



PUBLIC AFFAIRS DAN KEPEMIMPINAN STRATEGIS DI ERA DISRUPSI



Oleh: Verlyana Hitipeuw
**CEO & Chief Consultant, Kiroyan
Partners**

Di tengah perubahan besar sosial, politik, ekonomi, dan teknologi yang berlangsung sepanjang 2025, organisasi di Indonesia dihadapkan pada tuntutan baru: bagaimana tetap relevan di tengah situasi yang kian tidak menentu di tahun depan. Seiring dinamika transisi kepemimpinan nasional, tekanan ESG, isu kedaulatan digital, serta munculnya ekspektasi publik yang semakin tegas, dunia organisasi tidak lagi bisa mengandalkan cara lama. Memasuki 2026 kita perlu memahami bahwa komunikasi bukan lagi sekadar kemampuan menyampaikan pesan, tetapi kemampuan membaca zaman. Di titik inilah *public affairs* (PA) menjadi fungsi kunci. Komunikasi strategis selalu berangkat dari pemahaman konteks. Namun konteks hari ini jauh lebih kompleks dibanding satu dekade lalu.

Ruang publik digital bergerak cepat, opini publik terbentuk dan berubah dalam hitungan jam, sementara kebijakan pemerintah kerap menyesuaikan ritme politik yang cair. Dalam situasi seperti itu, organisasi membutuhkan radar, bukan sekadar pengeras suara. Mereka membutuhkan kemampuan membaca arus perubahan sosial, memetakan risiko kebijakan, memahami sensitivitas budaya, hingga menafsirkan dinamika politik yang berdampak pada keberlanjutan organisasi.

Kerangka VUCA—*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*—membantu kita memahami tingkat ketidakpastian yang dihadapi organisasi hari ini. Begitu pun PESTEL—*Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal*—yang memberikan gambaran terstruktur mengenai lanskap non-pasar yang membentuk arena strategis. Dalam kedua kerangka ini, *public affairs* menjadi fungsi yang memetakan hulu isu, membantu organisasi memahami apa yang sedang berubah, ke mana perubahan itu bergerak, dan apa implikasinya terhadap strategi.

Di tengah perubahan tersebut, perdebatan tentang apa itu *public affairs* kembali mencuat. Banyak yang masih menganggapnya sekadar peluasan fungsi *public relations* atau

hanya sekadar lobi politik. Padahal, seperti ditegaskan Noke Kiroyan dalam *Public Affairs sebagai Penunjang Manajemen Strategis* (2024), *public affairs* menangani isu-isu non-pasar yang berakar pada faktor sosial, politik, dan budaya—unsur yang sangat menentukan legitimasi dan keberlanjutan organisasi.

Kiroyan mengingatkan bahwa fungsi ini selalu spesifik pada konteks negara dan masyarakat tempat organisasi berada. Artinya, *public affairs* tidak dapat diperlakukan dengan pola selalu sama atau sekadar teknik komunikasi. Selain unsur komunikasi *public affairs* juga mencakup disiplin membaca realitas sosial-politik sebuah lingkungan pada berbagai tingkatan: lokal, provinsi, dan negara. Situasi kawasan dan global yang mempengaruhi keadaan sekitar – faktor-faktor geopolitik – tentu penting untuk diperhatikan pula.

Pemahaman ini menjadi pembeda penting. *Public relations* bekerja pada hilir—menyampaikan pesan, merawat relasi dengan publik, membangun citra.

Komunikasi strategis berada satu tingkat di atasnya—menyusun kerangka naratif dan memastikan konsistensi pesan. Namun *public affairs* berdiri di hulu, memetakan arah sosial-politik, membaca



sensitivitas publik, mengidentifikasi risiko kebijakan, dan membantu organisasi menentukan posisi strategis sebelum pesan apa pun dirumuskan. Dengan hierarki ini, organisasi memahami bahwa komunikasi yang kuat selalu berangkat dari pemahaman konteks yang lebih menyeluruh.

Pemahaman ini menjadi pembeda penting. *Public relations* bekerja pada hilir—menyampaikan pesan, merawat relasi dengan publik, membangun citra. Komunikasi strategis berada satu tingkat di atasnya—menyusun kerangka naratif dan memastikan konsistensi pesan. Namun *public affairs* berdiri di hulu, memetakan arah sosial-politik, membaca sensitivitas publik, mengidentifikasi risiko kebijakan, dan membantu organisasi menentukan posisi strategis sebelum pesan apa pun dirumuskan. Dengan hierarki ini, organisasi memahami bahwa komunikasi yang kuat selalu berangkat dari pemahaman konteks yang lebih menyeluruh.

Dari catatan pengalaman yang terbaik, hubungan antara *public affairs*, komunikasi strategis, dan *public relations* membentuk arsitektur yang saling menopang. *Public affairs* menyiapkan peta isu dan situasi; komunikasi strategis menerjemahkannya menjadi arah pesan; *public relations* mengeksekusi keterlibatan publik. Namun di Indonesia, urutan ini sering terbalik. Banyak organisasi memulai dari *public relations*, kemudian mencoba menyesuaikan strategi ketika krisis sudah pecah. Pendekatan reaktif ini berisiko: reputasi yang sudah lama dibentuk dapat terpukul bukan karena pesan buruk, melainkan karena organisasi tidak membaca konteks dengan tepat.

Lebih lagi, di Indonesia, masih banyak yang menganggap *public affairs* identik dengan akses ke elite atau lobi tertutup. Padahal, *public affairs* modern berbasis riset, transparansi, dan etika. Ia bukan teknik mengakali kebijakan, melainkan jembatan antara kepentingan organisasi dan kepentingan publik. Praktik *public affairs* yang etis menuntut metodologi yang jelas—mulai dari klasifikasi isu, analisis dampak, hingga pemetaan kepentingan yang inklusif. Pendekatan ini memastikan bahwa setiap keputusan strategis organisasi mempertimbangkan nilai publik, bukan semata kepentingan internal. Konsepsi dan kerangka kerja *public affairs* seperti ini sangat penting bagi para pemimpin saat ini.

Public affairs sebagai kompetensi kepemimpinan muncul dari kebutuhan untuk melihat jauh ke depan. Dalam konteks Indonesia, dinamika politik yang luwes, birokrasi yang berlapis, serta ruang publik yang semakin kritis menuntut pemimpin yang peka terhadap tanda-tanda perubahan. Keputusan yang tampak rasional secara komersial bisa menjadi bumerang bila mengabaikan sensitivitas publik. Sebaliknya, pemimpin yang memahami lanskap non-pasar dapat meminimalkan risiko sekaligus menciptakan peluang baru—baik melalui inovasi kebijakan internal, kolaborasi lintas sektor, maupun kepemimpinan pada isu-isu publik.

Konvergensi antara *public affairs*, komunikasi strategis, dan *public relations* semakin penting ketika organisasi menghadapi fragmentasi ruang publik. Tanpa arahan *public affairs*, komunikasi strategis berisiko kehilangan konteks. Tanpa komunikasi strategis, *public relations* kehilangan



Foto: Canva

kedalaman. Sebaliknya, ketika ketiganya terintegrasi, organisasi berbicara dengan satu suara—bukan hanya konsisten, tetapi juga relevan dan berakar pada realitas sosial.

Untuk itu, organisasi memerlukan sistem *public affairs* yang profesional. Kerangka kerja seperti GOST (*Goals, Objectives, Strategy, Tactics*) dan prinsip SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound*) membantu memastikan setiap langkah memiliki tujuan yang terukur. Sementara inventaris isu yang dinamis, peta pemangku kepentingan yang diperbarui secara berkala, serta integrasi data publik dan kebijakan memberi organisasi kemampuan membaca perubahan dengan lebih presisi. Di berbagai organisasi dunia, *public affairs* bekerja erat dengan fungsi Legal dan Risk Management untuk memastikan kesiapan menghadapi perubahan regulasi. Pendekatan serupa semakin relevan di Indonesia, terutama ketika transparansi, akuntabilitas, dan keberlanjutan menjadi tuntutan publik.

Semua ini penting bagi Indonesia karena kita berada pada fase sejarah ketika arah politik berubah, ekonomi bertransformasi, teknologi berkembang cepat, dan nilai sosial berevolusi. Dalam kondisi ini, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan berinovasi atau bersaing, tetapi oleh kemampuan memahami konteks nasional yang terus bergerak. *Public Affairs* menjadi instrumen untuk menjaga kejelasan arah di tengah kabut kompleksitas.

Pada akhirnya, kepemimpinan yang efektif di era disruptif adalah kepemimpinan yang mampu membaca, bukan sekadar berbicara. *Public affairs* menyediakan lensa itu—lensa untuk memahami apa yang terjadi di luar tembok organisasi, untuk menilai dampaknya, dan untuk merumuskan langkah strategis dengan integritas. Ke depan, di tengah dunia yang bergerak cepat, mereka yang jernih membaca kontekstual yang akan memimpin percakapan, membangun kepercayaan, dan menapaki masa depan dengan lebih pasti. □