

## KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN DI ERA DIGITAL DENGAN PENDEKATAN MODEL RELASIONAL

**Puji Kusuma Wardani, S.Kom., MBA**  
**Alfian Zainul Akbar, S.E., MBA**

### ***ABSTRACT***

*Leadership is a complex concept that has been studied from multiple perspectives both in organizational studies and across diverse disciplines (Baxter, 201). The field of science that is closely related to leadership is communication science. Since its inception, communication is a topic that is often associated with leadership (Ruben and Gigliotti, 2016). For example, research results state that 60 percent to 70 percent of the time that leaders or CEOs spend on communication activities such as meetings, negotiations, constituent meetings, receiving aspirations, complaints, or controlling subordinates, and dealing with corporate crises. Thus, in accordance with the statement that the main important aspect of leadership is communication-based activities (Hackman and Johnson, 2014).*

***Keywords: Leadership Communication, Digital Era, Relational Model***

### **ABSTRAK**

Kepemimpinan adalah konsep kompleks yang telah dipelajari dari berbagai perspektif baik dalam studi organisasi dan lintas disiplin ilmu yang beragam (Baxter, 201). Bidang ilmu yang sangat terkait dengan kepemimpinan adalah ilmu komunikasi. Sejak awal, komunikasi adalah topik yang sering dikaitkan dengan kepemimpinan (Ruben dan Gigliotti, 2016). Sebagai contoh, hasil penelitian menyatakan bahwa 60 persen hingga 70 persen waktu yang dimiliki oleh para pemimpin atau CEO dihabiskan untuk kegiatan komunikasi seperti rapat, negosiasi, rapat konstituen, menerima aspirasi, keluhan, atau mengendalikan bawahan, dan menghadapi krisis perusahaan. Dengan demikian, sesuai dengan pernyataan bahwa aspek penting dari kepemimpinan yang utama adalah aktivitas berbasis komunikasi (Hackman and Johnson, 2014).

**Kata Kunci: Komunikasi Kepemimpinan, Era Digital, Model Relasional.**

## PENDAHULUAN

Pengembangan kepemimpinan terus menjadi tantangan yang signifikan bagi perusahaan di seluruh dunia. Hal ini terjadi karena transisi yang dilakukan organisasi mengarah ke era digital menciptakan kesenjangan kepemimpinan yang lebih besar. Pemimpin berkinerja tinggi saat ini membutuhkan keterampilan dan keahlian yang berbeda dari generasi sebelumnya, namun sebagian besar organisasi belum bergerak cukup cepat untuk mengembangkan pemimpin digital, mempromosikan pemimpin muda, dan membangun model kepemimpinan baru.

Kepemimpinan adalah konsep kompleks yang telah dipelajari dari berbagai perspektif baik dalam studi organisasi dan lintas disiplin ilmu yang beragam (Baxter, 201). Bidang ilmu yang sangat terkait dengan kepemimpinan adalah ilmu komunikasi. Sejak awal, komunikasi adalah topik yang sering dikaitkan dengan kepemimpinan (Ruben dan Gigliotti, 2016). Sebagai contoh, hasil penelitian menyatakan bahwa 60 persen hingga 70 persen waktu yang dimiliki oleh para pemimpin atau CEO dihabiskan untuk kegiatan komunikasi seperti rapat, negosiasi, rapat konstituen, menerima aspirasi, keluhan, atau mengendalikan bawahan, dan menghadapi krisis perusahaan. Dengan demikian, sesuai dengan pernyataan bahwa aspek penting dari kepemimpinan yang utama adalah aktivitas berbasis komunikasi (Hackman and Johnson, 2014).

Hubungan antara komunikasi dan kepemimpinan sangat erat. Saat ini, kepemimpinan dan komunikasi sangat diperlukan

(Unsar, 2014). Kedua bidang itu saling melengkapi. Oleh karena itu, disiplin ilmu komunikasi dan kepemimpinan disebut sebagai bidang studi kembar (Touris dan Jackson, 2008). Kepemimpinan merupakan fenomena sosial yang menjadi bagian dari studi komunikasi. Studi kepemimpinan juga telah lama memperhatikan pentingnya komunikasi. Singkatnya, kepemimpinan sama dengan komunikasi atau kepemimpinan itu sendiri adalah komunikasi (Vries dan Bakker-Pipper, 2009).

Meskipun demikian, cara pandang komunikasi kepemimpinan terus mengalami perubahan sejalan dengan fluktuasi bidang ilmu pengetahuan, paradigma, dan dinamika pembangunan ekonomi dan sosial politik yang terus berkembang. Komunikasi kepemimpinan era industri berbeda dengan era pasca-industri. Beberapa tradisi filosofis, orientasi pemikiran teoretis, dan hasil penelitian telah menghasilkan banyak teori, model, dan orientasi komunikasi kepemimpinan yang berbeda (Malik, 2018).

Mengutip dari artikel tentang kepemimpinan digital yaitu "*leadership disrupted: Pushing the boundaries*" dari Deloitte mengungkapkan bahwa saat ini banyak organisasi membutuhkan jenis pemimpin yang sama sekali berbeda, yaitu "pemimpin digital" yang bisa mengembangkan anggota, membuat individu tetap terkoneksi dan terlibat, serta memotivasi budaya inovasi, toleransi risiko dan peningkatan yang berkelanjutan (Philpot dan Roy, 2017).

## TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS.

### Kepemimpinan

Pengertian kepemimpinan itu sendiri dirumuskan sebagai upaya mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Tanpa kemampuan membujuk, pemimpin tidak akan memiliki pengikut (Soder, 2001). Fokus penelitian lebih banyak menempatkan pemimpin sebagai agen perubahan. Oleh karena itu, unit analisis penelitian lebih menekankan pada individu sebagai refleksi utama. Pendapat lain menjelaskan bahwa pimpinan merupakan seseorang yang dapat memberikan bimbingan, arahan, motivasi dan inspirasi bagi anggotanya. Mereka terdiri dari laki-laki dan wanita yang bisa mendorong anggotanya di organisasi atau timnya. Pimpinan ini bisa memberikan perhatian bagi anggota-anggotanya, sehingga bisa terbujuk dalam menjalankan tugas untuk mencapai tujuan dari organisasi serta dapat mengendalikan situasi (Barret, 2014).

Efektivitas kepemimpinan diukur dari seberapa jauh para pemimpin dapat menggunakan keterampilan komunikasi secara efektif. Baik dalam berbicara, negosiasi, presentasi, membaca, menulis, dan mendengarkan secara efektif adalah beberapa keterampilan yang harus dimiliki seorang pemimpin. Semakin tinggi kemampuan komunikasi berarti semakin efektif kinerja kepemimpinan.

### Komunikasi Kepemimpinan

Komunikasi berfungsi sebagai alat perintah dan persuasi dari pimpinan kepada bawahan. Fungsi pemimpin adalah fungsi tugas, yaitu mengungkapkan visi dan kebijakan organisasi, memberikan tugas, memotivasi, mengawasi, serta memberikan sanksi dan teguran kepada bawahan. Gaya komunikasi pemimpin juga merupakan arahan formal dan instruksional. Oleh karena itu,

kredibilitas dan kompetensi pemimpin dalam hal etos, pathos, dan logos menjadi sangat penting.

Pandangan tentang manajemen klasik, misalnya, juga mendukung perspektif psikologis dengan menekankan komunikasi yang berpusat pada individu. Beberapa disiplin ilmu, seperti manajemen cenderung mempromosikan perspektif psikologis kepemimpinan dengan komunikasi yang berpusat pada individu, sering kali dengan kekuatan posisi formal (Mayfield dan Mayfield, 2017). Komunikasi kepemimpinan dalam model ini dipandang sebagai proses linier (pengirim-penerima pesan). Ini adalah model komunikasi klasik yang digambarkan sebagai proses pengiriman pesan dari pengirim ke penerima, kemudian pesan tersebut diterjemahkan dan ditafsirkan, dan penerima bertindak berdasarkan pesan tersebut.

### Model Komunikasi Kepemimpinan

Terdapat tiga model pendekatan dalam komunikasi kepemimpinan (Malik, 2018), yaitu: model linier, model relasional, dan model manipulasi. Setiap model memiliki pandangan dunia yang berbeda tentang bagaimana komunikasi memandang kepemimpinan.

#### 1. *Transmission Model* (Model Linier)

Model ini muncul ketika era industri mulai berkembang. Masyarakat yang tadinya tinggal di sektor pertanian mulai merantau ke kota untuk mencari pekerjaan baru di sektor industri. Orientasi mereka adalah untuk menghasilkan uang. Kehidupan masyarakat juga semakin oportunistik (Jacques, 1996). Akibatnya, banyaknya pekerja di sektor industri menimbulkan konflik dengan manajer

(Curlee dan Gordon, 2014). Oleh karena itu, muncul pandangan bahwa pemimpin harus kuat kepribadian dan kompetensinya dibandingkan dengan bawahannya. Tujuannya agar para pemimpin bisa mengendalikan bawahannya. Situasi ini akhirnya menjadi awal era ketika komunikasi kepemimpinan mencoba menerapkan pendekatan psikologis. Dalam hal ini, komunikasi dipandang sebagai alat untuk mendukung efektivitas kepemimpinan.

Paradigma penelitian model ini didasarkan pada positivisme yang meyakini kebenaran empiris dengan pendekatan kuantitatif. Penjelasan yang dicari adalah hukum sebab akibat. Pendekatan dan penelitian kepemimpinan klasik menghasilkan teori-teori yang digunakan dalam komunikasi kepemimpinan seperti '*the great man theory*', teori sifat, teori perilaku, teori kontingensi, dan teori *transformasional*. Semua teori ini menekankan bahwa pemimpin adalah aktor utama dalam mengubah perilaku bawahan dalam organisasi dan kehidupan sosial.

## 2. *Relational Model*

Istilah 'relasional', berdasarkan manajemen lama berarti seorang individu menyukai orang dan berkembang dalam hubungan (Uhl-Bien, 2006). Pola hubungan ini masih hubungan subjek-objek. Sementara itu, pandangan dunia konstruksi sosial melihat relasional sebagai hubungan antar subyektif, hubungan subyek dengan subyek. Kepemimpinan relasional didefinisikan sebagai proses pengaruh sosial pemikiran yang muncul koordinasi (yaitu berkembang tatanan sosial)

dan perubahan (misalnya nilai-nilai baru, sikap, pendekatan, perilaku, dan ideologi) dibangun dan diproduksi (Uhl-Bien, 2006).

Selanjutnya, kepemimpinan dapat dilihat sebagai hubungan pengaruh dua arah antara seorang pemimpin dan sebagai pengikut yang ditujukan terutama untuk mencapai tujuan bersama (Uhl-Bien, 2006).

Model transmisi dikritik oleh banyak pihak karena terlalu menekankan pada individu pemimpin. Modelnya satu arah tanpa mempertimbangkan pengikut atau bawahan, termasuk aspek budaya organisasi yang melingkupinya. Padahal, ketika orang berbicara tentang kepemimpinan, banyak elemen yang terlibat dalam kepemimpinan seperti elemen pemimpin, pengikut, infrastruktur komunikasi, dan budaya organisasi. Dengan demikian, pemimpin hanyalah satu variabel.

Era pasca-industri mulai munculnya model baru cara pandang komunikasi dan kepemimpinan. Studi kepemimpinan dan komunikasi semakin tumpang tindih dalam paradigma pasca-industri yang muncul, yang menekankan kepemimpinan relasional dan berbasis proses (Ziegler dan DeGrosky, 2008). Sejalan dengan munculnya paradigma konstruktivisme, komunikasi kepemimpinan tidak lagi dipandang sebagai alat persuasi satu arah. Komunikasi berasal dari atasan kepada bawahan. Dalam paradigma ini, komunikasi merupakan wacana antara pemimpin dan pengikut. Pemimpin muncul melalui realitas yang

dibangun secara sosial (Mayfield dan Mayfield, 2017). Komunikasi kepemimpinan dipandang sebagai proses dialog dua arah dan interaktif.

Fokus penelitian tidak lagi menekankan pada individu, tetapi lebih bersifat sosial, yaitu menekankan pentingnya hubungan sosial dalam kepemimpinan. Pemimpin dan bawahan adalah dua elemen yang saling mempengaruhi. Orientasi model relasional bertumpu pada proses, bukan pada hukum sebab akibat. Metode yang sering digunakan dalam model ini adalah penelitian kualitatif. Teori makro komunikasi kepemimpinan yang muncul dalam model ini adalah komunikasi diskursif, yang didasarkan pada teori LMX, teori pertukaran sosial, dan teori jaringan (Fairhurst, 2008).

### 3. *Manipulation Model*

Model ketiga memandang komunikasi kepemimpinan sebagai suatu dominasi. Model ini muncul dari tradisi kritis Marx dan neo-Marxis. Kepemimpinan dipandang sebagai mekanisme melalui mana manajemen menetapkan dan memelihara hubungan kekuasaan dan otoritas atas karyawan (Miller, 2005). Untuk pendekatan ini, kepemimpinan adalah kekuasaan, kontrol, dan hegemoni. Pemimpin dipandang sebagai manipulator yang bertujuan menaklukkan bawahannya untuk mengikuti kepentingan pemimpin, pemegang saham, atau keuntungan perusahaan.

Model ini adalah bangkitnya

manajerialisme yang terkait dengan hegemoni Kanan Baru; dan krisis manajemen barat (dan terutama Amerika Utara) dalam menghadapi kapitalisme global (Gray dan Willmott, 2005). Teori kritis memiliki beberapa asumsi dasar.

Pertama, struktur organisasi dan sosial bagi teori kritis adalah struktur dan proses yang menciptakan ketidakseimbangan kekuasaan. Kedua, ketimpangan kekuasaan akan menimbulkan keterasingan dan penindasan terhadap kelas sosial dan kelompok masyarakat tertentu. Ketiga, tugas teori kritis adalah mengungkap ketidaksetaraan tersembunyi akibat kepemimpinan, yang mengakibatkan lahirnya kelompok-kelompok tertindas. Di situlah perjuangan kaum buruh diperlukan untuk menciptakan emansipasi, sehingga struktur dan proses organisasi tidak timpang.

Dari sudut komunikasi, dominasi kekuasaan menimbulkan manipulasi dan distorsi komunikasi yang datang dari pimpinan kepada bawahan. Diyakini bahwa manipulasi adalah tentang penipuan (Gross, 2010). Pesan menipu didefinisikan sebagai penyimpangan dari apa yang dapat dianggap komunikasi rasional dan kooperatif (Jacob, Dawson dan Brashers, 1996). Kemudian, disebutkan bahwa, berdasarkan *Information Manipulation Theory* (IMT), pesan-pesan yang menipu sebagai deformasi dari ekspresi informasi yang 'jujur' muncul karakteristik yang berbeda. Pertama,

fabrikasi adalah pesan palsu atau informasi palsu atau menipu. Kedua, penyembunyian adalah pesan yang mengungkapkan kebohongan dengan menyimpan fakta dan kebenaran yang tersembunyi. Ketiga, distorsi adalah menafsirkan fakta atau kebenaran berdasarkan kepentingannya. Keempat, dalih adalah melakukan penghindaran ketika suatu

pernyataan dibandingkan dengan fakta dan pandangan lain.

Komunikasi yang memanipulasi terjadi karena: (1) kebutuhan untuk berafiliasi dengan satu kelompok atau demi harga diri; (2) kebutuhan untuk meningkatkan kebutuhan pribadi; (3) kebutuhan untuk membela diri baik secara sosial maupun ekonomi dalam situasi yang tidak menguntungkan; (4) kebutuhan untuk meningkatkan kekuatan pribadi. Komunikasi yang menipu juga dapat terjadi karena orang ingin menyelamatkan harga dirinya, mengurangi ketegangan komunikasi, dan memperbaiki hubungan sosial.

Sebuah konsep komunikasi terdistorsi sistematis menyatakan bahwa komunikasi terdistorsi adalah bahwa salah satu peserta menipu dirinya sendiri tentang fakta bahwa dia sebenarnya berperilaku strategis (Habermas, 1984). Jika manipulasi berkaitan dengan penipuan terhadap pihak lain, maka distorsi komunikasi tersebut secara sistematis merupakan penipuan terhadap diri sendiri, yang merupakan cikal

bakal teori kritis Habermas, yang menunjukkan praktik komunikasi politik Jerman saat Hitler berkuasa. Untuk mengkaji distorsi komunikasi ini, yang meminjam analisis psikoanalisis Freud mengenai id, ego, dan superego, dianalisis distorsi komunikasi yang terjadi pada tataran bahasa, perilaku, dan komunikasi nonverbal.

Konsep distorsi komunikasi Habermas kemudian dikembangkan oleh

Mueller dalam konteks komunikasi politik. Mueller mendefinisikan komunikasi terdistorsi sebagai semua bentuk komunikasi terbatas dan berprasangka yang menurut sifatnya menghambat diskusi penuh tentang masalah, isu, dan gagasan yang memiliki relevansi publik. Komunikasi yang terdistorsi telah diklasifikasikan ke dalam tiga kategori; Pertama, komunikasi terarah adalah jenis komunikasi yang dilakukan oleh rezim Nazi dan pemerintah komunis, yang secara terbuka menguasai kosakata dan semantik bahasa untuk dapat menanamkan ideologi politiknya ke dalam jiwa warga negara. Kedua, komunikasi yang ditangkap adalah melakukan pembatasan komunikasi. Ketiga, komunikasi terkendala adalah kegiatan komunikasi yang dimonopoli oleh suatu rezim (Mueller, 1974).

Jika model linier mengambil unit analisis individual, model relasional lebih bersifat sosial dan model kritis mengambil unit analisis struktural, yaitu ketidakseimbangan kekuasaan dalam

organisasi dan kehidupan sosial. Fokus studi model kritis bukan pada pemimpin atau pemimpin dan pengikut, tetapi pada sistem komunikasi yang tidak setara. Landasan teoretis model kritis dalam komunikasi kepemimpinan melahirkan kepemimpinan dialektika, yang bertumpu pada teori penataan dan teori feminisme Anthony Giddens. Metode penelitian untuk model kritis ini dapat dilakukan baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Sedangkan orientasi penelitian lebih ditujukan pada pemberdayaan bawahan kepada atasan.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kepustakaan yang dilakukan dengan mengumpulkan sumber-sumber yang berkaitan dengan topik komunikasi dan kepemimpinan. Data dikumpulkan dari sumber sekunder: buku, jurnal, dan artikel dalam bentuk cetak dan elektronik dari internet. Selain itu, data dianalisis dengan teknik analisis isi kualitatif. Dengan teknik ini, data dianalisis berdasarkan unsur-unsur sejarah, teori dan orientasi, paradigma, penekanan, dan atribut masing-masing model. Istilah model dalam penelitian ini mengacu pada representasi konsep komunikasi kepemimpinan.

### **FAKTA ATAU KASUS YANG DIPILIH**

Fenomena yang terjadi saat ini bahwa kesenjangan kepemimpinan menjadi lebih besar, sedangkan kemampuan organisasi untuk mengatasi permasalahan kepemimpinan justru menurun. Hasil riset Deloitte menunjukkan bahwa 42 persen perusahaan menyebutkan bahwa pengembangan

kepemimpinan sebagai hal yang sangat penting dan persentase perusahaan dengan program pengalaman yang kuat atau memadai untuk para pemimpin naik dua persen (Philpot dan Roy, 2017).

Bisa dibilang kapabilitas dasar dari pemimpin yang efektif belum benar-benar berubah. Organisasi masih membutuhkan pemimpin yang memiliki visi yang jelas, yang dapat mengomunikasikan visi tersebut dengan cara yang menginspirasi dan mudah diingat, yang bekerja keras, berkomitmen pada tujuan organisasi, berintegritas, jujur dan transparan. Tetapi lingkungan komersial yang telah berubah secara

radikal sehingga perlu menyesuaikan kapabilitas kepemimpinan untuk bisa mengimbangnya.

Disisi lain, kepemimpinan yang berubah sangat signifikan memiliki kelemahan yang juga tidak dapat di hindari. Seperti halnya saat ini berbicara mengenai pemimpin di masa depan yang berasal dari generasi milenial. Menurut Andrew Senduk, selaku pakar kepemimpinan di dunia *start-up*, tantangan dari generasi milenial adalah jangka perhatian yang pendek (*short attention span*). Maksud dari hal tersebut adalah para milenial lebih menyukai hasil yang instan. Sehingga, terkadang menjadi kurangnya integritas. Andrew menjelaskan bahwa para generasi ini sebagian besar telah mengenal dan hidup dalam media sosial. Hal ini yang menyebabkan mereka kehilangan idealisme sebab terpengaruh berbagai hal yang ada di media sosial. Saat ini, secara daring mereka dapat melihat kehidupan orang lain dan membandingkannya dengan dirinya sendiri, dimana dalam kondisi tersebut terdapat ada pihak yang memiliki karier yang lebih baik, sehingga harapan dan identitas

mereka cenderung luntur.

Hal ini menjelaskan bahwa kasus yang dipilih adalah kemampuan apa saja yang perlu mendapat perhatian bagi organisasi dalam meningkatkan kapabilitas pemimpin. Disisi lain, tanpa menghilangkan kapabilitas dasar yang juga tetap diperlukan dalam menjalankan kepemimpinannya. Untuk itu perlu model komunikasi kepemimpinan sebagai rujukan dalam menentukan kapabilitas kepemimpinan yang dibutuhkan di era digital ini (Kurnia, 2018).

## ANALISIS DAN DISKUSI

### **Kepemimpinan pada Tahun 2000an: Otokratis dan Berorientasi pada Tugas**

Pada tahun 2000an atau dua puluh tahun yang lalu, bisnis beroperasi di dunia yang relatif stabil, di mana perubahan terjadi dengan kecepatan yang jauh lebih lambat. Internet baru menjadi arus utama selama lima tahun, kerja jarak jauh bukan mayoritas dari fenomena sekarang, dan tidak ada yang menyadari krisis keuangan yang melanda akibat adanya wabah penyakit.

Fakta tersebut juga menunjukkan di tahun 2000a kepemimpinan otokratis sering menjadi norma. Manajer membuat semua keputusan, dengan sedikit masukan dari karyawan. Mereka memiliki kendali penuh, memberi orang arahan yang jelas tentang apa yang perlu mereka lakukan, kapan melakukannya, dan bagaimana melakukannya. Fokusnya adalah pada keterampilan keras dan menyelesaikan tugas.

Di era 2000an yang masih cukup stabil ini, lebih mudah bagi organisasi untuk mengidentifikasi dan mengembangkan pemimpin masa depan mereka. Dengan jalur karier linier yang menjadi norma dan orang-orang bertahan dalam pekerjaan lebih lama, perencanaan suksesi menjadi mudah. Organisasi tahu persis dari mana pemimpin berikutnya berasal dan keterampilan yang mereka perlukan untuk berhasil.

Hal ini merupakan kepemimpinan yang terjadi pada era 2000an yang mayoritas terjadi sebagian besar di berbagai organisasi. Era ini masuk seperti halnya dalam model komunikasi kepemimpinan yaitu model transmisi (linier) satu arah. Secara singkat, komunikasi dalam model tersebut terdiri dari pengirim dan pesan yang diinformasikan. Hal tersebut merupakan peran yang dideskripsikan sebagai titik target dan bukan dipandang sebagai proses yang sedang terjadi. Sehingga, banyak yang mengira bahwa pesan yang diterima dapat dipahami. Oleh karena itu, muncul pandangan bahwa pemimpin harus kuat kepribadian dan kompetensinya dibandingkan dengan bawahannya. Tujuannya agar para pemimpin bisa mengendalikan bawahannya. Situasi ini akhirnya menjadi awal era ketika komunikasi kepemimpinan mencoba menerapkan pendekatan psikologis. Dalam hal ini, komunikasi dipandang sebagai alat untuk mendukung efektivitas kepemimpinan.

Pada era ini ada teori yang mendukung model komunikasi transmisi (linier), yaitu "*The Great Man Theory*", Teori kepemimpinan orang hebat menjelaskan bahwa individu-individu tertentu terlahir dengan kemampuan yang berbeda dengan yang lain. Teori ini memberi anggapan karakteristik ini sebagai anugerah yang bisa digunakan sebagai sikap otoriternya. *The Great Man Theory*



beranggapan pimpinan sebagai manusia super power yang sudah melalui berbagai macam hambatan dibandingkan dengan pengikutnya. Gaya ini lama kelamaan mulai pudar, dan perlu regenerasi tanpa meninggalkan kapabilitas dasar yang baik bagi seorang pemimpin.

### **Kepemimpinan pada Tahun 2020an: Kolaboratif dan Berorientasi pada Orang**

Maju cepat ke hari ini, dan kita hidup di dunia yang didorong oleh gangguan komersial dan teknologi. Dengan perubahan yang konstan, para pemimpin harus menyesuaikan diri dengan dampak teknologi pada bisnis mereka dan sebagai hasilnya sangat mudah beradaptasi. Hal ini berarti terjadi pergeseran dari gaya kepemimpinan otokratis abad ke-20 dan menuju pendekatan yang lebih kolaboratif.

Dalam gaya kepemimpinan baru ini, pekerjaan tidak lagi diperintahkan dari atas tetapi digerakkan dari dalam.

Cara kerja baru ini telah membuka pintu bagi inovasi dan kreativitas, yang sangat penting bagi organisasi yang ingin memperoleh keunggulan kompetitif. Hal ini juga membawa kerja tim, produktivitas, makna, dan tujuan ke setiap aspek pekerjaan kami, yang kebetulan persis seperti yang dicari karyawan saat ini. Telah terjadi pergeseran dari kepemimpinan keras ke keterampilan kepemimpinan lunak juga. Pemimpin lebih berorientasi pada orang daripada berorientasi pada tugas.

Hal ini menunjukkan bahwa kesadaran yang lebih besar tentang bagaimana kepribadian karyawan yang berbeda mencerminkan bagaimana

mereka menanggapi kepemimpinan. Para pemimpin lebih terbuka untuk mengadaptasi pendekatan mereka untuk mendapatkan yang terbaik dari individu yang mereka pimpin, menggunakan alat seperti profil kepribadian yang menawarkan wawasan tentang cara terbaik untuk mengelola orang berdasarkan preferensi perilaku alami mereka.

Dampak teknologi juga membawa tantangan baru yang memicu perubahan cara kita memimpin. Munculnya kerja jarak jauh, misalnya, telah menekankan pentingnya para pemimpin memercayai orang untuk bekerja menuju tujuan organisasi tanpa pemantauan atau bimbingan terus-menerus. Gagasan memberdayakan daripada mencekik karyawan Anda adalah dasar kepemimpinan abad ke-21.

Ketika datang ke perencanaan suksesi dan mengidentifikasi pemimpin masa depan perusahaan Anda, hari ini tidak semudah dua puluh tahun yang lalu. Penelitian menunjukkan bahwa telah terjadi

penurunan yang berkelanjutan sejak 1999 dalam jumlah perusahaan yang merasa memiliki pemimpin yang siap menggantikan mereka yang pensiun atau pindah. Data dari 2018 menunjukkan bahwa hanya 14 persen perusahaan yang memiliki jajaran pemimpin 'siap-sekarang' yang kuat.

Pada era ini jika dikaitkan dengan model komunikasi kepemimpinan sangat dekat dengan model relasional. Sejalan dengan munculnya paradigma konstruktivisme, komunikasi kepemimpinan tidak lagi dipandang sebagai alat persuasi satu arah. Komunikasi berasal dari atasan kepada bawahan. Dalam paradigma ini, komunikasi merupakan wacana antara pemimpin dan pengikut.

Pemimpin muncul melalui realitas yang dibangun secara sosial (Mayfield dan Mayfield, 2017). Komunikasi kepemimpinan dipandang sebagai proses dialog dua arah dan interaktif. Orientasi model relasional bertumpu pada proses, bukan pada hukum sebab akibat.

Untuk itu menjadi penting bahwa orang dalam tim tidak hanya fokus utamanya pada pemimpinnya saja. Sehingga penting bagi organisasi untuk berinvestasi dalam mengembangkan karyawan berpotensi sejak dini. Bagian dari menjadi pemimpin hebat di era digital juga bergantung pada pengembangan pemimpin lain. Karena karyawan di seluruh jajaran diberi lebih banyak otonomi dan kebebasan untuk membuat keputusan yang selaras dengan tujuan dan strategi bisnis, organisasi mulai mengembangkan pemimpin lebih awal, sebelum mereka mencapai peran senior. Terlebih lagi, program pengembangan ini lebih disesuaikan dengan peran peserta didik dan kebutuhan organisasi. Banyak organisasi telah melihat manfaat dalam

memperkenalkan budaya pendampingan formal, misalnya. Demikian pula, teknologi juga digunakan untuk membuat konten pembelajaran yang lebih disesuaikan dengan individu karyawan.

### **Perubahan dalam Pengembangan Kepemimpinan di Era Digital**

Mengetahui dari mana pemimpin masa depan Anda berasal adalah kuncinya sekarang seperti dua puluh tahun yang lalu. Ini hanya lebih kompleks. Laju perubahan komersial dan teknologi tidak menunjukkan tanda-tanda melambat, sehingga citra kepemimpinan yang efektif akan terus

berkembang. Dalam hal ini peran sumber daya manusia yang dikembangkan sejak dini dan peran teknologi menjadi sangat penting. Perusahaan yang sangat efektif seperti Google, Lyft, WL Gore, Mastercard, dan Atlassian memandang kepemimpinan sebagai upaya tim dan merekrut pemimpin yang dapat bekerja sama, saling melengkapi, dan berfungsi sebagai tim.

Ketika model bisnis lama tidak lagi berfungsi, para pemimpin membutuhkan kemampuan baru. Namun sebagian besar perusahaan adalah “imigran” digital, baru di dunia ini dan dibangun di atas model lama seperti mekanisme kontrol dan pengembalian finansial. Sekarang, perusahaan sedang menskalakan untuk tujuan yang berbeda, seperti inovasi dan bergerak dengan kecepatan tinggi. Sembilan puluh persen perusahaan mendesain ulang organisasi mereka menjadi lebih dinamis, berpusat pada tim, dan terhubung. Perubahan ini tidak hanya membutuhkan model operasi baru, tetapi juga tipe kepemimpinan yang berbeda untuk memobilisasi dan menjalankan model ini.

Karena perubahan ini, organisasi membutuhkan orang yang dapat memimpin tim dan bermitra dengan ekosistem yang lebih luas. Tipe pemimpin baru ini harus memahami bagaimana membangun dan memimpin tim; membuat orang tetap terhubung dan terlibat; dan mendorong budaya inovasi, pembelajaran, dan perbaikan berkelanjutan. Mereka juga harus mampu memimpin tenaga kerja yang kini mencakup kontraktor, tenaga kerja kontingen, dan *crowd talent*.

Akibat wajar dari ini adalah bahwa para

pemimpin membutuhkan keterampilan interdisipliner. Perusahaan seperti GE, IBM, Nestlé, Xerox, dan Mastercard sekarang menyatukan para pemimpin untuk desain kolaboratif dan latihan pemecahan masalah, menantang mereka untuk memahami bagaimana fungsi bisnis, industri, dan teknologi yang berbeda bersatu untuk membentuk solusi. Hari-hari seorang pemimpin lini mencapai tingkat eksekutif dalam fungsi tunggal telah berakhir.

Mungkin yang paling penting, inovasi dan pengambilan risiko sekarang menentukan kepemimpinan berdampak tinggi. Dalam kata-kata Mark Zuckerberg, CEO Facebook, “Risiko terbesar adalah tidak mengambil risiko apa pun. Di dunia yang berubah sangat cepat, satu-satunya strategi yang dijamin gagal adalah tidak mengambil risiko.” Pengambilan risiko telah menjadi salah satu pendorong terpenting budaya kepemimpinan berkinerja tinggi.

Perubahan demografis juga mempengaruhi apa yang dibutuhkan seorang pemimpin untuk menjadi sukses. Milenial berharap untuk dikembangkan sepanjang kehidupan kerja mereka melalui peluang, pendampingan, dan tugas tambahan. Demikian pula, organisasi yang paling

canggih memandang pengembangan kepemimpinan lebih dari sekadar pelatihan. Mereka menggabungkan desain organisasi, desain pekerjaan, pendampingan, dan program pengembangan untuk menciptakan pemimpin yang mereka butuhkan.

Namun, di banyak perusahaan saat ini, jalur kepemimpinan tetap terlalu berat, mencegah Milenial mendapatkan pembelajaran dan pengembangan di tempat kerja yang mereka butuhkan dan membuat organisasi berjuang untuk membangun jalur kepemimpinan mereka lebih awal. Lebih dari 44 persen Milenial sekarang berada di posisi kepemimpinan, tetapi sebagian besar percaya bahwa mereka menerima sedikit atau tidak ada perkembangan dalam peran mereka. Dalam survei tahun 2017 oleh Deloitte, 54 persen perusahaan melaporkan bahwa mereka memiliki program yang sangat baik atau memadai untuk Milenial, naik dari hanya 33 persen dua tahun lalu. Terlepas dari pergeseran ini, kaum Milenial masih merasa tersisih; hanya 28 persen yang percaya bahwa organisasi mereka sepenuhnya memanfaatkan keterampilan mereka (Philpot dan Roy, 2017)

**Kepemimpinan di Era Digital**

Kebutuhan paling kritis bagi sebagian besar organisasi adalah bagi para pemimpin untuk mengembangkan kemampuan digital. Menurut hasil survei Deloitte 2017 menunjukkan kemampuan dari pemimpin yang dibutuhkan di era digital sebagai berikut:

Tabel 1  
Kemampuan Pemimpin yang Dibutuhkan untuk Sukses di Era Digital

Leaders need to think, act, and react differently to make their organizations succeed in a digital world		
Cognitive transformation (THINK differently)	Behavioral transformation (ACT differently)	Emotional transformation (REACT differently)
Conceptualizing possibilities in a virtual world	Adapting to constantly shifting power and influence	Tolerating an environment of risk and ambiguity
Handling ever-increasing cognitive complexity	Collaborating with ease across many different teams	Showing resilience in the face of constant change
Thinking divergently about new ways of doing things	Valuing the contribution of new work partners and different interest groups	Being brave in challenging how things are being done
Making decisions quickly without all of the information	Investing huge amounts of energy into getting things right; try, fail, try again	Having the confidence to take the lead in driving change

Deloitte University Press | [dupress.deloitte.com](http://dupress.deloitte.com)

Kepemimpinan sangat penting dalam melakukan transformasi dari organisasi yang

“melakukan” hal-hal digital menjadi organisasi yang “menjadi” digital. Untuk organisasi dan para pemimpinnya, ini melibatkan tiga jenis transformasi yang berbeda, yaitu:

1. Transformasi kognitif, dimana pemimpin perlu berpikir secara berbeda
2. Transformasi perilaku, dimana pemimpin perlu bertindak secara berbeda
3. Transformasi emosional, dimana pemimpin perlu bereaksi secara berbeda

Secara keseluruhan, transformasi ini menunjukkan betapa radikalnya transformasi digital nantinya. Dan organisasi harus memiliki harapan inti tertentu dari pemimpin digital: Mereka perlu memahami tren eksternal yang tidak jelas, membantu organisasi membayangkan masa depan digital, mengaburkan batas internal dan eksternal dengan cara yang membantu transformasi, mendidik orang lain, menggunakan kembali keahlian teknis, dan menggunakan metode pemikiran desain untuk mendorong inovasi.

Data tersebut adalah daftar karakteristik kepemimpinan yang luas, tetapi penting untuk diingat bahwa tidak setiap pemimpin digital melakukan hal yang sama. Kami melihat tiga jenis pemimpin digital yang berbeda, dan sebagian besar organisasi akan memerlukan beberapa kombinasi dari ketiganya:

1. Investor digital

Eksekutif senior yang menganut pola pikir VC, mengungkap peluang, berinvestasi dalam bakat dan ide, menjalin kemitraan, dan membangun ekosistem agar inovasi dapat berkembang. Untuk investor digital, tugas utama adalah pendidikan. Ini termasuk mendidik dewan dan pemimpin

senior lainnya yang mungkin tidak sepenuhnya memahami sifat dari perubahan tersebut. Tantangan lain adalah mendapatkan keputusan investasi yang tepat, seperti memilih antara investasi internal dalam sistem atau membeli dari vendor eksternal dengan biaya lebih rendah tetapi juga dengan kontrol desain yang lebih sedikit. Investor digital juga harus menentukan bagaimana menyeimbangkan model bisnis saat ini dengan transformasi digital dan kemudian mengintegrasikannya ke dalam model digital yang lebih baru.

2. Perintis digital

Pemimpin bisnis dan fungsi yang dapat membayangkan kembali masa depan, membentuk model bisnis baru dan berbeda, dan memimpin strategi digital yang unggul. Perintis digital, dalam banyak hal,

merupakan jantung dari inovasi. Mereka menetapkan visi untuk seluruh organisasi, "membuktikan masa depan" bisnis, menentukan peta jalan untuk dua hingga tiga tahun ke depan, dan mendorong laju perubahan dan kemampuan digital baru organisasi. Mereka memastikan visi dan rencana yang konsisten untuk digital di seluruh organisasi.

3. Transformator digital

Pemimpin yang dapat mengelola orang melalui perubahan radikal dan mentransformasi bisnis. Transformator digital berada di titik tumpu perubahan radikal terkemuka. Bisnis menghadapi

tantangan khusus dalam menemukan pemimpin yang dapat menjalankan “bisnis seperti biasa” sambil memajukan agenda digital.

Organisasi tersebut sekarang memperluas alat tersebut di seluruh organisasi global, memungkinkannya untuk dengan cepat membandingkan peringkat calon pemimpin dengan menempatkan semua pemimpin pada posisi yang setara terlepas dari fungsi atau wilayahnya. Pendekatan ini menetapkan standar, bahasa yang konsisten untuk mengidentifikasi potensi di seluruh organisasi global. Ini juga membantu organisasi untuk mengungkap "permata tersembunyi" di tempat yang tidak terduga, berkat data yang kaya dan konsisten dari tinjauan bakat global dan regional.

## KESIMPULAN

Berdasarkan paparan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa model transmisi yang berkembang pada era 2000an memiliki banyak kelemahan untuk diterapkan dalam komunikasi kepemimpinan di era digital. Meski demikian, masih ada kapabilitas dasar yang tetap perlu dipertimbangkan seperti memiliki visi yang jelas, yang dapat mengomunikasikan visi tersebut dengan cara yang menginspirasi dan mudah diingat, yang bekerja keras, berkomitmen pada tujuan organisasi, berintegritas, jujur dan transparan.

Komunikasi kepemimpinan di era digital lebih masuk pada model relasional yang berfokus pada proses. Model ini sejalan dengan kebutuhan untuk kolaborasi di era digital, dimana pemimpin bukan lagi orang yang berharap pada hasil dengan

kemampuan yang super power. Saat ini perlu pengembangan dalam tim, dimana investasi pada sumber daya manusia lebih cocok digunakan. Urgensi dari hasil kajian ini menunjukkan bahwa komunikasi kepemimpinan di era digital sangat memerlukan peran teknologi.

Para pemimpin hebat selalu diharapkan berhasil dalam konteks ambiguitas. Sekarang, mereka menghadapi tekanan yang lebih besar karena kecepatan teknologi yang semakin cepat. Peran yang dimainkan para pemimpin akan terus berubah, menjadi lebih fokus pada digital dan berpusat pada tim. Fokus pada praktik organisasi, termasuk budaya dan desain organisasi, akan menjadi bagian yang semakin penting dalam pengembangan kepemimpinan. Terlepas dari lingkungan yang lebih menantang ini, para pemimpin akan diminta untuk mengeksekusi di tingkat yang lebih tinggi—dan memastikan bahwa organisasi mereka tidak ketinggalan dalam transformasi digital.

## DAFTAR PUSTAKA

- Banks, G. C., Dionne, S. D., Sayama, H., & Mast, M. S. (2019). Leadership in the Digital Era: Social Media, Big Data, Virtual Reality, Computational Methods, and Deep Learning. *The Leadership Quarterly*, 30, 1-2.
- Barret, D. J. (2014). *Leadership Communication. Fourth Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Baxter, J. (2010). *The Language of Female Leadership*. New York-London: Palgrave Macmillan.
- Curlee, W. dan Gordon, R. L. (2014). *Successful Program Management: Complexity Theory, Communication, and Leadership*. New York: CRC Press.

- de Vries, R. E. dan Bakker-Pieper, A. (2009). Leadership = Communication? The Relational of Leader' Communication Style with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcome. *Journal Business Psychological*, 25, 367-380.
- Fairhurst, Gail T. (2008). Discursive leadership: A Communication Alternative to leadership Psychology," *Management Communication Quarterly*, 21(24), 510-521.
- Gray, C. dan Willmott. (2005). *Critical Management Studies; A Reader*. New York: Oxford University Press.
- Gross, Alan G. (2010). Systematically Distorted Communication: An Impediment to Social and Political Change. *Informal Logic* 30(4), 335-360.
- Habermas, J. (1984). *The Theory of Communicative Action: Reason and rationalization of Society. Volume 1*. Boston: Beacon Press.
- Hackman, M. Z. dan Johnson, C.E. (2014). *Leadership: Communication Perspective*. Illinois: Waveland Press.
- Jacob, S., Dawson, E. J. dan Brashers, D. (1996). Information Manipulation Theory: A Replication and Assessment. *Communication Monographs*. 63, 70-82.
- Jacques, R. (1996). *Manufacturing the Employee: Management Knowledge from the 19th to 21st Centuries*. Sage Publication.
- Kelley, P. J. (2015). *Deception among Organizational Leader: Impacts on Employee Perceptions of Supervisor Credibility, Power and Trust*. Mater Thesis. University of Tennessee.
- Kurnia, T. (2018, Oktober 16). *Liputan6.com*. Diambil kembali dari 2 Kelemahan Pemimpin Milenial Menurut Pakar Kepemimpinan: <https://www.liputan6.com/bisnis/read/3668681/2-kelemahan-pemimpin-milenial-menurut-pakar-kepemimpinan>
- Mayfield, J. dan Mayfield, M. (2017). Leadership Communication: Reflecting, Engaging, and Innovating. *International Journal of Business Communication*, 54(1), 3-11.
- Miller, K. (2012). *Organizational Communication: Approaches and processes. Sixth Edition*. International Edition: Wadsworth Change Learning.
- Mueller, C. (1974). *The Politics of Communication: A Study in the Political Sociology of Language, Socialization, and Legitimation*. London: Oxford University Press.
- Ruben, Brent D. dan Gigliotti, Ralph A. (2016). Leadership and Social Influence: An Expanded View of Leadership Communication Theory and Practice. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 1-16.
- Soder, R. (2001). *The language of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Touris, D. dan Jackson, B. (2008). Communication and Leadership: An Open Invitation to Engage. *Leadership*, 4(3), 219-225.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of leadership and Organizing. *Leadership Quarterly*, 17, 654-676.
- Ünsar, S. (2014). *Leadership and Communication: A Case from Glass Textile and Apparel Sector in Turkey*. New York and London: Springer.
- Yakuda, Y. (1986). *Language Inequality and Distortion in Intercultural Communication: A Critical Theory Approach*. Amsterdam: John Benjamins Publishing.
- Ziegler, Jennifer A. dan DeGrosky, Michael T. (2008). Managing the Meaning of Leadership: Leadership as 'Communicating Intent' in Wildland Firefighting. *Leadership*, 4(3), 201-297.

