP3 Player sudah banyak digunakan secara luas. Kehadiran iPod dan iTunes membuat semuanya tampak lebih sederhana. Dengan desain yang lebih ringkas dan tombol penggunaan yang lebih mudah, serta kapasitas simpan yang lebih besar telah membuat MP3 Player menjadi tampak rumit dan berlebihan. Contoh lain adalah melihat apa yang terjadi dengan Zappos sebagai perusahaan ritel busana dan aksesoris besar di dunia yang kemudian dimiliki oleh Amazon pada tahun 2009.

Mungkin dunia tidak akan mengenal Zappos saat ini, jika pimpinan Zappos mengikuti saran dari konsultan saat itu yang menyampaikan bahwa tidak mungkin orang akan bersedia membeli sepatu secara *online*. Kesulitan untuk menemukan ukuran yang tepat serta proses retur yang rumit akan membuat proses pembelian sepatu online menjadi tidak mungkin dilakukan pada saat itu. Pemimpin Zappos kemudian menetapkan hal yang berbeda. Ada garansi penukaran yang dapat dilakukan dengan gratis, membebaskan biaya pengiriman, serta melakukan investasi pada teknologi digital menjadi kunci sukses Zappos hingga sekarang. Pemimpin berperan besar ketika mampu membuat hal-hal yang rumit menjadi lebih sederhana.

8. *Be True of What You Want To Became*

Sosok pemimpin dibutuhkan untuk mengarahkan kemana organisasi atau perusahaan itu berjalan. Untuk mampu mengarahkan organisasi, maka pemimpin membutuhkan keyakinan kuat tentang apa yang menjadi tujuan dan bagaimana tujuan itu akan dicapai. Sebelum mengetahui dan memperoleh keyakinan kuat tentang apa yang mau dicapai, pemimpin harus pertama mengetahui siapa diri dan organisasi yang dipimpinya termasuk orang-orang yang dipimpin baru kemudian menentukan untuk apa organisasi atau perusahaan ini didirikan. Seorang pemimpin baru akan mampu mengarahkan dan mencapai tujuan organisasi, jika memiliki keyakinan yang kuat mengenai apa yang hendak dicapai.

9. *Focus on Your Passion*

Seseorang yang bekerja sepenuh hati untuk sesuatu yang menyenangkan dirinya hingga akhir hayatnya adalah Thomas Eddison. Bahkan dia menyatakan dengan tegas bahwa *"I never worked a day in my life. It was all fun"* (Qualman, 2012). Pemimpin yang baik harus dapat mengendalikan dirinya untuk hanya fokus pada pencapaian hal-hal penting saja dan meninggalkan hal yang kurang penting. Kegagalan yang datang berkali-kali layak dihadapi dengan berani sambil tetap memegang keyakinan yang teguh bahwa setiap kegagalan yang terjadi adalah proses belajar untuk menemukan cara yang lebih baik untuk mencapai tujuan.

Michael Jordan, seorang pebasket legenda dunia pernah menyampaikan bahwa dirinya pernah

tidak lolos seleksi dalam pemilihan tim basket ketika dia berada di SMA. Namun kegagalan itu justru semakin memotivasi dirinya untuk membuktikan bahwa orang telah salah menilai dirinya ketika itu. Cintanya yang teramat besar pada olahraga bola basket membuat dirinya melaju dengan cepat dalam karir profesionalnya sebagai pemain hingga dia memutuskan untuk pensiun.

10. *Personal Is Powerful*

Sudah terlalu banyak contoh di dunia yang menunjukkan bagaimana kuatnya cinta pengikut kepada pemimpin. Hal ini tidak hanya berlaku pada pemimpin agama atau politik atau pemimpin yang melakukan kegiatan kemanusiaan dengan banyak menolong orang lain, tetapi juga berlaku bagi pemimpin bisnis. Ketika Steve Jobs meninggal dunia, banyak orang yang merasa sangat kehilangan walaupun sebelumnya tidak pernah bertemu. Pemimpin digital juga mengalami situasi yang sama dimana setiap orang dapat melihat diri pemimpinnya meliputi karakter, perbuatan, serta prestasi yang pernah dicapai dengan mudah melalui jejak digital yang beredar luas.

Di era *pre digital*, pemimpin hanya dapat menunjukkan dirinya pada lingkungan yang terbatas, maka sekarang pemimpin harus merelakan dirinya menjadi seperti buku terbuka yang dapat dibaca oleh setiap orang bahkan oleh orang yang mungkin tidak dikenal sebelumnya. Oleh karena itu, sangat penting bagi seorang pemimpin digital untuk dapat mengatur bagaimana menampilkan dirinya dengan baik tidak

hanya untuk aspek personal, tetapi juga prinsip hidup, serta karakter yang dimiliki. Akhirnya, sikap terbuka dengan keberanian untuk memberitakan diri dan hidupnya kepada orang lain dapat menjadi kekuatan untuk meneguhkan kepemimpinan yang dilakukan. Dengan membiarkan diri terbuka dan mudah dibaca oleh orang lain, akan menimbulkan kekuatan baru untuk menjadi pemimpin.

11. Dare To Fail

Jeff Bezos, CEO Amazon menggunakan istilah yang menarik *the powerful mistake*, untuk menggambarkan bagaimana Amazon berkali-kali mengambil keputusan yang salah dan mengalami kerugian dalam jangka pendek. Namun demikian, Amazon kemudian berhasil mengubah kondisi tersebut berbalik menjadi kondisi yang justru dengan belajar dari kesalahan yang dibuat akhirnya mendapatkan keuntungan yang jauh lebih besar dalam jangka panjang. Salah satu kesalahan besar yang pernah dilakukan Amazon adalah dengan mengabaikan pentingnya melakukan inventaris untuk semua koleksi buku yang dimiliki dan tidak hanya fokus pada inventaris buku-buku yang *best seller* saja (Qualman, 2012).

Selain belajar dari berbagai kesalahan yang pernah terjadi, Jeff Bezos juga membagi pekerjaan ke dalam bagian-bagian yang lebih kecil guna menghindari kerugian besar seandainya pekerjaan tersebut menemui kegagalan. Untuk ini, kemudian Jeff Bezos terkenal dengan *two pizza rules*-nya, yaitu dengan hanya mengundang sejumlah orang untuk menghadiri pertemuan yang jumlahnya hanya cukup

untuk memakan dua potong pizza saja. Dengan demikian, pertemuan akan berlangsung dengan lebih efisien dan efektif.

12. Set Your Goals

Pada satu kesempatan seseorang bertanya kepada Tiger Woods mengenai apa target utamanya dalam berkarir sebagai pemain golf profesional? Dengan singkat dia menjawab “18”. Orang tersebut menyebutkan hal itu sebagai target yang akan segera tercapai karena saat itu dia sudah memenangkan 14 gelar kejuaraan pada usia yang masih muda 36 tahun. Bahkan orang tersebut menambahkan jika Tiger dapat memenangkan kejuaraan sebanyak itu, maka dia akan melebihi rekor yang dibuat oleh Jack Nicklaus yang sepanjang karirnya hanya memenangkan 14 trophy dan jika terjadi demikian Tiger akan menjadi *The Greatest Golfer All The Time*.

Orang tersebut kaget ketika Tiger menjawab bahwa angka 18 yang dia sebutkan itu maksudnya adalah target yang dia tetapkan untuk selalu membuat *hole in one* setiap kali dia bertanding (*18 shoot only*). Sejarah mencatat bahwa Tiger Woods akhirnya memperoleh nilai terendah yang pernah dicapai adalah 59 (rekor dunia pada PGA Tournament adalah 55) dan di tahun 2023 Tiger Woods masih bertekad untuk kembali bermain golf setelah mengalami cedera yang membuatnya harus beristirahat cukup panjang. Seorang pemimpin tidak hanya mampu menetapkan tujuan pribadi, tetapi juga mampu menetapkan tujuan bagi organisasi dan orang-orang yang dipimpinya.

Catatan:

Nomor 1-6 berhubungan dengan kapasitas relasi antara pemimpin dengan orang yang dipimpin sedangkan nomor 7-12 adalah mengenai kapasitas pribadi yang harus dikembangkan oleh seorang pemimpin digital.

Penutup

Pemimpin adalah sosok penting yang akan menentukan pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Sama halnya dengan perkembangan yang terjadi pada dunia komunikasi, maka kepemimpinan juga berkembang. Pada awalnya kepemimpinan fokus pada karisma individu yang dimiliki oleh seorang pemimpin (*Leadership 1.0*). Max Weber bahkan mengatakan bahwa pada era ini sosok pemimpin adalah sosok yang supernatural atau *superhuman* atau setidaknya memiliki kualitas di atas kebanyakan kualitas orang pada lingkungan dan tempat dimana dia berada (Kelly, 2019). Pada perkembangan berikutnya, kepemimpinan menjadi pusat kajian ilmiah yang ditantang untuk dapat memberikan pedoman bagaimana agar dapat mengarahkan orang lain dengan baik (*Leadership 2.0*). Pada era ini lahir berbagai pemikiran ilmiah yang menyajikan hasil-hasil penelitian tentang cara-cara mengarahkan dan memimpin dengan berorientasi pada *process driven approach*.

Selanjutnya perkembangan kepemimpinan bergerak ke arah yang berbeda dengan kedua kategori sebelumnya yaitu kepada orang yang dipimpin. Di era *Leadership 3.0* ini, menekankan pada pentingnya membangun relasi dengan menciptakan engagement yang kuat antara pemimpin dan orang yang dipimpin. Pemikiran mengenai *transformational leadership* lahir dan berkembang pesat pada era ini. Perubahan cara pandang yang semula fokus pada pemimpin

kini bergeser ke orang yang dipimpin sehingga melahirkan kajian terhadap motivasi, kepuasan, budaya serta penekanan pada interaksi antara keduanya.

Pada era berikutnya, yaitu *Leadership 4.0*, maka peranan teknologi mewarnai proses kepemimpinan yang terjadi. Penggunaan teknologi akan terkait dengan terciptanya *hyperconnectivity* antara pemimpin dan orang yang dipimpin, penggunaan sejumlah besar data yang terhubung dengan *machine learning* membuat proses komunikasi berjalan dengan cepat dan karena dikerjakan oleh mesin, maka tidak mengenal istirahat, serta *artificial intelligence* membuat proses akumulasi pengetahuan dan informasi akan berjalan bersamaan dengan proses analisis sehingga manusia harus mengembangkan sikap proaktif, kooperatif dan peka terhadap perubahan situasi dan kebutuhan di lingkungan kerja.

Pemimpin harus memiliki kecepatan dan ketepatan dalam membaca situasi sehingga dapat memanfaatkan setiap peluang dan kesempatan yang ada demi pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Namun demikian, sikap responsif terhadap perubahan internal dan eksternal yang terjadi juga harus diikuti dengan peningkatan kapasitas komunikasi seorang pemimpin digital baik dalam relasinya dengan orang yang dipimpin maupun dengan peningkatan kapasitas individu yang dimiliki.

Referensi

- Brett, J. (2019). *Evolving digital leadership: How To Be A Digital Leader In Tomorrow Disruptive World*. California, US: Appres Media LLC.
- Kelly, R. (2019). *Constructing Leadership 4.0: Swarm Leadership And The Fourth Industrial Revolution*. Kent. UK: Palgrave Macmillan.
- Qualman, E. (2012). *Digital Leader: 5 Simple Keys To Success and Influence*. United States: McGraw-Hill.
- Wibowo, P. H. (2012). *Masa Depan Kemanusiaan: Superhero Dalam Pop Culture*. Jakarta: LP3S.

Memahami Gaya Kepemimpinan “E-Leadership” Di Era Digital Saat Ini

Dr. Yuri Alfrin Aladdin, M. Si, M.I. Kom

Pandemi COVID-19 di kurun waktu 2020-2022 ternyata meninggalkan satu “warisan” penting yang patut dicermati, yakni hubungan antara gaya kepemimpinan dengan keterampilan dalam memimpin dan berkomunikasi menggunakan “platform” digital. Sebagai satu kemampuan penting seorang pemimpin, komunikasi menempati proporsi luas dalam kepemimpinan kerja di suatu organisasi. Sebagai kebalikan dari kepemimpinan pada lingkungan luring “offline”, keefektifan berkomunikasi merupakan atribut paling kritis atas kepemimpinan dalam lingkungan daring “online”. Perkembangan lanskap teknologi telah membuat komunikasi digital menjadi suatu alat yang sangat diperlukan untuk pertukaran informasi di dalam organisasi di seluruh industri. Komunikasi digital menjadi hal utama yang signifikan di tempat kerja ketika kemajuan teknologi dengan terpaksa membuat seorang pemimpin harus menghubungkan dan mengkolaborasikan anak buah dan rekan kerja melalui email,

pesan “instant”, konferensi video, aplikasi kolaborasi tim dan media sosial.

Dari wawancara penulis dengan dua informan eksekutif organisasi, seperti di perusahaan atau dunia pendidikan, ternyata salah satu informan menyatakan bahwa tidak semua pemimpin di organisasinya menganggap kemampuan memimpin dan berkomunikasi dengan daring atau via digital merupakan suatu hal yang menyenangkan. Di dunia bisnis, masih banyak pemimpin perusahaan yang merasa “tidak nyaman” jika tidak melihat anak buahnya bekerja di kantor “*working from office/WFO*”. Menurut para “bos”, kerja yang valid adalah terlihat ada di kantor, memberikan bukti “*finger print*” di alat presensi kantor, bekerja terlihat oleh para kolega, serta hadir rapat secara langsung, bukan melalui aplikasi konferensi video jarak jauh seperti *zoom* dan *gmeet* atau melalui grup *Whatsapp*. Memberikan instruksi secara langsung “*face to face*” dirasakan lebih meyakinkan dibanding memberikan instruksi via “*chat*” *Whatsapp*. Menurut mereka, bekerja dari rumah “*working from home/WFH*” hanya dibenarkan saat terjadi pandemi COVID-19 di kurun waktu 2020-2022.

Demikian pula di dunia pendidikan. Menurut informan yang penulis wawancarai, terdapat banyak pejabat perguruan tinggi yang memutuskan meninggalkan begitu saja sistem perkuliahan jarak jauh, sebuah warisan postif era pandemi COVID-19, yang sebetulnya banyak membantu mahasiswa yang kuliah sambil bekerja sehingga sulit datang ke kampus. Tidak hanya itu, bahkan para pemimpin perguruan tinggi ini juga tidak lagi meminta para dosen untuk membuat materi-materi pengajaran digital yang sebelumnya diwajibkan untuk dibuat dan diunggah ke aplikasi “*Learning Management System*” (LMS) masing-masing kampus. Dalam hal

pengambilan keputusan, masih banyak eksekutif organisasi yang mengambil keputusan hanya berdasarkan masukan beberapa staf, tanpa dasar data statistik yang kuat. Lebih parah lagi, menurut salah seorang informan, ada “bos-nya” yang lebih sering mengambil keputusan melalui “insting”.

Apakah di era digital ini seorang pemimpin harus terampil berkomunikasi dan memimpin dengan menggunakan “platform” digital? Berkomunikasi dan memimpin secara efektif dan efisien dalam lingkungan digital melalui penggunaan peralatan komunikasi digital telah menjadi topik krusial di dalam berbagai riset kepemimpinan (Alqahtani, 2019). Pada era abad digital, penggunaan media menjadi lebih rumit untuk budaya dan organisasi-organisasi kreatif yang secara berat mengandalkan pada talenta dan kreativitas. Pada abad transformasi digital, pemimpin kreatif harus menjadi orang yang fokus pada masyarakat dan teknologi (Wang & Wang, 2022). Kreativitas manusia adalah elemen kunci dalam pengembangan inovasi pengetahuan dan keterampilan untuk menangani isu-isu tantangan, meningkatkan produktivitas, mengatasi praduga, dan akhirnya mencapai keberlanjutan. Harus dicatat bahwa saat industri pengetahuan berkembang, terdapat berbagai pendapat menyatakan bahwa kreativitas merupakan sumber daya bernilai terbarukan (Nisar et al., 2019). Bagaimanapun, di dalam operasi sebuah organisasi, para pemimpin sering menghadapi dilema “kehabisan ide” disebabkan berbagai level kemampuan pengungkapan dan lingkungan berbeda. Karena itu, wacana memajukan kreativitas organisasi yang tidak ada habisnya menjadi suatu topik penting dalam riset-riset kepemimpinan dan keberlanjutan.

Implementasi ekstensif atas “tools digital” telah mentransformasikan kemampuan kreatif, proses dan

lingkungan dalam budaya dan organisasi kreatif pada level mikro, sebagai tambahan untuk membawa struktur industri baru dan lanskap kompetitif untuk industri kreatif (Nisar et al., 2019). Dengan menghapuskan batasan organisasi, prevalensi “*tools digital*” membuat makin mudah cara untuk memajukan pertukaran pengetahuan, arus informasi dan kolaborasi anggota, karena hal tersebut mampu menciptakan kreativitas organisasi untuk berkembang lebih luas (Jeppesen & Fredricksen, 2006).

Meskipun demikian, kita harus selalu memikirkan bahwa sebagai suatu perluasan positif kinerja kepemimpinan, penggunaan peralatan digital di sisi lain juga dapat menghalangi kinerja kepemimpinan kreatif dan bahkan merusak kreativitas organisasi serta insitatif kreatif anggotanya jika digunakan secara tidak tepat, misalkan seorang pimpinan perusahaan yang justru “*stalking*” atau memata-matai aktivitas anak buahnya melalui media sosial si anak buah. Seorang informan yang penulis wawancarai bahkan memiliki pengalaman buruk ketika suatu hari dipanggil oleh direktur Bagian Sumber Daya Manusia (SDM) di kantornya hanya karena mengunggah konten pendapatnya terkait masalah perbaikan manajerial secara umum di divisi tertentu, tanpa bermaksud menyindir perusahaannya. Literatur-literatur penelitian yang ada juga belum ada yang menyimpulkan aplikasi atau “*platform*” digital media sosial apa yang efektif digunakan untuk seorang pemimpin kreatif dalam memimpin dan berkomunikasi di organisasinya (Chakraborty et al., 2016).

Berbagai literatur umumnya fokus atas organisasi dan tantangan tugas yang diemban seorang pemimpin sehingga memaksanya mengikuti perkembangan zaman seiring kemajuan teknologi komunikasi digital, sekaligus merevolusi

kemampuan transfer informasi seorang pemimpin kepada bawahan atau anggota organisasinya (Wang & Wang, 2022). Penggunaan "*platform*" sosial media di tempat kerja dalam banyak situasi, meningkatkan produktivitas dan kehidupan sosial dari lingkungan kerja (Nisar et al., 2019). Media sosial merupakan suatu alat aktif untuk pemasaran dan periklanan yang juga digunakan sebagai "*platform*" untuk melayani lembaga, bisnis, masyarakat dalam banyak cara (Chakraborty et al., 2016). Seorang pemimpin juga menggunakan media sosial untuk memotivasi bawahan atau pengikut sehingga mereka loyal dan berkomitmen mencapai tujuan bersama organisasi. Dengan mengunggah berita serta gambar melalui media sosial, seorang pemimpin telah secara efektif mengangkat popularitas dan dampak bisnis perusahaannya ke seluruh dunia. Media sosial memiliki keunggulan untuk berbagi informasi dan menghubungkan para karyawan dan konsumennya melalui penyajian hal-hal positif bisnisnya. Media sosial, yang semula hanya sekedar digunakan sebagai alat koneksi sosial anggota keluarga, teman dan kerabat dari berbagai bagian dunia secara cepat menyebar mencakup lingkungan profesional pekerjaan kita, paralel dengan ruang personal (Gal, Jensen, Lyytinen, 2014).

Kepemimpinan Berbasis Digital atau "*E-Leadership*"

Kepemimpinan adalah istilah yang secara luas mencakup tindakan berkuasa. Umumnya akademisi menggunakan konsep itu untuk menggambarkan bagaimana mereka memotivasi, mengarahkan, mengkoordinasi, dan memperkuat pengikut mereka untuk mencapai efektifitas maksimum dalam mencapai tujuan organisasi (Alqahtani, 2019). Terdapat pula suatu argumentasi bahwa kepemimpinan adalah suatu hubungan resiprokal di antara para pemimpin dan pengikut, suatu

arus timbal-balik demi mencapai tujuan bersama organisasi. Bersama kepemimpinan, kreativitas juga didefinisikan dalam beragam cara, antara lain didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk membebaskan potensi individu untuk menghasilkan ide-ide baru dan bernilai (Eberl & Drews, 2021). Ketika kreativitas dikombinasikan dengan kepemimpinan, hal itu memfokuskan ide pada potensi kreatif yang diciptakan di bawah pengaruh pemimpin. Dengan kata lain, bahasan mengenai pemimpin yang kreatif menekankan pada peran pemimpin dalam memfasilitasi anak buah atau anggota organisasi mengembangkan kreativitasnya dalam berproduksi (Jeppesen & Fredricksen, 2006). Etika bekerja dan budaya organisasi kebanyakan saat ini cenderung untuk mendorong karyawan menjadi kecanduan kerja, yang kemudian mempengaruhi keseimbangan hidup yang negatif serta menjuruskan pada kerja yang berlebihan. Kepemimpinan kreatif justru menghendaki lebih banyak perhatian dan diskusi untuk memfasilitasi manajemen organisasi yang efektif.

Kepemimpinan kreatif lebih fokus pada proses fasilitasi, dengan si pemimpin memberikan perhatian penuh pada kreativitas organisasi dan kreativitas anggotanya ketika merencanakan model-model bisnis, transformasi pengelolaan, mendesain lingkungan kerja dan berurusan dengan tim, demikian pula ketika mengaplikasikan metode kreatif dalam produk dan inovasi layanan. Kreativitas sering diasosiasikan dengan produksi ide-ide baru dan intelegensi. Banyak studi yang menempatkan suatu penekanan besar atas perspektif psikologi ketika mengkonsepsi kepemimpinan kreatif (Jeppesen & Fredricksen, 2006). Perubahan lanskap inovasi teknologi, terutama di era teknologi digital 4.0 telah menempatkan kepemimpinan kreatif pada suatu konteks baru, yakni pemimpin kreatif yang paham dengan teknologi

digital atau sering diistilahkan di berbagai literatur sebagai pemimpin berbasis digital atau "*e-leadership*" (Eberl & Drews, 2021). Sama halnya dengan istilah "*e-book*" yang berarti "buku digital" atau "*e-money*" yang berarti "uang digital", maka kepemimpinan berbasis digital pun diistilahkan di berbagai literatur kepemimpinan sebagai "*e-leadership*".

Sebagai respon kepada dampak digital komunikasi dan jaringan digital, "*e-leadership*" juga didefinisikan sebagai suatu proses utama yang melibatkan pengaruh sosial, mengarahkan pada perubahan perilaku, sikap, perasaan, pikiran dan penampilan pemimpin sebagai hasil kemajuan teknologi informasi. Terdapat studi-studi lebih lanjut yang secara spesifik membedakan pemimpin konteks tradisional dan konteks virtual (berbasis digital) dalam peran, keterampilan dan gaya kepemimpinan mereka. Berlawanan dari para pemimpin tradisional yang melakukan perintah dan kontrol kendali terhadap anak buahnya serta bertindak sendiri dalam mengambil keputusan, seorang pemimpin berbasis digital atau "*e-leadership*" memainkan peran sebagai pemimpin yang tidak mementingkan hirarki. Seorang "*e-leadership*" adalah pemimpin berbasis digital yang justru kerap menyajikan pelatihan dan "*mentoring*" untuk membimbing dan menanamkan proses pembelajaran kepada para anggota tim atau anak buahnya, bukan sekedar meminta anak buahnya untuk belajar sendiri mendapatkan pengetahuan seperti "anak ayam dilepas induknya".

Eberl dan Drews (2021) menyatakan bahwa berdasarkan tinjauan pada berbagai literatur atas kepemimpinan berbasis digital, maka "*e-leadership*" dapat digambarkan sebagai kepemimpinan bergaya otentik, transformatif, dan transaksional. Gaya kepemimpinan otentik adalah gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi

karyawannya untuk berinovasi dan meningkatkan pembuatan keputusan partisipatif. Gaya kepemimpinan transaksional yakni kemampuan menerapkan sistem penghargaan untuk mendorong karyawan berprestasi. Seorang pemimpin transformatif memiliki gaya fasilitatif yang mampu menginspirasi pengikutnya untuk berinovasi melakukan perubahan, keluar dari zone nyaman. Model pemimpin berbasis digital ini menuntut kemampuan pemimpin yang “melihat ke depan” (*visionary*), melek digital, kolaboratif, mampu beradaptasi dan memotivasi (Eberl & Drews, 2021).

Meskipun banyak studi kepemimpinan menekankan gaya kepemimpinan kreatif yang banyak menerapkan keputusan konsensus, namun pemimpin kreatif seharusnya lebih kuat dalam hal “literasi media digital” dan gaya komunikasi. Di sisi lain, masih kurang penelitian merujuk pada peralatan dan aplikasi digital dan media sosial apa yang efektif digunakan seorang pemimpin untuk mengkoordinasikan anak buahnya (Eberl & Drews, 2021). Literatur penelitian yang ada kebanyakan fokus atas organisasi dan tantangan tugas pada seorang pemimpin di era komunikasi digital yang merevolusi kemampuan dalam mentransfer informasi.

Bagaimanapun, perubahan psikologis telah mengubah apa yang terjadi pada level individual dalam lingkungan komunikasi digital yang dapat secara signifikan berdampak pada komunikasi kepemimpinan berbasis digital. Di bidang politik, pengaruh media sosial juga sangat kompleks. “Platform” media sosial sangat dimungkinkan “dimainkan” mereka yang berkuasa melalui cara manipulasi konten (yaitu berita palsu), mengarahkan perilaku (saat pemungutan suara) melalui peluang yang diaktifkan secara teknologi untuk menyalahgunakan kekuasaan (yaitu pengikut palsu dan penipuan oleh “*influencer*” kepada para pengikutnya). Proses

media sosial bisa jadi lebih berbahaya, manipulatif, dan terselubung jika digunakan seorang pemimpin melalui cara yang tidak etis (Eberl & Drews, 2021).

Peran Media Digital

Dengan bangkitnya teknologi informasi, berbagai organisasi atau perusahaan telah melaksanakan suatu transformasi signifikan, dengan menghasilkan tim-tim kerja virtual. Dengan bantuan teknologi media, tim virtual telah berkembang ke dalam gaya kerja lebih luas dan diyakini memperluas solusi hemat biaya untuk mengatasi jarak geografi dan keterbatasan waktu. Sebagai contoh, dalam mengatasi kasus pandemi COVID-19 sejak awal 2020, berbagai organisasi swasta dan pemerintahan di banyak negara membentuk tim virtual untuk mengatasi wabah ini (Wang & Wang, 2022). Tindakan sosial berjarak ("social distancing") mengarah pada peningkatan jumlah orang bekerja dari rumah. Data statistik Uni Eropa (Wang & Wang, 2022) mengindikasikan bahwa 12 persen karyawan antara usia 20-64 tahun bekerja dari rumah selama 2020.

Pemisahan geografi para anggota tim, tugas dan tanggung jawab, serta kordinasi multi-level tanpa interaksi "face-to-face" (luring), dan beragam level keterampilan menggunakan "digital tools" menjadi sebuah tantangan besar untuk para pemimpin berbasis digital atau "e-leadership" ketika mengelola tim virtual. Dengan demikian, mereka akan membutuhkan menggunakan peralatan digital berbeda untuk fokus pada keperluan tim. Dengan karakteristik transparansi, media digital telah dipromosikan dalam proses komunikasi tidak hanya untuk potensi mendorong ide-ide baru namun juga kemampuannya untuk mengumpulkan umpan balik dari para pemangku kepentingan secara luas.

Penggunaan media digital media oleh tim virtual dapat memainkan peran kunci kepemimpinan berbasis digital karena menghasilkan transparansi dan komunikasi yang lancar di antara anggota tim dan antara anggota beragam departemen. Beberapa penelitian telah meneliti peralatan komunikasi yang berbeda diadopsi pada tempat kerja pada saat ini. Terdapat banyak “tools” seperti halnya email, aplikasi “chat”, serta konperensi video jarak jauh. Ketepatan pemilihan “tools” komunikasi digital untuk sebuah organisasi juga sangat berkontribusi pada keefektifan manajerial sebuah organisasi (Wang & Wang, 2022).

Perspektif Tentang Kepemimpinan, Bawahan dan Media Sosial

Gordon (2011) dalam ulasan kritisnya tentang kepemimpinan dan kekuasaan menegaskan bahwa hubungan antara pemimpin dan pengikut sering disajikan dalam 'istilah dualistik', dengan kekuatan di tangan para pemimpin, memberi mereka keunggulan dalam hubungan kepada pengikut atau bawahan. Namun, kemampuan individu dalam mengakses informasi di era digital, membuat hubungan kekuatan antara pemimpin dan bawahan menjadi semakin kabur karena akses atas informasi tidak lagi didominasi oleh pemimpin. “*Knowledge is power*” atau pengetahuan adalah kekuasaan. Ketika bawahan mampu menyerap banyak informasi penting dibanding pemimpinnya, maka secara perlahan si pemimpin pun akan bergantung pada bawahannya sebelum dapat membuat keputusan dan membuat konsep kekuasaan menjadi kabur. Kellerman (2012) menyebutkan fenomena ini dalam memperdebatkan pola dominasi dan rasa hormat yang berkembang sebagai hasil dari pengaruh gabungan antara budaya dan teknologi.

Media sosial kini makin berperan sebagai media penyebaran informasi. Media sosial kini dipertimbangkan sebagai sumber daya terbuka, tersedia bagi hampir semua orang dengan cara yang secara historis belum pernah terjadi sebelumnya (Kellerman, 2013). Media sosial juga bisa dibilang menimbulkan tantangan untuk penelitian ke depan tentang dinamika antara pemimpin dan pengikut karena istilah 'pengikut' telah menjadi bagian dari kosakata yang diterima secara umum untuk berbagai "*platform*" media sosial seperti Twitter, Facebook, dan Instagram. Dalam konteks ini, istilah pengikut tidak selalu mengandung nilai rasa inferioritas (Gordon, 2011), (Vandewater et al., 2018). Collinson (2006) berpendapat ruang virtual dan pemberlakuan 'diri virtual' menimbulkan pertanyaan penting bagi kepemimpinan dan penelitian atas pengikut (*follower*) (Collinson, 2006).

Selanjutnya Gordon (Gordon, 2011) mengemukakan bahwa yang tantangan terbesar dalam kepemimpinan adalah bagaimana membedakan diri mereka dari pengikut mereka, mempertahankan identitas dan "suara" mereka sebagai seorang pemimpin, sekaligus memelihara pemberdayaan pengikut mereka yang terus meningkat. Bila dianalogikan istilah "pengikut" (*followers*) sebagai "bawahan" (*subordinates*), maka seorang pemimpin bergaya "*e-leadership*" juga harus dapat menunjukkan jati diri sebagai seorang pemimpin dan mampu mempengaruhi bawahannya melalui media sosialnya. Si pemimpin tersebut harus mampu memotivasi dan menginspirasi para bawahannya melalui berbagai unggahannya di media sosial dalam upaya mendorong bawahan untuk bekerja keras mencapai tujuan bersama organisasi.

***E-Leadership* Bidang Pendidikan**

Dalam bidang pendidikan, media sosial telah mempengaruhi bidang ini dengan cara yang sangat hebat dan secara potensial mentransformasikan lingkungan pembelajaran secara signifikan dengan menghapus pembatasan pembelajaran ruang kelas secara tradisional, menyajikan lebih banyak peluang untuk kolaborasi di antara mahasiswa dan pendidik (Chen & Bryer, 2012). Bidang edukasi adalah bidang yang kaya dengan pembauran teknologi. Peluang belajar, peralatan, kelompok belajar, serta kursus daring bertumbuh cepat. Facebook, Twitter, Pinterest dan LinkedIn merupakan "*platform*" media sosial yang digunakan dalam bidang pendidikan, baik untuk tujuan promosi dan pemasaran atau sebagai alat pembelajaran. Kapasitas ekspansi pengetahuan dan apa yang dapat ditawarkan trend ini merupakan hal tanpa batas.

Terdapat jumlah signifikan masyarakat menggunakan platform media sosial seperti Twitter, Instagram, LinkedIn atau Facebook yang membantu mereka untuk berbagi ide-ide berbeda, konten, dan informasi yang secara signifikan berdampak pada bidang edukasi (Prasad et al., 2017). Media sosial juga selalu penting untuk mahasiswa, dalam hal, membantu menjaga mereka tetap terhubung dengan akademik yang membantu dalam pertukaran informasi. Para akademisi juga sangat bergantung atas "*platform*" media sosial untuk mengadakan perkuliahan, mem-"*branding*" diri mereka dalam citra tertentu, serta memberikan umpan balik tepat untuk para mahasiswanya.

Chen dan Bryer (2012) menyebutkan dalam riset mereka bahwa para kepala sekolah di AS yang unggul kinerjanya adalah para kepala sekolah yang menggunakan beragam "*platform*" media sosial untuk berkomunikasi dengan

mahasiswa, guru dan orang tua serta menunjukkan dukungan untuk penggunaan “platform” media sosial untuk instruksi kelas. Kebijakan seperti ini telah banyak dilakukan di berbagai negara maju. Namun, hal ini juga menjadi bukti bahwa penggunaan media sosial masih belum mencapai potensi sebenarnya dalam mentransfer keterampilan sejak abad 21 kepada para pelajar dan mahasiswa di seluruh dunia karena berbagai kendala infrastruktur internet, terutama di negara-negara miskin dan berkembang.

Para kepala sekolah di negara-negara maju umumnya yakin bahwa terdapat kebutuhan untuk mengintensifkan penggunaan “platform” media sosial untuk tujuan instruksi pembelajaran meskipun membutuhkan proses yang rumit. Bonzo dan Parchoma (2010) meneliti inkonsistensi di antara ekspektasi mahasiswa dan lembaga pendidikan tinggi merujuk pada penggunaan “platform” media sosial yang berbeda untuk tujuan instruksional (Bonzo & Parchoma, 2010). Kualitas “platform” media sosial dan tempat kerja memiliki dampak pada banyak institusi pendidikan termasuk di bidang edukasi, keuangan, pemerintahan dan lembaga komersial. Sayangnya, lembaga pendidikan tinggi tertinggal dalam mengadopsi “tools” edukasi yang kuat seperti “platform-platform” media sosial yang tersedia. Berbagai penelitian menyajikan wawasan penting dalam penggunaan “platform” media sosial oleh pemimpin akademik dan akan bermanfaat tidak hanya untuk para pemimpin namun juga untuk institusi resmi seperti Kementerian Pendidikan.

Temuan menunjukkan bagaimana para pemimpin akademik mengidentifikasi metode tepat untuk komunikasi berbasis digital dalam rangka meningkatkan kualitas sekolah atau kampus mereka. Berbagai penelitian ini menggunakan pemodelan dan penggunaan contoh pribadi ditujukan atas

penciptaan suatu standar yang baik sekali untuk diikuti. Berbagai studi menyimpulkan bahwa terdapat keterampilan berkomunikasi berbeda di antara para pemimpin akademik yang berkomunikasi dengan berbasis digital (daring) dan non-digital (luring). Para pemimpin akademik umumnya menilai diri mereka sebagai orang yang harus memotivasi para akademisi, mahasiswa dan masyarakat umum supaya dapat melihat dengan positif masa depan lebih cerah dan pada saat sama meletakkan dasar-dasar proses perubahan di kampus dan masyarakat secara luas (Wang & Wang, 2022). Namun demikian, terdapat kecenderungan makin banyak para pemimpin dunia akademik yang mulai memikirkan penggunaan beragam “*platform*” media sosial untuk efektifitas pekerjaan mereka sehari-hari sekaligus untuk memotivasi masyarakat dengan ide-ide pembaharuan yang positif.

Dapat disimpulkan bahwa menjadi seorang pemimpin di era digital saat ini, memang seharusnya lebih kuat dalam hal “literasi media digital” dan gaya komunikasi berbasis digital. Perubahan lanskap inovasi teknologi, terutama di era teknologi digital 4.0 telah menempatkan kepemimpinan kreatif pada suatu konteks baru, yakni pemimpin kreatif yang paham dengan teknologi digital atau sering diistilahkan di berbagai literatur sebagai pemimpin berbasis digital atau “*e-leadership*”. Kemampuan literasi media digital menjadi hal penting bagi seorang pemimpin supaya terampil dalam menggunakan berbagai aplikasi digital dan mampu mengambil keputusan penting berdasarkan data-data informasi yang diserap dan diolah, baik melalui media resmi atau media sosial.

Seorang pemimpin memang tidak harus memiliki kemampuan dalam pembuatan koding atau algoritma internet,

tapi setidaknya paham cara kerja “*Search Engine Optimization*” (SEO) yang membuat promosi atau kampanye yang dihasilkan perusahaan/organisasinya misalnya muncul di daftar teratas mesin pencari google. “*E-leadership*” dapat digambarkan sebagai kepemimpinan bergaya otentik, transformatif, dan transaksional. Gaya kepemimpinan otentik adalah gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi karyawannya untuk berinovasi dan meningkatkan pembuatan keputusan partisipatif. Gaya kepemimpinan transaksional yakni kemampuan menerapkan sistem penghargaan untuk mendorong karyawan berprestasi. Seorang pemimpin transformatif memiliki gaya fasilitatif yang mampu menginspirasi pengikutnya untuk berinovasi melakukan perubahan, keluar dari zone nyaman.

Model pemimpin berbasis digital ini menuntut kemampuan pemimpin yang “melihat ke depan” (*visionary*), melek digital, kolaboratif, mampu beradaptasi dan memotivasi. Berlawanan dari para pemimpin tradisional yang melakukan perintah dan kontrol kendali terhadap anak buahnya serta bertindak sendiri dalam mengambil keputusan, seorang pemimpin berbasis digital atau “*e leadership*” memainkan peran sebagai pemimpin yang tidak mementingkan hierarki. Seorang “*e-leadership*” adalah pemimpin berbasis digital yang justru kerap menyajikan pelatihan dan “mentoring” untuk membimbing dan menanamkan proses pembelajaran kepada para anggota tim atau anak buahnya, bukan sekedar meminta anak buahnya untuk belajar sendiri mendapatkan pengetahuan.

Referensi

Alqahtani, A. S. (2019). Examining the Relationship between Academic Leaders’ Communication Skills and their Social Media Usage. *International Journal of Learning, Teaching and Educational*

- Research*, 18(6), 55–67.
[https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:NMnYJsHTivgJ:scholar.google.com/+\(Gal,+Jensen,+Lyytinen,+2014%3B+Jeppesen+%26+Fredricksen,+2006\).\(+Dr.+Abdul+aziz+Saeed+Alqahtani\).&hl=id&as_sdt=0,5](https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:NMnYJsHTivgJ:scholar.google.com/+(Gal,+Jensen,+Lyytinen,+2014%3B+Jeppesen+%26+Fredricksen,+2006).(+Dr.+Abdul+aziz+Saeed+Alqahtani).&hl=id&as_sdt=0,5)
- Bonzo, J., & Parchoma, G. (2010). The Paradox of social media and Higher Education Institutions. *Proceedings of the 7th International Conference on Networked Learning*, 917.
- Chakraborty, A., Ghosh, S., Ganguly, N., & Gummadi, K. P. (2016). Dissemination biases of social media channels: On the topical coverage of socially shared news. *Proceedings of the 10th International Conference on Web and Social Media, ICWSM 2016*, 10(1), 559–562. <https://doi.org/10.1609/icwsml.v10i1.14802>
- Chen, B., & Bryer, T. (2012). Investigating instructional strategies for using social media in formal and informal learning | The International Review of Research in Open and Distributed Learning. *The International Review of Research in Open and Distance Learning*, 13(1), 87–104. <https://doi.org/https://doi.org/10.19173/irrodl.v13i1.1027>
- Collinson, D. (2006). Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities. *Elsevier; The Leadership Quarterly*, 17(2), 179–189. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.12.005>
- Eberl, J. K., & Drews, P. (2021). Digital Leadership – Mountain or Molehill? A Literature Review. In *Lecture Notes in Information Systems and Organisation (LNISO)* (p. 48). https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-86800-0_17
- Gordon, R. (2011). Leadership and power. In *The Sage handbook of leadership* (pp. 195–202). SAGE Publications, Inc. <https://www.torrossa.com/en/resources/an/4913712#page=234>
- Kellerman, B. (2012). The End of Leadership. In *Harper Business* (Vol. 6, Issue 1). Harper Business. <https://doi.org/10.1177/2158244016628588>
- Kellerman, B. (2013). Leading questions: The end of leadership – redux. *SAGE Journals*, 9(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1742715012455132>
- Manajer pada Hotel “K” inisial “M” , wawancara di Jakarta pada 20 April

2023 pukul 10.00- 12.00

- Kaprodi Ilmu Komunikasi pada sebuah universitas negeri di Jakarta inisial "R", wawancara di Jakarta pada 21 April 2023 pukul 12.00-14.00
- Nisar, T. M., Prabhakar, G., & Strakova, L. (2019). Social media information benefits, knowledge management and smart organizations. *Journal of Business Research*, 94, 264– 272. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.005>
- Prasad, M., Kathuria, P., Nair, P., Kumar, A., & Prasad, K. (2017). Mobile phone use and risk of brain tumours: a systematic review of association between study quality, source of funding, and research outcomes. *Neurological Sciences*, 38, 797–810. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s10072-017-2850-8>
- Vandewater, E. A., Clendennen, S. L., Hébert, E. T., Bigman, G., Jackson, C. D., Wilkinson, A. V., & Perry, C. L. (2018). Whose Post Is It? Predicting E-cigarette Brand from Social Media Posts. *Tobacco Regulatory Science*, 4(2), 30–43. <https://doi.org/10.18001/trs.4.2.3>
- Wang, Y., & Wang, Y. (2022). Developing Creative Leadership in the Use of Digital Communication Tools: A Psychological Perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 14(19), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su141911796>

Komunikasi Kepemimpinan dalam Ekosistem Perguruan Tinggi

Dr. Andre Ikhsano

"The Toughest Job in the Nation", adalah ungkapan yang diutarakan oleh *Chancellor University of Texas*, William McRaven untuk menggambarkan betapa sulitnya memimpin sebuah perguruan tinggi. McRaven sebelumnya menjabat panglima angkatan laut Amerika Serikat, sangat handal dalam memimpin Angkatan laut Amerika Serikat, namun sekaliber McRavenpun akhirnya mengakui bahwa memimpin perguruan tinggi (ketika McRaven menjadi *Chancellor* di *University of Texas*) tidaklah mudah (Brodjonegoro, 2022).

Sebagai bentuk pendidikan tertinggi dalam satuan pendidikan, perguruan tinggi mempunyai peran strategis dalam pendidikan, seperti kita ketahui bersama, pendidikan adalah pilar utama dalam pengembangan sumber daya manusia di suatu bangsa, untuk itu pendidikan tinggi sangatlah penting dikelola dengan dengan baik dan profesional. Perguruan tinggi harus mampu menjadi 'mesin' utama dalam menciptakan, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi, kapasitas, kapabilitas peserta didiknya dengan nuansa akademik yang sangat kental. Kunci

utama dalam tata kelola suatu perguruan tinggi adalah 'relevansi', relevan terhadap berbagai macam kebutuhan dan perkembangan teknologi dan zaman agar setiap individu peserta didik yang dihasilkan benar-benar memberikan kebermanfaatn bagi perkembangan peradaban manusia ke arah yang lebih baik, lebih humanis, lebih adil dan memerdekakan manusia seutuhnya.

Perguruan tinggi dituntut untuk dapat mengemban idealisme "mencerdaskan bangsa" sebagai suatu idealisme mulia, luhur dan agung serta bertanggungjawab. Namun demikian, di sisi yang lain, perguruan tinggi juga dituntut untuk dapat "hidup" dan "menghidupi" dirinya secara mandiri, hal ini sekilas terlihat seperti terjadi dikotomi atau sebuah paradoks, namun sebenarnya perguruan tinggi dengan mengusung idealisme 'mencerdaskan bangsa' secara penuh dan komprehensif akan selalu berpikir dan bertindak mengedepankan mutu pendidikan, mutu menjadi panglima tertinggi. Peningkatan mutu akan terus dilakukan dengan semaksimal mungkin dan menjadi yang terdepan dan diatas kepentingan-kepentingan lainnya, artinya perguruan tinggi dengan mengusung idealisme "mencerdaskan bangsa" dan menjadikan mutu pendidikan sebagai panglimanya, maka pada gilirannya akan berdampak pada 'hidup' dan 'menghidupi' dirinya yang lebih baik.

"Hidup" dan "menghidupi" perguruan tinggi akan secara otomatis hadir ketika perguruan tinggi dengan sungguh-sungguh menjalankan misi dan idealisme "mencerdaskan bangsa". Sejarah mencatat bahwa berbagai perguruan tinggi yang mengusung idealisme 'mencerdaskan bangsa' dengan secara konsisten terus meningkatkan mutu pendidikannya, terbukti mendapatkan 'pasar' yang besar, animo masyarakat yang tinggi dan terus dapat bertahan

sampai sekarang. Sebaliknya, sejarah juga mencatat, perguruan tinggi yang 'bermain' dengan idealisme "mencerdaskan bangsa" dan mengutamakan 'hidup' dan 'menghidupi' banyak yang kehilangan 'pasar' dan tidak dapat bertahan lama serta memiliki reputasi yang buruk.

Dalam beberapa tahun belakangan, banyak sekali perguruan tinggi yang melirik dan mengimplementasikan tata kelola perguruan tingginya mengikuti dan mengacu pola manajemen sebuah korporasi, '*corporate like management*'. Hal ini bertujuan melihat *best practice* sistem manajemen dalam sebuah korporasi yang dianggap lebih baik, efisien, efektif. Tentu tidak ada salahnya, namun tidak semua orientasi managerial pada sebuah korporasi dapat diterapkan serta merta di sebuah perguruan tinggi. Tata kelola perguruan tinggi mempunyai keunikan sendiri dibandingkan dengan tata kelola sebuah korporasi, organisasi atau institusi lainnya. Perguruan tinggi tidak hanya *user* dari berbagai macam kemajuan teknologi namun perguruan tinggi dapat menjadi *creator* dari kemajuan teknologi dan peradaban manusia. Untuk itu perguruan tinggi dituntut untuk selalu bijak dalam menciptakan berbagai macam inovasinya agar benar-benar membantu peradaban manusia menjadi lebih baik.

Secara teknis, tata kelola perguruan tinggi melibatkan kalangan akademik, baik itu dosen (tenaga pendidik) yang memiliki kapasitas keilmuan, latar belakang pendidikan serta kompetensi yang tinggi (yang kadang jauh melebihi pemimpinnya-Rektor) serta mahasiswa yang dituntut untuk berpikir dan berjiwa kritis sehingga sangat dibutuhkan strategi kepemimpinan yang mumpuni, handal dengan komunikasi yang sangat baik. Disamping itu, berbagai macam *stakeholders'* yang sangat luas (tidak hanya dosen, mahasiswa

dan karyawan) pada perguruan tinggi juga harus diperhatikan dan dikelola dengan sangat baik.

Untuk itu, sangat dibutuhkan konsep *strategic planning* yang mumpuni serta paripurna dalam tata kelola perguruan tinggi melalui kepemimpinan yang komunikatif, flexibel, visioner, adaptif, simpati, empati dan inovatif. Penguasaan berbagai keterampilan komunikasi kepemimpinan yang handal dan mumpuni pada perguruan tinggi tidak lepas dari penguasaan berbagai macam isu-isu strategis yang kompleks serta pemahaman ekosistem perguruan tinggi yang multikompleks. Untuk dapat memahami lebih detail, berikut ini isu-isu strategis serta relevansinya dengan kebutuhan kompetensi kepemimpinan pada sebuah perguruan tinggi:

Skema Isu-Isu Strategies dan Academic Leadership Skills

<i>Key Strategies Issues</i>	<i>Multiple Stakeholders</i>	Mahasiswa, dosen, karyawan, calon mahasiswa, orang tua mahasiswa, wali mahasiswa, calon orang tua mahasiswa, alumni, perusahaan (dunia usaha, dunia industri), pemerintah pusat (Kemendikbud, ristek, DIKTI, LLDIKTI), Kementerian terkait, Badan Akreditasi Nasional PT, Lembaga Akreditasi Mandiri PT, Pemerintah daerah, legislatif, Asosiasi Profesi, Asosiasi Keilmuan, Media, <i>Citizen Journalism</i> , Lembaga Swadaya Masyarakat, lembaga riset, Lembaga Pemeringkatan dan lain sebagainya.	Komunikasi, simpati, empati, adaptif, inovatif, negosiasi, lobbying, collaborative, synergy.	<i>Academic Leadership Skills</i>
Isu yang kompleks		Isu regulasi terbaru, stabilitas politik, stabilitas ekonomi, inflasi, <i>blue economy</i> , isu kesehatan, pandemi, isu sosial, budaya, keamanan, isu lingkungan, pelestarian lingkungan, pencemaran lingkungan, isu kesetaraan gender, isu intoleransi, radikalisme, <i>drugs</i> dan narkoba, isu religious, dan lain sebagainya	Komunikasi, data analytical, adaptif, simpati, empati.	
<i>Time Scales</i>		Rencana jangka pendek yang bersifat tahunan, Rencana Jangka menengah yang bersifat 5 tahunan, Rencana jangka panjang yang bersifat 10-20 tahunan.	Visioner, adaptif, komunikatif, inspiratif, collaborative, synergy.	
Perkembangan Teknologi		<i>Artificial Intelligence</i> , <i>Internet of Things</i> , virtual reality, virtual augmentation, automation, robot humanoid, big data analysis, Learning management system, virtual classroom, e-learning dan lain-lain	Adaptif, risk management, inovatif.	
<i>Multiple scales</i>		Lokal, regional, nasional dan internasional	Komunikasi, Collaborative, synergy.	

Untuk lebih mengenal berbagai macam isu strategis dan juga relevansinya dengan kebutuhan keterampilan kepemimpinan pada perguruan tinggi, berikut ini adalah jabaran secara mendetailnya:

1. *Multiple Stakeholder*

Berbicara tata kelola perguruan tinggi, memang yang utama adalah dosen sebagai tenaga pendidik, mahasiswa sebagai peserta didik dan juga karyawan sebagai tenaga kependidikan. Dosen adalah pilar utama dan penting pada kegiatan belajar mengajar, kualifikasi dan kompetensi dosen menjadi suatu acuan standar mutu pendidikan, kegiatan tridharma pendidikan tinggi berupa pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat harus simultan dilakukan oleh dosen. Saat ini dosen tidak lagi menjadi 'dewa' di dalam kelas, dosen tidak lagi menjadi *center of knowledge* di dalam kelas, konsep dosen sebagai yang 'maha tahu' harus segera ditinggalkan jauh-jauh dan beralih menjadi dosen sebagai fasilitator. Mahasiswa harus menjadi center pembelajaran, konsep pembelajaran *students-based learning* dengan mengutamakan mahasiswa wajib dilakukan, mahasiswa harus mandiri, merdeka dan dengan kemandirian dan kemerdekaannya mahasiswa dapat mengeksplorasi berbagai macam pengetahuan dan kompetensi secara luas dari berbagai macam sumber pembelajaran. Jadikan masyarakat, dunia usaha dan dunia industri sebagai kelas, perpustakaan dan laboratorium mahasiswa.

Untuk itu mahasiswa sangat dituntut mandiri, berpikir kritis dan selalu semangat untuk terus mengeksplorasi pengetahuan menurut kebutuhan dan

zaman mereka. Esensi pendidikan adalah menuntun, menuntun peserta didik (mahasiswa) sesuai dengan kebutuhan, dan perkembangan zamannya, tidak bisa kita memaksakan 'kebenaran' dari 'kebenaran' zaman para dosennya, hal ini sesuai dengan untaian kalimat indah yang disampaikan oleh Ali Bin Thalib, "Didiklah anak-anakmu sesuai dengan zamannya, karena mereka bukan hidup di zamanmu". Komunikasi para pemimpin perguruan tinggi kepada seluruh dosen dan mahasiswa sangat penting untuk mengedepankan simpati dan empati sehingga dosen dan mahasiswa memiliki hubungan yang baik setara, tidak ada gap sehingga proses pembelajaran dapat berjalan secara atraktif, interaktif dan dialogis serta selalu memahami keunikan peserta didik, karena setiap anak itu beda, setiap anak itu unik, perbedaan dan keunikan itulah yang akan menjadi keunggulan dan karakter mereka kelak.

Karyawan (tenaga kependidikan) menjadi administrator terlaksananya kegiatan belajar mengajar yang mandiri dan merdeka. Untuk itu pimpinan perguruan tinggi harus memberikan ruang yang besar untuk kemajuan dan pengembangan mahasiswa, pimpinan perguruan tinggi harus mampu bersimpati dan empati terhadap berbagai macam kebutuhan mahasiswa, kebutuhan dosen, kebutuhan dunia usaha dan dunia industri. Keterampilan bernegosiasi pimpinan perguruan tinggi dalam membuka pintu-pintu kerjasama dengan dunia usaha dan dunia institusi sangat dibutuhkan guna menyelaraskan kurikulum dengan kebutuhan pasar. Dunia kampus harus bisa mengikis dan menghilangkan stigma

negatif bahwa kampus hanya sebagai menara gading yang hanya asik dengan pengembangan keilmuan semata tanpa menyelaraskan dengan kebutuhan masyarakat, dunia usaha, dan dunia industri. Selama ini perguruan tinggi selalu dinilai kurang dalam menyelaraskan *Link and match* antara kampus dengan dunia usaha dan dunia industri, Untuk itu, kolaborasi dan sinergi dunia kampus dengan dunia usaha dan industri menjadi sangat penting, baik itu dalam pembuatan kurikulum, dosen praktisi, penelitian, tempat magang, *job training*, *project*, fasilitas, pengabdian dan lain sebagainya.

Alumni sebagai bagian penting dalam komponen *stakeholder* perguruan tinggi harus dirangkul oleh perguruan tinggi, alumni sebagai bukti nyata produk dari perguruan tinggi harus diberikan kontribusi yang lebih untuk dapat mengembangkan adik-adiknya di kampus dengan sharing pengalaman, *knowledge*, *networking* serta berbagai sumber daya lainnya, Alumni dapat menjadi duta kampus yang sangat 'ciamik' yang representatif. Hal ini tentu harus didukung dengan *tracer study* yang sangat baik dan berbagai macam kegiatan antara kampus dengan alumni.

Calon mahasiswa juga merupakan *stakeholder* penting untuk dikelola perguruan tinggi. Animo dan minat yang tinggi pada perguruan tinggi dapat menjadi bukti kekuatan mutu perguruan tinggi. Guna menselaraskan orientasi perguruan tinggi, kementerian pendidikan dan kementerian terkait juga menjadi *stakeholder* penting, *road-map* perguruan tinggi harus selaras dengan *road map* pendidikan

secara nasional agar setiap program-program yang dijalankan di perguruan tinggi dapat memberikan kebermanfaatan secara lebih luas.

Asosiasi keilmuan dan asosiasi profesi menjadi penting untuk dikelola oleh perguruan tinggi agar secara bersama-sama dapat tumbuh dan berkembang memajukan keilmuan pada profesi-profesi sesuai dengan bidang ilmunya. Asosiasi keilmuan juga mempunyai peran penting dalam membentuk dan mengembangkan skema kompetensi berbagai macam program studi sehingga kolaborasi dan keterlibatan perguruan tinggi pada asosiasi menjadi sangat penting untuk terus ditingkatkan.

2. Isu yang Kompleks

Dunia pendidikan tidak akan pernah luput dari berbagai macam isu-isu kompleks seperti isu stabilitas politik, stabilitas ekonomi, isu inflasi, isu sosial, budaya, keamanan. Perguruan tinggi harus mampu *melead* para segenap sivitas akademiknya untuk selalu peka terhadap isu-isu strategis terkini, tidak ada perguruan tinggi yang dapat berhasil maju secara 'sendiri' dan tertutup dari dunia luar, tanpa peduli dan peka terhadap isu-isu yang sedang terjadi. Isu stabilitas politik menjadi sangat penting terhadap operasional berbagai macam program kerja kampus serta membangun dan kepercayaan para *stakeholders* terhadap perguruan tinggi, khususnya para *stakeholder* yang berada di luar negeri.

Perguruan tinggi dituntut harus tampil secara netral di tengah kontestasi politik praktis yang sedang berlangsung dan perguruan tinggi harus bisa

memainkan perannya untuk secara terus menerus meliterasi masyarakat mengenai berbagai macam dinamika politik dan berbagai potensi ketidakstabilan politik yang mungkin terjadi. Pengetahuan politik yang 'benar' bagi masyarakat menjadi sangat penting. Kepemimpinan oleh para pimpinan perguruan tinggi yang komunikatif, adaptif serta berorientasi literatif ini sangat penting bagi dunia kampus agar masyarakat betul-betul memahami pengetahuan, pemahaman dan aktivitas politik praktis dengan cerdas dan bijak.

Stabilitas ekonomi suatu negara tentu berdampak terhadap jalannya roda perekonomian, termasuk pada operasional perguruan tinggi. Kecermatan pemimpin perguruan tinggi dalam membaca data dan memahami dengan tepat dinamika ekonomi sangat membantu terciptanya berbagai macam keputusan pada perguruan tinggi. Peran serta perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan juga dituntut harus bertindak memberikan pencerahan kepada masyarakat akan situasi ekonomi yang terjadi dengan tepat sehingga masyarakat dapat memahami keadaan ekonomi dengan sebenar-benarnya.

Pascapandemi covid 19, isu kesehatan dan pandemi banyak sekali merubah sendi-sendi kehidupan kita, termasuk di dunia pendidikan. Pandemi membuat dunia sadar bahwa virus yang sangat kecil bisa sangat meluluhlantakkan dunia, hal ini membuat kepedulian masyarakat termasuk dunia kampus untuk secara ekstra hati-hati mencermati isu kesehatan. Pada tataran teknis, pemimpin perguruan tinggi harus mampu menciptakan kampus yang bersih,

sehat dan kondusif sebagai upaya antisipasi distribusi virus di masa mendatang.

Penelitian di sektor kesehatan juga berkembang dengan sangat pesat seiring perhatian dunia pada sektor kesehatan. Pimpinan pada perguruan tinggi harus mampu mengkomunikasikan kepada seluruh dosen, mahasiswa dan karyawan di lingkungan kampusnya agar senantiasa menciptakan suasana yang sehat, menyiapkan berbagai macam program yang bernuansa kesehatan pada kampus; misalnya jalan sehat bersama, bersepeda bersama, *general check up* bagi dosen dan karyawan, fasilitas asuransi kesehatan bagi dosen, lomba kebersihan antar fakultas, dan lain sebagainya.

Isu lingkungan dan juga anti-*bullying*, anti kekerasan seksual, anti narkoba serta isu radikalisme dan intoleransi dalam kampus juga harus mendapatkan perhatian pimpinan perguruan tinggi sehingga tercipta suasana kampus yang aman, nyaman dan kondusif.

3. Time Scales

Perguruan tinggi harus mampu menciptakan suatu rencana yang strategis yang meliputi rencana jangka pendek, biasanya berbentuk rencana operasional, rencana ini bersifat tahunan yang dihimpun dari berbagai fakultas dan departemen terkait serta mengacu pada rencana jangka menengah. Pemimpin perguruan tinggi harus mampu bersikap aspiratif terhadap semua masukan dari bawahan tanpa menghilangkan esensi target utama dari rencana besar perguruan tinggi. Rencana strategis jangka

menengah adalah rencana strategis bersifat 5 tahunan yang merupakan penjabaran dari rencana jangka panjang. Berbagai dinamika perguruan tinggi ikut mewarnai arah dan orientasi rencana jangka menengah dan tentunya juga dapat merubah orientasi rencana jangka panjang.

Pemimpin perguruan tinggi dituntut harus visioner dengan menerapkan kerangka rencana strategis untuk 10 tahun bahkan 20 tahun mendatang, apa mimpi besar dari perguruan tinggi yang akan diwujudkan dalam waktu mendatang dapat dituangkan secara jelas dan konkret pada rencana jangka panjang ini. Renstra ini memberikan sebuah gambaran besar serta memotivasi kepada seluruh sivitas akademika akan tujuan besar yang akan dicapai. Hal ini sangat membantu memotivasi seluruh sivitas akademika untuk secara bersama-sama mewujudkan rencana atau visi besar tersebut.

4. Perkembangan Teknologi

Perkembangan teknologi bagi dunia kampus adalah sebuah keniscayaan, perguruan tinggi tidak hanya *user* dari kemajuan teknologi namun perguruan tinggi harus mampu memberikan andil penting pada penciptaan (*creator*) berbagai macam inovasi kemajuan teknologi. Dunia kampus dengan mengusung idealism “mencerdaskan bangsa” dan mempunyai tanggungjawab sosial diharapkan dapat menjadi *creator* yang lebih baik, lebih bijak dalam penciptaan berbagai macam teknologi agar teknologi yang dihasilkan memiliki nilai kebermanfaatannya yang tinggi, ketimbang membuat rusak peradaban manusia.

Artificial Intelligence menjadi sangat ramai didiskusikan akhir-akhir ini karena dinilai dapat mengganggu integritas akademik, mahasiswa dapat dengan mudah mengerjakan tugas-tugas kuliah melalui bantuan *artificial intelligence*.

Beberapa kampus terkesan panik dan dengan cepat memberlakukan larangan penggunaan *artificial intelligence* pada perkuliahan, alih-alih mencari berbagai macam terobosan kebermanfaatannya *artificial intelligence*, kampus secara sporadis membungkam *Artificial Intelligence*. *Artificial Intelligence* harus dipandang sebagai 'pembantu', assistant yang selalu siap kapanpun membantu para mahasiswa mengembangkan kompetensinya dengan mengeksplorasi berbagai macam sumber pembelajaran. Dosen (tenaga pengajar) harus melihat *artificial intelligence* sebagai 'sahabat' dan juga assistant dosen yang siap membantu menyiapkan berbagai bahan-bahan diskusi yang menarik, terbaru untuk perkuliahan, *artificial Intelligence* harus juga dianggap sebagai partner diskusi dosen bahkan beberapa waktu lalu, sebuah kampus di Jakarta sudah mendeklarasikan seorang dosen berbasis *Artificial Intelligence*. Pimpinan perguruan tinggi harus adaptif terhadap perkembangan teknologi, kampus secara fisik berbasis tembok dengan gedung-gedung kelas perkuliahan serta berbagai fasilitasnya secara perlahan mulai tidak menarik bagi mahasiswa, ruang *class virtual* menjadi alternatif pembelajaran masa mendatang dengan sumber pembelajaran yang berlimpah.

Profesi dosen sebagai pendidik konvensional yang kerap bercerita mengenai kesuksesan di masa lampaunya menjadi tidak menarik bagi mahasiswa, untuk itu pimpinan perguruan tinggi harus mampu memimpin para dosen agar terus berubah dengan cepat mengikuti kemajuan teknologi dan dapat berdiskusi secara renyah dengan mahasiswa sebagai generasi muda yang sangat 'candu' dengan kemajuan teknologi, inilah yang biasa kita sebut *digital leadership*, atau *e-leadership* yaitu, kepemimpinan digital yang timbul akibat dari berkembangnya lingkungan berbasis digital, elektronik atau *e-environment*, *e-leadership* mengusung 4 (empat) karakteristik penting,

- a. Pertama, kemampuan komunikasi seorang *digital leader* yang efektif menggunakan perangkat media digital untuk terus terkoneksi dengan anggota di dalam maupun luar organisasi
- b. Kedua, *digital leader* harus mampu memiliki kemampuan berpikir dan bekerja sama dengan seluruh sub ordinatnya tanpa adanya batasan ruang dan waktu.
- c. Ketiga, *digital leader* harus memiliki kemampuan memantau, memonitor dan mengelola pekerjaan dengan efektif secara virtual.
- d. Keempat, *digital leader* harus memiliki kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan teknologi terkini, berbagai macam teknologi akan cepat sekali tumbuh dan menggantikan teknologi yang lama, seorang

digital leader harus siap dan sigap berubah dengan cepat mengikuti.

Digital leader harus dibentuk dengan pola pikir dan kemampuan untuk *problem solving* yang cepat dan tepat berbasis digital dan memiliki kemampuan untuk menjaga hubungan antar-anggota dan antar-tim. Suatu tantangan tersendiri juga bagi *digital leader* untuk berkomunikasi dan berinteraksi dengan generasi yang berbeda, khususnya generasi Z yang *digital minded*. *Digital mastery* menjadi suatu kompetensi yang wajib di era sekarang ini, hal ini sejalan dengan statement yang diungkapkan oleh Ikhsano (Ikhsano, A & Stellarosa, Y, 2020;13): “Masifnya pertumbuhan digital di Indonesia memaksa kita semua untuk berubah menjadi *digital mastery*”.

Internet of Things, big data analysis, data science and analysis menjadi sebuah kompetensi utama yang wajib dimiliki pemimpin perguruan tinggi agar menjadi panutan bagi setiap dosen untuk adaptif terhadap perkembangan teknologi. Teknologi pun menghadirkan suatu tawaran kemudahan dan kepraktisan hidup, termasuk dalam belajar, namun sosok dosen (tenaga pendidik) akan tidak tergantikan oleh teknologi ketika dosen mampu menghadirkan aspek pendidikan yang humanis; penuh dengan *wisdom*, kearifan, kebijaksanaan, kepekaan, simpati, empati, toleransi dan penyemangat bagi seluruh peserta didiknya. Unsur-unsur itulah yang tidak dimiliki oleh teknologi, termasuk robot humanoid sekalipun.

5. **Multiple Scales**

Dengan kemajuan teknologi dan globalisasi yang massif, maka orientasi skala lokal menjadi sangat sempit. Berbagai macam produk dan jasa bisa dengan sangat mudah didapatkan dari berbagai negara, tak terkecuali pendidikan. Lembaga-lembaga pemeringkat pendidikan dunia seperti *QS World University Rankings*, *UniRank*, *Times Higher Education World University Rankings*, *Webometrics Ranking of World Universities*, *Academic Ranking of World Universities*, *UI Green Metric* secara berkala mengeluarkan perangkingan universitas-universitas dunia dengan berbagai macam parameternya/indikatornya. Tidak bisa disangkal, peran suatu perguruan tinggi ketika diakui oleh dunia sebagai perguruan tinggi yang memiliki kualitas dunia (*world class university*) menjadi sangat penting untuk membangun kepercayaan publik dan sebagai bentuk pengakuan internasional. Untuk itu pemimpin perguruan tinggi harus mampu memimpin perguruan tingginya untuk mampu bersaing dan menempati posisi pada perangkingan universitas dunia. Pencapaian *World Class University* ini sangat membutuhkan kolaborasi, sinergi dengan berbagai macam *stakeholders*, baik itu sesama perguruan tinggi, kalangan dunia usaha, dunia industri, pemerintah, media dan lain sebagainya sebagai suatu kolaborasi pentahelix. Namun demikian, kebutuhan lokal, nasional tentu tetap wajib diperhatikan oleh perguruan tinggi, pimpinan perguruan tinggi harus bersinergi dengan masyarakat agar menciptakan sebuah perangkat kurikulum yang ideal serta sistem pendidikan yang tepat yang berorientasi pada internasional namun tetap dapat memenuhi kebutuhan

lokal dan nasional terlebih dahulu. Kebutuhan lokal yang sangat khas dapat menjadi sebuah *selling point* pada suatu perguruan tinggi dan dapat menjadi sebuah kebanggaan daerah.

Penutup

Berbagai macam isu dan *stakeholders* diatas menjelaskan sebuah ekosistem dalam perguruan tinggi, belum lagi perbedaan ekosistem di masing-masing negara yang mempunyai perbedaan khusus berbasis lokalitas, budaya, politik, agama dan lain sebagainya dimana perguruan tinggi itu berada. Perguruan tinggi di Indonesia akan sangat berbeda dengan perguruan tinggi di negara China misalnya, bahkan perguruan tinggi di Jakarta ada perbedaan ekosistemnya dengan perguruan tinggi di Sulawesi atau Kalimantan sehingga penting sekali bagi pimpinan perguruan tinggi untuk dapat memahami ekosistemnya dengan sangat baik berdasarkan perspektif lokal, nasional, regional bahkan internasional, yang pada gilirannya akan mengakselerasi tugas utama dari perguruan tinggi adalah membantu mencerdaskan sumber daya manusia sehingga dengan sumber daya manusia yang unggul mampu mengakselerasi peradaban manusia menjadi lebih baik, lebih adil, humanis dan merdeka. Setidaknya ada 3 (tiga) makna merdeka yang dapat kita pahami bersama, Pertama, Merdeka bermakna bahwa kita tidak hidup terperintah, Kedua, Mampu berdiri tegak dengan kekuatan sendiri, Ketiga, Mampu mengatur dan mengelola kehidupan dirinya dengan tertib. Ketiga makna merdeka tersebut adalah salah satu esensi inti pada kata 'merdeka belajar'.

Referensi

- Brodojonegoro, S. S. (2022, January 29). Kepemimpinan Perguruan Tinggi. Diakses 1 Mei 2023. Retrieved from Kompas.id: <https://www.kompas.id/baca/opini/2022/01/28/kepemimpinan-perguruan-tinggi>
- Ikhsano, A. & Stellarosa, Y. (2020). Pelatihan Keterampilan Government Public Relations Melalui Media Management Tools Dalam Membangun Peradilan Kredibel di Lingkungan Mahkamah Agung. *Jurnal Servite*, Volume 2 No. 2, December 2020, pp. 32 – 48. LPPM LSPR.

Compassionate Leadership dari Seorang Pendidik

Dr. Joe Harianto

Keberadaan pemimpin adalah ketika dalam suatu saat, suatu kelompok manusia, dihadapkan pada suatu masalah, yang harus diselesaikan bersama. Maka dipilih atau ditunjuk seseorang dari antara mereka untuk memimpin kelompok itu keluar dari masalah tersebut. Karena pada dasarnya manusia adalah makhluk sosial maka keberadaan pemimpin adalah suatu keniscayaan yang menjadi bagian dari perjalanan hidup manusia.

Kendati demikian menjadi pemimpin bukan hal yang sederhana. Pada perkembangannya diperlukan bentuk kepemimpinan yang sesuai untuk mampu menggerakkan kelompok atau organisasi dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan yang baik mampu mengkondisikan bawahan agar bisa memberikan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok (Sutrisno, 2016).

Wursanto (2011) menjabarkan teknik kepemimpinan adalah perihal bagaimana seorang pemimpin menjalankan fungsi kepemimpinannya. Ia menyatakan teknik

kepemimpinan terbagi menjadi tiga yaitu, teknik teladan, teknik kepengikutan dan teknik *human relations*.

1. Teknik pertama adalah teladan dimana pemimpin menempatkan diri sebagai pemberi teladan, pemberi semangat, dan pemberi dorongan. Dengan cara demikian diharapkan dapat memberikan pengertian dan kesadaran kepada para bawahan sehingga mereka mau dan suka mengikuti apa yang menjadi kehendak pemimpin.
2. Teknik kedua adalah kepengikutan yang merupakan teknik untuk membuat orang-orang mau mengikuti apa yang menjadi kehendak si pemimpin. Ada beberapa sebab mengapa seseorang mau menjadi pengikut yaitu: kepengikutan karena peraturan/hukum yang berlaku; kepengikutan karena agama; kepengikutan karena tradisi atau naluri; dan kepengikutan karena rasio.
3. Teknik kepemimpinan ketiga adalah dengan pendekatan *human relations*. Teknik kepemimpinan ini bertujuan untuk mendapatkan kepuasan psikologis maupun kepuasan jasmaniah.

Teknik kepengikutan karena peraturan/hukum yang berlaku di atas akan lebih mudah diterapkan jika disertai dengan fungsi pengendalian. Rivai (2007) menyatakan fungsi pengendalian diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan terutama pada peraturan/hukum yang berlaku.

Namun demikian fungsi kepemimpinan pengendalian dengan pengawasan yang ketat dapat menghasilkan gaya kepemimpinan yang represif yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan atau ancaman sehingga bawahan merasa ketakutan (Sutrisno, 2016). Bentuk

represif taat pada aturan justru akan menguatkan penegasan terhadap struktur dalam organisasi yang dapat mengarah pada terbentuknya gaya kepemimpinan otoriter. Kepemimpinan otoriter menurut Rivai (2010) yaitu gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya sehingga kekuasaan atau wewenang yang paling ditonjolkan dalam organisasi.

Sedangkan teknik *human relations* dilakukan dengan memberikan berbagai macam kebutuhan kepada para bawahan, baik kepuasan psikologis ataupun jasmaniah. Bagi organisasi perusahaan kebutuhan jasmaniah dapat berupa ganjaran gaji atau fasilitas memadai yang dapat memenuhi kesejahteraan pegawainya. Namun tidak hanya kebutuhan jasmaniah semata yang dibutuhkan oleh bawahan melainkan juga kebutuhan psikologis.

Kepemimpinan Cinta

Teknik kepemimpinan dengan *human relations* di atas sejalan dengan konsep kepemimpinan dengan cinta yang diajukan oleh Victoria Carr (2022). Ia menulis memimpin dengan cinta adalah bagaimana berfokus pada hubungan, kesejahteraan, dan nilai moral dan etika dapat mengugah motivasi dan keterlibatan anggota organisasi sekaligus meningkatkan kebahagiaan mereka secara keseluruhan.

Apalagi mitos kepemimpinan tentang hubungan atasan-bawahan adalah interaksi transaksional sudah mulai usang. Hasil riset pada perusahaan yang memberlakukan karyawan sebagai alat produksi menemukan hanya 13% dari karyawan di seluruh dunia saat ini yang merasa diri mereka terlibat secara positif di tempat kerja. Akibatnya pola kerja mereka tidak lagi menjadi kreatif dan efektif. Di sisi lain

kepemimpinan berbasis *human relations* dapat menumbuhkan menciptakan kepemimpinan dengan cinta. Dalam riset lain dengan pertanyaan seberapa penting cinta di tempat kerja didapatkan hasil 94,4% responden merasa bahwa cinta di tempat kerja sangat penting (47,2%) atau penting (47,2%). Hanya 5,6% responden yang menjawab tidak penting atau kurang penting (Caldwell & Anderson, 2019).

Data di atas sejalan dengan hasil penelitian yang dikutip oleh Taufan Akbari yang menuliskan pada tahun 2019 sebuah riset yang berjudul *Workplace Empathy Study* menemukan bahwa 90% karyawan percaya empati sangat vital dan 8 dari 10 karyawan akan pergi dari perusahaan yang pemimpinnya kurang empati. Menurut Akbari, *compassion* akan menjadi kunci kepemimpinan di masa depan. *Compassionate Leadership* merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk memberikan perhatian lebih kepada orang di sekitarnya, memiliki empati untuk memberikan hal terbaik bagi tim, rekan kerja dan perusahaan (Akbari, 2022).

Pada bulan November 2022, penerbit Kepustakaan Populer Gramedia (KPG) menerbitkan biografi Prita Kemal Gani yang ditulis oleh Asteria Elanda yang berjudul: 'Prita Kemal Gani, 30 Tahun Sebagai Pendidik. Multi Peran Menjadi Pemimpin, Tokoh Humas, Istri, dan Ibu'. Biografi ini diluncurkan bersamaan dengan perayaan Dies Natalis LSPR ke-30. Prita Kemal Gani adalah pemimpin dan pendiri Institut Komunikasi dan Bisnis The London School of Public Relations.

Melalui buku tersebut Prita membagikan perjalanan hidupnya membangun LSPR dari nol dengan dua pegawai dan puluhan murid, sampai akhirnya bisa meluluskan puluhan ribu tenaga terampil di bidang kehumasan, komunikasi, dan bisnis. Dalam biografi ini, Prita disebutkan memimpin dengan

landasan kekeluargaan, empati, simpati, solidaritas, dan kebersamaan (Swasty, 2022).

Saat ini, LSPR mengelola 525 karyawan, termasuk para dosen, dan menjadi tempat belajar bagi sekitar 5.000 mahasiswa. Jumlah lulusannya sudah lebih dari 20.000 orang, dan banyak yang menempati posisi penting, baik di lembaga pemerintahan, BUMN, maupun perusahaan swasta di berbagai sektor industri. Dalam mengelola tim, peraih *Ernst & Young Entrepreneurial Winning Women™ Asia-Pacific 2015* ini menerapkan *caring leadership* terutama dalam hal mengembangkan timnya agar terus maju dan memberikan masukan kepada mereka (Banirestu, 2022).

Empati menjadi dasar Prita dalam menjalankan organisasi. Atas dasar empati itu juga pada tahun 2004 Prita mendirikan London School Autism Awareness Center (LSAAC) yang berawal dari keprihatinan banyaknya ABK yang tidak bisa masuk jenjang kuliah karena tidak bisa ditemani guru pendamping. Prita membuat kelas berisi empat siswa dengan satu guru dan satu terapis. Tujuannya agar tidak hanya skill yang terasah tapi juga pengetahuan akademik bertambah (Farah.id, 2018).

Dalam pengelolaan sistem pendidikan juga Prita mengedepankan kemanusiaan. Ia percaya meskipun sistem pembelajaran mahasiswa sudah bertransformasi ke teknologi digital akibat pandemi COVID-19, teknologi mesin tidak akan pernah bisa menggantikan posisi manusia. "Memang teknologi ini kan mesin, secanggih-canggihnya teknologi, justru malah manusia yang harus lebih manusiawi. Mesin itu kan nggak ada rasa empati, nggak ada kasih sayang, sehingga yang kita rindukan interaksi antar manusia," imbuhnya (bekasimedia, 2020).

Tulisan ini mencoba mengupas biografi yang terdiri atas 184 halaman yang dibagi menjadi 10 episode yang di dalamnya terdapat episode-episode kehidupan Prita sebagai seorang pemimpin (suara.com/2022). Menurut Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2014), pengertian biografi adalah teks yang mengisahkan tokoh atau pelaku, peristiwa, dan masalah yang dihadapinya. Teks biografi merupakan riwayat hidup seseorang yang ditulis orang lain. Di mana di dalamnya menceritakan kehidupan orang tersebut. Baik pengalaman, perasaan, masalah, dan juga kenangan yang pernah dialaminya.

Menurut Akbari, empati adalah bagian dari gaya kepemimpinan yang mementingkan berharganya setiap anggota tim. Hal tersebut merupakan unsur dari *compassionate leaders*. Ia menyatakan karakteristik utama lain di antaranya inklusif, suportif, arif, bijaksana, jujur, apa adanya, berpikiran terbuka dan fokus berkontribusi memberikan usaha terbaik untuk orang di sekitarnya. Kuat atau lemahnya moral tim dalam suatu organisasi merupakan peran dari sosok pemimpin ini (Akbari, 2022).

Pendekatan tulisan ini menggunakan *compassionate leadership* atau kepemimpinan cinta dengan menggunakan konsep cinta dari Eric Fromm. Erich Fromm (2005) mendefinisikan cinta dalam kaitannya dengan empat unsur universal yang dapat diterapkan dalam hubungan kepemimpinan antara lain:

1. *Caring* (Peduli) – Kepedulian sering lebih didekatkan untuk mencintai dalam konteks organisasi sebagai deskripsi dari cinta pemimpin. Peduli adalah tindakan tulus dan otentik dari satu orang yang melayani kepentingan terbaik orang lain.

2. *Responsibility* (Tanggung jawab) – Kemampuan untuk menanggapi kebutuhan orang lain dan berkomitmen menerima kewajiban untuk membantu orang yang dipekerjakan agar berhasil. Tanggung jawab termasuk membantu orang lain untuk mencapai potensi tertinggi mereka bersamaan dengan mengejar tujuan organisasi.
3. *Respect* (Menghormati) – Mencintai termasuk memperlakukan orang lain dengan martabat, penghormatan, dan pengakuan atas hak mereka untuk membuat pilihan sendiri. Menghormati orang lain tidak hanya menghargai siapa mereka tetapi mengakui potensi keunggulan mereka.
4. *Knowing* (Mengetahui) – Cinta menuntut hasrat untuk benar-benar mengetahui, memahami, dan dengan penuh kasih melayani orang lain. Mencintai juga mensyaratkan seseorang untuk mengetahui dan menghargai sepenuhnya nilai dan nilai pada diri – selain juga mengetahui dan menghargai nilai pada orang lain.

A. Cinta adalah Memanusiakan

Fromm (2005) menegaskan salah satu bentuk cinta adalah kepedulian. Dia mendefinisikan cinta sebagai kepedulian dengan menyatakan bahwa cinta adalah perhatian aktif untuk kehidupan dan pertumbuhan dari apa yang kita cintai. Lebih lanjut mengatakan bahwa seseorang mencintai apa yang ia usahakan, dan ia bekerja untuk apa yang ia cintai.

Dalam buku ini Prita menunjukkan rasa peduli dari dalam dirinya. Ada tiga lapis kepedulian yang ditampilkan Prita yakni peduli kepada lingkungan terdekat, peduli kepada masyarakat sekitar dan peduli kepada masyarakat yang lebih

luas. Kepedulian Prita pada lingkungan terdekat ditunjukkan kepada internal LSPR. Dalam Episode 3 halaman 27 tertulis, *"Saya menjadikannya pelajaran, setiap kali pegawai LSPR yang menikah, saya melakukan hal yang sama, yaitu memberikan amplop sebelum acara pernikahan."* Pemberian hadiah dari atasan kepada bawahan pada saat hari perayaan personal merupakan kelaziman bagi masyarakat Indonesia walau bukan kewajiban. Tetapi memberi hadiah beberapa hari menjelang acara adalah bentuk kepedulian yang berbeda karena Prita sudah mengantisipasi kebutuhan yang akan dialami oleh pegawai tersebut.

Bentuk kepedulian lain dari Prita disampaikan pada Episode 4 halaman 35 yang tertulis, *"Khusus dalam hal pendidikan, kesempatan untuk semua pekerja di LSPR adalah sama. Bahkan pendidikan anak-anak dari sopir dan office boy akan terjamin hingga jenjang S2."* Dalam kegiatan institusi pendidikan terdapat norma tidak tertulis untuk memberi kemudahan bagi kalangan internal dalam hal ini adalah anak dari pegawai untuk mendapat fasilitas pendidikan di institusi tersebut. Biasanya adalah berupa potongan persentase tertentu. Seperti halnya norma umumnya, fasilitas tersebut boleh dipatuhi boleh tidak, namun dalam buku ini, Prita meletakkan kata *terjamin* dan *kesempatan sama* yang berarti tidak dibeda-bedakan antar anak pegawai yang bekerja di LSPR. Berarti sesuatu yang hanya berupa norma dijadikan kewajiban bagi Prita dalam memimpin LSPR.

Kepedulian sebagai pemimpin oleh Prita tidak hanya diterapkan kepada bawahan semata melainkan ikut disebarkan ke masyarakat sekitarnya. Pada Episode 7 halaman 65 tertulis:

"LSPR mengembangkan diri dengan mendirikan London School Beyond Academy (LSBA). Anak-anak berkebutuhan

husus dengan Autism Spectrum Disorder (ASD) bisa berkembang di LSBA dengan bimbingan dari tenaga-tenaga profesional sehingga anak-anak spesial ini akan bisa berkarya, hidup lebih mandiri, berteman, bermasyarakat, dan bahagia.”

Prita membagi kepeduliannya kepada masyarakat di luar LSPR yang bukan kewajibannya yaitu anak dengan kebutuhan khusus autisme dengan memberikan pendidikan dan bimbingan yang profesional dengan kualitas sama yang diterapkan di program S1 dan S2 LSPR. Lebih lanjut pada Episode 9 halaman 84 tertulis, *“Saya juga mendirikan London School of Autism Awareness Centre (LSCAA), suatu bentuk pengabdian masyarakat. Salah satu karakteristik individu dengan gangguan spektrum autisme adalah memiliki kesulitan berkomunikasi, baik penyampaian pesan secara verbal maupun nonverbal. LSPR merasa terpanggil untuk menyumbangkan tenaga dan pikiran guna membantu menangani persoalan ini.”*

Tujuan Prita adalah masa depan anak-anak tersebut di dalam masyarakat. Pada Episode 9 halaman 86 tertulis, *“Semuanya bertujuan agar individu berkebutuhan khusus ini kelak dapat berkarya di tengah-tengah masyarakat.”* Keberadaan LSBA dan LSCAA merupakan bentuk kepedulian Prita kepada kelompok individu dengan gangguan spektrum autisme untuk menyiapkan masa depan bagi mereka.

Dalam buku ini, Prita menunjukkan kepedulian dia yang lebih luas lagi yaitu kepada kemanusiaan. Pada Episode 9 halaman 86 tertulis, *“Once we win the people's mind, then we will win the people's heart. Jadi, orang-orang yang akan mempelajari ilmu humas harus mempelajari ilmu komunikasi persuasif. Bagaimana memulainya? Hanya dengan cara sederhana, yaitu dengan mempedulikan setiap orang.”* Menurut Prita, kepedulian harus tulus yang datang dari hati. Bukan

sesuatu yang hanya tampil di permukaan. Bagi Prita apa yang ada dalam hati akan terefleksi dalam perbuatannya.

Kepemimpinan cinta dengan kepedulian adalah yang kepemimpinan yang memberi manfaat bagi banyak orang tanpa memandang apa pun. Seperti yang diungkapkan pada bagian pandangan orang terdekat atas dirinya di bab Kata Cinta untuk Prita Kemal Gani. Ghina Amani Kemal Gani pada halaman 140 menuliskan, *“Mama menanamkan value tentang attitude, kami harus sopan, suka menolong, dan ramah. Hal yang utama, Mama meminta kami menjadi orang yang bermanfaat untuk orang banyak.”*

Hal senada tentang kepedulian Prita juga diungkapkan oleh Jasa Buana Adji pada halaman 144 menuliskan, *“Saya melihat langsung contoh dari (Almh.) ibu saya dan juga Mbak Prita mengenai ketulusan untuk menolong dan berbagi meskipun dalam keadaan yang kurang menguntungkan.”* Kepedulian kepada sesama baik lingkungan terdekat maupun kepada siapapun tersebut merupakan esensi dari kemanusiaan. Seperti yang dirangkum oleh Taufan Teguh Akbari, Ph.D pada halaman 152, *“Ibu Prita adalah sosok pemimpin yang humanis, peduli terhadap semua karyawannya dan lingkungan sekitar. Berbuat baik, sentuhan pribadi, dan melayani adalah nilai positif ibu Prita.”*

Kemanusiaan merupakan benang merah kepedulian pada kepemimpinan Prita. Pada bagian khusus Formula Public Relations yang berisi tips yang didapat Prita dari pemikiran dalam perjalanan hidupnya ia menuliskan bahwa seorang PR antara lain: *Memiliki kreativitas, sensibilitas dan rasa kemanusiaan dalam menyusun program; Selalu mengutamakan kemanusiaan; Kompetisi kasih sayang dan kontribusi.*

Dari penjabaran diatas Prita menerapkan humanistik dalam kepemimpinannya. Untuk menciptakan hubungan kemanusiaan yang baik, pemimpin dalam hal ini Prita memanusiaikan bawahannya dengan mengerti alasan bawahan bertindak seperti yang mereka lakukan dan faktor-faktor sosial dan psikologi apa yang memotivasi mereka.

Manajemen dengan orientasi hubungan kemanusiaan (*human relation*) yang dipelopori oleh Mayo (dalam Handoko, 2003) memberikan perhatian terhadap hubungan kemanusiaan. Eksperimen yang pernah dilakukan menyimpulkan bahwa: perhatian khusus dapat menyebabkan seseorang meningkatkan usahanya.

Dalam Teori Humanistik, terdapat tiga variabel pokok, yaitu; (1), kepemimpinan yang sesuai dan memperhatikan hati nurani anggota dengan segenap harapan, kebutuhan, dan kemampuan-nya, (2), organisasi yang disusun dengan baik agar tetap relevan dengan kepentingan anggota disamping kepentingan organisasi secara keseluruhan, dan (3), interaksi yang akrab dan harmonis antara pimpinan dengan anggota untuk menggalang persatuan dan kesatuan serta hidup damai bersama-sama.

Blanchard, Zigarmi, dan Drea menyatakan, kepemimpinan bukanlah sesuatu yang dilakukan terhadap orang lain, melainkan sesuatu yang dilakukan bersama dengan orang lain (Blanchard & Zigarmi, 2020). Kehadiran seorang pemimpin mendukung hubungan dan dialog antara pemimpin dan pengikut dalam beberapa dimensi kemanusiaan, seperti; pengikut menemukan makna dan visi di tempat kerja, komunikasi persuasif, partisipasi dan otonomi, perlakuan adil, tanggapan konstruktif, mengembangkan tujuan dan pertumbuhan pribadi, sebagai model peran (Peus & Frey, 2009).

B. Cinta adalah Keberanian

Prinsip cinta yang kedua, bagi Fromm (2005), adalah tanggung jawab. Dia membandingkan definisi tentang tanggung jawab dengan tugas, menyatakan bahwa tanggung jawab adalah keinginan sukarela untuk menanggapi kebutuhan yang dicintainya. Bentuk tanggung jawab dalam kepemimpinan cinta, Prita tunjukkan dalam dua komitmen yaitu tidak menunda-nunda dalam berbuat dan berbuatlah yang terbaik. Prita selalu menempatkan orang yang dipimpin sebagai komitmen utama. Pada Episode 3 halaman 27 tertulis, *“Mami juga mengajarkan saya dua, bayarlah pegawai sebelum keringatnya kering dan jangan meminta pegawai bekerja dalam keadaan lapar.”*

Kata-kata itu dipegang teguh dalam memimpin LSPR. Memimpin usaha apapun pasti akan terjadi pasang surut karena terkait kondisi perekonomian nasional dan internasional tetapi bagi Prita hal tersebut bukan alasan untuk menunda bayaran pegawainya. Pada Episode 3 halaman 29 tertulis, *“Demi prinsip yang diajarkan Mami, saya berusaha selalu membayar gaji tepat waktu. Di saat-saat sulit, tak jarang saya meminta Mbak Rokhyati, office girl di LSPR, untuk menjual koleksi perhiasan saya ke pasar Bendungan Hilir. Tak cuma sekali, tapi sering sekali.”* Komitmen tersebut menunjukkan sensibilitas Prita kepada waktu. Konsep waktu berjalan berbeda bagi setiap orang, tetapi bagi Prita tepat waktu adalah sebuah keharusan dalam memimpin. Prita tidak mau berkelit dari tanggung jawab.

Kepemimpinan cinta dengan tanggung jawab juga meliputi memastikan memberikan yang terbaik bagi yang mereka yang dipimpin. Pada Episode 5 halaman 44 tertulis, *“Suatu malam, di LSPR Kebon Sirih ada plafon yang ambruk, terjatuh tepat di tengah kelas. Untunglah terjadi di malam hari di*

saat tak ada mahasiswa. Saat itulah saya bertekad untuk mencari tempat baru yang lebih layak.” Dalam menanggapi kejadian tersebut yang sebenarnya bukan tanggung jawab sepenuhnya LSPR melainkan pemilik gedung yang disewa, Prita langsung memutuskan untuk segera mencari gedung baru yang lebih baik.

Seperti halnya ketika ada salah seorang dosen LSPR yang terlibat dalam polemik nasional yang menyeretnya ke ranah pidana dan dimusuhi banyak orang. Sebenarnya LSPR bisa lepas tanggung jawab karena hal tersebut masuk ke urusan pribadi yang bersangkutan, tetapi Prita tidak demikian. Pada Episode 4 halaman 36 tertulis, *“Saya mengambil keputusan ‘menurunkan sekoci’ dan meletakkan musuh kelompok tersebut di dalamnya, lalu mengantarkan ke tempat yang aman. Saya pastikan orang yang dianggap musuh tersebut selamat.”* Prita bahkan memastikan orang tersebut aman pada saat itu dan menuntaskan tanggung jawab yang sebenarnya merupakan kewajiban dosen tersebut.

Memberikan yang terbaik adalah bentuk tanggung jawab dalam kepemimpinan cinta. Dalam memimpin, Prita tidak mau setengah-setengah melainkan harus memberikan versi terbaik dari dirinya. Ia merasa bertanggung jawab untuk menyampaikan yang terbaik seperti pada Episode 8 halaman 74 tertulis, *“Ke mana pun saya diundang sebagai pembicara, saya selalu melalui tahapan persiapan matang, mulai dari menyiapkan penelitian bersama tim, sampai latihan berbicara agar materi tersampaikan dengan maksimal.”* Prita merasa bertanggung jawab untuk memberikan yang terbaik untuk mereka yang dipimpin walau dalam kondisi yang kurang memungkinkan sekalipun. Seperti tertulis pada Episode 6 halaman 54 *“Bahkan ketika sakit, saya tetap bekerja dengan tangan diinfus.”*

Bahkan tanggung jawab Prita sebagai pemimpin institusi pendidikan tidak berhenti setelah mahasiswa lulus dari kampus, ia tetap memantau dan memastikan hubungan dengan para-alumni LSPR tetap terjaga dengan memberi apresiasi bagi mereka yang berprestasi. Seperti pada Episode 10 halaman 104 tertulis, *“Tujuan dari pemberian penghargaan kepada para alumni adalah untuk memotivasi rekan-rekan alumni LSPR agar terus kreatif dan berinovasi dalam bidang masing-masing. Kami terus meningkatkan kualitas lulusan serta menjaga hubungan yang baik dengan para alumni.”* Prita tetap menjaga hubungan dengan alumni walau mereka telah kembali ke masyarakat Karena dengan demikian para alumni tetap dapat memberi kontribusi terbaik kepada masyarakat. Sebagaimana dalam salah satu tips pada bagian Formula Public Relations yang dirumuskan Prita tertulis, *Memiliki tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan.*

Dalam kepemimpinannya Prita menampilkan karakter pemimpin yang bertanggung jawab. Bertanggung jawab kepada bawahannya, kepada mahasiswanya dan bahkan kepada lingkungannya. Zuriah (2007) menyatakan karakter tanggung jawab adalah mengembangkan keseimbangan antara hak dan kewajiban, berani menghadapi konsekuensi dari pilihan hidup dan mengembangkan sikap hidup bermasyarakat yang positif.

Mendirikan usaha seperti sekolah membutuhkan keberanian mengambil resiko dan tidak lari dari tanggung jawab. Menurut Yates (1992) terdapat tiga dimensi *risk taking behaviour*, yaitu: 1) Pengambilan keputusan adalah hasil akhir dari pertimbangan yang diambil oleh seseorang dan telah memikirkan konsekuensinya secara matang; 2) Keberanian bertindak adalah kesediaan dalam mengambil tindakan secara langsung, cepat, dan efisien, tanpa melanggar

peraturan; 3) Mampu menanggung kerugian/risiko adalah kemampuan dalam memikul tanggungjawab atas tindakan berisiko yang dilakukan dan mengurangi ketergantungan dengan pihak lain.

Dalam buku tersebut Prita sudah menjalani ketiga dimensi di atas. Prita tidak lari dari keputusan yang sudah diambil seperti yang dikatakan Bandura (dalam Indarti, 2008) yang menjelaskan bahwa individu cenderung menghindari atau bahkan lari dari situasi yang diyakini bahwa individu tidak mampu untuk menghadapinya. Namun Prita memiliki efikasi diri yakni keyakinan bahwa seseorang mampu melaksanakan tugas, mencapai tujuan, dan mengatasi rintangan dalam berbagai situasi. Dan dalam perjalanan LSPR selama 30 tahun hal tersebut terbukti.

C. Cinta adalah Menghargai

Fromm (2005) mewanti-wanti bahwa tanggung jawab dapat berubah menjadi eksploitasi. Fromm mengatakan bahwa dalam hubungan cinta, orang memiliki tanggung jawab untuk tidak mengeksploitasi pasangannya. Dia menjelaskan itu *L'amour est l'enfant de la liberté* (secara harfiah, cinta adalah anak kebebasan), dan cinta itu harus menginginkan pertumbuhan pasangan sebagaimana adanya, bukan bagaimana seseorang ingin mereka tumbuh.

Dalam kepemimpinannya, Prita mempercayakan pilihan yang dibuat oleh pegawai LSPR. Kepercayaan ini sekaligus sebagai pembelajaran bersama terutama dalam menghadapi masalah yang sulit. Pada episode 4 halaman 34 tertulis, *"Ada kalanya saya membiarkan tim mencari solusi untuk sebuah masalah yang rumit, sementara saya tetap mengawasi."* Hal itu juga dimungkinkan karena Prita percaya kepada keunggulan yang dimiliki oleh masing-masing anggota

timnya. Sehingga tidak mengherankan karena kepercayaan itu pegawai di LSPR bisa bertahan kerja hingga puluhan tahun bersama.

Pada Episode 4 halaman 36 tertulis, *“Anggota tim LSPR rata-rata berbakti dalam waktu lama, bisa 20 dan 30 tahun. Ada yang sudah mengundurkan diri, lalu kembali lagi. Bekerja memang membutuhkan chemistry. Pekerja yang tangguh bagaikan tanaman, hanya bisa tumbuh di ‘tanah’ yang subur dan kondusif.”* Prita selalu menjaga iklim kerja yang kondusif agar pegawainya merasa betah. Dalam setiap pencapaian prestasi yang diraih, Prita selalu menghormati itu sebagai pencapaian bersama. Pada Episode 9 halaman 92 tertulis, *“Saya menghargai momen penerimaan pencapaian prestasi sebagai salah satu momen terbesar dalam hidup saya. Bukan hanya untuk saya pribadi, tetapi juga untuk keluarga saya dan keluarga besar LSPR.”*

Bentuk lain penghormatan Prita kepada pegawainya adalah kemampuannya untuk mengontrol emosi. Kemal Effendi Gani pada halaman 139 menuliskan, *“Prita juga pandai mengontrol emosi. Kalau dalam pekerjaan ada suatu hal, rekan bisnis, atau karyawan yang menjengkelkan, Prita bisa menahan diri, mampu menahan marah. Saya kagum melihat hal itu. Prita tenang dan menenteramkan diri, lalu berpikir dengan jernih.”* Dalam situasi yang membuat jengkel, Prita tetap mampu menjaga kehormatan mereka.

Apa yang dilakukan Prita dalam buku ini adalah bentuk penghargaan atau respek. Respek didefinisikan sebagai sikap menghargai dengan menggambarkan rasa kemitraan, partisipasi, dan kesetaraan. Ini adalah perasaan bahwa meskipun semua orang mungkin tidak sama, namun setiap peran dipandang penting (Turknett & Turknett, 2005). Prita menganggap semua pihak yang ada di LSPR adalah penting.

Sehingga Prita selalu merasa penghargaan pencapaian atas apa yang didapatkan adalah pencapaian semua LSPR. Penghargaan pada dirinya adalah penghargaan pada semua orang di dekatnya.

Untuk bisa menganggap semua orang adalah penting tentu saja membutuhkan pengendalian diri terutama jika orang tersebut melakukan hal yang tidak diinginkan. Pengendalian diri diungkapkan oleh Colhoun dan Acocella (2011) adalah kemampuan individu untuk menentukan perilakunya berdasarkan standar tertentu seperti moral, nilai dan aturan di masyarakat agar mengarah pada perilaku positif.

Hal tersebut sejalan dengan paparan di atas dimana Prita adalah individu yang berperilaku positif sehingga pegawai LSPR yang pernah keluar pun diterima kembali dengan tangan terbuka. Menurut Goodhart (dalam Pangsatuti, 2014) berpikir positif adalah suatu bentuk dari pikiran dengan menilai sesuatu dari sisi positif, sehingga berpikir positif akan meningkat jika terjadi pembentukan kebiasaan untuk menilai segala sesuatu dari sisi positif yang akan memberikan kekuatan pada diri untuk terus berpikir mencari jalan keluar berupa tindakan yang positif.

Pengendalian diri juga merupakan bagian dari kecerdasan emosional. Menurut Goleman (2002 : 512), kecerdasan emosional adalah kemampuan seseorang mengatur kehidupannya dengan intelegensi (*to manage our emotional life with intelligence*); menjaga keselarasan emosi dan pengungkapannya (*the appropriateness of emotion and its expression*) melalui keterampilan kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi diri, empati dan keterampilan sosial.

D. Cinta adalah Memahami

Menurut Fromm (2005), untuk menghormati seseorang kita harus mengenal mereka, jadi mengetahui adalah prinsip cintanya yang keempat. Bagi Fromm, pencapaian keempat sikap ini hanya mungkin terjadi pada seseorang yang telah selesai, yang telah memperoleh kerendahan hati berdasarkan kekuatan batin.

Di beberapa bagian di buku biografi ini Prita disebutkan mengenal dengan baik semua pegawainya. Ia mengetahui dari nama hingga detail terkecil setiap pegawai LSPR. Hal tersebut tentu bukan hal yang mudah dan membutuhkan upaya dalam menaruh perhatian yang tidak sebentar. Seperti ditulis oleh Lisa Mihardja pada halaman 150, *"Satu hal yang saya kagumi dari beliau adalah selalu, 'give attention and lead by example'. She would sincerely go above and beyond dalam pertemanan."* Prita tidak setengah-setengah dalam menjalin setiap hubungan baik atasan bawahan maupun dengan rekan sejawat sehingga jaringan yang dimilikinya menjadi luas. HE Desra Percaya pada halaman 147 menuliskan, *"Kepribadian, prestasi, dan jejaring luas Uni Prita tentunya menjadi aset diplomasi Indonesia di Inggris. Semakin memperkokoh people-to-people contacts sebagai pilar utama kemitraan kedua bangsa."*

Prita sendiri dalam merumuskan Formula Public Relations menekankan lebih banyak pada hubungan baik yang dilandasi dengan pemahaman dan pengenalan. Ia menyebutkan salah satu tips menjadi PR adalah *"Keterampilan mendengarkan dan memperhatikan. Menunjukkan rasa perhatian dan empati."* Bagi Prita mendengar dengan baik harus dilandasi dengan *"pemahaman dan penerimaan*

sehingga setelah itu timbul rasa simpati, empati, suka, dan akhirnya timbul minat dan keterikatan.”

Empati dan simpati merupakan nilai yang selalu ditularkan oleh Prita. Fauzan Kanz Kemal Gani pada halaman 142 menulis, *“Mama selalu mengajarkan kami untuk berempati. Mama selalu mengingatkan kami untuk memikirkan orang lain. Memperlakukan orang lain sebagaimana kita ingin diperlakukan.”* Prita memang memperlakukan pegawainya seperti bagian dari keluarganya. Pada Episode 4 halaman 34 tertulis, *“Saya memulai dari langkah kecil dan saya mendirikan LSPR seperti membangun rumah tangga. Dari dulu saya selalu yang terdepan memperjuangkan pegawai. Mereka bagaikan anak-anak saya.”*

Nilai-nilai kekeluargaan merupakan hal yang sangat dijunjung tinggi oleh Prita. Baginya hal tersebut merupakan ciri keindonesiaan yang harus dijaga. Pada Episode 10 halaman 102 tertulis, *“Kami juga berkomitmen pada kearifan lokal. Nilai-nilai kebudayaan Indonesia tidak akan direduksi oleh globalisasi. Rasa kekeluargaan, empati, simpati, solidaritas, dan kebersamaan akan selalu menjadi landasan kami.”*

Dari uraian di atas kepemimpinan Prita selalu dilandasi dengan pemahaman yang baik atas bawahan dan lingkungannya. Menurut Anas Sudijono (2011) pemahaman atau *comprehension* adalah kemampuan seseorang untuk mengerti atau memahami sesuatu setelah sesuatu itu diketahui dan diingat. Dengan kata lain, memahami adalah mengetahui tentang sesuatu dan dapat melihatnya dari berbagai sudut. Dalam taksonomi Bloom, pemahaman digolongkan dalam ranah kognitif tingkatan yang kedua. Pemahaman lebih tinggi tingkatannya dibandingkan dengan pengetahuan. Hal ini berarti pemahaman tidak hanya sekedar

tahu, tetapi juga dapat memanfaatkan atau mengaplikasikan apa yang telah dipahami.

Sejalan dengan taksonomi di atas, Prita tidak berhenti hanya dengan mengenal dan memahami mereka saja melainkan mengaplikasikan apa yang ia pahami. Buku ini berulang kali menuliskan Prita sebagai pemimpin yang memiliki empati yang tinggi. Taufik (2012) menjelaskan bahwa empati merupakan suatu aktivitas untuk memahami apa yang sedang dipikirkan dan dirasakan orang lain, serta apa yang dipikirkan dan dirasakan oleh yang bersangkutan terhadap kondisi yang sedang dialami orang lain, tanpa yang bersangkutan kehilangan kontrol dirinya.

Menurut Robert A. Baron dan Donn Bryne (2005), empati yang dimiliki Prita adalah respon afektif dan kognitif yang kompleks pada distres emosional orang lain. Empati termasuk kemampuan untuk merasakan keadaan emosional orang lain, merasa simpati dan mencoba menyelesaikan masalah, dan mengambil perspektif orang lain.

Penutup

Memasuki era abad 21 di mana revolusi teknologi komunikasi telah mengubah tatanan sosial. Banyak orang khawatir karena disrupsi terjadi dimana-mana. Otomatisasi telah berkembang menjadi kecerdasan artifisial. Batas-batas antara ruang publik dan ruang digital telah terintegrasi. Di tengah situasi yang bergerak semakin cepat kepemimpinan menjadi semakin kompleks karena semakin banyak faktor yang terlibat. Pada saat yang sama akibat melimpahnya informasi justru semakin banyak anggota masyarakat merasa teralienasi, terasing yang menjadikan mereka semakin tumpul dan mudah kelelahan. Sementara tuntutan dunia kerja menuntut inovasi dan kreativitas. Pada saat seperti ini diperlukan pemimpin yang

memimpin dengan hati. Pemimpin yang tetap percaya pada nilai-nilai kemanusiaan. Dan melalui buku biografi ini Prita menunjukkan sisi terdalam dari kemanusiaan yaitu cinta mampu mengarungi industri pendidikan selama 30 tahun.

Referensi

- Acocella, J. R., & Calhoun, J. F. (2011). *Psychology of adjustment human relationship*. New York: McGrawHill.
- Akbari, T. T. (2022, October 11). *Compassionate Leadership: Gaya Kepemimpinan Penuh Cinta*. Retrieved from Kompas.com: <https://money.kompas.com/read/2022/10/11/164511526/compassionate-leadership-gaya-kepemimpinan-penuh-cinta?page=all>
- Banirestu, H. (2020, July 6). *Prita Kemal Gani, Mengelola Tim di LSPR Seperti Keluarga Besar*. Retrieved from swa.co.id: <https://swa.co.id/business-champions/leaders/prita-kemal-gani-mengelola-tim-di-lspr-seperti-keluarga-besar>
- Bekasimedia.com. (2020, May 8). *Prita Kemal Gani: Pendidikan di Masa Depan Tetap Butuh Pertemuan dan Interaksi*. Retrieved from bekasimedia.com: <https://bekasimedia.com/2020/05/08/prita-kemal-gani-pendidikan-dimasa-depan-tetap-butuh-pertemuan-dan-interaksi/>
- Blanchard, K., Zigarmi, P., Zigarmi, D., & Halsey, V. (2020). *SLII®(Situational Leadership ®II)*. Ken Blanchard Companies: www.kenblanchard.com
- Caldwell, S. A., & Veri, A. (2019). *Leading with Love*. Nova Science Publishers. Utah.
- Carr, V. (2022). *Leading with Love: How Compassionate Leadership Enables Schools to Thrive*. Routledge, New York
- Farah.id. (2018, Maret 22). *Prita Kemal Gani Tak Henti Belajar, Berdaya, dan Berkarya*. Retrieved from farah.id: <https://www.farah.id/read/2018/03/22/16/prita-kemal-gani-tak-henti-belajar-berdaya-dan-berkarya?page=1>
- Fromm, E. (2005). *The Art of Loving*. Penj. Andri Kristiawan. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Goleman, D. (2002). *Emotional Intelligence (terjemahan)*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hani, H. (2003). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Cetakan Kesebelas. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta. Indonesia

- Indarti, N., & Rokhima, R. (2008). Intensi Kewirausahaan Mahasiswa: Studi Perbandingan Antara Indonesia, Jepang dan Norwegia. *Jurnal Ekonomika dan Bisnis Indonesia*, 23 (4), h: 1-27.
- Indriani, R. (2022, December 2). Pendiri LSPR Prita Kemal Gani Luncurkan Biografi 30 Tahun Sebagai Pendidik: Kisah Hidupnya Begitu Inspiratif. Retrieved from Suara.com: <https://www.suara.com/lifestyle/2022/12/02/223547/pendiri-lspr-prita-kemal-gani-luncurkan-biografi-30-tahun-sebagai-pendidik-kisah-hidupnya-begitu-inspiratif>
- Pangastuti, M. (2014). Efektifitas Pelatihan Berpikir Positif Untuk Menurunkan Kecemasan Dalam Menghadapi Ujian Nasional (Un) Pada Siswa Sma. *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia*, 3(01).
- Peus, C., & Frey, D. (2009). Humanism at Work: Crucial Organizational Cultures and Leadership Principles. In H. Spitzbeck, M. Pirson, W. Amann, S. Khan, & E. Von Kimakowitz, *Humanism in Business* (pp. 260-277). Cambridge: Cambridge University Press
- Rivai, V. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta : PT. Raja Grafindo.
- Robert, A., Baron., & Donn, B. (2005). *Psikologi Sosial, Alih Bahasa Ratna Djuwita, dkk., Edisi Kesepuluh*. Jakarta: Erlangga
- Sudijono, A. (2011). *Evaluasi Pendidikan*. Jakarta; Raja Grafindo Persada.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Kedelapan. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Swasty, R. (2020, November 29). 10 Episode Hidup Prita Kemal Gani dalam Biografi. Retrieved from Medcom.id: <https://www.medcom.id/pendidikan/berita-kampus/aNrxdlEk-10-episode-hidup-prita-kemal-gani-dalam-biografi>
- Taufik. (2012). *Empati: pendekatan psikologi sosial*. Jakarta: Raja Grafindo
- Turknett, R., & Turknett, C. (2005). *Decent People, Decent Company: How to Lead with Character at Work and in Life*. California: Davies-Black.
- Wursanto. (2011). *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Andi Offset. Yogyakarta
- Yates. J. F. (1992). The Risk Construct. In J. F Yates (Ed), *Risk Taking Behaviour*. Chicester, England: Wiley.
- Zuriah, N. (2007). *Pendidikan Moral Dan Budi Pekerti Dalam Perspektif Perubahan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Kepemimpinan dalam Transformasi Perusahaan

Dr. Edhy Aruman

Pertengahan Desember 2022, sahabat saya mengabarkan bahwa masa kerjanya sebagai Presiden Direktur perusahaan farmasi terkenal berakhir pada akhir Desember 2021. Dia dikenal sebagai eksekutif yang berhasil membesarkan sebuah merek minuman energi melalui terobosan pemasaran yang tidak biasa.

Selain itu, dia juga mampu mengubah nasib merek yang sedang merugi dan diprediksi akan jatuh, menjadi merek yang bersinar kembali. Hal ini mengingatkan kita pada kisah sukses Steve Jobs. Ketika perusahaan farmasi yang dikelolanya menghadapi krisis, ia berhasil membawa perusahaan tersebut melewati badai dan menciptakan produk baru yang laris di pasaran. Dia memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi peluang dalam krisis dan menghadapi tantangan dengan cara yang kreatif dan inovatif. Sebagai seorang pemimpin transformasional, ia berhasil memotivasi anggota organisasi untuk mencapai sasaran perusahaan. Ia menjadi mentor dan konsultan, yang memfokuskan pada perkembangan individu, pembelajaran, dan pemenuhan kebutuhan karyawan. Ketika menghadapi krisis, ia yakin bahwa setiap krisis mengandung peluang dan ancaman.

Keyakinannya bahwa keberhasilan bergantung pada peluang dan kesiapan, telah membantunya membuat keputusan yang tepat dalam berbagai situasi.

Menghadapi krisis yang berulang kali menerpa perusahaan, dia selalu optimis dan mampu menciptakan solusi yang efektif. Dia juga berkomitmen pada pengembangan komunitas dan menjalankan prinsip *Environmental, Social and Corporate Governance* (ESG) dalam bisnisnya. Sebagai pemimpin tangguh, ia menyajikan visi, misi, wawasan luas, menghargai dan percaya pada karyawan, serta menjadi teladan. Ia menciptakan lingkungan yang dipercaya dan memotivasi karyawan bekerja untuk organisasi melebihi kepentingan pribadi.

Dalam menghadapi tantangan kepemimpinan dan transformasi, dia menunjukkan bahwa kemampuan untuk beradaptasi, berinovasi, dan membangun hubungan yang kuat dengan anggota organisasi adalah kunci untuk mencapai kesuksesan. Lewat kisah ini, kita belajar bahwa keterampilan kepemimpinan yang efektif dan kemampuan untuk menghadapi krisis dengan cara yang kreatif adalah penting dalam menciptakan organisasi yang tangguh dan sukses.

Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan yang fokus pada pengembangan karyawan dan perubahan organisasi. Pemimpin seperti ini menginspirasi, memotivasi, dan memimpin dengan contoh yang baik. Di banyak perusahaan yang menjalani transformasi, pemimpin mengedepankan gaya kepemimpinan yang memperkuat kemampuan dan kepercayaan pengikut mereka untuk mencapai tujuan bersama, sering kali dengan berupaya menciptakan perubahan yang signifikan dalam organisasi atau masyarakat tempat mereka beroperasi.

Ciri khas pemimpin transformasional meliputi orientasi pada visi dan tujuan jangka panjang, memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan bersama, dan fokus pada pengembangan individu dan tim. Mereka juga berusaha menciptakan perubahan positif, menjalin hubungan interpersonal yang kuat dengan pengikut, dan sering dianggap efektif dalam meningkatkan kinerja organisasi dan mendorong inovasi.

Beberapa strategi yang digunakan pemimpin transformasional untuk memotivasi pengikutnya meliputi menciptakan visi yang jelas, menginspirasi, memberikan dukungan, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan memberikan tantangan. Contoh-contoh pemimpin transformasional yang sukses dalam praktek ini meliputi Shigetaka Komori dari Fuji Film, William Steere dari Pfizer, Stephen Elop dari Nokia, A.G. Lafley dari P&G, dan Steve Jobs dari Apple.

Februari 2020, sahabat saya di Majalah SWA – Dyah Hasto Palupi dan Sri Niken Handayani – menulis artikel kisah kepemimpinan Simon Jonatan, Presiden Direktur (waktu itu) PT Bintang Toejoe (BT). Dalam tulisan itu, kedua sahabat saya menunjukkan betapa pentingnya transformasi dan adaptasi dalam menghadapi tantangan bisnis. Dua sahabat saya itu mengambil contoh Simon sebagai tokoh. Menarik karena Simon sebelumnya sukses melahirkan Extra Joss di tahun 1990-an, kembali ke BT pada tahun 2010 untuk mengembalikan pamor produk yang sempat terpuruk.

Transformasi itu juga yang menghantarkan dan membuat Bintang Toedjoe mampu keluar dari jeratan krisis yang terjadi pada awal 2020 ketika dunia dilanda pandemi COVID-19. Transformasi mengacu pada usaha melebihi keadaan statis, dengan "trans" berarti melampaui. Dalam

transformasi, perusahaan menjalani proses yang difasilitasi oleh kelompok atau individu. Bagaimana strategi Bintang Toedjoe membalikkan (*turn around*) dan mentransormasi Bintang Todjoe dan ExtraJoss dari merek yang menghadapi masalah menjadi menguntungkan kembali? Dimana pula peran kepemimpinan dalam transformasi Bintang Toedjoe?

Tulisan ini mencoba memberikan jawaban atas permasalahan itu melalui model kepemimpinan dalam transformasi dengan menggunakan data yang diperoleh dari wawancara dengan Simon Jonathan, Direktur Pemasaran (1990 – 2002) dan Presiden Direktur PT Bintang Toedjoe (2010-2021), dan data sekunder berupa artikel yang dimuat di media massa dan literatur lainnya. Wawancara dilakukan Oktober 2021-Desember 2022

Dari *Turn Around* ke Transformasi

Turn Around dan Transformasi merupakan dua konsep yang berkaitan dengan perubahan dan perbaikan dalam suatu organisasi. *Turn Around* adalah proses pemulihan dan peningkatan kinerja suatu organisasi yang sebelumnya mengalami penurunan atau krisis. Proses ini melibatkan perubahan strategis, manajemen, dan operasional untuk mengatasi tantangan dan menciptakan dasar yang lebih kuat untuk pertumbuhan (Schendel et al., 1976; Beer & Nohria, 2000).

Di sisi yang berdekatan, transformasi merupakan perubahan mendasar dalam struktur, budaya, dan operasi organisasi yang bertujuan untuk mencapai tujuan baru dan meningkatkan kinerja. Proses ini melibatkan perubahan dalam strategi, struktur, sistem, dan budaya organisasi sehingga mampu memberikan nilai lebih kepada para *stakeholder*. Transformasi sering kali melibatkan pengenalan teknologi

baru, perubahan model bisnis, dan penyesuaian dengan lingkungan yang berubah (Kotter, 1995).

Dalam kedua proses, *turnaround* dan transformasi dibutuhkan kepemimpinan yang efektif yang mampu mengidentifikasi masalah, mengembangkan visi perubahan, dan memotivasi serta menggerakkan anggota organisasi untuk mengikuti perubahan tersebut. Selain itu, pemimpin juga harus mengelola ketidakpastian dan risiko, serta membangun koalisi dukungan yang kuat untuk memastikan keberhasilan perubahan.

Di masa sekarang, perubahan merupakan aspek kehidupan yang tak terhindarkan. Agar bisa bertahan, sangat penting bagi semua makhluk hidup untuk berubah di lingkungan yang terus berubah itu. Perubahan merepresentasikan pergulatan antara 'apa yang ada' dan 'apa yang diinginkan'. Ini adalah proses yang kompleks yang membutuhkan perencanaan strategis yang matang untuk mencapai tujuan dari perubahan yang diinginkan. Perubahan ibarat pedang bermata dua. Kecepatannya yang tiada henti akhir-akhir ini membuat orang, organisasi atau perusahaan kehilangan kendali. Ketika segala sesuatunya menjadi tidak stabil, dibutuhkan tindakan kreatif untuk menemukan cara baru dan kreatif pula agar terus bergerak maju dan menciptakan terobosan yang tidak mungkin dilakukan dalam masyarakat yang stagnan.

Di era globalisasi ini, dengan teknologi yang cepat berubah, komunikasi instan dan perubahan aspek sosial, ekonomi, politik dan hukum, lingkungan menjadi semakin kompleks, tidak dapat diprediksi dan dinamis. Organisasi dihadapkan pada persaingan yang belum pernah terjadi sebelumnya dan juga pelanggan menjadi sangat sadar dan menuntut. Aliansi, kolaborasi dan struktur organisasi berubah

dengan cepat yang semakin menantang relevansi nilai-nilai, keyakinan dan asumsi yang selama itu dipegang teguh.

Pada titik tertentu, organisasi atau perusahaan sangat rentan dan terpengaruh oleh lingkungan yang tidak stabil ini. Karena laju perubahan saat ini lebih tinggi daripada waktu mana pun dalam sejarah, menjadi semakin penting bagi organisasi untuk mengelola dan menangani proses perubahan agar tetap relevan dan berkelanjutan. Karena tingkat perubahan yang tinggi, risiko kegagalan lebih besar dari sebelumnya yang mengarah ke tingkat turbulensi yang tinggi dalam organisasi dan perubahan konstan ini membutuhkan perhatian segera.

Seperti yang dipaparkan di awal tulisan, ketika diminta untuk membenahi dan mengembalikan reputasi, ExtraJoss berada dalam kondisi penjualan yang terus menerus turun. Dalam upaya mengembalikan kejayaan Extra Joss, Simon mengutamakan transformasi perusahaan dengan fokus pada marketing & bisnis development, R&D, dan keuangan. Dalam proses ini, ia harus menjalankan keempat peran kepemimpinan: Perintis, Penyelaras, Pemberdaya, dan Panutan.

Sebagai Perintis, Simon menentukan arah dan visi perusahaan, serta mengomunikasikannya dengan jelas kepada semua anggota tim. Ia juga berperan aktif dalam mengatasi masalah internal dan menjaga moral tim. Sebagai penyelaras, Simon menciptakan sistem kerja yang bisa memastikan perusahaan berjalan secara benar. Salah satu langkah yang ia ambil adalah menyeimbangkan gaji antar departemen.

Sebagai pemberdaya, Simon mendorong karyawan untuk terlibat sepenuh hati dalam perusahaan. Ia menghindari merekrut karyawan dari luar agar menjaga value perusahaan

dan menerapkan *career path* untuk karyawan. Sebagai panutan, Simon memastikan ia menjadi contoh bagi karyawan dengan menjalankan prinsip "walk the talk". Ia percaya bahwa seorang pemimpin harus bisa dipercaya dan diikuti. Meski demikian, Simon menekankan pentingnya mengembalikan komitmen pada visi dan misi perusahaan. Ia berkomitmen untuk investasi pabrik baru dan menghasilkan produk kesehatan berkualitas yang terjangkau bagi segmen menengah-bawah.

Dalam menghadapi tantangan zaman yang semakin kompleks dan digital, Simon menyadari pentingnya melek teknologi dan waspada terhadap disrupsi. Ia mendorong timnya untuk belajar dengan cepat dan menyesuaikan diri dengan perubahan. Simon optimistis akan masa depan industri farmasi di Indonesia, terutama untuk konsumsi suplemen dan herbal. Ia bertekad untuk menyelaraskan peran kepemimpinan dengan tuntutan zaman, dan memandangi 1.200 karyawan sebagai mitra kerja yang harus diberdayakan selaras dengan kemampuannya. Kisah kepemimpinan Simon Jonatan dalam menghadapi transformasi perusahaan menunjukkan betapa pentingnya adaptasi, komunikasi, dan peran kepemimpinan yang efektif untuk menghadapi berbagai tantangan dalam bisnis.

Noel Tichy dan Mary Anne Devanna memaparkan proses transformasi organisasi dalam karya mereka yang klasik, "*The Transformational Leader*," yang diterbitkan pada tahun 1986. Mereka mengidentifikasi tiga langkah penting dalam mentransformasikan organisasi, yaitu :

1. **Revitalisasi:** Langkah ini melibatkan analisis mendalam terhadap organisasi dan kondisinya saat ini. Revitalisasi melibatkan identifikasi kelemahan, kekuatan, peluang, dan ancaman bagi organisasi.

Proses ini seringkali melibatkan restrukturisasi, perubahan budaya, dan peningkatan kinerja secara keseluruhan. Tujuannya adalah untuk membangun kembali energi dan semangat dalam organisasi, serta mempersiapkan organisasi untuk perubahan yang akan datang.

2. **Menciptakan visi baru:** Setelah organisasi berhasil direvitalisasi, langkah berikutnya adalah menciptakan visi baru yang akan mengarahkan organisasi menjadi lebih baik. Visi ini harus jelas, menarik, dan mampu memotivasi karyawan untuk bergerak maju. Pemimpin yang transformatif harus mampu mengkomunikasikan visi ini secara efektif kepada anggota organisasi dan memastikan bahwa visi tersebut selaras dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi.
3. **Melembagakan perubahan:** Langkah terakhir dalam proses transformasi adalah melembagakan perubahan yang telah direncanakan. Ini melibatkan penerapan strategi dan taktik yang diperlukan untuk mencapai visi baru yang telah dirumuskan. Pemimpin harus memastikan bahwa perubahan tersebut diterapkan secara konsisten dan berkelanjutan di seluruh organisasi. Selain itu, pemimpin harus memonitor dan mengukur dampak dari perubahan tersebut, serta membuat penyesuaian jika diperlukan untuk memastikan kesuksesan jangka panjang.

Dalam rangka mentransformasikan organisasi, pemimpin harus mampu mengelola perubahan dengan efektif dan menjaga keterlibatan serta komitmen para anggota organisasi. Transformasi yang sukses akan menghasilkan perubahan dinamis dalam organisasi, meningkatkan kinerja,

dan menciptakan nilai yang lebih besar bagi pemangku kepentingan. Di masa lalu, upaya transformasi dipandang sebagai solusi radikal – tanda pasti bahwa perusahaan memiliki masalah sistemik yang luas dan tidak punya pilihan selain berubah. Namun sekarang, banyak perusahaan yang melakukan upaya transformasi agar posisinya menjadi kuat atau semakin kuat. Perubahan ini sering memungkinkan perusahaan untuk "menggangu diri sendiri" dan terus menghasilkan nilai.

Praktik perubahan ini yang kemudian membuat orang membedakan antara transformasi dan *turn around* misalnya. Menurut BCG, *turn-around* merupakan upaya mengatasi penurunan atau laba negatif dan penjualan yang mandek, arus kas yang mandeg atau bahkan kebangkrutan dan kebangkrutan. Biasanya tingkatan masalah tersebut dibagi menjadi tiga fase.

Selama fase pertama perusahaan tidak lagi mampu bersaing secara efektif. Angka penjualan mungkin stabil, atau bahkan tumbuh, namun profitabilitas mulai turun. Jika perusahaan tidak mengubah arahnya, yang terjadi kemudian (ini fase kedua) adalah krisis laba. Dalam krisis laba, penjualan mandek atau menurun, sementara margin laba berubah sangat negatif. Pada titik ini, perusahaan mulai membiayai operasinya dengan menguras cadangan kas sehingga perusahaan perlu meluncurkan perubahan haluan.

Kegagalan dalam mengubah haluan dan terus membakar uang untuk membiayai operasinya, berakibat pada krisis likuiditas. Dalam krisis likuiditas, perusahaan menghadapi kenyataan bahwa perusahaan akan segera kekurangan sumber daya keuangan yang diperlukan untuk tetap beroperasi. Pada titik ini, tim manajemen biasanya kehilangan kemampuan untuk melakukan perubahan sendiri.

Berbagai pemangku kepentingan, seperti bank dan pemegang utang lainnya, menuntut dilakukannya restrukturisasi perusahaan.

Fenomena itu berbeda dengan transformasi. Perusahaan-perusahaan yang berpikiran maju melakukan transformasi tidak perlu menunggu perusahaan menghadapi masalah keuangan atau kebangkrutan. Mereka melakukan transformasi jauh sebelum masuk ke fase-fase tersebut. Bahkan mereka melakukan transformasi ketika mereka mendominasi pasar. Mereka melakukan transformasi agar tetap di depan dan semakin fokus, berkelanjutan, dan mampu memberikan hasil yang terukur. Ini yang bisa menjawab kenapa Kodak dan Polaroid misalnya hancur.

Ketika pembuat *chip* PC raksasa Intel dihadapkan dengan pesaing baru dan tangguh luar biasa yang menggunakan klon chipnya untuk bersaing pada harga, CEO Andrew Grove beralih ke inovasi. Intel meluncurkan jadwal yang dipercepat untuk pengembangan produk baru yang menghasilkan chip 386, 486, dan Pentium lalu meninggalkan pesaing dalam debu. 'Ketika mendapati dirinya tengah menghadapi ancaman kerugian akibat struktur biaya yang membebani dibandingkan dengan pesaing, Johnson & Johnson – konglomerat produk perawatan kesehatan dan konsumen – meluncurkan program untuk mengembangkan proses inovatif yang memotong biaya overhead perusahaan.

Pada awal 1990-an, Ralph Larsen, CEO Johnson & Johnson, membentuk pusat dukungan pelanggan dengan tim karyawan yang bekerja di tempat pelanggan untuk memudahkan distribusi dan pemesanan, mengurangi layanan yang tumpang tindih di hampir seluruh 166 bisnis perusahaan. Ketika menyadari bahwa pelanggannya semakin banyak yang membutuhkan layanan prima, Nordstrom, rantai department

store yang berbasis di Seattle, menyediakan layanan pelanggan tingkat tinggi sebagai pendekatan pemasaran yang inovatif untuk menghadapi gangguan dalam industri ritel yang berorientasi diskon. Strategi itu bekerja sangat baik dan membuat Nordstrom memiliki keunggulan di pasar yang berubah dengan cepat.

Walmart, raksasa ritel yang memahami kebutuhan pelanggan, menghadapi perubahan besar dengan kemunculan internet, dunia digital, dan big data. Tidak ingin kalah dengan Amazon, Walmart melakukan berbagai transformasi untuk tetap bersaing di industri ritel global. Untuk menghadapi gangguan itu, Walmart melakukan transformasi besar-besaran. Toko-toko konvensional Walmart diperbaharui dan kemampuan online ditingkatkan, serta membangun sumber daya daring untuk menghadapi tantangan *e-commerce* dan mengadaptasi dunia digital. Walmart terus mengembangkan supercenter dan menjual produk-produk mulai dari *range* bawah hingga kelas atas dengan toko-toko yang disesuaikan dengan kelas yang dibidiknya.

Sampai dengan tahun 2002, layanan surat pos menjadi sumber utama pendapatan dan laba operasi Singapore Post (SingPost). Menurut SingPost Annual Reports 2002-03, jasa pengiriman surat menyumbang 79,2 persen pendapatan dan 78,7 persen laba operasi SingPost. Namun sejak itu, SingPost mulai melihat tanda-tanda menurunnya bisnis pengiriman surat tersebut. Sejak 2002, volume pengiriman surat publik turun dari sekitar 181 juta item pada tahun 2002 menjadi 119 juta item pada tahun 2012. Trend penurunannya juga semakin signifikan.

Masuk ke tahun 2014, setelah Alibaba membeli sebagian sahamnya, SingPost menggeser bisnis intinya dari pengiriman surat ke logistik. Hasilnya, pada triwulan kedua

2019, pendapatan perusahaan naik 2% menjadi S \$ 324,4 juta. Kenaikan ini disebabkan oleh pendapatan dari jasa pengiriman paket internasional yang lebih tinggi yang timbul dari pengiriman *e-commerce* keluar negeri. Tetapi, laba operasionalnya turun 22,2% karena volume surat surat domestik yang lebih rendah dan perlambatan yang terjadi di sektor pengangkutan barang di dalam negeri.

Role of Leadership

Dalam artikelnya di Harvard Business Review edisi April 2005, Rooke dan Torbert menguraikan tujuh tipe kepemimpinan yang dominan dalam transformasi: *Opportunist*, *Diplomat*, *Expert*, *Achiever*, *Individualist*, *Strategist*, dan *Alchemist*.

1. *Opportunist*. Seorang pemimpin yang oportunis selalu memfokuskan dirinya pada kepentingan pribadi, melihat orang lain sebagai objek eksploitasi atau pesaing. Karakteristik: ketidakpercayaan, egosentrisme, manipulatif. Hanya 5% pemimpin yang memiliki ciri ini.
2. *Diplomat* yang berusaha menyenangkan rekan berstatus lebih tinggi sambil menghindari konflik. Fokus pada kendali perilaku seseorang dan bekerja sesuai norma kelompok.
3. *Expert* yang selalu mencoba mengontrol dengan menyempurnakan pengetahuan dalam kehidupan profesional dan pribadi.
4. *Achiever* yang terus berusaha menciptakan lingkungan kerja positif dengan fokus pada hasil. Sisi negatif: sering menghambat pemikiran di luar kebiasaan (*out of the box*).
5. *Individualist* yang melihat konflik sebagai sumber ketegangan, kreativitas, dan keinginan untuk

berkembang. Cenderung mengabaikan aturan yang dianggap tidak relevan, sering mengganggu rekan kerja dan atasan.

6. *Strategist* yang memandang perubahan organisasi dan sosial sebagai proses evolusi yang membutuhkan kesadaran dan perhatian kepemimpinan. Lebih nyaman menangani konflik dan resistensi terhadap perubahan. Efektif sebagai agen perubahan.
7. *Alchemist*, seorang pemimpin yang mempunyai kapasitas luar biasa untuk menangani berbagai situasi sekaligus. Bisa berbicara dengan pemimpin negara dan rakyat biasa, menangani prioritas jangka pendek dan jangka panjang. *Alchemist* mampu memperbaiki atau menemukan kembali diri mereka dan organisasi mereka secara signifikan.

Tipe kepemimpinan yang cocok, tergantung pada situasi perubahan. Sebab bagaimanapun perubahan adalah realitas dalam kehidupan sehari-hari dari sebuah organisasi. Ketika diminta untuk membenahi Bintang Toedjoe, ada kekuatan yang membuat Simon semakin bergairah dan yakin bahwa perbaikan kondisi Bintang Toedjoe terwujud. Apa itu? Kepercayaan yang diberikan *shareholder*, *board of directors* dan rasa percaya karyawan bahwa sang komandan mampu membawa perusahaan ke arah lebih baik. Menurut Simon, tanpa dukungan karyawan dan para rekan Bintang Toedjoe, *turnaround* tak akan jalan.

Keberhasilan *turnaround* tidak lepas dari keseriusan karyawan menyerap tahapan perubahan dan perbaikan. Diakui bahwa tanggapan terhadap perubahan berbeda-beda. Pada persoalan ini, Simon terus mengembangkan pemahaman tentang respon dan bagaimana para karyawan memaknai perubahan. Beranjak dari pemahaman itu, diambil langkah-

langkah yang bisa membantu perusahaan mengatasi isu-isu perubahan.

Ada beberapa fase yang harus dilalui. Fase pertama adalah pernyataan tentang kondisi saat perubahan mulai dilakukan atau status quo atau kondisi keseimbangan yang berlangsung terus menerus tanpa batas waktu sampai kemudian atau tekanan yang mengganggu. Tahap kedua adalah pernyataan transisi, yakni pelepasan dari status quo. Ini berarti masuk dalam pengembangan sikap baru dan perilaku yang diinginkan. Kondisi pada tahap ini sangat fluktuatif dan menimbulkan stres. Tahap ketiga adalah pernyataan tentang kondisi yang diinginkan.

Simon sendiri tak bisa membayangkan jika segala konsep yang dipersiapkan tidak dijalankan oleh karyawan. Untuk mengetahui tanggapan karyawan tentang perubahan yang dilakukan, dilakukan serangkaian wawancara dan pertemuan. Dalam wawancara dan pertemuan, baik secara terbuka maupun secara tersamar, karyawan dipancing untuk mengemukakan segala uneg-unegnya. Dari sejumlah testimoni karyawan, Simon dan Tim-nya mengetahui kemampuan karyawan menyerap tahapan turnaround tersebut. Ada kemudahan yang diperoleh tatkala karyawan ikut mendukung turnaround.

Dalam situasi dan suasana ketidakpastian tentang keberhasilan perubahan, peran pemimpin perubahan dalam mengelola dan memimpin perubahan sangat penting. Fakta bahwa manajemen perubahan yang efektif dalam organisasi bergantung pada gaya dan perilaku kepemimpinan yang efektif telah diterima oleh sebagian besar organisasi.

Dari testimoni itu juga diketahui bahwa pada kondisi itu, karyawan juga ingin perubahan. Mereka tidak mau Extra Joss digilas kompetitor. Apalagi kompetitor itu sesungguhnya

hanya *follower*. Di benak karyawan sudah tertanamkan: *market leader* tidak boleh digilas *follower*. Extra Joss harus kembali sebagai pemimpin pasar. *Extra joss is back!* Inilah modal berharga untuk menatap masa depan. Intinya, transformasi Bintang Toejoe menuntut peran seorang pemimpin sebagai perintis, penyelarar, pemberdaya, dan panutan. Pada awal-awal melakukan gerakan *turn-around* Extra Joss, Simon mengaku agak otoriter demi keberlangsungan perusahaan.

Namun dalam perjalanannya, dalam perannya sebagai *perintis*, Simon menunjukkan visi dan arah yang jelas bagi perusahaan dan timnya. Dia juga proaktif dalam menghadapi tantangan dan mengatasi hambatan yang mungkin muncul di tengah perjalanan. Sebagai *penyelaras*, Simon mengembangkan sistem kerja yang efisien dan efektif, sehingga perusahaan dapat bergerak ke arah yang benar. Dia juga memastikan bahwa semua bagian perusahaan diperlakukan secara adil dan setara, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi semua karyawan.

Dalam perannya sebagai *pemberdaya*, Simon mendorong keterlibatan semua orang dalam perusahaan. Dia ingin setiap karyawan bekerja bukan hanya karena kewajiban, tetapi juga karena keinginan untuk memberikan yang terbaik. Dia juga membantu mereka untuk terus belajar dan mengembangkan diri. Sebagai *panutan*, Simon berkomitmen untuk menjadi contoh yang baik bagi karyawan. Dia menerima kritik secara positif dan berusaha menjadi pemimpin yang dapat diandalkan dan dipercaya. Simon juga mengedepankan prinsip "*walk the talk*" - melakukan apa yang diucapkan.

Seluruh peran ini dipadukan dengan fokus pada visi dan misi perusahaan, yang mencakup investasi besar dalam pabrik baru dan upaya untuk menciptakan produk-produk kesehatan berkualitas tinggi yang terjangkau bagi segmen

menengah ke bawah. Transformasi ini mencakup peningkatan Extra Joss, produk yang sempat mengalami kesulitan, dengan kembali ke identitas aslinya sebagai minuman kesehatan "Laki".

Simon juga menyadari pentingnya mengantisipasi perubahan zaman, terutama dalam dunia digital. Sebagai pemimpin, dia harus melek teknologi dan siap menghadapi potensi disrupsi. Ini mencakup kemampuan untuk melihat tren bisnis, menghadapi perubahan, dan mendorong timnya untuk belajar dengan cepat. Optimis dengan masa depan Indonesia, Simon yakin bahwa industri farmasi, khususnya suplemen dan herbal, akan terus berkembang. Grup Kalbe, dimana Bintang Toejoe merupakan lokomotif produk herbal, menunjukkan keyakinan besar pada pertumbuhan yang akan datang.

Sebagai pemimpin, Simon berupaya menyelaraskan antara peran dan tuntutan zaman, memilih pendekatan kepemimpinan yang demokratis namun siap untuk bertindak tegas jika diperlukan. Dia melihat 1.200 karyawan sebagai mitra kerja yang harus diberdayakan sesuai dengan kemampuan mereka dan berusaha untuk menjadi panutan yang baik bagi mereka semua.

Build Team

Dalam dunia bisnis yang terus berubah, transformasi adalah keharusan. Transformasi melibatkan perubahan budaya dan perilaku perusahaan, yang mencakup sistem, proses bisnis, dan teknologi untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kepuasan pelanggan dan karyawan. Dalam bisnis yang berfokus pada pelanggan, perusahaan harus menargetkan pengembangan pelanggan dalam merancang strategi pemasaran dan memberikan nilai lebih kepada pelanggan. Namun, Simon menyadari bahwa transformasi bukan hanya

tentang strategi pemasaran yang tepat, tetapi juga memerlukan individu yang kompeten, produktif, kreatif, dan terbuka untuk perubahan.

Sebelum memulai perubahan, perusahaan perlu mengukur keefektifan dan kepuasan karyawan. Simon meluncurkan berbagai inisiatif untuk menciptakan karyawan yang produktif, kreatif, dan efektif. Salah satunya adalah program pengembangan pemimpin internal yang intensif. Para pemimpin yang dihasilkan dari program ini akan membantu menjalankan nilai-nilai perusahaan dan berpikir di luar kotak dalam kerja sama tim. Perusahaan juga menyediakan jalur karir yang jelas bagi karyawan, memungkinkan mereka untuk menempati posisi yang sesuai dengan kompetensi mereka. Selama periode 2011 hingga 2018, sebagian besar manajer di Bintang Toedjoe berasal dari internal yang telah melewati proses pengembangan sejak bergabung.

Untuk menjalankan transformasi, manajemen Bintang Toedjoe mengatur tiga *line of business* (LOB) yang berfokus pada berbagai bidang bisnis. Tim kerja merupakan bagian penting dalam mencapai tujuan perusahaan, terutama ketika melakukan transformasi. Kerja sama tim yang efektif akan memberikan kontribusi yang baik bagi kinerja karyawan dan hasil kerja. Transformasi bukanlah sesuatu yang hanya dapat didorong oleh CEO. Proses transformasi memerlukan tim yang kuat dan bertanggung jawab untuk memandu prosesnya. Tim ini akan memulai, mendorong, dan membimbing kelompok-kelompok yang menjadi pelopor perubahan.

Manajemen Bintang Toedjoe membentuk tim BINA untuk menjawab tantangan bisnis dan mengelola ekosistem, terutama dalam bidang herbal. Tim BINA terdiri dari individu yang direkrut dari internal Bintang Toedjoe, bukan dari luar.

Perusahaan juga menerapkan jalur karir, sehingga setiap karyawan tahu tentang jalur karirnya. Untuk memastikan komitmen tim BINA, diadakan team building yang bertujuan menyamakan visi, saling mengenal, dan memahami proses bisnis BINA. Pilar penting dalam proses perubahan adalah dukungan dari karyawan, yang timbul saat pemimpin dipercaya oleh karyawan. Culture of trust dibangun melalui komunikasi yang terbuka antara pimpinan dan bawahan untuk mencapai pemahaman bersama dan mencapai tujuan perusahaan secara bersama-sama.

Dialog

Kesuksesan sebuah transformasi tergantung pada kepemimpinan. Transformasi digerakkan oleh pemimpin dengan tuntutan tinggi dan memberi inspirasi. Para pemimpin transformasional ini selalu ingat bahwa mereka adalah bagian dari proses sistemik untuk memindahkan perusahaan dari kondisi saat ini ke kondisi yang dituju oleh visi ke masa depan. Untuk menanamkan nilai-nilai profesionalisme, kontribusi, dan kekompakan, manajemen Bintang Toedjoe menggarap *corporate culture*.

Ketika para pemimpin telah membagikan visi perusahaan ke seluruh organisasi, langkah selanjutnya dalam proses transformasi adalah memanfaatkan saluran komunikasi. Untuk membangun *corporate culture* tersebut diadakan *Customer Day*, ketika karyawan yang ada pada bagian manufacturing dituntut bisa berjualan di masyarakat sekitar agar mengerti apa yang dibutuhkan konsumen.

Ada juga *Change Culture – Internal Launching Project*. Di sini, jika ada *employee gathering* atau kegiatan informal lainnya, jasa event organizer dihindari untuk digunakan.

Penyelenggaraan dilakukan secara internal. Momen ini menjadi wahana untuk melahirkan ide-ide baru.

Kanal komunikasi lainnya juga dibuka. Dalam acara *Management Report* yang dilangsungkan setiap tiga bulan sekali, Simon menyampaikan progress report perusahaan ke semua tim sampai level supervisor. Dengan cara ini semua karyawan mengetahui sampai di mana kemajuan yang diraih.

Tabel 1. Peran Perintis, Penyelaras, Pemberdaya, dan Panutan dalam Dialog

Perintis	Penyelaras	Pemberdaya	Panutan
Membagikan visi perusahaan ke seluruh organisasi	Mengatur acara seperti <i>Customer Day</i> dan <i>Change Culture – Internal Launching Project</i>	Memberikan dukungan dan pendidikan yang diperlukan kepada karyawan dalam melaksanakan perubahan	Menunjukkan kemajuan yang telah dicapai melalui <i>Management Report</i> yang dilangsungkan setiap tiga bulan sekali
Menjawab pertanyaan "Apakah perubahan diperlukan?" dengan pesan-pesan kesenjangan	Menjaga agar jalur komunikasi antara Tim dan anggota terbuka, serta antara Tim, anggota, dan karyawan	Menumbuhkan rasa percaya diri dalam melaksanakan perubahan	Menjelaskan <i>benefit</i> yang diperoleh ketika perusahaan melakukan transformasi
Menyampaikan pesan appropriatenes	Menghindari bias komunikasi	Menyediakan pendidikan dan pelatihan	Menunjukkan bahwa anggota

s (ketepatan) agar karyawan merasa perubahan penting	dan pemahaman tentang transformasi	yang diperlukan agar inisiatif perubahan berhasil	organisasi menjadi lebih baik setelah perubahan
Membangun kesepakatan bahwa inisiatif perubahan sesuai dengan budaya, struktur, dan sistem formal organisasi	Membangun jaringan Tim, anggota, dan karyawan untuk memberikan informasi secara benar tentang transformasi	Mendorong individu mampu menangani perubahan dalam situasi tertentu dan tetap menjalankan pekerjaannya dengan baik	Membuat karyawan merasa bahwa perubahan bermanfaat bagi mereka

Bagi manajemen Bintang Toedjoe, dialog dilakukan untuk memastikan bahwa karyawan mendapatkan informasi yang mereka butuhkan tentang transformasi. Dalam kaitannya dengan isi pesan, ada lima domain pesan penting disampaikan. Kelimanya adalah *discrepancy* (kesenjangan), *efficacy* (kemanjuran), *appropriateness* (ketepatan), *principal support* (dukungan) dan valensi pribadi. Sentimen yang dihasilkan dari kelima isi pesan tersebut adalah membentuk motivasi individu, sikap positif (kesiapan dan dukungan) atau negatif (*resistance*) terhadap perubahan.

Pesan-pesan kesenjangan membentuk sikap karyawan bahwa perubahan dibutuhkan dan biasanya ditunjukkan dengan memperjelas perbedaan kinerja organisasi saat ini dengan kinerja yang diinginkan. Komponen pertama ini untuk menjawab pertanyaan, "Apakah perubahan diperlukan?"

Kesenjangan didefinisikan sebagai perbedaan antara kondisi saat ini dan kondisi ideal atau yang diinginkan. Tujuan dari pesan ini adalah untuk memberikan kesadaran bahwa kondisi saat ini sebenarnya tidak diinginkan dan agar mereka lebih menyukai keadaan yang berbeda, dalam hal ini adalah keadaan yang lebih baik.

Appropriateness (ketepatan) mengacu pada sentimen bahwa suatu perubahan itu penting. Dalam proses transformasi sering karyawan mempertanyakan "Apakah perubahan yang ini yang tepat?" Selanjutnya mereka bertanya, bertanya, "Berubah menjadi apa?" Pertanyaan seperti itu wajar karena ketika transformasi dilakukan karyawan sering dihindangi ketidakpastian. Ketika usulan transformasi diajukan, tidak tertutup kemungkinan adanya individu atau kelompok yang setuju tentang perlunya perubahan tertentu. Namun demikian, ada pula yang tidak setuju dengan perubahan tertentu yang diusulkan.

Pada kondisi tersebut, manajemen, melalui Tim mendorong karyawan untuk berpartisipasi, dalam artian karyawan didorong untuk terlibat agar transportasi menjadi efektif. Persoalannya, tidak jarang terjadi di beberapa level perusahaan ada pengakuan tentang pentingnya transformasi, namun mereka tidak mendukung lingkungan yang partisipatif.

Karena itu, untuk mendukung sikap bahwa perubahan yang dilakukan sudah sesuai dengan yang dibutuhkan, Tim berusaha membangun kesepakatan bahwa inisiatif perubahan yang diusulkan sesuai, sejalan dengan budaya, struktur, sistem formal organisasi. Dalam kaitan tersebut manajemen Bintang Toedjoe selalu menunjukkan bahwa ada kebutuhan bagi organisasi untuk melakukan perubahan, dan memberikan informasi bahwa inisiatif perubahan yang diusulkan adalah

yang benar. Artinya transformasi yang dilakukan adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kondisi yang sudah ada.

Komponen pesan ketiga adalah *principal support* (dukungan utama). Komponen ini menjawab pertanyaan, "Siapa yang mendukung perubahan ini?" Diakui atau tidak, transformasi membutuhkan sumber daya dan komitmen untuk melihatnya sampai pada tingkatan pelembagaan. Karyawan yang telah melihat begitu banyak upaya perubahan namun karena kurangnya dukungan, mereka menjadi skeptis dan tidak mau mendukung secara aktif.

Ketika inisiatif perubahan diperkenalkan, anggota organisasi melihat apakah manajemen serius terhadap perubahan yang diusulkan. Dukungan tersebut makin diperlukan manakala melihat bahwa sebenarnya perubahan pernah diusulkan, namun tidak ada tindak lanjut atas inisiatif perubahan masa-masa sebelumnya itu, atau perubahan terakhir yang dilakukan gagal. Disini Tim selalu memberikan arahan bahwa proses transformasi sudah berjalan dan memberikan dampak yang positif bagi perusahaan.

Yang menarik adalah berdasarkan pengamatan Tim, kadang-kadang untuk memahami inisiatif perubahan dan motif manajemen, karyawan mencari informasi dari sumber selain para manajer atau sumber formal yang memperkenalkan perubahan. Sumber ini biasanya dianggap oleh karyawan sebagai yang dapat diandalkan. Untuk itulah pendekatan komunikasi interpersonal antara Tim dan anggotanya dilakukan agar tidak terjadi bias komunikasi dan pemahaman tentang transformasi. Disini juga dibangun jaringan Tim, anggota dan karyawan untuk memberikan informasi secara benar tentang transformasi. Ini dilakukan ada juga karyawan yang tidak yakin dengan manajemen

puncak, dan mereka lebih mempercayai persepsi rekan-rekan mereka.

Komponen pesan keempat adalah *efficacy* atau sentimen kepercayaan diri bahwa mereka berhasil. Pesan ini terutama dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan yang seringkali muncul dalam setiap perubahan seperti, "Dapatkah saya/kami berhasil membuat perubahan ini." Dengan kata lain, efikasi merupakan kekuatan untuk menghasilkan efek yang diinginkan. Orang yang memiliki efikasi yang tinggi berarti mereka yakin transformasi akan menghasilkan sesuatu yang baik. Sebaliknya, bila seseorang memiliki efikasi yang rendah, mereka memiliki sedikit insentif untuk bertindak atau untuk bertahan dalam menghadapi kesulitan.

Untuk itulah pesan yang disampaikan dalam komunikasi untuk transformasi dimaksudkan untuk mendorong individu mampu menangani perubahan dalam situasi tertentu dan tetap menjalankan pekerjaannya dengan baik meskipun berada dalam lingkungan yang berubah. Disini tim memiliki tanggung jawab untuk menyediakan pendidikan dan pelatihan yang diperlukan karyawan agar pelaksanaan inisiatif perubahan berhasil. Hal ini penting karena karyawan mungkin tidak memiliki keyakinan bahwa perubahan dapat dilaksanakan.

Kegagalan manajemen dalam memberikan pendidikan atau pelatihan untuk mempersiapkan organisasi untuk perubahan dapat menyebabkan karyawan kurang memiliki rasa percaya diri berhasil dalam melaksanakan perubahan. Hal ini juga dapat menyebabkan karyawan kurang memiliki kepercayaan pada kemampuan pengelola untuk memimpin mereka dalam melaksanakan perubahan. Sebaliknya, manajemen bahkan mungkin meragukan kemampuan karyawan dalam melakukan perubahan tersebut.

Komponen pesan terakhir adalah valensi pribadi. Ketika dihadapkan pada situasi perubahan, karyawan sering bertanya, "Apa untungnya perubahan itu bagi saya/kita?" "Apa arti perubahan itu buat saya?" dan sebagainya. Penjelasan tentang *benefit* yang diperoleh ketika perusahaan melakukan transformasi dilakukan, sebab tak jarang karyawan menilai distribusi hasil baik yang positif maupun yang negatif, bisa jadi muncul.

Seringkali, individu menganggap perubahan tidak bermanfaat bagi dirinya bila dia melihat adanya penyimpangan kebijakan dengan prosedur. Demikian pula jika mereka merasa bahwa perubahan membuat dia merasa tidak menjadi lebih baik. Pada kondisi seperti itu, karyawan cenderung menolak perubahan. Sebaliknya, jika organisasi dapat menunjukkan bahwa anggota tersebut menjadi lebih baik setelah perubahan, setidaknya dalam jangka panjang, anggota lebih mungkin menerima perubahan.

Fokus ke Herbal

Salah satu langkah transformasi Bintang Toedjoe menjadi perusahaan yang consumer-oriented, dengan fokus pada produk herbal. Ini mencerminkan adaptasi yang dibutuhkan dalam industri yang selalu berubah. Keputusan ini didorong oleh peningkatan kesadaran konsumen tentang kesehatan dan keinginan untuk mengkonsumsi produk yang alami dan aman (Mintel, 2017). Strategi ini memungkinkan Bintang Toedjoe untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang spesifik dan membangun hubungan yang lebih dekat dengan mereka.

Harus diakui bahwa konsumsi obat tradisional atau herbal terus meningkat. Peningkatan tersebut sejalan dengan semakin tingginya kesadaran masyarakat Indonesia untuk kembali penggunaan bahan alam bagi kesehatan.

Berdasarkan data Organisasi Kesehatan Dunia (WHO), penggunaan obat-obat tradisional di berbagai negara di belahan dunia mulai membaik dimana sampai tahun 2016 telah mencapai 80 persen masyarakat yang menggunakan obat herbal (Bisnis.com, 2016).

Bagi pebisnis, gambaran tersebut berarti peluang. Karenanya, tidak sedikit para produsen memproduksi merek obat berbahan herbal seperti beberapa perusahaan yang bergerak dalam produksi obat masuk angin diantaranya adalah PT Sido Muncul Tbk yang mengeluarkan produk Tolak Angin. PT Deltomed Laboratories dengan nama produk Antangin, PT Phapros Tbk dengan merek Antimo Herbal, PT Jamu Jago melalui merek Buyung Upi Masuk Angin (BUMA), dan PT Bintang Toedjoe dengan merek Bejo Bintang Toedjoe Masuk Angin yang kemudian mengalami perubahan menjadi Bejo Jahe Merah.

Pasar obat masuk angin masih sangat besar di Indonesia sehingga banyak pemain baru yang dipayungi oleh perusahaan-perusahaan besar masuk ke pasar. Hal ini menjadikan adanya persaingan ketat di pasar obat masuk angin. Berbagai merek berlomba-lomba merebut pangsa pasar agar dapat mencapai target penjualan yang diinginkan.

Sebenarnya Simon sudah mempunyai visi untuk lini bisnis herbal (fitofarmaka) untuk Bintang Toedjoe sejak Simon meninggalkan Bintang Toedjoe. Konsep yang diajukan Simon belum sempat terwujud, karena Simon mengundurkan diri. Saat Simon kembali memimpin di Bintang Toedjoe pada 2010, Simon membangun menghidupkan dan merealisasikan gagasan Bintang Toedjoe sebagai produsen obat herbal. Salah satunya adalah dengan merestrukturisasi *line of business* (LOB) Bintang Toedjoe ke dalam tiga lini bisnis,

termasuk adanya lini natural / herbal sehingga fokus bisnisnya untuk mempertajam strategi bisnis di setiap lini.

Bejo Jahe Merah

Tahun 2007, Bintang Toedjoe meluncurkan Bintangin dengan jahe merah, namun kurang sukses. Bintangin dirasa kurang *nendang*, performa penjualan merek ini kurang baik dan akhirnya discontinued. Belajar dari kegagalan Bintangin, pada 2012, Bintang Toedjoe Masuk Angin (BMA) diluncurkan untuk mengambil pangsa pasar dari Tolak Angin. BMA difokuskan pada jahe merah dan mempopulerkan istilah "Bejo". Tapi masih saja kurang berhasil.

Namun, investasi dari Bejo membuahkan hasil. Tagline BMA yang terkenal adalah "orang Bejo" yang lebih dari sekedar "orang pintar" (yang dipakai Tolak Angin). Istilah Bejo ini makin populer dan lebih mengena di masyarakat. BMA sanggup menduduki peringkat kedua di kategori obat masuk angin (*market leader* masih didominasi Tolak Angin).

Pada 2019, BMA di rebranding menjadi "Bejo Jahe Merah". Merek ini berkompetisi dengan merek terkenal dan menampilkan iklan di TV dengan Cita Citata sebagai duta mereknya. Visi Bintang Toedjoe adalah menjadikan jahe merah setara dengan ginseng di Korea Selatan. Jahe merah kaya akan kandungan gingerol, shogaol, dan memiliki efek imunomodulator, antiinflamasi, dan antioksidan. Bejo Jahe Merah membidik pasar pengguna obat herbal untuk mengatasi gejala masuk angin. Selama pandemi, Bejo Jahe Merah meningkatkan penjualan, dan perusahaan mengembangkan strategi branding seperti *humanizing brand* untuk menciptakan hubungan emosional dengan konsumen.

Visi Bintang Toedjoe terhadap jahe merah adalah menjadikan jahe merah dianggap di Indonesia sebagaimana

ginseng dianggap di Korea Selatan. Bintang Toedjoe ingin menunjukkan bahwa Jahe Merah yang berasal dari Indonesia itu memiliki banyak khasiat dan “kedudukan” yang sama dengan Ginseng yang berasal dari Korea. Korea punya ginseng, Indonesia punya jahe merah. Jahe merah (*Zingiber officinale* var. *Rubrum*) adalah tanaman dengan rimpang berwarna merah dan ukurannya lebih kecil dari jahe putih/kuning (jahe badak).

Berbeda dengan jahe biasa yang bisa dinikmati saat usianya masih mudah maupun sudah tua, jahe merah biasanya baru bisa dipanen ketika sudah tua. Ketika jahe merah matang atau tua, tanaman ini mengandung minyak atsiri yang lebih banyak dibanding jahe biasa. Inilah yang membuat jahe merah memiliki rasa lebih pedas dibanding jahe biasa. Kandungan jahe merah khususnya *gingerol* dan *shogaol* merupakan senyawa yang bertanggung jawab atas efek *immunomodulator*. Selain itu, jahe merah juga memiliki efek antiinflamasi dan antioksidan. Dalam kaitannya dengan virus corona, secara umum, virus Corona memiliki gejala peradangan berlebih pada paru-paru. Dengan aktivitas antiinflamasi yang dimiliki oleh jahe merah, gejala tersebut dapat diredakan.

Terlepas dari Jahe Merah adalah Tanaman obat Asli Indonesia, Jahe merah memiliki banyak sekali manfaat untuk kesehatan. Jahe merah memiliki banyak sekali kandungan berkhasiat untuk kesehatan, antara lain kaya akan kandungan gingerol dan zingiberene, imunomodulator, anti inflamasi, analgesik, anti hiperglikemik, penyembuh luka, anti mikroba, dan infertilitas pria serta memiliki kandungan Gingerol dan Zingiberene.

Saat itu, belum banyak atau bahkan belum ada yang menggunakan jahe merah sebagai bahan baku obat masuk

angin. Kalau pun ada, mereka tidak mengkomunikasikannya sehingga publik hanya mengenal Bejo sebagai obat masuk angin yang menggunakan bahan baku jahe merah. Di tahun 2018, ekstrak jahe merah yang dikomersialisasikan oleh Bina, belum memiliki brand khusus. Masih generic sebagai “jahe ekstrak” *Brand Redgine*, didaftarkan ke merek pada tahun 2019, yang berfungsi sebagai pembeda dengan bahan baku jahe ekstrak lain di pasaran.

Tujuan Redgine adalah mengembangkan berbagai sediaan bahan baku “*red skin ginger*” dalam bentuk *powder*, oil dan ekstrak, berbasis *evidence-based* untuk menunjang industrialisasi berbasis jamu herbal asli Indonesia. Ke depan, *Brand Redgine* ini juga akan dipakai seperti “*Intel Inside*” (di mana computer yg memakai prosesor Intel bisa mencantumkan *Intel Inside* dan menjadi plus point yang dikenali konsumen). Selama proses produksi herbal itu, kelihatan pentingnya peran kepemimpinan dalam perusahaan Bintang Toedjoe, terutama untuk menghadapi tantangan yang dihadapi di berbagai tahap perkembangan produk mereka. Selama tahap yang dimulai mulai dari peluncuran Bintangin yang kurang berhasil, hingga transformasi menjadi Bejo Jahe Merah, kepemimpinan berperan sebagai perintis, penyelaras, pemberdaya, dan panutan.

Ini sekaligus menunjukkan Bintang Toedjoe menjadi perintis ketika mereka meluncurkan produk Bintangin dan kemudian BMA. Mereka mengenali peluang pasar dan berinovasi dengan fokus pada jahe merah sebagai bahan baku utama. Mereka juga berhasil melakukan rebranding menjadi Bejo Jahe Merah yang lebih mudah diingat dan diterima oleh masyarakat.

Sebagai penyelaras, pemimpin perusahaan berperan dalam menyelaraskan kepentingan internal dan eksternal,

seperti strategi pemasaran, pengembangan produk, dan manajemen sumber daya manusia. Mereka juga menyelaraskan rencana jangka pendek dan jangka panjang untuk mencapai visi yang diinginkan, yaitu menjadikan jahe merah setara dengan ginseng di Korea Selatan.

Sebagai pemberdaya, pemimpin Bintang Toedjoe berperan dalam memberdayakan tim mereka dengan memberikan dukungan, sumber daya, dan pelatihan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Mereka juga membantu mengidentifikasi dan mengatasi hambatan yang mungkin menghalangi pencapaian tujuan tersebut.

Yang terakhir sebagai panutan, pemimpin perusahaan menjadi panutan bagi karyawan dengan menunjukkan komitmen, integritas, dan visi yang jelas. Dalam kasus ini, pemimpin Bintang Toedjoe menunjukkan dedikasi dan tekad untuk menjadikan jahe merah sebagai produk unggulan Indonesia yang diakui di tingkat internasional. Dalam upaya mencapai visi dan misi perusahaan, kepemimpinan yang efektif memainkan peran penting dalam menghadapi persaingan, mengatasi tantangan, dan mendorong inovasi. Kepemimpinan yang berhasil dalam perusahaan Bintang Toedjoe telah membantu menciptakan produk yang sukses dan mendapatkan pengakuan di pasar obat masuk angin dan herbal.

Ghost Brand Jahe Merah

Wabah yang menjadi pandemi di awal 2020 berpengaruh besar terhadap permintaan jahe merah dan produk turunannya di Indonesia. Sebelum vaksin COVID-19 ditemukan, orang mencari cara untuk meningkatkan daya tahan tubuh mereka, termasuk mengikuti langkah panutan, seperti Presiden yang

minum empon-empon. Hal ini meningkatkan penjualan Bejo Jahe Merah.

Ketika empon-empon menjadi tren untuk pencegahan COVID-19, Bintang Toedjoe memperkenalkan Jahe Merah sebagai ghost brand yang dipopulerkan. Jahe merah menjadi topik berita dan pembicaraan di media sosial serta dibahas oleh KOL (*Key Opinion Leader*), sehingga permintaan meningkat tajam. Harga jahe merah melonjak dari Rp 25.000 per kilo menjadi Rp 100.000 per kilo, dan persediaan barang menjadi *stock out*. Kepopuleran jahe merah ini menarik perhatian stasiun TV Jepang NHK, yang melaporkan tentang jahe merah dan Bintang Toedjoe sebagai bagian dari laporan bisnis terkait pandemi COVID-19 di Indonesia.

Bejo Jahe Merah terus membangun DNAny. Brand DNA merupakan inti dari suatu merek yang menjadi referensi untuk kegiatan branding dan pemasaran. Selama pandemi COVID-19, kebutuhan branding meningkat, dan manajer merek bekerja sama dengan manajer pemasaran untuk membangun merek yang kuat dalam jangka panjang.

Bintang Toedjoe berusaha meningkatkan ekuitas merek dan keunggulan bersaing dengan memahami efek *long-tail branding*. Diferensiasi dalam proposisi nilai dan rantai nilai menjadi penting untuk mengganggu pasar, menciptakan penghalang bagi pesaing, dan menghindari peniruan oleh market leader. Merek penantang harus menawarkan tawaran yang lebih baik bagi segmen konsumen tertentu, memahami bahwa kebutuhan konsumen berbeda-beda. Mereka harus menghindari serangan balik dari merek petahana dengan mengisi celah yang tidak dapat ditiru oleh petahana karena keterbatasan dalam rantai nilai mereka. Rantai nilai merek adalah pendekatan terstruktur untuk menganalisis sumber daya merek, mengukur hasil ekuitas merek, dan menciptakan

nilai merek. Proses penciptaan nilai merek dimulai ketika perusahaan berinvestasi dalam program pemasaran.

Humanizing Brand

Dalam situasi pandemik, konsumen semakin memiliki kecenderungan untuk mempertimbangkan merek tidak hanya sebagai subjek dalam membangun dan melakukan relationship tetapi lebih sebagai subjek yang – seperti manusia – peduli pada kepentingan dan mendengarkan suara atau keluhan pelanggannya. *Humanizing brand* merupakan strategi yang menekankan pada penciptaan karakteristik manusiawi dalam merek, yang bertujuan untuk membina hubungan yang lebih dekat dan emosional dengan konsumen. Merek yang memiliki sifat manusiawi lebih mudah untuk diterima dan dihubungkan dengan konsumen, sehingga mempengaruhi keputusan pembelian dan loyalitas merek (Fournier, 1998).

Salah satu strategi untuk membangun humanized brand adalah dengan membangun cerita yang menarik dan emosional tentang asal-usul, misi, dan nilai-nilai merek akan membantu konsumen merasakan keterkaitan yang lebih dalam. Sebarkan kisah merek melalui berbagai saluran, seperti blog, video, dan media sosial, untuk mencapai visibilitas yang lebih tinggi.

Bejo Jahe Merah bisa dikata sebagai salah satu eksperimen awal dari produk herbal Bintang Toedjoe dengan menggunakan jahe merah sebagai bahan baku utama. Disitu letak keunikan dan diferensiasi produk ini yang kemudian diangkat sebagai *Unique Selling Proposition (USP)*. Ini menandai perbedaan yang signifikan dengan pesaing di pasar, seperti Tolak Angin, yang telah merajai pasar obat masuk angin.

Strategi *Emotional Selling Proposition* (ESP) digunakan oleh Bintang Toedjoe untuk menonjolkan kekhasan produk Bejo Jahe Merah melalui penggugah emosi konsumen. Dalam industri yang terus berkembang, produk konsumen sering memiliki sedikit perbedaan fisik atau manfaat fungsional. Oleh karena itu, perusahaan mencari cara untuk membedakan produk mereka melalui nilai simbolis atau *non-tangible* (Reeves, 1961).

Penggunaan jahe merah dalam produk Bejo Jahe Merah memiliki beberapa kelebihan. Pertama, jahe merah telah terbukti memiliki berbagai kandungan yang berfungsi untuk meningkatkan kesehatan. Kedua, Indonesia merupakan negara yang kaya akan jahe merah, sehingga memudahkan perusahaan untuk memastikan ketersediaan bahan baku. Dengan menonjolkan jahe merah sebagai USP, Bejo Jahe Merah diharapkan dapat menarik perhatian konsumen dan mendorong mereka untuk mencoba produk ini.

Selain diferensiasi pada bahan baku, Bejo Jahe Merah juga menargetkan segmen konsumen yang berbeda. Produk ini difokuskan pada konsumen kelas menengah ke bawah yang membutuhkan kemudahan, kenyamanan, dan keamanan dalam mengonsumsi obat masuk angin. Strategi ini sejalan dengan pendekatan yang diambil oleh Bintang Toedjoe pada produk minuman energi Extra Joss, yang juga menargetkan konsumen kelas menengah ke bawah dengan harga yang lebih terjangkau.

Dalam menghadapi persaingan dan menjaga keunggulan kompetitif jangka panjang, Bintang Toedjoe berusaha menemukan keunggulan lain yang secara simbolik dan psikologis lebih menguntungkan. Salah satu keunggulan tersebut adalah misi perusahaan yang berusaha memberikan manfaat kepada banyak orang, termasuk mensejahterakan

kehidupan petani jahe merah. Dengan demikian, Bejo Jahe Merah tidak hanya menawarkan produk berkualitas dengan diferensiasi yang kuat, tetapi juga memiliki dampak sosial yang positif. Dengan demikian, menggabungkan *humanizing brand* dengan visibilitas yang baik dapat menghasilkan dampak yang signifikan dalam memperkuat posisi merek di pasar. Merek yang selalu kelihatan (*visible*) merupakan salah satu faktor penting dalam membangun kesadaran dan kepercayaan konsumen terhadap suatu merek. Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, visibilitas merek menjadi hal yang krusial untuk menarik perhatian konsumen dan mempertahankan eksistensi di pasar.

Menurut Keller (1993) dalam konsep "*Customer-Based Brand Equity*," visibilitas merek berkontribusi pada kesuksesan merek dengan meningkatkan kesadaran merek, asosiasi positif, dan loyalitas konsumen. Untuk mencapai visibilitas merek yang optimal, perusahaan harus menggabungkan berbagai saluran komunikasi, seperti periklanan, media sosial, promosi penjualan, dan hubungan masyarakat, serta menjaga kualitas produk atau jasa yang ditawarkan (Kotler & Keller, 2016).

Omni Channel

Bintang Toedjoe menggabungkan pendekatan komunikasi transformasional dengan fokus pada citra merek, pengalaman konsumsi, dan perasaan yang muncul saat menggunakan produk. Salah satu cara yang dilakukan adalah menonjolkan penggunaan bahan baku jahe merah yang dibeli dari petani. Proposisi yang ditawarkan adalah kontribusi Bintang Toedjoe dalam mensejahterakan petani jahe merah, sehingga konsumen merasa bahwa dengan membeli Bejo Jahe Merah

secara terus menerus, mereka berkontribusi untuk menyejahterakan petani.

Omni channel adalah pendekatan holistik yang menghubungkan semua saluran untuk terlibat dengan memastikan pelanggan mendapatkan pengalaman merek yang mulus di setiap saluran. Pada prakteknya, metrik kunci seperti penjualan dan kesehatan merek jarang diukur. Bahkan ketika diukur, sedikit upaya yang dilakukan untuk mengoptimalkan hasil dan efisiensi biaya. Selain itu, ada banyak perlawanan untuk mengubah teknik pengukuran saat ini.

Diakui atau tidak, secara tradisional perusahaan memandang akses ke pelanggan dari perspektif seperti saluran distribusi dan produk fisik. Ketika perusahaan atau merek berpikir atau berencana untuk mendekati diri pada konsumen, tak ada pilihan selain memanfaatkan dan menggunakan saluran distribusi dan produk. Fenomena itu sekarang telah menjadi sejarah masa lalu. Sekarang, perusahaan bergerak menuju model *omni channel*, di mana perusahaan akan dapat berinteraksi dan terlibat dengan pelanggan melalui saluran yang tak terhitung banyaknya. Peritel Macy dari Amerika Serikat misalnya, mengadopsi strategi *omni channel* secara besar-besaran.

Sebelum *omni channel*, strategi *multichannel* menjadi saluran ritel menjadi alternatif. Multi-saluran merupakan desain, penyebaran, koordinasi, dan evaluasi saluran untuk meningkatkan nilai pelanggan melalui akuisisi, retensi, dan pengembangan pelanggan yang efektif. Dalam pemasaran multi-channel, pemasar ditantang untuk berkomunikasi dan mengirimkan barang dan jasa melalui dua atau lebih saluran yang disinkronkan sehingga pelanggan mendapatkan pengalaman yang sama.

Dari perspektif pengalaman merek, pemasar perlu mengelola hubungan pelanggan interaktif secara efektif sesuai dengan preferensi saluran pelanggan. Saluran-saluran ini dapat mencakup katalog cetak, telepon, kios, surat langsung, toko eceran fisik, media digital, termasuk *e-commerce* dan *platform* seluler, antara lain. Dalam praktiknya, saluran pemasaran ini telah sering dibuat dan dikelola secara terpisah dengan sedikit integrasi.

Sepintas tak ada perbedaan antara *multichannel* dan *omnichannel*. Namun, bila ditelisik lebih jauh pemasaran *multichannel* memiliki keterbatasan sekaligus pembeda dengan *omnichannel*. Dalam beberapa kasus, dalam *multi channel* sering terjadi siloing utilitas saluran, cakupan saluran masih sempit, kurangnya integrasi saluran / titik kontak dalam proses pembelian dan pertimbangan yang tidak memadai tentang bagaimana saluran secara independen dan bersama-sama mempengaruhi pengalaman merek. Kini, *platform mobile* tumbuh dan berkembang dengan sangat cepat sebagai titik kontak konsumen. Situasi ini mengharuskan perusahaan melakukan perubahan perspektif, dari yang semula cenderung memiliki preferensi pada satu saluran tertentu berubah menjadi melihat semua saluran sebagai bagian dari pengalaman merek tunggal.

Pada Tahun 1994 PT. Bintang Toedjoe mengembangkan produk Extra Joss dengan menggunakan distributor lain di luar Distributor milik perusahaan untuk menjangkau dan memasarkannya ke seluruh konsumen. Hasilnya Pada tahun 2001 penjualan Extra Joss mencapai *benefit* sebesar Rp 300 miliar dan menjadi *market leader*. Extra Joss juga memiliki *bargaining power* yang kuat di Toko Kelontong maupun Supermarket berkat saluran distribusi yang benar. Setelah itu Extra Joss di kembalikan lagi ke dalam

Distributor milik Bintang Toedjoe pada tahun 2002. Distribusi produk consumer yang di-launch (mis Bejo Sujamer), dilakukan melalui *multi channel*, baik *offline* (retail, Alfamart, Indomaret dkk) maupun *online* (Tokopedia, Shopee, Klikdokter, Halodoc dkk). Ini untuk membantu konsumen bisa mendapatkan produk baru dengan cara yang paling mudah bagi yang bersangkutan.

Ekosistem Jahe Merah

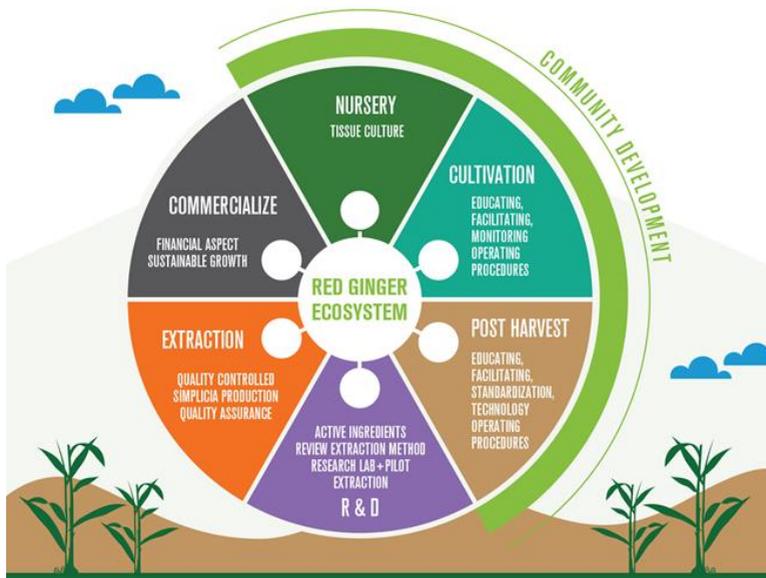
Ekosistem jahe merah melibatkan berbagai pihak, mulai dari petani, pengolah, pemasok, hingga konsumen, dan menciptakan nilai bersama melalui konsep *Creating Shared Value* (CSV) (Porter & Kramer, 2011). Bintang Toedjoe, produsen BMA, bekerja sama dengan petani jahe merah untuk memastikan praktik pertanian yang ramah lingkungan dan berkelanjutan, serta memberikan dukungan dalam bentuk pelatihan, teknologi, dan sumber daya untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas panen jahe merah.

Ekosistem jahe merah Bintang Toedjoe terdiri dari enam segmen: *nursery, cultivation, post-harvest, extraction and distillation, pharmacology, commercialization* (B2B), dan *edutainment* yang berfokus pada pengembangan komunitas. Bintang Toedjoe menjalankan ekosistem ini dengan bekerja sama dengan berbagai institusi seperti BPPT, UBAYA, BALITTRO, dan Hanbang Bio Co Ltd Korea dalam pengembangan *tissue culture*. Dalam ekosistem ini, Bintang Toedjoe juga melibatkan ribuan petani lokal di Indonesia dan memberikan bantuan bibit jahe merah yang berasal dari pembiakan kultur jaringan untuk dibudidayakan. Selain itu, Bintang Toedjoe memastikan keberlangsungan ketersediaan dan pasokan melalui aktivitas seperti *facilitating, educating, monitoring, dan operating procedure* kepada para petani.

Traceable and Record merupakan bagian penting dari ekosistem, di mana Bintang Toedjoe memastikan kejelasan asal usul bahan baku jahe merah dan mengevaluasi parameter kunci seperti kadar *gingerol* dan kadar *zingiberene*. Sistem ini juga melacak kegiatan produksi dari penanaman bahan baku oleh petani hingga terjual ke konsumen melalui aplikasi.

Elemen ekosistem lainnya adalah *post-harvest, extraction and distillation*, dan *commercialization*. Bintang Toedjoe menjaga kualitas produk melalui proses pascapanen yang terstandar dan bekerja sama dengan mitra seperti Phytochemindo, Natrindo Surya Prima, Indesso Aroma, dan Indofarma dalam proses ekstraksi dan distilasi. Selanjutnya, Bintang Toedjoe melakukan pameran terkait Bahan Baku Jahe Merah di lokal maupun internasional untuk meningkatkan kesadaran dan loyalitas merek.

Ekosistem terakhir adalah farmakologi, yang meneliti keamanan dan efektivitas jahe merah. Dalam ekosistem ini, Bintang Toedjoe berkomitmen untuk menghasilkan produk berkualitas tinggi yang bermanfaat bagi kesehatan konsumen, sekaligus mensejahterakan petani jahe merah dan memastikan keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.



Gambar 1. Ekosistem Jahe Merah Bintang Toedjoe

Creating Shared Value (CSV)

Creating Shared Value (CSV) adalah konsep bisnis yang mengusulkan bahwa keberhasilan bisnis harus diukur oleh sejauh mana bisnis tersebut menciptakan nilai bagi masyarakat dan lingkungan, serta mencapai tujuan ekonomi. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Michael Porter dan Mark Kramer pada tahun 2011.

Konsep bisnis ini menghubungkan keberhasilan bisnis dengan penciptaan nilai bagi masyarakat dan lingkungan. Bintang Toedjoe bekerja sama dengan Badan Narkotika Nasional (BNN) Indonesia, memberdayakan warga pascarehabilitasi BNN dalam budidaya jahe merah. Tujuannya adalah memberantas narkoba dan meningkatkan kesehatan masyarakat.

Transformasi tidaklah mungkin tanpa kolaborasi. Untuk mewujudkan asa Bintang Toedjoe juga menggandeng Yayasan Dharma Bhakti Astra (YDBA) membangun UMKM melalui budidaya jahe merah di Tanah Air. Dalam kolaborasi ini, Bintang Toedjoe membantu 30 petani binaan YDBA membudidayakan jahe merah.

Perusahaan memilih strategi yang menciptakan nilai ekologis, mencerminkan komitmen mereka dalam mengatasi masalah lingkungan dan keberlanjutan melalui inovasi. Fokus pada CSV menunjukkan sikap manajemen Bintang Toedjoe dalam mempertimbangkan bagaimana sistem pasar secara keseluruhan dapat mengatasi masalah lingkungan. Bintang Toedjoe, melalui strategi *Creating Shared Value* (CSV), terus mengembangkan inovasi yang mendukung lingkungan dan masyarakat sekitar. Dengan fokus pada budidaya jahe merah, perusahaan tidak hanya membantu rehabilitasi mantan pecandu narkoba, tetapi juga menciptakan peluang ekonomi baru bagi petani dan UMKM.

Untuk memastikan keberlanjutan program ini, Bintang Toedjoe menyediakan pelatihan teknis dan manajerial bagi petani, serta memonitor hasil produksi secara berkala. Selain itu, perusahaan juga menjamin pembelian produk jahe merah yang dihasilkan oleh petani, asalkan memenuhi standar kualitas, biaya, dan pengiriman (QCD) yang telah ditetapkan. Strategi ini menunjukkan keseriusan Bintang Toedjoe dalam berkontribusi pada solusi lingkungan dan sosial, sekaligus mengoptimalkan kinerja bisnis mereka. Ke depan, perusahaan diharapkan dapat melanjutkan dan memperluas inisiatif serupa dalam berbagai sektor, demi mencapai tujuan keberlanjutan yang lebih inklusif dan holistik.

Dalam menjalankan strategi CSV, Bintang Toedjoe juga harus terus mengadaptasi dan memperbaharui pendekatan

mereka agar tetap relevan dengan perubahan kebutuhan masyarakat dan lingkungan. Kolaborasi dengan pemerintah, organisasi non-pemerintah, dan sektor swasta lainnya akan menjadi kunci keberhasilan dalam menciptakan nilai bersama yang berkelanjutan dan bermanfaat bagi semua pihak yang terlibat.

Penutup

Proses transformasi di Bintang Toedjoe dapat diartikan sebagai suatu upaya perusahaan untuk beradaptasi dengan kondisi pasar yang selalu berubah dan dinamis. Transformasi tersebut dilakukan dengan melakukan pembenahan pada berbagai aspek dalam perusahaan, mulai dari strategi bisnis, produk, pemasaran, hingga cara kerja dalam organisasi.

Kepemimpinan dalam proses transformasi ini menjadi kunci suksesnya perusahaan. Dalam proses ini, pemimpin menjalankan empat peran, yakni sebagai Perintis, Penyelaras, Pemberdaya, dan Panutan. Kepemimpinan yang mampu mendorong perubahan dan inovasi, serta mampu mengarahkan seluruh anggota organisasi menuju visi dan misi yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, penting juga mempertimbangkan visi dan misi dan diimplementasikan secara konsisten menjadi faktor yang sangat penting. Kepemimpinan yang mampu mendorong inovasi dan perubahan juga harus didukung oleh keterampilan manajerial yang kuat, seperti kemampuan mengambil keputusan yang tepat dan efektif, kemampuan mengelola risiko, serta kemampuan mengelola sumber daya secara efisien dan efektif.

Pada akhirnya, proses transformasi dan kepemimpinan di Bintang Toedjoe berhasil membawa perusahaan untuk terus tumbuh dan berkembang di tengah

persaingan pasar yang semakin ketat. Keberhasilan ini tidak terlepas dari komitmen dan kerja keras seluruh anggota organisasi dalam menerapkan visi dan misi perusahaan serta menerapkan prinsip-prinsip manajemen yang efektif dan efisien.

Teknologi digital telah mengubah dunia bisnis dan sosial, menciptakan disrupsi dan VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity*). Pada tahun 2020, pandemi COVID-19 menjadi VUCA jilid dua, mengakibatkan perubahan dramatis dalam kesehatan masyarakat, ekonomi, politik, pendidikan, dan sektor masyarakat modern lainnya. Krisis ini mengubah pola konsumen, mendorong pergeseran ke arah produk, layanan, dan bisnis digital serta meningkatkan interaksi sosial di dunia maya.

Dalam situasi seperti ini, perusahaan harus beradaptasi dan mendefinisikan kembali identitas serta penawaran mereka. PT Bintang Toedjoe, anak perusahaan PT Kalbe Farma, Tbk., misalnya, fokus pada produk kesehatan yang terjangkau, mudah diakses, dan ramah lingkungan. Perusahaan ini melihat masa depan yang cerah untuk herbal dan produk turunannya, sejalan dengan tren global "*back to nature*" dan penggunaan "*herbal ingredients*" untuk konsumsi sehari-hari, suplemen, atau pengobatan alami.

Bintang Toedjoe merupakan perusahaan farmasi yang sudah memiliki sejarah panjang di Indonesia. Transformasi yang dilakukan Bintang Toedjoe dapat mengatasi tantangan transformasi dengan sukses dan mempertahankan posisi sebagai perusahaan farmasi terkemuka di Indonesia. Untuk menjawab tantangan transformasi, ada beberapa pembelajaran yang diambil dari kasus Bintang Toedjoe.

Pertama, inovasi produk dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan pasar dan tren global adalah kunci. Ini

mencakup pengembangan obat-obatan baru, peningkatan kualitas produk, serta layanan yang lebih personal kepada konsumen.

Kedua, adopsi teknologi digital. Dalam konteks ini, seorang pemimpin, perlu mendorong dan mengarahkan perusahaan untuk mengadopsi teknologi digital guna meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat proses pengambilan keputusan, dan memberikan layanan yang lebih baik kepada konsumen. Contohnya melalui penggunaan sistem manajemen data yang terintegrasi, otomatisasi proses, dan *e-commerce*.

Ketiga, pemimpin harus memastikan perusahaan selalu mematuhi regulasi dan standar yang berlaku di industri farmasi, termasuk peraturan mengenai keamanan produk, lingkungan, dan hak cipta. Hal ini penting untuk menjaga reputasi perusahaan dan menghindari sanksi dari pemerintah.

Keempat, pemimpin harus memprioritaskan pengembangan keterampilan dan pengetahuan karyawan dalam bidang farmasi, teknologi, dan manajemen. Hal ini dapat dicapai melalui pelatihan, pendidikan, dan program pengembangan karier yang terstruktur.

Kelima, pemimpin perlu mencari peluang kerjasama strategis dengan perusahaan lain, baik di dalam maupun di luar industri farmasi. Hal ini dapat membantu perusahaan untuk memperluas jangkauan pasar, mengakses teknologi baru, dan mengurangi risiko bisnis.

Keenam, pemimpin harus memastikan perusahaan memiliki program CSR yang kuat, dengan fokus pada kesehatan masyarakat, pendidikan, dan lingkungan. Hal ini tidak hanya meningkatkan reputasi perusahaan, tetapi juga membantu dalam membangun hubungan yang baik dengan masyarakat dan pemerintah.

Ketujuh, pemimpin harus mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan mengambil keputusan yang tepat di tengah ketidakpastian. Hal ini mencakup keterampilan dalam mengidentifikasi peluang, mengatasi hambatan, dan mengelola perubahan.

Referensi

- Aldila, N. (2016, April 11). Pemanfaatan 7.500 Tanaman Obat Belum Maksimal. Retrieved from: <https://ekonomi.bisnis.com/read/20160411/257/536917/pemanfaatan-7.500-tanaman-obat-belum-maksimal>
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review*, 78(3), 133-141.
- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-373.
- Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Boston: Pearson.
- Palupi, D. H. (2020, February 25). Simon Jonatan, Direktur Utama PT Bintang Toejoe: Mengembalikan Fitrah Pertumbuhan dalam Perusahaan. Retrieved from [swa.co.id: https://swa.co.id/business-champions/leaders/best-ceo/simon-jonatan-direktur-utama-pt-bintang-toejoe-mengembalikan-fitrah-pertumbuhan-dalam-perusahaan](https://swa.co.id/business-champions/leaders/best-ceo/simon-jonatan-direktur-utama-pt-bintang-toejoe-mengembalikan-fitrah-pertumbuhan-dalam-perusahaan)
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (1999). Philanthropy's new agenda: Creating value. *Harvard Business Review*, 77, 121-130.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard business review*, 89(1/2), 62-77.
- Reeves, R. (1961). Reality in advertising. Alfred A. Knopf.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior* (16th ed.). Salemba Empat.
- Rooke, D., & Torbert, W. R. (2005). Seven Transformations of Leadership. *Harvard Business Review*, 83(4), 66-76.
- Schendel, D., Patton, G. R., & Riggs, J. (1976). Corporate turnaround

strategies: a study of profit decline and recovery. *Journal of General Management*, 3(3), 3-12.

Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*. John Wiley & Sons.

Komunikasi Risiko dan Kepemimpinan Manajemen Bencana di Indonesia

Taufan Teguh Akbari, Ph. D

Dinamika Bencana di Indonesia

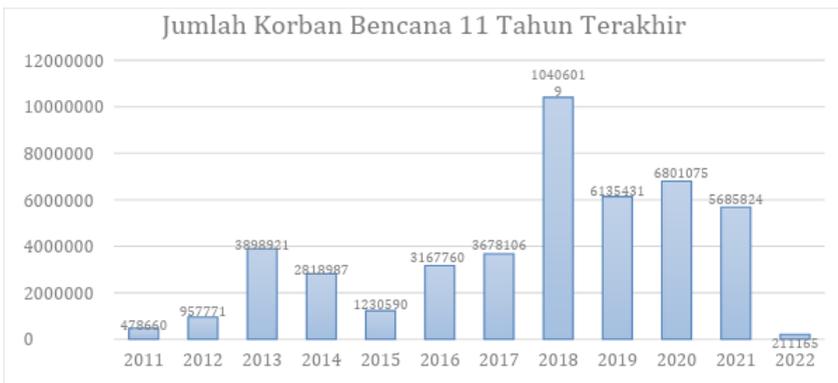
Berdasarkan *World Risk Index* tahun 2022, Indonesia berada di urutan tiga teratas dengan angka 41,46: di atasnya ada India (42,31) dan Filipina (46,82) (Atwii, et al., 2022). Data ini semakin memvalidasi bahwa Indonesia merupakan negara yang rawan akan bencana. Sebagai contoh, pada tahun 2022 lalu, gempa berkekuatan 5,6 *Skala Richter* (SR) mengguncang Cianjur. Gempa tersebut menghancurkan 53 ribu rumah, merenggut nyawa 334, dan membuat 114.683 orang mengungsi (CNBC Indonesia, 2022). Pada tahun 2023 ini, telah terjadi gempa di Mentawai dengan kekuatan 6,9 SR (Detik.com, 2023).

Gempa di Cianjur dan Mentawai hanyalah dua dari sekian banyak bencana yang telah terjadi di Indonesia. Gempa di Cianjur dan Mentawai telah menunjukkan kepada kita bagaimana bencana dapat merenggut hidup banyak orang, mulai dari kehilangan harta benda, tempat tinggal, dan yang terutama orang tercinta.



Gambar 1. Data Bencana di Indonesia
Sumber: BNPB

Dalam 11 tahun terakhir, banyak bencana yang telah terjadi di Indonesia. Dari tahun 2015 sampai 2020, ada peningkatan jumlah bencana. Peningkatan paling besar ada di tahun 2020, yang mana berjumlah 5.003. Data ini belum dikelompokkan lebih detail berapa jumlah bencana alam dan non alam. Akan tetapi, dari grafik di atas, kita bisa melihat bahwa bencana merupakan ancaman yang nyata bagi rakyat Indonesia.



Gambar 2. Jumlah Korban Bencana di Indonesia 2011 - 2022
Sumber: BNPB

Tahun tertinggi terjadinya bencana adalah di tahun 2018, yang di mana memakan korban hingga 10 juta lebih. Salah satu yang menjadi kontributor adalah kejadian gempa Palu-Donggala. Gempa berkekuatan 7,4 SR mengguncang daerah Palu, yang merupakan gempa terkuat yang terjadi di daerah tersebut (Lin & Henschke, 2018). Selain itu, gempa beruntun terjadi di Lombok pada bulan Juli hingga Agustus.

Jika kita melihat lebih spesifik terkait berapa orang yang terdampak, memang masih belum ditemukan korelasi antara jumlah bencana dan jumlah korban yang terdampak. Akan tetapi, jika melihat data ini dengan lebih seksama, setidaknya ada lebih dari satu juta orang terdampak bencana sejak tahun 2013 hingga 2021, baik itu yang meninggal, mengungsi, luka-luka, menderita, dan hilang. Artinya, banyak orang yang kehilangan harta benda, orang tercinta, dan tempat untuk bernaung. Banyaknya korban jiwa dan orang hilang saat bencana alam melanda Indonesia, menggambarkan kurangnya antisipasi masyarakat, kesiapsiagaan masyarakat dalam menghadapi bencana alam, dan mencerminkan minimnya informasi yang masyarakat miliki serta kurangnya pengetahuan mengenai fenomena alam (Frasetya, Corry W, Trenggono, & Putra, 2021).

Satu fakta yang tidak bisa pemangku kepentingan abaikan adalah bagaimana dampak bencana lebih terasa di kalangan orang-orang *underprivilege*. Dengan sumber daya yang lebih sedikit, orang miskin berjuang lebih keras untuk mengatasi dan pulih dari bencana. Orang miskin juga cenderung lebih sendirian dalam perjuangan untuk mengatasi dan pulih: mereka menerima lebih sedikit dukungan daripada orang tidak miskin dari instrumen keuangan, skema perlindungan sosial, dan pengiriman uang pribadi (Hallegatte, Vogt-Schilb, Rozenberg, Bangalore, & Beaudet, 2020).

Perlunya Pendidikan Kebencanaan

Fakta di atas menunjukkan bagaimana dahsyatnya bencana di Indonesia. Terlebih, dengan melihat skala kedahsyatannya, Indonesia perlu memiliki mitigasi bencana dan kepemimpinan kebencanaan yang mampu untuk menjawab tantangan kebencanaan di Indonesia. Sebagai negara paling rawan bencana, tindakan pencegahan menjadi hal yang paling utama.

Mitigasi bencana sendiri secara umum terdiri dua jenis, yaitu mitigasi struktural dan non struktural. Mitigasi struktural meliputi upaya fisik yang dilakukan untuk mengurangi risiko bencana, antara lain sistem peringatan dini, pembangunan pemecah ombak, peredam abrasi, penahan sedimentasi (groin), pembangunan pemukiman panggung, relokasi permukiman dan remangrovisasi (Ruswandi, Saefuddin, Mangkuprawira, Riani, & Kardono, 2008). Sedangkan mitigasi non struktural adalah sebuah upaya yang sangat berpatokan dalam perkembangan teknologi dengan melihat teknologi yang akan memprediksi, mengurangi, dan mengantisipasi resiko suatu bencana (Urbanus, Sela, & Tungka, 2021).

Namun demikian, mitigasi bencana di Indonesia masih belum optimal, baik itu yang sifatnya struktural maupun non struktural. Pasalnya, hingga saat ini, daerah (provinsi) yang telah memiliki sistem mitigasi terbanyak hanya sebesar 15,1 persen dari seluruh cakupan wilayahnya (Budianto, 2022). Ini bisa diartikan bahwa masih banyak daerah yang belum memiliki mitigasi bencana yang mumpuni. Ketika terjadi gempa di Cianjur akhir 2022 lalu, senator DPD, Abdul Kholik, mengkritik upaya mitigasi bencana pemerintah. “... *Semestinya ada upaya semenjak jauh-jauh hari apabila kawasan itu rawan bencana gempa, pemerintah harus sudah menetapkan standar bangunan yang tahan gempa, mulai dari struktur bangunan*

maupun batas tinggi bangunan kepada masyarakat. (Subarkah, 2022)”

Pendidikan terkait kebencanaan juga kurang digalakkan. Insiden di MTSN 19 Pondok Labu membuka tabir terhadap keberlangsungan edukasi bencana, khususnya di lembaga pendidikan. Banjir yang melanda sekolah tersebut menewaskan tiga orang dan satu siswa mengalami luka-luka, yang di mana pada awalnya siswa sedang bermain hujan-hujan (Prodjo, 2022). Selain itu, pascagempa Cianjur, beberapa warga menyatakan ketidaktahuan bahwa kawasan tempat tinggalnya merupakan daerah rawan bencana dan tidak pernah ada edukasi tentang mitigasi dan evakuasi jika terjadi gempa bumi (Irham, 2022).

Dengan demikian, masyarakat, khususnya anak-anak perlu mengetahui bagaimana cara dan strategi agar bisa bertahan ketika bencana datang. Kurangnya pemahaman tentang risiko yang ada di sekeliling mereka dapat mengakibatkan ketidak kesiapsiagaan dalam menghadapi suatu bencana (Qurrotaini, Putri, Susanto, & Sholehuddin, 2022). Satu penelitian tentang pengetahuan anak-anak di Boyolali menunjukkan bahwa pengetahuan mereka tentang bencana masih perlu ditingkatkan karena ketidaktahuan menyebabkan dapat meningkatkan jumlah korban (Pahleviannur, 2019).

Pendidikan terus menjadi landasan upaya pengurangan risiko bencana, karena banyak pembuat kebijakan dan praktisi memandang pendidikan sebagai sarana untuk memicu tindakan individu dan komunitas yang mengurangi kerentanan mereka sendiri (Johnson, Ronan, Johnston, & Peace, 2016). Di Jepang, pendidikan bencana selalu disampaikan di sekolah semenjak pascaperang Jepang. Namun, perlakuannya dalam kurikulum telah berubah

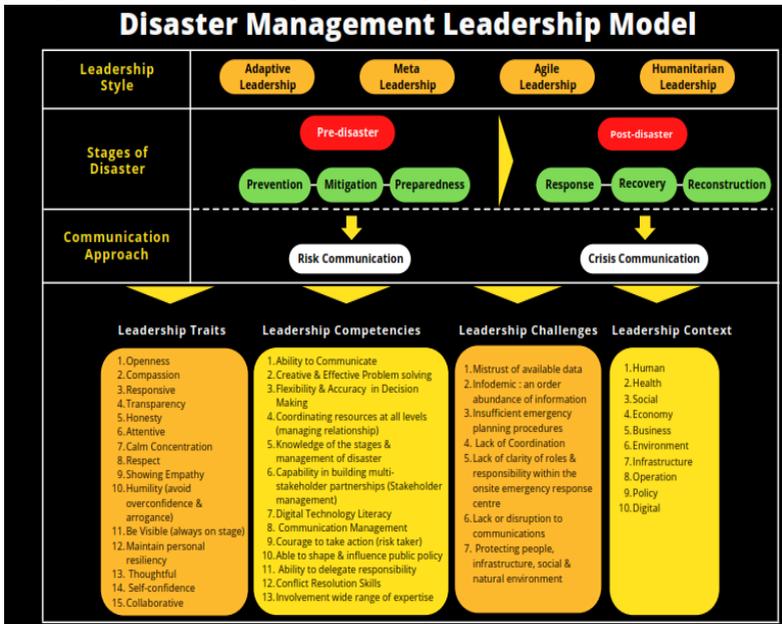
selama bertahun-tahun, dari model pengetahuan ilmiah, ke model partisipasi sipil, ke model multi-bahaya, ke model kehidupan sehari-hari dalam konteks ekonomi, politik dan sosial yang lebih luas – inilah perubahannya (Kitagawa, 2015). Oleh karena itu, pendidikan kebencanaan di Indonesia harus terus ditingkatkan di setiap level dan selalu *up-to-date* dengan perkembangan ilmu pengetahuan terkini.

Anak-anak pun menjadi aktor yang dapat dididik terkait kebencanaan. Satu penelitian menunjukkan bahwa ada keinginan kuat dari mereka untuk lebih memahami bencana dan membantu keluarga dan sekolah agar lebih siap menghadapi bencana (Amri, Bird, Ronan, Haynes, & Towers, 2017). Torani, et al (2019) mengungkapkan empat manfaat apabila edukasi kebencanaan diajarkan sejak dini, di antaranya:

1. Memudahkan anak-anak untuk berpikir tentang isu-isu bencana, ketahanan, dan pejabat pengurangan risiko sejak usia dini.
2. Anak cenderung mendefinisikan apa yang mereka pelajari dari orang tuanya. Akibatnya, pendidikan bagi anak secara bertahap dapat meningkatkan tingkat kesadaran masyarakat.
3. Individu yang terbiasa dengan konsep bahaya dan bencana di masa kecilnya dapat merespon dengan lebih baik dan lebih cepat saat terjadi bencana dan kecelakaan.
4. Orang tidak begitu saja melupakan apa yang mereka pelajari pada usia dini. Di banyak negara, sebagian besar orang dalam masyarakat adalah anak-anak.

Komunikasi Risiko dan Komunikasi Krisis

Ada dua syarat fundamental agar pemulihan dan mitigasi bencana berjalan optimal. Pertama adalah tentang komunikasi. Komunikasi menjadi salah satu aspek yang perlu dipertimbangkan dalam upaya mitigasi dan pemulihan bencana. Rakyat Indonesia memiliki beragam latar belakang sosial, budaya, ekonomi, dan politik yang dapat mempengaruhi tingkat penerimaan terhadap sebuah informasi. Pemimpin perlu membungkusnya dengan format yang disesuaikan dengan demografi audiens.



Gambar 3. Model Kepemimpinan Kebencanaan
Sumber: Olahan data peneliti

Berbicara komunikasi dalam konteks bencana, mereka terdiri dari dua jenis, yaitu komunikasi risiko dan komunikasi krisis. Dua jenis komunikasi diimplementasikan pada fase

bencana yang berbeda. Untuk komunikasi risiko sendiri, penekanannya ada di fase *pre-disaster*. Fase *pre-disaster* ada tiga tahap: preventif – mitigasi – persiapan. Sedangkan untuk komunikasi krisis, penekanannya pada fase setelah bencana, yang terdiri dari tiga tahap: respons – pemulihan – rekonstruksi.

Table 1. Distinguishing features of risk and crisis communication

Risk communication	Crisis communication
Messages regarding known probabilities of negative consequences and how they may be reduced; addressing technical understandings (hazards) and cultural beliefs (outrage)	Messages regarding current state or conditions regarding a specific event; magnitude, immediacy duration and control/remediation; cause, blame, consequences
Principally persuasive, i.e., advertising and public education campaigns	Principally informative, i.e., news disseminated through media or broadcast through warning system
Frequent/routine	Infrequent/nonroutine
Sender/message centered	Receiver/situation centered
Based on what is currently known, i.e., scientific projections	Based on what is known and what is not known
Long-term (precrisis) Message preparation, i.e., campaign	Short-term (crisis) Less preparation, i.e., responsive
Technical expert, scientist	Authority figures/emergency manager, technical experts
Personal scope	Personal, community, or regional scope
Mediated; commercials, ads brochures, pamphlets	Mediated; press conferences, press releases, speeches, websites
Controlled and structured	Spontaneous and reactive

Tabel 1. Perbedaan Komunikasi Krisis dan Risiko

Sumber: (Reynolds & Seeger, 2005)

Pada prinsipnya, komunikasi risiko dan krisis mengandung elemen yang sama: adanya *messenger*, *message attributes*, dan *audience*. Namun demikian, terdapat beberapa perbedaan mendasar antara komunikasi risiko dan komunikasi krisis. Perbedaan pertama adalah terkait dengan

tujuan. Rickard (2019) mendefinisikan komunikasi risiko dalam dua sudut pandang sebagai berikut:

1. Sudut pandang pragmatis: komunikasi dua arah yang bertujuan untuk menyampaikan informasi terkait kebencanaan dengan niat untuk: a) membatasi paparan bencana tertentu; dan b) memberikan pesan tertentu, seperti menghindari wilayah tertentu.
2. Sudut pandang konstitutif: tindakan mengkomunikasikan risiko, sengaja atau tidak sengaja dengan tujuan: mendefinisikan kembali pengertian bencana dengan mempertimbangkan konteks sosial serta menyarankan apa yang dapat dilakukan; b) berkontribusi terhadap identitas atau kepakaran tertentu; dan c) melibatkan pertanyaan tentang kepercayaan, keadilan, dan *power*.

Dari pengertian Rickard, tujuan besar dari komunikasi risiko adalah mendidik masyarakat tentang bencana. Komunikasi berbasis risiko yang dilakukan ingin agar masyarakat mengetahui potensi bencana yang akan terjadi di wilayah tempat tinggal serta bagaimana cara penanganannya. Oleh karena itu, sangat mungkin untuk menganggap komunikasi risiko sebagai sarana untuk meningkatkan kesadaran, pengetahuan atau mengubah perilaku serta sikap pemangku kepentingan yang terlibat, termasuk mereka yang memiliki paparan, spesialis dan manajer, mereka yang membuat keputusan, populasi publik, dan media, meskipun memiliki tujuan yang berbeda (Heydari, et al., 2021).

OECD memperjelas apa yang disampaikan oleh Rickard (2019) tentang tujuan komunikasi risiko:

1. Menginformasikan tentang risiko dan bagaimana penanganannya. Komunikasi risiko yang efektif perlu memberikan informasi dan fakta yang memadai, terutama hal-hal yang tidak jelas dan ambigu.

2. Membantu masyarakat mengatasi krisis. Komunikasikan perlu merancang beberapa program tertentu dengan tujuan meningkatkan kesadaran tentang risiko dan “mengubah” sikap masyarakat.
3. Menjamin masyarakat bahwa pihak terkait mampu menangani krisis dengan sikap yang efektif, efisien, adil, dan diterima.
4. Memberikan kesempatan kepada publik dan pihak terkait untuk berpartisipasi dalam penilaian risiko serta disertakan dalam resolusi konflik tentang risiko (OECD, 2002).

Karena sifatnya mendidik, perlu waktu agar masyarakat memahami secara utuh risiko dari sebuah bencana. Sedangkan komunikasi krisis tujuannya adalah menginformasikan kepada masyarakat tentang kondisi terkini dari sebuah bencana. Jika berbicara dalam pengertian yang luas, komunikasi krisis didefinisikan sebagai proses mengumpulkan, memproses, dan menyebarkan informasi terkait krisis. Fokusnya adalah bagaimana respon organisasi atau institusi setelah krisis terjadi. Respon krisis pun terlihat dengan jelas oleh pemangku kepentingan dan berdampak nyata pada usaha manajemen bencana (Coombs, 2010). Dari sini, komunikasi krisis bersifat *real-time*. Artinya, berlaku ketika bencana telah terjadi.

Environmental scanning and spanning	(Monitoring and maintaining external relationships: collecting information, building relationships with external stakeholders) Sensemaking of information Issue management Spanning agency, organization and community boundaries Risk communication
Crisis response	(Planning for and managing crises) Uncertainty reduction, providing information and interpretations, warnings, evacuations notices, product recalls Coordination with key stakeholder and response agencies Information dissemination Promoting strategic ambiguity
Crisis resolution	(Restructuring, repairing and maintaining relationships after a crisis) Defensive messages Explanatory messages Image restoration Renewal Grieving and memorializing
Organizational learning	(Emerging from a crisis with enhanced knowledge, relationships and capacity) Dialogue Networks and relationships Understanding and norms

Table 2: Fungsi Komunikasi Krisis (Sellnow & Seeger, 2013)

Fungsi komunikasi krisis telah dijelaskan oleh Sellnow & Seeger (2013). Mereka mengklusterisasikannya menjadi empat bagian penting:

1. *Environmental scanning and spanning*: Maksud dari ini adalah bagaimana pemimpin dari berbagai institusi mengumpulkan informasi dari lingkungan luar, mengelola isu, dan bagaimana mengolah (*sensemaking*) informasi. Pemimpin juga mengkomunikasikan risiko yang akan terjadi jika terjadi bencana.

2. Respon krisis: Di kelompok ini, pemimpin mulai merencanakan respon terhadap krisis, memberikan penjelasan dan informasi kepada banyak pihak untuk mengurangi ketidakpastian. Selain itu, ia juga berkoordinasi dengan banyak *stakeholder* yang terlibat dalam penanggulangan bencana.
3. Resolusi krisis: Fokusnya adalah bagaimana mengkomunikasikan upaya-upaya pemulihan dan rekonstruksi kepada masyarakat terdampak bencana.
4. Pembelajaran organisasi: Ini lebih kepada apa yang bisa kita pelajari, baik itu dari organisasi maupun masyarakat.

Perbedaan kedua adalah tentang bahasa yang digunakan. Komunikasi risiko menggunakan bahasa yang persuasif agar bisa memenangkan hati dan emosi masyarakat (Novita, et al., 2021). Mengkomunikasikan risiko kebencanaan terhadap audiens sasaran tentu tidak bisa sembarangan. Ada banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan komunikasi risiko. Rowan (2017) mengemukakan sebuah pendekatan yang dinamakan **CAUSE**, yang terdiri dari:

1. Keyakinan pada karakter dan kompetensi komunikator. Pada intinya, penerima akan mempertimbangkan apakah komunikator memiliki pemahaman yang baik tentang risiko.
2. Kesadaran terhadap risiko. Maksudnya adalah apakah pendengar mengalami risiko atau telah mendengar berita dari media.
3. Memahami kompleksitas, di mana komunikator perlu mempertimbangkan apakah penerima melihat risiko dari konteks sosial dan politiknya.
4. Kepuasan terhadap solusi. Komunikator setuju dengan bagaimana risiko ditangani atau apakah pendekatan

yang diutarakan berlawanan dengan kepercayaan komunikasi.

5. Kerelaan untuk melakukan tindakan mitigasi.

Sedangkan komunikasi krisis sifatnya informatif, yang bertujuan meningkatkan pengetahuan dan kesadaran masyarakat bahwa telah terjadi bencana di suatu wilayah tertentu. Lundgren & McMakin (2018) menambahkan bahwa audiens Anda ingin mengetahui bagaimana meminimalkan risiko yang telah didapatkan secepat mungkin. Namun begitu, setelah krisis selesai, mereka ingin mengetahui awal mula dari krisis. Komunikasi krisis tidak menggunakan bahasa yang persuasif, melainkan ingin memberitahukan fakta yang terjadi, sehingga bahasa yang digunakan cenderung kering.

Agar kita memahami perbedaannya dengan lebih baik, mari kita analisis ilustrasi singkat dari Lundgren & McMakin (2018): Sebuah peraturan menghasilkan pesan yang berjalan melalui agensi (sumber) yang dapat diputuskan melalui saluran ke penerima. Bahan kimia menimbulkan risiko yang tidak dapat diterima oleh publik (pesan). Ini mengeluarkan siaran pers (saluran) yang diterbitkan sebagai berita oleh media berita (saluran lain) yang dibaca oleh anggota masyarakat setempat (penerima).

Ilustrasi yang dibuat Lundgren bisa dikondisikan tergantung kebutuhannya. Apabila fokusnya adalah menghindari bahan kimia, komunikator dapat membuat pesan yang interaktif dengan mengoptimalkan berbagai format seperti infografis, video, dan lain sebagainya. Yang terpenting adalah pesan pentingnya bahwa bahan kimia berbahaya. Sedangkan jika ingin membungkusnya dalam komunikasi krisis, harus ada kejadian yang mendorong komunikator menginfokan bahwa sebuah bahan kimia berbahaya.

Dengan berbagai pengertian, tipe, dan tujuan, kita mengetahui bahwa komunikasi risiko memiliki peran yang signifikan dalam proses mitigasi bencana di Indonesia. Komunikasi risiko membantu mengkomunikasikan kepada masyarakat luas tentang bahaya bencana tertentu. Selain itu, komunikator juga memberikan wawasan terkait penanganan yang bisa diimplementasikan oleh rakyat Indonesia. Terlebih, dengan rawannya Indonesia terhadap bencana, komunikasi risiko memegang peran yang sangat vital agar rakyat terhindar dari bencana yang menghampiri.

Kita bisa memahami praktik komunikasi risiko dan krisis dari kasus COVID-19 yang terjadi di Indonesia. Pandemi COVID-19 dianggap sebagai bencana kesehatan global paling krusial abad ini dan tantangan terbesar yang dihadapi umat manusia sejak Perang Dunia ke-2 (Chakraborty & Maity, 2020). Berdasarkan data pada tanggal 19 April 2023, lebih dari 700 juta menderita COVID-19, yang mana lebih dari 6,9 juta meninggal. Oleh karena itu, banyak pemimpin negara yang berjibaku untuk meminimalisir dampak dari COVID-19 dengan penanganan yang holistik serta penyampaian informasi yang jelas.

Dalam konteks komunikasi, risiko yang terkait dengan miskomunikasi selama pandemi COVID-19 tidak diragukan lagi tinggi, terutama di mana kepercayaan dan kredibilitas, misalnya, terhadap pihak berwenang dan pemerintah terkikis (Ataguba & Ataguba, 2021). Selain itu, di masa pandemi, dunia juga menghadapi infodemi, di mana ada melimpah ruahnya informasi dengan validitas yang bervariasi. Dengan situasi tersebut, pemerintah berupaya memberikan akses informasi yang seluas-luasnya. Salah satunya adalah dengan memanfaatkan media digital (media sosial) sebagai corong utama dalam penyebaran informasi tentang COVID-19.

Pemerintah memanfaatkan media sosial untuk menyebarluaskan segala hal tentang COVID-19 melalui konten. Cara tersebut memungkinkan terjadinya interaksi dua arah antara masyarakat dengan pemerintah. Dalam satu penelitian, komunikasi risiko yang disampaikan melalui konten mendapatkan reaksi yang positif dan interaktif dari warganet. Minat mereka terlihat lebih tinggi kepada konten yang diproduksi dalam bentuk infografis dengan isi pesan yang bersifat informatif dibandingkan yang edukatif (Damayanti & Yuriawan, 2020). Dengan pendekatan multi-pesan, audiens diberikan kebebasan untuk memilih pesan yang paling menarik bagi mereka (Anthony, Venette, Pyle, Boatwright, & Reif-Stice, 2019).

Efek komunikasi risiko yang dilakukan pemerintah melalui media sosial terpantau dalam kondisi emosi masyarakat. Pada kondisi *New Normal*, penelitian sentimen di Twitter menemukan banyaknya emosi positif dari masyarakat: "kepercayaan", "antisipasi", dan "kegembiraan"; sementara itu, hanya sedikit orang yang mengungkapkan perasaan "takut", "sedih", "jijik", dan "marah" (Rahmanti, et al., 2021). Hal ini berarti bahwa komunikasi risiko yang dilakukan pemerintah berdampak baik bagi masyarakat.

Masyarakat pun juga ikut terlibat dalam upaya penanganan COVID-19 merupakan tujuan dari komunikasi yang dilakukan oleh pemerintah. Fenomena tersebut memicu kesadaran publik, dan masyarakat tergerak untuk memulai banyak kampanye (Muqsith, Pratomo, Kuswanti, & Muzykant, 2021), dari penggalangan dana hingga pembuatan video kampanye. Masyarakat berupaya maksimal dengan satu tujuan yang sama: membantu dan membebaskan Indonesia dari pandemi COVID-19. Semangat itu yang meningkatkan

rasa gotong royong dan mempercepat penanganan dan pemulihan pandemi.

Sedangkan dalam konteks komunikasi krisis, pemerintah aktif mengkomunikasikan *progress* penanganan COVID-19. Memang komunikasi krisis tidak terlalu sering diimplementasikan. Akan tetapi, karena pandemi merupakan kasus yang terjadi setiap hari, pemerintah berkewajiban untuk menyampaikan perkembangan terkini tentang COVID-19. Oleh karena itu, setiap hari, selalu ada siaran pers dari pemerintah yang memberikan informasi kepada masyarakat tentang jumlah korban COVID-19.

Kasus lain yang kita bisa pelajari adalah bencana erupsi Gunung Semeru. Gunung Semeru telah meletus beberapa kali dalam tiga tahun terakhir, yaitu pada 2020, 2021 (awal dan akhir tahun), dan 2022. Ketika Gunung Semeru erupsi, sempat ada yang menyatakan berita bohong bahwa erupsi menyebabkan tsunami hingga ke negara Jepang. Kemudian, BNPB melalui Pelaksana Tugas Kepala Pusat Data, Informasi, dan Komunikasi Kebencanaan, Abdul Muhari, bereaksi dengan mengatakan, *“BNPB mengimbau kepada seluruh masyarakat agar mempercayai kabar yang berasal dari lembaga yang berwenang di Indonesia, baik itu dari BNPB, BMKG, PVMBG, BPBD dan lembaga-lembaga yang dimandatkan oleh pemerintah (Ulya, 2022).”* Ini merupakan representasi dari komunikasi krisis, di mana pemerintah mengambil sikap dan reaksi untuk meluruskan berita yang tidak benar.

Terlepas dari itu, yang menarik adalah bahwa dalam letusan yang terjadi pada tahun 2022, tidak ada korban jiwa. Sebelumnya, pada tahun 2021, ada 51 orang meninggal dan 10.393 warga mengungsi (Muhari, 2021). Pada letusan tertanggal 4 Desember 2022, tidak ada korban jiwa. Tidak adanya korban jiwa dalam erupsi Gunung Semeru

menunjukkan keberhasilan pemerintah dalam upaya menangani erupsi gunung Semeru kepada masyarakat. Dengan kejadian erupsi yang berulang, pemerintah berusaha dengan maksimal melakukan edukasi dan mitigasi terhadap warga sekitar. Pakar vulkanologi dari ITB, Mirzam Abdurachman, menilai mitigasi Semeru tahun 2022 lebih baik dari tahun lalu. Masyarakat bisa membaca tanda-tanda alam, dan tidak menyepelekannya (BBC, 2022).

Apabila kita mengkaji lebih dalam, alasan komunikasi yang dilakukan pemerintah efektif adalah karena warga sekitar merasakan langsung erupsi Gunung Semeru. Keefektifan komunikasi risiko sering dimodulasi oleh keyakinan pribadi dan pemahaman tentang manfaat mengubah perilaku (Krümmel & Gilman, 2016). Selain itu, orang memperbarui keyakinan mereka ketika mereka menerima umpan balik yang diinginkan (ketika mereka melebih-lebihkan risiko) ke tingkat yang lebih tinggi dibandingkan dengan ketika mereka menerima berita buruk (ketika mereka meremehkan risiko). (Schmälzle, Renner, & Schupp, 2017). Kepala Pusat Data, Informasi, dan Komunikasi BNPB, Abdul Muhari mengapresiasi respon masyarakat. Ketika awan panas guguran terjadi pukul 02.46 WIB, sejam kemudian masyarakat langsung mengungsi ke tempat aman agar tidak terkena dampak erupsi tersebut (Puspita, 2022).

Pentingnya Kepemimpinan Manajemen Bencana

Persyaratan kedua dan yang terpenting adalah kehadiran pemimpin. Komunikasi kebencanaan tidak bisa lepas dari peran kepemimpinan. Manajemen bencana sendiri terdiri dari dua fase: sebelum bencana dan sesudah bencana. Setiap fase memiliki tingkat-tingkatnya tersendiri. Misalnya, pada tingkat sebelum bencana, pemimpin perlu merumuskan tentang

tindakan pencegahan, mitigasi, dan persiapan menghadapi bencana. Sedangkan pada fase sesudah bencana, pemimpin perlu mempersiapkan respon yang tanggap, fase pemulihan, dan rekonstruksi pascabencana.

Kepemimpinan manajemen bencana dan komunikasi kebencanaan berkaitan erat satu sama lain. Ada empat alasan yang membuat kedua hal ini saling terkait:

1. Membangun kepercayaan: Menurut Takeuchi, et al (2012), kepercayaan adalah masalah yang menantang. Namun demikian, kepercayaan adalah kunci dalam proses pengambilan keputusan di masyarakat. Masyarakat akan mendengarkan pemimpin apabila ada kepercayaan terhadap pemimpin.
2. Menyediakan informasi: Kemampuan untuk mengkomunikasikan prakiraan bahaya dan informasi risiko kepada masyarakat yang rentan dan pemangku kepentingan dengan sukses sangat penting untuk kesiapsiagaan dan respons bencana yang efektif, untuk mengurangi dampak, dan untuk mencegah hilangnya nyawa (Fakhrudin, Clark, Robinson, & Hieber-Girardet, 2020). Oleh karena itu, pemimpin perlu memberikan informasi yang akurat kepada masyarakat, seperti bagaimana membuat peralatan bencana dan rencana darurat untuk keluarga.
3. Mengkoordinasikan respon: Saat bencana terjadi, tim akan bergantung pada pemimpin mereka untuk bimbingan sepanjang acara dan pemulihan dari bencana tersebut (Grossman, 2021). Sehingga, penting bagi pemimpin untuk memimpin dan berkoordinasi dengan banyak pihak.

4. Mengelola ekspektasi: Pemimpin yang baik memahami bagaimana cara mengelola ekspektasi selama dan setelah bencana. Yang perlu dilakukan oleh pemimpin adalah menerapkan prinsip transparansi. Komunikasi terbuka membangun kepercayaan dan mengurangi keraguan (Permatasari, 2022).

Kaitan di atas memang benar adanya. Hal ini karena pemimpin mendapatkan banyak tantangan di lapangan. Setidaknya, ada tujuh tantangan yang harus pemimpin hadapi, yaitu:

1. Infodemik: Melimpah ruahnya data yang membuat pemimpin kesulitan untuk menentukan validitasnya. Hal ini karena setiap lembaga atau institusi memiliki metode pengumpulan datanya sendiri.
2. Ketidakpercayaan terhadap data yang tersedia: Ini diakibatkan dari melimpahnya informasi. Banyak yang tidak percaya terhadap data-data yang ada di lapangan.
3. Kurangnya koordinasi: Banyak pemimpin yang menghadapi ini, terlebih masing-masing institusi atau lembaga bergerak dengan misi dan cara yang berbeda-beda.
4. Kurang jelasnya prosedur dan peran antar anggota: Ini juga termasuk tantangan, terlebih kondisi di lapangan yang kacau.
5. Adanya gangguan komunikasi: Bencana membuat aliran komunikasi menjadi kurang lancar karena hancurnya infrastruktur dan pemadaman listrik, yang membuat komunikasi menjadi terhambat.
6. Prosedur perencanaan darurat yang tidak memadai: Pemimpin juga menghadapi tantangan pada segi prosedural, yang disebabkan oleh kurangnya sumber

daya, pelatihan, maupun koordinasi. Ini pun dapat menghambat upaya penanganan bencana.

7. Melindungi masyarakat, infrastruktur, dan lingkungan sekitar: Salah satu tantangan terbesar adalah bagaimana melindungi orang-orang di sana yang masih terkejut dengan semua hal yang terjadi. Selain itu, infrastruktur dan lingkungan sekitar perlu dipulihkan agar bisa berfungsi.

Oleh karena itu, melihat tantangan dan kaitan di atas, peran pemimpin pun perlu disesuaikan berdasarkan fase kebencanaan. Flynn, et al (2017) menuturkan peran spesifik pemimpin dalam fase-fase bencana, yaitu:

1. Dalam fase persiapan bencana, kepemimpinan diperlukan untuk menggarisbawahi nilai dan pentingnya pelatihan dan kesiapsiagaan bagi individu, komunitas, organisasi, dan sistem. Manajemen memastikan tujuan dipahami serta diterapkan secara konsisten dan strategis.
2. Pada fase respons, pemimpin memiliki peran untuk membangkitkan rasa percaya diri, menetapkan nada kasih sayang, komitmen, dan optimisme, memastikan sumber daya tersedia, memastikan prioritas komunikasi dan informasi, dan memastikan bahwa krisis di tempat kejadian ditanggapi dengan serius. Pemimpin harus memastikan bahwa informasi, keputusan, dan sumber daya yang tepat digunakan dengan benar sambil memberikan umpan balik yang tepat waktu dan jujur.
3. Selama fase pemulihan, pemimpin menekankan tujuan, advokasi, dan visi masa depan yang positif dan membantu menemukan makna dalam tragedi. Pemimpin fokus pada metode untuk mencapai

ketahanan di masyarakat (Flynn, Bushnell, & Lurie, 2017).

Setiap fase kebencanaan membutuhkan tipe kepemimpinan tertentu yang dapat menjawab tantangan. Di fase *pre disaster*, pemimpin perlu memiliki sikap adaptif dan meta (*adaptive leadership and meta leadership*). Kepemimpinan adaptif dinilai paling efisien untuk menjawab berbagai tantangan perubahan iklim dan bencana alam karena merangkul ketidakpastian dengan fokus pada kolaborasi, fleksibilitas dan pembelajaran (Walch, 2019).

Dalam konteks manajemen bencana, dua kepemimpinan ini memiliki karakter sebagai berikut:

1. Tidak hanya menunjuk satu pemimpin, tetapi juga mendistribusikan kapasitas kepemimpinan ke semua tingkatan (Hayashi & Soo, 2012). Pemerintah pusat tidak bisa membantu langsung apa yang terjadi di daerah. Maka dari itu, mereka mendelegasikannya kepada pemerintah daerah dan segala institusinya. Tujuannya adalah agar respon menjadi lebih fleksibel dan cepat.
2. Mendapatkan informasi yang akurat, tepat waktu, dan menginterpretasikan implikasinya dengan benar untuk tim atau organisasi mereka (Yukl & Mahsud, 2010). Informasi menjadi hal yang penting di sini, di mana dapat menentukan langkah konkrit dari mitigasi bencana. Sehingga, pemimpin yang adaptif perlu mendapatkan dan meninjau informasi yang didapatkan.
3. Berkolaborasi dengan banyak pihak, baik itu NGO, komunitas, donatur pribadi, hingga perorangan untuk bersama-sama mengedukasi masyarakat tentang pentingnya mitigasi bencana.

4. Mengedepankan inovasi dalam penyelesaian masalah. Bervariasinya dampak dari bencana mendorong pemimpin untuk menggunakan pendekatan yang inovatif. Pendekatan tersebut akan membuat penyelesaian menjadi lebih baik dan tepat.
5. Melakukan *sharing knowledge*. Pemimpin tidak hanya melakukan kolaborasi, tetapi juga melakukan *sharing knowledge* kepada pemangku kepentingan yang relevan, sehingga mengurangi ketidakpastian dan mempromosikan pembelajaran bagaimana memformulasikan tindakan yang efektif (Garavaglia, Sancino, & Trivelatto, 2021).

Kemudian, ketika menangani dampak setelah bencana, pemimpin tidak lagi mengadopsi kepemimpinan yang adaptif, melainkan kepemimpinan yang tangkas (*agile*) dan berbasis kemanusiaan (*humanitarian*). Perubahan ini terjadi karena kondisi dan situasi menuntut pemimpin untuk bertindak cepat, tangkas, fleksibel, serta mengedepankan empati dalam penanganannya. Biasanya ada persyaratan untuk bertindak cepat, seringkali dalam situasi keamanan yang buruk dan dengan akses terbatas ke lokasi operasional (Clarke, 2013). Terlebih, pemimpin akan melihat secara langsung bagaimana bencana berdampak besar bagi masyarakat, baik itu material maupun psikologis.

Pemimpin yang *agile* dalam konteks bencana adalah seorang pemimpin yang dapat mencari, mengenali, dan beradaptasi untuk menggunakan sumber daya baru apa pun yang tersedia, bahkan jika sumber daya tersebut tidak sesuai dengan pedoman yang diketahui dan disetujui (Noran & Zdravković, 2014). Artinya adalah bahwa pemimpin perlu melakukan apapun yang dibutuhkan dengan tujuan agar masyarakat dapat tertangani dengan baik, meskipun harus

bergerak di luar pedoman yang ditentukan. Dalam penanganan bencana, yang terpenting adalah bagaimana pemimpin mampu memberikan hal-hal yang dibutuhkan oleh masyarakat. Di aspek inilah kita butuh pemimpin yang humaniter. Dalam bencana, pemimpin humaniter itu: memberikan visi dan tujuan yang jelas untuk respons kemanusiaan; membangun konsensus yang menyatukan para pekerja bantuan di sekitar visi dan tujuan tersebut; dan menemukan cara untuk secara kolektif mewujudkan visi untuk kepentingan penduduk yang terkena dampak, seringkali dalam lingkungan yang menantang dan tidak bersahabat (Clarke, 2013).

Dalam operasional di lapangan, kedua tipe kepemimpinan ini diterapkan berkesinambungan. Kita dapat melihat beberapa karakteristik penting ketika pemimpin operasional di lapangan, yaitu: menemukan dan memanfaatkan sumber data terbaik dan menerapkan analitik yang tepat untuk menginformasikan keputusan (Wiraeus & Creelman, 2019); serta mengelola sumber daya, terutama rantai pasokan. Mengetahui apa yang digunakan dan dibutuhkan, dan menemukan cara untuk mendapatkan lebih banyak sumber daya (Grossman, 2021). Untuk lebih memahami pentingnya kepemimpinan bencana, mari kita bahas beberapa kasus kebencanaan di Indonesia.

Ketika COVID-19 pertama kali muncul di Tiongkok, pemerintah Indonesia dengan cukup sigap melakukan beberapa tindakan: larangan kunjungan ke provinsi Hubei serta mengevakuasi 238 Warga Negara Indonesia (WNI), keluarnya Keputusan Menteri Kesehatan tertanggal 4 Februari 2020 yang berisi empat langkah penanganan (meningkatkan komunikasi, informasi, edukasi kesehatan masyarakat, kesiapsiagaan masuk dari luar negeri dan daerah, penyiapan

fasilitas kesehatan dan logistik penunjang, serta koordinasi lintas sektor), dan mendeklarasikan COVID-19 sebagai *special emergency*, diikuti dengan pengumuman kasus pertama (Supriyadi, et al., 2021).

Memang pada awalnya, pemerintah sedikit melakukan kesalahan dalam komunikasi yang menimbulkan paradigma di masyarakat bahwa pandemi ini bukanlah sesuatu yang harus ditakuti dan dianggap sebagai *self-limiting disease* (Supriyadi, et al., 2021). Akan tetapi, seiring dengan COVID-19 yang menjadi pandemi, pemerintah melakukan perbaikan secara menyeluruh terkait proses komunikasi risikonya.

Banyak kebijakan COVID-19 pemerintah yang dari luar terlihat tidak siap, namun menunjukkan adaptabilitas dalam menyikapi situasi. Pemerintah Indonesia memperhatikan dengan seksama situasi dan kondisi terkini COVID-19. Berdasarkan situasi yang berkembang, pemerintah memformulasikan kebijakan yang mencoba menyokong kepentingan ekonomi, politik, dan kesehatan. Misalnya Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB), yang kemudian berkembang menjadi Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) dengan penerapan persentase keramaian di suatu tempat. Selain itu, Presiden Joko Widodo menerbitkan Keppres nomor 7 tahun 2020 tentang Gugus Tugas Percepatan Penanganan COVID-19, PP nomor 21 tahun 2020 tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar dalam Rangka Percepatan Penanganan COVID-19 merupakan bentuk dari kepemimpinan adaptif Presiden sebagai Kepala Negara dan Kepala Pemerintahan (Syauket, 2021).

Upaya komprehensif tersebut membuahkan hasil yang baik. Direktur Jenderal WHO dan Universitas John Hopkins mengakui penanganan COVID-19 di Indonesia dan menjadi salah satu negara terbaik (Matatula, 2023). Ini patut

diapresiasi karena kita telah melihat sendiri bagaimana pemerintah kesulitan di awal. Perlahan, pemimpin kita beradaptasi dan menunjukkan agilitas dalam membuat kebijakan serta mempertimbangkan nasib rakyat Indonesia yang terdampak secara ekonomi. Itu yang membuat masyarakat percaya terhadap kebijakan yang dikeluarkan pemimpin.

Selain COVID-19, pemimpin kita telah menunjukkan praktik baik kepemimpinan kebencanaan. Pada tahun 2018 lalu, Lombok mengalami gempa beruntun sejak 29 Juli hingga 19 Agustus. Gempa beruntun tersebut menimbulkan dampak yang besar: 460 orang meninggal dunia, 7.731 orang luka-luka, 417.529 terpaksa mengungsi, 71.962 rumah rusak, 671 fasilitas pendidikan rusak, 52 unit fasilitas kesehatan rusak, 128 unit fasilitas peribadatan dan sarana infrastruktur rusak (Septia & Hutapea, 2021).

Pemerintah pun langsung bertindak cepat dengan memfokuskan pada sisi pemulihan dan rekonstruksi. Presiden Joko Widodo memerintahkan seluruh Kementerian dan lembaga untuk melakukan evaluasi total terkait penanganan bencana gempa bumi di wilayah Lombok, Nusa Tenggara Barat dan memprioritaskan langkah tanggap darurat (Kompas.com, 2018). Dengan instruksi tersebut, seluruh kementerian dan lembaga terkait langsung berkoordinasi dan bergerak cepat.

Di tahun yang sama dengan gempa Lombok, gempa berkekuatan 7,4 SR melanda Palu-Donggala. Banyak korban berjatuhan: 2.013 orang meninggal, 1.373 jiwa menghilang, 4.438 terluka, dan 221.450 orang mengungsi (Damarjati, 2018). Kejadian tersebut membuat pemerintah langsung bergerak cepat dengan melakukan tindakan sebagai berikut: membuat enam dapur umum, mengirimkan SPBU portabel,

mendatangkan kapal pembangkit listrik, dan mengirimkan 2.000 pasukan polisi serta tiga batalion untuk mengamankan sejumlah objek vital (Ningrum, 2018).

Tanggap cepat pemerintah menunjukkan bahwa dalam kejadian pascabencana membutuhkan pemimpin yang tangkas. Bencana menimbulkan kerugian dan kematian, yang menuntut respon cepat apabila ingin meminimalisir dampaknya. Kelincahan pascabencana mutlak diperlukan untuk memungkinkan respons dan pemulihan yang lebih cepat (Beekharry, Blanks, Rameezdeen, & Ma, 2016). Apa yang dilakukan oleh pemerintah adalah contoh nyata bagaimana seorang pemimpin harus cepat dalam menanggapi kejadian bencana. Ini menunjukkan bahwa pemerintah ada dengan masyarakat. Misalnya, di gempa Palu-Donggala, pemerintah memusatkan koordinasi di satu lembaga atau aktor terkait agar tidak menghambat upaya penyelamatan dan pemulihan (BBC, 2018). Dalam fase ini, ketika gerakan tanggap harus terjadi, menyediakan pemindahan yang aman, evakuasi, perlindungan di tempat, menetapkan peran dan tugas, komunikasi yang jelas, dan lain-lain (Grossman, 2021).

Berbagai yang terjadi di Indonesia memerlukan sikap tangkas namun juga tetap mempertahankan sikap empati yang tinggi terhadap masyarakat terdampak. Para pemimpin kemudian akan lebih siap untuk memberikan saran kebijakan dan membuat keputusan demi kepentingan terbaik warga negara dan pemerintah untuk mencegah, meminimalkan, atau meringankan pengalaman semacam itu (Crosweller & Tschakert, 2021). Pemimpin Indonesia juga mendemonstrasikan kepemimpinan yang tangkas: ruang lingkup yang jelas (apa) tetapi perencanaan yang fleksibel (bagaimana); berbagi informasi dan pengetahuan di tingkat individu dan organisasi; kekuasaan pengambilan keputusan

tidak hanya terbatas pada satu orang; dan saluran komunikasi multi-arah secara internal dan eksternal (Beekharry, Blanks, Rameezdeen, & Ma, 2016).

Penutup

Komunikasi risiko dan kepemimpinan bencana merupakan dua aspek penting apabila Indonesia ingin penanganan dan pencegahan bencana yang efektif. Bencana memang perlu dikomunikasikan agar masyarakat sadar akan bahaya dan mengetahui cara menanganinya. Namun demikian, diperlukan kepekaan dari pemimpin supaya mampu menghasilkan kebijakan dan aksi yang tepat sasaran. Pemimpin memang memegang peran penting dalam proses manajemen bencana: mitigasi sampai pemulihan. Pemimpin yang merumuskan pendekatan yang tepat untuk mengkomunikasikan bahaya bencana terhadap masyarakat. Pemimpin tidak hanya memiliki hak prerogatif, melainkan kewajiban untuk bertindak dengan cara yang menumbuhkan ketahanan pada mereka yang dipimpinnya (Everly Jr, Wu, Cumpsty-Fowler, Dang, & Potash, 2022). Studi kasus di atas merupakan potret bagaimana komunikasi dan kepemimpinan bencana saling berkaitan. Ketika komunikasi risiko dijalankan dengan optimal ditambah kepemimpinan yang kuat di lapangan maupun administrasi dapat menyelamatkan banyak nyawa manusia.

Referensi

- Amri, A., Bird, D. K., Ronan, K., Haynes, K., & Towers, B. (2017). Disaster risk reduction education in Indonesia: challenges and recommendations for scaling up. *Natural Hazards and Earth System Sciences*, 17(4), 595-612.
- Anthony, K. E., Venette, S. J., Pyle, A. S., Boatwright, B. C., & Reif-Stice, C. E. (2019). The role of social media in enhancing risk communication and promoting community resilience in the midst of a disaster. In B. Kar, & D. M. Cochran Jr, Risk

- Communication and Community Resilience (pp. 165-178). New York: Routledge.
- Ataguba, O. A., & Ataguba, J. E. (2021). Social determinants of health: the role of effective communication in the COVID-19 pandemic in developing countries. *Global Health Action*, 13(1), 1-6. <https://doi.org/10.1080/16549716.2020.1788263>.
- Atwii, F., Sandvik, K. B., Kirch, L., Paragi, B., Radtke, K., Schneider, S., & Weller, D. (2022). *World Risk Report 2022*. Bündnis Entwicklung Hilft & Ruhr University Bochum.'
- BBC. (2018, October 8). Tsunami Palu Donggala: Lembaga asing dilarang terjun langsung, 'Harus koordinasi dengan Kemlu dan BNPB'. Retrieved from BBC: <https://www.bbc.com/indonesia/indonesia-45776549>
- BBC. (2022, December 6). Gunung Semeru: 'Selama permukiman warga di jalur awan panas guguran, risiko kematian terus ada'. Retrieved from bbc: <https://www.bbc.com/indonesia/indonesia-63862154>
- Beekharry, M. D., Blanks, M., Rameezdeen, R., & Ma, T. (2016). An agile approach to natural disaster management. *International Conference On Project Management*.
- Budianto, Y. (2022, December 13). Besarnya Kesenjangan antara Mitigasi dan Risiko Bencana di Indonesia. Retrieved from Kompas.id: <https://www.kompas.id/baca/riset/2022/12/13/besarnya-kesenjangan-antara-mitigasi-dan-risiko-bencana-di-indonesia>
- Chakraborty, I., & Maity, P. (2020). COVID-19 outbreak: Migration, effects on society, global environment and prevention. *Science Total Environment*, 728, 1-8. <https://doi.org/10.1016%2Fj.scitotenv.2020.138882>.
- Clarke, P. K. (2013). Who's in Charge Here? A Literature Review on Approaches to Leadership in Humanitarian Operations. Retrieved from Alnap: <https://www.alnap.org/>
- CNBC Indonesia. (2022, December 12). Dampak Gempa Cianjur Masif, Komunitas Bisnis Lakukan Ini. Retrieved from CNBC Indonesia: <https://www.cnbcindonesia.com/market/20221212225758-17-396252/dampak-gempa-cianjur-masif-komunitas->

- <https://doi.org/10.1017/9781316481424.020>
- Frasetya, V., Corry W, A., Trenggono, N., & Putra, P. (2021). Komunikasi Mitigasi Bencana Kota Bandar Lampung. *Jurnal Komunika*, 4(1), 1-18.
- Garavaglia, C., Sancino, A., & Trivelatto, B. (2021). Italian mayors and the management of COVID-19: adaptive leadership for organizing local governance. *Eurasian Geography and Economics*, 62(1), 76-92. <https://doi.org/10.1080/15387216.2020.1845222>.
- Grossman, V. A. (2021). Leadership Essentials During a Disaster. *Journal of Radiology Nursing*, 39, 156-157.
- Hallegatte, S., Vogt-Schilb, A., Rozenberg, J., Bangalore, M., & Beaudet, C. (2020). From Poverty to Disaster and Back: a Review of the Literature. *Economics of Disasters and Climate Change*, 4, 223-247. <https://doi.org/10.1007/s41885-020-00060-5>.
- Hayashi, C., & Soo, A. (2012). Adaptive Leadership in Times of Crisis. *PRISM*, 4(1), 78-86. <https://www.jstor.org/stable/26469795>.
- Heydari, S. T., Zarei, L., Sadati, A. K., Moradi, N., Akbari, M., Mehralian, G., & Lankarani, K. B. (2021). The effect of risk communication on preventive and protective Behaviours during the COVID-19 outbreak: mediating role of risk perception. *BMC Public Health*, 21, 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-10125-5>.
- Irham, M. (2022, November 22). Gempa Cianjur 'berulang setiap 20 tahun', literasi bencana yang rendah picu ratusan korban jiwa dan kerusakan masif. Retrieved from BBC: <https://www.bbc.com/indonesia/articles/c84p7znl7plo>
- Johnson, V. A., Ronan, K. R., Johnston, D. M., & Peace, R. (2016). Improving the impact and implementation of disaster education: Programs for children through theory-based evaluation. *Risk analysis*, 36(11), 2120-2135.
- Kitagawa, K. (2015). Continuity and change in disaster education in Japan. *Journal of the History of Education Society*, 44(3), 371-390. <https://doi.org/10.1080/0046760X.2014.979255>.
- Kompas.com. (2018, August 9). Tangani Gempa Lombok, Pemerintah Fokuskan Pemulihan. Retrieved from Kompas.com:

- <https://nasional.kompas.com/read/2018/08/09/20132621/tangani-gempa-lombok-pemerintah-fokuskan-pemulihan>.
- Krümmel, E. M., & Gilman, A. (2016). An update on risk communication in the Arctic. *International journal of circumpolar health*, 75(1), <https://doi.org/10.3402/ijch.v75.33822>.
- Lin, M. M., & Henschke, R. (2018, October 12). Gempa, tsunami dan likuifaksi: Rangkaian bencana di Palu yang perlu Anda ketahui. Retrieved from BBC: <https://www.bbc.com/indonesia/indonesia-45832237>
- Lundgren, R. E., & McMakin, A. H. (2018). *A Handbook for Communicating Environmental, Safety, and Health Risks (Sixth Edition)*. New Jersey: IEEE Press.
- Matatula, I. R. (2023, March 21). Jokowi Bangga Indonesia Jadi Negara Terbaik dalam Penanganan COVID-19. Retrieved from Medcom: <https://www.medcom.id/nasional/politik/GbmM6Dyb-jokowi-bangga-indonesia-jadi-negara-terbaik-dalam-penanganan-COVID-19>
- Muhari, A. (2021, December 22). Korban Meninggal Paska Erupsi Semeru Bertambah Menjadi 51 Jiwa. Retrieved from BNPB: <https://bnpb.go.id/berita/korban-meninggal-paska-erupsi-semeru-bertambah-menjadi-51-jiwa>
- Muqsith, M. A., Pratomo, R. R., Kuswanti, A., & Muzykant, V. L. (2021). Social solidarity movement to prevent the spread of COVID-19 pandemic in Indonesia. *Masyarakat, Kebudayaan dan Politik*, 34(2), 147-158. <https://doi.org/10.20473/mkpV34I22021.147-158>.
- Ningrum, D. A. (2018, October 3). Gerak cepat pemerintah atasi gempa di Palu dan Donggala. Retrieved from Merdeka: <https://www.merdeka.com/peristiwa/gerak-cepat-pemerintah-atasi-gempa-di-palu-dan-donggala.html>
- Noran, O., & Zdravković, M. (2014). Interoperability as a Property: Enabling an Agile Disaster Management Approach. *ICIST*, 1, 248-255.
- Novita, D., Susila, A., Suryani, E., Fadil, M., Yunus, M., & Mahendra, Y. I. (2021). Transformasi Penanganan COVID-19: Dari Komunikasi Krisis ke Komunikasi Risiko. *Jurnal Ilmu Komunikasi PROGRESSIO*, 2(1), 17-33.

- OECD. (2002). *Guidance Document on Risk Communication for Chemical Risk Management*. Paris: OECD.
- Pahleviannur, M. R. (2019). Edukasi sadar bencana melalui sosialisasi kebencanaan sebagai upaya peningkatan pengetahuan siswa terhadap mitigasi bencana. *Jurnal Pendidikan Ilmu Sosial*, 29(1), 49-55.
- Permatasari, M. G. (2022). Crisis management practices during the COVID-19 pandemic: The case of a newly-opened hotel in Bali. *Journal of General Management*. 47(3), 180-190. <https://doi.org/10.1177%2F030630702111063717>.
- Prodjo, W. A. (2022, October 6). Tiga Siswa MTsN 19 Jakarta Sedang Bermain Hujan Saat Tertimpa Tempok hingga Tewas. Retrieved from Kompas.com: <https://megapolitan.kompas.com/read/2022/10/06/18511751/tiga-siswa-mtsn-19-jakarta-sedang-bermain-hujan-saat-tertimpa-tembok>
- Puspita, R. (2022, December 19). BNPB Jelaskan Alasan Erupsi Semeru Tidak Menimbulkan Korban Jiwa. Retrieved from Republika: <https://news.republika.co.id/berita/rn53gr428/bnpb-jelaskan-alasan-erupsi-semeru-tidak-menimbulkan-korban-jiwa>
- Pyszczynski, T., Lockett, M., Greenberg, J., & Solomon, S. (2021). Terror Management Theory and the COVID-19 Pandemic. *Journal of Humanistic Psychology*, 61(2), 173-189. <https://doi.org/10.1177/0022167820959488>.
- Qurrotaini, L., Putri, A. A., Susanto, A., & Sholehuddin. (2022). Edukasi Tanggap Bencana Melalui Sosialisasi Kebencanaan Sebagai Pengetahuan Anak Terhadap Mitigasi Bencana Banjir. *An-Nas: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 2(1), 35-42.
- Rahmanti, A. R., Ningrum, D. N., Lazuardi, L., Yang, Hsuan-Chia, & Li, Y.-C. (2021). Social Media Data Analytics for Outbreak Risk Communication: Public Attention on the “New Normal” During the COVID-19 Pandemic in Indonesia. *Computer Methods and Programs in Biomedicine*, 205, 1-7. <https://doi.org/10.1016%2Fj.cmpb.2021.106083>.
- Reynolds, B., & Seeger, M. W. (2005). Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model. *Journal of Health Communication*, 10(1), 43-55.

- <https://doi.org/10.1080/10810730590904571>.
- Rickard, L. N. (2019). Pragmatic and (or) Constitutive? On the Foundations of Contemporary Risk Communication Research. *Risk Analysis*, 41(3), 466-479. <https://doi.org/10.1111/risa.13415>.
- Rowan, K. E. (2017). Risk Communication. In C. R. (Editors-in-Chief), *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Ruswandi, Saefuddin, A., Mangkuprawira, S., Riani, E., & Kardono, P. (2008). Identifikasi Potensi Bencana Alam dan Upaya Mitigasi yang Paling Sesuai Diterapkan di Pesisir Indramayu dan Ciamis. *Jurnal Riset Geologi dan Pertambangan*, 18(2), 1-19.
- Schmälzle, R., Renner, B., & Schupp, H. T. (2017). Health Risk Perception and Risk Communication. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 4(2), 1-7. <https://doi.org/10.1177/2372732217720223>.
- Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2013). *Theorizing Crisis Communication*. Oxford: John Wiley & Sons, Inc.
- Septia, K., & Hutapea, E. (2021, August 6). Mengenang Gempa Lombok 2018, Ratusan Orang Meninggal dan Ribuan Bangunan Rusak Berat. Retrieved from Kompas.com: <https://regional.kompas.com/read/2021/08/06/083800578/mengenang-gempa-lombok-2018-ratusan-orang-meninggal-dan-ribuan-bangunan?page=all>.
- Supriyadi, A., Wang, T., Pribadi, P., Mauludin, M. A., Ma'arif, F., & Nuryana, Z. (2021). A review of institutional response and COVID-19 pandemic risk communication in regional autonomy system in Indonesia. *International Journal of Communication and Society*, 3(1), 39-51.
- Syauket, A. (2021). Peran Adaptive Leadership Presiden Indonesia Dalam Penanganan COVID-19 Rawan Korupsi. *Jurnal Kajian Ilmiah*, 21(3), 251-260.
- Takeuchi, Y., Xu, W., Kajitani, Y., & Okada, N. (2012). Investigating Risk Communication Process for Community's Disaster Reduction with a Framework of "Communicative Survey Method". *Journal of Natural Disaster*, 33(1), 49-58.
- Torani, S., Majid, P. M., Maroufi, S. S., Dowlati, M., & Sheikhi, R. A. (2019). The importance of education on disasters and

- emergencies: A review article. *Journal of Education and Health Promotion*, 1-7.
https://doi.org/10.4103%2Fjehp.jehp_262_18
- Ulya, F. N. (2022, December 5). BNPB: Letusan Gunung Semeru Tidak Sebabkan Tsunami. Retrieved from Kompas.com: <https://nasional.kompas.com/read/2022/12/05/15301821/bnpb-letusan-gunung-semeru-tidak-sebabkan-tsunami>
- Urbanus, A., Sela, R. L., & Tungka, A. E. (2021). Mitigasi Bencana Banjir Struktural dan Non-Struktural Di Kabupaten Bolaang Mongondow Selatan. *Spasial*, 8(3), 447-458.
- Walch, C. (2019). Adaptive governance in the developing world: disaster risk reduction in the State of Odisha, India. *Climate and Development*, 11(3), 238-252.
<https://www.tandfonline.com/action/showCitFormats?doi=10.1080/17565529.2018.1442794>.
- Wiraeus, D., & Creelman, J. (2019). How to Ensure a Strategy-Aligned Leadership. In D. Wiraeus, & J. Creelman, *Agile Strategy Management in the Digital Age* (pp. 191-206). Cham: Palgrave McMillan.
- Yuki, G., & Mahsud, R. (2010). Why Flexible and Adaptive Leadership is Essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81-93.

Kerja Emosional dan Kepemimpinan di Saat Konflik: Tantangan dan Pengelolaan

Dr. Rudi Sukandar

Ketika dunia menjadi global, multikulturalisme menjadi tak terelakkan. Dalam masyarakat multikultural, pemimpin harus menghadapi tantangan baru karena mereka berupaya mengakomodasi tuntutan dan kebutuhan setiap kelompok etnis yang termasuk dalam masyarakat tersebut. Pemimpin yang ada dalam lingkungan multikultural seperti saat ini semakin terlibat dalam situasi di mana tidak ada paradigma yang secara umum bisa diterima untuk masalah efektivitasnya (Ohlott et al., 2004) Pada hakikatnya, pemimpin masyarakat multikultural dituntut untuk selalu merespon sesuai dengan dinamika internal dan eksternal yang ada. Karena kepemimpinan adalah interaksi seseorang dengan situasi (Kinder & Robertson, 1994), tidak mengherankan jika para pemimpin masyarakat multikultural perlu secara konsisten berimprovisasi dalam tindakan kepemimpinannya untuk menjaga keharmonisan antaranggotanya yang berbeda-beda secara budaya.

Jika ada kelompok yang dominan, maka pemimpin dapat dihadapkan pada masalah menyeimbangkan kebutuhan mayoritas/minoritas dan berusaha mengurangi label negatif yang melekat pada kelompok tertentu. Ebenbach dan Keltner (1998) memprediksi bahwa, dalam situasi seperti ini, anggota kelompok yang kuat akan menilai pandangan kelompok lain secara tidak akurat dan beranggapan bahwa penilaian yang akurat adalah yang berdasarkan emosi negatif yang tinggi sehubungan dengan konflik.

Menghadapi situasi ini, para pemimpin harus berhati-hati dalam mengeluarkan kebijakan karena setiap kelompok yang tergabung dalam masyarakat mungkin akan menanggapi setiap keputusan secara berbeda. Huo et al. (2005) menegaskan bahwa kualitas perlakuan akan mempengaruhi reaksi terhadap keputusan hanya apabila kesamaan identitas bersama dengan pembuat keputusan (pemegang otoritas) dan identitas subkelompok yang berbeda dengan pembuat keputusan diakui bersama. Oleh karena itu, identitas bersama tidak hanya penting di antara anggota kelompok, tetapi juga antara kelompok secara keseluruhan dan pemegang otoritas, dalam hal ini kepemimpinan yang mewakili kelompok.

Mengingat dinamika yang tinggi, pemimpin seringkali harus menghadapi perlawanan dari mereka yang diperintah, terutama dalam proses pengambilan keputusan. Perlawanan ini bisa berupa boikot atau ancaman. Gordon dan Arian (2001) menyatakan bahwa ada hubungan yang kuat dan konsisten antara ancaman dan pengambilan keputusan dalam berbagai konteks. Mengingat posisi kepemimpinan yang berpotensi kritis dalam proses pengambilan keputusan dalam masyarakat multikultural yang anggotanya memiliki identitas sosial berbasis kelompok yang berbeda, Ohlott et al. (2004) menyatakan bahwa pemimpin perlu memiliki kemampuan

untuk mengenali benih-benih konflik identitas sosial agar dapat mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mengurangi potensi dampak negatif dari konflik.

Singkatnya, membahas peran kepemimpinan dalam mengantisipasi dan menyelesaikan konflik, Ohlott et al. (2004) mengklaim tantangan bagi para pemimpin, bukan hanya untuk mendapatkan pemahaman tentang identitas sosial mereka sendiri dan pengakuan dan penghormatan terhadap identitas sosial orang lain, tetapi juga untuk secara efektif mengelola dan menyelesaikan konflik yang dapat terjadi untuk mengantisipasi dan mencegah agar konflik tersebut tidak meledak dari awal.

Emosi dan Kerja Emosional (*Emotional Labor*)

Emosi adalah kecenderungan respons perilaku dan psikologis adaptif yang disebut langsung oleh situasi signifikan evolusioner (Gross, 1998). Definisi emosi ini sesuai dengan definisi kecerdasan emosional (EI) yang dikemukakan oleh Wong dan Law (2002). Emosi tidak terlepas dari pekerjaan atau profesi, terutama yang melibatkan komunikasi interpersonal. Orang yang harus berurusan dengan klien, pelanggan, dan publik biasanya harus menampilkan diri dengan cara yang mencerminkan pengendalian emosi. Menyamarkan emosi ternyata menjadi norma dan kebutuhan dalam situasi seperti ini karena tindakan ini mempengaruhi hasil interaksi. Presentasi diri publik—atau *front stage* (Goffman, 1959)—harus dipertahankan secara sadar untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh manajemen dan ekspektasi publik.

Lebih lanjut, emosi —yang didefinisikan sebagai respons evaluatif jangka pendek yang pada dasarnya positif atau negatif yang melibatkan komponen somatik (dan

seringkali kognitif) yang berbeda" (Winograd, 2003)—dengan valensi positif dan negatif telah lama dianggap sebagai faktor yang mempengaruhi proses komunikasi antarpribadi dan organisasi. Organisasi dan masyarakat dapat menetapkan standar emosional untuk karyawan dan anggotanya saat berinteraksi dengan klien, pelanggan, atau publik. Tampilan standar emosional ini oleh karyawan seharusnya dilakukan secara konsisten. Ini, pada gilirannya, mengharuskan karyawan untuk melakukan kerja emosional dalam jenis pekerjaan yang mereka lakukan.

Kerja emosional (*emotional labor*), yang didefinisikan sebagai apa yang dilakukan karyawan ketika mereka diminta untuk merasakan, atau setidaknya memproyeksikan penampilan, emosi tertentu saat mereka terlibat dalam interaksi yang relevan dengan pekerjaan (Kruml & Geddes, 2000), menjadi subjek penelitian selama beberapa dekade. Konsep yang diambil dari karya Hochschild (1983) ini digunakan untuk mengungkap perjuangan yang harus dilalui karyawan secara emosional dan psikologis untuk memenuhi tuntutan pelanggan atau untuk memenuhi pedoman emosional yang ditetapkan oleh sebuah organisasi. Banyak penelitian telah dilakukan mengenai konsep ini, seperti kerja emosional karyawan di fasilitas lembaga pemasyarakatan (lihat misalnya Waldron & Krone, 1991), karyawan di organisasi nirlaba (misalnya Ashcraft & Kedrowicz, 2002), pengasuh dan pekerja layanan manusia (misalnya Miller et al., 1995; Morgan & Krone, 2001), pramugari (Baruah & Patrick, 2014; Lee, An, & Noh, 2015; Winolo & Sukandar, 2019).

Beberapa studi telah mengungkap perasaan emosional yang dirasakan oleh karyawan yang sebagian besar diterima begitu saja oleh manajemen organisasi. Shuler dan Sypher (2000), misalnya, menunjukkan sentralitas emosi

dalam proses pengorganisasian. Peran sentral emosi dalam tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan dikenali melalui hubungan antara individu dan organisasi mereka, dan dengan mengkhuskan cara-cara di mana hubungan ini berkontribusi pada konstruksi dan pemeliharaan kerja emosional. Oleh karena itu, pengendalian emosi melalui kerja emosional telah menjadi norma di banyak organisasi. Lebih lanjut, berkenaan dengan pekerja dan ekspresi emosi terkait pekerjaan mereka, ekspresi emosi yang otentik memiliki hubungan positif dengan keterlibatan kerja sementara berpura-pura merasakan emosi yang ditampilkan memiliki hubungan negatif (Lu & Guy, 2014).

Meskipun emosi dianggap lebih nyata dalam kehidupan pribadi daripada dalam kehidupan publik, Tracy (2000) menunjukkan bahwa, dalam kehidupan dan pekerjaan publik, emosi juga ada, tetapi terus-menerus dikendalikan oleh manajemen (dalam hal ini, atasan) dan tekanan teman sebaya (dalam hal ini, kolega dan pelanggan). Sebagai bukti empiris adanya pengendalian emosi, salah satu temuan Waldron dan Krone (1991) menyatakan bahwa pengendalian emosi merupakan bagian dari budaya organisasi. Temuan mereka didukung lebih lanjut oleh Shuler dan Sypher (2000), yang menegaskan bahwa kerja emosional terjadi ketika aturan untuk mengelola emosi diperintahkan dan ditentukan oleh organisasi dan ketika aspek utama dari pekerjaan adalah mengelola emosi sendiri untuk kebaikan lingkungan organisasi. Dengan mempertimbangkan kekuatan yang dimiliki organisasi terhadap individu yang bekerja di organisasi, norma dan nilai yang dipaksakan oleh organisasi dapat berkembang menjadi budaya organisasi, terutama ketika kerja emosional terkait dengan tujuan keuangan organisasi. Penekanan pada tujuan keuangan untuk

melakukan kerja emosional dapat diterima karena faktor keuangan memiliki peran penting untuk memastikan kelangsungan hidup organisasi.

Terlepas dari motif finansial yang mendorong organisasi untuk mengontrol tampilan emosi karyawan mereka, Shuler dan Sypher (2000) menyebutkan tiga alasan mengapa kerja emosional dilakukan untuk tujuan selain tujuan keuangan saja. *Pertama*, kerja emosional dapat berfungsi sebagai "selingan ringan" karena mereka yang terlibat dalam pekerjaan emosional mungkin menghadapi situasi yang tampak lucu dan menggembirakan. Oleh karena itu, kerja emosional menyediakan saluran untuk melepaskan stres yang terkumpul dari melakukan suatu pekerjaan. *Kedua*, kerja emosional dapat berperan seperti obat pelepas stress karena memberikan kemungkinan terjadinya kegembiraan dalam situasi yang tidak dapat diprediksi. Sesuai dengan tipe karyawan yang suka berpetualang, kegairahan muncul karena terjadinya peristiwa tak terduga sama berharganya dengan kompensasi finansial. *Ketiga*, Shuler dan Sypher menyatakan bahwa kerja emosional dapat berfungsi sebagai layanan altruistik—seperti yang mungkin muncul dalam pekerjaan sukarela—di mana orang merasa lebih baik setelah melakukan perbuatan baik kepada orang lain. Ini mungkin salah satu alasan yang mendorong banyak orang untuk bekerja sebagai sukarelawan atau bekerja di pekerjaan layanan lain yang tidak menawarkan banyak imbalan finansial.

Kepemimpinan dan Pengelolaan Emosi

Pemimpin yang efektif harus dapat mengelola emosi yang mereka tampilkan di tempat kerja karena mereka memproyeksikan optimisme dan kepercayaan diri ketika semangat anggota sedang turun dan karena tugas mereka

sebagai representasi organisasi dan bertugas untuk mengelola tim (Smith & Grandey, 2022). Hal ini menjadi bagian yang tersulit, terutama ketika pemimpin berada dalam sebuah situasi konflik.

Kerja emosional ini tidak hanya terjadi di kalangan karyawan, tetapi juga para pemimpin. Pemimpin melakukan kerja emosional dengan frekuensi yang sesuai dengan pekerja layanan garis depan (*front-line service*) yang harus secara konsisten memberikan "layanan dengan senyuman" (Smith & Grandey, 2022). Namun demikian, ada beberapa perbedaan berkenaan dengan kerja emosional yang dihadapi bawahan dan pemimpin. Menurut Humphrey, Polack, dan Hawver (2008), banyak kerja emosional yang ditampilkan para karyawan merupakan kerja yang selalu berulang dengan rentang emosi yang sempit sesuai dengan deskripsi pekerjaan mereka.

Pemimpin, sebaliknya, perlu menampilkan berbagai macam emosi dalam upaya mereka untuk mengelola karyawan dan hal lainnya. Para pemimpin perlu menggunakan kerja emosional selama masa krisis atau ketika menghadapi kondisi tempat kerja yang negatif. Dalam situasi ini, para pemimpin harus menunjukkan kepercayaan diri dan optimisme bahkan ketika mereka secara pribadi merasakan kekhawatiran dan kecemasan yang sama dengan bawahan mereka. Meskipun melakukan akting permukaan mungkin dapat membuat pemimpin lebih efektif, hal itu juga dapat berakibat pada kelelahan emosional yang dirasakan pemimpin.

Lebih lanjut, kondisi di atas menjadi tidak terelakkan karena para pemimpin memiliki pengaruh yang sangat luar biasa atas suasana hati dan keadaan emosional timnya yang berkontribusi terhadap kinerja organisasinya. Pada saat yang

bersamaan, pemimpin mendapat beban tambahan di mana mereka tidak dapat secara terbuka mengungkapkan beban emosional kepada bawahannya untuk menjaga kredibilitas kepercayaan para bawahan atas kemampuan kepemimpinannya (Smith, 2023). Dengan kata lain, pemimpin menggunakan kerja emosional untuk mengatur emosi mereka sendiri dan untuk mengatur suasana hati, sikap kerja, dan kinerja pengikut mereka (Humphrey, 2012). Dalam hal ini gaya kepemimpinan, stress dan kesejahteraan pemimpin dan bawahan, otentisitas dan karakter pemimpin, dan efektivitas pemimpin akan dipengaruhi oleh kerja emosional pemimpin (Humphrey, 2012).

Dalam praktiknya, berdasarkan penelitian yang dilakukan penulis, tekanan emosional yang dirasakan pemimpin yang berada dalam konflik berskala besar terutama dipicu oleh posisinya yang selalu waspada dalam menganalisa situasi yang semakin memburuk. Seorang pemimpin akan terkuras secara fisik dan emosional ketika berhadapan dengan upaya menampilkan diri sebagai sosok yang tegar dan menjadi panutan dari orang yang dipimpinya. Di samping itu, masalah lain yang juga menimbulkan beban emosional adalah konflik organisasi yang muncul selama konflik. Sebagai pemimpin, dia harus menengahi masalah internal yang terjadi antara bawahannya yang juga harus menyangang beban secara fisik dan emosi akibat konflik.

Dari pengalaman mereka berada dalam situasi konflik, para pemimpin harus banyak berimprovisasi dalam proses kepemimpinannya untuk mengatasi konflik yang terjadi di organisasinya. Improvisasi kepemimpinan ini didorong oleh fakta bahwa tidak ada paradigma yang jelas yang dapat menjadi rujukan dan diterapkan dalam situasi konflik (Ohlott et al., 2004). Sebagai seorang pemimpin di organisasi yang bisa

jadi multietnis dan multikultural, seorang pemimpin harus lebih mengandalkan interaksi antara langkah-langkah persuasif dan preventif serta memposisikan dirinya sebagai pemimpin yang dapat diandalkan oleh bawahannya. Tindakan ini sesuai klaim bahwa seorang pemimpin harus selalu berinteraksi dengan orang-orang dan menilai situasi sepanjang waktu (Kinder & Robertson, 1994). Selain itu, tindakan yang cepat untuk mengumpulkan para koordinator di bawahnya menunjukkan tekad untuk bertindak sebagai pemimpin yang berinteraksi dengan para bawahannya dan memahami konflik.

Namun, berinteraksi dengan orang-orang dan menangani situasi sepanjang waktu juga menyebabkan hal negatif bagi seorang pemimpin. Dari hasil diskusi dengan seorang pemimpin, dia menyatakan bahwa seorang pemimpin harus siap secara psikologis dan emosional untuk menjadi sasaran kesalahan. Menurut pengakuan seorang informan yang diwawancarai, akan ada saja orang yang tidak setuju dengan tindakan dan keputusan yang dia ambil dan selalu menyalahkannya, bahkan mengancam keselamatannya. Namun, mengingat bahwa dia memiliki niat baik untuk kepentingan semua orang maka dia bias yakin dan percaya diri atas keputusan yang dia ambil. Dalam hal ini, perlawanan dari orang-orangnya sendiri tidak dapat dihindari dan dapat diprediksi karena, seperti yang diklaim oleh Gordon dan Arian (2001), ancaman terhadap seorang pemimpin biasanya berhubungan dengan keputusan yang dibuatnya.

Mengambil keputusan di tengah konflik, betapapun sulitnya, dapat dibantu oleh beberapa faktor. Salah satunya, kesamaan identitas dan bahasa dengan para bawahan dapat menjadi faktor positif karena kesulitan berkomunikasi dapat diminimalisir. Menurut Huo et al. (2005), faktor identitas

bersama ini memainkan peran utama dalam kepemimpinan dan identitas yang sama akan menentukan tanggapan yang diterima seorang pemimpin dari para pengikutnya, terutama untuk mendapatkan dukungan dan kepatuhan karena rasa hormat para bawahan kepada pemimpin mereka.

Refleksi atas Emosi dan Kerja Emosional Para Pemimpin

Emosi dan kerja emosional seorang pemimpin di tengah konflik begitu melelahkan sehingga bisa terseret ke dalam kelelahan emosional. Kerja emosional yang dilakukan seorang pemimpin dapat berlipat ganda selama konflik karena dia tidak hanya berurusan dengan tekanan kepemimpinan pada situasi biasa dan normal, tetapi juga dengan akumulasi tekanan baru. Tekanan-tekanan ini muncul karena adanya kepentingan pribadi yang dimiliki oleh pihak-pihak yang berkonflik dan pihak-pihak yang berwenang untuk mengurangi atau meningkatkan konflik. Dalam situasi ini, kerja emosional yang dilakukan tidak lagi mengikuti klaim Shuler dan Sypher (2000) yang menyatakan bahwa kerja emosional dilakukan sebagai selingan ringan, kegembiraan, atau altruisme. Beban emosional begitu ekstrim sehingga unsur-unsur positif dari kerja emosional tidak lagi dirasakan.

Dari hasil diskusi dengan informan, seorang pemimpin harus menunjukkan empatinya terhadap beban yang ditanggung para bawahannya yang ditandai dengan kepemilikan tingkat kecerdasan emosional (*emotional intelligence/EI*) tertentu. Meskipun EI penting dalam kepemimpinan (Wong & Law, 2002), dalam situasi konflik yang ekstrem, seorang pemimpin harus memiliki pegangan untuk menjaga kewarasan dan stabilitas mentalnya, misalnya agama sebagai sumber kekuatan untuk mempertahankan kondisi fisik dan emosional di puncak konflik. Selain tekad

sendiri, keimanan memainkan peran penting dalam memberikan kekuatan untuk memulihkan situasi akibat konflik. Dalam hal ini, mengandalkan kekuatan supranatural merupakan salah satu pendekatan yang dapat dilakukan seseorang untuk meringankan beban emosional di tengah krisis. Ukuran ini juga dapat menghasilkan perasaan emosional yang positif yang membangun harapan dalam pikiran individu tersebut.

Mengelola Kerja Emosional sebagai Pemimpin

Mengingat kerja emosional merupakan beban tambahan bagi para pemimpin, apabila tidak dikelola, hal ini akan menyebabkan para pemimpin menghadapi risiko kelelahan (*burnout*) dan masalah kesehatan. Pada gilirannya, organisasi akan menghadapi risiko turunnya produktivitas dan kinerja serta kemungkinan pergantian kepemimpinan yang tinggi. Untuk mengatasi hal tersebut, organisasi harus mendukung pemimpin mereka dalam pengelolaan kerja emosional mereka melalui beberapa cara. *Pertama*, para pemimpin harus mengenali kelelahan mental yang berasal dari kerja kognitif dan kelelahan akibat dorongan fisik karena mereka sering meremehkan dan mengabaikan efek dari kerja emosional mereka (Smith & Grandey, 2022). Apabila karyawan diberikan kesempatan untuk mengekspresikan emosi mereka di tempat kerja, maka hal ini dapat menghasilkan pembentukan tim, penciptaan ide, dan pemecahan masalah yang lebih baik. Organisasi dapat mendorong hal semacam itu dengan menciptakan iklim yang aman secara psikologis dimana karyawan percaya bahwa mereka dapat berbagi tanpa harus takut untuk dicap lemah.

Kedua, Smith dan Grandey (2022) menyarankan upaya mempromosikan kasih sayang atas diri dari tingkat atas ke

tingkat bawah. Beberapa orang mungkin akan enggan melakukannya karena adanya mitos bahwa seorang pemimpin harus kuat. Namun demikian, menjunjung tinggi mitos tersebut karena takut dinilai sebagai pemimpin yang lemah justru dapat membuat mereka cepat berpuas diri dan merusak kesuksesan yang mereka capai. Ini juga menjadi bagian dari upaya melakukan penilaian ulang atas situasi dengan melakukan “akting dalam” (“*deep acting*”) yang menawarkan alternatif yang lebih sehat dan efektif daripada akting permukaan sekaligus memberikan kesempatan bagi para pemimpin untuk melakukan audit emosional (Smith, 2023).

Ketiga, menyediakan pelatihan mengenai bagaimana menangani emosi orang lain (Smith & Grandey, 2022). Dalam hal ini, organisasi dapat menawarkan pelatihan keterampilan yang membantu para pemimpin membangun kemampuan emosional sehingga mereka tidak terlalu terkuras oleh kerja emosional mereka. Partisipasi dalam pelatihan keterampilan emosional juga dapat membantu pemimpin memiliki rasa belas kasih yang lebih dan menunjukkan perilaku kepemimpinan yang melayani (*servant leadership*). Dengan demikian, para pemimpin dapat mengelola situasi mereka secara efektif dengan membangun kemampuan mereka. Melalui pelatihan dan pendampingan, para pemimpin dapat meningkatkan kemampuan dan membangun kepercayaan diri mereka untuk mendukung mereka dalam kerja emosional (Brower, 2022).

Keempat, menawarkan kelompok pendukung sebaya (*peer support*) untuk melawan rasa keterasingan dan kesepian yang dialami para pemimpin atau membentuk aliansi (Brower, 2022). Menurut Smith dan Grandey (2022), organisasi dapat mengurangi keterasingan dan kesepian ini dengan

memastikan para pemimpin mereka memiliki kelompok pendukung sebaya di mana mereka dapat berbagi pengalaman dan tekanan. Forum ini dapat dibuat secara internal atau eksternal dengan melibatkan pemimpin-pemimpin dari organisasi lain. Diharapkan dengan adanya dukungan sebaya ini, para pemimpin dapat merasa sangat lega dan mengetahui bahwa mereka tidak sendirian menghadapi masalah yang dihadapi. Dukungan yang diterima para pemimpin di forum ini akan membantu mereka melalui tantangan profesional dan pribadi guna untuk mencapai kesuksesan jangka panjang yang mereka inginkan.

Penutup

Pemimpin memainkan peran utama di tengah konflik, baik itu antarpribadi, organisasi, atau komunal. Kemampuan untuk merefleksikan dan berinteraksi dengan orang-orang dan situasi yang terus berubah harus menjadi kualitas yang dimiliki oleh para pemimpin. Kualitas ini akan memungkinkan para pemimpin untuk memposisikan diri secara strategis dalam konflik. Kualitas ini juga memungkinkan mereka berimprovisasi saat memutuskan tindakan apa yang akan diambil. Dalam penelitian ini, saya telah menunjukkan bahwa improvisasi seorang pemimpin, seperti menggabungkan langkah-langkah persuasif dan preventif yang kreatif untuk meminimalkan skala konflik, akan bergantung pada analisis cepat dan tanggapan pemimpin terhadap suatu situasi. Kurangnya ketegasan dan keteguhan hati akan menimbulkan akibat yang sangat besar, seperti konflik di Sampit yang tak terbendung dan tak terelakkan. Tindakan yang cepat dan didukung dengan baik oleh otoritas berkontribusi pada penurunan konflik di Pangkalan Bun dan Kabupaten Kotawaringin Barat di dekatnya.

Sehubungan dengan emosi dan kerja emosional, pemimpin yang berkonflik mungkin sangat menderita karena posisi mereka. Menjadi pemimpin, mereka harus menjaga presentasi diri yang kuat dan ditentukan di depan umum. Kerja emosional ini jauh lebih menuntut daripada yang biasanya mereka hadapi. Disonansi emosional yang mereka miliki mungkin dapat menyebabkan ketidakstabilan fisik dan emosional. Oleh karena itu, konflik akan menjadi ajang uji coba di mana kepemimpinan dapat memiliki ketahanan fisik, psikologis dan emosional untuk mengelola tekanan yang diuji. Strategi untuk mengelola emosi dapat bervariasi antar individu. Selain sistem dukungan sosial, keyakinan agama juga berperan penting dalam menjaga kestabilan emosi individu. Dalam kasus para pemimpin di tengah konflik, mengelola emosi mereka pada akhirnya dapat menjadi kunci bagi mereka untuk memunculkan strategi dan ide baru dan kreatif untuk menyelesaikan konflik.

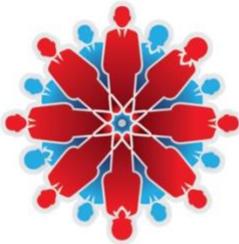
Studi lebih lanjut perlu dilakukan dengan melibatkan para pemimpin dari berbagai bidang yang berbeda. Penelitian semacam ini akan memungkinkan kita melihat lebih banyak pengalaman yang dimiliki para pemimpin serta menggambarkan gaya kepemimpinan yang berbeda ketika menghadapi konflik. Selain itu, lebih banyak data dari lebih banyak peserta juga akan memperkaya analisis tentang masalah emosional dan emosi kolektif yang dimiliki para pemimpin ketika berada dalam situasi yang sangat ekstrim yang dapat menguras kewarasan emosional mereka. Terakhir, melibatkan lebih banyak informan juga akan berkontribusi pada pencarian pola kepemimpinan dan strategi mempertahankan emosi positif yang tepat dalam situasi konflik.

Referensi

- Ashcraft, K.L., & Kedrowicz, A. (2002). Self-direction or social support? Nonprofit empowerment and the tacit employment contract of organizational communication studies. *Communication Monographs*, 69, 88-110.
- Baruah, R., & Patrick, H. A. (2014). Influence of emotional labour on general health of cabin crew and airline ground employees. *India Journal of Education & Social Policy*, 1(2), 40-50.
- Brower, T. (2022, Mei 22). Leadership is harder now: 5 ways to manage the emotional labor. *Forbes*. Diakses dari <https://www.forbes.com/sites/tracybrower/2022/05/22/leadership-is-harder-now-5-ways-to-manage-the-emotional-labor/?sh=5725dd7d2121>
- Ebenbach, D., & Keltner, D. (1998). Power, emotion, and judgmental accuracy in social conflict: Motivating the cognitive miser. *Basic and Applied Social Psychology*, 20(1), 7-21.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Garden City, NY: Doubleday Anchor Books.
- Gordon, C., & Arian, A. (2001). Threat and decision making. *Journal of Conflict Resolution*, 45(2), 196-215.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology*, 2(3), 271-299.
- Hochschild A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Humphrey, R. H. (2012). How do leaders use emotional labor? *Journal of Organizational Behavior*, 33(5), 740-744.
- Humphrey, R. H., Pollack, J. M., & Hawver, T. (2008). Leading with emotional labor. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 151-168. DOI:10.1108/02683940810850790
- Huo, Y. J., Molina, L. E., Sawahata, R., & Deang, J. M. (2005). Leadership and the management of conflicts in diverse groups: Why acknowledging versus neglecting subgroup identity matters. *European Journal of Social Psychology*, 35, 237-254.
- Kinder, A., & Robertson, I. T. (1994). Do you have the personality to be a leader? The importance of personality dimensions for successful managers and leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 15(1), 3-12.

- Kruml, S.M., & Geddes, D. (2000). Exploring the dimensions of emotional labor: The heart of Hochschild's work. *Management Communication Quarterly*, 14, 8-49.
- Lee, C., An, M. & Noh, Y. (2015). The effects of emotional display rules on flight attendants' emotional labor strategy, job burnout and performance. *Service Business*, 9(3), 409–425.
- Lu, X., & Guy, M. E. (2014). How emotional labor and ethical leadership affect job engagement for Chinese public servants. *Public Personnel Management*, 43(1), 3–24. <https://doi.org/10.1177/0091026013512278>
- Miller, K., Birkholt, M., Scott, C., & Stage, C. (1995). Empathy and burnout in human service work: An extension of a communication model. *Communication Research*, 22, 123-147.
- Morgan, J., & Krone, K.J. (2001). Bending the rules of professional display: Emotional improvisation in caregiver performances. *Journal of Applied Communication Research*, 29, 317-340.
- Ohlott, P. J., Chrobot-Mason, D., & Dalton, M. A. (2004). Collision courses when social identity leads to conflict. *Leadership in Action*, 24(3), 8-12.
- Shuler, S., & Sypher, B.D. (2000). Seeking emotional labor: When managing the heart enhances the work experience. *Management Communication Quarterly*, 14, 751-789.
- Smith, D. D. (2023, Januari 27). When your feelings conflict with your leadership role. *Harvard Business Review*. Diakses dari <https://hbr.org/2023/01/when-your-feelings-conflict-with-your-leadership-role>
- Smith, D. D., & Grandey, A. A. (2022, November 2). The emotional labor of being a leader. *Harvard Business Review*. Diakses dari <https://hbr.org/2022/11/the-emotional-labor-of-being-a-leader>
- Tracy, S. J. (2000). Becoming a character for commerce: Emotion labor, self-subordination, and discursive construction of identity in a total institution. *Management Communication Quarterly*, 14, 90-128.
- Waldron, V. R., & Krone, K. J. (1991). The experience and expression of emotion in the workplace: A study of a corrections organization. *Management Communication Quarterly*, 4(3), 287-309.

- Winograd, K. (2003). The functions of teacher emotions: The good, the bad, and the ugly. *Teachers College Record*, 105(9), 1641-1673.
- Winolo, L., & Sukandar, R. (2019). Cabin crew and social media: Negotiating employees' emotional labor and corporate image of Citilink Indonesia. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, 3(3), 174-186.
- Wong, C-S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.



Bunga Rampai

KAJIAN KEPEMIMPINAN KONTEMPORER

Pendekatan Aplikatif Lintas Bidang

Para pemimpin saat ini menghadapi banyak sekali tantangan dalam menjalankan peran mereka di tengah kondisi yang kompleks dan cepat berubah. Beberapa tantangan utama yang dihadapi meliputi ketidakpastian dan volatilitas, disrupsi teknologi, dampak globalisasi, keberagaman dan inklusivitas, penegakan etika, perubahan geopolitik dan geoekonomi, dan pengembangan diri. Tantangan-tantangan ini menuntut para pemimpin untuk dapat beradaptasi, visioner, inklusif, dan etis. Mereka harus memiliki keterampilan komunikasi yang kuat, kemampuan untuk berkolaborasi, dan ketahanan untuk mengatasi masalah yang kompleks.

Mengingat tantangan-tantangan yang dihadapi tersebut, LSPR Centre for Leadership dan LSPR Publishing berinisiatif menerbitkan sebuah publikasi bunga rampai yang berfokus pada isu kepemimpinan. Tulisan-tulisan yang dimuat dalam bunga rampai ini berisi analisis terhadap isu kepemimpinan ditinjau dari berbagai aspek—personal-emosional, sosial, politik, dan budaya—dikaitkan dengan fenomena zaman kiwari, seperti teknologi, digitalisasi, media, dinamika organisasi/korporasi, pendidikan, dan konflik.



Jl. KH. Mas Mansyur Kav. 35.
Karet, Tanah Abang - Jakarta 10220
Campus C - LSPR Sudirman Park
Email: publishing@lspr.edu
Instagram: [@lspr.publishing](https://www.instagram.com/lspr.publishing)
www.publishing.lspr.ac.id

ISBN 978-623-99434-4-8



ISBN 978-623-99434-4-8 (PBT)