

KOMUNIKASI EGALITER SEBAGAI STRATEGI KOMUNIKASI ORGANISASI RRI JAKARTA PRO 4 DI ERA PENYIARAN DIGITAL

¹Dimas Yori Kayana, ²Yuning Ika Rohmawati
^{1,2}Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Gunadarma
Jl. Margonda Raya No. 100, Depok 16424, Jawa Barat
¹dimasyori@gmail.com, ²yuningika@staff.gunadarma.ac.id

Abstrak

Digitalisasi penyiaran telah membawa dampak pada adanya transformasi radio dari yang sebelumnya analog menjadi digital. Radio Republik Indonesia (RRI), termasuk RRI Jakarta Pro 4 sebagai radio milik negara pun mengadopsi bentuk baru penyiaran ini. Di level organisasi, dibutuhkan strategi komunikasi organisasi yang tepat dalam rangka menyeimbangkan proses adopsi dan transformasi tersebut. Strategi komunikasi organisasi merupakan serangkaian panduan perencanaan komunikasi dengan manajemen komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Adapun tujuan penelitian ini, yakni mengeksplorasi lebih dalam mengenai strategi komunikasi organisasi RRI Jakarta Pro 4 di era digitalisasi penyiaran. Pendekatan kualitatif deskriptif dengan paradigma konstruktivis digunakan dalam menganalisis data. Adapun data didapatkan melalui observasi, wawancara mendalam dan studi dokumentasi. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori kepemimpinan situasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan situasional yang menggunakan komunikasi egaliter sangat menguntungkan bagi RRI Jakarta Pro 4 dalam proses adopsi dan transformasi pada digitalisasi penyiaran. Prinsip egaliter dalam komunikasi yang diterapkan pemimpin efektif mendorong karyawan untuk fleksibel dan mencapai performa yang baik di tengah situasi yang dinamis.

Kata kunci: digitalisasi, penyiaran, egaliter, RRI Jakarta Pro 4, strategi komunikasi organisasi,

Abstract

Broadcasting digitization has had an impact on the transformation of radio from analog to digital. Radio Republik Indonesia (RRI), including RRI Jakarta Pro 4 as state-owned radio, also adopted this new form of broadcasting. At the organizational level, an appropriate organizational communication strategy is needed to balance the adoption and transformation process. Organizational communication strategy is a series of communication planning guidelines with communication management to achieve predetermined organizational goals. The purpose of this study is to explore more deeply the organizational communication strategy of RRI Jakarta Pro 4 in the broadcasting digitalization era. A descriptive qualitative approach with a constructivist paradigm was used in analyzing the data. The data was obtained through observation, in-depth interviews and documentation studies. The theory used in this research is situational leadership theory. The results of the study show that situational leadership that uses egalitarian communication is very beneficial for RRI Jakarta Pro 4 in the adoption and transformation process in broadcast digitization. The egalitarian principle in communication that is applied by effective leaders encourages employees to be flexible and achieve good performance in dynamic situations.

Keywords: broadcasting, communication organization strategy, digitization, egalitarian, RRI Jakarta Pro 4

PENDAHULUAN

Memasuki era digital, digitalisasi penyiaran radio di Indonesia tidak saja sekedar modernisasi yang bermuara pada aktualisasi, melainkan lebih mengarah pada “revolusi penyiaran”. Revolusi penyiaran menjadikan proses transformasi radio tersebut berlangsung sangat cepat. Adanya digitalisasi penyiaran memberikan banyak keunggulan. Pertama: efisien dalam hal penggunaan frekuensi, kedua: kualitas audio yang diterima oleh pendengar bermutu tinggi sehingga cocok untuk mempresentasikan penyiaran musik, ketiga: terdapat kemudahan akses bagi khalayak dibandingkan dengan sistem analog (Rohanudin, 2014). Di sisi lain, adanya digitalisasi mempermudah penyiaran dalam berbagai lini untuk siaran.

Diketahui bahwa pendengar radio di Indonesia sempat memiliki penurunan. Berdasarkan hasil survei indikator sosial budaya Badan Pusat Statistik (Katadata.co.id, 2021), masyarakat (usia 10 tahun ke atas) yang mendengarkan radio dalam seminggu terakhir hanya 13,31% pada 2018. Selama 1,5 dekade, angka ini merosot jauh dari 50,29% pada 2003. Ini mengindikasikan media radio memiliki penurunan perhatian masyarakat di tengah kemajuan informasi dan teknologi. Hal ini menjadi tantangan yang signifikan bagi media konvensional seperti radio.

Data tersebut menjadi titik balik bagi media radio untuk memperbaharui dirinya sesuai dengan perkembangan zaman. Perkembangan

teknologi komunikasi dengan inovasi media baru menjadikan sejumlah stasiun radio di tanah air yang selama ini bersiaran dengan menggunakan frekuensi FM berkembang menjadi siaran secara *live streaming* lewat internet. Di sisi lain mereka tetap melakukan siaran secara analog karena segmen pendengar siaran stasiun radio biasanya bersifat lokal sesuai jangkauan siarannya dan *streaming* radio merupakan alternatif bagi pendengar di luar jangkauan siaran. Siaran radio yang masih menggunakan teknologi analog di gelombang FM masih diminati para pendengarnya, dan siaran analog pada gelombang AM masih ada meskipun sudah mulai berkurang.

Meski demikian, eksistensi radio masih diminati masyarakat lintas generasi. Hal ini terpotret dari jajak pendapat *Kompas* pada 18-20 Agustus 2021, dimana 45 persen dari 522 responden menyebutkan masih mendengarkan radio. Responden tidak hanya menikmati siaran radio melalui perangkat tradisional (Indraswari, 2021). Siaran radio kini bisa didengarkan melalui gawai pada aplikasi khusus maupun melalui situs internet tertentu. Transformasi radio berbasis internet, merupakan bentuk respon terhadap perkembangan teknologi yang sekaligus disertai terjadinya perubahan pada masyarakat dalam mengkonsumsi media. Dengan semakin tingginya pengguna internet, membuka kemungkinan akan semakin terbukanya peluang bagi radio berbasis internet dalam menarik khalayak

peminat siaran radio. Karakteristik yang bisa dilihat dari siaran pada era digital adalah: tersebar (berbicara banyak pada banyak), komunikasi dua arah, menghindari kontrol negara, demokratisasi: memfasilitasi kewarganegaraan universal, peserta dipandang tetap bisa mempertahankan individualitas mereka, mempengaruhi pengalaman individu tentang ruang dan waktu (Harliantara, 2019). Hal tersebut mencerminkan bahwa radio berusaha tetap bertahan dan beradaptasi dengan berbagai strategi dalam menghadapi transformasi pada era penyiaran digital.

Indonesia sendiri memiliki regulasi digitalisasi radio, diantaranya yakni Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika No.21 Tahun 2009 mengenai Standar Penyiaran Digital Untuk Penyiaran Radio pada Pita *Very High Frequency* (VHF). Standar penyiaran digital untuk radio pada pita VHF di Indonesia adalah *Digital Audio Broadcasting* (DAB) *Family*. Selain itu Pemerintah, melalui Direktorat Jenderal Penyelenggaraan Pos dan Informatika telah menyiapkan Rencana Aksi Pelaksanaan dan Pengembangan Radio Digital. Rencana Aksi tersebut mencakup 3 proses utama yaitu regulasi, penyampaian informasi ke publik dan uji coba lapangan/produk. Namun kondisi sampai saat ini, belum ada perkembangan berarti bagi radio siaran digital di Indonesia. Sejumlah kecil stasiun radio di Indonesia masih sampai tahap uji coba teknis.

Pemerintah Indonesia memanfaatkan media radio untuk menyampaikan konten-konten berita dan informasi, salah satunya dengan memanfaatkan frekuensi 98.2 FM untuk Radio Republik Indonesia (RRI). Radio Republik Indonesia (RRI) merupakan lembaga penyiaran radio yang menyelenggarakan kegiatan radio yang bersifat independen dan netral. RRI berfungsi memberikan pelayanan informasi, pendidikan, hiburan yang sehat serta kontrol sosial dan perekat sosial. RRI juga melestarikan budaya bangsa untuk kepentingan seluruh lapisan masyarakat melalui penyelenggaraan penyiaran radio yang menjangkau seluruh wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia. RRI sebagai salah satu radio milik pemerintah Indonesia diharapkan memberikan pengaruh yang besar bagi masyarakat Indonesia yang multikultur dan heterogen. RRI mempunyai program-program siaran unik karena menarik dan memiliki nilai budaya maupun kearifan lokal yang tinggi. Selain itu RRI didukung oleh penyiar-penyiar handal yang memiliki karakteristiknya masing-masing, serta memiliki *tagline* “*Sekali di Udara, Tetap di Udara*”. RRI Program 4 sendiri turut andil dalam menyiarkan program acara pada Radio Republik Indonesia (RRI), yang menyiarkan siaran berbasis kebudayaan Indonesia dan diharapkan menjadi media literasi bagi pendengarnya. RRI Pro 4 memiliki *tagline* khusus yaitu “*Ensiklopedi Budaya Keindonesiaan*”. RRI, khususnya pada

programa 4 atau biasa dikenal dengan RRI Jakarta Pro 4, kini dapat didengarkan juga secara *online (streaming)* melalui akses ke <https://rri.co.id/jakarta>(RRI, n.d.).

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam melakukan komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi merupakan serangkaian proses komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi yang melibatkan anggota-anggota di dalamnya yang bertujuan untuk mencapai visi misi organisasi. Goldhaber memberikan definisi komunikasi organisasi sebagai proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah (Goldhaber dalam Muhammad, 1995).

Di tingkat organisasi, RRI membutuhkan strategi komunikasi organisasi yang tepat agar dapat merealisasikan tujuan organisasinya dari tuntutan transformasi di era penyiaran digital. Strategi pada hakikatnya adalah perencanaan (*planning*) dan manajemen untuk mencapai sebuah tujuan. Untuk mencapai sebuah tujuan, strategi tidak hanya berfungsi sebagai peta yang menunjukkan arah, melainkan harus mampu menunjukkan bagaimana taktik operasionalnya. Demikian juga dengan strategi komunikasi yang merupakan panduan perencanaan komunikasi. Strategi komunikasi merupakan paduan perencanaan

komunikasi (*communication planning*) dengan manajemen komunikasi (*communication management*) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Effendy, 2003). Pemilihan strategi merupakan langkah krusial yang memerlukan penanganan secara hati-hati dalam perencanaan komunikasi, sebab jika pemilihan strategi salah atau keliru maka hasil yang diperoleh bisa fatal, terutama kerugian dalam segi waktu, materi dan tenaga. Maka dari itu organisasi radio harus memiliki strategi komunikasi agar relevan setiap masanya.

Penelusuran penulis terkait radio di era penyiaran digital dalam lima tahun terakhir menunjukkan bahwa Internet membawa perubahan pola sikap penyiaran radio terutama pengelolaan penyiaran radio maupun khalayak. Dengan adanya penyiaran radio internet, seluruh informasi dapat disebarluaskan melalui medium internet secara bersamaan dan dapat menjangkau khalayak secara lokal dan global (Harliantara, 2019). Selain itu *station manager* mempunyai peran penting untuk mencapai tujuan suatu organisasi, baik mengelola sumber daya manusia dan produknya (Ula, 2021).

Berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan sebelumnya, maka peneliti merumuskan permasalahan penelitian yakni bagaimana strategi komunikasi organisasi RRI Jakarta Pro 4 di era digitalisasi penyiaran? Adapun tujuan dari penelitian ini yakni mengeksplorasi lebih dalam mengenai

strategi komunikasi organisasi RRI Jakarta Pro 4 di era penyiaran digital.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini disajikan melalui sebuah studi kualitatif deskriptif dengan paradigma konstruktivis. Pendekatan studi kasus dipilih peneliti untuk dapat memahami secara mendalam gejala-gejala tertentu yang dilakukan oleh RRI Pro 4 sebagai organisasi dalam menentukan strategi komunikasi organisasi yang efektif untuk mencapai tujuannya. Data dalam pendekatan studi kasus diperoleh dari semua pihak yang bersangkutan, dengan kata lain data dalam studi ini dikumpulkan dari beberapa sumber.

Adapun subjek dari penelitian adalah manajemen dari RRI Jakarta Pro 4, yakni diantaranya kepala bidang program siaran Ibu Ciptati Sri Handayani, S.Sos sebagai informan 1, kepala bidang produksi Ibu Dra. Agustini, M.Sos sebagai informan 2, dan kepala seksi program siaran 4 Ibu Siti Chairiyah, S.E sebagai informan 3. Para Informan dipilih dengan teknik pemilihan purposif, di mana pemilihan informan tersebut disesuaikan dengan kriteria yang telah ditentukan dalam penelitian ini yakni orang yang memiliki andil dalam pengambilan keputusan ataupun kebijakan strategi komunikasi RRI Jakarta Pro 4. Sedangkan objek penelitian dari penelitian ini merupakan strategi komunikasi organisasi pada RRI Jakarta Pro 4 di era penyiaran digital. Pengambilan data dilakukan dengan

wawancara mendalam dan observasi kepada para informan dengan beberapa pertanyaan terkait strategi komunikasi organisasi yang diterapkan di RRI Jakarta Pro 4 pada bulan Februari 2022. Untuk data sekunder diperoleh dari proses studi dokumentasi dan kepustakaan, baik berasal dari jurnal, buku, artikel ilmiah, dan lain sebagainya.

Teknik analisis data dilakukan dengan model interaktif yakni dimulai dengan mereduksi data, menyajikan data, dan melakukan penarikan kesimpulan. Hasil dari wawancara tersebut diolah dan disajikan secara deskriptif. Triangulasi yang digunakan pada penelitian ini adalah triangulasi sumber.

HASIL DAN PEMBAHASAN

RRI adalah satu-satunya radio yang menyanggah nama negara yang siarannya ditujukan untuk kepentingan bangsa dan negara. RRI merupakan lembaga penyiaran publik yang independen, netral dan tidak komersial yang berfungsi memberikan pelayanan siaran informasi, pendidikan, hiburan yang sehat, kontrol sosial, serta menjaga citra positif bangsa di dunia internasional. LPP Radio Republik Indonesia Jakarta terletak di Jl. Medan Merdeka Barat 4-5 Jakarta 10270, Indonesia. Besarnya tugas dan fungsi RRI yang diberikan oleh negara melalui Undang Undang Nomor 32 Tahun 2002 tentang Penyiaran, Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2005 tentang Lembaga Penyiaran Publik, serta Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 2005; RRI

dikukuhkan sebagai satu-satunya lembaga penyiaran yang dapat berjangkauan secara nasional dan dapat bekerja sama dalam siaran dengan lembaga penyiaran asing. Dengan kekuatan 99 stasiun penyiaran terdiri dari 1 satuan kerja tipe A, 30 satuan kerja tipe B, 34 satuan kerja tipe C, Pusat Pemberitaan dan SLN serta 32 Studio Produksi.

Dalam rangka transformasi dan adaptasi digitalisasi penyiaran guna mendukung upaya memaksimalkan jangkauan siaran hingga ke seluruh pelosok tanah air maupun luar negeri, RRI Jakarta Pro 4 meluncurkan radio digital melalui *streaming* <https://rri.co.id/jakarta>. Selain fasilitas *streaming*, RRI juga mengeluarkan aplikasi untuk gawai yaitu RRI play Go yang sudah dapat diunduh pada *Google Play* dan *App Store*. RRI juga sedang menggarap sebuah ruang berita berbasis *Artificial Intelligence* yaitu RRI SPRINT, sebuah tempat yang memuat big data jurnalistik, meliputi teks, audio, video, hingga infografis dari RRI seluruh Indonesia. Dengan teknologi digital tersebut, kekayaan data RRI akan dihimpun dan terserap rapi dalam format digital.

Adanya perkembangan teknologi komunikasi dan kehadiran internet saat ini menjadikan RRI Jakarta turut ikut dalam mengadopsi dan mengembangkan cara mereka berkomunikasi dan bekerja. Digitalisasi sangat membantu pada bidang penyiaran di RRI Jakarta, baik dalam hal mobilitas hingga mengolah sumber data.

Informan 2 menyatakan bahwa pada bidang siaran, digitalisasi memudahkan mobilitas para penyiar saat siaran.

Contohnya dalam mengelola pekerjaan yang sifatnya teknis, yakni mulai dari mengolah sumber data, mengatur berita acara, membuat pola siaran untuk jangka waktu yang panjang. Beliau menuturkan bahwasanya komunikasi, koordinasi dan cara kerja penyiar di era penyiaran digital saat ini semakin efisien karena didukung oleh teknologi yang mumpuni. Selain itu, kinerjanya sebagai pimpinan pun lebih cepat dan semakin fleksibel.

“sangat membantu karena dengan adanya digitalisasi itu kecepatan kita menjadi sebuah fleksibilitas dalam memimpin” (Wawancara dengan informan 2)

Digitalisasi penyiaran berdampak pada adanya penyesuaian baru dan hadirnya media baru memudahkan RRI untuk memperluas jangkauannya. RRI Jakarta Pro 4 mengambil kebijakan strategis dengan merambah pada konvergensi media radio sebagai inovasi media komunikasi baru dalam menyalurkan informasi dan konten radio ke berbagai multiplatform. Gerakan baru pengumpulan data (*big data*) RRI Jakarta Pro 4 yang dinamakan RRI Sprint, turut dihadirkan sebagai upaya mempermudah pencarian arsip dan dokumentasi lama. RRI Sprint sangat membantu terutama pada bidang produksi dalam menyortir, mencari dan

mengumpulkan berbagai banyak dokumen-dokumen yang telah diliput oleh RRI Jakarta dari lampau hingga dokumentasi termutakhir.

Sementara pada bidang program siaran, informan 1 mengutarakan strategi adaptasi sistem digitalisasi di RRI Jakarta Pro 4 memudahkan berbagai aspek kinerja yang diberlakukan di setiap lini bidang; mulai dari sistem pelaporan kinerja pegawai, rekap kehadiran pegawai menggunakan e-presensi, daftar acara siaran secara daring, *output* siaran yang dari terrestrial ke digital maupun *streaming*, hingga hadirnya *artificial intelligence/big data* yang sebelumnya sempat disebutkan yakni RRI Sprint.

Kebijakan strategis mengadaptasi digitalisasi dalam kerangka kerja RRI Jakarta Pro 4 mendatangkan banyak keuntungan, namun di sisi lain implementasi kebijakan ini tidak luput dari adanya kendala. Transformasi sistem konvensional dari analog menjadi digital menjadi sebuah tantangan yang signifikan dalam organisasi terutama bagi rekan-rekan karyawan yang dituntut secara cepat untuk bisa beradaptasi dan menguasai teknologi komunikasi baru tersebut.

“Kita menjalankan organisasi itu kan tidak selalu mulus selalu menghadapi persoalan, tapi bukan berarti persoalan itu menjadi penghalang, bagaimana kita mencari solusinya kan? nah kendalanya ketika kita memasuki babak atau paradigma teknologi, perkembangan teknologi kendalanya itu satu dari

sisi SDM belum semua siap belum semuanya melek teknologi itu menjadi sebuah kendala, karena belum semua SDM mengerti dan paham seperti itu dan itu harus diakui memang ada, nah solusinya seperti apa? ya kita berikan bimbingan secara teknis gitu”.
(Wawancara dengan informan 1)

Kehadiran pemimpin dalam membimbing karyawan yang belum menguasai teknologi menjadi sebuah urgensi. Solusi tersebut tentunya membutuhkan pengalaman, penguasaan teknologi dan kompetensi komunikasi yang baik dari pemimpin. Seorang pemimpin memiliki andil yang besar dalam menjalankan, mengkoordinir dan mengatur berbagai kinerja di dalam organisasi. Salah satu peran signifikan dari pemimpin dalam melakukan pekerjaannya yakni membuat para rekan kerja maupun karyawannya untuk terus termotivasi dalam segala kondisi. Selain menjadi motivator dalam organisasi, pemimpin juga harus memiliki wawasan yang luas dalam menjalankan perannya menjadi seorang inisiator dan konseptor.

Informan 1 meyakini bahwa pemimpin yang baik melakukan pemecahan masalah dengan seksama dan berkoordinasi dengan rekan kerjanya. Informan 1 menekankan bahwa penting bagi para pemimpin di RRI Jakarta Pro 4 untuk memiliki sikap demokratis dan terbuka agar selalu dekat dengan rekan kerja maupun

karyawannya terutama dalam situasi kerja organisasi yang dinamis.

Adanya sikap demokratis dan terbuka yang dibangun dalam RRI Jakarta Pro 4 membuat pemimpin dapat menumbuhkan semangat berkreasi dan berinovasi kepada rekan kerja maupun bawahannya di setiap pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan adanya sebuah inisiasi, konsepsi, motivasi yang dibangun dan direncanakan oleh pimpinan menjadikan pemimpin di RRI Jakarta Pro 4 lebih memahami karakteristik masing-masing rekan kerja maupun karyawannya. Pada bidang produksi, terjalannya komunikasi yang baik sangat diutamakan. Bagi informan 2, cara memimpin merupakan sebuah seni. Ia meyakini bahwa "*Sekian kepala akan lebih baik dari satu kepala*". Kemampuan melakukan pendekatan dengan cara-cara tertentu, memberikan opsi-opsi alternatif yang tak pernah dicoba dan memberi arahan yang tepat secara berkala menjadikan sebuah program kerja terlaksana dengan baik. Sementara, Informan 3 mengungkapkan bahwa adanya motivasi, solusi dan *support system* bisa membentuk lingkungan kerja yang lebih sehat. Setiap individu pada dasarnya memiliki kemungkinan kealpaan dalam bekerja, akan tetapi hal tersebut sebisa mungkin diminimalisir dengan seksama dan tertata.

Mengadakan diskusi dengan melibatkan pendapat karyawan sebelum pemimpin mengambil keputusan merupakan

kebiasaan baik yang pemimpin terapkan di RRI Jakarta Pro 4. Informan 2 menjelaskan bahwa diskusi yang dilakukan sebelum mengimplementasikan sebuah keputusan yang akan dijalankan bersama oleh karyawan, membuat koordinasi dan kerja tim lebih baik. Pengambilan keputusan yang dilakukan setelah mendengarkan banyak masukan alternatif dari anggota tim, bertukar pikiran antar rekan kerja menghasilkan performa kinerja lebih baik daripada keputusan yang diambil secara sepihak oleh pemimpin.

Adanya perspektif baru yang diambil dari masukan para rekan-rekan kerja dapat menambah banyak opsi yang dapat dipilih saat berlangsungnya sebuah diskusi. Senada dengan apa yang disampaikan oleh informan 1, pemimpin yang baik mampu mengenal rekan kerja maupun karyawannya melalui diskusi yang terbuka dan leluasa bertukar ide agar untuk mendapatkan penyelesaian terbaik atas suatu persoalan. Walaupun banyak lembaga, terutama pemerintahan yang menerapkan birokrasi secara formal dan terkesan kaku pada institusinya, RRI Jakarta tidak menjadikan jenjang birokrasi sebagai alasan bagi seorang pemimpin untuk tidak bersikap egaliter.

Menempatkan diri secara setara dan berbaur dengan para rekan kerja serta karyawan tidaklah mudah bagi semua pemimpin yang ingin melakukannya. Informan 3 mengungkapkan bahwa pemimpin memiliki tanggung jawab yang

besar untuk menyamakan banyak pemikiran yang berbeda. Pada situasi tersebut kompetensi komunikasi yang egaliter sangatlah dibutuhkan. Hal tersebut dilakukan agar memudahkan kinerja tim dan membuat lingkungan kerja yang sehat. Maka dari itu pemimpin yang memiliki kepekaan terhadap situasi dan kondisi organisasi, serta memiliki kompetensi komunikasi egaliter cenderung lebih mudah dalam menghadapi maupun memecahkan masalah secara transparan.

“Kita ga usah terlalu mendoktrin teman-teman intinya gitu aja sih. Anggap aja itu mereka tim kita, maksudnya jadi kita pun sama semuanya. Pokoknya itu sama mereka jangan keras lah, sama mereka karna mereka itu kan gak bisa diajak keras. Temen-temen siaran itu gak bisa dikerasin loh”.
(Wawancara dengan Informan 3)

Bila ditinjau dari model kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (dalam Wijaya, Widayati dan Rahmayanti, 2018), terdapat empat indikator dalam menilai kepemimpinan situasional, diantaranya memberitahukan (*telling*), menjajakan (*selling*), berpartisipasi (*participating*), mewakili (*delegating*).

Pada indikator *telling*, pemimpin mampu memberi perintah kerja dengan jelas dengan porsi yang sesuai dengan kapabilitas rekan kerja maupun karyawannya. Pemimpin juga selalu memberi pengarahan dalam

menyelesaikan masalah-masalah pekerjaan yang terjadi di lapangan. Hal ini terlihat jelas dari hasil observasi oleh peneliti di lapangan. Pada situasi yang tidak menentu karena banyaknya karyawan yang terpapar COVID-19 dan sebagainya, informan 1 sebagai salah satu pemimpin di RRI Jakarta Pro 4 harus berpikir bagaimana cara untuk mencegah penyebaran COVID-19 dan membuat konsep pekerjaan yang bisa mengakomodir operasionalnya secara seksama. Dalam hal ini harus menyesuaikan dengan pola siaran yang tetap mengakomodir tenaga kerja tapi operasional siaran tetap berjalan dengan lancar. Informan 1 mendiskusikan terlebih dahulu dengan para kepala seksi kerjanya untuk mengetahui lebih detail apa saja yang menjadi kebutuhan setiap departemen ataupun divisi.

Informan 1 melakukan observasi dan riset terlebih dahulu, mulai dari ketersediaan tenaga yang masih ada hingga mengubah pola siaran yang sempat tidak tertangani. Setelah hal tersebut terlaksana dan menjadi sebuah pola yang baru, Informan 1 jadi lebih mengetahui bagaimana karakteristik dari berbagai program yang ada di RRI Jakarta Pro 4. Hal tersebut menandakan pada tahapan pertama dari model kepemimpinan situasional pemimpin sangat mengerti bagaimana cara memberi perintah dengan jelas dan pengarahan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.

Adapun dengan bidang lainnya seperti bagian produksi yang dipimpin oleh

informan 2 juga menggunakan indikator memberitahukan (*telling*) dengan membagikan pengalamannya kepada rekan kerja maupun bawahannya agar mereka lebih saling mengerti. Informan 2 berpendapat bahwa seorang pimpinan tidak hanya duduk dan kemudian memerintahkan apa yang ia inginkan. Namun lebih dari hanya sekedar memerintah dengan cara mengawal dan mengarahkan anggota maupun rekan kerja juga merupakan cara memimpin yang. Posisi seorang pimpinan merupakan seorang inisiator, konseptor dan motivator yang bisa mengkoordinir dan mengevaluasi berbagai pekerjaan yang telah terjadi. Dan melakukan pendekatan-pendekatan tertentu melalui berbagai pekerjaan juga salah satu cerminan pemimpin yang tegas. Maka dari itu seorang pimpinan harus memiliki jiwa yang besar agar dapat mempengaruhi rekan kerja maupun karyawannya dalam hal kebaikan untuk memberi perintah yang jelas dan pengarahan yang lugas dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.

Indikator kedua dari kepemimpinan situasional menjelaskan bahwa dukungan sisi emosional kepada rekan kerja menjadi kunci utama dalam menjalin komunikasi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan. Dalam hal menjajakan, pemimpin memberikan kesempatan kepada tiap karyawan untuk berpendapat dan mendengarkan pemikiran mereka. Adanya motivasi yang diberikan kepada bawahan dalam menyelesaikan pekerjaan dapat

mempermudah pimpinan mengetahui karakteristik rekan kerjanya maupun bawahannya. Seperti yang dilakukan informan ke 3 saat mendapat mandat dari atasan yang cukup diberatkan beliau meminta saran para rekan kerjanya dengan melakukan diskusi terbuka untuk bagaimana solusi terbaiknya. informan 3 berpendapat bahwa beliau lebih suka membaur dengan rekan kerja maupun bawahannya agar tidak memiliki kesan seperti “bos” saat melakukan sebuah perintah kepada mereka.

Menggunakan pendekatan-pendekatan khusus dan berbeda untuk setiap rekan kerjanya lebih membuat informan 3 lebih nyaman ketimbang hanya berdiskusi sebagai formalitas. Informan 3 sangat mengedepankan komunikasi egaliter dengan membuka ruang diskusi yang mana tiap orang didorong untuk terlibat dan berpendapat dalam masalah-masalah pekerjaan yang sedang terjadi di lapangan secara setara. Begitu pula dengan informan 1 selaku kepala bidang program yang selalu berusaha memosisikan dirinya tidak sebagai pemimpin yang otoriter. Pendapat dari rekan amat sangat penting, sehingga informan 1 selalu berusaha membuka ruang-ruang diskusi sebelum mengambil sebuah keputusan yang akan dijalankan bersama.

Dalam hal memotivasi, RRI Jakarta juga sudah menanamkan para pemimpinnya agar bisa memberikan motivasi yang baik kepada rekan kerja maupun bawahannya. Informan 1 mengutarakan bahwa seorang

pemimpin yang memegang teguh prinsip-prinsip kedisiplinan menjadikan mereka sebagai ASN yang patuh terhadap ketentuan-ketentuan yang ada. Selain itu seorang pemimpin yang baik bisa menumbuhkan dan membangun semangat untuk berkreasi maupun berinovasi bagi rekan kerja maupun karyawannya. Didasarkan pada sifat lembaga media yang membutuhkan *teamwork* yang kreatif, maka dari itu media dikerjakan oleh tim yang banyak dengan satu tujuan, langkah, visi maupun misi didalamnya. Dengan kata lain jika seorang pemimpin terlalu menekan bawahan dengan pekerjaan di bawah tekanan, hal tersebut justru membunuh kreativitas dan inovasi individu yang bekerja pada bidang tersebut. Jika bekerja dengan situasi terbuka, memberikan berbagai peluang yang ada dan memberikan kesempatan yang baik di setiap kejadian yang ada hal tersebut mungkin saja tidak akan terjadi.

Indikator ketiga dalam model kepemimpinan situasional yakni mengikutsertakan (*participating*). *Participating* menjelaskan mengenai hubungan dua arah yang benar. Dalam hal ini, rekan kerja maupun karyawan juga memiliki peran penting dan andil dalam melakukan pengambilan keputusan. Dalam *participating*, pimpinan diharapkan dapat meminta masukan dari bawahan dalam pengambilan keputusan, pimpinan juga mengikutsertakan rekan kerja ataupun bawahan dalam menyelesaikan masalah pekerjaan. Komunikasi dua arah antara

pemimpin dan rekan kerjanya membuat tidak ada lagi dominasi dalam pengambilan keputusan. Menurut hemat peneliti, adanya pelibatan membuat karyawan bukan lagi sekedar bawahan melainkan partner yang saling berkorelasi.

Informan 2 percaya adanya ruang diskusi akan menghasilkan pendapat yang lebih tajam dan perspektif yang luas untuk melihat suatu hal ataupun masalah yang terjadi. Pelibatan karyawan dalam keputusan organisasi dapat diaplikasikan dengan baik karena cara memimpin dari pimpinan RRI Jakarta Pro 4 demokratis dan mengedepankan komunikasi yang egaliter dalam menghasilkan sebuah keputusan kerja yang transparan dan fleksibel.

Sementara dalam hal delegating, Informan 3 memberikan tanggung jawab penuh bagi karyawannya untuk bisa menyelesaikan pekerjaan siaran yang berada di Program 4 yang meliputi dari penyiar, produser, *gatekeeper*, MD hingga dengan tim media sosial RRI Jakarta Pro 4.

Berdasarkan pengalaman yang dituturkan oleh informan 3, Informan 3 turut bertanggung jawab atas pekerjaan yang didelegasikan oleh atasannya (Informan 1). Sementara informan 2 mengungkapkan bahwa adanya tangan kanan yang bisa dipercaya memudahkannya dalam melakukan pengarahan kepada rekan kerja lainnya. Informan 2 menjelaskan dengan mengawal sebuah proses para rekan kerja maupun bawahannya dari awal sampai akhir

menjadikan ia tahu siapa saja yang dapat dipercaya dan memiliki integritas. Dalam artian, pemimpin sebenarnya tidak selamanya akan bisa selalu ada dan mendampingi karyawan setiap saat, maka dari itu pemimpin harus dapat mendidik karyawan agar mandiri dan bisa diandalkan di kemudian hari.

Setelah membahas kepemimpinan situasional yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard di RRI Jakarta Pro 4, ditemukan karakteristik yang sama pada para pemimpin RRI Jakarta Pro 4, yakni kompetensi komunikasi egaliter. Gagasan egaliter sendiri merupakan pandangan kesetaraan terhadap manusia apapun ras, gender agama, suku dan lain-lain. Setiap individu memiliki nilai setara satu sama lain.

Setiap kendala yang terjadi pada berbagai bidang di RRI Jakarta Pro 4 selalu dihadapi dan dipecahkan dengan komunikasi egaliter dan transparan. RRI Jakarta Pro 4 membuat diskusi sebagai sebuah budaya organisasi. Karena adanya diskusi terciptalah *sharing* dalam berbagai perspektif untuk mencapai tujuan, pemimpin dan karyawan secara bersama-sama berfokus pada bagaimana cara organisasi dapat melangkah ke tujuan tersebut. Pada praktiknya, hal tersebut selalu dilakukan, mulai dari tugas rutin maupun tugas-tugas yang tidak rutin seperti misalnya tugas periodik. Pemimpin yang menginginkan organisasinya semakin maju dan baik adalah pemimpin yang sangat berusaha untuk mengenal lebih dalam para anggota, rekan kerja maupun karyawannya.

Salah satu strategi kunci dalam memanifestasikan tujuan organisasi pada situasi yang dinamis serta memenuhi tuntutan di era penyiaran digital adalah komunikasi egaliter yang diterapkan oleh pemimpin di tiap level organisasi.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, didapatkan kesimpulan bahwa kepemimpinan situasional yang menggunakan strategi komunikasi egaliter sangat menguntungkan bagi RRI Jakarta Pro 4 dalam proses adopsi dan transformasi pada digitalisasi penyiaran. Prinsip egaliter dalam komunikasi yang diterapkan pemimpin efektif mendorong karyawan untuk fleksibel dan mencapai performa yang baik di tengah situasi yang dinamis. Sebagai tindak lanjut penelitian, peneliti menyarankan untuk meneliti lebih jauh aspek-aspek lainnya yang belum diungkapkan pada penelitian ini semisal mengenai iklim komunikasi sebagai bagian dari komunikasi organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Effendy, O. U. (2003). *Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi*. Citra Aditya Bakti.
- Harliantara, H. (2019). Website pada Industri Penyiaran Radio di Indonesia: Live Streaming dan Podcasting. *Jurnal Studi Komunikasi*, 3(1), 82–100.
- Indraswari, D. L. (2021, September 5). *Eksistensi Radio Menghibur*

- Pendengar di Era Digital*. Kompas. <https://www.kompas.id/baca/riset/2021/09/05/eksistensi-radio-menghibur-pendengar-di-era-digital/>
- Kusnandar, V. B. (2021, November 25). *Hanya 13% Masyarakat yang Masih Mendengarkan Radio*. Katadata. www.databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/10/23/hanya-13-persen-masyarakat-yang-masih-mendengarkan-radio/
- Muhammad, A. (1995). *Komunikasi Organisasi* Bumi Aksara. Rohanudin, M. (2014). *RRI Play: Strategi Memenangkan Persaingan Global*. RRI dan Diandra Pustaka Indonesia.
- RRI. (n.d.). *Situs streaming RRI Jakarta*. RRI. Retrieved November 20, 2021, from www.rri.co.id/jakarta
- Ula, E. K. (2021). Analisis Gaya Kepemimpinan Radio Komunitas SAKA FM di Yogyakarta. *Jurnal Komunikasi*, 15(2), 145–156.
- Wijaya, P. H., Christina Widayati., dan Chichi Rahmayanti, 2018. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Ekonomi*, 13(3) 319–333.