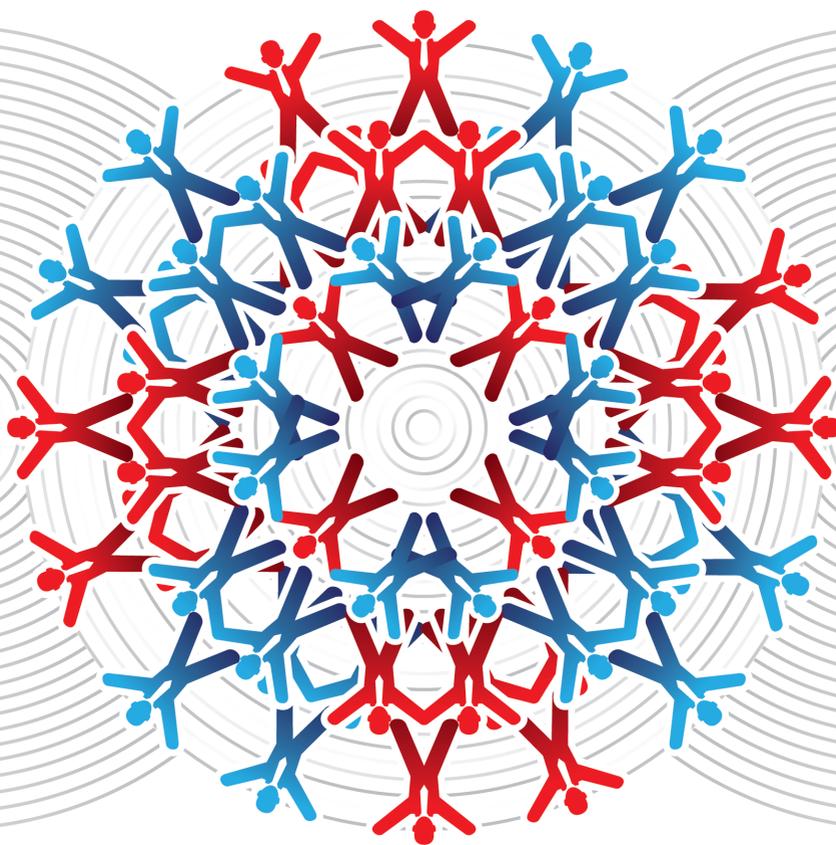


Bunga Rampai KAJIAN PRAKTIK KEPEMIMPINAN TERKINI

Interpretasi, Eksplorasi dan Implementasi



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

BUNGA RAMPAI KAJIAN PRAKTIK KEPEMIMPINAN TERKINI

**Interpretasi, Eksplorasi
dan Implementasi**

Editor

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

LSPR PUBLISHING

BUNGA RAMPAI KAJIAN PRAKTIK KEPEMIMPINAN TERKINI
Interpretasi, Eksplorasi dan Implementasi

© LSPR Publishing, 2024

Penulis

Dr. Janette Maria Pinariya, M.M.

Wulan Yulianti, M.I.Kom.

Dr. Akhmad Edhy Aruman

Past Novel Larasaty, M.Si.

Grace Heidy Jan Wattimena, M.Si.

Dr. J. A. Wempi

Dr. Chrisdina

Dr. Joe Harrianto Setiawan

Latifa Ramonita, M. I. Kom.

Dr. Rubiyanto, M.M.

Taufan Teguh Akbari, Ph.D.

Dr. Yohannes Don Bosco Doho, S.Phil., M.M

Yuliana Riana Prasetyawati, M.M.

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

Rudi Sukandar, Ph.D.

Editor

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

Design Cover

Fadlin Nur Ichwan, S.Sn.

Layout

Uniq Design Studio

Cetakan Pertama, Agustus 2024

x + 234 hlm, 14,8 cm x 21 cm

ISBN 978-623-8544-12-7

EISBN 978-623-8544-13-4 (PDF)

Hak Cipta dilindungi Undang-undang.

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

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

LSPR Publishing

Jl. KH. Mas Mansyur Kav. 35

LSPR Sudirman Park Campus.

Jakarta Pusat 10220

Email : publishing@lspr.edu

LSPR Publishing adalah penerbit perguruan tinggi

dalam naungan Institut Komunikasi & Bisnis LSPR.

Anggota IKAPI No. 589/AnggotaLuarBiasa/DKI/2020

dan APPTI 001.121.1.08.2020

Pengantar Editor

Dalam dinamika kepemimpinan, tantangan yang dihadapi para pemimpin terus berkembang. Saat kita menghadapi kompleksitas dunia kontemporer, memahami dimensi kepemimpinan yang beragam menjadi suatu kebutuhan. Buku yang telah diedit ini menggali beragam isu, menawarkan wawasan mendalam tentang lanskap dinamis kepemimpinan di abad ke-21. Bab-bab dalam buku ini membentuk mosaik kaya yang mengeksplorasi kepemimpinan dari berbagai sudut pandang dan memberikan pemahaman komprehensif tentang dinamika rumit yang menentukan kepemimpinan efektif di dunia yang kompleks saat ini. Dari bidang hubungan masyarakat hingga kekuatan transformatif melalui inisiatif digital nasional, para kontributor mengungkap lapisan kepemimpinan yang membentuk masyarakat dan institusi kita.

Diskusi mengenai kepemimpinan di buku ini dimulai oleh Janette Maria Pinariya dan Wulan Yulianti yang menyoroti tentang kompetensi *public relations* (PR) dan kepemimpinan. Para penulis artikel di bab ini menggarisbawahi hubungan simbiosis antara praktik humas yang efektif dan kompetensi yang dibutuhkan untuk kepemimpinan yang dinamis dan visioner. Para penulis menekankan peran penting komunikasi dalam efektivitas kepemimpinan, menyoroti bagaimana strategi hubungan masyarakat dapat berfungsi sebagai katalis bagi keberhasilan kepemimpinan.

Diskusi ini dilanjutkan dengan eksplorasi mendalam tentang kecerdasan kontekstual dalam kepemimpinan hubungan masyarakat (*public relations*-PR) oleh Akhmad Edhy Aruman, Past Novel Larasaty, dan Grace Heidy Jan Wattimena. Di era di mana komunikasi adalah hal yang terpenting, memahami nuansa kepemimpinan humas dalam konteks tertentu sangatlah penting. Para penulis menjelaskan pentingnya kompetensi dan kecerdasan kontekstual dalam menavigasi jaringan hubungan yang rumit antara organisasi, individu, dan

masyarakat luas. Kemudian, eksplorasi ini meluas ke titik temu antara hubungan masyarakat dan kompetensi kepemimpinan.

Artikel selanjutnya membahas tentang pertempuran tanda antara tim kampanye para calon presiden dalam pemilihan umum 2024 di Indonesia oleh J. A. Wempi dan Chrisdina. Dalam tulisan ini, kedua penulis melakukan analisis semiotika atas tanda-tanda yang dibuat dengan premis dasar bahwa para pemimpin adalah pencipta tanda. Persaingan dalam produksi tanda-tanda tersebut menjadi fenomena menarik untuk mendalami dinamika persaingan politik dari kacamata komunikasi, terutama aspek semiotikanya.

Buku ini kemudian berlanjut dengan artikel dengan perspektif kritis yang mendalami hegemoni ketidakmampuan rakyat menjadi pemimpin oleh Joe Harrianto Setiawan dan Latifa Ramonita. Analisis tajam ini menantang gagasan konvensional tentang kepemimpinan dan mengeksplorasi hambatan struktural dan budaya yang menghalangi individu untuk mengambil peran kepemimpinan. Kedua penulis membedah dinamika kekuasaan yang membentuk kepemimpinan, mendorong pembaca untuk mempertimbangkan kembali asumsi yang berlaku tentang siapa yang dapat memimpin dan mengapa.

Artikel selanjutnya mendalami kreativitas sutradara televisi sebagai pemimpin produksi. Dalam tulisannya, Rubiyanto mengungkap interaksi rumit antara kreativitas dan kepemimpinan, menyoroti peran sutradara televisi sebagai pemimpin di bidang produksi. Perspektif unik ini menyoroti bagaimana kreativitas dimanfaatkan untuk menghadapi tantangan industri hiburan, dan menawarkan pembelajaran berharga bagi para pemimpin di berbagai bidang.

Kepemimpinan di institusi pemerintahan, dalam hal ini kementerian, menjadi pusat perhatian pada bab berikutnya dengan penekanannya sebagai kunci lompatan kemajuan nasional. Taufan Teguh Akbari mengartikulasikan peran penting kepemimpinan dalam kementerian, mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan yang efektif dapat menjadi katalisator kemajuan dalam skala nasional. Wawasan yang dibagikan dalam bab ini memberikan refleksi berharga mengenai interaksi dinamis antara kepemimpinan dan pembangunan nasional.

Di era yang ditandai dengan kejenuhan informasi dan pergeseran norma-norma masyarakat, isu tentang *post-truth era Neuro Leadership* dan *society 5.0* menjadi penting untuk dianalisis. Dalam bab ini, Yohannes Don Bosco Doho mengungkap dampak era pascakebenaran terhadap kepemimpinan dan mengusulkan lensa ilmu saraf untuk memahami seluk-beluk pengambilan keputusan dalam lanskap kontemporer.

Eksplorasi kemudian beralih ke pembahasan tentang model kepemimpinan baru di era milenial dan Generasi Z, yang memotret pengaruh transformatif generasi muda terhadap paradigma kepemimpinan. Di bab ini, Yuliana Riana Prasetyawati mengartikulasikan bagaimana nilai-nilai dan harapan generasi Milenial dan Generasi Z membentuk kembali model kepemimpinan tradisional, mengantarkan era baru dalam dinamika kepemimpinan.

Selanjutnya, berkenaan dengan integrasi teknologi ke dalam kehidupan sehari-hari, Yuri Alfrin Aladdin membahas tentang penggunaan kecerdasan buatan (*artificial intelligence-AI*) untuk membantu peran kepemimpinan. Penulis memberikan perspektif masa depan mengenai peran kecerdasan buatan dalam kepemimpinan. Yuri menjelaskan bagaimana AI dapat meningkatkan kemampuan kepemimpinan dan memberikan gambaran sekilas tentang masa depan kepemimpinan di dunia yang semakin digital.

Buku ini diakhiri dengan pembahasan mendalam tentang hubungan antara kepemimpinan dalam situasi konflik oleh Rudi Sukandar. Bab ini membawa pembaca melihat tantangan kepemimpinan, di mana kemampuan untuk mengelola konflik dengan kemahiran memimpin menjadi karakteristik yang menentukan. Penulis berbagi wawasan mengenai kompleksitas kepemimpinan dalam situasi konflik dan memberikan panduan bagi para pemimpin yang menghadapi tantangan tersebut.

Dengan menyatukan bab-bab yang beragam dan penuh wawasan ini, bunga rampai ini menawarkan panorama kepemimpinan yang mencakup bidang hubungan masyarakat, politik dan pembangunan nasional, industri kreatif, ilmu saraf, dinamika generasi, integrasi teknologi, dan resolusi konflik. Para penulis, yang berasal dari berbagai

bidang keahlian, memberikan beragam perspektif yang secara kolektif berkontribusi pada pemahaman kita tentang kepemimpinan di dunia kontemporer.

Saat memulai perjalanan intelektual melalui halaman-halaman buku ini, para pembaca diajak untuk merefleksikan kompleksitas kepemimpinan di bidang masing-masing. Wawasan yang dibagikan dalam bab-bab di buku bunga rampai ini bukan sekadar renungan teoretis, melainkan pertimbangan praktis yang diperoleh dari pengalaman dunia nyata dan investigasi ilmiah. Kami berharap buku ini dapat menjadi sumber inspirasi, pemicu pemikiran baru, dan panduan bagi para pemimpin, cendekiawan, dan praktisi dalam mengarungi kerumitan dunia kepemimpinan abad ke-21. Akhirnya, kritik dan saran sangat kami harapkan agar kami dapat melakukan perbaikan untuk meningkatkan kualitas tulisan di buku bunga rampai kepemimpinan volume selanjutnya. Selamat membaca.

Salam hangat,
Rudi Sukandar & Taufan Teguh Akbari
Editor

Daftar Isi

Pengantar Editor	v
Kompetensi Public Relations (PR) dan Kepemimpinan	1
<i>Dr. Janette Maria Pinariya, M.M. & Wulan Yulianti, M.I.Kom.</i>	
Kecerdasan Kontekstual Dalam Kepemimpinan Public Relations	17
<i>Dr. Akhmad Edhy Aruman, Past Novel Larasaty, M.Si., & Grace Heidy Jan Wattimena, M.Si.</i>	
Pertempuran Tanda Para Pemimpin Menjelang Pemilihan Umum 2024 di Indonesia	73
<i>Dr. J. A. Wempi & Dr. Chrisdina</i>	
Petruk Dadi Ratu: Analisis Hegemoni Ketidakbecusan Kawula Menjadi Pemimpin.....	91
<i>Dr. Joe Harrianto Setiawan & Latifa Ramonita, M. I. Kom.</i>	
Kreativitas Sang Sutradara Televisi sebagai Pemimpin Produksi	107
<i>Dr. Rubiyanto, M.M.</i>	
Kepemimpinan Kementerian: Kunci Lompatan Kemajuan Bangsa dan Tantangan Multigenerasi	127
<i>Taufan Teguh Akbari, Ph.D.</i>	

Neuroleadership di Era Postruth dan Society 5.0..... 147

Dr. Yohannes Don Bosco Doho, S.Phil., M.M

**Model Baru Kepemimpinan
di Era Generasi Milenial dan Z..... 169**

Yuliana Riana Prasetyawati, M.M.

**Penggunaan Kecerdasan Buatan (Artificial Intelligence-AI)
untuk Membantu Peran Kepemimpinan..... 185**

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

**Kepemimpinan dalam Situasi Konflik:
Mengatasi Tantangan dan Mendorong Penyelesaian 203**

Rudi Sukandar, Ph.D.

Profil Penulis 226

Kompetensi *Public Relations (PR)* dan Kepemimpinan

Dr. Janette Maria Pinariya, M.M.
Wulan Yulianti, M.I.Kom.

Pendahuluan

Profesi *Public Relations* menjadi bagian penting pada proses transformasi, beradaptasi pada evolusi era 4.0. Kemajuan peradaban terlihat dengan bermunculannya *Internet of Things*, *artificial intelligence* (AI), dan Big Data, dan pelbagai kemajuan teknologi informasi. Masing-masing era evolusi *public relations* memang memiliki tantangan yang berbeda, di mana praktisi PR tidak hanya bersaing dengan sesama manusia, melainkan dengan teknologi robot yang memiliki kemampuan tingkat tinggi (Haryono, 2023).

Penyebaran informasi yang sangat mudah dan bahkan berlebihan hingga menghasilkan, disinformasi, informasi palsu ataupun hoaks. Hal ini akhirnya memunculkan problematika pada tataran organisasi, interaksi manusia, dan kehidupan sosial masyarakat. Kurangnya edukasi digital literasi menyebabkan betapa mudahnya masyarakat termakan informasi palsu ataupun hoaks tersebut. Hal ini juga dijelaskan Harnum, et al. (2022) di mana hoaks menjadi permasalahan saat orang-orang menggunakan sosial media dan menyasar generasi Z dengan tahun lahir tahun 1995 hingga tahun 2010. Akibatnya, dalam era informasi yang bergerak cepat di masa sekarang, PR harus responsif terhadap perubahan tren, isu-isu aktual, dan perubahan keadaan yang dapat memengaruhi citra organisasi.

Kini, komunikasi tidak lagi hanya satu arah, tetapi dua arah dengan pemanfaatan media sosial, situs web, dan berbagai saluran digital lainnya, praktisi PR dapat berinteraksi langsung dengan publiknya, mendengarkan umpan balik, dan merespon nya secara *real-time*. Pentingnya memahami budaya digital dan mematuhi etika yang berlaku di platform digital menjadi kunci dalam menghadirkan pesan yang efektif dan membangun hubungan yang kuat dengan audiens di era digital ini. Penggunaan media sosial telah menjadi komponen krusial dalam praktik PR di Indonesia. Platform-platform seperti Facebook, Instagram, dan Twitter menjadi sarana utama untuk berkomunikasi dengan audiens yang lebih luas dan untuk membangun keterlibatan yang lebih aktif dengan masyarakat.

Public Relations dan Kepemimpinan

Profesi PR dan Perubahan Peran

Profesi *Public Relations* (PR) dalam era saat ini mengalami perubahan yang signifikan karena perkembangan teknologi, media sosial, dan pergeseran paradigma dalam komunikasi. Peran media sosial telah menjadi platform utama untuk berkomunikasi dan berinteraksi dengan publik. Seorang praktisi PR perlu fokus pada pembuatan konten yang bermakna dan relevan bagi audiensnya. Konten visual, video, dan cerita menjadi lebih penting dalam menarik perhatian dan berinteraksi dengan audiens yang semakin cerdas.

Pemanfaatan teknologi dan analisis data dalam PR menjadi semakin penting. Profesional PR harus mampu mengintegrasikan alat-alat teknologi terkini dan menganalisis data untuk mengukur efektivitas kampanye PR. Upaya membangun hubungan yang autentik dengan public dapat dilakukan dengan mengedepankan cerita-cerita pribadi, transparansi, dan kejujuran. Praktisi PR harus dapat membangun koneksi yang lebih pribadi dengan audiensnya. Melalui platform digital, praktisi PR dapat menjangkau audiens yang jauh lebih besar daripada hanya menggunakan saluran komunikasi tradisional. Ini memberikan kesempatan untuk memperluas jangkauan pesan dan memengaruhi opini publik di skala global. Strategi *targeting* yang cerdas memungkinkan praktisi PR untuk berkomunikasi dengan kelompok tertentu sesuai minat, perilaku, dan preferensi mereka. Dengan berbagai format konten seperti video, infografis, blog, podcast, dan lainnya, praktisi PR dapat mengemas pesan secara kreatif untuk menarik perhatian audiens yang berbeda di platform digital. Era digital mengharuskan PR untuk merespons isu dan peristiwa dengan cepat. Kecepatan dalam merespons peristiwa penting untuk memelihara reputasi dan menjaga hubungan baik dengan publik.

Terkait dengan keberadaan data digital yang besar, praktisi PR memiliki akses untuk mengukur kinerja kampanye dengan lebih akurat. Ini memungkinkan untuk mengevaluasi efektivitas strategi PR dan melakukan perbaikan lebih lanjut. Dalam situasi krisis, PR memiliki

akses ke platform digital untuk meredakan dan mengelola situasi tersebut. Komunikasi terbuka dan transparan dapat mengurangi dampak negatif krisis. Krisis dapat terjadi dengan cepat di era digital dan dapat menyebar luas dalam waktu singkat. Oleh karena itu, kesiapan dalam menghadapi krisis dan tanggapannya menjadi kunci. Dalam era digital, PR dapat menyampaikan pesan secara lebih personal kepada audiensnya.

Pemahaman Industri memiliki pengetahuan yang kuat tentang industri atau sektor yang menjadi fokus PR. Pembaruan dan keterampilan teknologi dalam memahami perkembangan teknologi terbaru yang relevan dengan PR. Kemampuan-kemampuan ini sangat penting untuk menciptakan dan memelihara citra positif perusahaan atau organisasi di mata publik. Profesional PR yang sukses adalah mereka yang dapat menggabungkan keterampilan komunikasi yang kuat, pemahaman mendalam tentang industry, dan keahlian manajerial yang baik.

Tidak hanya itu, praktisi *public relations* juga dibutuhkan dalam menjalankan fungsi komunikasi, pengelolaan citra, serta menggerakkan dan memotivasi tim untuk mencapai tujuan bersama pimpinan perusahaan. Praktisi PR bertanggung jawab untuk memastikan pesan dari pemimpin disampaikan dengan jelas, tepat, dan terukur kepada audiens yang dituju. Ketika situasi krisis muncul yang dihadapkan kepada pimpinan maupun perusahaan. Profesional *public relations* dapat memberikan panduan kepada pemimpin tentang bagaimana merespons, memberikan komunikasi yang transparan, dan meminimalkan dampak negatif pada citra pemimpin atau organisasi.

Seorang praktisi *public relations* memiliki peran yang sangat penting bagi pemilik perusahaan. Di mana seorang public relations dapat membantu untuk membangun citra positif dari pimpinan perusahaan. Kepemimpinan yang baik yang dimiliki oleh pimpinan perusahaan memerlukan dukungan dari PR dalam memelihara dan meningkatkan reputasi yang dimiliki. public relations dan kepemimpinan dapat dianggap sebagai proses strategis yang memungkinkan organisasi beroperasi secara efektif (Gregory & Willis, 2022).

Kepemimpinan di Bidang Public Relations (PR)

Kepemimpinan di era digital mengalami perubahan secara besar-besaran akibat adanya teknologi. Di mana hal yang dirasakan semua menjadi super canggih yang secara cepat, pesat, drastis, dan ekstra dinamis mengubah lanskap dunia. Maka dari itu diperlukan seorang pemimpin yang mengantongi wawasan global dengan kualifikasi Human Capital 4.0 (Tomatala, 2020). Masalah kepemimpinan di bidang PR dapat melibatkan sejumlah aspek yang berkaitan dengan manajemen, komunikasi, dan strategi yang dapat diatasi dengan memanfaatkan perkembangan teknologi saat ini.

Kepemimpinan tidak hanya berarti satu hal dalam praktik public relations yang baik karena kepemimpinan memiliki banyak arti dan pendekatan seiring dengan berkembangnya isu atau situasi. Proses mencapai efektivitas kepemimpinan dalam manajemen komunikasi menyajikan sifat dinamis dari konstruk itu sendiri dengan memetakan hubungan di berbagai faktor seperti sifat-sifat individu, perilaku pemimpin, kolaborasi tim, manajemen hubungan, kemampuan manajemen komunikasi, dan realitas struktur dan budaya organisasi (Berger & Meng, 2014).

Mengelola hubungan dengan pemangku kepentingan perlu menjalin hubungan yang baik dengan berbagai pemangku kepentingan, dan PR memiliki peran penting dalam mengelola hubungan ini melalui komunikasi yang efektif. PR membantu menyampaikan visi dan strategi organisasi atau pemimpin kepada publik secara luas. Hal ini membutuhkan kepemimpinan yang jelas dan PR yang terampil dalam menyampaikan pesan tersebut.

Kepemimpinan yang baik harus dapat merespons perubahan dengan cepat. PR membantu dalam merencanakan dan melaksanakan strategi komunikasi yang tepat di saat-saat penting dan dalam situasi yang berubah. PR membantu pemimpin dalam membangun kepuasan dan dukungan dari publik atau stakeholder lainnya melalui strategi komunikasi yang tepat dan efektif. Melalui umpan balik dan analisis dari PR, pemimpin dapat terus memperbaiki keterampilan kepemimpinannya dan meningkatkan cara komunikasi dan interaksi dengan berbagai pihak. Hubungan yang baik antara PR dan kepemimpinan akan membantu

memastikan bahwa pesan dan visi yang disampaikan oleh pemimpin atau organisasi secara efektif mencapai dan dipahami oleh publik, serta mendukung pencapaian tujuan dan memelihara citra yang positif.

Willis (dalam Gregory & Willis, 2022) telah memberikan cara kerja atau eksperimen reflektif diri. Di mana para praktisi public relations dapat mulai mengeksplorasi aspek-aspek kunci dan faktor-faktor yang dapat membantu atau menghambat mereka yaitu:

1. **Tahap Pertama**, fokus pada pengalaman Anda dalam memimpin orang lain. Pertimbangkan apa yang penting bagi Anda sebagai seorang pemimpin.
2. **Tahap Kedua**, pikirkan saat Anda berada dalam kondisi terbaik sebagai pemimpin. Dengan kata lain, pikirkan setidaknya satu contoh ketika Anda menerapkan salah satu keyakinan tentang kepemimpinan yang baru saja Anda uraikan. Apa yang Anda lakukan?
3. **Tahap Ketiga**, pikirkan tentang kondisi yang ada agar Anda dapat bekerja sebaik mungkin sebagai pemimpin dalam situasi ini. Apa yang penting dari konteks Anda yang membuat Anda bisa melakukan hal tersebut? Pertimbangkan faktor-faktor yang menciptakan lingkungan yang memungkinkan Anda untuk bertindak seperti yang Anda lakukan sebagai seorang pemimpin.
4. **Tahap Keempat**, dalam situasi lain, apa yang membuat Anda tidak dapat bekerja sebaik mungkin sebagai seorang pemimpin? Bayangkan kisah gagal atau menakutkan saat Anda memegang kepemimpinan. Apa yang menghalangi Anda untuk menerapkan keyakinan tentang kepemimpinan yang Anda anggap penting?
5. **Tahap Kelima**, apa hubungan antara konteks tempat Anda bekerja dan praktik kepemimpinan Anda?
6. **Tahap Enam**, implikasi apa yang dihasilkan dari analisis Anda bagi Anda sebagai seorang pemimpin? Bagaimana dampaknya terhadap apa yang Anda lakukan di masa depan?

Kepemimpinan yang dimiliki oleh sosok pribadi praktisi *public relations* itu sendiri juga dibutuhkan. Karena jika ia memiliki jabatan sebagai kepala public relations, maka akan membawahi dan memimpin para pekerja yang ada dibawahnya. Sehingga diperlukan pimpinan public relations yang yang efektif dapat menjadi sumber inspirasi bagi tim. PR membantu dalam mempublikasikan pencapaian dan visi pemimpin sehingga dapat memotivasi karyawan dan pemangku kepentingan lainnya.

Seorang pemimpin pasti memiliki pengikut dan dalam konteks yang dapat menjadi peran kunci dalam keberhasilan suatu organisasi. Dinamika kepemimpinan dengan pengikut merupakan refleksi dari cara-cara perspektif, pesan, dan perilaku pengirim/pemimpin dan penerima/pengikut beresonansi. Pengikut baik yang digambarkan sebagai kolaborator, kolega, anggota tim atau kelompok, pemangku kepentingan, atau label lainnya. Pilihan yang dibuat oleh seorang individu atau sekelompok individu membawa konsekuensi yang signifikan (Berger & Meng, 2014). Para pemimpin public relations saat ini harus memproses arus informasi dan data yang sangat besar dan berkecepatan tinggi untuk menentukan apa yang tampaknya paling relevan bagi organisasi, mengevaluasi informasi yang relevan secara strategis dan taktis, dan mengidentifikasi kesempatan berharga yang sesuai untuk keterlibatan dan interaksi yang disajikan dalam arus informasi tersebut (Berger & Meng).

Seperti halnya semua pemimpin, manajer komunikasi mencoba memahami pengalaman, peristiwa, dan isu-isu di dalam dan di luar organisasi mereka. Mereka kemudian mengadopsi makna yang lebih disukai untuk isu-isu tersebut dan menyampaikannya kepada anggota tim dan pengikut mereka, yang membuat pengertian mereka sendiri tentang isu-isu tersebut dan bagaimana hal itu memengaruhi mereka. Hal ini mengarah pada negosiasi makna yang lebih disukai di antara para pemimpin komunikasi dan pengikut mereka (Berger & Meng, 2014).

Terdapat beberapa sosok pimpinan PR pada ranah internasional yang dikenal karena kepemimpinan mereka yang luar biasa dan pengaruh positif yang mereka miliki dalam industri tersebut. Berikut beberapa contoh dari para pimpinan PR tersebut:

1. **Harold Burson.** Dia dikenal sebagai salah satu tokoh terkemuka dalam industri PR. Ia adalah pendiri Burson-Marsteller, sebuah agensi PR terkemuka yang telah berperan dalam membentuk berbagai kampanye dan strategi PR yang sukses. Burson dikenal karena kebijaksanaan manajerialnya yang kuat dan dedikasinya terhadap etika dalam praktik PR.
2. **Barbara Hunter.** Dia adalah presiden pertama dari Public Relations Society of America (PRSA), Barbara Hunter merupakan seorang pemimpin yang visioner dan pionir dalam memajukan profesi PR. Dia dikenal karena advokasi yang kuat dalam mendukung pendidikan, peningkatan standar profesional, dan etika dalam praktik PR.
3. **Arthur W. Page.** Dia dikenal karena kontribusinya dalam PR dan kepemimpinannya di perusahaan telekomunikasi Amerika Serikat, AT&T. Dia memperkenalkan konsep bahwa PR harus berfungsi untuk membangun reputasi perusahaan dengan jujur, terbuka, dan bertanggung jawab. Hal ini membantu membentuk dasar bagi banyak praktik PR modern.
4. **Richard Edelman.** Dia bekerja pada salah satu agensi PR terbesar di dunia, Richard Edelman dikenal karena kepemimpinan visioner dalam membawa perusahaan menjadi salah satu yang paling dihormati dalam industri PR. Dia telah menekankan pentingnya reputasi, kepercayaan, dan keterlibatan dalam komunikasi perusahaan.
5. **Sylvia Harris.** Dia adalah salah satu pemimpin PR yang menjadi inspirasi bagi banyak orang. Dia dikenal karena advokasinya terhadap keberagaman dan inklusi dalam industri PR serta dedikasinya untuk meningkatkan citra profesi PR.

Sebagai perbandingan, Indonesia juga memiliki sosok praktisi *public relations* yang memiliki kepemimpinan yang baik. Para profesional PR utama ini telah memiliki portofolio yang telah teruji dengan jalan yang panjang, bahkan menjadi legenda hidup sebagai peletak perkembangan dunia atau industri PR di Indonesia. Berikut adalah beberapa sosok-sosok pimpinan *PR Guru* yang menjadi rujukan dalam memimpin dan mengembangkan industri PR di Tanah Air.

1. **Elisabeth Goenawan Ananto.** Dia adalah seorang pendidik dan pimpinan salah satu program studi manajemen komunikasi dan pernah menjabat sebagai Presiden of International Public Relations Association (IPRA) periode 2010-2011. Elisabeth juga mendirikan EGA Briefing sebagai salah satu lembaga strategi untuk pemikiran di bidang public relations, dan juga penyelenggara untuk International Public Relations Summit.
2. **Ida Sudoyo.** Dia merupakan salah satu praktisi public relations pada korporasi multinasional. Memiliki pengalaman cukup panjang dibidang political PR. Menurut Ida Sudoyo bahwa dunia PR membutuhkan praktisi PR yang kredibel dan integritas agar industri PR terus berkembang, karena potensi bisnis masih akan berkembang besar.
3. **Inke Maris.** Pada tahun 1987, Inke Maris mendirikan agensi PR yang juga menjadi salah satu pionir agensi PR di Indonesia. Pada saat awal merintis agensi PR Inke hampir tidak ada menghadapi kompetisi. Sampai saat ini puluhan klien perusahaan multinasional sudah menjadi klien dari Inke Maris and Associate.
4. **Magdalena Wenas.** Dia merupakan salah satu praktisi Public Relations penggiat strategi public relations khususnya di sektor perhotelan dan pariwisata Indonesia. Magdalena Wenas salah satu pendiri asosiasi PR dengan nama PR Society.
5. **Maria Wongso.** Dia adalah salah satu tokoh senior pada Perhimpunan Hubungan Masyarakat Indonesia (Perhumas). Sebagai salah satu pendiri Asosiasi Perusahaan Public Relations Indonesia, saat dia fokus pada tanggung jawab sosial korporasi yang berkelanjutan.
6. **Miranty Abidin.** Dia menjadi pendiri dan pemilik agensi PR Fortune Indonesia dikenal salah satu pionir industri agensi PR. Miranty saat ini fokus pada super spesialisasi PR sehingga dapat menjalankan strategi dan taktis secara lebih tajam dan tepat sasaran.

7. **Prita Kemal Gani.** Dia merupakan pendiri dan pimpinan salah satu lembaga pendidikan public relations, yang menyelenggarakan program studi ilmu komunikasi dengan jenjang strata 1, 2, dan 3. Prita pernah menjabat sebagai Ketua Umum Perhumas (2011–2014). Pada tahun 2015 dia membangun ASEAN Public Relations Network dan pada tahun 2015 terpilih sebagai ASEAN People Award mewakili Indonesia. Sebagai tokoh PR Indonesia, Prita memiliki relasi yang sangat baik dengan media dengan menempatkan media sebagai partner dalam berkomunikasi dengan publik.

Ketujuh nama di atas dinobatkan sebagai PR Guru Indonesia oleh Asmono Wikan, CEO Majalah PR Indonesia (2015). Menurut Asmono, *PR Guru* harus memiliki tiga faktor utama dalam pembentukan kompetensi *public relations*, yaitu penguasaan terhadap pengetahuan mengenai public relations, keterampilan mengelola praktik PR, dan *personal behavior* yang dapat diteladani para praktisi PR lain. Sosok-sosok di atas telah memberikan kontribusi besar dalam mengembangkan bidang PR dan memimpin dengan teladan, baik dalam hal strategi komunikasi yang inovatif, pengelolaan krisis, pengembangan hubungan dengan media, maupun dalam menghadapi tantangan etika yang dihadapi oleh industri PR.

Kompetensi Public Relations

Public Relations (PR) merupakan profesi yang dinamis karena harus berkembang sesuai dengan perkembangan dunia industri. PR juga merupakan elemen yang esensial pada sebuah organisasi sehingga harus dapat beradaptasi agar dapat membantu organisasi dalam menghadapi isu-isu global seperti perubahan iklim, kesenjangan sosial, dan hak asasi manusia dengan transparansi dan tanggung jawab sosial. *Public Relations* bukan hanya sebagai media atau penghubung antar organisasi dan publik, lebih dari itu PR harus dapat menjadi panca indra yaitu mempunyai kemampuan untuk melihat, merasakan, dan mendengarkan yang dibutuhkan oleh publik (Hartini, 2019).

Salah satu peran *public relations* adalah menciptakan pemahaman antara organisasi dan publik (Adani, Yulianti, Yunia, & Pinariya, 2021). Seorang praktisi PR harus memahami bisnis dan tujuan organisasi, berpikir secara strategis mengenai PR-komunikasi dapat membantu untuk mencapai tujuan organisasi, dan dapat berperan dalam pengambilan keputusan organisasi (Macnamara, 2018). Dalam menjalankan peran dan tugasnya, praktisi *public relations* wajib memiliki kompetensi yang didefinisikan sebagai pendekatan internal yang berfokus untuk melakukan dan menjalankan tugas atau peran tertentu dalam suatu organisasi (Laksamana, 2014).

Macnamara (2018) telah melakukan sintesis data *core capabilities*, yang terdiri dari delapan unsur untuk menganalisis kesenjangan dan membandingkan tingkat kapabilitas dan kualitas serta atribut yang dimiliki sebuah program. Berikut masing-masing unsur *core capabilities*, yang akan ditinjau dari sisi *Behaviour Statements* dan *Underpinning Personal Qualities*:

1. **Komunikasi yang efektif** dalam mengenali dan terapkan teori komunikasi dan media serta praktik dengan baik. Berani memberikan nasihat strategis kepada manajemen senior dan secara kolaboratif dengan pemangku kepentingan dan publik. Memiliki komitmen untuk belajar terbuka, memiliki kecerdasan emosional dan bersikap positif.
2. **Memiliki rencana prioritas** untuk memahami dan menerapkan model komunikasi perencanaan strategis dan menetapkan tujuan yang SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, and Time*).
3. **Memberikan hasil yang akuntabilitas** dengan menerapkan pendekatan berbasis bukti untuk kegiatan komunikasi yang diinformasikan oleh penelitian dan analisis formatif. Serta keingintahuan moral dan etika/nilai yang tinggi dan terorganisir sendiri.
4. **Menggunakan teknologi yang relevan/terkini** dan memahami dalam menggunakan teknologi yang relevan dan terbaik yang tersedia termasuk platform dan format digital terbaru. Adanya

keinginan komitmen untuk belajar dan keterbukaan untuk beradaptasi.

5. **Memfokuskan target audiens** dengan mendasarkan semua saran dan strategi komunikasi pada pemahaman dan wawasan yang dimiliki oleh mereka. Keingintahuan dan keterbukaan terhadap orang lain serta mau beradaptasi.
6. **Kreatif dan inovatif** untuk melakukan pengembangan dan menerapkan pendekatan kreatif dalam komunikasi (baik tertulis, suara, visual atau multimedia) yang relevan dengan audiens. Serta mengembangkan pemikiran inovatif pendekatan, yaitu dengan berpikir "*out of the box* serta menjelajahi opsi dan alternatif). Keingintahuan dan keterbukaan untuk melakukan pembelajaran berkelanjutan dan memiliki sikap positif/ antusiasme.
7. **Etis dan bertanggung jawab** secara sosial dengan bertindak sesuai dengan etika komunikasi dan media. Menerapkan tanggung jawab sosial dalam semua aktivitas komunikasi. Keterbukaan terhadap orang lain dengan nilai/standar moral dan etika yang tinggi.
8. **Efisien** dalam mengelola komunikasi dengan menerapkan kegiatan sesuai kendali mutu dan tata kelola.

Bila dihubungkan dengan perkembangan PR sekarang, kita dapat melihat tren positif seiring dengan meningkatnya kesadaran akan pentingnya komunikasi yang efektif dan hubungan yang baik antara perusahaan atau organisasi dengan publiknya. Praktik PR yang berkualitas dan strategis menjadi salah satu faktor kunci untuk mempertahankan citra yang positif dan keberhasilan dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Kompetensi di profesi PR secara umum lebih menitikberatkan dan mendorong pada keterampilan teknis dasar yang berguna untuk memenuhi kebutuhan industri yang lebih mendesak terutama pada saat ini yaitu dengan adanya perkembangan teknologi maka keterampilan praktisi PR harus terus diperbarui untuk tetap kompetitif dan membantu organisasi dalam mencapai tujuan komunikasi. Kompetensi dalam bidang PR meliputi serangkaian

keterampilan, pengetahuan, dan sifat yang diperlukan untuk berhasil dalam profesi ini. Kompetensi yang harus dimiliki oleh praktisi PR pada industri saat ini, menurut Arief dan Saputra (2019) adalah:

1. **Analisis Data:** Kemampuan melakukan analisis data perlu dimiliki oleh praktisi PR untuk membantu evaluasi dan pembuatan laporan agar dapat menentukan pengambilan keputusan. tiga jenis analisis data yang perlu dimiliki yaitu analisis deskriptif, analisis prediktif, dan analisis perspektif.
2. **Mengelola media sosial:** Perkembangan teknologi membuat media sosial menjadi wadah untuk berkomunikasi yang marak digunakan saat ini sehingga sangat penting sebagai praktisi PR untuk dapat membuat konten yang strategis di media sosial sebagai media komunikasi organisasi kepada publik.
3. **Memilih *Influencer*:** Para praktisi PR perlu mempunyai kompetensi pengukuran di media sosial salah satunya yaitu dalam memilih *influencer* yang sesuai dan ideal, serta seberapa besar pengaruh *influencer* tersebut dalam meningkatkan persepsi positif publik terhadap organisasi.
4. **Menjadi *Content Creator*:** Kemampuan untuk menghasilkan berbagai jenis konten, seperti tulisan, gambar, video, suara, atau gabungan dari semuanya. Kemampuan ini perlu dimiliki oleh praktisi PR agar dapat menggunakan berbagai platform media dengan konten yang diperkirakan akan disukai dan diminati oleh publik dari organisasi.

Dengan kemajuan teknologi, PR kini tidak lagi terbatas pada wilayah geografis tertentu. Kemampuan untuk beroperasi dalam lingkungan global dan memahami budaya serta perbedaan budaya menjadi penting. Praktik PR yang berkualitas dan strategis menjadi salah satu faktor kunci untuk mempertahankan citra yang positif dan keberhasilan dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Berkembangnya industri PR membuka peluang karir yang luas bagi individu yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik, kepemimpinan, serta kemampuan analitis dalam mengelola hubungan dengan publik.

Penutup

Public relations dan kepemimpinan bukanlah hal yang bisa dipisahkan karena keduanya berhubungan satu sama lain. Seorang public relations bisa membantu pimpinannya dalam perusahaan ataupun dia juga dapat menjalankan perannya sebagai pemimpin dalam departemen yang dinaungi. Adanya beragam perubahan era digital menghadirkan beragam tantangan yang harus dihadapi oleh seorang public relations. Dalam hal ini masalah kepemimpinan di bidang Public Relations (PR) dapat melibatkan sejumlah aspek yang berkaitan dengan manajemen, komunikasi, dan strategi yang dapat diatasi dengan memanfaatkan perkembangan teknologi saat ini. Untuk mengatasi berbagai tantangan yang terjadi terdapat kompetensi yang harus diterapkan oleh public relations yang diantaranya terdiri dari komunikasi yang efektif, memiliki rencana prioritas, memberikan hasil yang akuntabilitas, menggunakan teknologi yang relevan, memfokuskan target audiens, kreatif dan inovatif, etis dan bertanggung jawab, efisien, analisis data, mengelola media sosial, *influencer*, *content Creator*.

Referensi

- Adani, D., Yulianti, W., Yunia, A., & Pinariya, J. M. (2021). Kampanye marketing public relations BeBASEkspresi mengenai perubahan stigma standar kecantikan perempuan Indonesia. *Journal of Research on Business and Tourism*, 1(2), 90-100
- Arief, N. N., & Saputra, M. A. A. (2019). Kompetensi baru public relations (PR) pada era artificial intelligence. *Jurnal Sistem Cerdas*, 2(1), 1-12
- Berger, B. K., & Meng, J. (Eds.). (2014). *Public relations leaders as sensemakers: A global study of leadership in public relations and communication management*. Routledge.
- Gregory, A., & Willis, P. (2022). *Strategic public relations leadership*. Taylor & Francis.
- Haryono, C. G. (2023). *Digital public relations: Pemanfaatan big data, SEO, CSR, dan komunikasi krisis dalam kegiatan public relations di era digital*. Prenada Media.
- Hartini, T. (2019). Upaya Perhumas dalam meningkatkan kompetensi public relations. *Makna: Jurnal Kajian Komunikasi, Bahasa, dan Budaya*, 4(1), 32-57
- Laksamana, A. (2014). *What CEO wants from PR: 7 kunci efektif menjadi ahli strategi public relations*. Sleman. Penerbit B-First
- Macnamara, J. R. (2018). Competence, competencies and/or capabilities for public communication? A public sector study. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 19,16-40.
- Harnum, R., Pinariya, J. M., Yulianti, W., Harwinda, A., & Yunia, A. (2022). Sosialisasi Buku Saku Tangkal Hoaks Covid-19 untuk mahasiswa sebagai agent of change. *Journal of Servite*, 4(2), 91-103.
- Tomatala, Y. (2020). Pemimpin human capital 4.0 dan kepemimpinan global di era Milenial. *Jurnal Christian Humaniora*, 4(1), 18-32.

Kecerdasan Kontekstual Dalam Kepemimpinan *Public Relations*

Dr. Akhmad Edhy Aruman

Past Novel Larasaty, M.Si.

Grace Heidy Jan Wattimena, M.Si.

Pendahuluan

Kepemimpinan dan komunikasi adalah dua tema utama dalam literatur manajemen dan hubungan masyarakat. Namun, banyak teori dan pendekatan yang telah dikembangkan seringkali tidak mencerminkan realitas kompleks yang dihadapi oleh organisasi dalam era informasi saat ini. Dalam konteks kepemimpinan, Northouse (2018) mengakui adanya perbedaan antara teori kepemimpinan dan aplikasinya dalam praktik. Karenanya dia berusaha menjembatani kesenjangan tersebut dengan menyediakan konteks praktik untuk setiap teori yang dibahas.

Dalam konteks *public relations*, Grunig (2001) menggambarkan bagaimana model ideal (teori) seringkali tidak sesuai dengan apa yang terjadi dalam praktik sehari-hari (realitas). Dia mengajukan komunikasi dua arah simetris sebagai model ideal untuk praktik hubungan masyarakat. Dalam model ini, organisasi dan publiknya saling berkomunikasi dan beradaptasi satu sama lain untuk mencapai pemahaman bersama. Menurut Nohria dan Khurana (2010), teori kepemimpinan kontemporer memang mencakup beragam aspek mulai dari karakteristik pribadi hingga gaya kepemimpinan transformasional. Namun, sejauh mana teori-teori ini relevan dengan praktik di lapangan?

Meskipun banyak buku dan artikel menekankan pentingnya kepemimpinan dalam menentukan keunggulan kompetitif sebuah organisasi, ada kebutuhan untuk mempertimbangkan apakah terdapat penekanan berlebihan pada karakteristik individu pemimpin daripada sistem dan struktur yang mendukung mereka. Era digital saat ini memunculkan pertanyaan tentang bagaimana kepemimpinan memengaruhi hubungan masyarakat. Grunig (2006) telah menekankan relevansi hubungan masyarakat sebagai fungsi manajemen yang strategis. Namun, muncul pertanyaan lain, yaitu apakah fokus berlebihan pada pemimpin dengan karisma sementara mengabaikan esensi komunikasi dua arah yang otentik antara organisasi dan pemangku kepentingannya?

Peneliti seperti Bass (1990), memberikan wawasan mendalam tentang teori, penelitian, dan aplikasi manajerial kepemimpinan. Tetapi,

dalam era komunikasi yang serba cepat ini, model kepemimpinan tradisional mungkin sudah tidak lagi relevan sehingga muncul spekulasi apakah pemimpin yang sukses di masa lalu akan berhasil di era digital saat ini dan pertanyaan apakah kita perlu mendefinisikan kembali apa artinya menjadi pemimpin yang efektif.

Banyak literatur (di antaranya, Collins, 2001; Drucker, 2001; Kotter, 1996), memberikan penekanan akan pentingnya visi, strategi, dan inspirasi dalam kepemimpinan. Namun demikian, isu lain muncul tentang apakah perhatian diberikan terlalu banyak pada pemimpin sebagai individu dan mengesampingkan peran tim, budaya organisasi, dan teknologi dalam meningkatkan efektivitas komunikasi.

Hazleton dan Botan (1989), mengemukakan bahwa hubungan masyarakat (PR) merupakan bidang studi sosial yang saat ini “berkembang” dan belum memiliki kesamaan dalam paradigma serta subyek, serta sangat terkait dengan praktiknya (Morton & Lin, 1995; Pasadeos et al., 1999). Hubungan masyarakat (PR) kini telah berevolusi. Jika dahulu dilihat hanya sebagai alat komunikasi, kini banyak pakar dan profesional yang memandangnya sebagai bagian dari manajemen. Grunig dan Hunt (1984) serta Broom dan Sha (2013) menegaskan perubahan perspektif ini dengan menonjolkan aspek manajerial dalam hubungan masyarakat. Karena itulah, penting untuk terus menilai dan mengadopsi perspektif kritis terhadap ide-ide kepemimpinan dan komunikasi. Melalui refleksi dan penerapan konstante dari pendekatan ini, relevansi dan efektivitas strategi dapat dijaga dalam mengatasi isu-isu masa kini.

Berdasarkan gambaran tentang kepemimpinan, *public relations* dan kebutuhannya tersebut, maka rumusan masalah dalam tulisan ini adalah (1) seberapa penting “kecerdasan kontekstual” bagi pemimpin PR dalam memahami dan beradaptasi dengan lingkungan kerja yang kompleks dan dinamis? (2) Bagaimana kecerdasan kontekstual membantu pemimpin PR dalam menghadapi tantangan dan perubahan di lingkungan kerjanya saat ini? Jawaban atas rumusan masalah tersebut diharapkan dapat menjembatani teori dan praktik kepemimpinan serta komunikasi, khususnya dalam konteks *public relations* di era digital saat ini.

Artikel ini disusun melalui kajian literatur dan wawancara dengan praktisi PR untuk memperoleh perspektif mendalam tentang kecerdasan kontekstual dalam kepemimpinan PR. Observasi langsung atas aktivitas PR di media digital dilakukan untuk menangkap aplikasi kecerdasan kontekstual dalam praktik nyata. Pendekatan analitik diambil untuk menghubungkan temuan dengan teori yang ada, sementara verifikasi data dari berbagai sumber akan memastikan akurasi dan kredibilitas tulisan.

Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah elemen krusial dalam menentukan keunggulan kompetitif dan reputasi berkelanjutan sebuah organisasi. Teori kepemimpinan modern mencakup beragam aspek mulai dari karakteristik pribadi, perilaku, situasi, gaya kepemimpinan transformasional, hingga pengembangan kepemimpinan otentik (Nohria & Khurana, 2010). Dalam organisasi, pemimpin adalah orang yang menjadikan segalanya berjalan dengan baik. Pemimpin yang baik dapat menerangkan tujuan organisasi kepada timnya dengan cara yang membuat mereka bersemangat (Nye, 2011). Dalam disiplin hubungan masyarakat, pemimpin harus bisa berkomunikasi dengan berbagai orang dan pastikan pesan organisasi tersampaikan dengan benar. Pesan utamanya adalah pemimpin yang efektif menyesuaikan diri dengan konteks budaya yang berbeda (Muna, 2011).

Memahami situasi adalah kunci kepemimpinan. Ada saat pemimpin harus memutuskan sendiri dan ada saat mendengar pendapat lain. Penting bagi pemimpin untuk mengetahui budaya kerja, pembagian sumber daya, kebutuhan tim, kecepatan pengambilan keputusan, dan aliran informasi. Kotter (1996) mengatakan pemimpin yang bagus membuat organisasi berhasil. Pemimpin ini dapat membuat keputusan yang membuat organisasi lebih unggul dari yang lain (Drucker, 2001). Namun demikian, itu bukan hanya soal bisnis. Di dunia hubungan masyarakat, pemimpin harus pintar dalam berkomunikasi dan memastikan semua tim bekerja bersama. Selain itu, Collins (2001) berpendapat bahwa pemimpin yang mampu memotivasi timnya dapat

meningkatkan semangat kerja dan membuat hasil kerja lebih baik. Pemimpin yang baik dalam berkomunikasi dapat membuat timnya merasa penting dan termotivasi untuk bekerja dengan semaksimal mungkin.

Dalam bidang hubungan masyarakat, pemimpin perlu memastikan bahwa anggota tim memahami tujuan yang ingin dicapai serta strategi pencapaiannya. Oleh karena itu, kepemimpinan yang efektif dan keterampilan komunikasi keduanya merupakan elemen kunci untuk mencapai keberhasilan dalam hubungan masyarakat (Smith, 2021). Kecerdasan kontekstual dalam kepemimpinan *Public Relations* (PR) menarik perhatian yang signifikan sebagai subyek penelitian karena perannya yang krusial dalam menentukan efektivitas komunikasi organisasi dengan publik. Dalam era globalisasi dan digitalisasi yang mendalam, pemimpin PR dihadapkan pada tantangan untuk berkomunikasi melintasi berbagai batas budaya dan sosial, yang mengharuskan pemahaman yang mendalam tentang konteks multifaset.

Pemimpin PR yang cerdas secara kontekstual cenderung lebih efisien dalam membangun dan memelihara hubungan dengan *stakeholder*. Mereka mampu mengelola krisis dengan menyesuaikan pesan dan strategi berdasarkan dinamika yang berubah dengan cepat. Dalam pengelolaan krisis, misalnya, pemimpin dengan kecerdasan kontekstual dapat membedakan kapan harus berbicara dan kapan harus mendengarkan, kapan harus transparan dan kapan harus hati-hati dalam menyampaikan informasi.

Kecerdasan kontekstual juga memainkan peran penting dalam membentuk kampanye yang inklusif dan sensitif terhadap keberagaman. Ini berarti memahami bagaimana pesan akan diterima oleh audiens dengan latar belakang yang berbeda dan mengantisipasi reaksi mereka, sehingga menghindari misinterpretasi dan kesalahpahaman yang dapat merugikan reputasi organisasi. Lebih lanjut, dalam konteks strategis, pemimpin PR dengan kecerdasan kontekstual mampu melihat ke depan, menganalisis tren, dan menyesuaikan strategi organisasi agar sejalan dengan perkiraan masa depan. Mereka tidak hanya fokus pada mengatasi tantangan

saat ini tetapi juga proaktif dalam mempersiapkan organisasi untuk peluang dan risiko masa depan.

Namun, meskipun pentingnya kecerdasan kontekstual telah diakui, terdapat kesenjangan dalam literatur yang mencakup cara pengembangan dan peningkatan kecerdasan ini dalam praktek PR. Ini menciptakan kebutuhan untuk penelitian yang membahas bagaimana kecerdasan kontekstual dapat diajarkan, ditingkatkan, dan diterapkan dalam pendidikan dan pelatihan PR. Penelitian tentang kecerdasan kontekstual dalam kepemimpinan PR berpotensi memberikan kontribusi besar terhadap pengembangan prinsip dan praktek dalam bidang ini. Hal ini bisa membawa pendekatan yang lebih adaptif dan responsif dalam komunikasi organisasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efektivitas interaksi dengan publik.

1. Pemimpin dan Dinamika Diri

Dinamika diri merupakan salah satu dimensi utama yang tampaknya memengaruhi efektivitas kepemimpinan adalah tentang keterampilan dan sifat individu pemimpin (Bass, 1990). Dimensi dinamika diri mengacu pada kualitas, kepribadian, dan atribut tertentu yang dikaitkan dengan pemimpin yang sukses. Dimensi ini melihat betapa pentingnya menerapkan dan menyebarkan sifat-sifat pribadi di organisasi untuk menunjukkan kepemimpinan. Pemimpin yang tidak memahami diri mereka sendiri atau tidak menunjukkan sifat-sifat seperti kepercayaan diri yang tinggi, kematangan emosional, inisiatif, dan toleransi terhadap stres, kemungkinan besar tidak akan mampu menciptakan visi yang menarik tentang situasi atau sensitif terhadap perubahan lingkungan.

Kebaruan dalam kajian tentang Kecerdasan Kontekstual dalam Kepemimpinan *Public Relations* (PR) terletak pada eksplorasi mendalam terhadap konsep yang relatif baru ini dalam praktek kepemimpinan PR. Dengan mengangkat pertanyaan-pertanyaan penelitian yang kritis, seperti pengaruh kecerdasan kontekstual terhadap efektivitas kepemimpinan, cara meningkatkan kecerdasan ini dalam kepemimpinan, dan pemanfaatannya dalam manajemen krisis, penelitian dapat membuka jalan untuk inovasi dalam teori dan praktek PR.

Kecerdasan kontekstual, sebagai kemampuan untuk memahami dan merespons konteks yang kompleks, adalah inti dari kepemimpinan PR yang efektif. Pemimpin PR yang mampu menavigasi kerumitan sosial, budaya, dan politik dengan cermat akan lebih siap dalam membangun dan memelihara hubungan yang kuat dengan para *stakeholder*. Selain itu, dalam situasi krisis, pemahaman kontekstual yang kuat bisa menjadi pembeda antara respon yang meredakan ketegangan dan yang justru memperburuk situasi.

Kebaruan kajian ini juga terletak pada potensinya untuk menghasilkan wawasan baru tentang bagaimana kecerdasan kontekstual dapat dikembangkan sebagai keahlian dalam praktik PR. Apakah melalui pelatihan, pengalaman, atau melalui kombinasi keduanya, penelitian ini dapat menyediakan pedoman bagi para profesional dan organisasi untuk mengasah kemampuan ini. Selain itu, penelitian tentang Kecerdasan Kontekstual dalam Kepemimpinan PR dapat berkontribusi pada literatur yang ada dengan menawarkan rekomendasi praktis untuk meningkatkan kecerdasan kontekstual. Ini bisa meliputi pengembangan program pelatihan, metode evaluasi kecerdasan kontekstual, atau pembuatan alat bantu yang dapat digunakan oleh pemimpin PR untuk menilai dan meningkatkan kompetensi mereka dalam konteks ini.

Akhirnya, kebaruan dari topik penelitian ini juga termasuk potensi untuk menginformasikan dan memperkaya teori kepemimpinan PR. Dengan memahami lebih baik tentang peran kecerdasan kontekstual, teori kepemimpinan PR bisa diadaptasi untuk mencakup aspek-aspek kontekstual yang lebih luas dan kompleks, menciptakan model kepemimpinan yang lebih holistik dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat yang terus berubah.

Willis (2019), menekankan pentingnya “kecerdasan kontekstual” bagi pemimpin PR agar dapat bekerja dengan efektif. Kecerdasan kontekstual mengacu pada kapasitas untuk memahami, menyesuaikan diri, dan berinteraksi dengan lingkungan kerja yang sering berubah-ubah dan rumit. Dengan kemampuan ini, seorang pemimpin dapat menghadapi rintangan di lingkungan kerja yang bisa menghambat kepemimpinannya.

Kecerdasan kontekstual merupakan kompetensi esensial bagi pemimpin, terutama di bidang PR, untuk memahami dengan mendalam tentang aspek-aspek seperti budaya perusahaan, hierarki kekuasaan, dan arus tren pasar (Grunig et al., 2002; Earley & Ang, 2003). Melalui kecerdasan kontekstual, pemimpin PR bisa mengelola dan merespons perubahan dalam lingkungan kerjanya dengan lebih cermat.

2. Era Digital Mengubah Wajah Kepemimpinan PR: Pentingnya Kecerdasan Kontekstual

Dalam lanskap dunia yang semakin digital dan beragam, kepemimpinan di bidang Public Relations (PR) kini bukan hanya tentang merancang narasi yang menarik. Lebih dari itu, pentingnya memiliki kecerdasan kontekstual—kemampuan untuk memahami dan beradaptasi dengan perubahan nilai, tren, dan persepsi masyarakat—menjadi kunci sukses dalam dunia PR.

Kecerdasan kontekstual merujuk pada kemampuan untuk mengenali, memahami, dan beradaptasi dengan lingkungan dan situasi tertentu. Dalam konteks PR, ini mencakup pemahaman tentang nilai-nilai masyarakat, tren sosial, politik dan ekonomi, dan bagaimana faktor-faktor ini dapat memengaruhi persepsi publik terhadap suatu organisasi atau merek.

Dalam era digital, kecerdasan kontekstual menjadi semakin penting seiring dengan perkembangan teknologi yang memungkinkan informasi untuk disebarluaskan dan dikonsumsi dengan cara yang belum pernah ada sebelumnya. Kini, PR harus memahami bagaimana narasi yang mereka ciptakan dapat dipahami dan direspon oleh masyarakat yang semakin beragam dan kompleks. Namun, pemahaman kontekstual saja tidak cukup. Kepemimpinan PR juga harus mampu merespon dan beradaptasi dengan perubahan kontekstual dengan cepat dan tepat. Ini memerlukan pemahaman tentang bagaimana informasi dan persepsi dapat berubah seiring waktu, serta bagaimana narasi yang dibuat oleh PR dapat dipengaruhi oleh perubahan ini.

Sementara itu, kecerdasan kontekstual juga memerlukan empati—kemampuan untuk memahami dan berbagi perasaan orang lain. Dalam

PR, ini berarti mampu memahami kekhawatiran, harapan, dan aspirasi masyarakat, dan bagaimana perasaan ini dapat memengaruhi interaksi mereka dengan organisasi atau merek. Jadi, kepemimpinan dalam PR tidak hanya tentang penciptaan narasi yang menarik, tetapi juga tentang pemahaman dan adaptasi terhadap konteks yang berubah-ubah dan kompleks. Ini adalah disiplin yang membutuhkan kecerdasan kontekstual yang tajam, serta kemampuan untuk merespon dan beradaptasi dengan perubahan kontekstual dengan cepat dan tepat. Dalam dunia yang semakin digital dan kompleks, ini adalah kualitas yang semakin penting untuk sukses dalam bidang PR. Selanjutnya dari sisi perkembangan *Public Relations* (PR), PR 5.0 melihat peran penting data dan analitik dalam membantu pengambilan keputusan public relations, baik dalam mengukur dampak kampanye PR, mengelola reputasi, maupun dalam memahami perilaku konsumen dan pasar. Lalu, bagaimana dengan PR 6.0?

Apapun situasinya, praktisi *public relations* (PR) membutuhkan informasi tentang isu-isu publik dan berita yang relevan dengan klien mereka dan/atau industri masing-masing. Karenanya, sangat penting bagi profesional PR untuk membaca, berpengetahuan luas, dan tetap memahami pasar yang ingin dijangkau merek mereka. Sampai awal 2000-an, surat kabar dan publikasi cetak lainnya menjadi sumber informasi yang sangat baik. Namun, karena karakteristik mediana yang cuma bisa menginformasikan (satu arah), praktisi PR tidak mengetahui situasi di baliknya semisal percakapan yang terjadi di Internet tentang merek Anda dan pesaing mereka. Mereka tidak mengetahui apakah merek mereka dirasani positif atau negatif. Tahapan ini dikenal sebagai era PR 1.0.

Mereka membutuhkan sesuatu yang bisa memperluas pikiran—seperti keinginan untuk mencoba strategi baru untuk memperoleh informasi berharga, membangun hubungan, dan berinteraksi dengan cara yang tidak biasa. Ketika internet dan sosial media masuk ke jagad media, PR masuk ke era baru, yaitu PR 2.0. PR 2.0 adalah gelombang baru hubungan masyarakat yang menggunakan elemen media sosial seperti blogging, pemasaran viral, jejaring sosial, dan optimisasi mesin pencari untuk menyampaikan kata-kata anda dengan cara

yang bermakna ke konsumen. Kemudian, tahun 2005, PR masuk ke era ketiga. Ini terjadi ketika berkembangnya fasilitas unik menavigasi lingkungan yang membuat perusahaan dan merek semakin tidak memiliki kendali. Pada era 3.0, media, terutama televisi dan radio menjadi digital. Sebagai dampaknya, tidak ada lagi frekuensi yang menghambat sehingga pertumbuhan media akan meningkat pesat. Dalam konteks PR, publik yang harus ditangani semakin banyak dan beragam publik.

Ketika masuk era industri 4.0 yang berbasis *artificial intelligent* (AI) dan era big data, teknologi robot, dan serba internet dan sosial media, PR bertransformasi dan semakin berkembang. Dalam era ini, praktisi PR dapat membuat rilis, mencari bahan, dan sebagainya dengan bantuan robot. Lanskap media sosial berubah total dan muncul pemain baru seperti *blogger*, pembuat konten (*content creator*), *content marketing*, *digital influencer*, dan sebagainya yang secara akurat menunjukkan perubahan ini. Pada intinya, semuanya adalah tentang menciptakan hubungan antara audiens dan perusahaan, dan menjaganya tetap hidup. PR 4.0 menekankan pentingnya peran teknologi dalam *public relations*, termasuk penggunaan media sosial, analisis data, dan penggunaan alat-alat teknologi lainnya. Gagasan ini mempromosikan pendekatan yang lebih personal dalam berkomunikasi dengan pemangku kepentingan dengan menggunakan data dan teknologi untuk memahami kebutuhan dan preferensi mereka. Konsep ini juga menekankan pentingnya kolaborasi dan keterbukaan dalam mengembangkan hubungan yang sehat dan produktif dengan pemangku kepentingan.

Selanjutnya adalah *Public Relations* (PR) 5.0. Secara konsep, PR 5.0 adalah integrasi antara teknologi, data, dan manusia. Konsep ini melihat bahwa era digital telah memengaruhi dunia *public relations* dengan cara yang signifikan sehingga memerlukan pendekatan yang berbeda untuk dapat memenuhi kebutuhan publik, bisnis, dan masyarakat yang semakin kompleks dan terhubung. Secara konsep, PR 5.0 memperlihatkan bahwa PR harus mengambil langkah maju untuk beradaptasi dengan perubahan, terutama terkait dengan pemanfaatan teknologi yang semakin berkembang. Namun, selain aspek teknologi,

PR juga harus memperkuat hubungan yang lebih humanistik dengan pemangku kepentingan dan masyarakat, dengan menunjukkan kepedulian dan empati dalam setiap interaksi.

Contoh hubungan yang lebih manusiawi dalam konteks *public relations* adalah dengan menumbuhkan rasa empati dan kepedulian dalam setiap interaksi dengan pemangku kepentingan dan masyarakat. Misalnya, perusahaan dapat menggunakan data dan analitik untuk memahami preferensi dan kebutuhan pelanggan, sehingga dapat memberikan solusi dan pengalaman yang lebih baik bagi mereka. Selain itu, perusahaan juga dapat memperkuat hubungan dengan masyarakat melalui kampanye sosial dan program *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang berfokus pada isu-isu sosial dan lingkungan yang penting bagi masyarakat. Dengan cara ini, perusahaan dapat menunjukkan bahwa mereka peduli dengan masyarakat dan bertanggung jawab dalam operasinya.

Hal itu memerlukan dukungan penggunaan data dan analitik, yang dapat membantu proses pengambilan keputusan strategis, termasuk dalam mengukur dampak kampanye PR dan mengelola reputasi, serta memahami perilaku konsumen dan pasar secara lebih mendalam. Dengan demikian, PR 5.0 dapat menjadi faktor kunci dalam kesuksesan bisnis dan organisasi yang ingin tetap relevan dan kompetitif di era digital saat ini. Ini memperkuat gagasan bahwa paradigma PR berubah. Perubahan kali ini berfokus pada gagasan “keterlibatan” dan “membangun hubungan” yang lebih humanis dengan pemangku kepentingan melalui kegiatan dan konten, bukan pada informasi itu sendiri. Persuasi yang dibicarakan Bernays di abad ke-20 sekarang diukur dalam kaitannya dengan hubungan dengan organisasi daripada kekuatan informasi.

Saat pandemi, publik menggunakan media sosial, Zoom, bermain *video game*, mengirim *iMessage*, dan menggunakan alat lain untuk terhubung dengan orang lain. Pada akhirnya, ini menciptakan komunitas dan ruang pertemuan pun berubah total. Aplikasi yang memfasilitasi pertemuan virtual makin banyak dan beragam. Ada obrolan *Virtual Reality* (VR), makin banyak perusahaan yang menggunakan Slack atau Monday.com untuk menjaga agar karyawan mereka tetap termotivasi,

dan bahkan pengguna Clubhouse membuat grup mereka sendiri. Setiap orang telah mengalami bagian dari *metaverse* karena merupakan penggabungan dari berbagai bentuk teknologi menjadi satu.

Metaverse digadang-gadang sebagai ruang *virtual real time* multi-pengguna di mana individu di seluruh dunia dapat terhubung melalui jaringan, hidup berdampingan, bersosialisasi, dan bertukar nilai. Apa yang membedakan *metaverse* dengan pengalaman multipemain tradisional? Alih-alih layar dua dimensi yang sederhana, *Metaverse* membantu membawa opsi kolaboratif tersebut ke tingkatan berikutnya dengan membawa pengguna ke lingkungan 3D. Merek seperti Meta (sebelumnya Facebook), Gucci, Warner Bros., dan lainnya telah memperluas jangkauan fisik mereka ke dalam pengalaman *virtual* dengan menggunakan *non-fungible token* (NFT), *game*—atau bahkan ketika mereka melakukan *rebranding*. Meski demikian, fondasi inti PR tidak berubah. PR harus memahami aspek psikografis, demografis, dan geografis dari audiens target yang ingin dijangkau klien. Dengan semakin banyaknya merek dan pengguna internet yang mulai memasuki dunia maya, para profesional PR memiliki lebih banyak data tentang tipe konsumen yang tertarik dengan produk atau layanan klien mereka.

Bagaimana dengan PR 6.0? “Perubahan adalah satu-satunya konstan dalam hidup. Kita harus belajar untuk beradaptasi dengan cepat dan terus berkembang. Jangan biarkan rasa takut atau ketidaknyamanan menghalangi kita dalam meraih potensi kita,” kata Brian Tracy. Brian Tracy adalah seorang penulis buku dan motivator terkenal yang lahir pada tahun 1944 di Kanada. Dia telah menulis lebih dari 70 buku dan menawarkan pelatihan dan seminar di seluruh dunia tentang topik seperti pengembangan diri, pemasaran, penjualan, kepemimpinan, dan produktivitas. Brian Tracy telah bekerja dengan berbagai perusahaan besar dan terkenal di seluruh dunia dan dianggap sebagai salah satu ahli paling terkenal dalam industri pelatihan dan pengembangan diri. Beberapa bukunya yang populer antara lain *Eat That Frog!*, *No Excuses!: The Power of Self-Discipline*, dan *The Psychology of Achievement*.

Kemajuan teknologi dan perubahan dalam perilaku konsumen

dan masyarakat akan terus menjadi faktor utama yang memengaruhi praktik *public relations* (PR) di masa depan. Para praktisi PR harus terus beradaptasi dan mengintegrasikan teknologi, data, serta menganalisis dalam pekerjaan mereka untuk memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan dan masyarakat serta memahami tren pasar yang sedang berlangsung. Selain itu, penting bagi mereka untuk mempertahankan fokus pada rasa empati dan kepedulian dalam setiap interaksi dengan pemangku kepentingan dan masyarakat. Oleh karena itu, praktik PR akan terus berkembang dan berubah seiring waktu, dan akan menjadi semakin penting dalam menjembatani hubungan antara perusahaan, pemerintah, dan masyarakat secara efektif.

3. Public Relations Sebagai Fungsi Manajemen Strategi

Kepemimpinan dan hubungan masyarakat (PR) keduanya menekankan keterlibatan, partisipasi, dan pengambilan keputusan yang kolaboratif. Komunikasi menjadi elemen kunci dalam kedua bidang ini. Contohnya, Perdana Menteri Selandia Baru, Jacinda Ardern, yang terkenal dengan kemampuan komunikasinya, berhasil mendapatkan dukungan masyarakat saat pandemi COVID berkat kemampuannya dalam berkomunikasi (Gregory & Willis, 2023). Dalam konteks modern, PR dilihat lebih dari sekadar instrumen untuk publisitas atau penyampaian pesan. Peran PR telah bertransformasi menjadi bagian penting dari manajemen strategik, dengan fokus pada pembentukan hubungan yang memberi nilai tambah bagi organisasi (Grunig, 2006).

Perubahan radikal dalam lingkungan komunikasi telah memengaruhi paradigma *public relations*. Dengan munculnya media sosial dan digital, interaksi langsung dengan publik dan pemangku kepentingan telah mengalami transformasi, menciptakan peluang besar untuk mengembangkan komunikasi strategis (Allagui & Breslow, 2016; Luo et al., 2015; Wright & Hinson, 2017). *Social Media Analytics* (SMA) muncul sebagai alat revolusioner yang memungkinkan organisasi berinteraksi dengan pemangku kepentingannya, dan mengumpulkan, menganalisis, serta memanfaatkan data dari media sosial. Ini tidak hanya memberikan insight tentang publik tetapi juga berkontribusi pada optimasi kinerja PR dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan (Weiner & Kochhar, 2016).

Kemampuan untuk berinteraksi langsung dan segera dengan publik dan pemangku kepentingan telah membuka peluang besar dalam meningkatkan jangkauan dan dampak komunikasi strategis. Dengan kemampuan berinteraksi langsung dengan publik, praktisi PR sekarang dapat mempraktikkan komunikasi yang lebih dialogis (Kent & Taylor, 2002). Dengan kemampuan SMA untuk menghasilkan wawasan berharga dari data media sosial, organisasi dapat membuat keputusan yang lebih tepat dalam strategi bisnis mereka. Ini mencakup perbaikan operasional, memperkuat citra merek, dan menciptakan posisi kompetitif yang lebih baik (Fan & Gordon, 2014; Rathore et al., 2017). Namun, ada kesenjangan penelitian dalam penerapan dan interpretasi nilai SMA dalam ranah PR. Meskipun potensi SMA tampak jelas, cara terbaik untuk mengintegrasikannya ke dalam praktik PR dan manajemen komunikasi masih menjadi subyek debat (Navarro et al., 2017).

Mengutip literatur PR sebagai fungsi manajemen strategis, penekanannya terletak pada struktur dan pengelolaan PR untuk mengoptimalkan nilai bagi organisasi dan masyarakat (Grunig, 2006). Ini berarti membangun hubungan yang kuat dengan pemangku kepentingan melalui penelitian strategis dan berkelanjutan. *Model Excellence* memperkenalkan konsep PR sebagai “*boundary spanners*,” di mana praktisi PR diharapkan untuk menjadi jembatan antara organisasi dan publik atau pemangku kepentingan. Dengan wawasan dari penelitian strategis, PR dapat berfungsi sebagai penasihat strategis, memastikan bahwa organisasi selaras dengan kebutuhan dan harapan publik.

4. Kepemimpinan yang Melayani (Servant Leadership) di PR: Apakah Hanya Sebuah Konsep?

Bagaimana sebenarnya cara kerja pemimpin di bidang public relations (hubungan public-PR)? Apakah mereka benar-benar menerapkan prinsip kepemimpinan yang melayani dan memperlihatkan kepedulian?

Dalam dunia hubungan publik, integritas dan perhatian merupakan dua nilai yang sangat penting. Namun, pertanyaannya adalah, apakah pemimpin di industri ini benar-benar menerapkan konsep pemimpin melayani dan etika perhatian dalam praktek sehari-harinya?

Kepemimpinan yang melayani pertama kali diperkenalkan oleh Robert K. Greenleaf pada tahun 1970. Ini adalah pendekatan kepemimpinan yang menekankan pelayanan kepada orang lain, fokus pada pemberdayaan dan pengembangan karyawan, etika dan perhatian, serta pemenuhan tujuan organisasi bersama. Dalam model ini, pemimpin bukanlah penguasa yang berdiri di atas, tetapi lebih merupakan fasilitator yang berada di tengah-tengah tim untuk membantu mereka berproses dan berkembang.

Beberapa waktu lalu, Neill dan Meng (2023), meneliti tentang karakteristik dan nilai-nilai yang terkait dengan kepemimpinan yang melayani dalam bidang PR. Ini mengacu pada upaya untuk memahami dan menganalisis kualitas dan prinsip-prinsip moral yang mendasari konsep kepemimpinan yang melayani khususnya dalam konteks industri PR, termasuk dalam hal pengambilan keputusan pemimpin PR. Kepemimpinan jenis ini menekankan pentingnya pemimpin yang berfungsi sebagai pelayan bagi tim atau organisasinya, dengan fokus pada kebutuhan dan kesejahteraan orang lain di atas kepentingan pribadi pemimpin itu sendiri. Ini sekaligus memberikan semacam *guidance* pada etika perhatian dalam hubungan masyarakat (PR).

Dari wawancara mendalam dengan 32 pemimpin PR di Amerika Serikat, Neill dan Meng (2023), mendapati bahwa banyak dari mereka yang benar-benar menerapkan pendekatan yang berpusat pada kesejahteraan karyawan. Mereka tidak hanya fokus pada pekerjaan, tetapi juga pada kesejahteraan dan kebutuhan karyawan. Mereka juga sangat peduli dengan kesejahteraan karyawan di Hubungan Masyarakat W. Para pemimpin PR ini tidak hanya berbicara, tetapi juga menunjukkan melalui tindakan konkret bagaimana perspektif ini memengaruhi pengambilan keputusan mereka, bahkan siap membantu karyawan yang merasa tidak cocok untuk mencari jalan keluar yang terbaik.

Mereka aktif mendengarkan, memahami kebutuhan karyawan, dan bahkan kadang-kadang membantu karyawan yang merasa tidak cocok dan meninggalkan organisasi. Ini adalah komitmen terhadap nilai kemanusiaan dan prinsip moral dalam PR. Hal ini menunjukkan betapa tingginya komitmen mereka untuk memastikan kesejahteraan karyawan. Ini juga bukanlah keputusan yang mudah, namun menunjukkan betapa besarnya komitmen mereka terhadap kesejahteraan karyawan.

Dari temuan ini, ada beberapa implikasi penting baik dari sisi teori maupun praktek. Pertama, kepemimpinan dalam PR tidak hanya berkutat pada pencitraan. Ada nilai-nilai mendalam yang dianut oleh pemimpin di industri ini, yang menekankan pentingnya mengutamakan kepentingan orang lain. Kedua, pendekatan berorientasi pada orang lain ini dapat menjadi model bagi industri lain dalam membangun hubungan yang lebih sehat dan produktif dengan karyawan.

Secara keseluruhan, studi ini menegaskan kembali pentingnya nilai-nilai kemanusiaan dalam industri hubungan publik. Meskipun tantangan yang dihadapi mungkin berbeda-beda, tetapi prinsip dasar menghargai dan merawat kesejahteraan orang lain tetap menjadi hal yang paling utama.

5. 15 Sifat Kunci Pemimpin Public Relations Yang Sukses Di Era Digital

Seorang pemimpin PR memerlukan lebih dari sekadar kemampuan berkomunikasi. Terungkapnya 15 sifat esensial yang ditanamkan oleh pemimpin PR sukses, memberi wawasan tentang bagaimana memimpin dan beradaptasi di era digital saat ini.

Tabel 1. 15 Sifat Kunci Pemimpin Publi Relations

Sifat	Deskripsi
Kepercayaan	Membangun hubungan berdasarkan kepercayaan. Menumbuhkan kepercayaan melalui kejujuran dan rasa ingin tahu.
Kepribadian yang Berani dan Meyakinkan	Mengembangkan kemampuan untuk menulis dengan suara yang unik dan membangun jaringan profesional yang berharga.
Konsistensi	Menyampaikan pesan yang konsisten. Menjadi sumber informasi yang dapat diandalkan bagi media untuk meningkatkan reputasi.

Sifat	Deskripsi
Pemahaman Dunia Sekitar	Mengetahui tren global dan memahami bagaimana klien cocok dengan tren tersebut.
Hasrat dan Dorongan	Memiliki dorongan untuk memulai, memiliki, dan membimbing suatu ide hingga selesai.
Kemampuan Komunikasi yang Kuat	Menyampaikan pesan dengan efektif dan membangun hubungan dengan pemangku kepentingan yang beragam.
Rasa Ingin Tahu untuk Belajar	Selalu siap belajar dan menerapkan pengetahuan dari berbagai sumber.
Kemampuan Mendengarkan yang Baik	Mendengarkan dengan intensif dan bertanya dengan tujuan untuk memahami situasi.
Integritas, Kejujuran, dan Kesetiaan	Menguatkan transparansi, tanggung jawab, etika, dan pendidikan berkelanjutan.
Kesediaan untuk Menemukan	Memiliki rasa ingin tahu untuk mengungkap wawasan, membuat cerita, dan menjangkau audiens.
Keinginan Kuat untuk Membangun dan membina Hubungan yang Persisten	Komitmen mendalam yang dimiliki seseorang untuk secara aktif menciptakan dan memelihara koneksi yang tahan lama dan berkelanjutan
Pemikiran Disruptif	Mengganggu siklus berita dan menantang narasi yang ada.
Kemampuan Bertanya dengan Tepat	Memperhatikan kebutuhan konsumen dan menciptakan cerita yang menarik bagi mereka.
Reputasi Kepercayaan yang Konsisten	Memberikan pendapat dengan percaya diri yang didasari oleh data dan informasi yang jelas.

Sifat	Deskripsi
Kesediaan untuk Belajar dari Orang Lain	Terbuka untuk belajar dari semua anggota tim dan adaptif terhadap perubahan

Pemimpin PR yang luar biasa memiliki serangkaian kualitas berharga, mulai dari kepercayaan, kepribadian yang berani, hingga pemahaman mendalam tentang dunia di sekitar mereka. Sebagai contoh, kejujuran dan integritas menjadi dua hal kunci di bidang yang sangat bergantung pada hubungan dan reputasi.

Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk membangun dan mempertahankan kepercayaan dengan pemangku kepentingan mereka, termasuk media dan klien. Dalam konteks profesional, ini berarti individu tersebut berusaha untuk mendekati dan berinteraksi dengan orang lain secara konsisten dan berkesinambungan, dengan tujuan memperkuat hubungan tersebut seiring waktu. Ini bisa meliputi membangun kepercayaan, menunjukkan integritas, serta secara terus-menerus berkomunikasi dan berkolaborasi dengan cara yang mendukung perkembangan hubungan yang saling menguntungkan. Selain itu, pentingnya memiliki suara yang berani dan persuasif juga tidak bisa diremehkan. Di era komunikasi digital, komunikasi efektif lebih dari sekadar menyampaikan informasi; itu tentang membujuk, memengaruhi, dan kadang-kadang menantang *status quo*.

Konsistensi juga menjadi faktor kunci dalam keberhasilan hubungan masyarakat modern. Pesan yang disampaikan dengan konsisten cenderung lebih melekat dan meninggalkan kesan yang lebih mendalam. Selain itu, konsistensi dapat membantu membangun reputasi pemimpin PR sebagai sumber informasi yang dapat diandalkan, baik bagi media maupun klien.

Namun, di atas semua itu, kemampuan untuk memahami dan beradaptasi, termasuk adaptasi teknologi, dengan perubahan di dunia adalah salah satu sifat terpenting yang harus dimiliki oleh pemimpin PR. Dunia terus berubah, dan pemimpin sukses adalah mereka yang memiliki integritas dan kepercayaan, selalu penasaran, berusaha memahami tren saat ini, dan menerapkannya dalam strategi komunikasi mereka.

6. Kecerdasan Kontekstual

Sternberg (1988), mendefinisikan kecerdasan kontekstual sebagai kemampuan untuk menerapkan kecerdasan secara praktis, yang mencakup mempertimbangkan latar belakang sosial, budaya, dan sejarah. Individu yang cerdas secara kontekstual dapat beradaptasi dengan lingkungan yang berubah, menyesuaikan diri dengan lingkungan baru, dan memperbaiki lingkungan mereka.

Kutz (2008), menggambarkan kecerdasan kontekstual sebagai kemampuan untuk memahami dan merespons lingkungan secara efektif, dengan mempertimbangkan latar belakang sosial, budaya, dan sejarah. Orang yang cerdas secara kontekstual dapat memahami peristiwa masa lalu yang relevan, mendeteksi pola dan tren, mengembangkan perspektif yang luas, membangun hubungan sebab-akibat, memahami diri sendiri, membangun kesadaran diri, membangun kepercayaan, menciptakan visi, membuat keputusan, mengembangkan strategi, mengembangkan keterampilan interpersonal, dan mengembangkan keterampilan kepemimpinan.

Empat hambatan terhadap perilaku cerdas secara kontekstual adalah laju perubahan, kegagalan untuk merangkul kompleksitas, perilaku yang dipelajari, dan orientasi yang tidak tepat terhadap waktu. Solusi untuk hambatan ini memerlukan kerangka kerja baru yang didasarkan pada paradigma *non-Newtonian*, perspektif baru mengenai orientasi waktu, dan kemampuan untuk membongkar ulang pengalaman seseorang.

Kecerdasan kontekstual adalah kemampuan yang penting untuk keberhasilan dalam dunia yang terus berubah dan berkembang. Model Kecerdasan Kontekstual, yang diperkenalkan oleh Sternberg (1988) sebagai bagian dari teori Kecerdasan Triarkis, merujuk pada kemampuan untuk memahami dan beroperasi efektif dalam konteks sosial, budaya, dan historis yang beragam. Sternberg mengidentifikasi ini sebagai kecerdasan praktis, mengakui kemampuan individu untuk beradaptasi, mengintegrasikan, dan memodifikasi lingkungan mereka sesuai kebutuhan. Terenzini memperluas konsep ini ke dalam ranah kecerdasan organisasi, menyarankan bahwa kecerdasan kontekstual adalah puncak dari "kecerdasan organisasi," penting untuk memahami konteks

institusional sebelum seseorang dapat dianggap memiliki kecerdasan kontekstual.

Kutz (2008) memberikan kontribusi signifikan dengan menyajikan model konseptual untuk kecerdasan kontekstual, yang didasarkan pada 12 perilaku berbasis empiris. Penelitian empirisnya menunjukkan bahwa perilaku-perilaku ini harus dipraktikkan secara bersamaan dan diintegrasikan, menekankan pentingnya "Pemikiran 3D," yang melibatkan perspektif masa lalu, masa kini, dan masa depan.

Menurut Kutz (2008), kecerdasan kontekstual tidak hanya mencakup kemampuan untuk memahami dan bereaksi terhadap lingkungan, tetapi juga memisahkan pemimpin dari non-pemimpin, menekankan pentingnya penilaian yang tepat dan kemampuan untuk bergerak antara konteks yang berbeda dengan mudah. Dalam aplikasi praktis, konsep ini telah diadopsi di berbagai disiplin ilmu. Dalam bidang keperawatan, misalnya, Bamford-Wade mengidentifikasikannya sebagai kompetensi inti bagi para pemimpin perawat. Dalam konteks akademik, Souba mengutip kecerdasan kontekstual sebagai prasyarat untuk pikiran yang siap dan sebagai pendorong penting untuk "mengetahui."

Namun, terdapat hambatan dalam praktik kecerdasan kontekstual, seperti laju perubahan yang cepat, kegagalan dalam merangkul kompleksitas, perilaku yang dipelajari, dan orientasi waktu yang salah. Kutz (2008) menyarankan bahwa mengatasi hambatan ini membutuhkan pendekatan baru, termasuk paradigma *non-Newtonian*, perspektif waktu yang baru, dan kemampuan untuk membingkai ulang pengalaman.

Secara keseluruhan, kecerdasan kontekstual diakui sebagai model kepemimpinan yang kompleks, yang memerlukan pemahaman yang mendalam tentang etos kontekstual dan penerapan perilaku terkait secara sinergis. Ini adalah konsep yang terus berkembang, mencerminkan perubahan dan kebutuhan dalam berbagai bidang, dari bisnis hingga pendidikan dan lebih jauh lagi.

Faktor-faktor yang memengaruhi kecerdasan kontekstual dapat dianalisis melalui lensa "etos kontekstual" sebagaimana dijelaskan oleh Kutz (2008). Etos kontekstual merujuk pada pemahaman yang

mendalam tentang dinamika konteks yang terus berubah dan evolusi lingkungan. Berikut ini adalah rincian faktor-faktor yang memengaruhi kecerdasan kontekstual:

- **Peristiwa Masa Lalu:** Sejarah personal dan kolektif berperan penting dalam membentuk kecerdasan kontekstual. Pengalaman masa lalu menginformasikan cara individu atau organisasi menafsirkan dan merespons situasi saat ini. Misalnya, sebuah perusahaan yang pernah mengalami krisis finansial mungkin mengembangkan kecerdasan kontekstual yang kuat dalam manajemen risiko keuangan.
- **Variabel Kontekstual Saat Ini:** Ini mencakup aspek-aspek seperti norma sosial, kondisi ekonomi, teknologi yang tersedia, dan kebijakan pemerintah yang berlaku. Dalam konteks pendidikan, seorang guru yang memahami kebutuhan unik dan latar belakang sosioekonomi siswa mereka akan lebih efektif dalam menyampaikan materi pembelajaran.
- **Masa Depan yang Disukai:** Kecerdasan kontekstual juga melibatkan kemampuan untuk mengantisipasi masa depan dan merencanakan sesuai dengan visi yang disukai. Seorang politisi yang memperjuangkan kebijakan berkelanjutan mungkin didorong oleh visi masa depan di mana lingkungan alam dilestarikan untuk generasi yang akan datang.

7. Kecerdasan Kontekstual dalam Public Relations

Kecerdasan kontekstual (KK) adalah konsep yang terkenal dalam Teori Kecerdasan *Triarchic* dari Robert J. Sternberg. Teori Kecerdasan *Triarchic* yang dikemukakan oleh Sternberg (1988, 1995) memberikan wawasan mendalam tentang keanekaragaman kecerdasan manusia. Sebagai alternatif dari pendekatan tradisional yang mayoritas berfokus pada aspek akademik, Sternberg memperluas cakupan pemahaman dengan tiga komponen kecerdasan yang berbeda.

Pertama, seseorang memanifestasikan kecerdasannya melalui interaksi dengan lingkungan berdasarkan budaya, entah dengan

menyesuaikan diri, mengubah lingkungan, atau mencari lingkungan yang lebih sesuai. Kedua, kecerdasan dapat dilihat dari bagaimana individu menangani situasi yang belum dikenal atau mempermudah tugas yang sudah familiar. Ketiga, kecerdasan juga berkaitan dengan fungsi otak dalam mengendalikan, memantau, menjalankan rencana, dan mempelajari serta membandingkan informasi. Dengan demikian, kecerdasan bukan hanya tentang berpikir, tetapi juga tentang adaptasi budaya, pengalaman, dan pemrosesan informasi oleh otak (Williams, 1987).

Implikasi teori kecerdasan *triarchic* dalam komunikasi mencakup beberapa aspek kunci. Pertama, adaptasi budaya menjadi penting di mana komunikator cerdas memahami dan menyesuaikan diri dengan norma dan nilai budaya saat berinteraksi. Mereka juga menghargai bahasa dan topik yang sesuai dengan konteks budaya tersebut. Ketika berhadapan dengan situasi baru, orang yang cerdas dapat berkomunikasi dengan efektif. Mereka mendengar dengan aktif dan beradaptasi dengan gaya komunikasi yang diperlukan sesuai dengan situasi tersebut. Selanjutnya, berdasarkan pemahaman tentang pemrosesan informasi, komunikasi menjadi lebih efektif. Ini dicapai dengan penyajian informasi yang terstruktur, penggunaan analogi untuk menjelaskan konsep, dan mendapatkan umpan balik untuk memastikan pesan telah diterima dengan benar. Terakhir, pemahaman mengenai teori kecerdasan *triarchic* dapat memperkuat pentingnya pelatihan komunikasi. Pelatihan tersebut mengedepankan adaptasi budaya, responsivitas terhadap situasi baru, dan strategi komunikasi yang cerdas untuk meningkatkan efektivitas komunikasi (Sternberg, 1984; Williams, 1987).

Kecerdasan kontekstual dianggap sebagai representasi dari kecerdasan praktis dan didefinisikan sebagai kemampuan untuk menerapkan kecerdasan dengan mempertimbangkan latar belakang sosial, budaya, dan sejarah (Sternberg, 1988). Lebih lanjut, Kecerdasan Kontekstual menekankan pentingnya adaptasi dan penerapan informasi dalam konteks tertentu daripada sekadar mengandalkan kemampuan kognitif.

Dalam bisnis global, meskipun ada teknologi atau metode yang seragam, variabel kontekstual lokal seperti kebudayaan, norma sosial,

atau struktur pasar dapat memengaruhi bagaimana bisnis dijalankan. Sukses dalam bisnis lintas batas memerlukan pemahaman dan adaptasi terhadap variabel-variabel ini.

Tanpa kecerdasan kontekstual, risiko kegagalan bisnis di pasar asing menjadi lebih tinggi (Khanna, 2015). Dalam era informasi yang semakin maju dan beragam, peran Kecerdasan Kontekstual semakin kritis, terutama di bidang PR. Kecerdasan kontekstual dalam PR menjadi kunci dalam menavigasi lanskap komunikasi yang kompleks dan terus berubah. Para profesional PR yang memanfaatkan kecerdasan ini mampu menginterpretasi berbagai situasi dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang sangat luas, mulai dari sejarah hingga perkembangan terkini, serta proyeksi masa depan yang memengaruhi opini publik dan keputusan organisasi.

Di dunia PR, setiap kampanye atau inisiatif komunikasi memerlukan pemahaman yang mendalam tentang nuansa yang berbeda untuk setiap audiens. Dalam mengelola krisis, misalnya, penting bagi profesional PR untuk tidak hanya merespons dengan cepat tetapi juga dengan mempertimbangkan konteks sosial dan historis yang lebih luas, sehingga dapat mengurangi dampak negatif dan membangun kepercayaan kembali dengan publik. Peluncuran produk baru menjadi lain lagi tantangannya. Di sini, kecerdasan kontekstual membantu PR memahami apa yang diinginkan dan dibutuhkan pasar, bagaimana produk sebelumnya diterima, serta bagaimana pesaing bergerak. Hal ini membantu dalam merancang pesan yang bukan hanya menarik tetapi juga relevan dan tepat waktu.

Di arena internasional, di mana perbedaan budaya dan norma dapat sangat mencolok, kecerdasan kontekstual memungkinkan profesional PR untuk beradaptasi dengan lingkungan yang beragam dan memastikan bahwa komunikasi mereka tidak hanya efektif tetapi juga sensitif terhadap perbedaan tersebut. Ini bisa berarti menyesuaikan bahasa, menghormati tradisi lokal, atau mengidentifikasi duta yang sesuai untuk merepresentasikan merek di berbagai pasar.

Dengan berkembangnya media sosial, peran kecerdasan kontekstual semakin krusial. PR harus cepat mengidentifikasi dan

merespons tren, sambil tetap waspada terhadap potensi perubahan sentimen yang bisa terjadi dengan cepat. Respons yang tepat dalam situasi yang membutuhkan penanganan sensitif dapat menentukan apakah suatu merek akan dipandang dengan kepercayaan atau skeptisisme. Yang tak kalah pentingnya adalah manajemen reputasi bisa dianggap sebagai ujian akhir dari kecerdasan kontekstual. Profesional PR harus memadukan pengetahuan tentang masa lalu perusahaan dengan kejadian saat ini untuk merumuskan strategi yang akan membawa perusahaan ke masa depan yang diinginkan. Ini berarti tidak hanya mengatasi tantangan yang ada tetapi juga membangun dan mempertahankan reputasi jangka panjang yang positif.

Kecerdasan kontekstual, dengan demikian, bukan hanya aset dalam PR tetapi juga kebutuhan. Ini memungkinkan profesional untuk bertindak dengan kepekaan yang tinggi terhadap konteks yang mereka operasikan di dalamnya, sehingga memaksimalkan efektivitas komunikasi mereka dan, pada akhirnya, mendukung kesuksesan organisasi. Willis (2019), menegaskan bahwa kepemimpinan dalam PR kini bukan hanya tentang merancang narasi yang menarik, namun juga memerlukan pemahaman mendalam tentang konteks dan kecerdasan situasional. Seiring dengan beragamnya informasi dan narasi, pemahaman kontekstual menjadi kunci utama sukses dalam dunia PR.

Menurut Heath (2001), PR yang efektif adalah yang dapat menyesuaikan pesannya dengan pemahaman kontekstual dari pemangku kepentingan. Profesional PR dituntut untuk hati-hati dalam menyusun pesan yang relevan bagi kategori sosial tertentu tanpa memperkuat stereotip sosial yang ada (Frame & Ihlen, 2018). Ini bukan hanya tentang bagaimana menyampaikan informasi, namun lebih kepada bagaimana masyarakat memahami dan merespon informasi tersebut. Menariknya, Grunig et al. (2002), menemukan bahwa organisasi yang paling efektif dalam berkomunikasi dengan pemangku kepentingan adalah mereka yang memiliki pemahaman kontekstual yang mendalam dan empati yang kuat. Ini menunjukkan bahwa dalam PR, bukan hanya kemampuan komunikasi yang diperlukan, namun juga kemampuan untuk memahami dan merasakan apa yang dirasakan oleh masyarakat.

Bean dan Dodge (2017), menekankan kepentingan empati dalam

bidang PR. Empati, yang didefinisikan sebagai kemampuan untuk memahami dan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain, adalah kunci dalam membangun hubungan yang mendalam dengan audiens atau *stakeholder*. Lebih lanjut, Grunig dan Hunt (1984), menyatakan bahwa PR tidak hanya tentang menyampaikan informasi, tetapi juga tentang mendengar, berinteraksi, dan terhubung dengan *stakeholder*. Dengan kata lain, dalam PR, menghargai dan memahami perspektif masyarakat sangatlah penting.

Di era digital saat ini, perkembangan teknologi telah mengubah cara masyarakat menerima dan memahami informasi. Informasi dapat disebarluaskan dan dikonsumsi dengan cara yang belum pernah ada sebelumnya (Carr, 2011). Ini berarti bahwa PR harus memahami bagaimana narasi yang mereka ciptakan dapat dipahami dan merespon oleh masyarakat yang kini semakin beragam dan kompleks (Hallahan, 2007).

Tantangannya, pemahaman kontekstual saja tidak cukup. Profesional PR juga harus bisa merespon dan beradaptasi dengan perubahan kontekstual dengan cepat dan tepat. Earley dan Ang (2003) bahkan berpendapat bahwa di tengah kompleksitas era digital saat ini, kecerdasan kontekstual menjadi salah satu kualitas esensial untuk sukses.

Dalam dunia PR yang semakin kompleks, kecerdasan kontekstual bukan lagi pilihan, namun menjadi keharusan. Penting bagi profesional PR untuk memiliki pemahaman mendalam tentang konteks, sekaligus kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan kontekstual dengan cepat dan tepat. Dalam konteks PR, kepemimpinan tidak hanya berkisar pada kemampuan berkomunikasi atau membuat cerita yang menarik hati. Sebagaimana dikemukakan oleh Grunig dan Hunt (1984), PR lebih dari sekadar menyampaikan informasi; hal ini melibatkan mendengarkan, berdialog, dan menjalin koneksi dengan para *stakeholder*.

Di era digital saat ini, pemimpin PR perlu memiliki pemahaman yang dalam tentang konteks dan kecerdasan situasional. Ini bukan hanya tentang bagaimana menyampaikan informasi, tetapi bagaimana

informasi tersebut dipahami dan direspon oleh masyarakat yang kini semakin dinamis. Grunig et al. (2002) menemukan bahwa organisasi yang paling efektif dalam berkomunikasi dengan pemangku kepentingan mereka adalah mereka yang memiliki pemahaman kontekstual dan empati yang kuat. Dengan kata lain, profesional PR perlu bekerja dengan pemahaman mendalam tentang budaya dan masyarakat yang mereka layani, memastikan bahwa mereka berkomunikasi dengan cara yang etis, tepat, dan efektif tanpa memperkuat stereotip yang merugikan. Kecerdasan kontekstual dalam kepemimpinan PR memegang peranan penting dalam memastikan bahwa pesan yang disampaikan oleh organisasi diterima dan direspon dengan baik oleh masyarakat.

Sebagai simpulan, kepemimpinan PR yang efektif di era saat ini memerlukan lebih dari sekadar kemampuan berkomunikasi. Kecerdasan kontekstual memainkan peran krusial dalam memastikan bahwa komunikasi benar-benar efektif, relevan, dan memiliki dampak positif pada hubungan antara organisasi dengan masyarakatnya.

Berdasarkan paparan konsep dan teori kecerdasan kontekstual, berikut adalah karakteristik dari kecerdasan kontekstual dalam kepemimpinan PR.

Tabel 2. Keterampilan Esensial bagi Profesional PR dalam Navigasi Konteks Era Digital

Aspek	Deskripsi
Pemahaman Mendalam Tentang Konteks	Profesional PR dengan kecerdasan kontekstual yang tinggi memiliki kemampuan untuk memahami konteks sosial, budaya, politik, dan ekonomi dari audiens mereka.
Adaptabilitas	Mereka mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan dengan cepat, memodifikasi strategi komunikasi sesuai dengan situasi yang dihadapi.
Empati	Kemampuan untuk memahami dan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain, menyusun pesan yang resonan dengan perasaan dan pandangan masyarakat.

Aspek	Deskripsi
Responsivitas	Responsif terhadap feedback dari masyarakat, memodifikasi pendekatan sesuai dengan umpan balik tersebut.
Pengenalan Nuansa Budaya	Mengenali dan menghargai nuansa budaya yang halus sehingga mampu berkomunikasi dengan cara yang paling efektif dalam konteks budaya tertentu.
Analisis Situasional	Mampu menganalisis situasi dengan cepat dan menentukan pendekatan komunikasi yang paling sesuai.
Pendekatan Etis	Memastikan bahwa komunikasi dilakukan dengan cara yang etis, mempertimbangkan dampak dari pesan pada berbagai kelompok masyarakat.
Keterampilan Mendengar Aktif	Fokus tidak hanya pada penyampaian informasi, tetapi juga pada mendengar dan memahami pandangan dan kebutuhan masyarakat.
Kemampuan Berinteraksi	Memiliki kemampuan untuk berdialog dan berinteraksi dengan masyarakat secara konstruktif, membangun hubungan yang positif dan saling menguntungkan.
Pendekatan Holistik	Melihat PR sebagai cara untuk membangun hubungan yang berarti dengan masyarakat, dengan pemahaman mendalam tentang konteks di mana komunikasi berlangsung.

Dalam dunia hubungan masyarakat (PR) yang serba cepat dan penuh dengan dinamika, pemahaman mendalam tentang konteks merupakan pondasi yang menentukan keberhasilan seorang profesional. Ini lebih dari sekadar mengetahui latar belakang audiens; ini adalah tentang menyelami lebih dalam ke dalam norma-norma sosial, budaya, politik, dan ekonomi yang membentuk cara audiens berpikir dan bertindak. Sebagai contoh, saat sebuah perusahaan multinasional

ingin meluncurkan produk baru di berbagai negara, profesional PR harus memahami konteks setempat untuk menyusun pesan yang tepat dan relevan.

Kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat ketika menghadapi perubahan lingkungan adalah penting. Bayangkan saat sebuah krisis merebak di media sosial; profesional PR harus segera menyesuaikan strategi komunikasi mereka untuk mengatasi krisis tersebut secara efektif.

Empati memungkinkan profesional PR untuk merasakan apa yang dirasakan oleh audiens mereka, memungkinkan mereka untuk menciptakan pesan yang tidak hanya informatif tetapi juga menyentuh dan beresonansi. Seorang profesional PR yang empatik bisa menangkap kekhawatiran komunitas setelah sebuah insiden dan menyampaikan pesan yang mendukung dan menenangkan.

Responsivitas terhadap umpan balik memastikan bahwa komunikasi dua arah antara perusahaan dan publiknya tetap berjalan. Ini seperti saat sebuah perusahaan menerima kritik atas iklan yang kontroversial, dan PR harus cepat merespons dan menyesuaikan kampanye selanjutnya untuk memperbaiki kesalahan dan memulihkan citra. Mengenali nuansa budaya sangat penting dalam komunikasi global. Misalnya, apa yang bisa diterima di satu negara mungkin dianggap tidak pantas di negara lain. Oleh karena itu, PR harus hati-hati dalam memilih bahasa dan simbol yang digunakan dalam kampanye mereka.

Analisis situasional yang cepat dan akurat memungkinkan pemilihan strategi komunikasi yang tepat. Seperti dalam peluncuran produk, di mana analisis yang cermat tentang pasar dan pesaing dapat memandu pengembangan pesan yang menonjolkan keunggulan produk tersebut. Pendekatan etis dalam komunikasi mengukuhkan integritas perusahaan. Ini berarti menyampaikan pesan yang tidak hanya memikat tetapi juga mempertimbangkan dampak sosialnya, seperti tidak mengeksploitasi kerentanan atau menyesatkan konsumen.

Keterampilan mendengar aktif adalah tentang memahami kebutuhan dan harapan masyarakat, yang lebih dari sekadar mendengarkan kata-kata mereka, tetapi juga memahami emosi dan motivasi di baliknya. Kemampuan berinteraksi yang baik memperkuat

hubungan dan menciptakan komunikasi yang konstruktif. Ini bisa terlihat saat perusahaan melibatkan konsumen dalam percakapan di media sosial, membangun hubungan dan kesetiaan merek.

Mengambil pendekatan holistik dalam PR berarti melihat gambaran besar, di mana komunikasi bukan hanya tentang mengirim pesan tetapi juga tentang memahami konteks yang lebih luas di mana pesan tersebut diterima dan bagaimana pesan tersebut dapat memperkuat hubungan antara perusahaan dan masyarakatnya. Ini seperti ketika perusahaan tidak hanya mengumumkan keberhasilan finansial tetapi juga menyoroti kontribusi mereka terhadap keberlanjutan lingkungan dan sosial. Keterampilan ini, ketika diterapkan dengan bijak dan secara konsisten, tidak hanya meningkatkan efektivitas komunikasi tetapi juga memperkuat hubungan yang perusahaan bangun dengan semua pemangku kepentingannya.

8. Boundary-Spanners

Kepemimpinan dalam bidang *Public Relations* (PR) kini semakin menuntut sebuah pendekatan yang tidak sekadar kreatif dalam penciptaan narasi, namun juga kritis dalam memahami dan beradaptasi dengan konteks yang berubah-ubah dan kompleks. Willis (2019) menekankan bahwa kepemimpinan dalam PR merupakan disiplin yang membutuhkan kecerdasan kontekstual yang tajam, menuntut kemampuan untuk merespon dan beradaptasi dengan cepat dan tepat terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal maupun internal organisasi.

Dengan berkembangnya era digital, kepemimpinan dalam PR harus dapat menangkap dan menafsirkan sinyal yang berasal dari berbagai sumber data yang kini tersedia dengan lebih luas dan mendalam. Earley dan Ang (2003), menunjukkan bahwa dalam kompleksitas yang meningkat ini, kecerdasan kontekstual bukanlah pilihan melainkan suatu keharusan untuk mencapai kesuksesan. Kualitas ini memungkinkan pemimpin PR untuk menyesuaikan strategi komunikasi mereka dengan lebih efisien dan efektif di tengah aliran informasi yang tak terbatas.

Menurut Aldrich dan Herker (1977), *boundary-spanners* memiliki peran yang tidak dapat diabaikan. Mereka adalah individu yang bertanggung jawab atas pemindaian lingkungan eksternal dan internal, memahami perubahan dan perkembangan, serta menerjemahkannya ke dalam strategi komunikasi dan manajemen yang dapat diakses oleh manajemen senior. White dan Dozier (1992), juga menggarisbawahi pentingnya peran ini dalam menginformasikan manajemen senior dengan wawasan yang diperlukan untuk navigasi organisasi.

Boundary-spanners memegang peranan strategis dalam organisasi dengan bertugas sebagai jembatan antara dunia internal dan eksternal. Mereka adalah individu yang berada di garis depan interaksi dan komunikasi, mengelola dan menafsirkan aliran informasi yang masuk dan keluar dari perusahaan. Dengan mengidentifikasi tren, mengumpulkan intelijen pasar, dan mengamati perubahan dalam lingkungan bisnis, mereka memungkinkan organisasi untuk bertindak proaktif bukan reaktif.

Seorang manajer hubungan masyarakat, misalnya, tidak hanya menyampaikan pesan perusahaan ke publik tetapi juga memantau opini publik untuk menginformasikan strategi organisasi. *Sales Representatives*, di sisi lain, tidak sekadar menjual produk tetapi juga mendengarkan dan menangkap kebutuhan dan preferensi pelanggan, yang bisa menjadi sumber inovasi dan peningkatan produk. Pengacara perusahaan berada di garis depan dalam hal regulasi, memastikan bahwa perusahaan tidak hanya mematuhi aturan tetapi juga terlibat dalam dialog dengan regulator untuk membentuk lingkungan hukum yang menguntungkan.

Key account managers menjaga keseimbangan antara memenuhi tuntutan klien dan memastikan keberlanjutan bisnis perusahaan, sedangkan spesialis komunikasi internal memastikan bahwa karyawan, sebagai aset internal terpenting, mengerti dan berkomitmen pada tujuan organisasi. Lobbyists, yang sering kali dipandang dengan skeptis, memainkan peran kunci dalam mengadvokasi kepentingan perusahaan dalam pembuatan kebijakan publik. Contoh lain, misalnya, para profesional rantai pasokan (*supply chain*), meskipun mungkin kurang terlihat, adalah pemain kunci dalam memastikan kelancaran

operasi sehari-hari perusahaan dengan mengelola hubungan dan negosiasi dengan pemasok dan distributor. Mereka memastikan bahwa tidak ada hambatan dalam produksi atau distribusi yang bisa mengganggu bisnis. Dan tentu saja, spesialis riset pasar adalah mata dan telinga perusahaan dalam memahami lingkungan kompetitif, memberikan data dan analisis yang diperlukan untuk membuat keputusan strategis.

Dalam esensinya, *boundary-spanners* adalah perwakilan multifaset dari perusahaan yang memegang tanggung jawab tidak hanya untuk mengkomunikasikan tetapi juga untuk mendengar, menginterpretasi, dan bertindak atas informasi yang mereka terima. Mereka adalah katalisator adaptasi dan inovasi, memungkinkan perusahaan untuk bergerak maju dengan informasi yang terkini dan relevan, mempertahankan keunggulan kompetitif dalam pasar yang selalu berubah.

Dalam konteks globalisasi yang didorong oleh revolusi teknologi informasi dan komunikasi, kepemimpinan PR yang berfokus pada kecerdasan kontekstual menjadi penting. Gregory (2011), menegaskan bahwa dalam dunia yang ditandai dengan transparansi dan akses informasi yang semakin demokratis, organisasi harus menjadi lebih adaptif, responsif, dan teredukasi dengan konteks yang lebih luas dari lingkungan mereka untuk tetap relevan dan kompetitif.

Oleh karena itu, di tengah tantangan yang dihadirkan oleh era baru ini, kepemimpinan dalam PR harus merangkul teknologi, analitik, dan kecerdasan kontekstual untuk tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang. Tanpa kemampuan tersebut, organisasi berisiko tertinggal dalam lanskap komunikasi yang cepat berubah dan serba terhubung ini. Kepemimpinan yang efektif dalam PR tidak lagi hanya diukur dari seberapa baik sebuah pesan dikomunikasikan, tetapi juga dari seberapa efektif organisasi dapat menavigasi dan memanfaatkan kompleksitas kontekstual yang ada.

Para profesional hubungan masyarakat (PR) yang dijuluki sebagai *boundary-spanners* memiliki tanggung jawab yang krusial dalam menghubungkan organisasi dengan dunia luar. Seperti yang

digambarkan Aldrich dan Herker, mereka sebagai individu yang melakukan pemindaian terhadap lingkungan eksternal dan internal, yang kemudian menginterpretasikan perubahan dan perkembangan ini ke dalam strategi komunikasi dan manajemen. Mereka berfungsi sebagai mata dan telinga organisasi, memastikan bahwa manajemen senior mendapatkan informasi penting yang diperlukan untuk membuat keputusan strategis.

Dalam praktiknya, fungsi media dan PR serupa dalam “menjual” informasi dan menyebarkan berita ke audiens yang dituju. Namun, PR fokus pada menyampaikan narasi yang relevan dengan organisasi tempat mereka bekerja, sedangkan media mengolah informasi untuk memenuhi keingintahuan publik. Menurut seorang narasumber:

Jika diperhatikan dari prinsip dasarnya, baik media maupun hubungan masyarakat (PR) memiliki tujuan yang sama dalam menyebarkan informasi kepada khalayak yang ditargetkan. PR selalu berusaha menyampaikan informasi, sumber, dan jenis narasi yang sesuai dengan kepentingan organisasi tempat mereka bekerja. Di sisi lain, media juga melayani publik, tetapi mereka harus mengolah informasi terlebih dahulu untuk memastikan bahwa apa yang mereka sampaikan tidak hanya sesuai dengan kebutuhan dan rasa ingin tahu publik tetapi juga akurat. Perbedaan utama antara keduanya terletak pada pendekatan mereka terhadap informasi: media fokus pada penyebaran informasi sebanyak mungkin yang mereka ketahui untuk memperkaya konten, sementara PR lebih selektif dalam menyampaikan informasi. PR tidak menyebarkan setiap informasi yang mereka miliki, bukan karena ingin berbohong, tetapi karena pertimbangan kepentingan yang berbeda antara informasi yang perlu dipublikasikan dan yang tidak. (Arif Mujahidin, Direktur Komunikasi Danone)

Dalam konteks ini media berupaya menggali informasi sebanyak mungkin untuk berita yang berkualitas, sementara PR mungkin lebih selektif dalam berbagi informasi, bukan untuk menyembunyikan, melainkan karena memiliki kepentingan yang berbeda.

Dengan berkembangnya zaman, tantangan dalam PR adalah transisi dari cara-cara konvensional seperti konferensi pers yang linear menjadi pendekatan yang lebih dinamis dan tidak linear. Media sebagai broker informasi menghadapi tantangan dari narasumber lain, termasuk individu dengan media sosial yang memiliki puluhan ribu pengikut meski belum terverifikasi. Perubahan dalam ukuran efektivitas komunikasi juga menjadi tantangan. Dahulu, keberhasilan diukur dengan oplah atau sirkulasi; kini lebih diukur melalui *reach* dan impresi, serta efek bola salju dari klik dan berbagi. Dalam era digital, PR juga bersaing dengan pemasaran, dengan *stakeholder* yang lebih luas, mulai dari regulator hingga akademisi. Keterbatasan anggaran untuk riset membuat media dan PR harus lebih kreatif dalam menentukan apakah pesan mereka diterima, relevan, dan memengaruhi perilaku.

Harapan bagi PR adalah untuk tetap membutuhkan media sebagai pihak ketiga yang menguatkan dan memvalidasi fakta yang disampaikan. Meskipun konten yang dibuat oleh media sendiri memiliki dampak yang berbeda dibandingkan dengan media sosial, keduanya memiliki cara masing-masing untuk mengukur hasil. Namun, tantangan muncul ketika media harus menyeimbangkan antara menyediakan konten yang berkualitas dengan kebutuhan untuk menarik iklan dan kemitraan. Kredibilitas informasi yang disampaikan bisa terancam ketika artikel ditulis lebih sebagai konten berbayar daripada berita yang objektif. PR harus cerdas dalam menavigasi dunia media yang kompleks ini, memastikan bahwa informasi yang disebarkan tidak hanya mencapai target audiens tetapi juga memelihara kredibilitas dan integritas organisasi.

Dalam semua dinamika ini, peran *boundary-spanners* tidak hanya menjadi kunci dalam menyampaikan pesan, tetapi juga dalam menjaga hubungan yang bermanfaat dan bertanggung jawab dengan publik yang mereka layani. Di dunia PR yang serba cepat dan penuh tantangan, relevansi seorang *boundary-spanner* tidak terbantahkan. Mereka berperan penting dalam memahami dan menafsirkan berbagai perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal dan internal suatu organisasi. Kecerdasan kontekstual menjadi senjata utama bagi mereka untuk memastikan bahwa setiap strategi komunikasi yang

dikembangkan beresonansi dengan kebutuhan dan harapan masyarakat. Seorang *boundary-spanner* dalam kepemimpinan PR adalah jembatan antara organisasi dan publik, merekalah yang menginterpretasikan tren sosial, politik, dan ekonomi dan mengintegrasikannya ke dalam pesan dan kebijakan yang dibuat organisasi.

Dengan kemampuan untuk memandang dunia melalui lensa yang beragam, *boundary-spanners* membantu memandu organisasi melalui kompleksitas konteks sosial yang terus berubah. Mereka tidak hanya menyesuaikan strategi komunikasi untuk mencapai hasil yang optimal tetapi juga membangun hubungan yang tahan lama dan produktif dengan berbagai pemangku kepentingan. Di era di mana informasi menyebar dengan kecepatan cahaya dan persepsi publik dapat berubah dalam sekejap, peran mereka menjadi semakin kritis.

Dalam konteks kepemimpinan PR, kecerdasan kontekstual membawa kemampuan untuk mengambil tindakan yang tepat pada waktu yang tepat. *boundary-spanners* dengan kecerdasan kontekstual yang tinggi adalah mereka yang tidak hanya bereaksi terhadap perubahan tetapi juga meramalkan dan meresponsnya dengan cara yang memperkuat posisi organisasi mereka di mata publik. Dengan demikian, mereka tidak hanya menunjukkan kepemimpinan yang tangguh tetapi juga meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan komunikasi organisasi.

9. Peran Public Relations dalam Pengambilan Keputusan Kebijakan Perusahaan

Profesi hubungan masyarakat (PR) merupakan unsur penting dalam membentuk keputusan strategis organisasi yang berorientasi pada pemecahan masalah yang sukses. Menurut Habermas (1998), pengambilan keputusan organisasi adalah tindakan strategis yang berorientasi pada pemecahan masalah yang berhasil.

Dalam literatur pengambilan keputusan, komunikasi dan negosiasi dengan pemangku kepentingan seringkali disebutkan. Heath (1998, 2002) mengadvokasi pembuatan kebijakan publik perusahaan dan menyeimbangkan kepentingan dalam masyarakat. Lingkungan sosial membentuk lapangan kekuatan yang kompleks, di

mana organisasi bergantung pada banyak pihak yang masing-masing memiliki tujuan dan kepentingan sendiri (Vos & Schoemaker, 2011). Organisasi berusaha mendapatkan legitimasi untuk kegiatan mereka, dan oleh karena itu perlu bersedia berpartisipasi dalam dialog dengan pemangku kepentingan dan bertanggung jawab atas keputusan yang dibuat (Vos et al., 2014).

Dalam pengambilan keputusan yang partisipatif, organisasi dapat memasukkan banyak isu dan memberikan suara kepada kelompok pemangku kepentingan internal dan eksternal (Miller, 2006). Pengambilan keputusan hampir secara universal didefinisikan sebagai memilih di antara alternatif (Luthans, 1989), sementara proses pengambilan keputusan dipahami sebagai mencakup fase identifikasi, pengembangan, dan seleksi (Mintzberg, 1976).

Di masa lalu, keputusan secara tradisional diambil oleh kepemimpinan dan karyawan diharapkan melaksanakannya, sedangkan dalam organisasi modern pengambilan keputusan dipengaruhi oleh karyawan dan pemangku kepentingan (Mathis, 2007). Lebih lanjut, ketika peserta memiliki berbagai pengetahuan, ide, keterampilan, dan kemampuan, ini dianggap menambah kualitas informasi yang tersedia untuk proses pengambilan keputusan (Van Knippenberg et al., 2004). Dengan demikian, pengambilan keputusan organisasi adalah proses sosial untuk menentukan mekanisme terbaik untuk memecahkan masalah (Paul & Ebadi, 1989)). Komunikasi aktif berlanjut sepanjang proses pengambilan keputusan (Mintzberg et al., 1976). Awalnya, penekanannya adalah pada pengumpulan informasi untuk mengidentifikasi masalah dan cara-cara yang mungkin untuk menyelesaikannya, setelah itu ko-kreasi dan negosiasi terjadi, diikuti oleh diseminasi dan evaluasi.

Keterlibatan praktisi PR dalam pengambilan keputusan telah dibahas oleh para pakar sejak Dozier (1986; 1992) berpendapat bahwa "jika praktisi akan membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan, mereka harus berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan manajemen, bukan hanya melaksanakan keputusan yang dibuat oleh orang lain." Dozier mengkonseptualisasikan fungsi hubungan masyarakat sebagai salah

satu fasilitasi komunikasi antara manajemen dan publik, dan dengan demikian berkontribusi pada efektivitas organisasi. Sejak itu, praktisi PR diharapkan untuk berpartisipasi dalam dan memengaruhi proses pengambilan keputusan organisasi (Grunig et al., 2002; White & Dozier, 1992).

Dalam praktiknya, berbagai posisi ada mulai dari agen pers di masa lalu hingga menentukan posisi strategis organisasi di masa depan (Heath, 2004). Meskipun praktisi yang berbeda mungkin memegang posisi yang berbeda dalam skala ini, Carroll (2013) menyatakan bahwa mereka seringkali belum dianggap sebagai anggota resmi tim manajemen dalam pengambilan keputusan strategis.

Peran umum profesional PR telah banyak dibahas dalam literatur dalam beberapa dekade terakhir (Ruth-McSwain, 2011), seringkali dari perspektif normatif, seperti menjelajahi apa yang merupakan hubungan masyarakat yang sangat baik dan bagaimana ini berkaitan dengan kekuatan keputusan. Beberapa studi telah memeriksa dampak praktisi PR terhadap pengambilan keputusan, membawa wawasan dari penelitian tentang kekuatan dan pengaruh organisasi (Berger, 2005; O'Neil, 2003) dan memperjelas kondisi di mana praktisi PR mendapatkan akses ke proses pengambilan keputusan (Coombs, 1998; Plowman, 1998; Serini, 1993).

Namun, sedikit studi yang berusaha menggambarkan lebih tepat bagaimana praktisi berkontribusi terhadap pengambilan keputusan organisasi. Pembahasan tentang bagaimana kecerdasan kontekstual berkontribusi dalam pengambilan keputusan juga jarang dilakukan. Perhatian sebagian besar difokuskan pada sejauh mana praktisi PR mungkin memiliki atau tidak memiliki kekuasaan keputusan, daripada pada cara yang berbeda untuk terlibat dalam pengambilan keputusan organisasi. Pengaruh dan partisipasi dalam lingkaran pengambilan keputusan dari praktisi PR layak untuk dieksplorasi lebih lanjut, seperti yang disarankan oleh Choi dan Choi (2009).

Profesional di bidang hubungan masyarakat memegang berbagai tanggung jawab dalam suatu organisasi. Hal ini terjadi karena dalam organisasi, proses pengambilan keputusan sangat bergantung pada komunikasi. Alasan dibalik keputusan yang diambil, termasuk nilai-

nilai yang menjadi dasar keputusan tersebut, biasanya disampaikan dan dipahami melalui proses komunikasi (Cheney et al., 2004).

10. Kepemimpinan dalam Public Relations dan Peranannya Sebagai Fungsi Manajemen Strategik

Dalam era saat ini, profesi PR telah mengalami evolusi yang signifikan. Bukan lagi cukup bagi profesional PR untuk hanya memahami dan mahir dalam komunikasi. Mereka sekarang dituntut untuk menguasai berbagai aspek, terutama dalam bidang bisnis dari organisasi yang mereka wakili. Sebagai contoh, Adita Irawati, yang pernah menjabat sebagai *Vice Presiden Corporate Communications* PT Telkomsel dan kini sebagai Staf Khusus Presiden bidang Komunikasi, menggambarkan pentingnya penguasaan aspek di luar komunikasi. Eksekutif top kini mengharapkan profesional PR menjadi mitra strategis dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan reputasi dan kelangsungan bisnis perusahaan.

Kepemimpinan strategis dalam praktik hubungan masyarakat adalah aspek kritical yang menghubungkan kemampuan organisasi untuk berkomunikasi secara efektif dengan berbagai *stakeholder*. Efektivitas komunikasi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk mengenali peluang, memanfaatkan kapabilitas kepemimpinan mereka, dan mengadopsi pendekatan pengambilan keputusan yang partisipatif. Pemimpin dalam bidang komunikasi harus tangkas dalam menavigasi kompleksitas situasi komunikasi dan efektif dalam menyampaikan visi serta nilai-nilai organisasi.

Meskipun banyak penelitian telah fokus pada efektivitas kepemimpinan dalam literatur manajemen, masih ada kebutuhan untuk mengeksplorasi bagaimana temuan ini dapat diintegrasikan dalam konteks praktik hubungan masyarakat. Upaya untuk mensintesis penelitian yang ada dan memahami bagaimana kepemimpinan strategis dapat diterapkan dalam PR masih terbatas, sehingga membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut yang dapat membantu praktisi PR mengembangkan dan mempertajam kemampuan kepemimpinan mereka.

Kepemimpinan strategis memainkan peran penting dalam membentuk bagaimana organisasi berkomunikasi, tidak hanya dalam menyampaikan pesan tetapi juga dalam mendengarkan dan menanggapi masukan dari publik. Pemimpin yang strategis mampu menciptakan visi jangka panjang yang jelas, menetapkan arah dan tujuan, dan menginspirasi tim mereka untuk mencapai hasil yang diinginkan. Kepemimpinan adalah salah satu aspek paling penting dari setiap organisasi yang berhasil (Kotter, 1996). Dalam konteks hubungan masyarakat, pemimpin yang sukses adalah mereka yang tidak hanya menavigasi organisasi melalui perubahan tetapi juga mampu memobilisasi tim mereka untuk bergerak ke arah yang sama.

Dalam konteks ini, Drucker (2001) menekankan bahwa pemimpin yang efektif adalah mereka yang dapat membuat keputusan strategis yang menempatkan organisasi mereka di depan pesaing. Di bidang *public relations*, hal ini bisa berarti mengidentifikasi isu-isu yang akan memengaruhi opini publik sebelum mereka berkembang menjadi krisis atau mengambil inisiatif dalam tren komunikasi yang dapat menguntungkan organisasi.

Sementara Collins mengungkapkan bahwa pemimpin yang inspiratif adalah mereka yang dapat memotivasi tim untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja (Collins, 2001). Dalam praktik hubungan masyarakat, hal ini berarti memimpin dengan contoh dan menciptakan lingkungan yang memungkinkan tim untuk berinovasi dan berkembang.

11. Memahami Konteks: Kunci Keberhasilan Kepemimpinan PR di Era Digital

Pemahaman konteks menjadi hal yang krusial dalam dunia komunikasi modern (Todorov et al., 2000). Ini bukan hanya tentang menangkap pesan yang akan disampaikan tetapi juga memahami lingkungan di mana pesan tersebut akan diterima. Di tengah era digital yang terus berkembang, kepemimpinan dalam bidang PR dihadapkan pada tantangan untuk tidak hanya menyampaikan pesan, tetapi juga untuk memastikan pesan tersebut relevan dan resonan dengan audiens yang semakin beragam (Kitchen & Panopoulos, 2010). Memahami

konteks menjadi kunci utama karena setiap pesan yang disampaikan sekarang berpotensi memiliki jangkauan global dan dapat dilihat dalam berbagai latar belakang sosial dan budaya.

Konteks dalam PR bukan hanya tentang lingkungan tempat pesan dikomunikasikan, tetapi juga tentang bagaimana pesan tersebut diinterpretasikan oleh audiens (Todorov et al., 2000; Kitchen & Panopoulos, 2010). Di era digital ini, pesan dapat dengan cepat tersebar melalui berbagai platform media sosial dan media online lainnya, yang berarti pemimpin PR harus mampu memprediksi dan mengelola berbagai interpretasi dan reaksi yang mungkin timbul dari setiap pesan yang dipublikasikan. Lebih dari itu, pemahaman konteks membantu para pemimpin PR untuk mengidentifikasi tren dan isu yang sedang berkembang, yang memungkinkan mereka untuk bertindak secara proaktif daripada reaktif. Ini termasuk memahami pergeseran dalam nilai-nilai sosial dan norma-norma budaya, yang dapat memengaruhi bagaimana sebuah organisasi atau merek dipersepsikan oleh publik.

Pemahaman konteks yang mendalam juga memungkinkan pemimpin PR untuk lebih efektif dalam mengelola krisis. Dengan memahami konteks di mana sebuah masalah muncul, pemimpin PR dapat mengembangkan strategi komunikasi yang tidak hanya mengatasi masalah tersebut secara langsung tetapi juga meredam potensi dampak negatif yang lebih luas.

Akhirnya, pemahaman konteks sangat penting untuk membina kepercayaan dan kredibilitas. Audiens modern dapat dengan mudah mendeteksi pesan yang tidak autentik atau yang tampaknya mengabaikan konteks sosial dan budaya mereka. Oleh karena itu, pemimpin PR harus memastikan bahwa setiap kampanye atau inisiatif komunikasi tidak hanya menginformasikan dan menghibur tetapi juga memperkaya dan menghormati audiens yang mereka layani. Kepemimpinan PR di era digital memerlukan kepekaan yang tajam terhadap konteks sosial dan budaya yang luas, yang merupakan dasar untuk membangun strategi komunikasi yang efektif, responsif, dan bertanggung jawab. Tanpa kecerdasan kontekstual ini, organisasi dan merek berisiko kehilangan relevansi dan koneksi dengan audiens mereka.

Kecerdasan Kontekstual (KK) yang dibahas dalam Teori Kecerdasan Triarchic Sternberg, menempatkan penekanan pada kemampuan adaptif untuk menggunakan kecerdasan dengan mempertimbangkan konteks sosial, budaya, dan sejarah (Sternberg, 1988, 1995). Kecerdasan praktis yang diwakili oleh KK menggarisbawahi pentingnya adaptasi dan aplikasi informasi dalam konteks tertentu, yang berjalan seiring dengan kemampuan kognitif. Dalam lanskap komunikasi yang semakin digital dan beragam, kepemimpinan di bidang *Public Relations* tidak lagi hanya berfokus pada penciptaan narasi yang menarik. Willis (2019), mengidentifikasi pentingnya KK dalam PR, yang memungkinkan pemahaman dan adaptasi terhadap nilai-nilai yang berubah, tren, dan persepsi masyarakat yang beragam. PR yang efektif adalah yang mampu menyesuaikan pesan dengan pemahaman kontekstual dari pemangku kepentingan, sebuah aspek yang Heath (2001) yakini sebagai kunci sukses.

Para profesional PR kini dihadapkan pada tantangan untuk menyusun pesan yang tidak hanya menarik tetapi juga berhati-hati agar tidak memperkuat stereotip sosial yang mendasarinya. Frame dan Ihlen (2018), menyoroti pentingnya pesan yang relevan untuk kategori sosial dan budaya tertentu dalam PR. Waymer dan Dyson (2008) mengeksplorasi pentingnya empati dalam PR—kemampuan untuk memahami dan menghormati sudut pandang dan perasaan masyarakat. Selanjutnya, Smith (2021), menguraikan KK dalam PR sebagai kemampuan untuk mengenali dan menyesuaikan diri dengan lingkungan serta situasi tertentu, yang mencakup pemahaman tentang nilai-nilai sosial, politik, dan ekonomi. Sementara itu, Carr (2011), menyatakan bahwa era digital menuntut pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana narasi yang dibuat oleh PR dipahami dan direspon oleh masyarakat yang kompleks, sedangkan Hallahan (2007), menegaskan pentingnya pemahaman dan kepekaan terhadap berbagai pemangku kepentingan.

Kepemimpinan PR juga membutuhkan kemampuan untuk merespon dan beradaptasi dengan perubahan kontekstual dengan cepat dan tepat, memerlukan pemahaman yang mendalam tentang dinamika informasi dan persepsi. Empati, sebagai bagian dari KK, berarti

mampu memahami kekhawatiran, harapan, dan aspirasi masyarakat, yang dapat memengaruhi interaksi mereka dengan organisasi atau merek.

Pada akhirnya, individu yang memiliki kecerdasan kontekstual tinggi dalam PR adalah mereka yang dapat memimpin upaya tanggung jawab sosial dan membangun kesadaran moral dalam organisasi mereka, menjembatani organisasi dengan masyarakat luas secara efektif (Heath & Ryan, 1989; Starck & Kruckeberg, 2003). Ini adalah keterampilan yang tidak hanya menuntut kecerdasan tetapi juga kepekaan dan dedikasi terhadap nilai-nilai yang diwakili oleh masyarakat dan organisasi.

12. Kepemimpinan dalam Public Relations: Strategi, Inovasi, dan Masa Depan di Era Digital

Dalam dunia bisnis modern, struktur organisasi seringkali menunjukkan peran penting dari sebuah fungsi. Sebagai contoh, dalam konteks brand, fungsi *Public Relations* (PR) ditempatkan sejajar dengan *Marketing* di bawah naungan *Managing Director*. Hal ini menunjukkan bagaimana kedua fungsi ini memiliki peran strategis dalam menunjang pencapaian tujuan *brand*. Menurut seorang narasumber,

Dalam konteks branding, PR berada di bawah pengawasan managing director. Di samping PR, ada juga marketing dan tim promosi yang bertanggung jawab untuk mengorganisir acara kolaborasi. Saat ini, PR berada pada posisi yang setara dengan marketing. Kedua divisi tersebut memiliki pendekatan strategis yang berbeda; marketing biasanya berkomunikasi atas nama brand, sementara PR tradisionalnya berkomunikasi melalui pihak ketiga. Namun, dengan dinamika yang berubah, PR kini juga sering berkomunikasi langsung atas nama brand. Dengan tuntutan zaman, hanya mengandalkan metode konvensional dalam PR tidak lagi memadai. Terus menerapkan pendekatan tradisional tanpa adaptasi dapat berisiko karena kesulitan dalam mengukur dan membuktikan efektivitasnya kepada manajemen. (Yuna Kristina, Head of Public Relations & Digital Le Minerale)

Penempatan yang sejajar antara *public relations* (PR) dan *marketing* itu merupakan konsekuensi dari perubahan. Dalam era digital saat ini, fungsi PR dan *marketing* telah mengalami evolusi signifikan. Scott (2022) menekankan perubahan cara PR dan Marketing berkomunikasi dengan audiens melalui media digital seperti media sosial dan *video online*.

Konvergensi PR dan *marketing* menyebabkan tumpang tindih yang semakin meningkat antara fungsi public relations dan marketing, mendorong kolaborasi yang lebih erat. Relevansi PR dalam branding dan komunikasi dikenali lintas industri. *Integrated Marketing Communications* menguraikan kolaborasi antara PR dan Marketing dalam menyusun strategi komunikasi yang terpadu. Dalam banyak organisasi, kedua departemen ini ditempatkan pada tingkatan yang sama, menunjukkan signifikansi mereka dalam dunia bisnis kontemporer (Austin & Pinkleton, 2015).

Perbedaan mendasar antara PR dan *marketing* terletak pada cara mereka berkomunikasi. Tradisionalnya, *marketing* berbicara atas nama *brand*, sementara PR berkomunikasi melalui pihak ketiga. Dalam hal ini kedua departemen itu menerapkan strategi yang berbeda; biasanya, *marketing* berbicara mewakili brand, sedangkan PR umumnya berinteraksi melalui perantara. Namun, dengan dinamika zaman, PR kini juga berbicara atas nama brand untuk melengkapi. Maka dari itu, PR modern tidak bisa hanya bersifat konvensional; mereka harus dapat membuktikan hasil kerjanya dalam bentuk pengukuran dan efektivitas agar tetap relevan.

Dalam kerjasama antara Marketing dan PR, keduanya harus bersifat terintegrasi dan tidak bisa saling mengklaim keberhasilan satu sama lain. Mereka memiliki tujuan yang sama dan saling melengkapi. Keberhasilan dari PR dapat memberikan dampak signifikan jika dapat meningkatkan pengukuran di ujung pelaksanaan. *Support* atau dukungan dari *Managing Director* juga memegang peran penting. Meskipun dukungan mungkin lebih bersifat arahan, ide-inovasi sebenarnya berasal dari bawah. Budaya dari perusahaan, seperti yang tercermin dari cara kerja Andrei dan Ricki, yang *open-minded*, memungkinkan tim PR untuk bereksplorasi lebih jauh. Dunia digital, yang selalu dinamis dan seringkali berubah, menuntut *marketer* dan PR untuk terus menyesuaikan diri.

Untuk meyakinkan manajemen mengenai strategi yang diambil, pengukuran menjadi kunci. Tanpa metrik yang jelas, sebuah konsep atau strategi akan sulit untuk diterima. Meskipun tidak ada kontrak yang mengikat, memiliki tujuan yang jelas dan dapat diukur memungkinkan strategi untuk lebih fokus dan terarah.

Akhirnya, yang paling penting adalah bagaimana PR dan *marketing* bisa berjalan beriringan, saling melengkapi satu sama lain, dan bersama-sama mengejar tujuan yang sama. Di tengah era digital yang penuh tantangan, sinergi antara PR dan *marketing* menjadi kunci untuk mencapai kesuksesan brand. Dalam kapasitas ini, *Chief Communication Officer* (CCO) dan komunikator senior lainnya menjadi penerjemah ahli yang mampu mendengarkan, memberi saran, serta menjelaskan strategi bisnis yang rumit dengan pesan yang mudah dimengerti dan mampu mendorong pemangku kepentingan untuk bertindak. Pemahaman mendalam tentang dasar-dasar bisnis menjadi syarat mutlak bagi komunikator agar dapat memberikan saran yang jujur dan relevan, seperti yang disuarakan oleh CEO SAP, Bill McDermott.

Kemampuan berkomunikasi seorang pemimpin bisnis harus dibarengi dengan ketazaman bisnis. Sebagaimana dinyatakan oleh Steve Shebik, *Vice Chairman of Allstate Insurance*, pemimpin bisnis harus menjadi komunikator yang baik, sementara komunikator harus memiliki pemahaman bisnis yang mendalam. Peter Marino, dari MillerCoors, merujuk pada buku Stephen Covey, mengatakan bahwa ketazaman bisnis bagi profesional PR kini lebih penting dari sebelumnya. Profesional di bidang komunikasi harus memahami masalah terlebih dahulu sebelum dapat memberikan solusi komunikasi.

Ragas dan Culp (2021) kemudian menekankan evolusi peran PR dari sekadar penyampai pesan menjadi penasihat bisnis strategis. Ini menunjukkan pentingnya bagi profesional komunikasi untuk mengasah ketazaman bisnisnya. Oleh karena itu, profesional PR sekarang dituntut untuk memahami berbagai fungsi bisnis lainnya, seperti keuangan, akuntansi, hukum, sumber daya manusia, pemasaran, dan keberlanjutan. Sebagai pemimpin, seorang profesional PR harus dapat menyatukan berbagai fungsi ini dalam strategi komunikasi yang holistik, menghasilkan solusi komunikasi yang efektif dan strategis bagi organisasi.

Dalam era digital saat ini, lingkungan komunikasi telah mengalami transformasi besar dengan kehadiran media sosial dan digital, yang memengaruhi praktik PR secara mendalam (Allagui & Breslow, 2016; Luo et al., 2015; Wright & Hinson, 2017). Dalam konteks ini, *social media analytics* (SMA) muncul sebagai sumber daya kuat yang membantu dalam mengumpulkan dan menganalisa data media sosial untuk meningkatkan kinerja PR dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi (Weiner & Kochhar, 2016). SMA memungkinkan organisasi untuk lebih memahami publik, menilai kualitas hubungan organisasi-publik, dan secara proaktif menanggapi perubahan dan tantangan di lingkungan bisnis.

Tingkat wawasan yang bisa diperoleh dari data media sosial juga dapat membantu pengambilan keputusan di tingkat organisasi yang lebih tinggi. Ini memungkinkan organisasi untuk mengembangkan strategi yang meningkatkan operasi mereka, memperkuat reputasi, dan memajukan posisi kompetitif mereka (Fan & Gordon, 2014; Rathore et al., 2017). Namun, penelitian empiris mengenai penggunaan dan nilai yang dipersepsikan dari SMA dalam PR masih sedikit. Meskipun SMA memiliki potensi besar, masih ada kekurangan pengetahuan tentang bagaimana SMA digunakan dalam konteks PR dan manajemen komunikasi (Navarro et al., 2017).

Dalam kerangka literatur, PR sebagai fungsi manajemen strategik memfokuskan pada bagaimana PR harus diatur dan dikelola untuk memberikan nilai tertinggi bagi organisasi, publik, dan masyarakat (Grunig, 2006). Pendekatan ini menekankan pentingnya membangun dan mempertahankan hubungan dengan pemangku kepentingan melalui penelitian strategis yang berkelanjutan. Menurut kerangka kerja *Excellence*, penelitian strategis memungkinkan praktisi PR untuk berfungsi sebagai *boundary spanners*, yang membawa perspektif pemangku kepentingan dan publik ke kelompok individu yang memiliki kekuatan untuk membuat keputusan. PR, dengan wawasan dari penelitian, dapat memberi nasihat kepada para pemimpin organisasi tentang cara mendekati tujuan dan objektif organisasi mereka dengan pemangku kepentingan dan publik untuk mencapai hasil yang saling menguntungkan. Dengan bantuan SMA, PR kini memiliki peluang

lebih besar untuk memainkan peran penting sebagai fungsi manajemen strategik dalam organisasi, memberikan wawasan yang berharga bagi pengambilan keputusan di tingkat tertinggi dan meningkatkan dampak komunikasi strategis mereka.

Simpulan

Dalam arus informasi yang tak terbatas dan cepat berubah seperti sekarang, pemimpin dalam bidang *Public Relations* (PR) dituntut untuk memiliki kecerdasan kontekstual yang tinggi. Kecerdasan kontekstual adalah kemampuan untuk memahami dan menanggapi secara efektif konteks lingkungan kerja yang kompleks dan dinamis. Pentingnya kecerdasan ini tidak dapat diremehkan, karena memungkinkan pemimpin PR untuk menavigasi berbagai situasi yang seringkali tidak terduga dan membutuhkan respons yang cepat serta tepat.

Pertama, kecerdasan kontekstual memungkinkan pemimpin PR untuk menginterpretasikan tanda-tanda sosial dan ekonomi, memahami nuansa budaya, dan mengenali perubahan nilai serta tren yang berdampak pada organisasi dan audiens mereka. Dengan kecerdasan kontekstual, pemimpin PR dapat merumuskan strategi yang sesuai dengan situasi saat ini dan menghindari kesalahan komunikasi yang dapat merugikan citra organisasi.

Kedua, kecerdasan kontekstual juga memberi pemimpin PR kemampuan untuk menghadapi tantangan yang muncul akibat perubahan lingkungan kerja. Sebagai contoh, dalam menghadapi krisis yang tiba-tiba viral di media sosial, pemimpin PR dengan kecerdasan kontekstual akan mampu mengevaluasi situasi dengan cepat, menentukan pesan yang paling tepat, dan berkomunikasi dengan cara yang dapat meredakan ketegangan dan memperbaiki situasi.

Dengan menggabungkan teori dan praktik, kecerdasan kontekstual dalam kepemimpinan PR menjadi penting tidak hanya untuk mengelola krisis, tetapi juga untuk mengidentifikasi peluang, memperkuat hubungan dengan stakeholder, dan membangun kepercayaan. Di era digital, di mana informasi tersebar luas dan cepat, pemimpin PR

harus mampu menyesuaikan pesan dan taktik mereka dengan cepat, menggunakan alat analitik untuk memahami sentimen publik, dan menerapkan teknologi terbaru untuk komunikasi yang efektif.

Kecerdasan kontekstual adalah jembatan yang menghubungkan pemahaman mendalam tentang lingkungan dengan kemampuan untuk bertindak secara strategis dan etis. Ini adalah kunci bagi pemimpin PR untuk memimpin dengan cara yang tidak hanya reaktif, tetapi juga proaktif dalam merancang masa depan komunikasi yang inklusif dan bertanggung jawab.

Referensi

- Allagui, I. and Breslow, H. (2016), Social media for public relations: Lessons from four effective cases. *Public Relations Review*, 42(1), pp. 20-30.
- Aruman, E., (2023). *15 sifat kunci pemimpin PR yang sukses di era digital*. <https://mix.co.id/corcomm-pr/15-sifat-pemimpin-pr-sukses/>
- Aruman, E., (2023). *Public Relations 6.0*. Corcomm & PR. <https://mix.co.id/corcomm-pr/public-relations-6-0/>
- Aruman, E., (2023). *Era Digital Mengubah Wajah Kepemimpinan PR: Pentingnya kecerdasan kontekstual*. <https://mix.co.id/corcomm-pr/public-relations/era-digital-mengubah-wajah-kepemimpinan-pr-pentingnya-kecerdasan-kontekstual/>
- Austin, E. W., & Pinkleton, B. E. (2015). *Strategic public relations management: Planning and managing effective communication programs*. Routledge
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications (3rd ed.)*. Free Press.
- Bean, H., & Dodge, P. S.-W. (2017). Reconfiguring public relations with China. *Public Relations Inquiry*, 6(1), 99-114. <https://doi.org/10.1177/2046147X16672704>
- Berger, B. and Reber, B.H. (2005), *Influence in public relations: When and where professionals find it*. Proceedings of the Annual Meeting of the International Communication Association New York, NY.
- Berger, B. K. (2005). Power over, power with, and power to relations: Critical reflections on public relations, the dominant coalition, and activism. *Journal of Public Relations Research*, 17(1), 5–28. https://doi:10.1207/s1532754xjpr1701_3
- Berger, B.K. and Reber, B.H. (2006), *Gaining influence in public relations: The role of resistance in practice*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Breakenridge, D. (2008). *PR 2.0: New media, new tools, new audiences (1st ed.)*. Ft Pr.
- Broom, G. M., & Sha, B.-L. (2013). *Cutlip and Center's effective public*

- relations* (11th ed.). Pearson Education.
- Carr, N. (2011). *The shallows: What the Internet is doing to our brains*. W. W. Norton & Company.
- Carroll, C. E. (2013). *The handbook of communication and corporate reputation*. Oxford, UK: Wiley-Blackwell.
- Cheney, G., Christensen, L., Zorn, T., & Ganesh, S. (2004). *Organizational communication in an age of globalization: Issues, reflections, practices*. Waveland Press.
- Choi, Y., & Choi, J. (2009). Behavioral dimensions of public relations leadership in organizations. *Journal of Communication Management*, 13(4), 292–309. [https://doi:10.1108/13632540911004588](https://doi.org/10.1108/13632540911004588)
- Coombs, W. T. (1998). An analytic framework for crisis situations: Better responses from a better understanding of the situation. *Journal of Public Relations Research*, 10(3), 177–191. [https://doi:10.1207/s1532754xjpr1003_02](https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1003_02)
- Collins, J. (2001). *Good to great*. HarperBusiness
- Dozier, D. M. (1986). *The environmental scanning function of public relations practitioners and participation in management decision making*. Paper presented at the meeting of the Public Relations Division. Association for Education in Journalism and Mass Communication.
- Dozier, D. M. (1992). The organizational roles of communications and public relations practitioners. In J. E. Grunig (Ed.), *Excellence in public relations and communication management* (pp. 327–355). Lawrence Erlbaum Associates.
- Drucker, P.F. (2001). *The essential Drucker*. HarperBusiness.
- Earley, P.C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford University Press.
- Fan, W. and Gordon, M.D. (2014). The power of social media analytics. *Communications of the ACM*, 57(6), 74-81.
- Frame, A., & Ihlen, Ø. (2018). Beyond the cultural turn: A critical perspective on culture-discourse within public relations. *Public Relations and the Power of Creativity*, 151–162. [doi:10.1108/s2398-391420180000003009](https://doi.org/10.1108/s2398-391420180000003009)

- Greenleaf, R. K. (2012). *The servant as leader*. The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Gregory, A. (2011). The challenges of the new communication age. *Comunicação Pública*, 6(10). <https://journals.openedition.org/cp/404?lang=es>
- Gregory, A., & Willis, P. (2023). *Strategic public relations leadership (2nd ed.)*. Routledge.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Grunig, J.E. (2001). Two-way symmetrical public relations: Past, present, and future. Dalam R.L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations* (pp. 11-30). Sage.
- Grunig, L.A., Grunig, J.E. and Dozier, D.M. (2002). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E. (2006). Furnishing the edifice: Ongoing research on public relations as a strategic management function. *Journal of Public Relations Research* 18(2), 151-176. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1802_5
- Habermas, J. (1998). *On the pragmatics of communication*. MIT Press.
- Hallahan, K. (2007). Encompassing the roles of public relations. In E. L. Toth (Ed.), *The future of excellence in public relations and communication management* (pp. 11-28). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hallahan, K. (2007). Strategic framing, information processing, and public opinion. *Public Relations Research Annual*, 9, 139-160. Lawrence Erlbaum Associates.
- Hazleton, V., Jr., & Botan, C. (1989). The role of theory in public relations. In C. Botan & V. E. Hazleton, Jr. (Eds.), *Public relations theory* (pp. 3-15). Lawrence Erlbaum Associates.
- Heath, R. L. (2001). A rhetorical enactment rationale for public relations: The good organization communicating well. In R. L. Heath (Ed.), *Handbook of public relations* (pp. 31-50). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Heath, R. L. (2002). Issues management: Its past, present and future. *Journal of Public Affairs*, 2(4), 209–214. <https://doi:10.1002/pa.114>
- Heath, R. L. (2004). *Handbook of public relations*. SAGE.
- Kent, M. L., & Taylor, M. (2002). Toward a dialogic theory of public relations. *Public Relations Review*, 28(1), 21-37. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(02\)00108-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(02)00108-X)
- Khanna, T. (2015). A Case for contextual intelligence. *Management International Review*, 55(2), 181-190. <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0241-z>
- Kitchen, P. J., & Panopoulos, A. (2010). Online public relations: The adoption process and innovation challenge, a Greek example. *Public Relations Review*, 36(3), 222-229. doi:10.1016/j.pubrev.2010.05.002
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kutz M.R. (2008a). Leadership factors for athletic trainers. *International Journal of Athletic Therapy and Training*, 13(4), 15-20
- Kutz M.R. (2008b). Toward a conceptual model of contextual intelligence: A transferable leadership construct. *Leadership Review*, 8, 18-31, <http://www.leadershipreview.org/2008winter/article2.pdf>
- Kutz M.R. (2010a). Leadership in athletic training: implication for practice and education in allied health care. *Journal of Allied Health*, 39(4), 265-279.
- Kutz M.R. (2010b). *Leadership and management in athletic training: An integrated approach*. Jones & Bartlett Learning.
- Kutz M.R. (2011). Contextual intelligence: Overcoming hindrances to performing well in times of change. *Envelopment and Learning in Organizations: An International Journal*, 25(3), 8-10.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Lages, C., & Simkin, L. (2003). The dynamics of public relations. *European Journal of Marketing*, 37(1/2), 298–328. doi:10.1108/03090560310453325

- Luo, Y., Jiang, H. and Kulemeka, O. (2015), Strategic social media management and public relations leadership: insights from industry leaders. *International Journal of Strategic Communication*, 9(1), 167-196.
- Luthans, F. (1989). *Organizational behavior*. McGraw Hill.
- Mathis, A. (2007). Corporate social responsibility and policy making: what role does communication play? *Business Strategy and the Environment*, 16(5), 366–385. <https://doi:10.1002/bse.576>
- Meng, J. (2012). Strategic leadership in public relations: An integrated conceptual framework. *Public Relations Review*, 38(2), 336–338. doi:10.1016/j.pubrev.2012.01.004
- Miller, C. (2006). *Organizational communication: Approaches and processes*. Thomson Wadsworth.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Théorêt, A. (1976). The Structure of “unstructured” decision processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246–275. <https://doi.org/10.2307/2392045>
- Morton, L., & Lin, L.-Y. (1995). Content and citation analyses of “public relations review.” *Public Relations Review*, 21(4), 337-349. [https://doi.org/10.1016/0363-8111\(95\)90117-5](https://doi.org/10.1016/0363-8111(95)90117-5)
- Muna, F. A. (2011). Contextual leadership. *The Journal of Management Development*, 30(9), 865-881. <https://doi.org/10.1108/026217111111164349>
- Neill, M. S., & Meng, J. (2023). Examining the characteristics and virtues associated with servant leadership in public relations. *Public Relations Inquiry*, 12(2), 183-209. <https://doi.org/10.1177/2046147X231165225>
- Nohria, N., & Khurana, R. (Eds.). (2010). *Handbook of leadership theory and practice*. Harvard Business Press.
- Northouse, P.G. (2018). *Leadership: Theory and practice*. Sage publications
- Nye, J. S., Jr. (2011). Contextual intelligence. *Leadership Excellence*, 28(1), 11. <https://www.proquest.com/trade-journals/contextual-intelligence/docview/840390462/se-2>
- O’Neil, J. (2003). An investigation of the sources of influence of corporate public relations practitioners. *Public Relations Review*,

- 29(2), 159–169. [https://doi:10.1016/s0363-8111\(03\)00016-x](https://doi:10.1016/s0363-8111(03)00016-x)
- Paine, K. D. (2011). *Measure what matters: Online tools for understanding customers, social media, engagement, and key relationships*. John Wiley & Sons.
- Pasadeos, Y., Renfro, B. and Hanily, M.L. (1999), Influential authors and works of the public relations scholarly literature: a network of recent research. *Journal of Public Relations Research*, 11(1), 29-52. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1101_02
- Paul, R. J., & Ebadi, Y. M. (1989). Leadership decision making in a service organization: A field test of the Vroom-Yetton model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 62(3), 195–204. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1989.tb00492.x>
- Plowman, K. D. (1998). Power in conflict for public relations. *Journal of Public Relations Research*, 10(4), 237–261. https://doi:10.1207/s1532754xjpr1004_02
- Ragas, M. W., & Culp, R. (2021). *Business acumen for strategic communicators: A primer*. Emerald Publishing.
- Rathore, A.K., Arpan, K.K. and Ilavarasan, V. (2017), Social media analytics: literature review and directions for future research. *Decision Analysis*, 14(4), 229-249.
- Ruth-McSwain, A. (2011). Gatekeeper or peacekeeper: The decision-making authority of public relations practitioners. *Public Relations Journal*, 5(1), 1–14.
- Scott, D. M. (2022). *The new rules of marketing & PR: How to use content marketing, podcasting, social media, AI, live video, and newsjacking to reach buyers directly*. John Wiley & Sons.
- Scott, D. M. (2015). *The New rules of marketing & PR: How to use social media, online video, mobile applications, blogs, news releases, and viral marketing to reach buyers directly*. John Wiley & Sons, Inc.
- Serini, S. A. (1993). Influences on the power of public relations professionals in organizations: A case study. *Journal of Public Relations Research*, 5(1), 1–25. https://doi:10.1207/s1532754xjpr0501_01
- Smith, J.D., 2015. Critical approaches to leadership learning and

- development. *Journal of Modern Management*, 1-13.
- Smith, R. D. (2021). *Strategic planning for public relations*. Routledge.
- Sternberg, R. J. (1985). *Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence*. Cambridge University Press
- Sternberg, R. J. (1997). *Successful intelligence*. Plume.
- Sternberg, R. J. (1984). *Toward a triarchic theory of human intelligence. Behavioral and Brain Sciences*, 7(02), 269. doi:10.1017/s0140525x00044629
- Sternberg, R. (1989). *The triarchic mind: A new theory of human intelligence*. Penguin Books.
- Sternberg, R. J., Wagner, R. K., Williams, W. M., & Horvath, J. A. (1995). Testing common sense. *American Psychologist*, 50(11), 912–927. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.50.11.912>
- Todorov, A., Lalljee, M., & Hirst, W. (2000). Communication context, explanation, and social judgment. *European Journal of Social Psychology*, 30(2), 199–209. doi:10.1002/(sici)1099-0992(200003/04)30:2<199::aid-ejsp984>3.0.co;2-l
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022. <http://doi:10.1037/0021-9010.89.6.1008>
- Vos, M., & Schoemaker, H. (2011). *Integrated communication: Concern, internal and marketing communication*. Eleven Publishing.
- Vos, M., Schoemaker, H., & Luoma-aho, V. (2014). Setting the agenda for research on issue arenas. *Corporate Communications*, 19(2), 200-215. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-08-2012-0055>
- Vrontis, D. (2003). Integrating adaptation and standardisation in international marketing: The AdaptStand modelling process. *Journal of Marketing Management*, 19(3-4), 283-305. <https://doi.org/10.1362/026725703321663674>
- Watson, T. (2012). The evolution of public relations measurement and evaluation. *Public Relations Review*, 38(3), 390–398. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.018>.

- Waymer, D., & Dyson, M. (2008). The critical turn in public relations. *Journal of Public Relations Research*, 20(2), 113-131
- White, J. & Dozier, D.M. (1992). *Public relations and management decision making*. Routledge.
- in Grunig, J. E. (Ed.), *Excellence in public relations and communication management*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Weiner, M. and Kochhar, S. (2016), *Irreversible: the public relations big data revolution*, available at <https://instituteforpr.org/irreversible-public-relations-big-data-revolution/> (accessed 20 June 2019).
- Williams, J. P. (1987). Book reviews: Sternberg, R. J. (1985). Beyond IQ: A triarchic theory of human intelligence. *Gifted Child Quarterly*, 31(1), 46-47. doi:10.1177/001698628703100112
- Willis, P. (2019). From knowing to doing: Reflexivity, leadership and public relations. *Public Relations Review*, 101780. doi:10.1016/j.pubrev.2019.05.001.
- Wright, D.K. and Hinson, M.D. (2017), Tracking how social and other digital media are being used in public relations practice: A twelve-year study. *Public Relations Journal*, 11(1). Available at: <https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/PRJ-2017-Wright-Hinson-2-1.pdf>

Pertempuran Tanda Para Pemimpin Menjelang Pemilihan Umum 2024 di Indonesia

Dr. J. A. Wempi
Dr. Chrisdina

Jelang Pemilihan Umum 2024

Masyarakat Indonesia sedang menjalani masa kampanye menjelang pemilihan umum presiden dan wakil presiden diselenggarakan pada tanggal 14 Februari 2024. Dinamika politik sudah mulai bergejolak sejak tahun lalu ketika secara mengejutkan Partai Nasional Demokrat (NasDem) terang-terangan menyatakan memisahkan diri dari partai koalisi yang selama ini didampinginya, yaitu Partai Demokrasi Indonesia Perjuangan (PDI-P). Hal tersebut ditandai dengan dideklarasikannya Anies Baswedan sebagai bakal calon presiden oleh Ketua Umum Partai NasDem, Surya Paloh, pada 3 Oktober 2022 (Dirgantara & Rastika, 2022). Pencalonan Anies Baswedan ini kemudian didukung juga oleh beberapa partai seperti Partai Demokrat dan Partai Keadilan Sejahtera. Gelora politik kembali memanas ketika secara tiba-tiba Anies Baswedan mengumumkan Muhaimin Iskandar yang berasal dari Partai Kebangkitan Bangsa (PKB) sebagai Bakal Calon Wakil Presiden pada tanggal 30 Agustus 2023 (Guritno & Asril, 2023)

Ada tiga kejadian yang mencolok terkait hal di atas. Pertama, PKB secara tiba-tiba menarik diri dari Koalisi Indonesia Maju (KIM) yang mendukung Prabowo Subianto sebagai calon presiden, kemudian bergabung dengan Partai NasDem yang mengusung Koalisi Perubahan untuk Persatuan (KPP). Kedua, Partai Demokrat keluar dari KPP sebagai buntut dari keputusan tersebut. Ketiga, Partai Demokrat bergabung dengan KIM. Politik praktis pemilihan umum kembali menggeliat setelah Prabowo Subianto yang merupakan Ketua Umum Partai Gerindra menunjuk Gibran Rakabuming Raka sebagai bakal calon wakil presiden pada tanggal 22 Oktober 2023 (Priyasmoro, 2023). Penunjukkan itu menuai reaksi keras dari PDI-P karena Gibran dianggap tidak menjalankan amanat Ketua Umum partai untuk mendukung Ganjar Pranowo sebagai calon presiden dari partai tersebut. Hal tersebut merupakan permasalahan serius karena Walikota Solo tersebut merupakan kader dari PDI Perjuangan sekaligus anak dari Presiden Joko Widodo yang juga berasal dari partai yang sama.

Rentetan kejadian di atas merupakan akar dari munculnya multipolarisasi persepsi di kalangan masyarakat Indonesia.

Multipolarisasi persepsi tersebut saat ini tidak serupa dengan bipolarisasi masyarakat antara kelompok pada *Cebong* dan *Kampret* pada tahun 2019. Kala itu masyarakat ternagi dalam dua kutub kekuatan politik besar, yaitu pendukung Joko Widodo sebagai petahana dan pendukung Prabowo Subianto sebagai penantang. Sedangkan kali ini, multipolarisasi persepsi mengarah pada dukungan pada ketiga pasangan calon presiden dan wakil presiden dan tegangannya tidak sekeras di periode pemilihan presiden sebelumnya.

Menariknya, hingga minggu pertama masa kampanye yang dimulai pada tanggal 28 November 2023, belum ada satu pun calon presiden dan wakil presiden yang secara eksplisit memaparkan gagasan tentang program kerja yang diusung. Yang berkembang di masyarakat justru pertempuran tanda yang disampaikan oleh masing-masing pasangan calon presiden dan wakil presiden yang dikelola oleh masing-masing tim kampanye dan media massa atau yang ditangkap dan berkembang di kalangan masyarakat.

Pasangan Anies Baswedan dan Muhaimin Iskandar menyebut diri sebagai pasangan AMIN, yang merupakan akronim dari nama mereka. Penamaan diri tersebut merupakan *self concept* yang ditawarkan kepada konstituen partai pendukung dan masyarakat pemilih Indonesia. Dalam sekejap *self concept* itu menjelma menjadi identitas yang digunakan dalam berbagai perhelatan politik. Para pendukung menerima dan menggunakan kata “AMIN” sebagai bagian dari komunikasi politik dalam setiap penyambutan atas retorika yang disampaikan oleh pasangan calon presiden dan wakil presiden tersebut.

Berbeda dengan pasangan calon presiden Anies, Muhaimin, pasangan Prabowo dan Gibran mengusung pola komunikasi yang terkesan santai. Karena aksi joget yang dilakukan Prabowo di kegiatan pengundian nomer urut calon peserta pemilu yang diadakan pada tanggal 14 November 2023 maka istilah “Goyang Gemoy” jadi melekat pada sosok calon presiden tersebut. Politik damai dan santai juga merupakan tanda yang sering dikumandangkan oleh pasangan Prabowo dan Gibran. Di sisi lain, istilah politik dinasti sering dilekatkan pada sosok Gibran sebagai calon wakil presiden Prabowo oleh pengamat dan media masa.

Berbeda dengan kedua pasangan yang telah dijelaskan, tanda yang disampaikan oleh pasangan Ganjar Pranowo dan Mahmud MD berubah-ubah sesuai dengan situasi yang dihadapi. Seperti yang telah disampaikan di media massa, Presiden Jojo Widodo yang sebelumnya mendukung Ganjar menjadi calon presiden, mengubah dukungannya kepada Prabowo, dan bahkan merestui anaknya, Gibran Rakabuming Raka, sebagai calon wakil presiden Prabowo. Perubahan sangat mendadak tersebut membuat gaya komunikasi politik Ganjar menjadi ikut berubah demi membuka peluang di ceruk suara baru yang tidak puas dengan pemerintahan Presiden Joko Widodo.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat ditemukan bahwa sampai dengan seminggu pertama masa kampanye, yang terjadi adalah pertempuran tanda dan belum sampai pada adu hebat program kerja. Tanda-tanda yang dipertukarkan bukan hanya pada tataran konsep *positioning*, tapi juga dalam bentuk atribut pendukung seperti pakaian serta cara berkomunikasi yang melibatkan gerak tubuh dan mimik muka. Masyarakat bukan cuma menerima tapi juga turut mempertukarkan tanda tersebut melalui media digital secara aktif. Berdasarkan masalah tersebut maka kajian ini bertujuan untuk memahami fenomena ini melalui pendekatan semiologi kepemimpinan.

Semiologi Kepemimpinan: Sebuah Pendekatan Teoretis

Semiologi adalah sebuah studi yang berfokus pada tanda. Telaah tentang tanda dikembangkan oleh banyak ilmuwan yang melihatnya dari berbagai sudut pandang. Ada yang melihat dari sudut pandang tanda sebagai stimulus *signifie*, ataupun respon logis *signifiant* seperti yang disampaikan oleh Saussure dan pengikutnya. Ada pula yang melanjutkan dan mengkritisi pemikiran tersebut, dan kemudian membawanya pada tahap pemaknaan kedua yang tidak hanya mengacu pada kaedah kebahasaan, namun pada pengetahuan dan pengalaman berdasarkan situasi sosial dan budaya yang kontekstual. Hal ini disebut oleh Barthes sebagai konotasi. Dan kemudian kedua

model penandaan tersebut disebut oleh Fiske sebagai *the first* dan *second order of signification*.

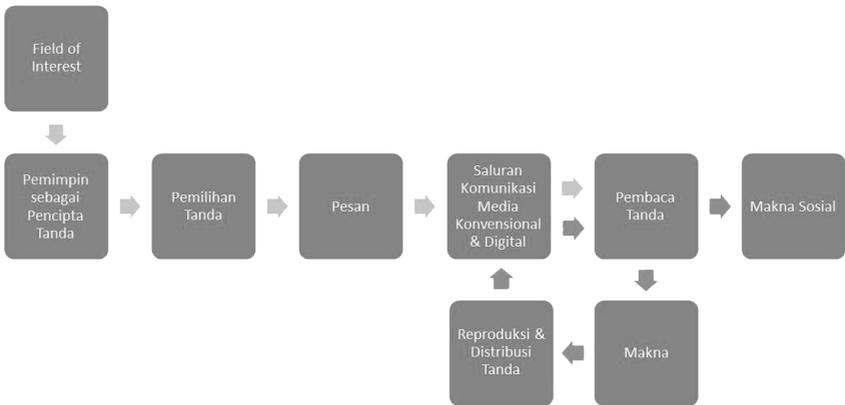
Barthes (1964) juga mengembangkan kajian konotasi ke ranah kritikal yang menyebutkan bahwa mitos adalah makna yang dibentuk oleh pihak dominan (*third order of signification*). Yang dimaksud sebagai pihak dominan oleh Barthes adalah penguasa politik dan kapitalis. Tapi pada kenyataannya, setiap individu dapat menjadi pihak dominan yang membentuk mitos karena pada dasarnya manusia adalah pencipta tanda. Hasrat untuk menjadi pihak dominan tersebut dipicu oleh dorongan ekonomi politik yang mendesaknya untuk menggunakan segala sumber daya kultural untuk membentuk makna sosial.

Halliday menyebutkan bahwa tanda adalah aspek fundamental dalam semiotika yang bersifat tidak tetap. Hal itu disebutnya sebagai sumber semiotik, yang berarti tindakan atau artefak yang digunakan dan tercipta dalam peristiwa komunikasi (*fourth order of signification*). Penggunaan istilah tersebut oleh Van Leeuwen ditujukan untuk menjelaskan bahwa tanda tidak hanya merujuk pada bahasa dan pengalaman individu, tapi juga pada peristiwa sosial. Dengan demikian, makna tidak hanya terjadi begitu saja, namun juga dicipta. Kemudian, dikatakan juga bahwa diskursus adalah kunci untuk mempelajari bagaimana sumber daya semiotika digunakan untuk membangun representasi dari apa yang sedang terjadi di dunia (Januarti & Wempi, 2019).

Seperti yang diutarakan oleh Wempi dan Chrisdina (2023), semiologi kepemimpinan berfokus pada bagaimana pemimpin sebagai pencipta tanda membentuk mitos dengan mengacu pada kesan apa yang ingin ditangkap oleh masyarakat. Secara sederhana proses pembentukan mitos dapat dijelaskan dengan bagaimana pencipta tanda memilih tanda-tanda yang disampaikan melalui media kepada pembaca tanda, dalam hal ini adalah masyarakat. Namun demikian, proses tersebut tidak hanya berhenti pada proses (Barthes, 1964). Dalam kajian Semiologi Kepemimpinan, penggunaan sumber daya semiotik oleh pemimpin untuk mempertukarkan tanda melalui proses produksi-konsumsi-reproduksi di masyarakat luas merupakan hal yang

sangat penting bagi terbentuknya makna sosial.

Proses produksi-konsumsi-reproduksi menjadi sorotan dalam telaah tersebut karena berkaitan dengan adanya media digital yang memungkinkan anggota masyarakat dari berbagai kalangan bisa menjadi komunikan, tapi pada saat bersamaan juga bisa menjadi komunikator yang melakukan reproduksi tanda. Dengan demikian kegiatan viralisasi tanda yang dilakukan oleh pemimpin dan organisasi yang terikat dengan dirinya bisa terjadi dalam kurun waktu yang sangat cepat, dan tersebar melalui jaringan yang luas.



Bagan 1. Pembentukan makna sosial

Pemimpin Adalah Pencipta Tanda

Dalam Pemilihan Presiden 2024, ada enam orang pencipta tanda penting yang terbagi dalam tiga kubu politik di Indonesia, yaitu; pasangan Anies-Muhaimin, Prabowo-Gibran, dan Ganjar-Mahfud. Sebagai pencipta tanda, seorang individu memiliki kebebasan dalam memilih tanda yang digunakan untuk menyampaikan pesan. Namun kesemuanya terikat pada *field of interest* partai-partai pengusung yang tergabung dalam koalisi. Dengan demikian, mereka tidak bisa dilepaskan dari keberadaan tim suksesnya masing-masing.

Berdasarkan pemberitaan yang disampaikan Radio Republik

Indonesia, pasangan Anies-Muhaimin mengusung konsep perubahan dengan jargon “Indonesia Adil Makmur untuk Semua.” Hal tersebut ditandai dengan adanya layanan publik yang terjangkau dan berkualitas, mulai dari kesehatan, pendidikan, perumahan, pangan, transportasi, energi, dan informasi. Selain itu, fokus programnya juga ada pada pelestarian alam dan lingkungan. Jadi ada delapan misi yang digaungkan oleh pasangan presiden tersebut, atau yang mereka sebut sebagai “8 Jalan Perubahan” (Lingga, 2023)

Bila dilihat uraian di atas, maka ada beberapa tanda yang secara signifikan terkait program kerja yang digunakan, yaitu; Perubahan, Indonesia Adil Makmur untuk Semua, dan 8 Jalan Perubahan. Ada tanda lain yang merupakan *self concept*, yang kerap digunakan dalam komunikasi politik pasangan tersebut, yaitu kata AMIN yang merupakan akronim dari Anies-Muhaimin. Dalam berbagai komunikasi terbuka seperti pidato dan dialog, kata AMIN sering digunakan sebagai tanda yang menyatukan antara pasangan calon presiden-wakil presiden itu dan konstituennya. AMIN diasosiasikan dengan kata amin, yang berarti “terimalah” atau “kabulkanlah.” Karena kata amin sering digunakan sebagai kata penutup dari doa bagi agama-agama Abrahamik maka kata tersebut menjadi penghubung bagi pencipta tanda dan pembaca tanda yang merupakan kelompok pemilih religius.

Pasangan Prabowo Gibran memilih tanda yang berbeda. Konsep politik yang diusung adalah “Melanjutkan” program kerja yang telah dijalankan oleh Pemerintahan Presiden Joko Widodo. Program tersebut disusun dalam visi, 8 misi (*Asta Cita*), 8 Program Hasil Terbaik Cepat (PHTC), 17 Program Prioritas serta Program Kerja. Program tersebut menyoroti pokok-pokok gagasan dalam memperkokoh ideologi Pancasila, pemantapan sistem pertahanan keamanan, peningkatan lapangan kerja, kualitas sumber daya manusia, hilirisasi dan industrialisasi, ekonomi kerakyatan, reformasi hukum-HAM-birokrasi, dan lingkungan serta alam (Saputra, 2023).

Namun demikian, tanda yang paling menarik perhatian dari pasangan Prabowo-Gibran adalah “Goyang Gemoy” dan “Disenyum Saja” yang viralkan oleh pasangan tersebut. Goyang Gemoy yang dilakukan oleh Bapak Gemoy menjadi *hook* yang menyita perhatian khalayak,

khususnya generasi milenial dan Z yang merupakan kelompok pemilih yang sangat besar jumlahnya. Gemoy dijadikan sebagai tanda setelah Prabowo berjoget di acara pengundian nomor urut peserta PEMILU. Sedangkan “Politik *Santui*” adalah tanda yang dipilih untuk menunjukkan *positioning* sebagai peserta pemilihan umum yang hanya mengikuti prosedur, menjalankan kampanye damai, dan bersikap santai dalam menerima serangan dari kubu lain, terutama yang terima oleh Gibran yang merupakan anak Presiden Joko Widodo. Seperti yang diberitakan oleh berbagai media massa, ada banyak tanda yang beredar di tengah dinamika politik yang dilekatkan kepada sosok Gibran, contohnya adalah politik dinasti, pintar *playing victim*, atau menghindari debat (Haryadi, 2023). Tanda yang digunakan oleh Gibran untuk menghadapi berbagai serangan tadi adalah penggunaan kata “*Disenyumin Saja.*”

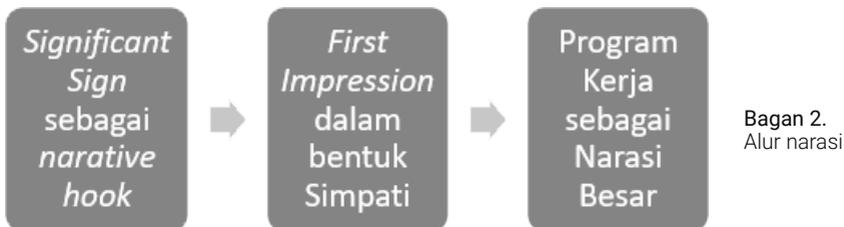
Pasangan yang paling banyak melakukan perubahan gaya komunikasi politik adalah Ganjar-Mahfud. Hal tersebut terjadi karena perubahan arah dukungan Presiden Joko Widodo yang mendadak dari semula Ganjar menjadi kepada Prabowo. Perubahan yang terjadi bukan hanya di level permukaan, tapi justru pada *positioning*. Awalnya pasangan ini mengusung tema melanjutkan program kerja Presiden Joko Widodo, namun berubah menjadi mengkritik kinerja pemerintah, dan kemudian kembali lagi pada *positioning* awal untuk melanjutkan program kerja Presiden Joko Widodo.

Pasangan Ganjar-Mahfud menggunakan *tagline* “Gerak Cepat Indonesia Unggul.” Program yang diusung adalah pembangunan manusia, riset dan inovasi, industrialisasi, ekonomi inklusif, ekonomi baru, lingkungan pertumbuhan ekonomi, pelayanan publik dalam kepastian hukum dan pemberantasan korupsi, dan posisi Indonesia di kancah internasional. Gerak Cepat Indonesia Unggul dikaitkan dengan pertumbuhan ekonomi Indonesia cepat dan stabil (Mediana, 2023). Ganjar-Mahfud menggunakan “Salam tiga jari” seperti symbol perlawanan di film *Hunger Games*. Selain itu tanda lain yang melekat pada Ganjar adalah “Nilai 5 untuk penegakan hukum di Indonesia” di era Joko Widodo (Saptohutomo, 2023). Ganjar sebenarnya sudah memiliki tanda yang digunakan sejak lama, seperti politik kuliner atau komunikasi rakyat akar rumput. Sementara itu, tanda yang melekat

pada sosok Mahfud adalah akademisi dan penegak hukum. Namun demikian, tanda-tanda tersebut sempat hilang karena keduanya gencar melakukan kritik pada pemerintahan Presiden Jokowi.

Gimik dan Gagasan Sebagai *Significant Sign*

Saussure memperkenalkan konsep *significant sign* sebagai tanda yang penting yang mendapat perhatian audiens. Konsep ini merupakan konsep penting bila ditinjau dari telaah metodologis semiotika. Penjelasan sederhananya adalah bahwa di antara sekian banyak tanda yang digunakan dalam sebuah narasi (seperti kata, kalimat, bait, paragraph, angka, huruf, tanda baca, dan lain sebagainya), perlu diidentifikasi mana tanda yang merupakan *significant sign* karena tanda-tanda tersebut merupakan acuan dalam menemukan makna. Di lain sisi, bagi pencipta tanda keberadaan *significant sign* penting untuk membentuk simpati dan mengemas narasi. Dan dalam karya literasi, ada dua *significant sign* yang biasanya sangat diperhatikan bagi pencipta tanda, yaitu judul dan *narrative hook*.



Idealnya gagasan masing-masing pasangan calon presiden dan wakil presiden adalah produk komunikasi terpenting yang seharusnya menjadi konsumsi calon pemilih. (Zaman, 2023). Namun demikian, sampai dengan seminggu pertama masa kampanye, masyarakat lebih banyak membicarakan gimik. Pertanyaan penting yang perlu dicermati adalah mengapa gimik lebih mendapat perhatian menjelang PEMILU 2024 ketimbang gagasan? Ada beberapa penjelasan yang bisa dipaparkan terkait dengan aspek psikologi pembaca tanda.

Dalam konteks semiotika yang diterangkan oleh Saussure dan dikembangkan oleh Barthes, yang pertama kali diidentifikasi oleh

pembaca tanda adalah *significant sign*. Tanda tersebut bisa berupa apa saja bergantung pada bagaimana pencipta tanda menempatkan dan memperlakukannya. Dalam bagan 1 disampaikan bahwa tanda yang dipilih disampaikan melalui saluran komunikasi. Artinya untuk menjadi signifikan, tanda tersebut perlu diperlakukan secara khusus.

Dalam kasus Anies-Muhaimin, *significant sign* yang ditangkap oleh Masyarakat adalah “Perubahan” dan AMIN. Sejak awal kedua tanda tersebut menyertai pasangan calon presiden dan wakil presiden tersebut. Lalu apakah tanda tersebut dapat dikatakan sebagai gimik? Gimik adalah istilah populer yang berkembang di masyarakat yang memiliki arti sesuatu (alat atau trik) yang digunakan untuk menarik perhatian. Hal tersebut memiliki kesamaan dengan apa yang menjadi tujuan dari *narrative hook*. Dalam seni literasi, *narrative hook* merupakan bagian penting yang digunakan untuk mendapatkan perhatian pembaca. Biasanya *narrative hook* ditempatkan di awal agar pembaca berminat untuk meneruskan membaca karya tersebut. Dapat dikatakan bahwa sebagai *significant sign*, *narrative hook* merupakan pintu masuk bagi pembaca untuk mengarungi narasi besar. Anies-Muhaimin menyebutkan bahwa mereka menyampaikan gagasan, bukan gimik.

Pasangan calon presiden dan wakil presiden yang dinilai paling banyak menggunakan gimik adalah Prabowo-Gibran. Mulai dari gimik yang memang diciptakan oleh mereka dan tim pemenangan, atau yang dilekatkan oleh rival dan media massa, atau juga yang memang berkembang di masyarakat. Di antara sekian banyak gimik yang digunakan sebagai *significant sign*, “Goyang Gemoy” dan “Disenyumin Saja” adalah yang paling menarik perhatian. Tanda-tanda tersebut digunakan dan dipertukarkan di kalangan masyarakat, terutama generasi milenial dan Gen Z yang merupakan pemilih dengan jumlah yang mencapai 56% dari total calon pemilih di PEMILU 2024 (Setiawati, 2023).

Sementara itu, pasangan Ganjar-Mahfud menyebutkan bahwa mereka juga tidak menggunakan gimik, tapi gagasan. Gagasan tentang program kerja bila terpilih menjadi presiden dan wakil presiden ditempatkan sebagai *significant sign* untuk memikat perhatian publik

calon pemilih. Selain gagasan sebagai *significant sign* yang disematkan, ada beberapa tanda signifikan lain yang dikaitkan oleh masyarakat, media, pengamat, dan rival politik terkait dengan sepak terjang Ganjar dan Mahfud. Salah satu yang paling menonjol adalah “Nilai 5” atas penegakan hukum di Indonesia di masa pemerintahan Joko Widodo. Sebagian kalangan menyebut bahwa hal tersebut menjadi titik tolak penilaian masyarakat bahwa Ganjar-Mahfud memang sudah berbeda kubu dengan Presiden Joko Widodo. Ini menggarisbawahi fenomena bahwa tanda bukan hanya berbentuk narasi, tapi juga perilaku dan sikap. Sikap kritis pasangan ini juga dijadikan sebagai tanda signifikan oleh kelompok pemilih dan media massa (Putra, 2023).

Media Digital Sebagai Rana Tanda

Baik gimik maupun gagasan, keduanya merupakan tanda signifikan yang digunakan untuk mendapatkan perhatian atau simpati pembaca tanda. Bila dilihat dari alur narasi yang ada di Bagan 2, setelah pembaca tertarik, barulah mereka masuk ke dalam narasi besar yang ditawarkan. Dalam hal ini yang disebut sebagai narasi besar tentunya adalah program kerja. Lalu manakah di antara kedua bentuk *significant sign* tadi yang lebih diminati oleh calon pemilih sebagai pembaca tanda?

Walaupun gimik dan gagasan merupakan *significant sign*, namun keduanya memiliki perbedaan yang cukup jelas. Gagasan menyentuh pada wilayah substansif, sedangkan gimik bisa jadi tidak berhubungan dengan substansi. Dalam telaah ini, yang dimaksud dengan substansi adalah program kerja. Idealnya gagasan memiliki fungsi yang lebih mirip dengan *narrative hook*, yang secara substansial digunakan untuk menarik pembaca pada narasi besar. Jadi secara logika, gagasan seharusnya merupakan *significant sign* yang lebih baik. Namun kenyataannya, sampai pada saat telaah ini dilakukan kecenderungan peningkatan angka elektabilitas justru dialami pasangan Prabowo-Gibran menurut berbagai lembaga survei. Lalu apakah fenomena ini bisa disebut sebagai antitesis dari logika di atas?

Untuk mengkaji hal tersebut perlu diperhatikan bagaimana mitos

dibentuk. Dijelaskan pada Bagan 1 bahwa setelah tanda dipilih, tahap selanjutnya adalah bagaimana tanda tersebut dikemas menjadi sebuah pesan, lalu pesan tersebut disampaikan melalui saluran komunikasi massa konvensional dan digital. Dari berbagai hasil survey, misalnya yang dirilis oleh Indikator, pasangan Prabowo Gibran memperoleh suara terbanyak dari Gen Z dan Milenial. Dan mereka kalah tipis dari pasangan Ganjar-Mahfud di kalangan pemilih yang berasal dari Generasi X dan berada di urutan terbawah di kalangan *Baby Boomer*. Tapi perlu diingat juga bahwa jumlah pemilih terbanyak adalah berasal dari Gen Z dan Milenial (Ahdiat, 2023) yang memilih dan mengemas tanda sesuai dengan kebutuhan informasi dan kebiasaan literasi generasi yang dijadikan target audiens.

Calon pemilih di PEMILU 2024 merupakan fenomena menarik. Generasi Milenial dan Gen Z adalah generasi yang hidup di zaman komunikasi digital. Mereka memiliki karakter literasi yang berbeda dengan generasi sebelumnya yang relatif lebih cermat dalam membaca narasi maupun tanda. Generasi Milenial dan Gen Z cenderung merupakan *headline news reader* yang hanya menangkap tanda-tanda yang ada dipermukaan seperti judul, *subheadline*, narasi pendek, atau pun gambar/foto. Terbentuknya *literacy behavior* tersebut tidak terlalu mengherankan karena informasi yang disediakan oleh media digital memang kebanyakan seperti itu. Generasi Z menyukai hal-hal yang menarik dan mudah dicerna otak manusia dalam penggunaan internet (Garcia, 2022).

Kembali pada pertanyaan di atas maka dapat dipahami mengapa gimik seperti “Goyang Gemoy,” “Santui,” dan “Disenyum Saja” lebih bisa diterima sebagai tanda yang menarik, mudah dicerna, dan ringan dibahas. Hal tersebut menjadi menonjol karena pemberitaan yang disajikan oleh media digital adalah informasi yang sesuai dengan yang diinginkan oleh generasi tersebut. Konten “Gemoy” menjadi *trending topic* di berbagai platform komunikasi.

Bila dilihat dari viralnya tanda-tanda tersebut, dapat ditemukan bahwa gimik sebagai tanda signifikan telah diproduksi, didistribusikan, dipertukaran, dikonsumsi, dan direproduksi oleh berbagai kalangan, baik sebagai pembaca tanda maupun sebagai pencipta tanda baru di

dunia nyata maupun maya. Media digital yang memiliki sifat digital, interaktivitas, hiperteks, virtual, jaringan, dan simulasi (Lister et al., 2009) membuat tanda-tanda signifikan tersebut menjadi lebih bebas beredar, dimaknai, dan direpresentasikan kembali. Dengan kata lain tanda tersebut menjadi viral.

Media digital menjadi rana tanda atau medan pertempuran tanda di mana setiap individu atau kelompok bisa membaca dan menginterpretasi tanda untuk kemudian diproduksi ulang dengan memasukan tanda lain sebagai bentuk modifikasi pesan sesuai dengan kepentingan mereka. “Goyang Gemoy” bukan cuma didistribusikan di berbagai platform, tapi juga dimodifikasi dalam bentuk percakapan, narasi, *meme*, animasi, kecerdasan buatan (*artificial intelligence-AI*), dan lain-lain. Teknologi digital memudahkan manusia untuk melakukan rekayasa dan manipulasi audio-visual. Pesan dibumbui dengan gimik-gimik tambahan yang sesuai dengan komunitas yang dijadikan khalayak oleh orang-orang yang hidup dalam komunitas tersebut. “Goyang Gemoy” menjadi sesuai dengan tema “Kampanye *Santui*” yang diusung Prabowo-Gibran dan kemudian diolah dengan menggunakan modal kultural individu masyarakat yang berinteraksi karena tertarik pada tanda tersebut.

Simpulan

Dalam konteks pemilihan pemimpin yang bersifat kontestasi di PEMILU 2024, strategi pemenangan sangat bergantung pada bagaimana pemimpin dan tim pemenangannya, sebagai pencipta tanda, mampu memilih tanda dan mengemasnya menjadi sebuah *narrative hook* yang secara instan dapat menciptakan ketertarikan dan simpati publik. Pertempuran tanda di sini bukan cuma bertujuan untuk mempersuasi masyarakat dalam memilih, tapi juga membuat mereka turut berpartisipasi dalam memodifikasi dan mendistribusi tanda. Dengan kata lain, pembaca tanda tidak lagi diposisikan sebagai individu pasif sebagaimana yang disampaikan Barthes dalam mitos yang disebut sebagai pihak yang didominasi, tapi sebagai pembaca tanda yang aktif dalam memanfaatkan sumber semiotik untuk berpartisipasi membentuk makna sosial.

Referensi

- Ahdiat, A. (2023, Desember 8). *Survei Indikator: Mayoritas Gen Z dan Milenial pilih Prabowo-Gibran*. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023/12/08/survei-indikator-mayoritas-gen-z-dan-milenial-pilih-prabowo-gibran>
- Barthes, R. (1964). *Elements of semiology*. Hill and Wang.
- Dirgantara, A., & Rastika, I. (2022, Oktober 3). *Nasdem resmi deklarasikan Anies Baswedan jadi capres 2024*. <https://www.google.com/amp/s/amp.kompas.com/nasional/read/2022/10/03/10440681/nasdem-resmi-deklarasikan-anies-baswedan-jadi-capres-2024>
- Garcia, E. (2022, November 2). *Minat dan baca pada Generasi Z pada hari-hari ini*. <https://www.google.com/amp/s/www.kompasiana.com/amp/enosgarcia7241/6361b8f1f4fbe460766ed152/minat-dan-baca-pada-generasi-z-pada-hari-hari-ini>
- Gatra, S. (2023, November 14). *"Gemoy, santuy" hingga guyon rasa "endorse" capres*. <https://www.google.com/amp/s/amp.kompas.com/nasional/read/2023/11/14/06075941/gemoy-santuy-hingga-guyon-rasa-endorse-capres>
- Guritno, T., & Asril, S. (2023, Agustus 31). *Anies setuju Muhaimin jadi cawapres, Demokrat: Rentetan pengkhianatan!* https://nasional.kompas.com/read/2023/08/31/19080321/anies-setuju-muhaimin-jadi-cawapres-demokrat-rentetan-pengkhianatan?_gl=1*tuawnd*_by1IZmlnbF9iSXRMaEdGcGRiT3pjMVhuVWRF-MmEyd0l1Qy1GTWxBV3FKSVQ.*_ga_77DJNQ0227*MTcwM-jl10DIzNy42LjEuMTcwMjl2MDkwOC4wLjAuMA
- Haryadi, M. (2023, November 10). *3 serangan terbaru PDIP kepada Gibran: Karakter playing victim hingga keabsahannya sebagai cawapres*. <https://m.tribunnews.com/mata-lokal-memilih/2023/11/10/3-serangan-terbaru-pdip-kepada-gibran-karakter-playing-victim-hingga-keabsahannya-sebagai-cawapres>
- 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://journal.ubm.ac.id/index.php/bricolage/article/view/1743>
- Lingga, R. (2023, November 11). *Indonesia adil makmur: Ini misi capres-cawapres AMIN*. https://www.rri.co.id/pemilu/440227/indonesia-adil-makmur-ini-misi-capres-cawapres-amin?utm_source=news_slide&utm_medium=internal_link&utm_campaign=general_campaign
- Lister, M., Dovey, M., Giddings, S., Grant, I., & Kieran K. (2009). *New media: A critical introduction*. Routledge.
- Mediana. (2023, October 27). *Ganjar-Mahfud MD usung program yang fokus ke manusia dan inovasi*. <https://www.kompas.id/baca/ekonomi/2023/10/27/capres-ganjar-pranowo-cawapres-mahfud-md-usung-program-yang-fokus-ke-manusia-dan-inovasi>
- Priasmoro, M. R. (2023, Oktober 22). *Prabowo Subianto resmi tunjuk Gibran Rakabuming Raka sebagai cawapresnya*. <https://www.google.com/amp/s/www.liputan6.com/amp/5430154/prabowo-subianto-resmi-tunjuk-gibran-rakabuming-raka-sebagai-cawapresnya>
- Putra, H. R. (2023, November 22). *Ganjar Pranowo dinilai kritik pemerintahan Jokowi untuk cari ceruk suara kelompok menengah*. <https://www.google.com/amp/s/nasional.tempo.co/amp/1799955/ganjar-pranowo-dinilai-kritik-pemerintahan-jokowi-untuk-cari-ceruk-suara-kelompok-menengah>
- Saptohutomo, A. P. (2023, November 27). *Gaya kampanye Ganjar-Mahfud disarankan mesti dipoles lagi supaya populer*. <https://www.google.com/amp/s/amp.kompas.com/nasional/read/2023/11/27/05150011/gaya-kampanye-ganjar-mahfud-disarankan-mesti-dipoles-lagi-supaya-populer>
- Saputra, D. (2023, October 29). *8 program kerja "Asta Cita" Prabowo-Gibran: Hilirisasi Jokowi lanjut*. <https://www.google.com/amp/s/m.bisnis.com/amp/read/20231029/15/1708920/8-program-kerja-asta-cita-prabowo-gibran-hilirisasi-jokowi-lanjut>

- Setiawati, S. (2023, December 5). *Gen Z-Milenial wajib bangga! Anda jadi penentu next presiden*. <https://www.cnbcindonesia.com/research/20231204154618-128-494398/gen-z-milenial-wajib-bangga-anda-jadi-penentu-next-presiden>
- Wempi, J. A., & Chrisdina. (2023). Semiologi kepemimpinan. Dalam R. Sukandar & T. T. Akbari (Eds.). *Bunga Rampai Kajian Kepemimpinan Kontemporer: Pendekatan Aplikatif Lintas Bidang* (pp 1-14). LSPR Publishing.
- Zaman, M. I. (2023, November 17). *Suara Gen Z untuk capres-cawapres 2024: Fokus gagasan, bukan sibuk pencitraan*. <https://www.google.com/amp/s/www.nu.or.id/amp/nasional/suara-gen-z-untuk-capres-cawapres-2024-fokus-gagasan-bukan-sibuk-pencitraan-7Qcig>

Petruk Dadi Ratu:
Analisis Hegemoni
Ketidakbecusan Kawula
Menjadi Pemimpin

Dr. Joe Harrianto Setiawan
Latifa Ramonita, M. I. Kom.

Wayang adalah seni pertunjukan boneka tradisional dari Indonesia. Karakter-karakter wayang biasanya terbuat dari kulit atau kayu yang menceritakan tokoh-tokoh cerita rakyat. Kemudian wayang berkembang menjadi seni pertunjukan, suara, musik, sastra, lukisan, patung, dan simbolisme lainnya. Saat ini terdapat lebih dari seratus wayang yang tumbuh dan berkembang di Nusantara dan tidak sedikit yang mengikuti perkembangan zaman dan teknologi seperti Wayang Sinema (Kurniawan & Wahyudianto, 2021), wayang dengan tayangan *live-streaming* (Khasni, 2023), dan sebagainya. Secara geografis, jenis wayang kulit purwa secara umum tumbuh di Jawa Tengah, Jawa Timur, dan Yogyakarta. Sementara itu, wayang golek berkembang di tanah Sunda, Jawa Barat dan wayang kulit Parwa di Bali. Bukan hanya itu, masih ada jenis wayang lain, yaitu wayang Sasak di Nusa Tenggara Barat, juga wayang Banjar di Kalimantan Selatan dan Wayang Palembang di Sumatera Selatan ("Wayang: Aset Budaya," 2023).

Di antara banyak seni budaya lainnya, seni wayang adalah salah satu tonggak seni Indonesia yang paling berpengaruh. Banyak orang meyakini bahwa wayang membentuk karakter dan jati diri peradaban dan bangsa Indonesia. Wayang dianggap oleh masyarakat suku Jawa sebagai pedoman hidup, aturan, dan hubungan dengan Sang Pencipta. Pertunjukan wayang mengandung nilai-nilai kehidupan dan nilai moral, pada bagian akhir dari setiap cerita adalah untuk menenangkan kebaikan dan mengalahkan kejahatan. Ini memberitahu kepada kita bahwa perbuatan baik bakal menang dan perbuatan buruk bakal kalah. Wayang dianggap sebagai bahasa simbolik yang lebih mempunyai makna spiritual dibandingkan makna duniawi (Mulyono, 1983). Menurut budaya Jawa, cerita wayang menggambarkan cara dan ciri manusia untuk mencapai tujuan jasmani dan rohani (Kushendrawati, 2011).

Dunia Wayang sudah ada jauh sebelum agama Hindu tumbuh ke Pulau Jawa. Namun cerita wayang yang paling umum diadaptasi dari cerita India *Ramayana* dan *Mahabharata*. Sejumlah perubahan dan penambahan membuat dunia wayang mampu beradaptasi dengan filosofi cerita asli Indonesia (Habibi, 2016). Drama wayang karya Valmiki dan Begawan Abyasa ini dikontekstualisasikan dan dikembangkan hingga menjadi seperti sekarang ini.

Setelah masuknya Islam, cerita wayang diubah sesuai dengan budaya asli Indonesia disesuaikan dengan kebutuhan dan budaya setempat. Perbedaan utama cerita ini terletak pada filosofi di baliknya. Kisah nenek moyang Pandawa, kisah Pandawa bermain dadu, Srikandi belajar memanah, lahirnya Gatokaca dan kisah Parikesit merupakan contoh kreasi baru dari cerita babon wayang tersebut (Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia, 2016).

Punakawan sebagai Representasi Rakyat Pengabd

Faktor lain yang membedakan cerita *Ramayana* dan *Mahabharata* dari India dan Indonesia adalah sosok Punakawan atau pengabd raja, yaitu Semar dan anak-anaknya: Petruk, Nala Gareng, Bagong, dan istri dari Semar, Dewi Sutiragen. Ketiganya adalah tokoh wayang asli kreasi dari pujangga Nusantara (Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia, 2016).

Keberadaan Punakawan ini diciptakan oleh Mpu Panuluh dalam cerita *Gatotkacasraya*, yang ditulis pada abad ke-12 Masehi dengan nama Jurudyah, Punta, dan Prasanta. Mpu Panuluh hidup selama kerajaan Kadiri yang dipimpin oleh Sri Jayabhaya. Pada masa kerajaan Majapahit, lahir tokoh-tokoh Punakawan generasi berikutnya dengan membuat seorang tokoh bernama Semar. Untuk mempertahankan hubungannya dengan cerita sebelumnya, Semar memiliki nama Jurudyah Puntaprasanta (Kresna, 2012).

Pada masa Islam Nusantara lahir tokoh Punakawan atau Panakawan lainnya seperti Nalagareng, Petruk dan Bagong. Ketiganya adalah anak Semar. Namun ketiga karakter tersebut mempunyai latar cerita masing-masing. Karakter Punakawan ini berkembang di berbagai daerah dengan karakter yang disesuaikan dengan budaya setempat. Wayang gaya Pasundan bernama Semar, Cepot (Astrajingga), Dawala, dan Gareng (Alawi, 2021). Wayang gaya Jawa Tengah menggunakan

Semar, Nalagareng, Petruk, dan Bagong sebagai penjaga para ksatria, sedangkan Togog dan Bilung berfungsi sebagai penjaga para raksasa. Wayang gaya Jawa Timur hanya menggunakan Semar dan Bagong. Wayang Bali menggunakan Tualun dan Meda sebagai penjaga para ksatria, sedangkan Drem dan Sanggut berperan sebagai penjaga kelompok raksasa. Patung Tualun dan Meda dapat ditemukan di reruntuhan Arjuna Maytapa di Desa Pejeng, Gianyar, Bali. Keduanya terukir saat menemani Arjuna yang bertapa ("Punakawan: Transformasi Rakyat," 2019).

Dalam pertunjukan wayang kulit sepanjang malam yang membawakan cerita Mahabharata, tokoh Punakawan dimunculkan di tengah pertunjukan untuk menceritakan kisah yang lucu dan nyata. Kemunculan mereka mulai terkenal dan disukai pada abad ke-18, dan selalu dinantikan pada setiap pertunjukan wayang di tanah Jawa. Punakawan mampu berkomunikasi dengan penonton, lebih luwes dan mampu menyesuaikan diri dengan keinginan penonton dan yang paling penting selama berperan sebagai Punakawan, dalang dapat menyampaikan misinya dengan lebih leluasa karena tidak terikat dengan pakem yang ada (Tanudjaya, 2022). Punakawan sendiri berasal dari kata "Puna" artinya "paham" dan "Kawan" artinya "teman." Dapat dikatakan bahwa Punakawan berarti "teman yang memahami," jika dikaitkan dengan cerita yang menaunginya, maka Punakawan ini adalah abdi setia yang paham dan mengerti kesulitan masalah yang dialami oleh para tuannya ("Punakawan: Transformasi Rakyat," 2019).

Punakawan merupakan sosok karikatural yang mewakili rakyat kelas bawah yang bertugas mengasuh, membimbing, menghibur dan menjaga para ksatria berkuasa (Ajidarma, 2012). Tokoh-tokoh Punakawan dapat mengambil peran sebagai apapun sesuai dengan kisahnya dan memengaruhi masyarakat; mereka bisa menjadi rakyat biasa, penasihat, guru, bahkan raja. Bukan hanya sekedar penghibur, interpretasi peranan mereka sangat beragam (Pasha, 2011).

Kisah Punakawan juga banyak mendapatkan pengembangan dan interpretasi oleh berbagai pembuat karya wayang. Salah satunya adalah cerita *Petruk Dadi Ratu*. Cerita ini merupakan salah satu lakon wayang populer yang disukai masyarakat Jawa. Cerita *Petruk Dadi Ratu*

merupakan cerita carangan yang tak tercantum dalam kitab babon *Mahabarata* atau *Ramayana*. Lakon wayang *Petruk Menjadi Raja* juga bukan lakon pakem. Konon lakon atau cerita ini dikarang oleh Tjan Tjoe Han dari Cayudan Surakarta tahun 1932. Naskah ini bercerita Petruk sebagai punakawan, rakyat jelata yang mendadak menjadi raja di Kerajaan Mulwarengka dengan gelar Prabu Belgedhuwelbeh. Nama itu singkatan dari "*Sugih mblegedhu rakyate dhedhel dhuwel kabeh*" artinya rajanya kaya raya, tetapi rakyatnya menderita sengsara, sampai pakaiannya "*dhedhel dhuwel*" alias compang-camping (Widarmanto, 2023).

Lakon Petruk Dadi Ratu ("*Petruk Dadi Ratu*," 2023), bermula dari konflik yang mengarah pada pertempuran Bambang Priambodo dan Dewi Mustokoweni. Bambang Priambodo dan Dewi Mustokoweni bertempur untuk memperebutkan pusaka Jimat Kalimosodo yang sangat kuat. Petruk, seorang Punakawan Pandawa putra Semar Badranaya, menerima pusaka itu dan ditugaskan untuk menjaganya agar tidak bisa diambil oleh orang lain. Namun Petruk justru mengamalkan jimat Kalimosodo ini yang membuatnya menjadi seorang luar biasa kuat dan gagah perkasa.

Selanjutnya, Petruk menjadi sombong karena kesaktiannya itu. Petruk mengambil alih kerajaan-kerajaan yang dekat dengannya dan mengangkat dirinya sebagai Prabu Belgedhuwelbeh dengan bangga dan angkuh. Tidak ada yang dapat mengalahkan kesaktian Petruk. Setelah menyadari hal itu, Sri Kresna dari pihak Pandawa, meminta bantuan Semar dan Gareng untuk dapat menaklukkan Petruk yang kuat dan sombong itu. Akhir cerita, Prabu Belgedhuwelbeh dikalahkan dengan kekuatan Semar Badranaya dan Nala Gareng. Kesaktiannya hilang dan dia kembali menjadi Petruk yang sebenarnya. Kemudian Petruk menyadari bahwa tujuan utamanya adalah untuk menyelamatkan pusaka Jimat Kalimosodo bukan sebagai raja. Pusaka itu kemudian dikembalikan kepada raja yang seharusnya.

Dikotomi Tokoh: Priyayi dan Kawula

Tema, plot, latar, penokohan, sudut pandang, gaya bahasa, dan ide adalah komponen yang membentuk struktur cerita. Tokoh adalah pelaku dalam cerita yang dilengkapi dengan watak, perwatakan, dan karakter menunjukkan sikap, sifat, atau kualitasnya dalam cerita. (Nurgiyantoro, 2012).

Dalam cerita *Petruk Dadi Ratu*, ada dua kelompok utama tokoh: kelompok ksatria yakni Bambang Priambodo, Dewi Mustokoweni, dan Sri Kresna dan kelompok Punakawan, yang terdiri dari Petruk, Semar, dan Gareng. Ksatria merupakan simbol kekuatan representasi kemenangan yang dianggap sebagai tanda adanya legitimasi kekuasaan. Selain kekuatan juga symbol kebijaksanaan, kemuliaan, tanggung jawab, dan pengorbanan adalah ciri khas orang yang benar-benar menjadi kesatria (Sari, 2021). Sedangkan tokoh Punakawan, atau abdi-abdi dari penguasa selain menjadi penghibur, mereka tidak jarang memegang peran penting. Mereka sering dianggap sebagai representasi rakyat mayoritas atau *wong cilik*. Karena itu, Punakawan kadang menjadi inspirasi bagi orang-orang dalam menemukan identitas mereka sendiri. Pernyataan dan tindakan para tokoh Punakawan, baik sebagai abdi maupun sebagai individu, memberikan inspirasi untuk nilai kehidupan dan sebagai panutan dalam berpikir dan berperilaku masyarakat. Tokoh-tokoh seperti Semar, Gareng, Petruk, dan Bagong telah lama digunakan untuk menyampaikan pesan hidup, nasihat dengan kebajikan (Purwadmadi, 2015).

Sementara, kehidupan sosial kerajaan Jawa, seperti yang dapat dilihat dari *Negarakretagama* dan *Pararaton* serta kronik Cina, dibagi menjadi dua kelas yakni kelas atas yang terdiri dari raja dan kaum bangsawan, dan kelas bawah yang merupakan rakyat umum. Secara general, kelompok masyarakat terbagi menjadi dua jenis yaitu diferensiasi horizontal dan stratifikasi sosial vertikal. Sistem perbedaan individu atau kelompok pada masyarakat dalam stratifikasi sosial menempatkan mereka pada hierarki kelas sosial yang berbeda dan memberikan hak dan kewajiban yang berbeda-beda untuk masing-masing lapisan (Muin, 2004).

Kelas sosial adalah lapisan atau strata orang yang memiliki posisi yang sama dalam rangkaian kesatuan status sosial (Horton & Hunt, 1999). Penggolongan dalam kelas-kelas tersebut terjadi dalam sistem sosial yang lebih hierarkis berdasarkan aspek kekuasaan, privilese, dan prestise (Lawang, 1998). Menurut pandangan Karl Marx, dikotomi masyarakat (struktur sosial) dibagi menjadi dua bagian besar: kelompok masyarakat borjuis (kaum kaya), yang diwakili oleh para ksatria, dan kelompok masyarakat proletariat (kaum miskin), yang diwakili oleh punakawan di mana Petruk memainkan peran utama.

Kegagalan Kawula Menjadi Pemimpin

Dalam cerita *Petruk Dadi Ratu*, Petruk yang merupakan representasi dari kawula atau kelompok subordinatif digambarkan gagal mengambil peran dalam struktur sosial sebagai kelas priyayi. Banyak yang mengartikan lakon *Petruk Dadi Ratu* sebagai sebuah simbol ketidakbecusan seorang pemimpin, atau seorang yang tidak layak menjadi pemimpin. Sejumlah penulis menggambarkan kebobrokan yang dihasilkan oleh Petruk saat menjadi raja.

Menurut Widarmanto (2020), pada awalnya, Sang Petruk adalah seorang punakawan yang suka memberi nasihat, berunjuk rasa, protes, berdebat, dan menggerakkan massa. Namun, setelah mendapatkan kekuasaan, ia ternyata hanya berpikir tentang dirinya sendiri dan mementingkan kepentingan pribadinya dengan mengumpulkan kekayaan dan melakukan korupsi besar-besaran, sedangkan rakyatnya dibiarkan keleleran dalam perangkap kemiskinan. Pejabat negara dan raja memiliki banyak harta, sedangkan rakyatnya miskin dan papa.

Selain itu sebagaimana yang dipaparkan oleh Lenggeng (2022), Petruk digambarkan sebagai pemimpin yang hanya mengejar posisi, kekuasaan, atau status tanpa mempertimbangkan kesejahteraan rakyat miskin. Pemimpin yang bergelimang kekuasaan lupa asal-usulnya dan hanya berpikir tentang diri sendiri. Orang-orang dari mana berasal ditinggalkan dan tidak digubrisnya lagi. Kekacauan akibat kepemimpinan Petruk begitu bobrok hingga ia terpaksa diturunkan

dan pada akhir cerita, Petruk menjadi kawula kembali. Amar (2023) menjelaskan bahwa hanya dibutuhkan satu malam saja untuk mengembalikan kekuasaan kepada mereka yang berhak sebagai menjadi raja dan Petruk dan kawan-kawannya dikembalikan ke tempat asalnya sebagai pelayan dan penghibur di istana.

Mangkunegara (2019) menjelaskan era kerajaan dengan sistem dinasti mengutamakan garis keturunan sebagai kriteria pemilihan untuk jabatan publik. Seorang pemimpin hanya dapat dijabat oleh mereka yang memiliki "trah." Kemudian Achwandi (2013) memaparkan hal yang hampir sama, bahwa kasus Petruk-gate menunjukkan bahwa undang-undang dan sistem politik ketataprajaan telah dilanggar. Terjadi pelanggaran dari kriteria manusia dalam sistem politik kekuasaan yang ada yang menyatakan bahwa seorang raja adalah representasi kekuasaan para dewa, yang berarti hanya raja diberi wewenang oleh dewa untuk mengatur dan mengawasi kehidupan rakyatnya.

Namun, Petruk, yang mendeklarasikan diri sebagai raja, menentang hal itu. Anggapan ini berasal dari posisi Petruk di sistem sosial yang tidak lebih dari sekadar *wong cilik* atau rakyat jelata. Amar (2023) bahkan menyimpulkan kisah *Petruk Dadi Ratu* memberi makna simbolik, yang menunjukkan bahwa mustahil seorang *kawula alit* bisa memimpin, meski ia punya kemampuan memimpin, tetapi tak sepatasnya jadi pemimpin. Perlu diingat bahwa setiap aspek kehidupan manusia dalam tatanan kebudayaan Jawa selalu bersinggungan dengan berbagai simbol dan makna. Salah satunya adalah penokohan wayang Punakawan, yang memiliki berbagai simbol dan makna dan diilhami oleh kearifan lokal yang kuat. Setiap simbol dan makna dalam wayang kulit pada dasarnya mewakili nilai karakter masing-masing tokoh (Potgier, 2014) termasuk dalam cerita Petruk Dadi Raja.

Hegemoni Pemimpin adalah Priyayi

Dari paparan di atas, cerita *Petruk Dadi Ratu* merupakan bentuk hegemoni yang diciptakan dan dilanggengkan oleh kelompok yang mempertahankan stratifikasi sosial yang telah tercipta. Pada dasarnya ada dua jenis sistem stratifikasi sosial: yang tertutup dan yang terbuka. Dalam masyarakat yang terbuka, setiap anggota memiliki kesempatan untuk berusaha untuk meningkatkan stratifikasi sosial atau turun ke lapisan sosial di bawahnya. Namun, sistem yang tertutup tidak memungkinkan perpindahan antar lapisan sosial, baik ke atas maupun ke bawah. Masyarakat berkasta, feodal, rasial, dan sebagainya memiliki sistem stratifikasi sosial tertutup yang menunjukkan keanggotaan dalam lapisan tertutup berdasarkan ideologi atau kelahiran (Soelaiman, 1992). Bagaimanapun juga secara historis masyarakat Indonesia secara kultural telah menerapkan feodalisme selama berabad-abad.

Masyarakat feodal selalu dipimpin oleh bangsawan yang dikenal sebagai elit. Sistem ini selalu menunjuk pada seseorang atau kelompok yang memiliki keunggulan yang memungkinkan mereka untuk mengambil peran penting dalam berbagai aspek kehidupan (Haryanto, 1990). Struktur ini yang coba dipertahankan dalam lakon *Petruk Dadi Ratu*, di mana masyarakat bawah dibentuk kesadaran sebagai kelompok yang tidak mampu menjadi pemimpin melalui hegemoni.

Dalam wacana bernegara, kekuasaan secara sederhana didefinisikan sebagai hubungan antar dua pihak yang satu mengontrol atau mengendalikan yang lain. Seperti dikemukakan van Dijk (1998), dalam konsep kekuasaan, bangsawan atau priyayi dipandang sebagai kelompok masyarakat harus mengacu pada kekuasaan sosial, bukan kekuasaan pribadi. Kelompok bangsawan memiliki kemampuan untuk menguasai atau menunjukkan kekuasaan pada kelompok subordinatif, yaitu kawula.

Dikembangkan oleh Gramsci, hegemoni menunjukkan bahwa alasan ideologis-politik mendorong dominasi kelas (dominan) atas, seperti bangsawan atau priyayi, kepada kelas (subordinat), yaitu kawula. Menurut Gramsci, hegemoni adalah hubungan antara kelas dengan kekuatan sosial lainnya. Dalam hegemoni, suatu kelas atau

kelompoknya mendapatkan persetujuan dan kekuatan dari kelas sosial lainnya dengan membangun dan mempertahankan skema aliansi melalui penanaman ideologis dan politik (Endraswara, 2006).

Menurut Gramsci, kelas dominan mempertahankan hegemoninya dengan mengontrol dan memengaruhi institusi sosial seperti media, pendidikan, agama, dan kelompok intelektual. Dalam hal ini, melalui pertunjukan wayang tentang Petruk Dadi Ratu, mereka mempromosikan nilai-nilai, perspektif dunia, dan ideologi mereka sebagai norma yang diterima secara luas. Dengan cara ini, kepentingan dan nilai-nilai kelompok dominan seolah-olah menjadi kepentingan dan nilai-nilai umum. Ideologi digunakan sebagai alat dominasi yang memungkinkan kelompok penguasa untuk berkuasa (Sugiyono, 2005) bahwa kawula tidak layak menjadi pemimpin penguasa.

Hegemoni, melalui produk-produknya, menjadi satu-satunya penentu dari sesuatu yang dianggap benar secara moral dan intelektual. Untuk menciptakan pandangan dunia bersama bagi semua orang dimunculkan upaya politis, kultural, dan intelektual harus dilakukan untuk memperoleh hegemoni. Hegemoni kultural tidak hanya terjadi dalam hubungan sesama negara tetapi juga dalam hubungan antar kelas sosial (Sugiyono, 2005) tanpa disadari.

Hegemoni tidak terlihat mengerikan, tetapi dengan halus memikat semua orang, hingga akhirnya mereka tunduk sepenuhnya pada kekuasaan. Kisah *Petruk Dadi Ratu* bahkan digunakan untuk menghibur. Pemahaman yang ada di masyarakat memengaruhi struktur kognitif di bawah sadar secara langsung atau tidak langsung. Karena itu, hegemoni pada dasarnya adalah upaya untuk mendorong orang untuk menilai dan memahami masalah sosial dalam kerangka yang ditentukan (Kristanto, 1997). Akibatnya, agar kelompok yang berkuasa dapat menguasai kelompok massa, mereka harus memperoleh hegemoni. Dengan proses penerimaan yang tidak dilakukan dengan kekerasan, massa dapat menerima ide-ide, norma, dan aturan penguasa. Setelah itu, mereka menginternalisasikan ide-ide tersebut dan menganggapnya milik mereka sendiri. Seperti dalam *Petruk Dadi Ratu*, lakonnya menceritakan tentang kekuasaan yang tidak jatuh pada pemilikinya. Struktur rangkaian peristiwa dalam cerita dikenal sebagai "alur," menunjukkan urutan

bagian-bagian dalam karya secara keseluruhan (Nurgiyantoro, 2012).

Lakon ini menunjukkan bahwa kekuasaan awalnya dimiliki oleh priyayi, tetapi secara tidak sengaja jatuh ke tangan kawula. Ketika rakyat kecil mengambil alih kekuasaan maka kekacauan terjadi. Setelah kembali ke pihak yang berhak, yaitu para priyayi, kekacauan pun mereda. Pada akhirnya, konsep ini dianggap normal. Namun, itu adalah norma atau ideologi yang diciptakan oleh penguasa untuk memanfaatkannya sebagai alat untuk mempertahankan kekuasaan (Sugiyono, 2005).

Petruk sebagai bagian dari kelompok Punakawan diciptakan sebagai mitos yang digunakan oleh kedua belah pihak, penguasa dan rakyat. Penguasa menggunakan mitos ini dengan cara yang berbeda, begitu juga rakyat dalam menggunakannya juga dengan cara yang berbeda (Tanudjaja, 2022). Mitos Punakawan terus menggambarkan bagaimana orang-orang kecil menangani atau menanggapi setiap situasi dalam segala aspek dan tingkatannya. Tidak peduli apa peran yang mereka mainkan, mereka tetap menjadi orang umum yang mewakili kaum marginal. Mereka selalu kembali menjadi rakyat kecil, kawula, pada setiap akhir cerita.

Selain menekankan keindahan rasa dan berfungsi sebagai ensiklopedi hidup, lakon wayang menganut prinsip-prinsip seperti keseimbangan, kesatuan, keteraturan, fokus, variasi, dan pola karakteristik. Sebagai contoh, prinsip keseimbangan menekankan bahwa ada keseimbangan antara mikrokosmos dan makrokosmos, antara yang di atas (dewa) dan yang di bawah (manusia dan makhluk lain), antara raja dan rakyat, dan antara unsur bentuk dan isi. Semua aspek yang terkait dalam pertunjukan wayang terdiri dari satu kesatuan yang padu, sesuai dengan prinsip keseimbangan. Prinsip keteraturan yang ada di alam, terutama dalam hal keseimbangan. Fokus didaktis melalui simbol menunjukkan konsep terpadu (Nurgiyantoro, 2011).

Dengan mengutamakan prinsip di atas maka cerita *Petruk Dadi Ratu* menanamkan kesadaran hegemoni pada titik keseimbangan bahwa raja adalah raja dan rakyat tetaplah rakyat. Hal tersebut dinarasikan dalam cerita wayang tersebut untuk mendukung kesatupaduan kosmos yang teratur yang tidak bisa diganggu gugat. Padahal dalam lakon wayang

dengan latar perseteruan antara Pandawa dan Kurawa cukup banyak lakon yang dapat dijadikan contoh apapun termasuk kegagalan pemimpin.

Penutup

Cerita wayang berbasis cerita klasik India sejak awal diciptakan untuk mengajarkan moral baik dan buruk atau putih dan hitam. Sisi terang direpresentasikan oleh kelompok Pandawa sedang sisi gelap disimbolkan melalui kubu Kurawa. Kisah wayang diadopsi dari epos *Ramayana* dan *Mahabarata*. *Mahabarata* sendiri berarti perang besar antara dua keluarga raja yang secara gamblang menjelaskan dua sisi yang berseteru, mana yang hitam mana yang putih. Mitos perseteruan dua keluarga raja yang terus menerus menjadi pembelajaran moral bagi masyarakat.

Walaupun begitu, perjalanan kisah-kisahnyanya tidak selamanya hitam-putih. Hitam dan putih pada cerita wayang tak ubahnya dengan prinsip yin dan yang pada mitologi rakyat Cina. Seperti pada kisah *Pandawa Bermain Dadu* yang menceritakan sisi gelap dari Pandawa yang dapat terbuai dengan permainan judi. Atau kisah *Kumbokarno Gugur* yang menceritakan aksi kepahlawanan dari seorang prajurit Kurawa.

Namun demikian, ketika diperkenalkan tokoh Punakawan di bumi Nusantara, maka muncullah sisi ketiga dari epos besar tersebut yang merupakan representasi dari rakyat kecil. Punakawan adalah rakyat pengabdian yang bukan ksatria atau raja. Pada dikotomi kekuasaan monarki vertikal, rakyat berada di sisi sebaliknya dari raja. Setiap kisah memiliki multiinterpretasi dan, dalam lakon *Petruk Dadi Ratu*, Punakawan adalah simbol orang yang tidak memiliki kapabilitas sebagai pemimpin.

Referensi

- Achwandi, R. (2013). *Petruk-gate (Petruk dadi ratu)*. Unikal. <https://unikal.ac.id/petruk-gate-petruk-dadi-ratu>
- Alawi, A. (2021). Makna filosofis Punakawan pada wayang golek: Dari Semar, Cepot, Dawala, hingga Gareng. NU Online. <https://jabar.nu.or.id/nasional/makna-filosofis-punakawan-pada-wayang-golek-dari-semar-cepot-dawala-hingga-gareng-RxYq3>
- Ajidarma, S. G. (2012). *Antara tawa dan bahaya*. Kepustakaan Populer Gramedia.
- Amar, A. (2023). *Raja-rajaan di negara demokrasi: Ketika Petruk dadi ratu*. Indonesia Inside. <https://indonesiainside.id/narasi/2023/06/04/raja-rajaan-di-negara-demokrasi-ketika-petruk-dadi-ratu>
- Brits, J., Potgieter, A., & Potgieter, J. (2014). Exploring the use of puppet show in presenting nanotechnology lessons in early childhood education. *International Journal for Cross-Disciplinary Subject in Education (IJCDSE)*, 5(4), 1798-1803.
- Endraswara, S. (2006). *Metode, teori, teknik penelitian kebudayaan ideologi: Epistemologi dan aplikasi*. Pustaka Widyatama.
- Habibi, H. (2016). Peran Ki Dalang Basari (1950-2003) dalam perkembangan Islam di Gegesik Cirebon. *Tamaddun*, 4(2), 111-128.
- Haryanto, H. (1990). *Elit, massa dan konflik*. Pusat Antar Universitas-Studi Sosial UGM.
- Horton, P.B., & Hunt, C.L. 1999. *Sosiologi Jilid 2*. Erlangga.
- Kurniawan, C., & Wahyudianto, H. (2021). *Wayang sinema, sensasi wayangan dengan 25 dalang sekaligus*. Solopos. <https://soloraya.solopos.com/wayang-sinema-sensasi-wayangan-dengan-25-dalang-sekaligus-1190788>.
- Kushendrawati, S. M. (2011). Wayang dan nilai-nilai etis: Sebuah gambaran sikap hidup orang Jawa. *Paradigma: Jurnal Kajian Budaya*, 2(1), 105-114. DOI: 10.17510/paradigma.v2i1.21.

- Khasni, I. A. (2023). Pagelaran wayang kulit secara live streaming yang diselenggarakan oleh Mahkamah Agung RI dalam rangka HUT Ke-78 MARI. *Tribun Jogja*. <https://jogja.tribunnews.com/2023/10/07/link-youtube-live-streaming-wayang-jogja-night-carnival-2023-malam-ini>.
- Kresna, A. (2012). *Punakawan: Simbol kerendahan hati orang Jawa*. Narasi.
- Kristanto, D. (1997, September-Oktober). Raibnya suara intelektual. *Basis*.
- Langgeng, V. (2022). *Petruk dadi ratu*. Lokawarta. <https://lokawarta.com/petruk-dadi-ratu/>
- Lawang, R. M. Z. 1998. *Teori sosiologi mikro dan makro jilid I*. Rineka Cipta.
- Mangkunegara, A. (2023). *Materi pertemuan 9-10 pengantar ilmu hukum TA 2023-2024*. <https://armaya.mangkunegara.com/memaknai-hikayat-petruk-dadi-ratu/>
- Muin, I. (2004). *Sosiologi*. Erlangga.
- Mulyono, S. (1983). *Simbolisme dan mekanisme dalam wayang*. Gunung Agung.
- Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia. (2016). *Cerita Wayang*. Ensiklopedia Sastra Indonesia-Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. https://ensiklopedia.kemdikbud.go.id/sastra/artikel/Cerita_Wayang
- Punakawan: Transformasi rakyat jelata dari masa ke masa*. (2019). Noken Studio. <https://nokenstudio.com/punakawan/>
- Nurgiyantoro, B. (2011). Wayang dan pengembangan karakter bangsa. *Jurnal Pendidikan Karakter*, 1(1), 18-34.
- Nurgiyantoro, B. (2012). *Penilaian pembelajaran bahasa*. Gajah Mada University Press.
- Pasha, L. (2011). *Buku pintar wayang*. AzNa Books.

- Purwadmadi, P. (2015). *Gambar pitutur: Komik panakawan*. UPTD Taman Budaya Dinas Kebudayaan Daerah Istimewa Yogyakarta. Yogyakarta.
- "Petruk Dadi Ratu" Salah Satu Bentuk Kritik Sosial Masyarakat. (2023). Pers Bakin. <https://bakinonline.com/4222-2/>
- Sari, A. (2021). Filosofi karakter tokoh kesatria dalam lakon wayang purwa Mahabarata. *Piwulang: Jurnal Pendidikan Bahasa Jawa*, 9(1), 13-25. <https://doi.org/10.15294/piwulang.v9i1.41231>
- Soelaiman, M. (1992). *Ilmu-ilmu sosial dasar-teori dan konsep ilmu social*. Eresco.
- Sugiyono, M. (2005). *Kritik Antonio Gramsci terhadap pembangunan dunia ketiga*. Pustaka Pelajar.
- Wayang: Aset budaya nasional sebagai refleksi kehidupan dengan kandungan nilai-nilai falsafah timur*. (2023). Jendela Pendidikan dan Kebudayaan. <https://jendela.kemdikbud.go.id/v2/kebudayaan/detail/wayang-aset-budaya-nasional-sebagai-refleksi-kehidupan-dengan-kandungan-nilai-nilai-falsafah-timur>
- Tanudjaja, B. B. (2022). Punakawan sebagai *subculture* dalam cerita wayang Mahabaratha. *Jurnal Desain Komunikasi Visual Nirmana*, 22(1), 52-68. DOI: 10.9744/nirmana.22.1.52-68, e-ISSN 2721-5695.
- Van Dijk, T. A. (1998). *Ideology*. Sage Publication.
- Widarmanto, T. (2023). *Cerita wayang Petruk Dadi Ratu: Kritik sepanjang zaman*. Jurnal Faktual. <https://jurnalfaktual.id/kolom/cerita-wayang-petruk-dadi-ratu-kritik-sepanjang-zaman/>

Kreativitas Sang Sutradara Televisi sebagai Pemimpin Produksi

Dr. Rubiyanto, M.M.

“Stasiun televisi identik dengan tempat berkumpulnya orang kreatif.” Ungkapan ini boleh jadi benar karena, ketika kita sedang menonton televisi, berbagai program yang ditayangkan merupakan hasil produksi kreatif dari mereka yang bekerja di balik layar kaca. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) arti kata *kreatif* ialah “memiliki daya cipta; memiliki kemampuan untuk menciptakan atau membuat sesuatu yang baru.” Sedangkan arti kata *kreativitas* yaitu “kemampuan untuk mencipta atau berkreasi” (Kemdikbud, 2016). Apabila merujuk pada arti kata tersebut, maka program televisi merupakan hasil dari kemampuan seseorang yang memiliki daya cipta untuk membuat sesuatu yang baru. Namun, dalam penciptaan sebuah program acara atau berkreasi, setiap kru televisi memiliki kemampuan yang berbeda karena kreativitas mereka tidak sama.

Dari penjelasan di atas dapat dipahami bahwa, dalam industri televisi terdapat sekumpulan orang yang memiliki kemampuan untuk menciptakan suatu program acara, namun kemampuan berkreasi antara satu individu dengan individu lainnya berbeda. Kemampuan yang berbeda ini tergantung pada pengetahuan dan pengalaman mereka masing-masing. Orang kreatif yang memiliki kreativitas berbeda ini, pada industri televisi tidak dapat diduplikasi antara mereka dan masing-masing memiliki ciri khas tersendiri. Bahkan sepengetahuan penulis belum ada indikator dan/atau ukuran yang menyatakan seseorang lebih kreatif dari yang lain berdasarkan kreativitas yang dimiliki.

Lalu pertanyaannya adalah siapa saja yang termasuk orang kreatif atau kreator ini? Jawabannya adalah mereka yang terlibat langsung dalam proses produksi untuk sebuah program televisi. Contohnya, profesi penata kamera, penata cahaya, penata suara, penata artistik, penata busana, penata rias, penata gambar, penyunting suara dan gambar, penulis skenario/skrip, pengarah lapangan, pengarah acara atau sutradara, dan lain sebagainya.

Dari sejumlah contoh profesi yang ada pada stasiun televisi tersebut, saya membatasi dalam tulisan ini hanya membahas profesi terakhir, yaitu pengarah acara atau sutradara. Istilah pengarah acara televisi mungkin tidak begitu populer di masyarakat seperti sutradara. Memang, kedua istilah ini berasal dari pendapat para pakar

pertelevisian di negara-negara barat, yaitu *program director/director/television director* yang biasa digunakan secara global. Kemudian istilah itu diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia dan sampai saat ini belum ada kesepakatan antara para praktisi media di Indonesia (Naratama, 2004).

Pernah suatu hari saya bertemu dengan teman lama waktu kecil. Singkat cerita, saat itu terjadi percakapan antara kami dengan menanyakan kabar masing-masing. Di tengah pembicaraan teman saya itu bertanya "*sekarang kerja di televisi ya?*" lalu saya jawab "*iya.*" Rupanya ia pernah melihat program yang saya buat di televisi dan tercantum nama saya pada kerabat kerja di akhir tayangan. Selanjutnya ia berujar "*kamu di televisi kerjanya membela orang ya?*" Saya sempat kaget dan berpikir sejenak ... *biasanya kalau profesi yang suka membela orang itu adalah profesi pengacara.* Wah ... rupanya dia menganggap saya yang kebetulan bekerja sebagai pengarah acara televisi, sangkan teman tersebut saya berprofesi sebagai pengacara.

Cuplikan cerita di atas sebagai salah satu bukti yang memperlihatkan bahwa masih ada masyarakat yang tidak mengetahui profesi pengarah acara dan apa bedanya dengan sutradara televisi. Sebenarnya kedua istilah (profesi) ini menurut penulis adalah sama, yaitu keduanya memiliki kesamaan sebagai pemimpin dalam proses produksi program acara televisi, yang tugasnya memberikan pengarahan, perintah, koordinasi, dan bertanggung jawab penuh atas karya yang dihasilkan oleh tim produksinya. Meski ada yang mengatakan pengarah acara itu untuk program non-drama dan sutradara buat program drama. Namun, terlepas dari perbedaan yang ada, dalam tulisan ini saya mencoba menggunakan istilah profesi tersebut dengan sutradara televisi.

Sutradara sebagai Pemimpin

Menurut Pace dan Faules (2015), pemimpin adalah orang yang membantu orang lain untuk memperoleh hasil-hasil yang diinginkan. Pemimpin bertindak dengan cara-cara yang memperlancar

produktivitas, moral tinggi, respons yang energik, kecakapan kerja yang berkualitas, komitmen, efisiensi, sedikit kelemahan, kepuasan, kehadiran, dan kesinambungan dalam organisasi.

Dari penjelasan tersebut penulis memahami bahwa, pemimpin merupakan seseorang yang bertindak secara bersama-sama dengan orang lain atau tim, demi tercapainya tujuan bersama yang diinginkan organisasi. Keberhasilan pemimpin tergantung pada hubungan yang baik dengan tim di bawahnya. Apabila relasi yang terjalin baik, maka berbagai kendala atau hambatan yang terjadi, kemungkinan besar dapat menemukan solusi yang tepat atau sebaliknya. Bagi pemimpin yang dianggap oleh anggotanya lemah, kurang berwibawa, dan tidak memiliki kemampuan memimpin, besar kemungkinan tujuan bersama tidak akan tercapai.

Lalu, apakah sutradara merupakan seorang pemimpin dalam produksi program televisi? Ada beberapa pengertian dari para ahli tentang sutradara televisi, antara lain Musburger dan Kindem (2009) mengatakan bahwa sutradara adalah seseorang yang memerintahkan aspek-aspek kreatif dari sebuah produksi. Di lapangan membuat keputusan kreatif, di studio memerintahkan pengambilan gambar ketika produksi berlangsung, dan di ruang *editing* memberikan pendapat. Sedangkan Zetl (2006) mencoba menjelaskan sutradara televisi yaitu seseorang yang bertanggung jawab untuk mengarahkan pengisi acara (*talent*) dan operasi teknis. Pada akhirnya bertanggung jawab untuk mengubah skrip/naskah menjadi pesan video dan audio yang efektif. Di stasiun televisi berskala kecil (seperti stasiun televisi lokal-*penulis*) mungkin seorang sutradara bertindak menjadi produser.

Sementara itu, Jim (2006) mengatakan sutradara adalah konduktor. Mengatur berbagai komponen, mengandalkan kru yang sangat berbakat, untuk menciptakan produksi yang memungkinkan penonton merasa seolah-olah mereka berpartisipasi di acara tersebut. Selain itu sutradara harus mengetahui apa yang mereka inginkan dan bagaimana mereka akan mencapainya. Untuk mengoordinasikan berbagai aspek penyiaran, mereka harus memahami kemampuan peralatan dan kru yang telah ditugaskan kepada mereka. Sutradara juga dapat mengatur nada dan kecepatan produksi dan berfungsi

sebagai motivator kru, serta bertanggung jawab untuk bekerja mengarahkan pengisi acara (*talent*). Selanjutnya, Utterback (2013) menyebut sutradara adalah pemimpin dan pengawas seluruh kru produksi. Selama proses produksi, sutradara memberi perintah dengan bahasa tertentu kepada seluruh kru produksi menggunakan sistem interkom (semacam jaringan komunikasi menggunakan *headset-penulis*). Meskipun sutradara biasanya tidak mengoperasikan peralatan tertentu, dia menggunakan skrip untuk memerintahkan transisi audio dan video selama program berlangsung. Sutradara yang paling efektif sangat paham dengan semua posisi dan tanggung jawab kru serta banyak memahami peralatan produksi.

Dari uraian tersebut diketahui bahwa, sutradara televisi merupakan seorang pemimpin yang tidak hanya sepenuhnya memahami persoalan teknis dan non-teknis, namun ia juga dapat menjadi pemimpin yang handal bagi seluruh kru yang terlibat selama proses produksi berlangsung. Sutradara menjadi figur yang patut dipatuhi perintahnya oleh seluruh kru, karena ia juga sekaligus menjadi penanggung jawab utama atas karya yang dihasilkan baik atau buruk. Oleh karena itu, seorang sutradara tidak sekadar menjadi figur pemimpin yang kreatif dan dapat menciptakan, akan tetapi dituntut memiliki kreativitas atau mempunyai kemampuan untuk mencipta yang mumpuni untuk sebuah program televisi.

Hal lainnya adalah sutradara harus mengetahui beberapa faktor tersembunyi yang secara langsung dapat memengaruhi cara kerja mereka dalam melakukan proses produksi (Millerson & Owens, 2009; Owens, 2020), seperti:

1. Mengetahui anggaran program;
2. Mengetahui jumlah waktu yang dialokasikan untuk latihan dan rekaman;
3. Mengetahui lokasi syuting (studio atau di luar studio);
4. Mengetahui jenis peralatan yang tersedia, dan fleksibilitasnya;
5. Mengetahui ukuran dan pengalaman tim produksi; dan
6. Mengetahui fasilitas dukungan/cadangan.

Berdasarkan pengetahuan penulis dan merujuk beberapa catatan tersebut, sutradara sekadar mengetahui dan bukan menjadi bagian dari tugas dan tanggung jawabnya untuk menyiapkan semuanya, sebelum syuting dilaksanakan. Dalam manajemen produksi, ada bagian khusus yang menyiapkan dan menyediakan kesemuanya itu, yaitu bagian unit produksi, fasilitas teknik produksi, dan tim artistik. Akan tetapi beberapa catatan ini penting dan wajib diketahui oleh sutradara untuk dijadikan acuan dalam melakukan proses produksi, agar proses produksi yang dilakukannya terarah sesuai dengan tujuan dibuatnya sebuah program televisi. Dalam proses produksi dikenal dengan istilah pra produksi, produksi, dan pascaproduksi.

Sutradara wajib melakukan koordinasi, biasanya kepada pimpinan unit (*Unit Manager/UM*) untuk kesiapan administrasi, perizinan, akomodasi, transportasi dan pendukung lainnya. Sedangkan urusan yang terkait dengan teknik produksi (peralatan dan kru teknik produksi) untuk keperluan syuting sebuah program, ia dapat melakukan koordinasi kepada pengarah teknik (*Technical Director/TD*) dalam tim produksi. Sementara untuk keperluan tata rias, kostum, dekorasi, properti, set dekor, dan lain sebagainya, sutradara berkoordinasi dengan penata atau pengarah artistik (*Art Director/AD*). Koordinasi ini merupakan bagian yang harus dikerjakan sutradara, sebagai wujud fungsi manajemen dalam menjalankan profesinya sebagai pemimpin.

Maka itu, bagi sutradara televisi tidak sekadar berbekal kreatif dan memiliki kreativitas, akan tetapi ia wajib memiliki pengetahuan manajerial yang baik sebagai pemimpin produksi sebuah program televisi. Menyimak begitu kompleksitasnya tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya, maka tidak lah mudah menjadi seorang sutradara televisi. Sedangkan di satu sisi penonton tidak peduli dengan kerumitan yang dihadapi sang sutradara dan kru lainnya. Penonton hanya menyaksikan dan menilai program yang ditayangkan itu menarik atau tidak bagi mereka.

Peran Penting Sutradara dalam Proses Produksi

Sutradara televisi bertanggung jawab penuh atas proses kreatif produksi program acara televisi, mulai dari pra produksi, produksi, hingga pascaproduksi. Kebanyakan orang mengenal sutradara sebagai pemimpin produksi pada sebuah program televisi. Sebenarnya ada dua peran penting sutradara dalam proses produksi yang tidak dapat dipisahkan menjadi satu kesatuan, namun dapat dibedakan, yaitu: (1) peran sebagai pemimpin produksi, dan (2) peran sebagai pemimpin kreatif. Oleh karena itu, sebagai pemimpin produksi, sutradara harus memiliki kemampuan manajerial; dapat menjalankan fungsi manajemen, mulai dari mampu merencanakan (*planning*), mengorganisir (*organizing*), menggerakkan (*actuating*), dan melakukan evaluasi (*controlling*) untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan, melalui pemanfaatan berbagai sumber daya yang tersedia. Sedangkan sebagai pemimpin kreatif, sutradara bekerja dan bertanggung jawab untuk memvisualisasikan dengan baik atas naskah atau skenario yang telah disepakati bersama dan mampu mengomunikasikan visi sebuah program kepada seluruh kru dalam tim produksi.

Sutradara juga harus mampu mengarahkan dan memotivasi seluruh kru yang terlibat untuk melakukan pekerjaan yang baik sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dan mampu membimbing atau mengarahkan para pemain/artis/talenta agar memiliki penampilan terbaik. Seperti dikatakan Owens (2020), peran sutradara melibatkan diri dalam memberi nasihat, membimbing, dan mengoordinasikan berbagai anggota tim produksi (*set/location, lighting, sound, cameras, costume, dan sebagainya*) dan menyetujui perlakuan yang diantisipasi oleh mereka.

Sutradara dapat memilih dan mempekerjakan pemeran/talenta/aktor (*casting*), membayangkan dan merencanakan pengambilan gambar dan pergerakan kamera, pengeditan, serta melatih dan mengarahkan para pemain selama *pra-rehearsal*. Selama latihan di studio, sutradara memandu dan memberi isyarat kinerja melalui *floor manager*, dan menginstruksikan pengambilan gambar kepada *cameraman, soundman, dan switcher (operator vision mixer)*.

Lebih lanjut, Musburger dan Kindem (2009) mengatakan bahwa

sutradara bertanggung jawab atas struktur dramatis, kecepatan, dan aliran arah suara dan gambar visual. Saat melaksanakan syuting sutradara harus menjaga minat pemirsa atas karya yang dibuatnya. Bersama dengan talenta dan kru, sutradara mementaskan dan merencanakan aksi, menyempurnakan naskah pengambilan gambar utama, mengawasi pengaturan dan latihan, serta memberikan perintah dan saran selama proses perekaman (syuting) dan pengeditan.

Apabila memperhatikan dan menyelidik lebih mendalam, maka peran sutradara sangat besar dan penting atas baik tidaknya kualitas sebuah program televisi. Melalui tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, peran sutradara ibarat seorang pilot pada sebuah penerbangan yang terbang tinggi untuk meraih harapan dan sebuah pengakuan, yang diwujudkan lewat *rating* program acara yang dihasilkannya.

Pengetahuan lain yang harus dimiliki sutradara adalah tentang kamera, seperti jenis kamera, karakteristik kamera, lensa kamera, ataupun teknis pengambilan gambar. Pengetahuan tentang hal ini untuk mendukung kinerja sutradara dalam memberi instruksi atau mengarahkan kepada penata kamera ketika mengambil objek gambar. Sutradara harus memiliki pengetahuan dasar tentang tipe shot (*type of shot*), pergerakan kamera (*camera move*), dan sudut pengambilan kamera (*camera angle*); tanpa pemahaman yang mumpuni mustahil sutradara dapat memberi perintah kepada penata kamera kala syuting dan dapat merealisasikan sebuah karya kreatif sesuai tuntutan konsep/naskah/skenario yang telah disepakati bersama tim produksi.

Beberapa hal dasar tipe shot (*type of shot*), pergerakan kamera (*camera move*), dan sudut pengambilan objek melalui kamera (*camera angle*) yang harus diketahui dan dipahami sutradara terhadap objek (manusia), antara lain:

Tabel 1. Beberapa tipe shot (*type of shot*) dalam pengambilan objek

1.	<i>Extreem Close Up (XCU/ECU)</i> atau <i>Big Close Up (BCU)</i>	Pengambilan gambar yang lebih detail pada satu objek tertentu, sehingga gambar menjadi terlihat besar. Misal: gambar mata atau hidung dalam satu bingkai terlihat penuh (<i>full frame</i>).
2.	<i>Close Up (CU)</i>	Pengambilan gambar lebih dekat yang menampilkan pada bagian wajah dan terlihat sedikit bahu pada bingkai (<i>frame</i>).
3.	<i>Medium Close Up (MCU)</i>	Pengambilan gambar dari bagian dada, bahu hingga ke kepala dan tampak memenuhi gambar pada bingkai (<i>frame</i>).
4.	<i>Medium Shot (MS)</i>	Pengambilan gambar dari bagian pinggang, dada, bahu hingga ke kepala dan tampak memenuhi gambar pada bingkai (<i>frame</i>).
5.	<i>Knee Shot (KS)</i>	Pengambilan gambar dari lutut ke kepala dan sebagian tampak gambar latar pada bingkai (<i>frame</i>).
6.	<i>Full Shot (FS)</i>	Pengambilan gambar dari bagian ujung kaki hingga ke kepala dan tampak suasana sekitar objek utama pada bingkai (<i>frame</i>).

7.	<i>Long Shot (LS)</i>	Pengambilan gambar objek yang jauh jaraknya dengan kamera dan seluruh suasana sekitar objek terlihat pada bingkai (<i>frame</i>).
8.	<i>Extreem Long Shot (XLS/ELS)</i> atau <i>Very Long Shot (VLS)</i>	Pengambilan gambar yang sangat lebar dan luas, sedangkan objek gambar utama berada jauh dari kamera dan terlihat lebih kecil dari keseluruhan gambar pada bingkai (<i>frame</i>). .
9.	<i>Wide Shot (WS)</i>	Pengambilan gambar dari jarak yang cukup jauh dan seluruh suasana sekitar objek terlihat pada bingkai (<i>frame</i>). Atau gambar terkesan melebar atau panorama.
10.	<i>Group Shot (GS)</i>	Pengambilan gambar dengan objek sekelompok orang yang tampak pada bingkai (<i>frame</i>).
11.	<i>Over Shoulder Shot</i>	Pengambilan objek gambar utama dan menempatkan kamera dari belakang kepala seseorang dan pundak orang tersebut sebagai latar depan (<i>foreground</i>) tampak pada bingkai (<i>frame</i>).

Tabel 2. Beberapa pergerakan kamera (*camera move*) dalam pengambilan objek

1.	<i>Zoom in</i> atau <i>Zoom Out</i>	Menggerakkan lensa pada kamera untuk mengambil gambar dari jauh ke dekat (<i>zoom in</i>); memperbesar <i>focal length</i> lensa. Atau sebaliknya menggerakkan lensa pada kamera untuk mengambil gambar dari dekat ke jauh; memperkecil <i>focal length</i> lensa. (<i>zoom out</i>).
2.	<i>Tilt-up</i> atau <i>Tilt-down</i>	Menggerakkan kamera dari bawah ke atas (<i>tilt up</i>) atau dari atas ke bawah (<i>tilt down</i>) secara vertikal dengan bertumpu pada tripod atau pedestal. Seperti mengambil objek gambar kaki terus pelan-pelan sampai ke bagian kepala atau sebaliknya.
3.	<i>Pedestal up</i> atau <i>Pedestal down</i>	Menggerakkan kamera dari bawah ke atas (<i>pedestal up</i>) atau dari atas ke bawah (<i>pedestal down</i>) secara vertikal dengan bertumpu pada pedestal kamera. Kamera pedestal dilengkapi dengan <i>zoom servo</i> , <i>view finder</i> , <i>teleprompter</i> , dan <i>intercom</i> untuk berkomunikasi dengan sutradara dan kru lainnya. Biasanya jenis kamera pedestal dipakai pada studio rekaman.
4.	<i>Track in</i> atau <i>Track out</i>	Menggerakkan kamera lurus dari satu titik lalu dorong maju ke depan (<i>track in</i>) atau dari satu titik tarik lalu mundur ke belakang (<i>track out</i>). Pergerakan ini dibantu dengan <i>dolly</i> atau roda kamera.
5.	<i>Track left</i> atau <i>Track right</i>	Menggerakkan kamera ke kiri (<i>track left</i>) dan ke kanan (<i>track right</i>) secara horizontal dengan bantuan <i>dolly</i> atau roda kamera; atau gerakan kamera lurus horizontal.

6.	<i>Swing left</i> atau <i>swing right</i>	Menggerakkan kamera ke kiri (<i>swing left</i>) atau ke kanan (<i>swing right</i>) secara horizontal dengan bantuan <i>dolly</i> atau roda kamera. Gerakan kamera sedikit melengkung atau setengah melingkar.
7.	<i>Pan left</i> atau <i>Pan right</i>	Gerakan kamera dari kiri ke kanan secara horizontal atau sebaliknya dan tripod kamera sebagai sumbu penyangga atau digerakkan oleh penata kamera. Seperti mata melirik kiri ke kanan atau sebaliknya.

Tabel 3. Sudut pengambilan kamera (*camera angle*) terhadap objek

1.	<i>High angle shot</i>	Pengambilan objek dengan posisi kamera dari atas mengarah ke bawah. Atau posisi kamera lebih tinggi dari objek yang dibidik.
2.	<i>Low angle</i>	Pengambilan objek dengan posisi kamera dari bawah mengarah ke atas. Atau posisi kamera lebih rendah dari objek yang dibidik.
3.	<i>Top angle</i>	Pengambilan objek dengan posisi kamera tepat di atas kepala (objek) dan tegak lurus mengarah dari atas ke bawah.
4.	<i>Eye level</i> atau <i>frontal</i>	Perekaman objek dengan posisi kamera sejajar dengan mata.

Atau penggunaan beberapa istilah teknis yang juga biasa dipakai terkait kamera, misal:

1. *White Balance* (WB), yaitu proses kalibrasi kamera untuk menyeimbangkan warna kamera sebelum digunakan untuk keperluan syuting.
2. *Camera Blocking* atau *Camera Rehearsal*, yaitu meletakkan posisi kamera pada *floor plan* saat latihan awal kamera (sebelum produksi). Lalu mengoordinasikan semua operasi teknis, mencoba melakukan pergerakan-pergerakan dan komposisi pengambilan gambar, serta menemukan masalah dan memperbaikinya, agar di hari produksi dapat mengeliminasi kesalahan.
3. *Camera Script* atau *Camera Card*, yaitu rincian lengkap catatan untuk penata kamera yang digunakan saat produksi dan biasanya diletakkan di sebelah kiri penata kamera, mencakup nomor urut pengambilan gambar, kamera yang digunakan, posisi kamera, detail pengambilan gambar, pergerakan kamera, dan instruksi pengalihan gambar (*cut to cut* atau *dissolve*).
4. *Camera Control Unit* (CCU), yaitu alat yang dipakai untuk mengontrol penggunaan multikamera terkait dengan keseimbangan warna, iris, dan keseimbangan warna putih dan hitam (*white and black level*).

Selain itu, sutradara juga harus mengetahui jenis atau teknis pencahayaan dasar, antara lain:

1. *Key light*, yaitu pencahayaan utama pada objek dengan posisi di atas bagian depan objek. Intensitas cahaya utama biasanya mencapai seratus persen dan dipasang pertama kali sebagai acuan pencahayaan lainnya.
2. *Fill light*, yaitu pencahayaan untuk mengisi dan menghilangkan bayangan gelap yang bersumber dari *key light*. Posisi *fill light* berada di atas bagian depan objek atau berlawanan dengan *key light*.

3. *Back light*, yaitu penempatan cahaya di belakang objek yang berfungsi untuk menciptakan dimensi, agar objek terlihat tidak menempel pada latar. Seperti cahaya pada kepala orang bagian belakang.
4. *Background light*, yaitu penempatan cahaya untuk menyinari latar belakang dari objek, misal pada permukaan dinding.

Talenta dan Pengalaman Kreator

Menurut penulis, setiap orang itu kreatif atau mampu untuk mencipta. Dalam diri setiap individu ada kemampuan khusus yang diberikan oleh Pencipta kepadanya. Sehingga realitasnya, anugerah talenta yang dimiliki seseorang sejak lahir, dapat membawa mereka menjadi seorang penemu (inventor), penggagas (inovator), pengikut (*follower*), dan/atau penjiplak (plagiator). Empat wujud anugerah ini ada pada diri semua individu, namun dalam kehidupan sehari-hari, praktiknya ada satu yang lebih dominan daripada lainnya. Begitu pula orang-orang kreatif yang bekerja dalam industri televisi, mereka dapat menciptakan program yang mungkin belum ada sebelumnya (inventor), mengembangkan gagasan dari program yang sudah tayang di televisi sendiri atau pesaing (inovator), mengikuti strategi program yang populer (*follower*), dan atau meniru program televisi pesaing (plagiator). Adapun yang menjadi pembeda kesemuanya itu adalah kemampuan untuk mencipta atau kreativitas dari masing-masing individu, terkait hasil karya yang dibuatnya.

Kreativitas menjadi kunci utama dalam industri kreatif. Kreativitas seseorang (sutradara) dipengaruhi pengetahuan dan pengalaman mereka selama berkarya di televisi. Umumnya orang menyebutnya dengan istilah “jam terbang” atau lamanya mereka bekerja dan seringnya menemukan kendala ketika proses produksi. Sebagai contoh beberapa persoalan di lapangan yang pernah penulis alami ketika menjadi sutradara pada proses produksi siaran langsung misalnya, tiba-tiba bagian *talent* mengabarkan artis/pengisi acara datang telat atau bahkan tidak datang karena suatu alasan, peralatan genset terbakar sehingga korsleting, dan pernah juga tidak diperbolehkan

membangun *stage* (panggung) hingga mendekati hari pelaksanaan syuting, karena izin dari pihak berwenang belum keluar; sementara semua kru, peralatan, artis, dan sponsor telah siap mendukung dari jauh-jauh hari.

Lalu apa tindakan penulis menghadapi kendala di lapangan seperti itu? Di sinilah kreativitas penulis dituntut dan diuji untuk menemukan solusi terbaik. Hal pertama yang perlu diingat adalah sutradara berperan dan bertindak sebagai pemimpin produksi yang bertanggung jawab atas suksesnya syuting. Maka untuk seluruh persoalan tersebut, solusi utama yang dilakukan saat itu adalah pertama harus memberi tahu kepada seluruh kru yang terlibat tentang kendala yang terjadi. Kemudian mengganti *rundown* acara jika diperlukan, dan berkoordinasi ke teman-teman *sales* agar mereka dapat menginfokan kejadian itu kepada klien (pihak sponsor). Selain tentunya berkoordinasi kepada produser dan pimpinan lainnya (seperti manager produksi atau jika perlu kepada direktur).

Untuk persoalan artis telat atau tidak datang, kendala ini mungkin tidak begitu sulit ditangani karena bisa diatasi dengan hanya mengubah *rundown* acara dan memberi tahu seluruh tim. Tetapi ketika genset terbakar saat siaran langsung, ini memberi tantangan tersendiri bagi penulis untuk mencari solusi yang tepat dan sangat memeras pikiran. Selain solusi tersebut, tindakan lainnya yang penulis lakukan saat menghadapi genset terbakar adalah meminta bagian *master control* untuk segera mengambil alih siaran langsung dengan menyisipkan iklan dan promo-promo acara (*commercial break*). Sementara itu penulis melakukan koordinasi kepada teman-teman teknik dengan memberikan arahan/perintah untuk segera memperbaiki atau mengganti genset tersebut. Kemudian memberi arahan kepada pembawa acara (MC/host) untuk memberitahu kepada penonton (di lapangan dan di rumah) tentang kejadian tersebut, supaya penonton memaklumi bila melihat tayangan kurang baik karena pencahayaan tidak maksimal.

Namun uniknya setelah acara siaran langsung itu selesai dilaksanakan dan ketika hasil riset Nielsen keluar, data *rating* program tersebut cukup tinggi. Mungkin penyebab *rating* itu cukup

tinggi, yaitu ada rasa penasaran penonton untuk tetap menyaksikan siaran langsung itu hingga akhir meskipun kualitas tayangan kurang optimal akibat peristiwa terbakarnya genset. Sayangnya penulis tidak menelusuri lebih lanjut tentang kenapa hasil riset *rating* tersebut tinggi. Pengalaman ini mungkin dapat membuktikan bahwa sebuah program yang dianggap kurang bagus menurut stasiun televisi, belum tentu memiliki *rating* yang jelek, begitu pula sebaliknya. Penonton memiliki selera, keinginan, dan kebutuhan yang unik terhadap program televisi.

Kemudian untuk persoalan tidak diberikannya izin membangun *stage* oleh pihak berwenang, penulis bersama tim melakukan negosiasi untuk mendapatkan izin memindahkan ke lapangan terbuka. Akhirnya, dengan pendekatan dan koordinasi yang baik kepada mereka, *stage* itu dapat dibangun dan siaran langsung pun berjalan dengan baik. Artis tampil seluruhnya, sponsor tidak komplain, penonton di lapangan gembira, dan termasuk pemirsa yang menyaksikan tayangan televisi juga terhibur.

Dari cerita di atas, penulis membagikan pengalaman tentang pentingnya sebuah kreativitas sebagai sutradara televisi ketika proses produksi dilakukan. Banyak hal yang tidak terduga dapat terjadi, yang terkadang memerlukan solusi kreatif yang ada kalanya di luar nalar dan belum pernah dilakukan sebelumnya. Apalagi untuk produksi program siaran langsung, sutradara dan seluruh tim produksi berpacu pada durasi, kewajiban menayangkan iklan (sponsor) yang tidak boleh ada kesalahan (versi atau durasi), memikirkan urutan segmen program, penampilan artis, dan hal lainnya. Bahkan sekaligus memberikan pengarahan dan instruksi kepada seluruh kru yang terlibat, melakukan berbagai koordinasi dan keputusan yang cepat dan tepat seperti telah penulis uraikan.

Berdasarkan uraian tersebut, ada beberapa pertanyaan yang muncul: Apakah sebuah kreativitas itu muncul sebagai bentuk solusi ketika hal mendesak terjadi? Apakah benar kreativitas dipengaruhi oleh pengetahuan dan pengalaman seseorang? Apakah kreativitas dapat mewujudkan talenta seseorang untuk menjadi inventor atau inovator atau *follower* atau plagiator karena setiap manusia memiliki keempat talenta ini, meski satu talenta lebih menonjol dari yang lain? Atau mungkin ada hal lainnya terkait kreativitas seorang sutradara televisi?

Pertanyaan-pertanyaan ini diharapkan dapat menjadi renungan bagi kita semua untuk mencari jawaban masing-masing.

Pesan penutup

“Setiap individu memiliki potensi untuk menjadi inventor, inovator, follower ataupun plagiator”

“Satu hal yang perlu diingat adalah wujudkan kreativitas itu berbeda dengan orang lain. Sesuatu yang berbeda akan menarik perhatian orang lain, mudah terlihat, dan dapat diingat lebih lama”

Referensi

- Kemdikbud. (2016). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Badan Pengembangan Dan Pembinaan Bahasa. <https://kbbi.kemdikbud.go.id/>
- Millerson, G., & Owens, J. (2009). *Television production (14th ed.)*. Elsevier.
- Musburger, R. B., & Kindem, G. (2009). *Introduction to media production: The path to digital media production*. Routledge
- Naratama. (2004). *Menjadi sutradara televisi: dengan single dan multicamera*. Grasindo.
- Owens, J. (2006). *Television sports production*. Focal Press.
- Owens, J. (2020). *Television production*. Routledge.
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2015). *Komunikasi organisasi: Strategi meningkatkan kinerja perusahaan* (D. Mulyana, E. Kuswarno, & Gembirasari, Trans.). Remaja Rosdakarya.
- Utterback, A. (2013). *Studio television production and directing: Studio-based television production and directing*. Taylor & Francis.
- Zettl, H. (2006). *Television production handbook (9th ed.)*. Thomas Wadsworth.

**Kepemimpinan
Kementerian:
Kunci Lompatan Kemajuan
Bangsa dan Tantangan
Multigenerasi**

Taufan Teguh Akbari, Ph.D.

Reformasi birokrasi menjadi salah satu agenda penting dalam pemerintahan saat ini dan nanti. Alasan agenda ini dikedepankan adalah agar sistem operasional negara menjadi lebih progresif, inovatif, partisipatif, dan kolaboratif. Oleh karena itu, setiap aktor memiliki peran yang vital, khususnya pemimpin di kementerian. Saya yakin setiap lompatan kemajuan bangsa ini bisa dimulai dari cara dan tata kerja yang semakin direlevan disetiap kementerian.

Peran pemimpin di kementerian penting karena kementerian merupakan pilar pelaksana visi Presiden. Artinya kinerja kementerian memegang peran penting untuk memastikan apakah visi pemerintahan saat ini tercapai atau tidak. Kementerian menjalankan fungsi eksekutif di banyak bidang-bidang yang menjadi wewenangnya. Singkatnya, kementerian yang merealisasikan visi pemerintah dengan membuat program-program yang tepat sasaran.

Setiap menteri memang memiliki tugas dan fungsi yang berbeda dengan tingkat kesulitan yang bervariasi. Akan tetapi, ada kesamaan di setiap kementerian, di mana pemimpin fokus untuk membuat dan melaksanakan kebijakan untuk rakyat Indonesia. Agar kebijakan bisa dibuat dan dilaksanakan dengan baik, reformasi birokrasi perlu dilakukan. Reformasi birokrasi dilakukan agar terciptanya tata kelola pemerintahan (*good governance*) yang baik. Tata kelola yang baik penting bagi pembangunan ekonomi dan sosial suatu negara, dan peningkatan tata kelola yang baik juga akan menciptakan masyarakat yang lebih terbuka dan demokratis (Addink, 2018). Kepemimpinan di kementerian memegang peran penting dalam memajukan bangsa Indonesia.

Kepemimpinan Kementerian: Definisi dan Karakter

Kepemimpinan kementerian merujuk pada peran dan tanggung jawab seorang individu yang memimpin atau mengelola suatu kementerian dalam pemerintahan sebuah negara. Seorang pemimpin kementerian adalah pejabat tinggi yang bertanggung jawab atas kebijakan, program, dan operasi kementerian tersebut. Kepemimpinan kementerian

melibatkan pengambilan keputusan strategis, pengelolaan sumber daya, dan penyelenggaraan tugas-tugas kementerian untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pemimpin kementerian biasanya adalah seorang menteri atau kepala kementerian yang ditunjuk oleh kepala pemerintahan atau parlemen. Mereka bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kebijakan pemerintah dijalankan dengan baik di dalam kementerian yang mereka pimpin, serta untuk memastikan bahwa sumber daya dan anggaran kementerian digunakan secara efisien dan sesuai dengan prioritas nasional. Kepemimpinan kementerian juga melibatkan kemampuan untuk berkolaborasi dengan pemangku kepentingan lainnya, seperti lembaga pemerintah lainnya, sektor swasta, masyarakat sipil, dan masyarakat umum, guna mencapai hasil yang optimal dalam bidang-bidang yang menjadi fokus kementerian tersebut, seperti pendidikan, kesehatan, keuangan, pertahanan, dan sebagainya.

Kepemimpinan di dalam kementerian bisa dijalankan oleh siapapun yang ada di posisi struktural selama ia punya wewenang untuk menjalankan tugas-tugas kepemimpinan. Presiden dan menteri sudah pasti menjadi aktor utama dalam kepemimpinan kementerian, begitu pula direktur jenderal, sekretaris jenderal, kepala biro, dan lain sebagainya. Sosok yang menempati jabatan tersebut bisa memimpin anggotanya sesuai tupoksi dan cakupan kewenangannya.

Setiap pemimpin di kementerian memiliki gaya kepemimpinannya sendiri yang dipengaruhi oleh pengalaman, perspektif, dan karakter. Kesemua ini memengaruhi bagaimana seseorang pemimpin. Seperti misalnya Bung Karno dan Bung Hatta memiliki gaya kepemimpinan yang sangat berbeda karena adanya variasi tentang pemikiran, pengalaman, dan juga pandangan dunia. Namun demikian, perbedaan gaya kepemimpinan inilah yang memperkaya praktik kepemimpinan di kementerian.

Apabila dilihat dari gaya kepemimpinan, penulis melihat ada dua gaya yang efektif, yaitu gaya transformatif dan *servant leadership*. Secara prinsip dan praksis, kepemimpinan transformatif telah menunjukkan dampaknya di organisasi. Riset bagaimana peran kepemimpinan dan

komunikasi transformatif di Lembaga Sensor Film (LSF) menemukan bahwa pola kepemimpinan dan komunikasi yang transformatif dan partisipatif mengakselerasi inovasi dan menciptakan budaya kerja yang inklusif (Akbari, 2023). Gaya kepemimpinan transformatif juga telah terbukti keampuhannya dalam organisasi publik. Kepemimpinan transformatif berkontribusi pada keberhasilan adopsi perubahan organisasi dalam organisasi publik (Sihite et al., 2020). Selain itu, kombinasi kepemimpinan transformasional dan kewirausahaan dapat mendorong hasil yang sukses dalam organisasi infrastruktur publik yang besar (Rao-Nicholson & Mohyuddin, 2023).

Sementara itu, kepemimpinan melayani efektif di lembaga publik menurut Tran dan Truong (2021) adalah kepemimpinan yang melayani meningkatkan motivasi para anggotanya untuk melakukan pelayanan publik. Penelitian Vuong (2023) menguatkan penelitian sebelumnya, di mana kepemimpinan yang melayani secara signifikan berpengaruh positif pada peningkatan performa kerja dan memengaruhi sikap inovatif. Di samping itu, *organizational citizenship behavior* dapat diaktifkan melalui kepemimpinan melayani. Oleh karena itu, kepemimpinan yang melayani harus dibangun tidak hanya pada manajer saat ini di semua tingkat piramida organisasi melalui pelatihan kepemimpinan dan indikator kinerja tetapi juga pada pemimpin generasi mendatang melalui perencanaan suksesi (Tuan, 2017).

Kepemimpinan kementerian perlu memiliki tiga karakter ini, yang di mana pada tahun 1983, United States Army telah mengidentifikasi tiga karakter fundamental dalam kepemimpinan (Amanchukwu et al., 2015). Karakter pertama adalah mahir secara teknis. Pemimpin harus memahami seluruh pekerjaannya dan juga anggotanya. Dalam konteks kementerian, pemimpin adalah orang yang sudah punya pengalaman berinteraksi dengan isu-isu yang ditangani oleh kementerian. Pengalaman yang dimiliki membantu menciptakan pendekatan inovatif bersama dengan anggotanya. Terlebih saat ini, tantangan-tantangan bangsa membutuhkan solusi yang *out-of-the-box*. Selain itu, kesukarelaan untuk *co-create* inovasi masih rendah, di mana menurut Deloitte 2023, masih ada 34% pemimpin yang belum siap menciptakan inovasi bersama (Durme et al., 2023). Budaya *co-create* inovasi inilah

yang saat ini diciptakan oleh banyak kementerian. Seperti misalnya Kementerian Pemuda dan Olahraga (Kemenpora) yang berkolaborasi dengan pihak Festival PestaPora menyajikan hiburan yang meraih bagi lintas generasi (Kemenpora, 2023). Ataupun Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) yang bermitra dengan Pertamina untuk menguatkan industri hotel di Jawa Barat (Dewanto, 2023).

Karakter kedua yaitu membuat keputusan yang masuk akal dan tepat waktu. Artinya, kepemimpinan kementerian menggunakan segala kemampuannya untuk menemukan solusi dari tantangan yang ada. Namun demikian, memutuskan sesuatu secara tepat waktu dan rasional bukanlah hal yang mudah. Pemimpin membutuhkan beberapa kemampuan seperti kreativitas dan adaptivitas. Dalam bisnis misalnya, 1.015 eksekutif yang di survey oleh Deloitte tahun 2023, mengakui bahwa kreativitas dalam konteks menggunakan pemikiran inovatif untuk membentuk sistem, mengubah tantangan menjadi kesempatan, dan kolaborasi antar anggota berkontribusi terhadap pertumbuhan organisasi (Singer & McCallum, 2023). Penelitian lain mengungkapkan lima pendekatan sistemik untuk menjadi pemimpin yang inovatif dan kreatif: mengembangkan norma kelompok yang tepat, merancang tim secara strategis, mengelola interaksi dengan pihak luar tim, menunjukkan dukungan sebagai pemimpin, menunjukkan dukungan organisasi, dan menggunakan manajemen kinerja secara efektif (Kremer et al., 2019).

Karakter ketiga adalah menggunakan seluruh kapabilitas yang dimiliki organisasi. Hal ini memang harus dilakukan oleh para menteri untuk meraih target-target pembangunan dalam jangka pendek, menengah, dan panjang. Indonesia saat ini ada di masa pembangunan yang masif untuk kelancaran ekonomi. Seorang pemimpin harus memiliki visi dalam membangun jiwa yang merdeka, mengubah cara pandang, pikiran, sikap, dan perilaku seluruh rakyat sekaligus pemimpinya agar berorientasi pada kemajuan dan hal-hal yang modern, sehingga Indonesia menjadi bangsa yang besar dan mampu bersaing dengan bangsa-bangsa lain di dunia (Solikin et al., 2017). Oleh karena itu, pemimpin harus menemukan beragam cara untuk menginspirasi anggotanya agar bisa meraih target-target yang ditetapkan. Terlebih, menurut Boyden 2023, dua kemampuan terpenting bagi pemimpin adalah menginspirasi

tim (38%) dan mendorong perubahan (34%) (Boyden, 2023).

Dari gaya dan karakter kepemimpinan di atas, pemimpin kementerian lebih berfokus pada bagaimana dia konsisten meningkatkan kapasitas anggotanya agar bisa melayani kepentingan rakyat melalui pendekatan yang transformatif. Terlebih, kepemimpinan yang melayani memiliki hubungan langsung dan positif dengan perilaku inovatif karyawan (Iqbal et al., 2020). Kepemimpinan kementerian harus terus berinovasi dalam hal menguatkan tata kelola organisasi maupun pembuatan kebijakan. Gaya kepemimpinan (kepemimpinan direktif dan transformasional, mungkin juga CEO/kepemimpinan strategis) tampaknya lebih cocok untuk menyusun aktivitas organisasi dan mengatasi hambatan, dan oleh karena itu, mempunyai dampak positif pada implementasi dan inovasi tambahan (Kesting et al., 2016). Tidak hanya kebijakan dan kepemimpinannya yang harus inovatif dan transformatif, tetapi juga pemimpin kementerian perlu mendorong anggotanya untuk memiliki *mindset* melayani dan inovatif. Supaya selalu ada pembaharuan ide di setiap kebijakan yang mampu menyelesaikan permasalahan rakyat Indonesia.

Selanjutnya, dalam Peraturan Presiden No. 81 Tahun 2010 mengenai *Grand Design* Reformasi Birokrasi 2010-2025, diharapkan dua tahun mendatang, tercipta birokrasi yang profesional dengan karakteristik adaptif, berintegritas, berkinerja tinggi, bersih dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu melayani publik, netral, sejahtera, berdedikasi, dan memegang teguh nilai-nilai dasar dan kode etik aparatur negara. Permen PAN/RB No. 3 Tahun 2023 menjelaskan lebih jauh tentang tujuan reformasi birokrasi. Setidaknya ada dua target yang diinginkan, yaitu terciptanya tata kelola pemerintahan digital yang efektif, lincah, dan kolaboratif, serta budaya birokrasi yang berAKHLAK. Pelaksanaan sistem kerja dan pengelolaan ASN diatur oleh Peraturan Menteri PANRB No. 7/2022 tentang Sistem Kerja pada Instansi Pemerintah untuk Penyederhanaan Birokrasi. Salah satu langkah yang harus diambil untuk menyederhanakan birokrasi adalah mendorong penggunaan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) dan peningkatan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam penyelenggaraan pemerintah.

Sistem kerja secara mendasar diubah untuk menyederhanakan birokrasi. Ini memiliki kemampuan untuk mengubah cara pemerintah beroperasi, mengubah sistem yang sebelumnya bersifat berjenjang atau hierarkis menjadi sistem yang sederhana yang mengutamakan kerja tim yang berfokus pada hasil. Dari budaya struktural menjadi budaya inovatif. Sistem kerja baru akan memungkinkan pejabat fungsional ditugaskan dengan fleksibilitas, perubahan, dan mobilitas sambil mengawasi kinerja mereka. Harapannya adalah mereka akan berkonsentrasi pada pencapaian tujuan lembaga dan para aparatur sipil negara (ASN) menjauh dari kebiasaan buruk yang dilekatkan selama ini pada kinerja mereka.

Tantangan Kepemimpinan Kementerian

Namun demikian, menciptakan birokrasi dan tata kelola yang profesional dan berAKHLAK, kepemimpinan kementerian memiliki beragam tantangan, baik teknis maupun non-teknis. Ada dua tantangan yang bisa menghambat kepemimpinan kementerian: mendesain ulang (menata-ulang) struktur birokrasi yang terlalu besar (pusat dan daerah) yang menyebabkan birokrasi anggaran yang terlalu besar dan kinerja yang lambat; dan perubahan pola pikir para birokrat yang lebih mengedepankan kepentingan publik dari pada kepentingan pribadi (pragmatis) dalam penyelenggaraan pemerintahan (Haning, 2019).

Dalam konteks perubahan pola pikir, ini bisa terlihat dari kurangnya produktivitas para aparatur sipil negara kita. Arif Fakrulloh, Ketua Umum Korps Pegawai Republik Indonesia (Korpri), menyampaikan bahwa masih ada Aparatur Sipil Negara (ASN) yang tidak langsung bekerja saat sampai di kantor. Tantangan seperti ini berkaitan dengan pola pikir dan kompetensi. Terkait pola pikir, dikutip dari Tempo, tahun 2021 lalu Presiden Jokowi pernah mengungkapkan bahwa, "ASN bukan pejabat yang justru minta dilayani, yang bergaya seperti pejabat zaman kolonial dulu. Itu tidak boleh lagi, bukan zamannya lagi. Setiap ASN harus mempunyai jiwa untuk melayani, untuk membantu masyarakat" (Nurita, 2021).

Dengan sikap ASN yang telah dipaparkan oleh Korps Pegawai

Republik Indonesia (Korpri), ini berarti bahwa masih terdapat ASN yang belum mengubah pola pikirnya. Pola pikirnya masih lebih mementingkan diri sendiri dibandingkan kepentingan publik. Selain itu, menurut survei dari Badan Kepegawaian Negara tahun 2022, dari 3,98 juta PNS Indonesia (Annur, 2023), 34,57% ASN memiliki kompetensi yang rendah, sedangkan, yang masuk dalam kategori ASN berprestasi hanya berjumlah 19,82% (CNBC Indonesia, 2022). Hal tersebut menjadi tantangan, terutama bagaimana meningkatkan produktivitas ASN, sehingga semakin sedikit PNS yang memiliki kompetensi rendah. Ditambah lagi, 38,8% ASN hanya menjadi petugas administratif, yang mempersulit Indonesia untuk membuat birokrasi kelas dunia (Putri, 2022).

Sedangkan apabila kita bicara tantangan teknisnya, struktur birokrasi yang besar di pusat dan daerah menjadi tantangan tersendiri. Struktur yang besar membuat birokrasi Indonesia tidak lincah dalam menghadapi berbagai dinamika. Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Menpan-RB), Abdullah Azwar Anas, mengamini bahwa struktur birokrasi yang gemuk membuat kementerian atau lembaga kesulitan untuk bekerja secara efektif (Nugraha & Theodora, 2023). Alhasil, struktur birokrasi yang besar menimbulkan banyak tantangan di lapangan. Salah satunya adalah tentang koordinasi kebijakan di lapangan.

Koordinasi kebijakan antar kementerian menjadi tantangan yang pelik yang sampai saat ini belum selesai. Ada banyak contoh di mana setiap kementerian mengeluarkan pernyataan dan sikap berbeda-beda. Misalnya hubungan antara naiknya harga beras dengan pembagian *rice cooker* gratis. Menteri Dalam Negeri, Tito Karnavian, menghimbau masyarakat Indonesia untuk mengurangi konsumsi beras di tengah naiknya komoditas tersebut. Akan tetapi, di sisi lain, Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral membagikan *rice cooker* gratis untuk transisi energi yang lebih bersih (Muhardianto, 2023). Contoh lain adalah pelaksanaan Penerimaan Peserta Didik Baru (PPDB). Menurut temuan Ombudsman, salah satu alasan mengapa penyelenggaraan PPDB kurang maksimal adalah kurang optimalnya koordinasi antara kementerian terkait: Kemendagri, Kemkominfo, Kemendikbud-ristek,

Kemensos, dan KemenPUPR (Azzahra, 2023).

Dua masalah ini bisa menjadi ilustrasi penting tentang tantangan teknis yang dihadapi kementerian. Kurangnya koordinasi dan pembiaran ego sektoral dapat memunculkan masalah-masalah yang bisa menjadi besar. Padahal, koordinasi penting agar tugas-tugas yang dibagi dapat diarahkan pada tujuan organisasi; itu akan menjadi koherensi yang jelas antara pembagian dan koordinasi (Vanagas & Stankevič, 2014). Dan biasanya masalah koordinasi muncul karena kurangnya komunikasi di setiap kementerian, sehingga menimbulkan miskomunikasi. Alhasil, dari belum optimalnya komunikasi antar lembaga menyebabkan banyak masalah muncul.

Dari segi kelembagaan, baik di bisnis, organisasi masyarakat, dan pemerintah, komunikasi memang sering menjadi tantangan tersendiri. Ada banyak dampak negatif akibat kurangnya komunikasi di antara anggota organisasi. Menurut studi dari Grammarly berkolaborasi dengan The Harris Poll di tahun 2023, kurangnya komunikasi menyebabkan menurunnya produktivitas (43%), melewati tenggat waktu (42%), dan menambah biaya (38%) (Grammarly & The Harris Poll, 2023). Sedangkan, risiko buruknya komunikasi membawa dampak yang lebih besar di dunia medis. Menurut Janagama, et al (2020), miskomunikasi saat serah terima pasien berkontribusi sekitar 80% kesalahan medis yang serius. Konsekuensinya adalah miskomunikasi memainkan peran kunci dalam kematian lima juta pasien akibat buruknya kualitas layanan kesehatan di negara berpenghasilan rendah dan menengah.

Salah satu tantangan lainnya dalam kepemimpinan di kementerian adalah memfasilitasi efektivitas dan kesuksesan komunikasi antar generasi (*multi-generation communication gap*) yang ada di lingkungan kerjanya. Apalagi jumlah ASN yang berasal dari usia produktif semakin banyak jumlahnya. Dari 4,28 juta ASN, sebanyak 356.761 merupakan pekerja berusia 21-30 tahun (Finaka, 2023). Ini perlu pendekatan "*multigenerational leadership approach*" yang wajib dimiliki setiap pimpinan di kementerian. Pemimpin di kementerian perlu mengatur bagaimana berkomunikasi dan berinteraksi dengan setiap generasi. Penyesuaian disarankan sepanjang tidak mengarah pada pilih kasih atau diskriminasi terhadap karyawan berdasarkan kelompok generasinya

(Al-Asfour & Lettau, 2014). Setiap generasi memiliki karakteristiknya sendiri, khususnya generasi saat ini. Generasi Milenial dan Gen Z memiliki perbedaan budaya kerja yang sangat kontras. Generasi saat ini mengedepankan teknologi sebagai alat utama untuk menunjang pekerjaannya sehari-hari. Selain itu, Milenial dan Gen Z juga memiliki pemikiran global dan inovatif, serta memanfaatkan *platform* digital untuk berinovasi. Ini menjadi tantangan tersendiri bagi kepemimpinan di kementerian.

Kementerian memiliki peran vital untuk mengeksekusi visi presiden dan meningkatkan sektor strategis dan esensial. Berbagai tantangan yang ada tentunya menjadi kesempatan bagi kepemimpinan kementerian untuk meningkatkan kinerja organisasi dan anggotanya, sehingga eksekusi kebijakan nasional berjalan lebih optimal.

Peran Kepemimpinan Kementerian

Ada beberapa hal yang bisa pemimpin kementerian lakukan saat ini. Pertama, kita bicara tantangan teknis. Tantangan teknis yang muncul saat ini bisa diminimalisir apabila pemimpin menumbuhkan relasi *leadership* dan *followership* yang kuat. Mengapa ini penting? Pemimpin memang memegang peranan penting dalam roda organisasi. Akan tetapi, para pemimpin menghadapi ekspektasi yang sangat besar dari para pengikutnya, yang mengamati perilaku mereka dan menilai mereka tidak hanya dari segi kompetensinya namun juga dari segi seberapa etis tindakan mereka (Gabriel, 2015). Oleh karena itu, relasi antara pemimpin dan anggota menjadi sangat vital agar organisasi bisa berjalan optimal. Kata kuncinya di sini adalah komunikasi yang lancar dan fleksibel antara pemimpin dan anggota.

Menurut studi dari Grammarly dan The Harris Poll 2023, kemampuan komunikasi yang lebih kuat membuat 62% responden merespon lebih cepat dan menciptakan persepsi yang lebih baik terhadap komunikator. Selain itu, komunikasi yang kuat menimbulkan pengalaman kerja yang positif, di mana 56% akan merasa puas dengan pekerjaannya dan meningkatkan hubungan antar kolega (Grammarly

& The Harris Poll, 2023). Dampak komunikasi sebenarnya tergantung dari gaya atau pendekatan kepemimpinan. Akan tetapi, kepemimpinan transformatif berpengaruh positif terhadap pola komunikasi yang diterapkan. Menurut Schiuma, et al (2021) kepemimpinan transformatif bertindak sebagai komunikator yang mampu menciptakan hubungan yang kuat antara pemimpin dan anggota. Ia memperkuat hubungan pribadi, membentuk identitas antara anggota dan organisasi, dan menginspirasi tingkat komitmen anggota.

Pola komunikasi seperti itu yang perlu dibangun antara pemimpin dan anggota: Komunikasi yang menciptakan hubungan dan komitmen. Terlebih, anggota di kementerian bekerja untuk melayani kepentingan rakyat. Dan semangat melayani tersebut yang harus terus dinyalakan oleh pemimpin. Menciptakan hubungan komunikasi yang kuat merupakan tahap awal agar koordinasi antar anggota dan lembaga bisa lancar. Pemimpin perlu menerapkan strategi komunikasi secara kontinyu terhadap pemimpin di kementerian lain. Komunikasi secara kontinyu dan efektif bisa meminimalisir adanya miskomunikasi dan membuat setiap anggota kementerian menjadi lebih aktif dan terlibat dalam pekerjaannya. Dengan demikian, apabila pola dan sistem komunikasinya dibenahi, perlahan masalah miskoordinasi kebijakan akan berkurang.

Kemudian, kita bicara pada masalah non-teknis. Kompetensi SDM memang menjadi tantangan, terlebih kementerian adalah lembaga dengan sistem birokrasi yang terbentuk sedemikian rupa. Oleh karena itu, agar kementerian bisa membuat dan melaksanakan kebijakan dengan tepat, kompetensi SDM-nya harus meningkat. Pemimpin di kementerian dapat melakukan survei terkait kompetensi apa yang dibutuhkan oleh para ASN dan juga tenaga honorer. Dari survei tersebut, pemimpin bisa menentukan kemampuan apa yang ingin ditingkatkan oleh para ASN.

Setelah pemetaan melalui survei, kementerian dapat berkolaborasi dengan *learning platform* yang ada di Indonesia. Ada banyak pilihan *learning platform* sesuai kebutuhan dan situasi di setiap kementerian. Dengan beragam pilihan tersebut, seharusnya memberikan kemudahan bagi setiap pemimpin. Tidak hanya peningkatan kompetensi secara *hard skills*, *life skills* ASN juga perlu ditingkatkan. Terlebih, kondisi

dunia saat ini menuntut kerja cepat, tepat, dan fleksibel. Dan menurut survei dari PwC tahun 2023, 36% setuju bahwa kemampuan yang dibutuhkan pekerjaan saat ini akan berubah dalam lima tahun kedepan (PwC, 2023).

Di samping meningkatkan *skills*, pemimpin juga perlu membuat lingkungan kerja yang meleburkan sekat antar generasi. Pemimpin di kementerian bisa mengadopsi kerangka berpikir George Bradt dengan konsepnya yang bernama *Brave Leadership*: tidak membuat jarak lintas generasi, menjadi pendengar aktif dan memberikan *feedback*, memberikan kepercayaan untuk melakukan pekerjaan menantang, menjadikan pekerjaan yang dilakukan memiliki makna, dan menciptakan lingkungan kerja tanpa sekat birokrasi yang rumit (Dewantara, 2022). Untuk menjadi pemimpin yang berani, penting bagi kita untuk mulai bertanya pada diri sendiri: *Do the people I need to follow me want to follow me?* (Davis, 2018).

Memimpin anak muda dan membuatnya berkembang di lingkungan birokrat menjadi salah satu tugas terpenting pemimpin di kementerian. Adi Suyanto, Kepala Lembaga Administrasi Negara (LAN), pun menegaskan bahwa, "ASN Milenial, anak-anak muda adalah pemimpin masa kini dan masa yang akan datang!" (LAN, 2022). Hal ini bukan jargon semata, melainkan sebuah realita di lapangan yang akan kita rasakan di masa depan. Milenial dan Gen Z yang akan memimpin dan mengubah cara kerja di lingkungan pemerintahan. Oleh karena itu, kepemimpinan di kementerian harus mendorong generasi Milenial dan Z berkembang dan bisa memimpin di lingkungan birokrat.

Sebagai pilar terdepan dalam meningkatkan kesejahteraan rakyat dan kekuatan Indonesia, peran kepemimpinan kementerian sangat penting untuk memastikan semua kebijakan akurat. Terlebih, semakin berkembangnya suatu negara, kebutuhan rakyat juga semakin variatif. Kepemimpinan kementerian harus terus bertransformasi, sembari konsisten melayani kepentingan rakyat. Pemimpin di kementerian harus konsisten fokus pada pengembangan manusia dan pembuatan kebijakan yang merakyat. Menjalankan agenda tersebut secara konsisten bisa membuat kinerja kementerian menjadi jauh lebih efektif. Terlebih, dengan gaya kepemimpinan transformatif dan *servant*,

saya yakin, jajaran ASN di kementerian akan lebih termotivasi untuk melayani rakyat dengan senang hati.

Kita bisa belajar dari kementerian lain, di mana kementerian tersebut telah berkontribusi banyak pada perekonomian. Di Korea Selatan ada kementerian *start-up* dan UMKM. Kementerian ini baru dibentuk pada tahun 2017 dengan tujuan mengawasi skema dukungan dana kepada *start-up* secara kontinyu untuk melanjutkan dan memperkuat momentum. Sejak saat itu, kementerian ini telah bertanggung jawab terhadap pertumbuhan investasi *start-up*. Pada tahun 2021, *start-up* di Korea Selatan mendapatkan pendanaan hingga 6,4 miliar dollar, lebih tinggi dari tahun 2020 yang sebesar 3,6 miliar dollar (Yoon, 2022). Kementerian lainnya yang juga memberikan dampak besar pada negara adalah kementerian pariwisata Saudi Arabia. Kementerian ini bahkan baru terbentuk pada tahun 2020 (Steinmetz, 2022). Namun, kementerian yang dipimpin oleh Ahmed El-Khateeb ini telah berhasil meningkatkan sektor pariwisata. Pada tahun 2022, sebanyak 93,5 juta wisatawan mendatangi tempat-tempat wisata di Arab Saudi (ITB, 2023). Pencapaian ini membuat Arab Saudi menjadi negara G20 dengan pertumbuhan tercepat di sektor pariwisata (Bloomberg, n.d.). Selain dua kementerian di Asia, kita bergeser ke Amerika Tengah, di mana kementerian lingkungan dan energi Kosta Rika sukses membuat negaranya menjadi pionir dalam ekonomi hijau. Hal ini terbukti dari data tentang penggunaan energi. Pada tahun 2022, 99,25% listrik di Kosta Rika berasal dari energi terbarukan. Pencapaian ini membuat Kosta Rika menjadi salah satu negara terdepan dalam menggunakan energi terbarukan (BNA Americas, 2022).

Tiga kasus ini membuat kita belajar bahwa kepemimpinan transformatif dan berorientasi melayani banyak orang mampu menghasilkan pencapaian yang signifikan. Kedepan, dua pendekatan kepemimpinan ini yang harus dihadirkan oleh pemimpin kementerian dalam jenjang jabatan apapun. Saya yakin, kombinasi dua pendekatan kepemimpinan ini bisa membuat kementerian melaksanakan tugasnya dengan maksimal dan rakyat akan merasakan manfaat dari kebijakan negara.

Referensi

- Addink, G. H. (2018). Good governance: Importance in practice, theories and definitions. *Halu Oleo Law Review*, 1(1), 1. <https://doi.org/10.33561/holrev.v1i1.2347>
- Akbari, T. T. (2023). The role of transformational leadership and communication in building good governance in Indonesia Film Censorship Institution. *Jurnal Komunikasi Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia*, 8(1), 141–156. <https://doi.org/10.25008/jkiski.v8i1.231>
- Al-Asfour, A., & Lettau, L. (2014). Strategies for leadership styles for multi-generational workforce. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11(2), 58–69.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6–14.
- Annur, C. M. (2023, May 11). Jumlah PNS di Indonesia capai 3,98 juta orang pada 2022, mayoritas bekerja di instansi daerah. *Katadata*. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023/05/11/jumlah-pns-di-indonesia-capai-398-juta-orang-pada-2022-mayoritas-bekerja-di-instansi-daerah>
- Azzahra, N. (2023, September 5). Berikut 5 temuan hasil pengawasan PPDB 2023 oleh Ombudsman. *Tempo.Co*. <https://tekno.tempo.co/read/1768477/berikut-5-temuan-hasil-pengawasan-ppdb-2023-oleh-ombudsman>
- Bloomberg. (n.d.). *Why Saudi Arabia's tourism sector is emerging as the destination of choice for global investors*. <https://sponsored.bloomberg.com/article/business-reporter/why-saudi-arabias-tourism-sector-is-emerging-as-the-destination-of-choice-for-global-investors>
- BNA Americas. (2022, December 22). *Costa Rica exceeds 98% renewable electricity generation for the eighth consecutive year*. <https://www.bnamericas.com/en/news/costa-rica-exceeds-98-renewable-electricity-generation-for-the-eighth-consecutive-year>
- Boyden. (2023). *Boyden Global Executive Survey 2023: Exploring*

- adaptivity through strategy and talent*. <https://www.boyden.com/media/exploring-adaptivity-through-strategy-and-talent-32873592/>
- CNBC Indonesia. (2022, July 22). BKN: Banyak PNS lulusan S1 & S2 tapi kompetensinya rendah. *CNBC Indonesia*. <https://www.cnbcindonesia.com/news/20220722180223-4-357861/bkn-banyak-pns-lulusan-s1-s2-tapi-kompetensinya-rendah>
- Davis, K. (2018). *Brave leadership: Unleash your most confident, powerful, and authentic self to get the results you need*. Greenleaf Book Group Press.
- Dewantara, A. (2022, April 5). *Kepemimpinan yang adaptif dan efektif pada Gen Y dan Z*. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknlpalu/baca-artikel/14933/Kepemimpinan-yang-Adaptif-dan-Efektif-pada-Gen-Y-dan-Z.html>
- Dewanto, K. (2023, June 28). Pertamina-Kemendagri berkolaborasi perkuat industri hotel di Jabar. *Antara News*. <https://www.antaraneews.com/berita/3609831/pertamina-kemendagri-berkolaborasi-perkuat-industri-hotel-di-jabar>
- Durme, Y. Van, Scoble-Williams, N., Eaton, K., Kirby, L., Griffiths, M., Poynton, S., Hatfield, S., Mallon, D., & Forsythe, J. (2023). *Leading in a boundaryless world*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2023/human-capital-leadership-outlook.html>
- Finaka, A. W. (2023, February). *Berapa jumlah ASN di Indonesia?* <https://indonesiabaik.id/infografis/berapa-jumlah-asn-di-indonesia>
- Gabriel, Y. (2015). The caring leader: What followers expect of their leaders and why? *Leadership*, 11(3), 316–334. <https://doi.org/10.1177/1742715014532482>
- Grammarly. (2023). *The state of business communication: The path to productivity, performance, and profit*. <https://go.grammarly.com/state-of-business-communication-report-2023>
- Haning, M. T. (2019). Reformasi birokrasi di Indonesia: Tinjauan dari perspektif administrasi publik. *JAKPP (Jurnal Analisis Kebijakan & Pelayanan Publik)*, 25–37. <https://doi.org/10.31947/jakpp.v4i1.5902>

- Iqbal, A., Latif, K. F., & Ahmad, M. S. (2020). Servant leadership and employee innovative behaviour: Exploring psychological pathways. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 813–827. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2019-0474>
- ITB Berlin. (2023, April 26). *Saudi Arabia aims to be all-year-round tourism destination*. ITB. <https://news.itb.com/topics/news/saudi-arabia/>
- Kemenpora. (2023, September 24). *Kolaborasi Festival Musik Pestapora dan Kemenpora dihari kedua berlangsung meriah*. <https://www.kemenpora.go.id/detail/4262/kolaborasi-festival-musik-pestapora-dan-kemenpora-dihari-kedua-berlangsung-meriah>
- Kesting, P., Ulhøi, J. P., Song, L. J., & Niu, H. (2016). The impact of leadership styles on innovation: A review. *Journal of Innovation Management*, 3(4), 22–41. https://doi.org/10.24840/2183-0606_003.004_0004
- Kremer, H., Villamor, I., & Aguinis, H. (2019). Innovation leadership: Best-practice recommendations for promoting employee creativity, voice, and knowledge sharing. *Business Horizons*, 62(1), 65–74. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.010>
- LAN. (2022, November 5). *Kepala LAN: ASN Milenial Disiapkan Menjadi Pemimpin Masa Kini dan Masa Depan*. <https://indonesiakini.go.id/berita/9296220/kepala-lan-asn-milenial-disiapkan-menjadi-pemimpin-masa-kini-dan-masa-depan>
- Muhardianto, B. (2023, October 10). Pemerintah bagi-bagi rice cooker gratis saat gelorakan kurangi makan nasi, pakar: kurang koordinasi. *Warta Ekonomi*. <https://wartaekonomi.co.id/read516726/pemerintah-bagi-bagi-rice-cooker-gratis-saat-gelorakan-kurangi-makan-nasi-pakar-kurang-koordinasi>
- Nugraha, D. W., & Theodora, A. (2023, November 2). Luas wilayah jadi tantangan penyederhanaan birokrasi. *Kompas*. <https://www.kompas.id/baca/ekonomi/2023/11/01/luas-wilayah-jadi-tantangan-proses-penyederhanaan-birokrasi>
- Nurita, D. (2021, July 27). Jokowi ingatkan ASN untuk melayani masyarakat, bukan dilayani. *Tempo*. <https://nasional.tempo.co/read/1487822/jokowi-ingatkan-asn-untuk-melayani-masyarakat-bukan-dilayani>

- Putri, C. A. (2022, August 31). PNS RI banyak jadi admin, alasan birokrasi RI tak maju-maju! *CNBC Indonesia*. <https://www.cnbcindonesia.com/news/20220831104110-4-367998/pns-ri-banyak-jadi-admin-alasan-birokrasi-ri-tak-maju-maju>
- PwC. (2023). *PwC's global workforce hopes and fears survey 2023*. https://www.pwc.com/gx/en/about/pwc-asia-pacific/hopes-and-fears.html?gclid=CjwKCAjw5ImwBhBtEiwAFHDZxxhcP5Ns aNmzTErLxeOM66tG3lqnG02xZa0Z0OZ9CzhWFD7HlpanRoC-XsQAvD_BwE
- Rao-Nicholson, R., & Mohyuddin, S. (2023). The role of transformational leadership and institutional entrepreneurship in organizational change in Indian public organizations. *Asian Business & Management*. <https://doi.org/10.1057/s41291-023-00218-5>
- Sihite, O. B., Andika, C. B., & Prasetya, A. B. (2020). A literature review: Does transformational leadership impact and effective in the public bureaucratic. *International Journal of Social, Policy, and Law*, 1(1), 44–50.
- Singer, M., & McCallum, R. (2023, January 24). *Creativity as a force for growth*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends/2023/creativity-to-solve-marketing-challenges.html>
- Solikin, A., Fatchurahman, M., & Supardi, S. (2017). Pemimpin yang melayani dalam membangun bangsa yang mandiri. *Anterior Jurnal*, 16(2), 90–103. <https://doi.org/10.33084/anterior.v16i2.41>
- Steinmetz, J. T. (2022, May 29). Who is the Minister of Tourism in Saudi Arabia? *Eturbonews*. <https://eturbonews.com/who-is-the-minister-of-tourism-in-saudi-arabia/>
- Tuan, L. T. (2017). Knowledge sharing in public organizations: The roles of servant leadership and organizational citizenship behavior. *International Journal of Public Administration*, 40(4), 361–373. <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1113550>
- Vanagas, R., & Stankevič, J. (2014). Impact of coordination for organization process. *Intelektinė Ekonomika*, 8(2), 112–125.
- Yoon, S. (2022, January 31). This is how South Korea can become a

global innovation hub. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2022/01/startups-in-south-korea-are-thriving-this-is-why/>

Neuroleadership di Era Postruth dan Society 5.0

— Dr. Yohannes Don Bosco Doho, S.Phil., M.M

Topik terkait *neuroscience* dan *neuroleadership* belakangan ini menjadi bahan pembelajaran yang populer bagi berbagai pemangku kepentingan. Banyak platform akademis, formal maupun informal, yang membahas hal ini. Topik ini merupakan salah satu dari ilmu pengetahuan modern terapan untuk optimalisasi fungsi otak di bidang kepemimpinan. Menarik juga untuk mempelajari hubungan antara perilaku manusia dengan kepribadian dan fungsi otak. Tema ini mengoptimalkan potensi otak dalam bidang kepemimpinan, sehingga memunculkan semangat baru terhadap penelitian dan eksplorasi lebih jauh formulasi paling ideal bagi pembangunan manusia berbasis pengetahuan, menjadi semakin penting dan menarik.

Disadari bahwa *leadership* merupakan topik yang paling banyak dibahas manusia hingga kini. Bahasan mengenai ilmu *leadership* sendiri telah begitu banyak aliran atau mazhabnya. Tidak kurang dari 300 definisi bisa kita temukan tentang *leadership*. Tidak ada yang mempermasalahkan definisi yang begitu banyak ini karena dianggap sebagai ilmu yang bersifat soft. Dengan kata lain, tidak ada definisi yang benar-benar pasti tentang *leadership*. Bahkan sebagian orang yang menganggap *leadership* sebagai sebuah seni yang tidak bisa dibuat ukuran ataupun acuan yang tampak.

Dari berbagai perspektif tentang *leadership*, ada sudut pandang lain ilmu pengetahuan yang bernama *Neuroscience* yang kemudian berkelindan dengan *leadership*. Asal muasal ilmu ini adalah rasa ingin tahu manusia tentang organ tubuh yang terletak di kepalanya. Manusia menyadari dan akhirnya kemudian menemukan adanya sel yang berfungsi sentral di dalam otaknya yang dikenal dengan nama neuron. Neuron tidak lain dari sel penghantar listrik atau energi, dan berperan memberikan informasi kepada otak atas apa yang dialami oleh tubuh manusia.

Pemahaman kita tentang neuron dari waktu ke waktu menjadi semakin lebih baik. Kini berbagai alat bantu telah tersedia bagi mereka yang melakukan penelitian tentang otak dan neuron. Peralatan seperti *Functional magnetic resonance imaging* (fMRI) dan lain sebagainya telah mampu memberikan informasi yang lebih luas pada kita tentang bagaimana otak bekerja. Pengetahuan ini juga yang

memberikan pencerahan bahwa neuron adalah sumber dari tindakan manusia. Setiap kali manusia bertindak, bereaksi atas apa yang berasal dari pikiran dan apa yang ditangkap oleh neuron. Pengetahuan tentang hal ini membawa ilmu *Neuroscience* beririsan dengan pembahasan tentang *leadership*.

Dari ratusan definisi tentang *leadership* yang kita ketahui, yang paling banyak memiliki kesamaan adalah definisi yang mencakup tentang membangun pengaruh, tentang berpikir, mengarahkan, dan mengambil tindakan atau keputusan. Berbagai kajian yang telah dilakukan oleh para pakar neurosains ditemukan bahwa fungsi-fungsi tersebut di atas banyak dilakukan oleh otak manusia. Dengan itulah untuk menyelami bagaimana seseorang membangun pengaruhnya atau seseorang membangun kemampuannya berpikir mengambil tindakan dan mengalahkan timnya dapat dilakukan dengan memahami cara bagaimana otaknya bekerja.

Manusia dilahirkan dengan 4.444 sel otak, dengan total lebih dari 100 miliar sel otak. Fungsi prefrontal cortex, bagian organ otak yang terletak tepat di belakang dahi, mempersiapkan manusia menjadi makhluk Tuhan yang paling sempurna. Kesempurnaan manusia memungkinkannya menjadi pemimpin di dunia ini dari menjadi pemimpin bagi diri mereka sendiri, keluarga, komunitas, sampai negara (Santoso, 2020).

Hakikat kepemimpinan adalah hubungan dan pengaruh antar orang yang memimpin didasari oleh otak yang sehat, otak yang normal digunakan untuk hal-hal yang positif. Kita akhirnya bisa mendengar tentang kepemimpinan berbasis otak yang sehat di negara ini. Sekarang mereka, terutama negara-negara maju yang sudah mengadopsinya, menyebutnya sebagai kepemimpinan berbasis otak, *neuroleadership*, atau *neuroscience of Leadership*.

Neuroleadership dianggap sebagai bidang penelitian yang sedang berkembang dan berfokus pada penerapan temuan ilmu saraf di bidang pengembangan kepemimpinan, pelatihan manajemen, manajemen perubahan, pendidikan, konsultasi dan pembinaan (Hamzah & El-Said, 2013, dikutip dalam Santoso, 2020). Inisiatif *neuroleadership* dirancang untuk membantu individu dan organisasi menyadari potensi

mereka melalui pemahaman yang lebih mendalam tentang cara kerja otak manusia pada tingkat individu, tim, dan sistem. . Di sisi lain, neuro-leadership strategis adalah konsep strategi neuro-leadership yang dipilih untuk diterapkan paling tepat dan tepat oleh kelompok, perusahaan, organisasi, dan negara, dengan hasil yang paling efektif dan efisien (Santoso, 2020).

Berdasarkan gambaran di atas maka dapat digariskan bahwa *neuroleadership* adalah bidang yang menggabungkan ilmu neurosains dengan kepemimpinan dan manajemen organisasi. Konsep ini mencoba untuk memahami bagaimana fungsi otak manusia dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja kepemimpinan dan manajemen dalam suatu organisasi.

Mengapa *neuroleadership* ini paling relevan untuk organisasi dan *Society 5.0* karena merujuk pada fase perkembangan masyarakat yang integrasi teknologi digital, kecerdasan buatan, *internet of things* (IoT), *big data*, dan berbagai teknologi lainnya untuk meningkatkan kualitas hidup manusia. Dalam konteks ini, Neuroleadership di Era *Society 5.0* dapat diartikan sebagai penerapan pengetahuan tentang otak manusia dalam mengelola dan memimpin organisasi di tengah perubahan dan kompleksitas yang ditimbulkan oleh perkembangan teknologi.

Sejarah Neuroleadership

Istilah "*neuroleadership*" pertama kali dikemukakan oleh Dr. David Rock, seorang penulis dan konsultan manajemen. Rock adalah pendiri *Neuroleadership Institute*, organisasi yang fokus pada penelitian dan pengembangan konsep *neuroleadership*. Rock mempopulerkan konsep ini melalui artikel-artikelnya, buku, dan konferensi-konferensi di bidang manajemen. Salah satu artikel kunci yang membantu mengenalkan konsep *neuroleadership* adalah "SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others" yang diterbitkan pada tahun 2008 di jurnal "Neuroleadership Journal." Dalam artikel ini, Rock memperkenalkan model SCARF, yang merinci lima faktor sosial yang memengaruhi interaksi manusia di lingkungan kerja: *Status, Certainty,*

Autonomy, Relatedness, dan Fairness.

Bagi perusahaan, beberapa tokoh sebelumnya, seperti Ned Herman pada tahun 1996, menggunakan Instrumen Dominasi Otak Herman sebagai tes laporan diri untuk mendeteksi pemikiran dan preferensi kognitif (Ghadiri et al., 2011) yang didasarkan pada model otak. Kemudian tahun 2006, David Rock mengembangkan model SCARF dengan memformalkannya dalam lima dimensi yang mewakili pertimbangan penting: status, kepastian, otonomi, keterkaitan, dan keadilan (Santoso, 2020). Selanjutnya, Gerarl Huther mengembangkan konsep berdasarkan ilmu saraf yang disebut sebagai *supportive leadership* (Santoso, 2020).

Lebih lanjut, manusia berupaya mempelajari lebih lanjut tentang bagaimana kecemasan, stres, kecanduan, dan pola makan memengaruhi otak. Pada 2009, Christian E. Elgar mengembangkan wawasan ilmu saraf dan aplikasi bisnis menjadi tujuh aturan dasar bagi para manajer, yaitu: 1) Sistem penghargaan, 2) Keadilan dan umpan balik, 3) Cara mempengaruhi melalui informasi, 4) Setiap otak adalah unik atau individualistis, 5) Fakta berkaitan dengan emosi, 6) Pengalaman sebagai pndefinisi dan pendorong perilaku manusia, dan 7) Dinamika situasional (Santoso, 2020). Selain itu, pada tahun 2010, Srinivasan Pillay menerapkan pendekatan berdasarkan keahlian substrat saraf. Oleh karena itu, ini adalah pendekatan penelitian otak yang ditargetkan secara regional dalam skenario bisnis. Dia juga berfokus pada intervensi khusus untuk para pemimpin dan pelatih (Santoso, 2020).

Keuntungan *Neuroleadership*

Pemahaman kita atas cara kerja otak, sebagai bagian tubuh kita yang paling misterius, telah meningkat pesat dalam 20 tahun terakhir ini. *Neuroscience* pun telah mendatangkan berbagai pemahaman dan pencerahan tentang bagaimana otak kita bekerja. Di lain pihak, *Neuroscience* juga telah memberikan kita peluang untuk lebih memahami mengapa dan bagaimana seseorang pemimpin bertindak laku, mengambil keputusan ndan berinteraksi dengan sesama.

Di kesempatan yang bersamaan kebutuhan untuk leader yang efektif dan handal juga makin meningkat, baik di organisasi bisnis maupun kemasyarakatan. Tantangan bagi setiap leader di masa kini semakin pelik. Seorang leader dituntut untuk dapat menunjukkan kinerja, berkolaborasi, berinovasi dan tetap luwes untuk bertindak di dalam dunia yang rumit dan kompleks sesuai perspektif SCARF di atas.

Pada titik tertentu, *neuroleadership* diakui sebagai terobosan terbaru dalam bidang kepemimpinan. Oleh karena itu, tulisan ini mengkaji kemajuan terkini dalam bidang ilmu saraf dan menemukan bagaimana pemahaman kita dapat meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan, meningkatkan kinerja, meningkatkan kerja sama tim, dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan. bagaimana kaitannya dengan cara kerja otak untuk mewujudkan sesuatu. Pada abad ke-21, mereka yang berpotensi menjadi pemimpin harus memperoleh pengetahuan dasar untuk mampu memanfaatkan otaknya secara maksimal dan menjaga keseimbangan antara otak dan tubuhnya.

Karakteristik Neuroleader

Neuroleadership ditandai oleh sejumlah karakteristik yang mencerminkan penerapan prinsip-prinsip neurosains dalam kepemimpinan. Berikut adalah beberapa karakteristik pemimpin *neuroleadership*:

1. Menerapkan prinsip-prinsip SCARF

Menerapkan prinsip-prinsip SCARF: *Status, Certainty, Autonomy, Relatedness, dan Fairness* dalam pengambilan keputusan dan interaksi tim. Misalnya, memastikan bahwa karyawan merasa adil diperlakukan, memiliki kejelasan tentang tujuan organisasi, dan diberikan otonomi dalam tugas mereka.

2. Kaya akan Empati dan Kecerdasan Emosional

Pemimpin *neuroleadership* adalah mereka yang mampu membaca dan merespon emosi anggota tim dengan baik.

Mereka memahami pentingnya kecerdasan emosional dalam membangun hubungan yang kuat di tim. Lebih lanjut, neuroleader mendorong para pengikut untuk mengembangkan kemampuan empati dan pemahaman terhadap kebutuhan dan motivasi individu sebagai anggota tim. Iklim yang demikian dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan pribadi dan profesional karyawan.

3. Memiliki Fleksibilitas dan Adaptabilitas

Pemimpin *neuroleadership* memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan mengelola ketidakpastian. Mereka memahami bahwa otak manusia merespons perubahan dengan cara tertentu dan mengintegrasikan strategi untuk mengelola resistensi dan kecemasan.

4. Memiliki Pemahaman tentang Motivasi dan Reward

Pemimpin *neuroleadership* memahami bagaimana reward dan pengakuan dapat memotivasi anggota tim. Mereka menggunakan pengetahuan tentang system reward otak untuk menciptakan lingkungan kerja yang memacu motivasi. Para leader mengadopsi kebijakan fleksibilitas kerja yang memungkinkan karyawan untuk memiliki kontrol lebih besar atas waktu dan cara mereka bekerja. Cara ini ternyata dapat meningkatkan rasa otonomi dan kepuasan karyawan.

5. Kemampuan untuk Meningkatkan Kreativitas.

Pemimpin berkarakter *neuroleadership* selalu mendorong kreativitas dan inovasi di tim. Mereka memahami bagaimana kondisi otak yang mendukung proses kreatif dan menciptakan lingkungan yang memfasilitasi ide-ide baru. Pada kesempatan bersamaan neuroleader tidak lupa mendorong budaya organisasi yang agak melakukan proses pembelajaran terus-menerus. Leader juga menyediakan berkelanjutan yang didukung oleh neurosains untuk meningkatkan kemampuan kepemimpinan dan produktivitas tim.

6. Pemahaman tentang Stres dan Kesejahteraan

Pemimpin *neuroleadership* memahami dampak stres pada kinerja dan kesejahteraan. Mereka mengembangkan strategi untuk mengelola stres dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesehatan mental dan fisik karyawan

7. Keterlibatan Aktif dan Komunikasi Efektif.

Pemimpin berkarakter *neuroleadership* selalu berusaha untuk terlibat secara aktif dengan anggota tim dan menggunakan komunikasi yang efektif. Mereka memahami pentingnya interaksi sosial dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan di tempat kerja. Komunikasi yang dijaga secara interaktif memberikan umpan balik secara teratur dengan pendekatan yang memperhatikan prinsip-prinsip *neuroleadership*. Di dalam suasana tersebut pemimpin memberikan umpan balik yang konstruktif, merespons kebutuhan individu, dan menekankan keadilan dalam penilaian kinerja.

Dengan demikian dapat dipahami bahwa karakteristik pemimpin *neuroleadership* dapat beragam tergantung pada konteks organisasi dan kebutuhan spesifik tim, sesuai dengan kinerja otak yang selalu adaptif pada setiap kasus dan kondisi.

Urgensi *Neuroleadership* di Era *Post Truth* dan *Society 5.0*

Abraham Lincoln memberikan petunjuk untuk memprediksi dinamika organisasi yang melalui kutipannya: “Beri saya delapan jam untuk menebang pohon. Empat jam pertama dihabiskan untuk mengasah kapak.” Pelajaran dari Lincoln adalah bahwa kita perlu persiapan matang sebelum melakukan sesuatu, terutama menajamkan *tool-set* dan *skill-set* yang kita miliki. Oleh karena itu, berpikir logis untuk mempelajari sesuatu merupakan salah satu keterampilan paling dasar untuk menghadapi era post-truth. Kita tahu bahwa hakikat post-truth adalah sesuatu yang tampak benar, padahal sebenarnya tidak benar sama sekali. Sederhananya, kebohongan yang diucapkan satu kali adalah kebohongan, namun kebohongan yang diulang ribuan kali

menjadi kebenaran.

Kita sekarang hidup di masa ketika kebohongan bisa disamarkan sebagai kebenaran. Tidak dapat disangkal bahwa media sosial membuat informasi menjadi lebih besar. Bahaya dari postingan kebenaran ini adalah kita menjadi sulit membedakan informasi yang benar dan salah. Dalam situasi gaduh dimana berbagai informasi, rumor, berita palsu, dan berbagai ilusi bertebaran, pemimpin yang bisa memanfaatkan otaknya dan membimbing rakyatnya memiliki kemampuan berpikir logis dan kritis terhadap segala hal. Untuk itu, *neuroleader* sangat diperlukan agar masyarakat tidak mudah terjerumus ke dalam jurang ilusi.

Oleh karena itu para *neuroleader* berperan sentral mengarahkan dan memimpin para pengikut. Agar *neuroleader* dapat berperan secara sentral maka kompetensi dan keterampilan berikut mutlak harus dimiliki:

1. **Neuroleader adalah sosok yang agile**

Socrates telah menegaskan “Mereka yang menggerakkan dunia, terlebih dahulu menggerakkan dirinya sendiri.” Kaitan penegasan Socrates untuk konteks konteks pemimpin yang agile adalah memiliki pemikiran yang strategis yang akan membantu dalam mencapai hasil yang diinginkan. Sejak diketahui bahwa *Neuroscience* berpotensi secara signifikan dapat membantu bidang ilmu manajemen dan kepemimpinan, maka mulailah berkembang pesat ilmu *Neuroscience* yang berhubungan dengan pola pikir dan perilaku, seperti: empati, penolakan sosial, kesadaran diri, faktor-faktor sosial dalam pengambilan keputusan, teori pola pikir, hubungan sosial, dan pengelolaan emosi. Kesemuanya itu berhubungan erat dengan teori-teori kepemimpinan. Kompetensi- kompetensi inilah yang kemudian dikategorikan sebagai kemampuan berpikir strategis agar dapat mengantisipasi segala macam kemungkinan untuk mencapai hasil yang dikehendaki oleh organisasi.

Telah diketahui bahwa *neuroleadership* adalah bidang antar disiplin ilmu, yang mengeksplorasi sifat-sifat neuron sebagai sel pembentuk otak dengan praktek kepemimpinan dan manajemen, serta merupakan persinggungan antara

bidang ilmu kognitif sosial, *affective Neuroscience*, *Neuroscience* kognitif, *integrative Neuroscience*, neurobiologi dengan domain lain dalam *Neuroscience*, dan pertanyaan serta teori-teori dari kepemimpinan dan manajemen ilmu-ilmu sosial.

2. **Neuroleader Selalu Berkolaborasi**

Dengan memahami neurosains, pemimpin dapat lebih baik mengakomodasi dan memenuhi kebutuhan individu dalam tim. Pelibatan tim dalam alur kepemimpinan merupakan awal dari niat kolaborasi. Ini mendukung nilai-nilai dasar *Society 5.0*, yang menekankan pada pemberdayaan dan kesejahteraan individu. Seorang *neuroleader* selalu memperhatikan aspek-aspek seperti empati dan komunikasi efektif, yang sangat penting dalam masyarakat yang semakin terhubung dan kolaboratif seperti *Society 5.0*.

Untuk menjadi *neuroleader* efektif yang dapat merencanakan perubahan ke arah yang lebih baik, penting untuk memahami respons terhadap ancaman dan imbalance guna mengembangkan pemimpin lainnya. Otak manusia sangat plastis. Koneksi sinaptik antar neuron dapat dipulihkan. Perilaku baru dapat dipelajari dan bahkan perilaku yang sudah ada dapat diubah pada usia berapa pun. Menjadi pemimpin yang baik tidaklah mudah karena setiap perkataan dan pendapat dimaknai dengan makna sosial. Otak adalah sistem yang sangat kompleks (Santoso, 2020).

Impian para pemimpin masa depan adalah memahami cara kerja setiap bagian otak dan cara mengendalikannya untuk meningkatkan aktivitas sosial dan bisnis masyarakat. *NeuroLeaders* di Organisasi Neural menerapkan ilmu saraf untuk mengembangkan kinerja tim yang tinggi dan membuka pemikiran laten dan preferensi perilaku yang sebelumnya tidak diketahui di semua anggota organisasi. Dalam tim yang dipimpin oleh seorang *neuroleader*, setiap anggota tim mengetahui perilaku pilihannya. Tingkatkan pengetahuan ini

dan diterapkan pada kebutuhan organisasi Anda. Dalam tim seperti itu, tidak ada tanggung jawab pribadi dan tidak ada posisi pekerjaan yang hanya bertanggung jawab di tempat kerja (Santoso, 2020).

Tim yang dipimpin oleh neuroleader berkolaborasi untuk menetapkan tujuan, tugas, metode, dan tenggat waktu. Neuroleader yang hebat fokus pada peningkatan nilai perusahaan, bukan hanya keuntungan. Selalu kembangkan dan dukung potensi masing-masing tim. Dorong tim Anda untuk menghadapi tantangan baru dan berkembang lebih jauh. Selalu berikan umpan balik secara teratur dan konsisten. Dia memberi tim kebebasan sebanyak mungkin. Tunjukkan kepemimpinan emosional dan pastikan Anda berkomunikasi secara teratur dengan pijakan yang setara. Bersikaplah transparan dalam tindakan dan komunikasi Anda. Neuroleader yang berkualifikasi secara konsisten menghubungkan neurobiologi kebutuhan dasar dan motivasi dengan kesatuan, keamanan, tujuan, pemberdayaan, pemenuhan, dan kebahagiaan untuk menciptakan tempat kerja dan hasil yang lebih baik bagi karyawan, organisasi, dan komunitas mereka (Santoso, 2020).

3. **Neuroleaders Selalu Siap Berubah**

Perubahan adalah inti dari *Society 5.0*. Neuroleadership dapat memberikan wawasan tentang bagaimana manusia merespons perubahan dan membantu pemimpin merancang strategi manajemen perubahan yang lebih efektif⁹. Penerapan neuroleadership bisa menjadi relevan dan bermanfaat dalam konteks *Society 5.0*. *Society 5.0* merujuk pada masyarakat yang mengintegrasikan teknologi digital, kecerdasan buatan, *internet of things* (IoT), *big data*, dan teknologi lainnya untuk meningkatkan kualitas hidup manusia. Di tengah kompleksitas dan perubahan yang cepat, konsep neuroleadership dapat memberikan pendekatan yang lebih adaptif dan berorientasi pada manusia dalam kepemimpinan dan manajemen.

Society 5.0 ditandai oleh perubahan teknologi yang

cepat. Mereka selalu cepat beradaptasi terhadap perubahan. *Neuroleadership*, dengan fokus pada pemahaman otak dan bagaimana manusia beradaptasi dengan perubahan, dapat membantu pemimpin untuk mengelola dan memimpin di tengah perubahan yang dinamis. Salah satu ciri pemimpin yang lincah menyikapi dan menjiwai perubahan adalah mudah memberikan pendekatan yang memfasilitasi kreativitas dan inovasi di tengah lingkungan yang dipengaruhi oleh teknologi canggih. Hal tersebut dimungkinkan karena para *neuroleader* mampu memahami bagaimana otak beroperasi dapat membantu merancang lingkungan kerja yang merangsang pemikiran kreatif.

Pemimpin dengan pendekatan *neuroscientific* memahami visi dan misi perusahaan atau kelompok organisasi yang dipimpinnya. Anda dapat memengaruhi tim Anda dan mengarahkan visi Anda ke satu fokus tanpa mengonsumsi kortisol. Anda dapat meningkatkan dopamin dan serotonin dalam tim Anda dan memberikan instruksi yang jelas di tengah perubahan yang tidak diketahui yang dapat diprediksi oleh otak teman Anda. Dan ketika Anda tidak dapat memprediksi perubahan, Anda perlu mengomunikasikan pemahaman Anda dengan bijak. Sebaliknya, *neuroleader* harus mampu menjelaskan isu-isu terkait perubahan lingkungan bisnis yang dapat diprediksi namun sebelumnya tidak diketahui dan kompleks. Terakhir, Anda juga dapat mengomunikasikan pemikiran tangkas kepada tim Anda sehingga organisasi yang Anda pimpin tidak terlalu reaktif terhadap permintaan pelanggan, tren pemasok, dan keputusan manajemen yang selalu berubah.

Implementasi *Neuroleadership* di Era *Society 5.0*

Penerapan *neuroleadership* bisa menjadi relevan dan bermanfaat dalam konteks *Society 5.0*. *Society 5.0* merujuk pada masyarakat yang mengintegrasikan teknologi digital, kecerdasan buatan, *internet*

of things (IoT), *big data*, dan teknologi lainnya untuk meningkatkan kualitas hidup manusia. Di tengah kompleksitas dan perubahan yang cepat, konsep *neuroleadership* dapat memberikan pendekatan yang lebih adaptif dan berorientasi pada manusia dalam kepemimpinan dan manajemen. Kepemimpinan dapat diibaratkan seperti kelompok perjalanan yang membutuhkan arahan. Kemudian datanglah seseorang yang memimpin bidang teknik, dan yang lain mengikutinya. Banyak orang beranggapan bahwa kepemimpinan merupakan suatu seni yang memerlukan keterampilan khusus. Keterampilan ini dapat menjadi kemampuan untuk mengatasi hal-hal yang mustahil. Hal ini memungkinkan para pemimpin untuk menetapkan arah yang benar dan mengambil tanggung jawab atas keputusan mereka.

Neuroleadership adalah ilmu yang menggabungkan kepemimpinan dan fungsi otak. Sama seperti otak yang diciptakan untuk membuat keputusan kebijakan, otak juga bertanggung jawab. Kepemimpinan menciptakan tanggung jawab untuk proses pengambilan keputusan. Berbagai fluktuasi emosi terjadi selama proses pengambilan keputusan, mewakili proses interaksi otak yang sangat menarik. Tentu saja ada risiko baik dan risiko buruk, namun yang lebih penting adalah ke mana arah kepemimpinannya. Bagaimanapun, kepemimpinan adalah salah satu bentuk tanggung jawab dalam kehidupan ini dan akhirat. Proses pengambilan keputusan dimulai secara sistematis di otak tengah, yang dirangsang oleh otak depan, yang kemudian menghasilkan suatu kebijakan dan meneruskannya ke otak belakang. Proses ini diharapkan akan menghasilkan kesepakatan bersama yang saling menguntungkan (Ikrar, n.d).

Pemimpin harus peka untuk melakukan analisis sebelum mengambil keputusan. Sensitivitas ini didasarkan pada berbagai variabel. Apakah ini perlu? Apakah ini yang diharapkan masyarakat? Apakah ini baik bagi organisasi? Apakah ini bermanfaat? Apa risiko dari keputusan ini? Dibutuhkan pengalaman dan pengetahuan yang luas. Semakin lama pengalaman Anda dan semakin luas pengetahuan Anda, maka Anda akan semakin mampu menghubungkan dan mengintegrasikan saraf otak dan pikiran Anda untuk mengambil keputusan. Beginilah cara pengambilan keputusan, baik berdasarkan

faktor akademis, budaya, atau agama-teologis. Hal ini erat kaitannya dengan kearifan lokal di Indonesia, dimana seluruh pemimpin diharapkan sadar akan kebutuhan alam dan menyatu dengannya. Ini adalah sesuatu yang tidak dimiliki makhluk hidup lain di Bumi, dan hal ini mengubah lingkungan. Hanya manusia yang dapat memperbaiki atau merusak lingkungan, mengembangkannya lebih lanjut, atau menghancurkannya. Pemimpin yang berbasis neuro-leadership diharapkan mampu menemukan harapan pada masyarakat, dibandingkan pemimpin yang menakut-nakuti masyarakat dengan berbagai ancaman. Semakin banyak harapan yang Anda miliki, semakin efektif kepemimpinan Anda. Namun, dari sudut pandang ilmu saraf, ada banyak godaan untuk menyebarkan ancaman yang berdampak sangat kuat pada otak (Ikrar, n.d).

Neuroleadership adalah paradigma baru. Hal ini memunculkan pendekatan- pendekatan baru yang dapat mempelajari perilaku manusia berdasarkan struktur otak, dan kecenderungan politik manusia berdasarkan karakteristik mendasar dari partai dan kandidat yang mereka pilih. Berbicara tentang otak, kita tidak bisa memisahkannya dari dua hal: bentuk fisik dan non fisik. Bentuk fisik disebut struktur otak dan bentuk non fisik disebut juga jiwa tak kasat mata. Semuanya terhubung dan saling melengkapi. Orang yang mengalami gejala psikis mungkin disebabkan adanya masalah pada struktur otak karena faktor fisik atau zat yang dapat menyebabkan kerusakan otak. Hal ini menciptakan kepribadian yang mempengaruhi kinerja.

Seperti yang kita ketahui bersama, otak mempunyai 187 miliar neuron, yang masing-masing memiliki kapasitas yang sama dengan komputer tercanggih saat ini. Hubungan ini menentukan arketipe dan kepribadian seseorang. Apakah dia orang yang lembut, orang yang emosional, pemikir ekstrem, orang yang sombong, atau orang yang moderat? Semua itu tidak lepas dari tiga proses yang terjadi di otak: neuroplastisitas, neurogenesis, dan kompensasi saraf (Ikrar, n.d). Uniknya, sinyal dan tanda tersebut bisa dipetakan dan direpresentasikan di otak. Yang perlu ditekankan pada proses diatas adalah kompensasi saraf. Kompensasi saraf dapat digambarkan sebagai kemampuan seseorang untuk bangkit kembali setelah terjatuh. Contoh nyata: Saat

belajar mengendarai sepeda, diperlukan keseimbangan agar dapat berkonsentrasi. Saya juga berharap bisa mengendarai sepeda. Kita tanpa kenal lelah terjatuh, bangkit, mengayuh, dan terjatuh lagi. Namun, hal ini memungkinkan kita untuk mengembangkan keterampilan tertentu yang memungkinkan kita beralih dari tidak mampu mengendarai sepeda menjadi mampu menggunakan refleksi kita saat mengendarai sepeda, dan pada akhirnya membuat kita menjadi rileks dan tidak terganggu.

Tidak dapat disangkal bahwa kompensasi saraf terutama ditentukan oleh dua faktor utama: genetika dan lingkungan. Namun, faktor genetik berkontribusi terhadap kepribadian seseorang, dan lingkungan memperkaya kepribadian tersebut. Misalnya, orang yang dibesarkan dalam lingkungan kepemimpinan yang baik, seperti menjadi presiden perusahaan, menunjukkan kepemimpinan dalam dirinya. Termasuk juga karakter jahat seperti anak mafia yang akhirnya “bergabung” dengan mafia (Ikrar, n.d).

Di Amerika Serikat, sebuah penelitian dilakukan untuk menguji kecenderungan memilih berdasarkan struktur otak. Mereka menemukan adanya perbedaan struktur otak orang yang mendukung Partai Demokrat yang sebenarnya mewakili kelas bawah, dan mereka yang mendukung Partai Republik yang benar-benar mewakili kelas menengah atas (Ikrar, n.d). Faktanya, kecenderungan memilih ini dapat bertahan hingga tujuh generasi kecuali jika “berhasil” diubah oleh faktor lingkungan.

Dalam kasus Indonesia, *neuroleadership* dapat digunakan untuk mengidentifikasi kecenderungan politik berdasarkan kebiasaan otak. Harapannya tentu saja neuroplastisitas, yang membuat otak lebih sehat dan memungkinkannya berkembang. *Neuroleadership* adalah istilah terbaru untuk menggambarkan bagaimana pemimpin menggunakan akal dan pemikiran. Dengan kata lain, ini mengacu pada bagaimana pemimpin memprioritaskan alasan di atas segala bentuk emosi, egoisme, kefanatikan, ekstremisme, dan lain-lain. Bidang ilmu ini hendaknya dilihat dari sudut pandang empat kebenaran: kebenaran filosofis, kebenaran sosiologis, kebenaran hukum, dan kebenaran budaya (Ikrar, n.d).

Neuroleadership menuntut pemimpin untuk terus bergerak, tumbuh, dan berkembang menjadi lebih baik setiap hari. Dalam psikologi, ada konsep psikologi positif, dan itulah yang juga dituju oleh *neuroleadership*. Ini berarti melihat segala sesuatu dari segi kekuatan. *Neuroleadership* merupakan sebuah pencerahan baru yang tidak menghilangkan unsur kemanusiaan karena tujuan kepemimpinan adalah kasih sayang dan kasih sayang. Seharusnya tidak ada kepemimpinan yang memimpin (Ikrar, n.d). Itu sebabnya kepemimpinan yang sehat berbasis otak adalah kebutuhan dan harapan baru.

Saat kita menatap masa depan, dunia menghadapi sesuatu yang tidak pasti, berubah, kompleks, dan ambigu. Peran neuro-leadership di sini adalah untuk membawa kesehatan mental dan perdamaian ke dalam situasi Indonesia. Tentu saja dimulai dari orang yang mempunyai otak (emosi) yang lebih cerdas. Pemimpin Indonesia mempunyai kemampuan yang luas sehingga berani mengambil resiko dan bertanggung jawab. Oleh karena itu kita perlu memilih pemimpin yang tepat. Di sini yang dimaksud dengan pemimpin adalah seseorang yang memiliki pola pikir berkembang dan berubah. Sangat disarankan untuk menghindari memilih pemimpin yang memiliki pola pikir tetap dan tidak mau menerima perubahan. Yang lebih berbahaya lagi adalah pemimpin yang berpikiran destruktif, tidak mengetahui budaya, sejarah, filsafat, dan kondisi sosial bangsa Indonesia, yang pada akhirnya membentuk gaya kepemimpinan otoriter (Ikrar, n.d).

Terakhir, *neuroleadership* adalah contoh bagaimana fenomena kompleksitas tidak lagi dapat dijelaskan. Untuk itu diperlukan model kepemimpinan berkepala dingin yang mampu menyelesaikan berbagai permasalahan dan pemimpin yang mampu membawa perubahan ke arah yang lebih baik. Dengan demikian, seluruh masyarakat Indonesia bisa berbangga karena telah tertanam dalam diri mereka model kepemimpinan yang ideal: Neuro-Leadership Leadership.

Neuroleadership di Perguruan Tinggi

Penerapan prinsip *neuroleadership* dapat sangat relevan dan bermanfaat dalam institusi pendidikan tinggi, seperti universitas. Kepemimpinan yang berbasis *neuroleadership* dapat membantu menciptakan lingkungan yang mendukung perkembangan mahasiswa, kesejahteraan staf, dan pencapaian tujuan organisasi. Berikut adalah beberapa alasan mengapa prinsip *neuroleadership* dapat tepat untuk institusi pendidikan tinggi:

1. Peningkatan Pembelajaran dan Pengajaran:

Prinsip *neuroleadership* dapat membantu memahami cara otak manusia memproses informasi dan belajar. Pemimpin pendidikan yang memahami ini dapat merancang strategi pengajaran yang lebih efektif, meningkatkan kualitas pembelajaran mahasiswa.

2. Pengelolaan Stres dan Kesejahteraan Mahasiswa dan Staf:

Kepemimpinan berbasis *neuroleadership* memperhatikan manajemen stres dan kesejahteraan. Di lingkungan pendidikan tinggi yang seringkali penuh tekanan, pemimpin yang memahami dampak stres pada kinerja dan kesejahteraan dapat menciptakan kebijakan dan program yang mendukung mahasiswa dan staf.

3. Fokus pada Pembangunan Pribadi dan Profesional:

Pemimpin yang menerapkan prinsip *neuroleadership* dapat mendukung pengembangan pribadi dan profesional mahasiswa dan staf. Ini dapat mencakup program pelatihan, pembinaan, dan bimbingan yang memanfaatkan pengetahuan tentang neurosains untuk meningkatkan efektivitas belajar dan pengembangan pribadi.

4. Kolaborasi dan Komunikasi Efektif:

Memahami aspek ilmu saraf dari komunikasi dan kolaborasi dapat meningkatkan kolaborasi antara dosen, mahasiswa, dan staf. Pemimpin yang memupuk komunikasi terbuka dan

efektif dapat menciptakan lingkungan belajar dan kerja yang lebih inklusif.

5. Inovasi dalam Riset dan Pembelajaran:

Dalam dunia pendidikan tinggi yang terus berubah, pemimpin yang memanfaatkan prinsip *neuroleadership* dapat mendorong inovasi dalam riset dan pembelajaran. Mereka dapat merancang strategi untuk merangsang kreativitas, kolaborasi antar disiplin ilmu, dan pengembangan ide-ide baru.

6. Pemahaman Terhadap Kebutuhan Mahasiswa:

Neuroleadership membantu pemimpin untuk lebih memahami kebutuhan dan motivasi mahasiswa. Ini dapat membantu dalam merancang program-program pendidikan dan layanan pendukung yang lebih sesuai dengan kebutuhan mahasiswa.

7. Pemberdayaan Dosen dan Staf Administratif:

Pemimpin pendidikan tinggi yang menerapkan *neuroleadership* dapat memberdayakan dosen dan staf administratif untuk mencapai potensi penuh mereka. Ini dapat mencakup pengembangan kepemimpinan internal, pelatihan, dan peningkatan kesejahteraan di tempat kerja.

Penerapan prinsip-prinsip *neuroleadership* dalam institusi pendidikan diharapkan dapat membantu upaya untuk mencapai tujuan pendidikan. Untuk mencapai dampak yang lebih besar, penting untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip ini ke dalam kebijakan dan praktik pengelolaan yang lebih luas.

Penutup

Konsep *neuroleadership* lebih banyak diterapkan dalam konteks organisasi dan manajemen, dan belum terlalu banyak dihubungkan secara spesifik dengan kepemimpinan negara. Oleh karena itu, sulit untuk secara tegas mengidentifikasi pemimpin negara yang dapat dianggap sebagai "*neuroleader*" tanpa data yang memadai.

Namun, beberapa pemimpin negara mungkin menunjukkan karakteristik kepemimpinan yang sejalan dengan prinsip-prinsip *neuroleadership*. Karakteristik seperti kemampuan untuk memahami emosi, mengelola konflik, dan memotivasi masyarakat dapat dihubungkan dengan prinsip-prinsip neurosains yang diterapkan dalam konteks kepemimpinan.

Penting untuk diingat bahwa penilaian tentang keefektifan kepemimpinan dapat sangat subyektif, dan pendekatan atau gaya kepemimpinan yang efektif dapat bervariasi tergantung pada konteks dan tuntutan spesifik negara atau masyarakat. Apabila ada pemimpin negara yang terkenal dengan pendekatan kepemimpinan yang inovatif, adaptatif, dan berfokus pada pemahaman neurosains atau psikologis untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, mungkin saja mereka dapat dikategorikan secara konseptual sebagai pemimpin dengan ciri-ciri yang sejalan dengan konsep *neuroleadership*. Namun, penilaian ini bersifat relatif dan dapat bervariasi tergantung pada perspektif dan interpretasi masing-masing individu.

Implementasi *neuroleadership* seringkali melibatkan strategi dan praktik manajemen yang disesuaikan dengan konteks dan kebutuhan khusus organisasi, dan ini mungkin tidak selalu secara terbuka diumumkan atau dibagikan secara publik. Perkembangan di bidang *neuroleadership* atau praktik manajemen inovatif sering kali dibagikan melalui konferensi, seminar, atau platform profesional, sehingga mengikuti perkembangan di sektor tersebut dapat memberikan wawasan yang lebih baik.

Referensi

- Ghadiri, A., Habermacher, A., & Peters, T. (2012). *Neuroleadership: A journey through the brain for business leaders*. Springer.
- Ikrar, T. (n.d.). *Kepemimpinan Indonesia berbasis neuroleadership*
<https://www.matamaros.com/2021/03/19/kepemimpinan-berbasis-otak-sehat-presiden-hingga-ketua-rt-harus-baca-ini/>
- Santoso, B. I. (2020, 28 Maret). *Memahami konsep strategic neuroleadership*.
<https://www.kompasiana.com/bambangimansantoso/5e7f1f99097f36626246d132/me?page=all>

Model Baru Kepemimpinan di Era Generasi Milenial dan Z

————— Yuliana Riana Prasetyawati, M.M.

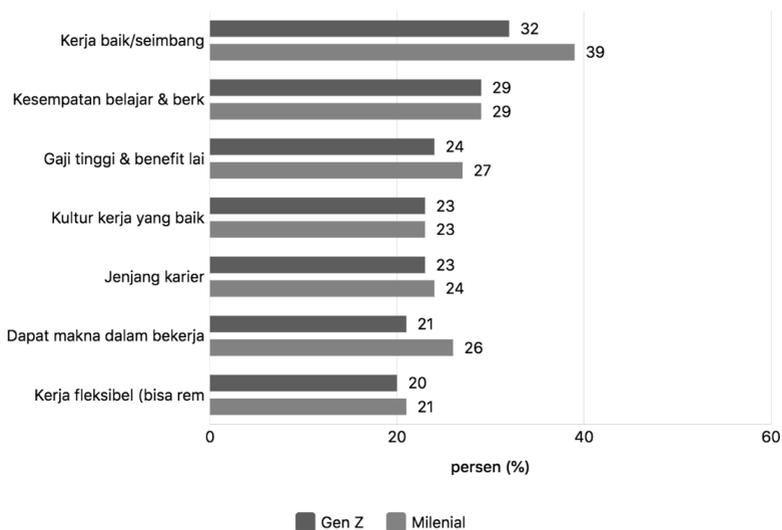
Saat ini, sudah tidak dipungkiri lagi bahwa dunia kerja sudah didominasi oleh generasi Milenial (Y) dan generasi Z. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, pada tahun 2022, jumlah penduduk Indonesia yang merupakan generasi Milenial dan Z yang termasuk dalam kategori usia produktif berjumlah 108,57 juta jiwa dengan presentase sebesar 56,84% dari total usia produktif 190,98 juta jiwa. Hal ini menunjukkan bahwa generasi Milenial dan Z mendominasi usia produktif di Indonesia. Perubahan demografi ini berdampak pada karyawan yang bekerja diberbagai perusahaan di Indonesia didominasi oleh generasi milenial dan Z.

Tabel 1. Usia Produktif Generasi Milenial dan Z di Indonesia Tahun 2022

Rentang Usia (tahun)	Jumlah Penduduk (juta jiwa)
40-44	20,30
35-39	21,25
30-34	22,07
25-29	22,46
20-24	22,49
Total	108,57

Sumber: BPS 2022

Generasi Milenial yang lahir pada tahun 1977-1995 merupakan individu yang memiliki sifat berorientasi pada kesuksesan, kompetitif, toleran dan senang menjadi pusat perhatian. Sedangkan generasi Z yang lahir pada tahun 1996-2010 merupakan generasi yang menghargai keberagaman (inklusif), terbuka, suka berbagi, dan berorientasi pada target. Kedua generasi ini memiliki kesamaan dalam dunia kerja yaitu berorientasi pada karier dan kesuksesan. Penelitian yang dilakukan Deloitte memotret dengan detil dan memberikan gambaran alasan gen Milenial dan Z dalam memilih tempat kerjanya (Santika, 2023).



Gambar 1. Alasan Generasi Milenial dan Z Memilih di Tempat Kerja

Sumber: databoks.katadata.co.id, 2022

Data diatas menunjukkan bahwa bagi generasi Milenial, alasan memilih tempat kerja adalah 1) kerja baik/seimbang; 2) kesempatan belajar dan berkembang; 3). gaji tinggi dan benefit lainnya; 4) dapat makna dalam bekerja; 5) jenjang karier; 6) kultur kerja yang baik dan 7) kerja fleksibel. Sedangkan alasan memilih tempat kerja bagi generasi Z adalah 1) kerja baik/seimbang; 2) kesempatan belajar dan berkembang; 3) gaji tinggi dan benefit lainnya; 4) jenjang karier; 5) kultur kerja yang baik; 6) dapat makna dalam bekerja; dan 7) kerja fleksibel. Berdasarkan data diatas, baik generasi Milenial dan Z menempatkan alasan utama memilih perusahaan sebagai tempat bekerja adalah keseimbangan antara waktu kerja dan waktu untuk diri sendiri. Lingkungan kerja yang menimbulkan stress, beban kerja yang berlebih sehingga waktu kerja yang melewati *office hours* merupakan hal yang dihindari oleh generasi ini.

Jika dikaitkan dengan teori motivasi dari McClelland, maka generasi Milenial dan Z menempatkan kebutuhan untuk memperluas pergaulan (*need of affiliation*) sebagai kebutuhan terutama. Keseimbangan antara dunia kerja dan pribadi dibutuhkan agar mereka memiliki waktu untuk

memperhatikan, menjalin interaksi dan membina hubungan dengan keluarga, teman, sahabat dan orang lain. Generasi Milenial dan Z juga memiliki kebutuhan untuk menguasai sesuatu (*need of power*), maka mereka membutuhkan tempat kerja yang memungkinkan untuk belajar dan mengembangkan potensi diri. Selanjutnya, generasi Milenial dan Z memiliki kebutuhan untuk berprestasi (*needs for achievement*) karena memiliki tujuan yang jelas dan realistis yaitu gaji yang tinggi dan jenjang karier serta makna dalam bekerja.



Gambar 2. Relevansi Teori Motivasi McClelland dan Motivasi Generasi Milenial dan Z Memilih Tempat Kerja

Sumber: Penulis, 2023

Budaya Organisasi di Mata Karyawan dari Generasi Milenial dan Z

Budaya kerja yang baik menjadi alasan keenam bagi Generasi Milenial dan alasan kelima bagi Generasi Z. Walau tidak masuk dalam alasan utama, hasil survei ini menunjukkan bahwa budaya kerja masih menjadi faktor yang cukup penting bagi generasi Milenial dan Z untuk memilih tempat kerja. Pertanyaan selanjutnya, budaya organisasi seperti apa yang diharapkan oleh generasi Milenial dan Z?

Setiap organisasi memiliki ciri khas yang membedakan dengan

organisasi lainnya. Ciri khas ini yang dinamakan budaya organisasi. Budaya organisasi adalah budaya yang terbentuk dan terjadi di dalam organisasi dan menjadi identitas bagi suatu organisasi. Menurut Schein dan Schein (2016), budaya organisasi muncul dari tiga sumber yaitu 1) kepercayaan, nilai-nilai, dan asumsi dari pendiri organisasi; 2) pembelajaran dan pengalaman anggota organisasi seiring perkembangan organisasi, dan; 3) keyakinan, nilai dan asumsi baru yang dibawa oleh anggota dan pemimpin baru. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak statis namun berkembang dan dapat berubah sesuai dengan perkembangan organisasi dan hadirnya individu-individu baru dalam organisasi.

Menurut Hadijaya (2020), budaya organisasi adalah pemikiran yang ada di dalam organisasi yang diyakini oleh anggotanya sebagai sistem yang memiliki arti bersama. Selanjutnya, Robbins dan Judge (2015) berpendapat bahwa budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi menjadi sarana bagi anggota organisasi untuk bersikap dan berperilaku dan juga sebagai panduan yang menentukan arah bagi karyawan untuk mencapai target atau memenuhi tanggung jawab dari pekerjaannya. Lebih lanjut, Uha (2013) menyatakan bahwa budaya organisasi membentuk perilaku dengan mendorong percampuran nilai inti dan perilaku yang diharapkan sehingga membangun organisasi yang efisien dan efektif. Kemudian, Sutrisno (2015) menambahkan bahwa kecocokan antara budaya yang tumbuh dalam individu dengan budaya yang berkembang dalam organisasi akan meminimalkan *turn over* karyawan. Dengan demikian, budaya organisasi menjadi pendorong yang kuat bagi anggota organisasi untuk membangun rasa memiliki dan memiliki komitmen yang kuat untuk mencapai tujuan perusahaan.

Budaya memiliki peran yang penting dalam organisasi yaitu, 1) budaya membentuk identitas, nilai-nilai yang sudah tertanam dalam organisasi dapat membentuk identitas yang kuat dalam organisasi tersebut sehingga organisasi dapat dikenal masyarakat dengan identitas yang dibentuk; 2) budaya merangsang komitmen dalam tujuan organisasi, budaya organisasi yang kuat dapat membuat

anggota di dalamnya merasa bertanggung jawab atas organisasi dan akhirnya akan mengesampingkan kepentingan individu dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi karena menganggap dirinya adalah bagian dari organisasi yang harus berkontribusi sesuai dengan nilai yang terkandung dalam budaya organisasi; 3) budaya memberikan arahan terkait acuan dalam berperilaku sehingga budaya organisasi menjadi acuan anggotanya dalam berperilaku dan bersikap di berbagai situasi (Wibowo, 2016). Oleh karena itu, budaya organisasi merupakan suatu sistem yang diyakini dan disepakati oleh semua anggota yang membentuk identitas serta komitmen bagi anggotanya untuk mencapai tujuan organisasi.

Wibowo (2016) menyatakan bahwa budaya organisasi yang baik memiliki tujuh karakteristik:

1. inovasi, anggota dalam organisasi diharapkan dapat memiliki kreatifitas dan inovasi yang tinggi dalam memberikan ide-ide baru;
2. stabilitas, bersifat stabil yang artinya dapat menaati peraturan yang sudah ada;
3. orientasi terhadap orang, anggota diharapkan dapat menjadi individu yang bertanggung jawab dan jujur;
4. orientasi pada hasil, memberikan hasil yang optimal dengan mengeluarkan seluruh kemampuan yang dimiliki;
5. mampu bersikap tenang, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif;
6. memperhatikan hal detail pekerjaan dan peduli dengan sesama anggota organisasi;
7. orientasi terhadap kerjasama, setiap anggota mampu bekerjasama dengan tim untuk dapat mempererat hubungan antar anggota dan mampu bersaing dengan organisasi lain.

Lebih jauh, Sutrisno (2015) menguatkan bahwa budaya organisasi dapat menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikasi dan produktif. Nilai-nilai dalam buday organisasi menjadi penggerak dan kekuatan yang mendorong perilaku karyawan untuk

menghasilkan efektivitas kinerja.

Membangun budaya organisasi yang baik penting bagi karyawan Generasi Milenial dan Z agar lingkungan kerja mampu meningkatkan kinerja kerja karyawannya yang tentu saja berdampak pada tercapainya tujuan perusahaan. Budaya organisasi tidak bersifat statis dan akan memberikan ruang untuk beradaptasi dan menyesuaikan karakter bagi para anggotanya. Organisasi tidak bisa lagi menghindari untuk berubah karena karakter dominan karyawannya telah berubah. Lingkungan yang kompleks dan kompetitif juga turut mendorong organisasi untuk berubah dan berkembang guna keberlanjutan organisasi.

Organisasi yang tumbuh dan berkembang ke arah yang positif berkaitan erat antara budaya organisasi dan sosok pemimpin. Kepemimpinan dan budaya membantu organisasi menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, kolaboratif, inklusif, dan dapat dipercaya. Pemimpin menjadi teladan bagi timnya untuk selaras dengan budaya organisasi. Maka pertanyaan selanjutnya; Kepemimpinan seperti apa yang mampu membangun budaya organisasi yang sesuai dan tepat bagi Generasi Milenial dan Z?

Memimpin Generasi Milenial dan Z

Kemampuan pemimpin dalam memahami karakter anggota organisasi merupakan suatu hal yang penting. Pemimpin memiliki kepedulian untuk mengenal anggota organisasinya agar mampu mengarahkan, berkomunikasi dan menggerakkan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin perlu memiliki kepekaan dan cepat bertindak akan perubahan yang terjadi dalam organisasi.

Sutrisno (2015) memaparkan lima kemampuan penting yang harus dimiliki seorang pemimpin dalam lingkungan yang terus berkembang. *Pertama*, kesadaran diri sendiri yang tinggi. Pemimpin yang memiliki kesadaran diri sendiri yang tinggi akan mengetahui apa kekuatan dan kelemahan dirinya sehingga mampu melakukan transisi diri ke arah yang lebih positif untuk memimpin organisasi yang lebih baik. *Kedua*, kemampuan memberikan dan menerima umpan balik dari karyawan

untuk dapat mengembangkan potensi anggota organisasi. Karyawan yang mendapatkan kesempatan untuk memberikan ide atau gagasan dan pendapat merasa dihargai secara positif oleh pimpinan dan akan menjadi pendorong timbulnya semangat untuk berkontribusi secara aktif bagi peningkatan kinerja organisasi. Jamaluddin (2023), juga mendukung bahwa salah satu faktor yang menjadi alasan karyawan mau terlibat dalam meningkatkan kinerja perusahaan adalah karyawan memiliki keyakinan sebagai bagian penting dan dihargai oleh pimpinan serta organisasi. *Ketiga*, semangat untuk belajar. Di era globalisasi dan perkembangan teknologi yang cepat, dibutuhkan pemimpin yang memiliki semangat untuk belajar. Pemimpin yang memiliki gairah akan pengetahuan memiliki perspektif yang baru untuk membantu organisasi relevan perkembangan lingkungan. Pemimpin diharapkan dapat membawa perubahan positif sesuai dengan perkembangan organisasi. *Keempat*, integrasi antara kerja dan kehidupan pribadi. Kemampuan integrasi antara dunia kerja dan pribadi, bukan berarti tidak ada batas antara dunia kerja dan kehidupan pribadi, namun pemimpin dapat menyalurkan dan menyeimbangkan antara dunia kerja dan pribadi. Pemimpin mengetahui prioritas dan mampu menyalurkan agar tidak terjadi bentrokan antara kepentingan dunia kerja dan dunia pribadi. *Kelima*, kemampuan untuk menghormati perbedaan pada orang lain. Organisasi terdiri dari berbagai macam individu dengan latar belakang budaya yang berbeda, pemimpin diharapkan memiliki kemampuan untuk menghargai dan memberikan kesempatan bagi perspektif dan nilai-nilai orang lain. Kemampuan ini berperan penting dalam terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan harmonis.

Perubahan karakter karyawan yang didominasi oleh Generasi Milenial dan Z juga berdampak pada perubahan gaya kepemimpinan. Menurut berbagai referensi, ada beberapa gaya kepemimpinan yang sesuai dengan Generasi Milenial dan Z. Irawanto (2008) menekankan pada gaya kepemimpinan situasional atas dasar kecocokan gaya kepemimpinan dengan situasi di mana seorang pemimpin yang mudah beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan dan kondisi terkini organisasi. Terdapat tiga teori kepemimpinan situasional antara lain:

1. Teori Situasional Fiedler.

Teori ini berasumsi bahwa efektivitas suatu organisasi tergantung pada interaksi antara kepribadian pemimpin dan situasi.

2. Teori *Path Goal*

Teori ini menuntut sosok pemimpin dapat melihat dan mengetahui situasi dan karakteristik anggota organisasi. Pemimpin juga harus dapat menyesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan. Terdapat empat gaya kepemimpinan berdasarkan teori *Path Goal*, yaitu: 1) mengarahkan; 2) sportif; 3) partisipatif, dan; 4) Berorientasi pada hasil.

3. Teori Situasional Hersey Blanchard

Teori ini merujuk bahwa pemimpin dapat mengaplikasikan gaya situasional sesuai dengan derajat kesiapan dari anggota organisasi. Kepemimpinan situasional berfokus pada karakteristik karyawan dalam menentukan perilaku kepemimpinan yang tepat. Ada dua hal penting yang perlu dicermati oleh pemimpin yaitu perilaku berorientasikan tugas dan perilaku berorientasikan hubungan manusiawi.

Selanjutnya, Bradt dan Davis (2014) menyampaikan kepemimpinan gaya baru yang mampu mengerakkan Generasi Milenial dan Z. Konsep tersebut dikenal dengan nama *Brave Leadership*. Hubungan antara konsep tersebut dan budaya organisasi serta kinerja karyawan dapat dilihat di bagan di bawah ini.



Gambar 3. Model Kepemimpinan di Era Generasi Milenial dan Z

Sumber: Penulis, 2023

Generasi milenial dan Z merupakan generasi *digital savvy*, yaitu individu yang memiliki kemampuan dan beradaptasi di era globalisasi. Mereka memiliki pengetahuan dan pemahaman yang sangat baik terkait teknologi digital sehingga dapat menggunakan dengan optimal. Para generasi milenial dan Z memanfaatkan teknologi untuk segala hal seperti mencari informasi, entertainment, berkomunikasi, bisnis, bekerja, dan kegiatan lainnya. Oleh karena itu, diperlukan penambahan *digital savvy* dalam konsep *Brave Leadership* sebagai berikut:

1. **Behavior.** Tindakan yang memberikan dampak nyata bagi timnya. Tindakan yang dapat diadaptasi adalah pemimpin tidak membuat jarak dan memberikan akses informasi yang seluas-luasnya kepada karyawannya. Generasi milenial dan Z cenderung memiliki rasa ingin tahu yang besar terhadap kondisi terkini perusahaan. Lingkungan kerja yang transparan mampu
2. **Relationship.** Jika Anda tidak bisa terhubung dengan tim maka Anda tidak bisa memimpin, maka seorang pemimpin harus menjadi pendengar yang aktif dan memberikan respon dengan cara baik dan tepat;
3. **Attitude.** Pilihan strategi dan budaya yang untuk mencapai tujuan organisasi. Generasi milenial dan Z memiliki pandangan yang positif terhadap perkembangan diri dan masa depannya, maka berilah mereka kepercayaan untuk melakukan pekerjaan yang menantang;
4. **Values.** Menjadikan pekerjaan mereka memiliki nilai dan arti yang penting. Maka tugas pemimpin untuk membangun dan mendukung terciptanya nilai-nilai yang positif dalam budaya organisasi.
5. **Environment.** Menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan Generasi Milenial dan Z yaitu lingkungan yang terbuka, positif, mudah mengakses informasi dan tanpa birokrasi yang rumit.
6. **Digital leadership.** Pemimpin harus memiliki kemampuan digital dan memanfaatkannya untuk mencapai tujuan

organisasi. *Digital savvy* juga menjadi cara untuk terkoneksi dengan timnya yang merupakan generasi Milenial dan Z yang memiliki kemampuan penguasaan teknologi digital yang mumpuni.

Membangun Budaya Organisasi di Kalangan Generasi Milenial dan Z

Untuk mendorong potensi Generasi Milenial dan Z di lingkungan kerja, ada enam karakter yang harus dimiliki seorang pemimpin sebagai berikut:

1. Mampu mentransfer nilai-nilai organisasi

Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai-nilai yang dimiliki bersama dan diimplementasikan untuk membangun lingkungan kerja yang positif dan kondusif dalam mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin merupakan sosok yang menjadi teladan bagi timnya dalam tutur kata dan perilaku mencerminkan nilai-nilai budaya perusahaan. Generasi milenial dan Z membutuhkan tindakan yang nyata dari seorang pemimpin dalam mengimplementasikan nilai-nilai budaya organisasi. Hal ini sejalan dengan konsep *Brave leadership*, bahwa *behavior* merupakan cara pertama yang penting bagi pemimpin dalam memimpin anggota organisasi dari generasi Milenial dan Z. Tindakan nyata lebih penting dibandingkan kata-kata indah yang tidak memiliki makna.

2. Terkoneksi dan menjalin relasi

Kepemimpinan berkaitan dengan kemampuan berkomunikasi dan menjalin relasi. Pemimpin yang efektif tahu kapan mereka perlu berbicara dan yang lebih penting adalah tahu kapan perlu mendengarkan pendapat, ide, dan saran dari anggota timnya. Sesuai dengan konsep *Brave Leadership*, bahwa pemimpin harus terhubung dan tim, mampu menjadi pendengar yang aktif ketika anggota timnya menyampaikan ide dan gagasan

serta memberikan respon yang positif. Hal ini merupakan perwujudan dari hubungan yang tanpa sekat dan batas antara atasan dan bawahan.

3. Mendorong *self development*

Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang mampu membantu dan mendorong timnya untuk berkembang dan tumbuh ke arah yang positif. Pemimpin yang sukses tidak takut akan keberhasilan anggota timnya. Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang peduli terhadap perkembangan karyawannya. Pemimpin bertanggung jawab untuk memberikan pengetahuan dan mendampingi timnya untuk mengembangkan diri sesuai kebutuhan pekerjaan. Pemimpin harus mampu membangun budaya pembelajaran dan memotivasi anggota organisasi untuk terus belajar dan berkembang secara optimal. Hal ini sesuai dengan prinsip ke tiga dalam konsep *Brave Leadership* bahwa generasi Milenial dan Z menghargai perusahaan yang memberikan peluang untuk belajar dan mengembangkan diri. Karyawan yang memiliki kesempatan untuk berkembang merasa dihargai oleh organisasinya dan akan memiliki keinginan kuat untuk mencapai kinerja yang baik. Kesempatan belajar dan berkembang merupakan salah satu faktor penting bagi generasi Milenial dan Z dalam memilih tempat kerja. Kesempatan untuk belajar dan pengembangan diri membuat karyawan merasa dihargai dan pekerjaan yang dilakukan bermanfaat.

4. Merancang nilai-nilai bersama

Budaya organisasi tidak hanya dibangun oleh pemimpin. Setiap anggota organisasi memiliki kontribusi dalam membangun budaya organisasi. Penting bagi Generasi Milenial dan Z untuk diikutsertakan dalam membangun nilai-nilai yang menjadi fundamental bagi budaya organisasi. Ketika nilai-nilai dalam budaya organisasi mencerminkan nilai-nilai penting bagi Generasi Milenial dan Z maka akan menciptakan

lingkungan kerja yang kondusif. Generasi Milenial memiliki karakter toleran, menghargai kebersamaan, dan menyukai perhatian, maka membangun budaya penghargaan penting bagi karyawan dari generasi Milenial. Tugas pemimpin untuk memberikan penghargaan dan pengakuan atas kinerja yang tercapai dan juga mendorong anggota organisasi untuk menghargai capaian dari rekan satu tim. Kebiasaan memuji dapat menjadi salah satu bentuk perwujudan dari budaya penghargaan. Sedangkan generasi Z memiliki karakter menghargai keberagaman (inklusif) dan suka berbagi. Oleh karena itu, penting nilai keberagaman menjadi nilai dalam budaya organisasi. Generasi Z menghargai keberagaman dan sangat perhatian pada perusahaan yang memiliki komitmen pada keberagaman.

5. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif

Kinerja karyawan memiliki hubungan dengan lingkungan kerja. Kinerja karyawan yang produktif didukung dengan lingkungan kerja yang terbuka, positif, mudah mengakses informasi dan tanpa birokrasi yang rumit. Karyawan akan lebih produktif ketika bekerja dalam lingkungan kerja yang kondusif.

6. *Digital leadership*

Pada era teknologi informasi, pemimpin juga harus memiliki pengetahuan dan kemampuan manajerial berbasis teknologi. Karyawan dari Generasi Milenial dan Z merupakan generasi *digital savvy* yang menguasai pemanfaatan teknologi digital dalam membantu pekerjaannya. Jika seorang pemimpin tidak mau berubah dan belajar untuk memanfaatkan teknologi digital untuk mencapai tujuan organisasi maka akan muncul gap besar yang dapat menghambat kemajuan organisasi. *Digital savvy* menjadi salah satu keterampilan yang harus dikuasai oleh pemimpin karena menjadi nilai tambah dan cara untuk terkoneksi dengan karyawan dari generasi Milenial dan Z. Komunikasi melalui saluran media digital akan memudahkan dalam koordinasi dengan anggota organisasi karena lebih

cepat dan dapat menjalin relasi secara individu dan kelompok dalam waktu yang sama. Pemimpin menjadi sosok terdepan dalam menempatkan transformasi digital sebagai nilai dalam budaya organisasi. *Digital leadership* akan mengoptimalkan kinerja karyawan dari generasi Milenial dan Z yang memiliki kemampuan pemanfaatan digital yang sangat baik.

Akhirnya, budaya organisasi merupakan hasil dari kesepakatan bersama atas nilai-nilai yang diyakini guna mencapai tujuan organisasi. Namun, ketika budaya organisasi sudah tidak sesuai dengan perkembangan organisasi maka tugas pemimpin untuk menciptakan dan mengelola budaya organisasi. Pemimpin yang adatif akan menyesuaikan dengan kebutuhan tim. Pemimpin memiliki kepekaan jika budaya organisasi sudah tidak berfungsi dan harus diubah untuk menyesuaikan perkembangan organisasi dan lingkungan organisasi. *Brave Leadership* dan *Digital Leadership* ditawarkan untuk membangun budaya organisasi yang fit bagi generasi Milenial dan Z.

Referensi

- Badan Pusat Statistik. (2022). Analisis Profil Penduduk Indonesia. <https://www.bps.go.id/id/publication/2022/06/24/ea52f6a38d3913a5bc557c5f/analisis-profil-penduduk-indonesia.html>
- Bradt, G., B., dan Davis, G. (2014). *First-time leader: Foundational tools for inspiring and enabling your new team*. John Wiley & Sons.
- Hadijaya, Y. (2020). *Budaya organisasi*. Pusdikra Mitra Jaya.
- Irwanto, D., W. (2008). *Kepemimpinan: Esensi dan realita*. Bayumedia Publishing.
- Jamaluddin, H. (2023). *Perilaku organisasi: Konsep, teori, dan implementasi*. Kencana.
- Robbins, S., P., & Judge, T., A. (2015). *Organizational behaviour* (16th ed.). Salemba Empat.
- Santika, E., F. (2023). Proporsi Alasan Gen Z dan Milenial Bertahan di Tempat Kerja. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023/04/20/ternyata-ini-alasan-gen-z-dan-milenial-bisa-betah-di-tempat-kerjanya>
- Schein, E., H. & Schein, P., A. (2016). *Organizational culture and leadership* (5th ed.) John Wiley & Sons.
- Sutrisno, E. (2015). *Budaya organisasi* (4th ed.). Kencana.
- Uha, I., N. (2013). *Budaya organisasi kepemimpinan & kinerja: Proses terbentuk, tumbuh kembang, dinamika, dan kinerja organisasi*. Kencana.
- Wibowo. (2016). *Budaya organisasi: Sebuah kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang*. Rajagrafindo Persada.

Penggunaan Kecerdasan Buatan (Artificial Intelligence-AI) untuk Membantu Peran Kepemimpinan

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

Proses digitalisasi yang tengah berlangsung memiliki dampak kuat atas lingkungan industrial dan telah mengubah lingkungan tersebut secara signifikan (Peifer et al., 2022). Perubahan tersebut antara lain meliputi peningkatan jaringan sistem teknologi informasi dan tumbuhnya penggunaan sistem siber yang menghasilkan data dalam jumlah besar. Lebih lanjut Peifer menjelaskan bahwa penggunaan model kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence—AI*) sangat sering dilakukan untuk evaluasi sistematis atas data besar (*big data*) dan untuk mengambil keuntungan dari hasil kerja perusahaan. AI merupakan perluasan digitalisasi dari yang sebelumnya.

Pada konteks ini, integrasi teknologi digital menjadi meningkat dan penggunaan AI memiliki dampak besar pada lingkungan kerja berbagai perusahaan. Menurut Peifer et al. (2022), pengenalan dan penggunaan AI memiliki pengaruh signifikan atas para pemimpin dan gaya kepemimpinan di perusahaan serta institusi lainnya. Hal ini menciptakan tantangan dan persyaratan untuk menjadi seorang pemimpin. Sebagai konsekuensi, berbagai aspek berbeda harus diambil di dalam pendekatan holistik. Berdasarkan pengenalan atas AI dan gaya kepemimpinan berbasis digital, maka tantangan dan persyaratan untuk menjadi seorang pemimpin yang baik akan diuji.

AI dan Kepemimpinan

Teknologi digital telah terbukti sangat bermanfaat dalam mendukung kemampuan dalam kepemimpinan, terlihat saat masa pandemi Covid 19 tahun 2020-2022 (“Menuju Tatanan Baru,” 2023). Platform digital seperti Zoom dan Gmeet menunjukkan betapa aplikasi digital ini menjadi suatu hal yang diperlukan seorang pemimpin saat ingin memberikan instruksi atau rapat dengan para anak buahnya yang bekerja dari rumah (*working from home/WFH*).

AI bermanfaat untuk membantu peran kepemimpinan, mulai dari pengambilan keputusan strategis hingga menganalisis perilaku karyawan (“Menuju Tatanan Baru,” 2023). Namun demikian, artikel itu mencatat prediksi fase yang lebih maju lagi di masa mendatang dalam

waktu dekat, yakni AI tidak hanya membantu, tetapi juga memiliki kemampuan menggantikan kepemimpinan manusia. Meskipun banyak pihak berpendapat bahwa kepemimpinan sejati tetap membutuhkan pendekatan yang manusiawi, namun banyak peneliti yang menyatakan kemungkinan terbuka suatu saat AI mengungguli pemimpin manusia biasa. Pemimpin AI di masa depan tidak sekedar berupa “chatbox” sederhana tetapi kemungkinan berupa suatu sistem yang canggih dilengkapi kemampuan bicara alami, mungkin muncul sebagai avatar melalui teknologi *virtual reality* (VR).

Bidang riset AI dan istilahnya tidak dapat didefinisikan secara konsisten. Hal tersebut terjadi karena pengaruh teknologi berbeda di mana AI mengkombinasikan aspek rekayasa dan ilmu kognitif (Peifer et al., 2022). Hal ini menjadi jelas jika kita melihat perluasan berbagai aplikasi digital menjadi AI. Pada aplikasi AI yang kita digunakan, di dalamnya terdapat berbagai disiplin ilmu berbeda. Sebagai contoh, sistem pengenalan ucapan menghendaki pengetahuan luas pada bidang “*Neuroscience*.” Secara umum, menurut Eberl & Drews (2021), AI merujuk pada suatu bidang yang sebetulnya terpisah dari riset ilmu komputer. Klasifikasi lebih tepat dibutuhkan pada masalah ini. Menurut Peifer et al. (2022), AI dapat dibagi dalam berbagai level perkembangan yakni *Artificial Narrow Intelligence*, *Artificial General Intelligence*, dan terakhir *Artificial Super Intelligence*. Aplikasi industri saat ini baru pada tahap *Artificial Narrow Intelligence* yang memiliki kemampuan memberikan gagasan alternatif dan pengambilan keputusan dalam bidang-bidang yang spesifik, meskipun gagasan dan alternatif keputusan tersebut masih harus dikaji kembali oleh manusia pengguna aplikasi AI. Banyak kalangan menganggap pada tahap *Artificial Narrow Intelligence* ini aplikasinya belum melebihi kecerdasan manusia (*human intelligence*). Namun, tidak tertutup kemungkinan dalam beberapa tahun lagi, AI akan memiliki kemampuan kecerdasan yang sama dengan manusia dalam pembuatan gagasan dan pengambilan keputusan yang tepat atau berada di tahap *Artificial General Intelligence*, bahkan selanjutnya masuk ke tahap saat AI mampu mengungguli kemampuan manusia dalam pembuatan alternatif gagasan dan pengambilan keputusan atau disebut sebagai *Artificial Super Intelligence*.

Eberl dan Drews (2021) menyatakan pentingnya membedakan antara berbagai metode AI. Sistem AI yang bekerja hingga hari ini menggunakan metode mesin pembelajaran (*machine learning*) dengan sistem kognitif. Mesin pembelajaran merupakan segmen terpisah AI dan diaplikasikan dengan jaringan *artificial neural* (syaraf buatan). Struktur jaringan *artificial neural* dapat memiliki level kompleksitas berbeda. Dengan mengaplikasikan berbagai metode, AI memiliki beberapa kapabilitas. AI diakui mampu menganalisis lingkungannya sendiri dan untuk mengumpulkan, menginterpretasi serta memproses data esensial. Hal ini membuat AI dapat membuat keputusannya sendiri dan mengendalikan secara independen serta meningkatkan dirinya sendiri.

Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu bidang riset dan suatu istilah yang dapat diinterpretasikan dalam berbagai bentuk. Menurut Gordon (2011), secara sempit, istilah kepemimpinan dan tanggung jawab sangat terkait. Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk bidang berbeda, termasuk untuk perusahaan dan karyawan. Kepemimpinan terhadap karyawan dapat diinterpretasikan dalam berbagai cara. Hal ini dapat dilihat dalam perilaku kepemimpinan yang luas yang telah dikembangkan. Kepemimpinan juga berbeda menurut level manajemen individual di perusahaan. Tindakan kepemimpinan berbeda selama proses penciptaan nilai.

Kepemimpinan mengembangkan, memutuskan, dan menghasilkan sasaran jelas dan strategis. Pada saat sama, kepemimpinan adalah kemampuan dalam menciptakan keputusan dan mengorganisasikan pelaksanaan keputusan. Jadi, kepemimpinan dapat didefinisikan pula sebagai upaya mengembangkan lingkungan yang mampu mendukung pencapaian tujuan (Peifer et al., 2022). Kepemimpinan juga harus mampu mengarahkan dan mengendalikan melalui komunikasi yang dibutuhkan. Tipe dan gaya kepemimpinan dapat berbeda dalam konteks ini. Kepemimpinan dapat bertindak, baik berorientasi tugas dan berorientasi karyawan. Selama situasi kepemimpinan, para pemimpin akan mengejar tujuan organisasi. Setelah tujuan tercapai, maka hasilnya disebut sebagai sukses kepemimpinan (Gordon, 2011).

Proses Transformasi Strategis

Penerapan dan penggunaan AI di sebuah perusahaan memerlukan analisis aspek strategis. Desain dari proses perubahan merupakan elemen penting dalam pengenalan dan penggunaan AI (Peifer et al., 2022). Titik awalnya haruslah kesadaran di kalangan pemimpin bahwa proses perubahan strategis adalah tugas jangka panjang. Pemahaman umum tentang AI oleh para pemimpin merupakan hal penting untuk menentukan tujuan yang menunjukkan bagaimana AI harus diterapkan di masa depan (Gordon, 2011). Identifikasi dan penetapan tujuan merupakan faktor yang relevan selama proses transformasi strategis. Untuk mendukung proses ini, visi yang dikembangkan dapat dijadikan titik awal. Visi membantu memberikan orientasi dan berfungsi sebagai dasar implementasi strategis.

Hal ini juga memerlukan komunikasi yang tepat tentang perubahan yang direncanakan. Dalam konteks ini, pemimpin mempunyai tugas untuk mengkomunikasikan dan mendemonstrasikan visi dan strateginya (Eberl & Drews, 2021). Partisipasi pemangku kepentingan terkait selama proses perubahan serta transparansi merupakan faktor keberhasilan yang relevan. Semua pemangku kepentingan terkait harus dilibatkan dalam proses perubahan. Menurut Peifer et al. (2022), pemangku kepentingan juga bisa menjadi karyawan perwakilan karyawan. Dengan berpartisipasi, keraguan dan kekhawatiran para pemangku kepentingan dapat dimasukkan dalam desain sejak proses awal. Langkah ini juga dapat menjamin transparansi selama proses perubahan strategi perusahaan. Bagi pemangku kepentingan, visi dan tujuan perubahan strategis perusahaan harus jelas dan diketahui. Selain itu, mereka harus memahami tujuan partisipasi mereka dalam proses perubahan strategi perusahaan dan bagaimana mereka dapat berpartisipasi di dalamnya.

Kualifikasi dan Kompetensi

AI dengan kemampuannya dapat memberikan dampak besar terhadap kualifikasi dan pengembangan kompetensi yang diperlukan (Lira et al., 2023). Hal ini sebagian disebabkan oleh fakta bahwa AI mengembangkan kesimpulan dan membuat keputusan sendiri dan akan memungkinkan AI untuk mengambil alih atas tugas yang berbeda dari para pemimpin dari waktu ke waktu. Hasil dari pengambilalihan ini adalah pergeseran tugas antara pemimpin dan AI. Menurut Lira et al., persyaratan untuk menjadi pemimpin dan kompetensinya akan semakin berubah. Perubahan dapat dilihat pada kompetensi profesional, kompetensi metodologis, personal dan sosial. Saat mengimplementasikan dan menggunakan AI, pemimpin tidak memerlukan kompetensi teknis yang detail.

Pengetahuan dasar tentang cara kerja AI yang akan digunakan sudah cukup. Namun, para pemimpin seharusnya memilikinya pengetahuan tentang kualitas data dan cara menggunakan AI tersebut. Selain itu, mereka harus mempunyai pengetahuan tentang keseluruhan proses agar dapat mempertimbangkan risiko keputusan mereka sendiri. Karena interkoneksi yang lebih intensif proses, dampak dari keputusan mereka menjadi semakin besar. Kompetensi metodologis dan kompetensi pribadi juga sangat penting bagi para pemimpin (Gordon, 2011). Pemimpin harusnya mampu merancang proses perubahan dalam perusahaan dan mengelola kompleksitasnya. Keterampilan individu menjadi semakin relevan dalam konteks ini. Penanganan proses perubahan yang efektif akan menjadi fokus. Sosial kompetensi pemimpin adalah kategori relevan keempat. Menurut Gordon (2011), melalui pengenalan dan penggunaan AI, para pemimpin harus melakukan hal ini semakin banyak interaksi antara karyawan dan AI. Baik karyawan maupun AI memiliki karakteristik individu yang harus diperhatikan oleh para pemimpin. Pemimpin adalah menjadi perancang interaksi dan hubungan. Bersama dengan karyawan, mereka harus merancang peran mereka sehubungan dengan AI. Selain itu, karyawan harus mengetahui signifikansi individu mereka sebagai bagian dari proses.

Prediksi atas kemampuan kepemimpinan sangat terkait dengan kualitas kepribadian si calon pemimpin (Lira et al., 2023). Proses yang lebih transparan dan sistematis telah dilakukan direkomendasikan untuk tinjauan holistik kualitas pribadi calon mahasiswa di penerimaan perguruan tinggi. Secara khusus, petugas penerimaan telah didesak untuk menilai kualitas pribadi individu secara terpisah seperti membuat penilaian ringkasan tentang karakter yang baik, untuk menggunakan rubrik terstruktur (bukan intuisi), dan melaksanakannya evaluasi yang beragam dan independen (Lira et al.).

Rekomendasi tersebut mewakili penerapan prinsip dasar psikometri dan, dalam penelitian konteks, telah lama digunakan untuk meningkatkan reliabilitas, validitas, dan interpretasi peringkat manusia. Menurut Lira et al. (2023), pendekatan sistematis ini harus membatasi bias, baik yang bersifat kebetulan atau disengaja. Namun, dalam penerimaan di perguruan tinggi, cita-cita ini hampir tidak pernah tercapai. Melonjaknya jumlah lamaran menjadi mahasiswa lebih dari dua kali lipat dalam dua dekade terakhir membuat kemampuan review para petugas penerimaan sangat terbatas. Kendala logistik dan anggaran ini kemungkinan besar akan terus melarang penerapan praktik terbaik bahwa, jika sumber daya tidak terbatas, dapat mengoptimalkan keandalan, validitas, interpretasi, dan pada gilirannya, kesetaraan.

Dapatkah kecerdasan buatan (AI) memajukan tujuan holistik manusia? Dengan efisiensi tinggi, sistem AI mengidentifikasi pola data dan, dengan ketelitian tinggi, menerapkan model yang dipelajari ke model baru kasus (Peifer et al., 2022). Misalnya, algoritma komputer dapat dilatih untuk menghasilkan skor kualitas pribadi dari tulisan siswa secara cepat, andal, dan dengan biaya mendekati nol. Namun, ada kekhawatiran bahwa algoritma AI dapat terus berlanjut secara tidak sengaja atau bahkan memperburuk bias merugikan terhadap subkelompok tertentu. Bias seperti itu dapat terlihat dalam bidang perekrutan dan keadilan atas kejahatan.

Budaya Perusahaan

Kepemimpinan dan budaya perusahaan merupakan aspek penting untuk keberhasilan penerapan dan penggunaan AI. Itu partisipasi pemangku kepentingan yang diperlukan didasarkan pada budaya perusahaan yang sesuai (Peifer et al., 2022). Budaya perusahaan adalah prasyarat penting untuk menghasilkan penerimaan di antara para pemangku kepentingan. Hal ini juga mendukung implementasi perubahan. Menurut Peifer et al., dalam konteks ini, budaya perusahaan juga harus memperbolehkan kesalahan dan kegagalan selama proses perubahan. Kepemimpinan, kerja, dan budaya komunikasi tepat diperlukan dalam perusahaan. AI juga akan mempunyai dampak yang semakin besar terhadap kepemimpinan karyawan perusahaan. Oleh karena itu, penerapan dan penggunaan AI terkait dengan perubahan besar (Gordon, 2011).

Sesuai dengan karakteristiknya, AI akan memantapkan dirinya sebagai bagian dari proses kepemimpinan antara karyawan dan pemimpin. Namun demikian, efeknya memang bisa berbeda. Di satu sisi, para pemimpin dapat mengambil keputusan berdasarkan hasil AI. Di sisi lain, AI bisa juga mengambil alih tugas manajerial itu sendiri. Dampaknya jelas terlihat dalam hal ketika AI terus-menerus mengambil alih tugas, pemimpin dapat lebih fokus pada kepemimpinan yang berhubungan dengan karyawan. Hasilnya, pemimpin memiliki peran yang lebih kuat dalam proses ini. Menurut Peifer et al. (2022), AI telah terbukti menambah komponen lain dalam proses kepemimpinan sehingga tugas pemimpin akan berubah. Hal ini terutama terlihat dalam pembentukan interaksi sehingga peran sebagai pemimpin akan berfokus pada kompetensi sosial.

Pemimpin mempunyai tugas membentuk interaksi antara karyawan dan AI. Hal ini menciptakan persyaratan baru bagi para pemimpin. Pemimpin harus memutuskan aktivitas mana yang akan diambil alih oleh manusia dan aktivitas mana yang akan dilakukan oleh AI. Dalam konteks ini, pemimpin harus memahami kekuatan individu dari masing-masing aktor dan menggunakannya dengan cara yang benar. Tujuannya adalah untuk memperkuat daya saing perusahaan dengan menggunakan AI. Namun karakteristik sosial karyawan tidak

boleh dilupakan dalam prosesnya. Hal ini meningkatkan kemampuan perusahaan untuk berinovasi. Selain itu, mereka dihadapkan pada perubahan persyaratan kompetensi mereka sendiri. Oleh karena itu kualifikasi lebih lanjut sangat penting.

Budaya perusahaan yang mendukung semakin dibutuhkan agar penerapan AI berhasil. Pemimpin bertanggung jawab untuk menciptakan budaya ini. Pada saat yang sama, kepemimpinan sebagai sebuah aktivitas akan berubah dan akan diperluas dengan AI sebagai komponen tambahan. Aktivitas mereka akan semakin berubah. Hal ini terutama terlihat dari kenyataan bahwa para pemimpin akan bertindak sebagai pembentuk dalam interaksi antara karyawan dan AI. Perilaku ini akan sangat penting untuk keberhasilan penerapan dan penggunaan AI.

Pandangan holistik tentang penerapan dan penggunaan AI diperlukan untuk mencari peluang mengurangi beban kerja para pemimpin dan risiko jika AI memandu karyawan. Namun, para pemimpin juga dapat mengambil peran sebagai pengguna AI. Hal ini akan menghasilkan peran ganda bagi mereka (Lira, 2023). Selain itu, kepemimpinan dapat diberikan pada berbagai tingkatan dalam suatu perusahaan. Hal ini juga berarti bahwa tantangan dan persyaratan yang diakibatkan oleh AI kemungkinan besar juga akan berbeda. Dapat juga diasumsikan bahwa perubahan akan bergantung pada gaya kepemimpinan individu-tergantung pada apakah seorang pemimpin lebih berorientasi pada tugas atau berorientasi pada karyawan. Secara umum, pengenalan yang berpusat pada teknologi tidak akan cukup dalam konteks ini karena penerapan dan penggunaan AI tetap harus berpusat pada manusia.

Penerapan AI di Perusahaan

Perusahaan multinasional chip semikonduktor Intel memulai perjalanan penerapan AI-nya melalui dua cara. Pertama melalui proses “dari bawah ke atas” (*bottom-up*), ketika para pegawainya berinisiatif menggunakan aplikasi AI dalam pekerjaan kantornya dan kemudian membuktikan manfaat yang dapat diperoleh sehingga mendapatkan sokongan dari pihak manajemen (Gaspar, 2023). Kedua, melalui

proses “dari atas ke bawah” (*top-down*) ketika seorang manajer mengidentifikasi potensi dan mengambil keputusan untuk mendorong adopsi penggunaan AI. Namun demikian, merujuk pada pengalaman Intel, keberhasilan adopsi AI di perusahaan besar tersebut ternyata ditentukan oleh fakta apakah banyak para manajer yang mendukung dan terlibat dalam gagasan penerapan AI, entah mereka ikut bersepakat dari semula atau terlibat dengan pengadopsi AI setelah penerapan. Menurut Gaspar. Para manajer ini akan memiliki peran yang tepat, yakni sebagai sponsor, penggerak, dan pendukung AI.

Selanjutnya, para manajer perlu mempertimbangkan sumber daya, tujuan, tindakan, dan perilaku yang tepat untuk proses tersebut. Menurut Gaspar (2023), pengalaman Intel menunjukkan enam kegiatan utama terpenting bagi pemimpin perusahaan atau organisasi yang ingin membuat lebih cepat perubahan perusahaan mereka dalam hal adopsi teknologi AI:

1. Menentukan Strategi dan Tujuan Efektif Penggunaan AI

Saat sebuah kelompok penugasan baru memulai dengan penerapan AI dan jika inisiatif lahir dari model *bottom-up*, maka mereka masih belum memerlukan suatu bentuk “strategi AI.” Tahap tersebut baru pada tahap perbincangan untuk mendapatkan keuntungan usaha yang riil. Namun setelah pimpinan perusahaan ingin menaikkan investasi dan meningkatkan kecepatan penggunaan AI, perusahaan harus mulai menetapkan strategi penggunaan AI. Banyak masalah yang akan berjalan dan berubah dalam penyesuaian strategi, namun hal itu masih lebih baik dibanding tidak memulainya.

Beberapa pertanyaan yang harus dijawab ketika menentukan strategi dan tujuan adalah:

- a. Apakah AI akan dilakukan oleh tim perusahaan atau apakah akan dialihdayakan kepada vendor luar?
- b. Apakah ada tujuan untuk mendirikan departemen khusus terkait penggunaan AI tersebut atau mendistribusikan pekerjaan AI di seluruh organisasi?

- c. Lingkup pekerjaan apakah dimulai dari pekerjaan sederhana dulu ke besar atau langsung untuk pengerjaan proyek-proyek besar?
- d. Bagaimana mengukur keberhasilan penerapan AI sesuai standar manajemen?
- e. Bagaimana tingkat kecepatan adopsi penggunaan AI tersebut?

2. Mengembangkan Keterampilan AI

Menurut Gafar (2023), AI suatu saat akan menjadi teknologi inti dalam semua aspek kehidupan rumah tangga dan pekerjaan kita. Dengan mempertimbangkan pernyataan itu, semua karyawan perlu mengembangkan pengetahuan dan keterampilan AI mereka. Penguasaan atas AI harus dimiliki oleh semua staf perusahaan dan setiap perusahaan harus menentukan “persona AI” yang berlainan, merujuk pada arah dan tujuan AI-nya. Perusahaan harus menetapkan seberapa gencar rencana penggunaan AI-nya dan seberapa besar kemampuan AI yang ingin digunakan di dalam perusahaan dibandingkan yang akan dikerjakan pihak mitra luar perusahaan. Anggapannya adalah bahwa setiap staf harus memahami hal-hal mendasar tentang AI yang akan digunakan sehingga pihak manajemen mampu mengidentifikasi peluang. Ketika hal itu telah tercapai, mereka akan lebih terbuka untuk membuat perubahan pada cara mereka melakukan pekerjaan dengan mengakomodasi AI. Setidaknya sampai pada tingkat tertentu manajer perusahaan harus memiliki kejelasan tentang staf yang mana yang harus mempelajari penggunaan AI dan bagaimana mereka mampu menjadi ahli pada penggunaan tersebut. Beberapa perusahaan biasanya membentuk tim yang akan membuat pelatihan keterampilan AI “besar-besaran” yang sifatnya terencana, sementara ada juga organisasi yang menggunakan langkah tidak cepat dan terstruktur dalam menaikkan keahlian. Semua cara peningkatkan keterampilan AI hal yang dapat diterima selama sejalan dengan tujuan organisasi.

3. Memanfaatkan Data yang Ada

Data merupakan materi pendukung AI terpenting, namun bukan berarti kita tidak dapat menerapkan AI sebelum kita menyempurnakan semua data yang terkumpul. Gafar (2023) menyatakan bahwa, berdasarkan pengalaman Intel, ketika organisasi melakukan proyek membangun pangkalan data besar (*big data*) dalam waktu lama dan mahal, namun di saat bersamaan tidak berusaha untuk mendapatkan nilai bisnis yang jelas melalui data tersebut, perusahaan biasanya akan menghentikan pekerjaan fondasi data tersebut dan membuat semua yang terlibat menjadi frustrasi. Jadi disarankan untuk memulai dengan data yang dimiliki, atau yang bisa didapatkan dengan relatif mudah, menciptakan kemampuan AI dengan nilai tertinggi yang bisa dilakukan dengan data tersebut, dan kemudian membangun kesuksesan dengan secara bertahap meningkatkan investasi untuk menambang lebih banyak data. Diharapkan semua tahap “evolusi data” tidak sampai hanya menjadi “penimbun data.” Sebaliknya, pengumpulan data melalui cara sudah diketahui sebaiknya dilakukan sekaligus memastikan bahwa dengan kumpulan data yang terus bertambah akan memungkinkan pertumbuhan nilai bisnis secara konstan.

4. Mengelola Perubahan

Saat pembuatan manajemen data yang lebih baik atau untuk mendorong adopsi AI, kita akan seringkali menghadapi penolakan. Beberapa penolakan dapat dikaitkan dengan ketakutan atau sikap konservatif sudah nyaman dengan pola pekerjaan sebelumnya. Namun banyak penolakan dapat dihilangkan jika proses adopsi AI dikelola dengan baik. Kita tidak bisa hanya mengelola perubahan secara *top-down*—yaitu menentukan strategi dan tujuan yang jelas, menjelaskannya ke karyawan dan berasumsi semua akan berjalan lancar dengan penerapan masing-masing kemampuan AI baru. Kemampuan AI yang paling berharga hingga saat ini masih

memerlukan adanya kolaborasi antara manusia pengguna AI dan AI dalam tingkat tertentu. Bisa jadi para pengguna AI mengharapkan dapat memanfaatkan rekomendasi AI untuk meningkatkan *output* mereka, atau hanya perlu memberikan umpan balik atau data yang ditingkatkan agar AI berhasil, atau hanya diminta untuk tidak mematikan kemampuan AI sejak awal. Bagaimanapun, jika pengguna akhir tidak terlibat dalam proses dan tidak diyakinkan akan manfaat AI untuk kepentingan terbaik mereka, maka implementasinya mungkin akan gagal. Para pengguna akhir perlu tahu lebih awal, pada tingkat kemampuan tertentu serta arah keseluruhan yang dituju organisasi. Penolakan tidak hanya akan berkurang secara drastis, dan kemungkinan keberhasilan juga akan menjadi lebih besar.

5. Memilih Penggunaan yang Sesuai dengan Tujuan yang Jelas

Kegagalan penerapan AI dapat dicegah jika energi dan pengawasan yang memadai diberikan pada fase pemilihan kasus penggunaan. Para manajer harus memastikan tim serta setiap pembuat keputusan sepenuhnya memahami kelayakan, risiko, dan potensi nilai yang dimiliki oleh AI. Manajer sebagai penjaga gerbang harus menghindari bias terhadap ide AI tertentu atau teknologi keseluruhan, hingga pada titik kehilangan potensi masalah.

6. Menunjuk Orang yang Tepat

Untuk meningkatkan kemungkinan ide AI yang lebih kompleks bisa mencapai fase produksi dan menghasilkan dampak bisnis yang tinggi, berikut adalah persona utama yang direkomendasikan untuk dilibatkan dalam penerapan AI di perusahaan atau organisasi lainnya, yakni:

- a. Spesialis data atau mungkin ahli statistik yang bertanggung jawab terutama untuk menciptakan algoritme terbaik dalam memecahkan masalah organisasi.
- b. Spesialis permasalahan bisnis yang memiliki ketazaman

intuisi bisnis yang mendalam terhadap masalah yang ingin dipecahkan dan dapat membuat keputusan untuk memaksimalkan hasil bisnis berdasarkan data yang diberikan pihak spesialis data.

- c. Spesialis Platform AI yang bertanggung jawab untuk mengeksekusi solusi melalui AI secara optimal berdasarkan data dan algoritme yang dibuat oleh spesialis data dan arah pemecahan yang diberikan oleh spesialis permasalahan bisnis.
- d. Manajer Produk/Proyek AI: orang dengan kemampuan yang mendalam dalam manajemen Produk/Proyek serta teknologi AI. Mereka harus mempunyai pengalaman dalam memimpin tim multi-disiplin dari penentuan dan eksekusi ide AI hingga fase produksi.
- e. Tim Integrator, yakni karyawan-karyawan yang menjembatani antara karyawan dan manajer dalam mengintegrasikan kemampuan AI pada proses-proses yang sudah ada dan mampu membuat perubahan yang diperlukan untuk membuat integrasi AI berjalan semulus mungkin.
- f. Sponsor AI: seseorang yang memiliki posisi kepemimpinan yang dapat membantu memengaruhi dan menghilangkan hambatan dalam proses mengerjakan ide AI.
- g. Tentukan Harapan dan Bersabarlah: Perubahan Membutuhkan Waktu dan Investasi. AI merupakan teknologi yang masih baru dan biasanya rumit, memiliki risiko perseptif dan riil untuk bisnis jika tidak dilakukan dengan benar. AI diarahkan untuk benar-benar mengubah cara kita menjalankan bisnis Anda. Transformasi membutuhkan waktu, investasi, dan kesabaran.

Keenam kegiatan utama di atas akan memudahkan pemimpin perusahaan atau organisasi untuk mempercepat perubahan perusahaan dalam hal adopsi teknologi AI.

Simpulan

Penerapan strategis AI dalam peran kepemimpinan tidak hanya mewakili sebuah evolusi tetapi juga sebuah revolusi dalam cara pengelolaan organisasi. Hubungan simbiosis antara AI dan kepemimpinan manusia, jika didekati secara bijaksana dan etis, berpotensi untuk mendefinisikan kembali apa yang dapat dicapai dalam kaitannya dengan kesuksesan organisasi. Pemimpin masa depan adalah mereka yang dengan terampil memanfaatkan kekuatan AI, memanfaatkan kemampuannya untuk menginspirasi inovasi, mendorong efisiensi, dan membimbing organisasi mereka menuju masa depan dengan kemungkinan yang belum pernah terjadi sebelumnya.

Referensi

- 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
- Gaspar, N. (2023). *Tujuh hal yang dapat dilakukan manajer dan pemimpin untuk memfasilitasi adopsi AI yang sukses dalam organisasi mereka*. <https://www.intel.co.id/content/www/id/id/it-management/intel-it-best-practices/ai-for-managers.html>
- Gordon, R. (2011). Leadership and power. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & Mary Uhl-Bien (eds), *The Sage handbook of leadership* (pp. 195–202). Sage Publications.
- Lira, B., Gardner, M., Quirk, A., Stone, C., Rao, A., Ungar, L., Hutt, S., Hickman, L., D’Mello, S., & Duckworth, A. L. (2023). Using artificial intelligence to assess personal qualities in college admissions. *Science Advances*, 9(41), 1-10. DOI: 10.1126/sciadv.adg940
- Menuju Tatahan Baru Kepemimpinan oleh AI* (2023, September 7). Republika. <https://www.republika.id/posts/45179/menuju-tatanan-baru-kepemimpinan-oleh-ai>
- Peifer, Y., Jeske, T., & Hille, S. (2022). Artificial intelligence and its impact on leader and leadership. *Procedia Computer Science*, 200, 1024-1030.

Kepemimpinan dalam Situasi Konflik: Mengatasi Tantangan dan Mendorong Penyelesaian

Rudi Sukandar, Ph.D.

Pendahuluan

Dalam interaksi manusia, konflik—muncul dari sudut pandang, kepentingan, dan nilai yang berbeda—tidak bisa dihindari. Ketika perselisihan terjadi, kepemimpinan yang efektif menjadi fokus utama karena para pemimpin memainkan peran penting tidak hanya dalam menentukan arah konflik namun juga mengelolanya untuk mencapai penyelesaian. Konflik, baik antarpribadi, organisasi, atau kemasyarakatan, mempunyai implikasi luas. Hal ini berpotensi mengganggu hubungan, menghambat kemajuan, dan menghambat tujuan bersama. Para pemimpin, berdasarkan posisinya, memikul tanggung jawab tidak hanya untuk mengelola konflik tetapi juga memanfaatkannya sebagai peluang untuk tumbuh, belajar, dan perubahan positif. Kemampuan untuk memimpin pada saat konflik adalah ciri kepemimpinan yang hebat, yang memerlukan pemahaman yang berbeda-beda tentang dinamika yang mendasarinya, keterampilan komunikasi yang luar biasa, dan pendekatan strategis menuju penyelesaian.

Kepemimpinan dalam konflik tidak hanya berkutat pada konsep wewenang dan kendali. Lebih jauh, isu ini melibatkan interaksi yang kompleks antara kecerdasan emosional, pemikiran strategis, dan kemampuan untuk mendorong kolaborasi di tengah kepentingan yang berbeda. Pengaruh seorang pemimpin terhadap hasil konflik sangat besar dalam membentuk narasi, menentukan arah, dan akhirnya menentukan apakah suatu konflik akan meningkat atau berubah menjadi katalisator perubahan positif. Mengingat pentingnya hubungan antara kepemimpinan dan konflik, banyak penelitian sebelumnya berfokus pada isu ini, terutama di level organisasi (lihat, misalnya, Fusch P. I. & Fusch G. I., 2015; Gelfand et al., 2012; Hamlin & Jennings, 2007; Jit et al., 2016; Steen & Shinkai, 2020; Syafri & Sukandar, 2012); Tamunodiepiriye et al., 2022) dan komunal (lihat, misalnya, Ansori et al., 2014; Ansori et al., 2015; Hutapea, 2020; Sukandar et al., 2015; Syafri & Sukandar, 2012).

Seperti yang diidentifikasi oleh penelitian di bidang psikologi organisasi dan resolusi konflik, gaya kepemimpinan berdampak

signifikan terhadap cara pengelolaan konflik. Kepemimpinan transformasional, misalnya, dikaitkan dengan peningkatan kerja sama, tim yang menginspirasi, dan mendorong solusi inovatif terhadap konflik (Bass & Riggio, 2006). Di sisi lain, kepemimpinan transaksional dapat berfokus pada penyelesaian konflik melalui negosiasi dan kompromi (Yukl, 2002). Pilihan gaya kepemimpinan menjadi faktor penting dalam membentuk lintasan konflik dan mempengaruhi sikap dan perilaku orang-orang yang terlibat.

Seperti disebut di atas, kepemimpinan dalam konflik bukan hanya tentang pengendalian, tetapi juga tentang upaya mendorong resolusi yang berkelanjutan dan transformatif. Pemimpin yang efektif memahami pentingnya mengatasi akar permasalahan, memfasilitasi komunikasi terbuka, dan menciptakan lingkungan di mana pihak-pihak yang berkonflik dapat berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama. Fisher, Ury, dan Patton (2011) menekankan pentingnya negosiasi yang berprinsip (*principled negotiation*), menganjurkan solusi yang mengatasi permasalahan mendasar daripada hanya berfokus pada kompromi yang dangkal. Para pemimpin yang memasukkan prinsip-prinsip tersebut ke dalam pendekatan mereka berkontribusi pada proses penyelesaian konflik yang tidak hanya menyelesaikan perselisihan yang terjadi saat ini tetapi juga membangun landasan bagi kerja sama yang langgeng.

Dalam bidang perilaku organisasi, karya klasik Deutsch (1973) menyoroti pentingnya proses konstruktif dalam penyelesaian konflik. Para pemimpin yang mengintegrasikan pendekatan konstruktif ke dalam strategi mereka akan menciptakan lingkungan yang mendorong dialog, empati, dan komitmen kolektif untuk menemukan solusi yang saling menguntungkan. Bersandar pada beberapa konsep di atas, tulisan ini bertujuan untuk mengungkap dinamika kepemimpinan dalam konteks konflik dan menyoroti peran penting yang dimainkan para pemimpin dalam mempengaruhi hasil dan mendorong rekonsiliasi.

Memahami Dinamika Konflik

Konflik adalah aspek inheren dari interaksi manusia, yang terwujud dalam berbagai bentuk dan berdampak pada individu, kelompok, dan organisasi. Untuk mengelola konflik secara efektif, para pemimpin pertama-tama harus memahami dinamika yang mendasari beragam manifestasinya. Sub-bab ini memberikan gambaran umum tentang berbagai jenis konflik, dengan mengambil wawasan dari karya-karya penting di bidang psikologi dan sosiologi.

Jenis Konflik: Spektrum Dinamika

Konflik dapat muncul dalam berbagai konteks, mulai dari perselisihan antarpribadi hingga pergolakan organisasi dan perselisihan masyarakat. Pada intinya, konflik muncul dari perbedaan nilai, tujuan, atau persepsi, dan dinamikanya dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti dinamika kekuasaan, gangguan komunikasi, dan nuansa budaya.

1. **Konflik Interpersonal:** Pada tingkat individu, konflik mungkin muncul karena perbedaan kepribadian, kesalahpahaman, atau persaingan kepentingan. Deutsch (1973) menyelidiki dimensi psikologis konflik antarpribadi. Hal ini menjelaskan bagaimana konflik dapat bersifat konstruktif, mendorong pertumbuhan dan pemahaman, atau destruktif, yang mengarah pada perselisihan dan permusuhan lebih lanjut.
2. **Konflik Organisasi:** Dinamika konflik dalam organisasi bersifat kompleks, melibatkan isu-isu seperti alokasi sumber daya, gaya kepemimpinan, dan tujuan organisasi yang berbeda. Rahim (2001) memberikan kerangka komprehensif untuk memahami konflik organisasi, termasuk mengeksplorasi bagaimana konflik dapat dikelola dan diselesaikan dalam konteks organisasi, menyoroti implikasinya terhadap produktivitas dan kesejahteraan karyawan.
3. **Konflik Masyarakat:** Dalam skala yang lebih luas, konflik muncul di tingkat masyarakat, didorong oleh faktor-faktor seperti perbedaan politik, ekonomi, atau budaya. Konflik-

konflik ini sering kali mempunyai dampak yang besar terhadap seluruh komunitas dan negara, serta mempengaruhi tatanan sosial dan lanskap geopolitik.

Psikologi dan Sosiologi Konflik

Memahami dinamika konflik memerlukan pendalaman mendalam pada bidang psikologi dan sosiologi. Fondasi psikologis dari konflik melibatkan eksplorasi motivasi individu, emosi, dan proses kognitif yang berkontribusi pada eskalasi atau penyelesaian konflik. Deutsch (1973) menyatakan bahwa aspek psikologis penyelesaian konflik dikaji melalui lensa proses konstruktif dan destruktif. Proses konstruktif melibatkan upaya kerja sama, empati, dan saling pengertian, yang mengarah pada resolusi yang memperkuat hubungan. Sebaliknya, proses destruktif melibatkan perilaku bermusuhan, agresi, dan gangguan komunikasi, sehingga melanggengkan siklus konflik.

Secara sosiologis, konflik dipandang sebagai produk struktur masyarakat, dinamika kekuasaan, dan pengaruh budaya. Kerangka Rahim (2001), yang dirancang untuk konteks organisasi, berusaha mengintegrasikan perspektif sosiologis, menekankan peran budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan pola komunikasi dalam membentuk dinamika konflik.

Implikasi Konflik pada Individu, Tim, dan Organisasi

Dampak konflik sangat luas, tidak hanya berdampak pada individu yang terlibat namun juga entitas kolektif di mana mereka berada. Konflik dapat menjadi katalis perubahan, mendorong individu dan organisasi untuk mengevaluasi kembali nilai-nilai, tujuan, dan strategi komunikasi mereka. Alternatifnya, konflik yang tidak terselesaikan dapat menimbulkan konsekuensi yang merugikan, seperti penurunan semangat kerja, peningkatan pergantian karyawan, dan gangguan efektivitas organisasi.

Memahami dinamika konflik sangat penting bagi para pemimpin yang ingin memitigasi konsekuensi negatif dan memanfaatkan potensi

transformasi positif. Dengan menggabungkan wawasan dari perspektif psikologis Deutsch (1973) dan kerangka organisasi Rahim (2001), para pemimpin dapat mengembangkan pemahaman yang berbeda tentang dinamika konflik, sehingga membuka jalan bagi strategi penyelesaian konflik yang efektif.

Gaya Kepemimpinan dan Dampaknya terhadap Resolusi Konflik

Dalam penyelesaian konflik yang rumit, para pemimpin menggunakan berbagai gaya yang secara signifikan mempengaruhi hasil. Bagian ini mengeksplorasi dampak gaya kepemimpinan yang berbeda—transformasional, transaksional, dan adaptif—terhadap resolusi konflik, dengan mengambil wawasan dari studi-studi penting dalam penelitian kepemimpinan.

1. Kepemimpinan Transformasional: Menginspirasi Perubahan dan Kolaborasi

Kepemimpinan transformasional, sebagaimana diutarakan oleh Bass dan Riggio (2006), ditandai dengan pemimpin yang menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi demi kebaikan tim atau organisasi. Dalam konteks resolusi konflik, pemimpin transformasional sering kali terbukti berperan penting dalam menciptakan lingkungan yang kolaboratif dan inovatif.

Pemimpin transformasional cenderung mengatasi konflik dengan berfokus pada permasalahan mendasar, mendorong komunikasi terbuka, dan mengedepankan visi bersama yang mengatasi perselisihan yang ada. Studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi dengan peningkatan kohesi dan efektivitas tim (Bass & Riggio, 2006). Dengan menanamkan tujuan bersama dan menginspirasi motivasi intrinsik, pemimpin transformasional dapat membimbing tim melewati konflik dengan fokus pada pertumbuhan dan sinergi jangka panjang.

2. Kepemimpinan Transaksional: Menavigasi Konflik melalui Pertukaran

Kepemimpinan transaksional, sebagaimana dibahas Yukl (2002), ditandai dengan pemimpin yang menekankan pertukaran terstruktur antara dirinya dan pengikutnya. Meskipun mungkin tidak sevisioner pemimpin transformasional, para pemimpin transaksional memainkan peran penting dalam memperjelas ekspektasi, menetapkan tujuan, dan menerapkan sistem penghargaan.

Dalam resolusi konflik, pemimpin transaksional dapat menggunakan strategi seperti negosiasi, kompromi, dan imbalan kontinjensi untuk mengatasi masalah yang mendesak. Penekanan pada pertukaran terstruktur memungkinkan adanya penggambaran harapan yang jelas, memungkinkan pendekatan sistematis untuk menyelesaikan konflik. Namun, kepemimpinan transaksional mungkin gagal dalam mengatasi permasalahan yang lebih dalam dan mendasar yang berkontribusi terhadap konflik.

3. Kepemimpinan Adaptif: Menavigasi Kompleksitas Konflik

Kepemimpinan adaptif menggarisbawahi sifat konflik yang dinamis dan terus berkembang. Meskipun tidak disebutkan secara eksplisit dalam referensi yang diberikan, kerangka kepemimpinan adaptif sejalan dengan kebutuhan pemimpin untuk menavigasi kompleksitas konflik dalam konteks kontemporer.

Pemimpin adaptif, sebagaimana dibahas Heifetz dan Linsky (2002), menyadari bahwa konflik tidak bersifat statis dan memerlukan pembelajaran dan penyesuaian terus-menerus. Hal ini mendorong organisasi untuk menghadapi tantangan adaptif yang ditimbulkan oleh konflik dan menciptakan lingkungan di mana pembelajaran dan inovasi merupakan bagian integral dari proses penyelesaian. Kepemimpinan adaptif melibatkan eksperimen dengan pendekatan-pendekatan baru, menghargai

perspektif yang beragam, dan mendorong budaya yang merangkul perubahan.

Implikasi terhadap Resolusi Konflik

Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap dinamika penyelesaian konflik. Kepemimpinan transformasional membawa inspirasi dan visi bersama, mendorong kolaborasi dan inovasi. Lalu, kepemimpinan transaksional memberikan pendekatan terstruktur dengan ekspektasi dan sistem penghargaan yang jelas. Kemudian, kepemimpinan adaptif, meskipun tidak secara eksplisit tercakup dalam referensi yang ada, muncul dengan pendekatan yang dinamis dan maju untuk mengatasi sifat konflik yang terus berkembang.

Para pemimpin, yang memiliki pemahaman tentang gaya-gaya ini, dapat menyesuaikan pendekatan mereka berdasarkan karakteristik spesifik dari konflik yang mereka hadapi. Kombinasi elemen transformasional, transaksional, dan adaptif mungkin diperlukan untuk menavigasi berbagai tantangan penyelesaian konflik secara efektif.

Setelah mengeksplorasi gaya kepemimpinan dalam konflik, bagian selanjutnya akan mengungkap peran kecerdasan emosional, mempelajari strategi penyelesaian konflik, dan mengkaji penanaman budaya organisasi yang tahan konflik. Dengan memadukan wawasan dari berbagai gaya kepemimpinan, para pemimpin dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk mengarahkan tim melalui konflik, membina lingkungan yang mendorong pertumbuhan, ketahanan, dan kesuksesan berkelanjutan.

Kecerdasan Emosional dalam Kepemimpinan untuk Penyelesaian Konflik

Saat konflik terjadi, seorang pemimpin tidak bisa menghindari dari kerja emosional yang dapat menjadi beban dalam melakukan perannya (Sukandar, 2023). Namun demikian, dalam dinamika penyelesaian konflik yang rumit, kemampuan untuk mengarahkan emosi dan kerja emosional secara efektif

merupakan ciri kepemimpinan yang sukses. Konsep Kecerdasan Emosional (*Emotional Intelligence*-EI) yang dipopulerkan oleh Goleman (1995) berfungsi sebagai panduan bagi para pemimpin yang ingin mengatasi konflik dengan keterampilannya. Peran penting kecerdasan emosional dalam kepemimpinan untuk menyelesaikan konflik secara efektif menekankan pentingnya kesadaran diri, empati, dan manajemen hubungan.

1. Kesadaran Diri: Landasan Kepemimpinan yang Efektif

Inti dari kecerdasan emosional terletak pada kesadaran diri—kemampuan seorang pemimpin untuk mengenali dan memahami emosinya sendiri. Goleman (1995) menekankan bahwa pemimpin yang sadar diri lebih siap untuk mengelola respons emosional mereka selama konflik, mencegah reaksi impulsif yang dapat memperburuk ketegangan. Pemimpin yang memiliki pemahaman yang tajam tentang emosi mereka dapat menghadapi konflik dengan pola pikir yang tenang dan rasional, sehingga meletakkan dasar bagi penyelesaian yang konstruktif.

2. Empati: Menumbuhkan Pemahaman dan Koneksi

Empati, kemampuan untuk memahami dan berbagi perasaan orang lain, merupakan kunci utama penyelesaian konflik yang efektif. Berkenaan dengan kecerdasan emosional kelompok kerja, Jordan et al. (2002) menyatakan bahwa pemimpin dengan tingkat empati yang tinggi dapat terhubung dengan perspektif pihak-pihak yang berkonflik, sehingga memfasilitasi pemahaman yang lebih mendalam tentang permasalahan yang dihadapi. Pemimpin yang berempati menciptakan lingkungan di mana individu merasa didengarkan dan dihargai dan membuka jalan bagi pemecahan masalah secara kolaboratif. Dalam situasi konflik, pemimpin yang berempati dapat menavigasi perbedaan secara lebih efektif dan mengarahkan pembicaraan menuju solusi yang memenuhi kebutuhan emosional semua pihak yang terlibat.

3. Manajemen Hubungan: Memelihara Kolaborasi dan Resolusi

Kepemimpinan resolusi konflik yang efektif melampaui

kesadaran diri dan empati individu untuk mencakup manajemen hubungan yang mahir. Goleman (1995) berpendapat bahwa pemimpin yang unggul dalam manajemen hubungan dapat menavigasi kompleksitas dinamika antarpribadi, menjalin hubungan yang berkontribusi pada interaksi tim yang kohesif. Studi Jordan et al. (2002) mendukung klaim ini dan menekankan bahwa kelompok kerja dengan kecerdasan emosional yang tinggi menunjukkan peningkatan efektivitas proses kerja kelompok. Pemimpin yang terampil dalam manajemen hubungan dapat membimbing pihak-pihak yang berkonflik menuju titik temu dan memfasilitasi pembentukan solusi yang menghormati tujuan kolektif kelompok.

Dampak mendalam dari kecerdasan emosional terhadap kepemimpinan dalam penyelesaian konflik tidak dapat diabaikan. Pemimpin yang memupuk kesadaran diri, empati, dan manajemen hubungan yang efektif berkontribusi pada lingkungan di mana konflik tidak hanya ditangani namun diubah menjadi peluang untuk berkembang dan berkolaborasi.

Strategi Penyelesaian Konflik Praktis yang Dilakukan oleh Pemimpin yang Efektif

Para pemimpin yang efektif menerapkan serangkaian strategi praktis yang lebih dari sekadar pengendalian konflik, namun juga bertujuan untuk menghasilkan resolusi yang berkelanjutan dan kolaboratif. Menurut Fisher et al. (2011) dan Pruitt dan Carnevale (1993), strategi penting yang harus diimplementasikan oleh para pemimpin dari menangani konflik adalah sebagai berikut.

1. Negosiasi Berprinsip (*Principled Negotiation*)

Fisher et al. (2011) memperkenalkan konsep negosiasi berprinsip sebagai sebuah pendekatan metodis yang berfokus pada pencapaian kesepakatan yang saling menguntungkan. Pemimpin yang mempraktikkan negosiasi berprinsip menekankan empat elemen negosiasi model ini,

yaitu (1) memisahkan orang dari masalah, (2) berfokus pada kepentingan daripada posisi, (3) menghasilkan pilihan untuk keuntungan bersama, dan (4) bersikukuh menggunakan kriteria obyektif untuk mengevaluasi solusi. Kasus dari penggunaan negosiasi berprinsip dapat dilihat dari bagaimana pada akhir tahun 1990-an, Boeing dan para insinyurnya terlibat dalam negosiasi yang mengacu pada prinsip-prinsip negosiasi yang berprinsip. Negosiasi tersebut, dipandu oleh kepentingan bersama untuk mempertahankan keunggulan kompetitif bagi Boeing dan memastikan kompensasi yang adil serta kondisi kerja bagi para insinyur, menghasilkan perjanjian yang saling menguntungkan. Kedua belah pihak fokus pada tujuan bersama dan menggunakan kriteria obyektif untuk mencapai resolusi, yang menunjukkan efektivitas negosiasi berprinsip dalam lingkungan perusahaan.

2. Perundingan Integratif

Pruitt dan Carnevale (1993) memperkenalkan konsep "Negosiasi dalam Konflik Sosial," yang merupakan sebuah konsep tawar-menawar integratif, di mana negosiator mencari solusi yang memaksimalkan hasil bersama. Para pemimpin yang efektif sering kali menerapkan strategi ini dengan memperluas sumber daya atau manfaat, sehingga memungkinkan kedua belah pihak memperoleh lebih banyak keuntungan dibandingkan melalui perundingan distributif. Salah satu contoh klasik dari strategi ini adalah kasus penyelesaian pemogokan galangan kapal Harland dan Wolff tahun 1980-an di Irlandia Utara. Para pemimpin serikat pekerja, pekerja, dan manajemen berkolaborasi untuk mengidentifikasi peluang bisnis tambahan sehingga memperluas sumber daya yang tersedia. Langkah strategis ini memungkinkan tercapainya resolusi komprehensif yang memperhatikan kepentingan buruh dan manajemen.

3. Mediasi dan Intervensi Pihak Ketiga

Para pemimpin sering kali menyadari pentingnya melibatkan

pihak ketiga yang netral untuk memfasilitasi komunikasi dan memandu proses penyelesaian. Mediasi menekankan pendekatan kolaboratif, memberdayakan pihak-pihak yang bersengketa untuk menyusun solusi mereka di bawah bimbingan seorang mediator. Salah satu kasus yang menarik adalah bagaimana Nelson Mandela, sebagai pihak ketiga, memfasilitasi dialog antara kelompok-kelompok yang berkonflik di Afrika selatan sehingga memungkinkan mereka membangun pemerintahan baru yang inklusif. Mediasi menjadi strategi penting dalam mendorong rekonsiliasi dan perdamaian berkelanjutan.

4. Keterampilan Mendengarkan dan Komunikasi Secara Aktif

Pemimpin yang efektif mengedepankan taktik mendengarkan secara aktif dan keterampilan komunikasi yang kuat sebagai alat dalam penyelesaian konflik. Dengan menciptakan lingkungan yang mendorong adanya komunikasi terbuka dan jujur, para pemimpin menumbuhkan pemahaman, empati, dan identifikasi kesamaan. Salah satu contoh bagaimana komunikasi berperan besar dalam penyelesaian konflik dapat dilihat dari kasus perubahan arah kebijakan perusahaan yang diambil pimpinan Xerox Corporation pada akhir tahun 1990an, di bawah kepemimpinan CEO Anne Mulcahy. Mulcahy terlibat dalam sesi mendengarkan secara aktif tentang hal-hal yang menjadi kekhawatiran para karyawan, mengatasi kekhawatiran tersebut, dan menumbuhkan budaya dialog terbuka. Pendekatan ini berkontribusi dalam membangun kembali kepercayaan dan merevitalisasi organisasi.

5. Membangun Konsensus

Para pemimpin sering kali menerapkan strategi membangun konsensus untuk memastikan bahwa penyelesaian konflik diambil secara kolektif. Pendekatan ini melibatkan pelibatan seluruh pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan, mendorong inklusivitas dan tanggung jawab bersama atas hasilnya. Hal ini dapat dilihat dari kesepakatan

atas Protokol Montreal tentang zat yang merusak lapisan ozon. Para perunding dari berbagai negara bekerja secara kolaboratif untuk mengatasi kekhawatiran mengenai penipisan ozon sehingga menghasilkan perjanjian yang diterima dan dipatuhi secara luas.

Pemimpin yang efektif menyadari bahwa konflik, jika dinavigasi dengan terampil, dapat membawa perubahan dan pertumbuhan positif. Dengan menggunakan negosiasi berprinsip, tawar-menawar integratif, mediasi, mendengarkan secara aktif, dan membangun konsensus, para pemimpin dapat memandu tim dan organisasi menuju resolusi yang mengatasi perselisihan, memupuk lingkungan kepercayaan, kolaborasi, dan kesuksesan yang berkelanjutan.

Menumbuhkan Budaya Organisasi yang Tahan Konflik

Dalam dinamika organisasi yang rumit, konflik adalah hal yang tidak bisa dihindari. Para pemimpin yang efektif menyadari bahwa kunci keberhasilan berkelanjutan bukan terletak pada penghilangan konflik, namun pada pengembangan budaya organisasi yang memiliki ketahanan terhadap kehadiran konflik yang tak terelakkan.

Budaya organisasi, menurut Schein (2010), merangkum nilai-nilai, keyakinan, dan norma-norma bersama yang membentuk perilaku individu dalam suatu organisasi. Dalam praktiknya, budaya organisasi bertindak sebagai kekuatan tak terlihat yang mempengaruhi bagaimana konflik dirasakan, ditangani, dan pada akhirnya diselesaikan. Cameron dan Quinn (2006) lebih jauh menekankan peran budaya organisasi sebagai entitas yang dinamis dan kuat yang memerlukan perhatian penuh. Dalam organisasi yang menerapkan budaya sehat, konflik tidak dipandang sebagai kekuatan yang mengganggu, melainkan sebagai peluang untuk inovasi, pembelajaran, dan perbaikan. Studi menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif meningkatkan komunikasi, kepercayaan, dan kolaborasi, menciptakan lahan subur bagi penyelesaian konflik yang efektif (Cameron & Quinn).

Peran Kepemimpinan dalam Membentuk Budaya Organisasi

Pemimpin yang efektif menyadari bahwa mereka adalah arsitek budaya organisasi. Dengan menyelaraskan nilai-nilai, memupuk komunikasi terbuka, dan mendorong visi bersama, para pemimpin dapat membentuk budaya yang menganggap konflik sebagai kejadian alami dan bukan gangguan. Model budaya organisasi Schein menyoroti peran penting pemimpin dalam menanamkan dan mentransmisikan nilai-nilai budaya dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan yang bersifat transformasional, sebagaimana dibahas pada bagian sebelumnya, memainkan peran penting dalam membentuk budaya organisasi. Pemimpin transformasional menginspirasi visi bersama, mendorong inovasi, dan mendorong komitmen kolektif terhadap tujuan organisasi. Dengan menanamkan kualitas-kualitas ini, para pemimpin menciptakan budaya yang tahan terhadap konflik, memandang konflik sebagai katalisator perubahan positif dan bukan hambatan kemajuan.

Strategi untuk Menumbuhkan Budaya Tahan Konflik

Menumbuhkan budaya tahan konflik memerlukan beberapa strategi sebagai berikut:

1. **Komunikasi dan Transparansi.** Komunikasi terbuka adalah landasan budaya ketahanan. Para pemimpin harus menciptakan lingkungan di mana individu merasa nyaman mengungkapkan keprihatinan dan gagasan mereka tanpa takut akan pembalasan. Komunikasi yang transparan mengurangi kesalahpahaman, meredakan ketegangan, dan membuka jalan bagi penyelesaian konflik yang konstruktif.
2. **Pelatihan Resolusi Konflik.** Melaksanakan pelatihan resolusi konflik bagi karyawan dan pimpinan dapat berkontribusi secara signifikan terhadap pengembangan budaya ketahanan konflik. Studi kasus, permainan peran, dan lokakarya dapat meningkatkan keterampilan individu untuk mengelola dan menyelesaikan konflik secara efektif.

3. **Pengakuan terhadap Perspektif yang Beragam.** Budaya tangguh mengakui dan menghargai perspektif yang beragam. Para pemimpin harus secara aktif mencari masukan dari individu-individu yang memiliki sudut pandang berbeda, mendorong pemahaman konflik yang lebih komprehensif dan memungkinkan solusi inovatif.
4. **Menumbuhkan Pola Pikir Belajar.** Para pemimpin dapat menumbuhkan budaya pembelajaran berkelanjutan di mana konflik dipandang sebagai peluang untuk perbaikan. Pola pikir ini mendorong individu untuk merefleksikan pengalaman mereka, belajar dari konflik, dan menerapkan perubahan yang berkontribusi terhadap pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

Dalam dunia korporasi, ada beberapa perusahaan yang dianggap berhasil membangun budaya organisasi yang tahan konflik. *Pertama*, Google adalah perusahaan yang terkenal karena memupuk budaya yang mendorong komunikasi terbuka dan menghargai perspektif yang beragam. Penekanan perusahaan pada transparansi, umpan balik yang teratur, dan pemecahan masalah yang inovatif berkontribusi pada lingkungan kerja di mana konflik dipandang sebagai peluang untuk kreativitas dan perbaikan. *Kedua*, Zappos, sebuah perusahaan pengecer sepatu dan pakaian online, bereksperimen dengan *holacracy*, yaitu struktur organisasi non-hierarki. Meskipun mengalami berbagai tantangan, Zappos tetap berkomitmen untuk mengeksplorasi pendekatan baru dan mengembangkan budaya yang merangkul perubahan. Kedua kasus ini menunjukkan pentingnya kemampuan beradaptasi dan pola pikir belajar dalam menghadapi konflik organisasi.

Para pemimpin memainkan peran penting dalam membentuk budaya organisasi, dan dengan melakukan hal tersebut, mereka dapat menciptakan lingkungan yang tidak hanya tahan terhadap konflik namun juga dapat menjadi katalisator transformasi positif. Melalui kombinasi kepemimpinan yang efektif, komunikasi terbuka, dan komitmen terhadap pembelajaran berkelanjutan, organisasi dapat menumbuhkan budaya yang memandang konflik bukan sebagai

hambatan namun sebagai peluang untuk pertumbuhan dan inovasi.

Pengembangan Kepemimpinan untuk Keterampilan Resolusi Konflik

Menyadari potensi transformatif dari resolusi konflik yang efektif, program pengembangan kepemimpinan memainkan peran penting untuk membekali para pemimpin dengan keterampilan yang dibutuhkan tentang bagaimana mengarahkan dan menyelesaikan konflik secara konstruktif. Program pengembangan kepemimpinan ini memiliki dua elemen yang berfokus pada keterampilan resolusi konflik yang diambil dari studi-studi tentang pelatihan kepemimpinan dan dampaknya terhadap efektivitas organisasi.

1. Memajukan perkembangan, identitas, dan keahlian orang dewasa

Dalam pendekatan integratif, pengembangan pemimpin menekankan sifat saling berhubungan dari perkembangan orang dewasa, pembentukan identitas, dan perolehan keahlian (Day et al., 2009). Perspektif holistik ini menggarisbawahi pentingnya program pengembangan kepemimpinan yang melampaui pengembangan keterampilan tradisional dan mengatasi kompleksitas pengembangan bagi orang dewasa. Resolusi konflik pada dasarnya terkait dengan kemampuan seseorang untuk menavigasi perspektif yang beragam, berempati dengan orang lain, dan berkomunikasi secara efektif. Program pengembangan kepemimpinan yang mengintegrasikan keterampilan resolusi konflik dalam kerangka pengembangan orang dewasa secara lebih luas dapat berkontribusi terhadap efektivitas keseluruhan pemimpin dalam mengelola dinamika antarpribadi yang kompleks.

2. Pengembangan kepemimpinan autentik untuk membentuk kepemimpinan positif

Kepemimpinan autentik, menurut Avolio dan Gardner (2005),

berfokus pada keterlibatan pemimpin yang tulus dan transparan dengan orang lain. Pemimpin autentik lebih cenderung memupuk kepercayaan dan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi penyelesaian konflik yang konstruktif. Program pengembangan kepemimpinan yang menggabungkan prinsip-prinsip kepemimpinan autentik membekali individu dengan kesadaran diri dan kecerdasan emosional yang diperlukan untuk penyelesaian konflik yang efektif. Pemimpin autentik mempunyai posisi yang lebih baik untuk menciptakan budaya di mana konflik ditangani secara terbuka, mendorong kolaborasi dan inovasi dibandingkan mengarah pada disfungsi.

Dampak terhadap Efektivitas Organisasi

Program pengembangan kepemimpinan yang menekankan keterampilan resolusi konflik berkontribusi signifikan terhadap efektivitas organisasi. Berikut adalah dampak yang diharapkan dari implementasi dari program-program tersebut.

1. **Peningkatan Komunikasi.** Keterampilan resolusi konflik seringkali bergantung pada komunikasi yang efektif. Program pengembangan kepemimpinan yang mengutamakan penyelesaian konflik membekali pemimpin dengan kemampuan berkomunikasi dengan jelas, mendengarkan secara aktif, dan mendorong dialog terbuka. Komunikasi yang lebih baik mengurangi kemungkinan kesalahpahaman dan membantu mencegah eskalasi konflik.
2. **Peningkatan Dinamika Tim.** Konflik dalam tim dapat merugikan atau menjadi katalis bagi inovasi, bergantung pada cara pengelolaannya. Program kepemimpinan yang berfokus pada resolusi konflik memberdayakan para pemimpin untuk mengubah konflik tim menjadi peluang kolaborasi dan kreativitas. Hal ini, pada gilirannya, meningkatkan dinamika dan produktivitas tim secara keseluruhan.
3. **Semangat Karyawan yang Lebih Tinggi.** Budaya tempat kerja yang menghargai resolusi konflik berkontribusi terhadap

semangat kerja karyawan yang lebih tinggi. Pemimpin yang mahir menyelesaikan konflik menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung, menumbuhkan rasa memiliki dan komitmen di antara anggota tim.

4. **Peningkatan Kemampuan Beradaptasi.** Organisasi terus berkembang, dan penyelesaian konflik yang efektif sangat penting untuk mengarahkan perubahan. Program pengembangan kepemimpinan yang menekankan keterampilan resolusi konflik mempersiapkan para pemimpin untuk beradaptasi terhadap dinamika yang berubah, mendorong ketangkasan dan ketahanan organisasi.
5. **Retensi Bakat.** Budaya organisasi yang positif, yang difasilitasi oleh para pemimpin yang terampil dalam penyelesaian konflik, berkontribusi terhadap kepuasan dan retensi karyawan yang lebih tinggi. Ketika konflik ditangani dan diselesaikan dengan segera, karyawan merasa dihargai dan cenderung tetap berkomitmen terhadap organisasi.

Program pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada keterampilan resolusi konflik sangat diperlukan untuk membina pemimpin yang efektif dan mendorong keberhasilan organisasi. Dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip pengembangan orang dewasa, praktik kepemimpinan autentik, dan pelatihan resolusi konflik yang ditargetkan, program-program ini menciptakan pemimpin yang tidak hanya mahir dalam menavigasi konflik tetapi juga berkontribusi pada budaya organisasi yang berkembang yang ditandai dengan kolaborasi, inovasi, dan ketahanan.

Simpulan

Konflik tidak bisa dihindari, namun penyelesaiannya memiliki potensi transformatif. Kepemimpinan muncul sebagai kunci utama dalam mengelola konflik, menentukan hasil, dan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi penyelesaian konflik. Diskusi di atas menegaskan peran penting kepemimpinan dalam penyelesaian konflik, seperti pengaruh gaya kepemimpinan yang beragam terhadap dinamika konflik, strategi resolusi konflik, penekanan pada budaya organisasi, program pengembangan kepemimpinan dan dampaknya terhadap efektivitas organisasi.

Meskipun tulisan ini menyoroti aspek-aspek kunci kepemimpinan dalam penyelesaian konflik, bidang ini bersifat dinamis dan terus berkembang. Eksplorasi lebih lanjut perlu dilakukan untuk meningkatkan pemahaman kita tentang strategi kepemimpinan yang efektif, terutama dalam menghadapi situasi konflik yang kompleks. Ada beberapa bidang yang patut dipertimbangkan untuk dieksplorasi, yaitu budaya kepemimpinan, wawasan ilmu saraf (dibahas dalam tulisan Dr. Don Bosco di buku ini), peran teknologi, kecerdasan buatan, dan lingkungan virtual dalam membantu para pemimpin dalam peran penyelesaian konflik, pengembangan model kepemimpinan yang inklusif dan adaptif terhadap kebutuhan dan harapan Generasi Milenial dan Z (dibahas dalam tulisan Yuliana di buku ini).

Akhirnya, peran penting kepemimpinan dalam penyelesaian konflik menuntut komitmen terhadap eksplorasi dan penelitian yang berkelanjutan. Para pemimpin harus memiliki pola pikir belajar, mengadaptasi strategi untuk menavigasi lanskap konflik yang selalu berubah. Dengan memupuk budaya rasa ingin tahu, inovasi, dan perbaikan berkelanjutan, jalan akan terbuka bagi kepemimpinan efektif untuk mengubah konflik menjadi katalisator perubahan positif dan kesuksesan organisasi.

Referensi

- Ansori, M. H., Putra, R. P. A., Efendi, J., Peranto, S., Sukandar, R., Rasyid, I., Chalid, S., Karib, F., & Hutagalung, N. V. (2015). *Demokrasi pasca-konflik, kekerasan, dan pembangunan perdamaian di Aceh dan Maluku*. The Habibie Center.
- Ansori, M. H., Sukandar, R., Peranto, S., Karib, F., Cholid, S., & Rasyid, I. (2014). *Segregasi, kekerasan, dan kebijakan rekonstruksi pasca-konflik di Ambon*. The Habibie Center.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. Jossey-Bass
- Day, D. V., Harrison, M. M., & Halpin, S. M. (2009). *An integrative approach to leader development: Connecting adult development, identity and expertise*. Routledge.
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. Yale University Press
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (2011). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in* (3rd ed.). Penguin Books.
- Fusch, P. I., & Fusch, G. I. (2015). Leadership and conflict resolution on the production line. *International Journal of Applied Management and Technology*, 14(1), 21–39.
- Gelfand, M. J., Leslie, L. M., Keller, K., & de Dreu, C. (2012). Conflict cultures in organizations: How leaders shape conflict cultures and their organizational-level consequences. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1131–1147. <https://doi.org/10.1037/a0029993>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.

- Hamlin, A., & Jennings, C. (2007). Leadership and conflict. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 64(1), 49-68.
- Hutapea, T. (2020). Collaborative policing for handling communal conflicts (Case study: Conflicts between Papuans and Yogyakartaans). *International Review of Humanities Studies*, 5(2), 746-759.
- Jit, R., Sharma, C. S., & Kawatra, M. (2016). Servant leadership and conflict resolution: A qualitative study. *International Journal of Conflict Management*, 27(4), 591-612.
- Jordan, P. J., Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Hooper, G. S. (2002). Workgroup emotional intelligence: Scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review*, 12(2), 195-214. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00046-3](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00046-3)
- Linsky, M., & Heifetz, R. A. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Harvard Business Review Press.
- Pruitt, D. G., & Carnevale, P. J. (1993). *Negotiation in social conflict*. Thomson Brooks.
- Rahim, M.A. (2001) *Managing conflict in organizations* (3rd ed.). Quorum Books.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Steen, A., & Shinkai, K. (2020). Understanding individual and gender differences in conflict resolution: A critical leadership skill. *International Journal of Women's Dermatology*, 6(1), 50-53.
- Sukandar, R. (2023). Kerja emosional dan kepemimpinan di saat konflik: Tantangan dan pengelolaan. Dalam R. Sukandar & T. T. Akbari (Eds.), *Bunga rampai kajian kepemimpinan kontemporer: Pendekatan aplikatif lintas bidang* (pp. 231-247). LSPR Publishing.
- Sukandar, R., Karib, F., Hutagalung, N. V., Chalid, S., Rasyid, I., Peranto, S., Putra, R. P. A., Ansori, M. H., & Efendi J. (2015). *Kapasitas lembaga dan dinamika pencegahan konflik: Studi kasus Kalimantan Barat dan Nusa Tenggara Barat*. The Habibie Center.

- Syafri, G., & Sukandar, R. (2012). Conflict in the workspace: The organizational dynamics of an Indonesian state institution. *Exposure-Journal of Advanced Communication, Special Edition*.
- Tamunodiepiriye, I. P., Bedzra, L., & Essuman, J. (2022). Conflict management strategies: A panacea for effective educational leadership. *Gyan Management Journal, 16*(1), 1-15.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. Prentice Hall.

Profil Penulis

Akhmad Edhy Aruman

Dr. Akhmad Edhy Aruman adalah wartawan utama dan redaktur di SWA. Dia memiliki pengalaman luas di media termasuk Jawa Pos, Berita Buana, Prospek, Harian Republika, dan Liputan 6 SCTV. Dengan gelar S3 Komunikasi dari IPB, Aruman menjadi Redaktur Senior di Majalah MIX dan dosen public relations di FISIP UI (2015-2022), serta Ketua BPP Perhumas (2011-2014). Aruman merupakan dosen tetap di Institut Komunikasi dan Bisnis LSPR sejak 2006 dengan spesialisasi di bidang jurnalisme, komunikasi pemasaran, dan publikasi terkait komunikasi pembangunan, branding, serta promosi penjualan. Dia juga penulis buku "*Public Relations Modern di Era Baru.*"

Grace Heidy Jane Amanda Wattimena

Grace Heidy Jane Amanda Wattimena, M.Si. berpengalaman sebagai news reporter di MNC TV dan kemudian menjawab panggilan untuk menjadi pendidik di tahun 2016. Grace mengampu mata kuliah *public speaking*, komunikasi persuasi, *personal branding and Etiquette*, *Protocol*, dan MC. Saat ini Grace juga menjabat sebagai Manager di London School Academy (LSA). Minat penelitian yang digeluti oleh Grace adalah seputar komunikasi, media massa dan media sosial dan telah tertuang dalam berbagai publikasi ilmiah. Di waktu luangnya, Grace menonton film *thriller* dan menjelajah alam.

Janette Maria Pinariya

Dr Janette Maria Pinariya merupakan *Associate Professor* bidang Komunikasi. Saat ini Janette merupakan dosen tetap Institut Komunikasi dan Bisnis LSPR dan juga mengemban amanah sebagai Wakil Rektor I LSPR Institute. Hasil karya buku yang pernah ditulis yaitu *Wonderful Woman*, *Women at the Top: Inspirasi, Kepemimpinan dan*

Pemberdayaan, Ayo Mahasiswa, Jadi Agen Perubahan Lawan Hoaks Covid-19 Di Media Sosial. Sebagai dosen, Janette aktif terlibat dalam penelitian dan kegiatan pengabdian kepada masyarakat khususnya di bidang *public relations*, literasi digital, komunikasi kesehatan, pemberdayaan perempuan, dan mitigasi Komunikasi bencana. Janette merupakan lulusan sarjana dari STIKOM LSPR dengan mengambil jurusan *Marketing Communication*. Setelah memperoleh gelar Magister Manajemen di Universitas Persada Indonesia, Janette mendapatkan gelar Doktor Ilmu Komunikasi dari Universitas Sahid, dan aktif mengikuti *training* luar negeri di beberapa Negara seperti New Zealand, Amerika Serikat, China, Belanda, dan lain-lain. Selain itu, Janette juga aktif sebagai asesor Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP), konsultan Komunikasi untuk kementerian/lembaga, dan trainer.

Joe Harrianto Setiawan

Dr. Joe Harrianto Setiawan menyelesaikan pendidikan S3 Ilmu Komunikasi di Universitas Sahid-Jakarta. Saat ini bekerja sebagai Dosen di Institut Komunikasi dan Bisnis LSPR dengan pengajaran pada bidang sistem media dan manajemen media. Sebelumnya Joe berprofesi sebagai wartawan media cetak dan penulis beberapa buku biografi. Joe memiliki minat pada penelitian tentang media dan masyarakat. Joe menulis novel ber judul *JAVA JOE: Rahasia Kebangkitan Rara Jonggrang* yang diterbitkan Benteng Pustaka, Yogyakarta tahun 2008.

Latifa Ramonita

Latifa Ramonita, M.I.Kom. adalah dosen aktif di Fakultas Ilmu Komunikasi, Institut Komunikasi dan Bisnis LSPR. Latifa menekuni bidang Komunikasi dan Media, baik secara akademis maupun secara professional. Selain menjadi dosen, Latifa juga pernah menjadi jurnalis media gaya hidup dan penulis naskah iklan. Saat ini Latifa juga aktif di berbagai kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Mata kuliah yang diampu Latifa di antaranya adalah *Public Relations*, Penulisan Berita, *Publicity*, *Copywriting*, juga Komunikasi Antarbudaya.

Past Novel Larasaty

Past Novel Larasaty, M.A. lulus tahun 2012 dari University of Leeds, UK. Past Novel meneruskan karirnya sebagai praktisi *public relations* (PR), penulis, dan layanan pelanggan di bidang media, industri logistik dan pendidikan. Sebagai dosen PR Public Relations, Past Novel juga rutin membuat penelitian tentang kehumasan dan komunikasi pemasaran, terutama di sektor pemerintahan. Berpengalaman di bidang *customer service excellence*, *public speaking*, dan komunikasi persuasi, Past Novel juga kerap mengisi sesi pelatihan dan pendidikan di institusi swasta, instansi pemerintah, maupun perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Republik Indonesia. Saat senggang, Past Novel mengisi waktu dengan membaca, travelling bersama keluarga, dan menghabiskan waktu membereskan rumah.

Rubiyanto

Dr. Rubiyanto lahir di Jakarta dan saat ini merupakan dosen tetap di Program Pascasarjana Ilmu Komunikasi Institut Komunikasi dan Bisnis LSPR. Di program Strata 2, Rubiyanto mengampu mata kuliah *Branding & Marketing Communication*, sedangkan di Strata 1 mengajar pada mata kuliah Teori Komunikasi, Kajian Media, dan Metode Penelitian Komunikasi. Rubiyanto menyelesaikan pendidikan Sarjana Ilmu Komunikasi di Institut Ilmu Sosial dan Politik Jakarta (1991), Program Magister Manajemen (Pemasaran) di Universitas Persada Indonesia YAI Jakarta (2010), dan Program Doktor Ilmu Komunikasi (Konsentrasi Kajian Media dan Budaya) di Sekolah Pascasarjana Universitas Sahid Jakarta (2015). Rubiyanto pernah mengajar di beberapa kampus, antara lain, Sekolah Pascasarjana Universitas Sahid Jakarta, Universitas Multimedia Nusantara, Serpong-Tangerang, Kwik Kian Gie School of Business, Jakarta, dan Akademi Televisi Indonesia. Di bidang media penyiaran, Rubiyanto telah bekerja selama 25 tahun, yaitu di Televisi Pendidikan Indonesia (sekarang MNCTV) sejak tahun 1991, sebagai *Producer*, *Production & Service Operation Manager*, *Broadcast Director*, dan *Program Director*. Di MNC Networks, Rubiyanto pernah menjadi *Marketing Manager*, *Creative & Program Development Manager*, *Station Manager* Woman Radio 94.3 FM, dan *General Manager*. Rubiyanto

juga turut membidani kelahiran Radio Dangdut TPI (sekarang Radio Dangdut Indonesia) hingga sukses meraih jumlah pendengar radio terbanyak se-Jakarta dan menempati peringkat teratas versi Nielsen Media Research. Rubiyanto juga telah menerbitkan buku berjudul *Dangdut dalam Cengkeraman Televisi* tahun 2022.

Rudi Sukandar

Rudi Sukandar, Ph.D. adalah Direktur Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) Institut Komunikasi dan Bisnis LSPR Jakarta. Rudi juga merupakan *associate fellow* di The Habibie Center (THC), sebuah lembaga *think tank* yang berbasis di Jakarta. Gelar doktor diperolehnya dari School of Communication Studies, Ohio University, Amerika Serikat, dengan spesialisasi di bidang relasi dan pengorganisasian, komunikasi antarbudaya, dan konflik. Penelitiannya berfokus pada konflik komunal dan internasional, komunikasi interpersonal, budaya pop, dan studi media. Kursus pascadoktoral yang pernah ditempuh Rudi antara lain *Comprehensive Crisis Management (CCM)* di Daniel K. Inouye Asia-Pacific Center for Security Studies (DKI-APCSS), di Honolulu, Hawaii, USA tahun 2015 dan *Peacemaking and Preventive Diplomacy for the Asia-Pacific Region* oleh UNITAR Training Program, di Vientiane, Laos tahun 2016. Rudi terlibat dalam Program *Community Empowerment in Raising Inclusivity and Trust through Technology Application (CERITA)* untuk melatih pemuda Indonesia dan ASEAN tentang *storytelling* dan memfasilitasi diskusi dalam upaya memperkuat rasa saling percaya, toleransi, dan inklusivitas di kalangan anggota masyarakat yang beragam. Di waktu luangnya, Rudi membuat tulisan ringan di *blog*-nya *Mentaya Dream*, memasak, mendengarkan musik, dan membaca *manga* dan komik DC.

Taufan Teguh Akbari

Taufan Teguh Akbari, Ph.D. saat ini mengemban amanah sebagai Wakil Rektor 3, *Full-time Lecturer, Researcher, Head of Leadership Centre, Head of SDGs Centre*, dan Presiden Keluarga Besar Alumni LSPR Institute of Communication and Business. Taufan juga merupakan Ketua dari Yayasan Millennial Berdaya Nusantara Foundation

(Rumah Millennials) serta menjadi bagian dari beberapa organisasi diantaranya Dewan Pengarah Gekrafs Kampus, Board of Advisors One Health Foundation, Founder & Inisiator @takecareindonesia, Wakil Ketua Komunikasi Indonesia Forum, Siberkreasi Digital, Ketua Bidang Komunitas ISKI Pusat, Ketua Bidang Pemberdayaan Millennial Asosiasi Digital Marketing Indonesia, Asosiasi Artificial Intelligence Indonesia dan Konsultan di SSS Communications. Ia juga bagian dari tim strategi komunikasi Kementerian Pemuda dan Olahraga RI periode 2023-2024.

Taufan meraih gelar Ph.D. di bidang Business Administration and Management dari Universiti Sains Malaysia (USM) pada 2019. Fokus riset dan kajian Taufan adalah bidang komunikasi, kepemimpinan, kepemudaan, dan pembangunan berkelanjutan. Hingga awal 2024 Taufan sudah mempublikasikan berbagai buku diantaranya Bunga Rampai Kepemimpinan (Vol. 2) *Kajian Praktik Kepemimpinan Terkini : Interpretasi, Eksplorasi dan Implementasi; Media and Public Diplomacy for International Connectivity; Segenggam Gagasan Pemuda Untuk Opung; Narasi Kepemimpinan dan Gagasan Masa Depan Peradaban Bangsa : Antologi Buah Pikiran Pasca Pandemi; Antologi Buah Pikir Pandemi: Narasi Kepemimpinan, Pemuda, Komunitas, dan Masa Depan; Youth Empowerment for Societal Transformation: Quality Thinking in the 21st Century*; Bunga Rampai Kepemimpinan (Vol. 1) *Kajian Kepemimpinan Kontemporer: Pendekatan Aplikatif Lintas Bidang; Desa Butuh Lo, Sob! Proud and Rise: Jangan Ngaku Anak Muda Kalau Tanpa Aksi*. Ia juga aktif sebagai kolumnis di Kompas.com ditautan <https://kolom.kompas.com/taufanteguhakbari> .

Wulan Yulianti

Wulan Yulianti, M.I.Kom. mengambil program sarjana dengan jurusan *public relations* dan magister dengan jurusan *corporate communication* di Institut Komunikasi dan Bisnis LSPR. Pada tahun 2018 Wulan menjadi salah satu relawan ASIAN Games dan melaksanakan magang di Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. Kini Wulan menjadi dosen tetap dan asisten administrasi Wakil Rektor I Institut Komunikasi dan Bisnis LSPR. Wulan aktif terlibat dalam penelitian dan kegiatan pengabdian kepada masyarakat khususnya dalam bidang manajemen

krisis, hubungan masyarakat, literasi digital, dan autisme. Hasil karya buku yang pernah ditulis Wulan adalah *Wonderful Woman, Women at the Top: Inspirasi, Kepemimpinan dan Pemberdayaan, Ayo Mahasiswa, Jadi Agen Perubahan Lawan Hoaks Covid-19 Di Media Sosial*.

Yohannes Don Bosco Doho

Dr. Yohannes Don Bosco Doho, lahir di Flores 17 Agustus 1972, memperoleh gelar Sarjana Filsafat dari Sekolah Tinggi Filsafat Katolik Ledalero dengan penelitian tentang Etika Pembangunan menurut Peter L. Berger. Selanjutnya Don Bosco menekuni bidang sumber daya manusia dengan tesis tentang Etika Komunikasi. Kini Don Bosco merupakan dosen tetap dan peneliti pada Institut Komunikasi dan Bisnis LSPR Jakarta. Gelar Doktor diperolehnya dari Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta dengan disertasi tentang *Kepemimpinan Etis Berbasis Kearifan Lokal pada Lembaga Pendidikan Katolik (Studi Fenomenologi Hermeneutik Hans-Georg Gadamer di Manggarai Flores)*. Don Bosco berperan sebagai koordinator mata kuliah Logika dan Filsafat Ilmu serta Etika dan Filsafat Komunikasi. Di samping mengampu mata kuliah Filsafat dan Etika, Don Bosco juga mengajarkan mata kuliah Kepemimpinan. Kerap menjadi narasumber dan pembicara di bidang Etika Komunikasi, Etika Bermedia Sosial serta Etika Profesi. Don Bosco bersertifikasi Nasional dari Guru Etos Indonesia dan menjadi anggota Himpunan Dosen Etika Seluruh Indonesia (HIDESI) serta menjadi *trainer* dan pembicara publik di bidang Etos Kerja Profesional, Etos Keguruan, Etos Kepemimpinan dan Etos Keperawatan. Penyuka dan pegiat analisis Grafologi dan Rahasia Tanda Tangan ini dapat dikontak melalui yohanes.dbd@lspr.edu.

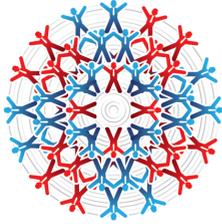
Yuliana Riana Prasetyawati

Yuliana Riana Prasetyawati, M.M. saat ini dipercaya menjadi Dekan Fakultas Bisnis Institut Komunikasi dan Bisnis LSPR, Jakarta, Indonesia. Yuliana juga merupakan Board Advisor dari LSPR Centre for Entrepreneurship dan Kepala Centre for ASEAN Studies LSPR – Jakarta (CAPRS). Yuliana sangat aktif melakukan penelitian dalam bidang *Public Relations* dan *Marketing* baik skala nasional dan global

dan telah menerbitkan tulisan di beberapa jurnal. Salah satu penelitian terkait *leadership* yang dilakukannya adalah Pengukuran Personal Branding Board of Director Bank BRI. Publikasinya dalam bentuk buku adalah *Global Capability Framework: Indonesia Perspective* dan *ASEAN Travel Infographics: Facts and Recommendation* yang berisi data, rekomendasi dan fakta pariwisata 10 negara anggota ASEAN.

Yuri Alfrin Aladdin

Dr. Yuri Alfrin Aladdin menyelesaikan pendidikan S1 Program Studi Manajemen di STIE YAI Jakarta tahun 2000, S2 pertama di bidang Kajian Wilayah Eropa (konsentrasi media dan budaya Eropa) di Universitas Indonesia 2007, S2 kedua di bidang Jurnalisme di Ateneo de Manila University di Quezon City, Metro Manila, Filipina dengan beasiswa dari Konrad Adeneuer Stiftung Foundation untuk pendidikan 2010, S2 ketiga di bidang Ilmu Komunikasi di Universitas Bunda Mulia (UBM) Jakarta melalui beasiswa UBM 2014. Yuri memperoleh gelar S3 Ilmu Komunikasi di Sekolah Pascasarjana Universitas Sahid, Jakarta, 2021. Yuri bekerja sebagai jurnalis di Lembaga Kantor Berita Nasional (LKBN) Antara mulai tahun 1992 dan sempat ditugaskan sebagai Kepala Biro Antara untuk Wilayah Eropa berkedudukan di Brussels, Belgia, pada 2001-2003. Pekerjaan sebagai dosen dimulai Yuri pada 2011 di Program Studi Ilmu Komunikasi UBM, Jakarta, hingga mengundurkan diri pada awal 2019 dan menjadi dosen tidak tetap di Universitas Al Azhar Indonesia (UAI), Universitas Pancasila, Institut Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (IISIP), dan Universitas Dian Nusantara (Undira). Yuri kemudian menjadi menjadi dosen tetap di Program Pascasarjana (S2) Institut Komunikasi dan Bisnis LSPR tahun 2022-2024.



Bunga Rampai KAJIAN PRAKTIK KEPEMIMPINAN TERKINI

Interpretasi, Eksplorasi dan Implementasi

Dalam dinamika kepemimpinan, tantangan yang dihadapi para pemimpin terus berkembang. Saat kita menghadapi kompleksitas dunia kontemporer, memahami dimensi kepemimpinan yang beragam menjadi suatu kebutuhan. Buku yang telah diedit ini menggali beragam isu, menawarkan wawasan mendalam tentang lanskap dinamis kepemimpinan di abad ke-21. Bab-bab dalam buku ini membentuk mosaik kaya yang mengeksplorasi kepemimpinan dari berbagai sudut pandang dan memberikan pemahaman komprehensif tentang dinamika rumit yang menentukan kepemimpinan efektif di dunia yang kompleks saat ini. Dari bidang hubungan masyarakat hingga kekuatan transformatif melalui inisiatif digital nasional, para kontributor mengungkap lapisan kepemimpinan yang membentuk masyarakat dan institusi kita.

Saat memulai perjalanan intelektual melalui halaman-halaman buku ini, para pembaca diajak untuk merefleksikan kompleksitas kepemimpinan di bidang masing-masing. Wawasan yang dibagikan dalam bab-bab di buku bunga rampai ini bukan sekadar renungan teoretis, melainkan pertimbangan praktis yang diperoleh dari pengalaman dunia nyata dan investigasi ilmiah. Kami berharap buku ini dapat menjadi sumber inspirasi, pemicu pemikiran baru, dan panduan bagi para pemimpin, cendekiawan, dan praktisi dalam mengarungi kerumitan dunia kepemimpinan abad ke-21.



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

ISBN 978-623-8544-12-7



Harga P. Jawa Rp. 145.000

