

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 disebar 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.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.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>

