

## Komunikasi Organisasi dalam Proses Seleksi Kepemimpinan Berbasis Kompetensi di BUMN pada Era Persaingan Global

Elis Yulianti

Fakultas Desain dan Ilmu Komunikasi, Ilmu Komunikasi  
Universitas Sains Indonesia, Bekasi Cibitung  
Email : elis.yulianti@lecturer.sains.ac.id

Pemimpin dalam Badan Usaha Milik Negara (BUMN) tidak hanya memerlukan kompetensi teknis semata, tetapi juga dituntut untuk memiliki kecakapan dalam komunikasi organisasi, terutama dalam konteks mengarahkan transformasi korporasi di tengah arus globalisasi dan digitalisasi. Dalam konteks tersebut, komunikasi menjadi fondasi penting dalam proses pengambilan keputusan strategis, termasuk dalam seleksi figur pemimpin tertinggi, yakni CEO. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis dinamika komunikasi organisasi dalam proses seleksi CEO BUMN berbasis kompetensi. Dengan menggunakan pendekatan deskriptif-kualitatif dan studi literatur, penelitian ini memetakan relasi antara nilai-nilai kepemimpinan, strategi komunikasi korporat, dan mekanisme seleksi yang mengedepankan kompetensi. Hasil kajian menunjukkan bahwa keberhasilan dalam seleksi CEO tidak hanya ditentukan oleh kemampuan manajerial atau teknis semata, melainkan sangat bergantung pada kemampuan komunikasi interpersonal, komunikasi massa, serta komunikasi persuasif yang diterapkan dalam kerangka fungsi-fungsi manajerial POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*). Selain itu, integrasi nilai-nilai kepemimpinan global seperti adaptabilitas, kolaborasi lintas budaya, dan visi transformasional menjadi faktor penting dalam membentuk profil pemimpin yang efektif. Rekomendasi dari penelitian ini menekankan pentingnya penguatan kebijakan komunikasi strategis dalam sistem manajemen sumber daya manusia BUMN agar proses seleksi pemimpin dapat berjalan lebih objektif, adaptif, dan responsif terhadap tantangan zaman.

**Kata Kunci:** BUMN, CEO, komunikasi organisasi, seleksi, kompetensi, kepemimpinan global

*Leaders within State-Owned Enterprises (SOEs) are required not only to possess technical competencies but also to master organizational communication skills, particularly in directing corporate transformation amidst globalization and digitalization. In this context, communication plays a crucial role in strategic decision-making, especially in the selection process of top-level executives such as Chief Executive Officers (CEOs). This article aims to analyze the dynamics of organizational communication in the competency-based selection process of SOE CEOs. Utilizing a descriptive-qualitative approach and literature study, the research maps the relationship between leadership values, corporate communication strategies, and the competency-driven selection mechanism. The findings reveal that successful CEO selection is influenced not only by managerial or technical skills but also significantly by interpersonal, mass, and persuasive communication abilities, framed within the managerial functions of POAC (Planning, Organizing, Actuating, Controlling). Furthermore, the integration of global leadership values—such as adaptability, cross-cultural collaboration, and transformational vision—emerges as a key determinant in shaping an within the human resource management system of SOEs to ensure a more objective, adaptive, and future-oriented leadership selection process.*

**Keywords:** BUMN, CEO, competency, global leadership, organizational communication.

## 1. PENDAHULUAN

Dalam lanskap bisnis kontemporer yang ditandai oleh globalisasi dan disrupti digital, organisasi—terutama Badan Usaha Milik Negara (BUMN)—dihadapkan pada tuntutan untuk tidak hanya beradaptasi secara teknologi, tetapi juga membangun komunikasi organisasi yang strategis dan efektif. Komunikasi internal yang dijalankan oleh pimpinan puncak, khususnya Chief Executive Officer (CEO), memainkan peran krusial dalam membentuk budaya organisasi, memperkuat kohesi internal, dan memastikan keberhasilan transformasi korporasi .

BUMN, sebagai entitas ekonomi strategis milik negara, memiliki tanggung jawab ganda: mencapai kinerja bisnis yang optimal dan memenuhi mandat sosial. Dalam konteks ini, proses seleksi dan pengangkatan CEO tidak hanya menjadi keputusan administratif, tetapi juga merupakan strategi komunikasi yang mencerminkan nilai-nilai organisasi dan harapan pemangku kepentingan .

Studi menunjukkan bahwa komunikasi yang efektif dari CEO dapat meningkatkan hubungan antara karyawan dan organisasi, serta berdampak positif pada kinerja keseluruhan perusahaan . Selain itu, komunikasi yang transparan dan strategis selama proses restrukturisasi dapat membantu menjaga reputasi perusahaan dan membangun kepercayaan di antara pemangku kepentingan .

Artikel ini bertujuan untuk menganalisis dinamika komunikasi organisasi dalam proses

seleksi CEO BUMN berbasis kompetensi. Dengan pendekatan deskriptif-kualitatif dan studi literatur, penelitian ini memetakan interaksi antara nilai kepemimpinan, komunikasi korporat, dan proses seleksi berbasis kompetensi. Hasil kajian menunjukkan bahwa keberhasilan seleksi CEO ditentukan oleh kemampuan komunikasi interpersonal, massal, dan persuasif dalam struktur POAC serta integrasi nilai-nilai kepemimpinan global. Rekomendasi diarahkan pada penguatan kebijakan komunikasi strategis dalam sistem manajemen sumber daya manusia BUMN.

Dalam konteks transformasi organisasi, komunikasi strategis telah berkembang menjadi elemen kunci dalam proses seleksi dan pengangkatan pemimpin puncak, khususnya di lingkungan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Komunikasi yang efektif antara CEO dan karyawan terbukti meningkatkan hubungan organisasi-karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan .

Di Indonesia, proses seleksi CEO BUMN tidak hanya mempertimbangkan kompetensi teknis dan pengalaman kerja, tetapi juga kemampuan komunikasi strategis yang mampu menyelaraskan kepentingan pemangku kepentingan internal dan eksternal . Penelitian menunjukkan bahwa CEO dengan pengalaman kerja yang relevan memiliki dampak positif terhadap kinerja perusahaan BUMN .

Lebih lanjut, pendekatan komunikasi strategis yang terintegrasi dengan strategi korporat menjadi imperative dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan dinamis. Komunikasi yang selaras dengan strategi perusahaan dapat

meningkatkan posisi strategis organisasi dan mendukung implementasi strategi secara efektif.

Namun, tantangan masih ada dalam memastikan bahwa proses seleksi CEO BUMN benar-benar mengintegrasikan aspek komunikasi strategis sebagai kriteria utama. Diperlukan kebijakan yang memperkuat peran komunikasi dalam manajemen sumber daya manusia dan proses seleksi kepemimpinan untuk memastikan bahwa pemimpin yang terpilih mampu menghadapi tantangan globalisasi dan digitalisasi dengan efektif.

## Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif-kualitatif untuk mengeksplorasi dinamika komunikasi organisasi dalam proses seleksi CEO BUMN berbasis kompetensi. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggambarkan secara mendalam fenomena sosial yang kompleks dan kontekstual, yang tidak dapat diukur hanya melalui data kuantitatif (Creswell, 2014).

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi pustaka (library research), dengan menelaah literatur ilmiah berupa jurnal nasional dan internasional, laporan kebijakan pemerintah, dan dokumen terkait seleksi pimpinan BUMN. Studi pustaka dinilai relevan dalam menggali teori, konsep, dan temuan terdahulu yang dapat memperkaya kerangka analisis penelitian kualitatif (Zed, 2004).

Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisis tematik, yang bertujuan mengidentifikasi pola-pola tematik dari literatur yang dikaji. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk membangun pemahaman konseptual yang komprehensif terhadap relasi antara komunikasi organisasi, nilai kepemimpinan, dan mekanisme

seleksi berbasis kompetensi (Braun & Clarke, 2006).

Kriteria validitas dalam penelitian ini dijaga melalui triangulasi teori, yakni dengan membandingkan hasil analisis dengan berbagai perspektif teoritis yang relevan, baik dari teori komunikasi organisasi maupun kepemimpinan global (Patton, 1999).

Dengan pendekatan ini, diharapkan penelitian dapat memberikan kontribusi teoritis sekaligus praktis dalam penguatan kebijakan seleksi pimpinan BUMN yang berbasis komunikasi strategis dan kompetensi.

### *(1) Rancangan Penelitian*

Penelitian ini menggunakan **rancangan deskriptif-kualitatif** yang bertujuan untuk memahami secara mendalam dinamika komunikasi organisasi dalam proses seleksi CEO di Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Pendekatan ini dipilih karena cocok digunakan untuk mengeksplorasi proses sosial dan makna subjektif yang muncul dalam konteks organisasi (Creswell, 2014). Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti mengungkap relasi antara komunikasi strategis dan pengambilan keputusan manajerial secara naratif dan kontekstual (Moleong, 2017).

### *(2) Populasi dan Sampel (Sasaran Penelitian)*

Populasi dalam penelitian ini adalah **seluruh BUMN di Indonesia** yang menjalankan proses seleksi CEO secara terbuka dalam lima tahun terakhir. Namun karena keterbatasan akses dan waktu, penelitian ini menggunakan pendekatan **purposive sampling** untuk memilih **dokumen seleksi dan laporan komunikasi korporat dari lima BUMN strategis** yang relevan dan mudah dijangkau datanya (Palinkas et al., 2015).

Sampel dipilih berdasarkan kriteria: (a) memiliki dokumentasi proses seleksi CEO, (b) terlibat dalam restrukturisasi organisasi, dan (c) memiliki strategi komunikasi yang terdokumentasi.

### *(3) Teknik Pengumpulan Data dan Pengembangan Instrumen*

Data dikumpulkan melalui **studi dokumentasi dan studi literatur**. Dokumen yang dikaji meliputi: laporan tahunan, pedoman seleksi manajemen, siaran pers, serta literatur akademik terkait komunikasi organisasi dan kepemimpinan. Instrumen yang digunakan berupa **pedoman pengkodean tematik** untuk membantu mengidentifikasi unit-unit makna yang relevan dengan fokus penelitian (Bowen, 2009). Studi literatur juga dilakukan untuk menelaah teori dan temuan terdahulu sebagai dasar interpretasi data.

### *(4) Teknik Analisis Data*

Data dianalisis menggunakan teknik **analisis tematik (thematic analysis)**, yaitu proses mengidentifikasi, menganalisis, dan melaporkan pola-pola (tema) dalam data. Teknik ini dinilai fleksibel dan dapat digunakan untuk mengorganisasi data dalam pendekatan interpretatif yang sesuai untuk studi organisasi (Braun & Clarke, 2006). Validitas data dijaga dengan **triangulasi sumber** dan **konfirmasi teori**, guna meningkatkan reliabilitas temuan.

## **Hasil dan Pembahasan**

### *1. Komunikasi Strategis sebagai Pilar Seleksi CEO di BUMN*

Komunikasi strategis memainkan peran penting dalam seleksi CEO BUMN, yang tidak hanya berkaitan dengan penyampaian informasi, tetapi juga dengan menciptakan hubungan yang kuat

antara pemimpin dan pemangku kepentingan internal serta eksternal (Elis, 2025). Komunikasi yang efektif dalam organisasi dapat meningkatkan citra perusahaan, menciptakan trust, serta mendukung keberhasilan transformasi manajerial (Morrison, 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan meningkatkan kepercayaan di antara karyawan dan masyarakat (Junaedi, 2023). Sebagaimana dicontohkan dalam riset oleh Susanto (2022), komunikasi yang transparan dan terbuka menjadi salah satu indikator utama keberhasilan seleksi CEO di BUMN, karena dapat menyelaraskan visi, misi, dan harapan berbagai pihak yang terlibat dalam proses tersebut.

Komunikasi strategis berperan sangat penting dalam seleksi CEO, terutama di Badan Usaha Milik Negara (BUMN), di mana keberhasilan pemilihan seorang pemimpin berkaitan erat dengan kemampuan untuk menyampaikan visi dan kebijakan secara efektif kepada berbagai pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal. Sebagaimana disoroti oleh Elis (2025), komunikasi strategis tidak hanya berfungsi sebagai sarana informasi, tetapi juga sebagai alat untuk membangun kepercayaan dan legitimasi di mata publik. Dalam konteks ini, CEO tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai **penyampai pesan yang mempengaruhi persepsi seluruh pemangku kepentingan**.

Penelitian oleh Morrison (2024) menggarisbawahi bahwa salah satu tantangan terbesar dalam seleksi CEO adalah ketidakmampuan untuk mengelola komunikasi yang efektif di antara berbagai kelompok yang terlibat dalam proses tersebut. Hal ini mencakup kesulitan dalam menjembatani perbedaan

budaya organisasi dan membangun kesepahaman antar departemen, terutama setelah merger atau akuisisi yang melibatkan banyak entitas. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa komunikasi strategis yang terbuka dan terkoordinasi dapat mempercepat pencapaian tujuan organisasi, serta meningkatkan kepuasan dan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, seorang CEO yang terpilih harus memiliki keterampilan komunikasi yang lebih dari sekadar teknis, tetapi juga mencakup kemampuan dalam mengelola hubungan yang kompleks di berbagai level organisasi.

Selain itu, penelitian oleh Junaedi (2023) menemukan bahwa perusahaan yang memiliki sistem komunikasi internal yang solid cenderung lebih berhasil dalam melakukan transformasi organisasi dan adaptasi terhadap perubahan pasar. Dalam hal ini, komunikasi CEO tidak hanya sebatas pada aspek eksternal seperti komunikasi dengan media atau pemangku kepentingan luar, tetapi juga pada pengelolaan komunikasi internal, yang mempengaruhi motivasi, kinerja, dan sikap kerja karyawan. Junaedi (2023) menekankan bahwa pemimpin yang dapat berkomunikasi dengan jelas dan transparan akan lebih mudah mendapatkan dukungan dari tim mereka, yang berujung pada peningkatan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Suhendi (2024) lebih lanjut mengonfirmasi bahwa komunikasi yang terbuka dan jelas sangat penting dalam menciptakan hubungan yang sehat antara CEO dan karyawan, terutama di perusahaan yang memiliki jumlah pegawai yang besar dan beragam. Dalam konteks BUMN, yang sering kali terlibat dalam proyek besar dan kompleks, kemampuan CEO untuk menyampaikan strategi dan mengelola perubahan menjadi kunci dalam keberhasilan organisasi. Suhendi juga menyarankan bahwa

CEO harus mengembangkan kemampuan untuk mengarahkan komunikasi ke seluruh tingkatan organisasi, mulai dari tingkat atas hingga bawah, guna menciptakan keselarasan tujuan yang lebih baik.

Penelitian oleh Widodo (2023) lebih jauh mengidentifikasi tantangan yang dihadapi oleh organisasi besar, termasuk BUMN, dalam mengelola komunikasi selama proses seleksi CEO. Widodo (2023) menemukan bahwa seringkali terdapat gap atau jarak komunikasi antara manajemen tingkat atas dan karyawan pada level operasional. Hal ini dapat menghambat implementasi kebijakan yang dikeluarkan oleh CEO, yang berujung pada penurunan produktivitas dan motivasi kerja. Oleh karena itu, CEO yang efektif harus memiliki keterampilan dalam menciptakan komunikasi dua arah yang mendorong keterlibatan aktif seluruh anggota organisasi.

Mengacu pada penelitian-penelitian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan literatur terkait dengan **bagaimana** komunikasi strategis dapat menjadi faktor penentu dalam seleksi CEO BUMN. Penelitian ini berfokus pada identifikasi keterampilan komunikasi yang dianggap penting dalam proses seleksi dan bagaimana komunikasi tersebut berperan dalam menciptakan keselarasan antara strategi organisasi dan harapan pemangku kepentingan. Penelitian ini juga berusaha untuk mengembangkan kerangka kerja yang mengintegrasikan komunikasi strategis dengan **kompetensi kepemimpinan** yang diperlukan dalam pemilihan CEO, seperti yang diusulkan oleh Kurniawan (2024).

Berdasarkan ulasan dari penelitian-penelitian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa komunikasi strategis bukan hanya sebagai alat penyampai pesan, tetapi juga sebagai pilar utama

dalam mendukung efektivitas keputusan manajerial. Dalam konteks seleksi CEO di BUMN, kompetensi komunikasi harus dipertimbangkan sebagai elemen kunci dalam menentukan calon pemimpin yang memiliki kapabilitas tidak hanya dalam pengambilan keputusan, tetapi juga dalam **membangun dan mempertahankan hubungan jangka panjang dengan semua pemangku kepentingan** (Elis, 2025; Junaedi, 2023).

## 2. Kompetensi Komunikasi sebagai Kriteria Seleksi CEO

Seiring dengan berkembangnya globalisasi, kompetensi komunikasi menjadi salah satu kriteria penting dalam seleksi CEO BUMN (Bakti, 2025). Kemampuan untuk membangun narasi yang kuat dan membina hubungan dengan berbagai pemangku kepentingan internal serta eksternal memberikan keuntungan strategis yang signifikan dalam proses seleksi dan pengambilan keputusan di perusahaan (Elis, 2025). Komunikasi yang baik, menurut Rasyid (2024), tidak hanya mencakup komunikasi verbal, tetapi juga komunikasi non-verbal yang efektif dalam membangun kepercayaan, serta mengelola persepsi publik mengenai kebijakan-kebijakan yang diambil oleh CEO terpilih. Penelitian oleh Setiawan (2023) juga menunjukkan bahwa calon CEO yang dapat berkomunikasi dengan baik dalam berbagai forum dan menyampaikan kebijakan secara jelas, lebih dipilih oleh para pemangku kepentingan BUMN.

Kompetensi komunikasi menjadi faktor yang semakin krusial dalam seleksi CEO, khususnya dalam konteks BUMN, yang memiliki peran penting sebagai pilar ekonomi negara. Penelitian terdahulu mengonfirmasi bahwa kemampuan komunikasi yang efektif dapat meningkatkan

kinerja organisasi secara keseluruhan, karena komunikasi yang baik memperkuat hubungan antara pemimpin dan berbagai pemangku kepentingan, serta memfasilitasi pelaksanaan kebijakan yang jelas dan terkoordinasi (Elis, 2025). Dalam dunia yang semakin terhubung secara digital, keterampilan komunikasi yang kuat menjadi semakin penting untuk memimpin organisasi yang beragam dan menghadapi perubahan dinamis di pasar global (Suhendi, 2024).

Bakti (2025) dalam penelitiannya mengidentifikasi bahwa komunikasi publik yang kuat—terutama dalam menyampaikan visi dan kebijakan kepada masyarakat—merupakan salah satu kompetensi utama yang harus dimiliki calon CEO BUMN. Bakti menunjukkan bahwa CEO yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik tidak hanya dapat menyampaikan pesan dengan jelas, tetapi juga dapat membangun narasi yang memotivasi dan menginspirasi para karyawan untuk mendukung perubahan yang diusung perusahaan. Hal ini sejalan dengan temuan Junaedi (2023) yang menekankan pentingnya CEO dalam mengomunikasikan visi jangka panjang perusahaan kepada seluruh karyawan, untuk menciptakan keselarasan tujuan dan motivasi bersama dalam menghadapi tantangan bisnis.

Selain itu, penelitian oleh Rasyid (2024) mengungkapkan bahwa komunikasi interpersonal menjadi aspek penting dalam seleksi CEO, karena pemimpin yang efektif harus mampu berinteraksi dengan baik dengan berbagai level organisasi. Rasyid menekankan bahwa kemampuan untuk mendengarkan dengan empatik, memberikan umpan balik yang konstruktif, dan menyampaikan ide secara persuasif menjadi kriteria yang semakin penting dalam menentukan calon CEO yang dapat memimpin organisasi dengan sukses. Dalam

konteks BUMN, yang memiliki kompleksitas organisasi yang tinggi, keterampilan komunikasi interpersonal yang baik dapat menciptakan iklim kerja yang lebih positif, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan mempercepat pengambilan keputusan yang lebih tepat.

Kurniawan (2024) juga menunjukkan bahwa kemampuan komunikasi persuasif dalam pengambilan keputusan merupakan aspek yang tak kalah penting. Dalam konteks BUMN, CEO yang memiliki keterampilan komunikasi persuasif dapat memastikan bahwa keputusan yang diambil tidak hanya diterima oleh manajemen, tetapi juga dipahami dan didukung oleh seluruh elemen organisasi. Ini menjadi penting dalam mengarahkan perubahan strategis atau menjalankan kebijakan yang mungkin kontroversial atau memerlukan dukungan kuat dari berbagai pihak, baik internal maupun eksternal.

Penelitian lebih lanjut oleh Setiawan (2023) menyatakan bahwa dalam seleksi CEO, keterampilan komunikasi harus dievaluasi secara menyeluruh, meliputi komunikasi verbal, non-verbal, dan digital. Setiawan menyarankan bahwa calon CEO di BUMN harus dilatih untuk mengelola berbagai saluran komunikasi, mulai dari komunikasi tatap muka langsung hingga komunikasi melalui media digital dan sosial, yang kini semakin mendominasi ruang publik dan dunia bisnis. Hal ini menunjukkan pentingnya **kompetensi komunikasi digital** bagi calon CEO di era globalisasi dan digitalisasi saat ini.

Penelitian ini bertujuan untuk membangun kerangka kerja yang lebih komprehensif dalam memahami bagaimana komunikasi sebagai kompetensi seharusnya menjadi elemen penentu dalam proses seleksi CEO di BUMN. Mengintegrasikan temuan-temuan sebelumnya,

penelitian ini mendalami lebih dalam mengenai hubungan antara kompetensi komunikasi dan efektivitas kepemimpinan dalam konteks BUMN. Sebagaimana disarankan oleh Kurniawan (2024), kompetensi komunikasi yang kuat dapat meningkatkan kepercayaan, memperbaiki hubungan eksternal, dan pada akhirnya mengarah pada peningkatan kinerja organisasi.

Dengan demikian, kompetensi komunikasi menjadi kriteria seleksi yang sangat relevan dalam memilih CEO di BUMN, di mana kemampuan untuk berkomunikasi dengan berbagai pihak menjadi salah satu indikator keberhasilan kepemimpinan dalam menghadapi tantangan dan perubahan yang semakin kompleks di dunia yang terhubung secara global (Elis, 2025; Bakti, 2025; Setiawan, 2023).

## 1. TANTANGAN KOMUNIKASI DALAM PROSES SELEKSI CEO

Meskipun komunikasi strategis dan kompetensi komunikasi dianggap sebagai faktor penting dalam seleksi CEO BUMN, terdapat sejumlah tantangan yang dapat menghambat efektivitas komunikasi selama proses seleksi. Tantangan ini berasal dari berbagai aspek, mulai dari perbedaan budaya organisasi, kesenjangan komunikasi antara manajemen dan karyawan, hingga kesulitan dalam menyampaikan visi dan kebijakan secara efektif kepada pemangku kepentingan eksternal. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa **ketidakefektifan** komunikasi dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi dan bahkan mengurangi kepercayaan pemangku kepentingan terhadap calon pemimpin yang terpilih (Suhendi, 2024).

Suhendi (2024) mengidentifikasi bahwa salah satu tantangan utama dalam komunikasi selama proses seleksi CEO adalah perbedaan budaya organisasi. Dalam BUMN, yang sering kali terdiri dari berbagai divisi dan memiliki sejarah panjang, perbedaan budaya antar bagian atau unit bisnis dapat menciptakan kesulitan dalam membangun komunikasi yang efektif. Sebagai contoh, karyawan di bagian operasional mungkin memiliki cara komunikasi yang berbeda dengan manajemen puncak, yang bisa menyebabkan distorsi dalam pemahaman visi dan misi organisasi. Hal ini menambah kompleksitas dalam seleksi CEO karena calon pemimpin harus mampu mengelola dan menyatukan berbagai budaya organisasi yang berbeda menjadi satu arah yang harmonis (Rasyid, 2024).

Selain itu, kesenjangan komunikasi juga menjadi tantangan yang signifikan dalam proses seleksi. Setiawan (2023) mencatat bahwa komunikasi antara manajemen puncak dan karyawan sering kali terputus atau tidak terjalin dengan baik. Misalnya, meskipun CEO yang terpilih memiliki kemampuan komunikasi yang baik, masih ada tantangan dalam mengomunikasikan kebijakan dan keputusan secara menyeluruh kepada semua lapisan karyawan. Hal ini menyebabkan ketidakpastian, ketidakjelasan, atau bahkan penolakan terhadap kebijakan yang diterapkan oleh CEO baru. Hal ini menunjukkan pentingnya komunikasi dua arah yang transparan dan inklusif selama proses seleksi dan setelah CEO terpilih (Widodo, 2023).

Junaedi (2023) menekankan bahwa salah satu tantangan utama dalam seleksi CEO adalah kurangnya komunikasi yang jelas tentang ekspektasi dan peran CEO. Di banyak BUMN, sering kali terdapat ketidakjelasan tentang harapan pemangku kepentingan terhadap CEO yang baru. Hal ini bisa menjadi hambatan dalam

menentukan kriteria seleksi yang tepat, serta menyebabkan kebingungannya para pemangku kepentingan internal dan eksternal mengenai peran CEO yang ideal. Junaedi berpendapat bahwa, oleh karena itu, dalam seleksi CEO, penting untuk menyelaraskan harapan seluruh pemangku kepentingan terlebih dahulu dan memastikan bahwa calon CEO memiliki kemampuan untuk mengelola perbedaan harapan ini dengan komunikasi yang efektif.

Penelitian oleh Widodo (2023) juga mengungkapkan bahwa tantangan **teknologi komunikasi** di era digital dapat memperburuk kesenjangan komunikasi. Meskipun banyak BUMN yang sudah mengadopsi teknologi digital dalam sistem komunikasi mereka, masalah seperti kesulitan dalam mengelola komunikasi melalui berbagai platform digital dan kesenjangan keterampilan komunikasi di antara berbagai level organisasi masih menjadi hambatan. Widodo menyoroti bahwa CEO yang terpilih harus mampu menguasai berbagai saluran komunikasi, termasuk media sosial, untuk mengelola citra perusahaan dan berkomunikasi dengan pemangku kepentingan eksternal, namun tetap menjaga hubungan yang efektif dengan karyawan melalui komunikasi yang lebih tradisional.

Dalam proses seleksi CEO, selain tantangan-tantangan yang bersifat internal, terdapat pula tantangan eksternal yang terkait dengan pengelolaan citra perusahaan. Dalam konteks BUMN, yang berhubungan dengan kepentingan publik dan negara, komunikasi eksternal menjadi kunci dalam membangun **kepercayaan publik** terhadap calon CEO. Firdaus (2025) mencatat bahwa dalam banyak kasus, calon CEO perlu menghadapinya dengan kepekaan terhadap isu-isu sosial dan politik, serta mampu berkomunikasi secara efektif dengan masyarakat, pemerintah, dan media massa.

Ketidakmampuan untuk mengelola komunikasi eksternal ini dapat mengurangi kredibilitas calon CEO dan bahkan berpotensi merusak reputasi perusahaan.

Dalam rangka mengatasi tantangan ini, perlu adanya pendekatan yang lebih strategis dalam mengelola komunikasi selama proses seleksi, termasuk memperkenalkan pelatihan komunikasi yang lebih komprehensif bagi calon CEO, serta menyusun mekanisme komunikasi yang dapat menjembatani kesenjangan antar bagian dalam organisasi (Kurniawan, 2024). Selain itu, perlu adanya penekanan pada pentingnya komunikasi yang terbuka, transparan, dan empatik untuk memastikan bahwa semua pemangku kepentingan merasa terlibat dan dihargai dalam proses seleksi (Arya, 2023).

Dengan mengidentifikasi dan mengatasi tantangan komunikasi yang ada, proses seleksi CEO di BUMN dapat berjalan lebih lancar, menghasilkan pemimpin yang tidak hanya memiliki kemampuan teknis, tetapi juga keterampilan komunikasi yang dibutuhkan untuk memimpin organisasi melalui perubahan yang kompleks dan menantang.

### *3. Strategi Penguatan Komunikasi dalam Seleksi CEO*

Penguatan komunikasi dalam proses seleksi CEO sangat penting untuk memastikan bahwa setiap aspek dalam seleksi dapat berjalan dengan efisien dan efektif. Dalam konteks BUMN, komunikasi yang kuat dan terstruktur tidak hanya memastikan transparansi dalam proses seleksi tetapi juga mempermudah pencapaian tujuan strategis organisasi. Dalam penelitian oleh Widodo (2023), penguatan komunikasi terbukti menjadi kunci utama dalam meningkatkan keselarasan antara visi pemimpin

dan tujuan organisasi, serta memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal.

Salah satu strategi utama untuk menguatkan komunikasi dalam seleksi CEO adalah melalui penerapan komunikasi yang transparan dan terbuka selama seluruh tahapan seleksi. Hal ini termasuk menginformasikan secara jelas kepada seluruh karyawan mengenai kriteria seleksi yang digunakan dan proses yang akan ditempuh. Dalam penelitian oleh Suhendi (2024), dinyatakan bahwa komunikasi yang transparan meningkatkan kepercayaan antara manajemen dan karyawan, serta membantu menciptakan suasana yang mendukung ketika calon CEO yang terpilih harus menjalankan kebijakan-kebijakan yang sensitif atau kontroversial. Dengan menyediakan informasi yang jelas tentang proses seleksi dan kriteria pemilihan, seluruh pihak akan lebih mudah menerima dan mendukung keputusan akhir.

Strategi berikutnya adalah memanfaatkan teknologi digital untuk memperkuat komunikasi selama proses seleksi. Setiawan (2023) menyoroti bahwa dalam era digital ini, penggunaan teknologi untuk komunikasi internal dan eksternal sangat penting. Teknologi dapat digunakan untuk mengoptimalkan saluran komunikasi antara manajemen dan karyawan, serta untuk melakukan wawancara atau seleksi yang lebih interaktif. Setiawan (2023) juga menekankan pentingnya penggunaan platform digital yang memungkinkan feedback dua arah dalam komunikasi, yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memberikan pendapat atau masukan mengenai calon CEO. Hal ini akan memperkaya proses seleksi dan menciptakan suasana yang lebih partisipatif.

Selain itu, pelatihan komunikasi untuk calon CEO menjadi salah satu strategi penguatan

komunikasi yang penting. Menurut Kurniawan (2024), calon CEO perlu dilatih dalam hal komunikasi interpersonal, komunikasi persuasif, dan komunikasi krisis, karena tantangan utama seorang pemimpin adalah kemampuan mereka untuk menyampaikan pesan dengan cara yang meyakinkan dan efektif. Pelatihan ini dapat meliputi teknik berbicara di depan umum, menangani pertanyaan sulit, serta cara berkomunikasi dengan berbagai audiens, dari manajemen tingkat atas hingga masyarakat umum. Dengan memiliki keterampilan komunikasi yang memadai, CEO akan lebih mudah berinteraksi dengan berbagai pihak yang terlibat dalam organisasi, dan lebih siap untuk mengelola perubahan atau krisis.

Pengembangan komunikasi yang inklusif juga merupakan strategi penting untuk memperkuat proses seleksi CEO. Dalam BUMN, yang sering kali terdiri dari berbagai unit dengan latar belakang yang beragam, komunikasi harus melibatkan semua pihak dalam organisasi. Hal ini sesuai dengan temuan Junaedi (2023), yang menunjukkan bahwa komunikasi yang inklusif dapat meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan karyawan dalam setiap keputusan strategis yang diambil. Penggunaan komunikasi dua arah selama proses seleksi, di mana karyawan diberi ruang untuk menyampaikan pandangan mereka tentang calon CEO, dapat membantu menciptakan suasana yang lebih harmonis dan mendukung.

Lebih lanjut, strategi penguatan komunikasi dapat dilakukan dengan meningkatkan peran media sosial dan media massa dalam memberikan informasi yang jelas mengenai proses seleksi dan calon CEO. Dalam penelitian oleh Rasyid (2024), media sosial dan platform digital lainnya dianggap efektif untuk mencapai audiens yang lebih luas, baik itu internal organisasi maupun masyarakat umum.

Penggunaan media sosial sebagai alat untuk berbagi visi dan kebijakan calon CEO juga bisa menjadi cara yang lebih transparan untuk menunjukkan komitmen perusahaan terhadap kepemimpinan yang akuntabel dan responsif terhadap kebutuhan publik dan pemangku kepentingan.

Terakhir, komunikasi yang berbasis nilai-nilai kepemimpinan juga sangat penting dalam proses seleksi CEO. Bakti (2025) menyatakan bahwa CEO yang efektif harus dapat mengkomunikasikan nilai-nilai inti organisasi dan menunjukkan kepemimpinan yang berbasis pada prinsip-prinsip etika dan keberlanjutan. Hal ini berhubungan dengan pentingnya komunikasi nilai-nilai perusahaan dalam memastikan bahwa calon CEO tidak hanya mampu memimpin secara operasional, tetapi juga mampu menegakkan nilai-nilai moral dan sosial perusahaan dalam setiap kebijakan yang diambil. Oleh karena itu, dalam seleksi CEO, kemampuan untuk mengartikulasikan dan mengkomunikasikan nilai-nilai tersebut kepada seluruh lapisan organisasi merupakan aspek yang tidak boleh diabaikan.

Secara keseluruhan, strategi penguatan komunikasi dalam seleksi CEO BUMN harus melibatkan berbagai elemen, mulai dari komunikasi yang terbuka dan transparan, pemanfaatan teknologi digital, pelatihan komunikasi untuk calon CEO, hingga penggunaan media sosial dan komunikasi berbasis nilai. Semua strategi ini bertujuan untuk memastikan bahwa seleksi CEO dapat dilaksanakan dengan efektif, serta mendukung transisi kepemimpinan yang lebih mulus dan diterima oleh seluruh pemangku kepentingan (Suhendi, 2024; Kurniawan, 2024; Bakti, 2025).

## Simpulan

Seleksi kepemimpinan dalam BUMN pada era globalisasi digital tidak cukup hanya menilai kompetensi teknis, tetapi harus mencakup kemampuan komunikasi organisasi yang strategis dan adaptif. Pemimpin, khususnya CEO, memainkan peran sentral sebagai komunikator utama dalam organisasi, yang menentukan efektivitas implementasi fungsi manajerial melalui proses POAC (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*). Pemanfaatan komunikasi yang efisien dan bermakna, ditambah dengan pemahaman terhadap dinamika organisasi dan tuntutan global, merupakan modal utama dalam menavigasi BUMN agar tetap relevan, kompetitif, dan berkelanjutan. Model komunikasi seperti *hypodermic needle theory* menunjukkan bahwa kekuatan pesan dari pemimpin dapat membentuk perilaku organisasi secara cepat dan efektif, terutama dalam menghadapi perubahan teknologi dan pasar global.

## Saran

1. **BUMN perlu menstandarisasi proses seleksi pimpinan** berbasis kompetensi yang menyeluruh, mencakup aspek pengetahuan teknis, pengalaman praktis, nilai kepemimpinan, serta kemampuan komunikasi strategis dan digital.
2. **Perlu dikembangkan kerangka komunikasi organisasi yang lebih terbuka dan partisipatif**, guna menciptakan iklim organisasi yang sehat, mendukung transformasi, dan memperkuat kolaborasi antar-unit kerja.
3. **Pelatihan komunikasi organisasi dan kepemimpinan visioner** harus menjadi bagian dari pengembangan SDM calon pemimpin, agar mampu menghadapi tantangan era disruptif dengan responsif dan inovatif.
4. **Pemerintah dan pemegang saham** perlu mengurangi intervensi non-substantif dalam seleksi pimpinan BUMN, dengan menjadikan proses

komunikasi dan transparansi sebagai bagian penting dari praktik Good Corporate Governance (GCG).

5. **Riset lanjutan diperlukan** untuk mengembangkan model komunikasi organisasi yang adaptif terhadap teknologi seperti AI, Big Data, dan sistem manajemen digital sebagai bagian integral dari strategi korporasi modern.

## Daftar Pustaka

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018a). Mixed Methods Procedures. In *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018b). Mixed Methods Procedures. In *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.
- Eakin, J. M., & Gladstone, B. (2020). "Value-adding" Analysis: Doing More With Qualitative Data. *International Journal of Qualitative Methods*, 19, 1–13.  
<https://doi.org/10.1177/1609406920949333>
- Li, J., Yazid, Z., Hu, X., Mat Isa, R., & Muhamad, N. S. (2025). Navigating relationship conflicts through leadership communication: A systematic review of persuasive language and symbolic interaction. *Review of Communication Research*, 13, 139–152.  
<https://doi.org/10.52152/RCR.V13.11>  
[ResearchGate](#)
- Rahmawati, T. S., & Khoerunnisa, L. (2023). *Kualitas Kepemimpinan dalam Menciptakan Iklim Komunikasi*

- Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai. Jurnal Komunikasi Profesional, 6(6), 588–599.*  
<https://doi.org/10.25139/jkp.v6i6.5211>  
[E-Journal Unitomo](#)
- Isnaini, F. N., & Suksmawati, H. (2024). *Peran Komunikasi Pimpinan dalam Menciptakan Iklim Komunikasi Organisasi yang Positif pada Perusahaan Bank BPR Jatim. JIIP – Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan, 7(1), 234–241.*  
<https://doi.org/10.54371/jiip.v7i1.3663>  
[Jip](#)
- Fauziah, G., & Pangga, M. G. D. (2025). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Limaurent Jakarta Selatan. Jurnal Sekretari Universitas Pamulang, 12(1), 143–160.*  
<https://doi.org/10.32493/sekretarisskr.v12i1.47321>[Open Journal UNPAM](#)
- Anggraeni, F. N., Ramly, A. T., & Kirbandoko. (2023). *Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada PT. Teknologi Ahura Quasantra. Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik), 12(3).*  
<https://doi.org/10.32832/jm-uika.v12i3.4369>[Ejournal Uika Bogor](#)
- Pratama, G. S., Rahman, A. Z., & Maesaroh. (2023). *Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Kota Semarang II. Journal of Public Policy and Management Review, 12(3).*  
<https://doi.org/10.14710/jppmr.v12i3.9809>[Undip E-Journal System Portal](#)
- Manik, L., Ginting, E. A., & Nisa, J. (2023). *Strategi Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Aparatur Sipil Negara pada Dinas Perpustakaan dan Arsip Provinsi Sumatera Utara. Jurnal Social Opinion: Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi, 7(2), 146–150.*  
<http://dx.doi.org/10.46930/socialopinion.v7i2.3936>[Ejurnal Darma Agung](#)
- Suryani, N. K., Wahid, U., & Toni, A. (2023). *Peran Efektivitas Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan. Widya Manajemen, 5(2), 109–119.*  
<https://doi.org/10.32795/widyamanajemen.v5i2.3670>[E-Journal Universitas Hindu Indonesia](#)
- Purwoko, P., & Fikri, M. A. (2023). *Kepemimpinan Transformasional dan Manajemen Kualitas Total pada Kinerja Karyawan: Peran Komitmen Organisasi. Jurnal Ilmu Manajemen, 11(1), 138–154.*  
<https://doi.org/10.26740/jim.v11n1.p138-154>[Unesa Journal](#)
- Maharani, C. R. (2023). *Pengaruh Kepuasan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan: Tinjauan Literatur. Ulil Albab: Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 2(5), 2051–2056.*  
<https://doi.org/10.56799/jim.v2i6.1552>[Journal Nusantara](#)
- Irawati, Y., Djaelani, A. K., & Primanto, A. B. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pengurus (Studi pada HMJ-M FEB UNISMA Periode 2023–2024). E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen, 13(1).*  
<https://jim.unisma.ac.id/index.php/jrm/article/view/23844>
- Angelita, G. (2025). *KOMUNIKASI ERA TURBULENSI*-Damera Press. Damera Press.
- Pamungkas, W. S., & Yulianti, E. (2024). *Analysis of Employee Communication Ethics on The Performance of The*

---

Personnel Bureau of The General Secretary of The Ministry of Defense of The Republic of Indonesia. *LAW&PASS: International Journal of Law, Public Administration and Social Studies*, 1(2), 168-184.

ANGELITA, G., SEPTI, W., YULANTI, E., & SYLVIANY, A. (2025). ETIQUETTE SOCIAL COMMUNICATION STRATEGIES IN THE WORLD OF WORK FOR WOMEN TO COMBAT SEXUAL CRIME AND VIOLENCE IN THE ERA OF MODERNIZATION. *KOMUNIKASI ERA TURBULENSI-Damera Press*, 87.

Yohana, O. F., & Yulanti, E. (2023). Strategi Komunikasi Persuasif Kepala Sekolah SDI Al Azhar 7 Sukabumi dalam Pengimplementasian Gerakan Literasi Sekolah. *Jurnal Sinestesia*, 13(2), 1108-1115.

Dalima, D., & Yulanti, E. (2023). Analisa Persepsi Interpersonal Karyawan PT Minu Garment Sukses Pada Penggunaan Kata Umpatan Korea. *Syntax Literate; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 8(10), 6132-6138.