

Komunikasi Kepemimpinan Inklusif Angkie Yudistia Sebagai Sosok Pemimpin Difabel

*Angkie Yudistia's Inclusive Leadership Communication
as A Disabled Leader*

Tirta Nata Adi Wijaya¹

Janette Maria Pinariya²

¹²LSPR Institute of Communications and Business, Jakarta

Alamat: Jalan K.H. Mas Mansyur No. Kav. 35, RT12/RW11, Karet Tengsin,

Tanah Abang, Kota Jakarta Pusat, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 10220

Corresponding Author: ²janette.mp@lspir.edu

Dikirim: 31 Januari 2026, Direvisi: 20 Juni 2026, Diterima: 21
Juni 2026, Terbit: 28 Juni 2026. Sitasi: Wijaya, T. N. A.,
Pinariya, J. M. (2026). Komunikasi Kepemimpinan Inklusif
Angkie Yudistia Sebagai Sosok Pemimpin Difabel. *Promedia:
Public Relation dan Media Komunikasi*, 12(1), 70-89

Abstract

Leadership in public organizations requires adaptive communication to navigate complex organizational dynamics and diverse member backgrounds. These demands become more pronounced when leadership is exercised by a person with a disability who must negotiate personal limitations alongside institutional expectations. This study examines the forms of leadership communication enacted by a leader with a disability through a qualitative case study of Angkie Yudistia. Data were generated through in-depth interviews and document analysis. The findings demonstrate that leadership communication operates in an adaptive and context-sensitive manner, shaping internal working relationships, role clarity, and activity coordination, while externally contributing to the public representation of disability issues. The study highlights how communication practices enable collective work and support inclusive leadership within public organizational contexts.

Keywords: Inclusive Leadership Communication, Angkie Yudistia, Disabled Leader

Abstraksi

Kepemimpinan dalam organisasi publik menuntut kemampuan komunikasi yang adaptif untuk mengelola dinamika organisasi yang kompleks dan keberagaman latar belakang anggotanya. Tantangan tersebut semakin signifikan tatkala kepemimpinan dijalankan oleh seorang penyandang disabilitas yang harus mengelola keterbatasan personal sekaligus tuntutan institusional. Penelitian ini bertujuan untuk memahami bentuk komunikasi kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin disabilitas, dengan studi kasus Angkie Yudistia, baik di ranah internal maupun eksternal organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus melalui wawancara mendalam dan studi pustaka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi kepemimpinan dijalankan secara adaptif dan kontekstual dalam membangun relasi kerja, kejelasan peran, koordinasi aktivitas, serta representasi isu disabilitas di ruang publik.

Kata Kunci: Komunikasi Kepemimpinan Inklusif, Angkie Yudistia, Pemimpin Difabel

I. PENDAHULUAN

Dinamika perubahan zaman yang terus berlanjut mendorong setiap organisasi untuk konsisten beradaptasi terhadap tantangan masa kini. Kolaborasi antar anggota menjadi salah satu strategi utama demi memastikan keberlanjutan organisasi. Namun, sinergi tersebut tidak dapat bermakna tanpa hadirnya sosok pemimpin yang mampu memahami peran kepemimpinan sebagai pengarah sekaligus pemberi motivasi bagi seluruh anggota (Bass dalam Iswahyudi et al., 2023).

Kepemimpinan sejatinya juga berbicara tentang menjadi komunikator yang andal. Sebagaimana dinyatakan Terry & Rue (2019), kecakapan berkomunikasi dan bersosialisasi turut berperan penting dalam membentuk kompetensi kepemimpinan seseorang. Wibowo (2024) mendefinisikan komunikasi kepemimpinan sebagai perjalanan seorang pemimpin dalam mendistribusikan informasi termasuk tujuan dan nilai-nilai organisasi secara efektif, inspiratif, dan efisien, yang melibatkan interaksi verbal dan non-verbal dalam memberikan pengaruh, motivasi, serta arahan. Johnson & Hackman (2018) mempertegas bahwa komunikasi kepemimpinan yang efektif melibatkan kemampuan story-telling, komunikasi emosional, dan manajemen impresi.

Secara empiris, kajian komunikasi kepemimpinan telah berkembang dari pendekatan struktural yang kaku menuju perspektif yang lebih komunikatif dan dinamis (Sumarlan, 2025). Penelitian terdahulu telah mengeksplorasi komunikasi kepemimpinan dalam berbagai konteks organisasi: Wahyuni, Sihabudin & Sigit (2023) mengkaji koordinasi komunikasi lintas institusi pengelola kawasan Borobudur; Ariani (2023) menelaah dampak penyederhanaan birokrasi terhadap pola komunikasi di Kementerian PUPR; serta Yudhapramesti, Mulyana, Maryani & Sjuchro (2021) menganalisis transisi komunikasi RRI sebagai lembaga penyiaran publik. Kajian-kajian tersebut secara konsisten menegaskan bahwa komunikasi bukan sekadar instrumen, melainkan fondasi pembentukan organisasi itu sendiri.

Meskipun demikian, terdapat celah (*research gap*) yang signifikan dalam literatur yang ada. Pertama, kajian yang secara spesifik mengkaji komunikasi kepemimpinan yang dijalankan oleh pemimpin penyandang disabilitas di konteks organisasi publik Indonesia hampir tidak ditemukan dalam literatur yang ada. Kedua, studi terdahulu yang menggunakan teori *Communicative Constitution of Organizations* (CCO) belum menjangkau konteks

kepemimpinan inklusif yang melibatkan variabel disabilitas sebagai faktor konstitutif komunikasi. Ketiga, dari sisi keterwakilan, data menunjukkan bahwa di antara 10.323 calon legislatif yang terdaftar pada Pemilihan Umum 2024, hanya 9 di antaranya yang merupakan penyandang disabilitas, turun drastis dibandingkan lebih dari 35 kontestan dari 7.968 peserta pada Pemilihan Umum 2019 (Ramadan et al., 2024 dalam Liah & Setiawan, 2025). Rendahnya keterwakilan ini tidak lepas dari pandangan yang masih meragukan kapabilitas penyandang disabilitas dalam kepemimpinan publik (Salim & Yulianto, 2021).

Dalam konteks tersebut, Angkie Yudistia hadir sebagai kasus yang relevan secara akademis. Sebagai perempuan tuli yang menjabat Staf Khusus Kepresidenan Bidang Sosial pada masa pemerintahan Presiden Ke-7 RI, Joko Widodo (2019–2024), Angkie menjalankan kepemimpinan dalam lingkungan organisasi publik yang kompleks. Dalam jabatannya, ia turut mendorong terbentuknya Komisi Nasional Disabilitas (KND) berdasarkan Keppres Nomor 53/M Tahun 2021, serta menerbitkan buku “Menuju Indonesia Inklusi.” Setelah menyelesaikan jabatannya, Angkie melanjutkan kiprahnya sebagai sociopreneur melalui lini bisnis "INCLUSiVE" yang dalam empat bulan pertama telah memberdayakan ribuan penyandang disabilitas. Studi kasus ini menawarkan konteks unik untuk memahami bagaimana komunikasi kepemimpinan dijalankan oleh seorang pemimpin difabel, baik dalam dimensi internal maupun eksternal organisasi. Berdasarkan uraian di atas, pertanyaan penelitian yang diajukan ialah: “Bagaimana bentuk komunikasi kepemimpinan inklusif yang dijalankan Angkie Yudistia sebagai sosok pemimpin difabel dalam lingkup internal dan eksternal organisasi?”

Kajian komunikasi kepemimpinan berbasis teori CCO telah menghasilkan sejumlah temuan penting. Sumarlan (2025) menemukan bahwa komunikasi kepemimpinan dalam organisasi

Islam Muhammadiyah bersifat reflektif dan adaptif lintas generasi, di mana budaya organisasi tidak terbangun sendiri melainkan diwariskan melalui distribusi gagasan secara berulang. Temuan ini menegaskan peran komunikasi sebagai fondasi dan bukan sekadar alat dalam membangun identitas organisasi. Sejalan dengan itu, Pinariya, Pinariya & Yulianti (2024) menemukan bahwa komunikasi organisasi memainkan peran sentral dalam keberhasilan program pelatihan kepemimpinan yang berorientasi pada keberlanjutan. Penelitian tersebut menegaskan bahwa efektivitas komunikasi kepemimpinan tidak hanya bergantung pada kemampuan individu pemimpin, tetapi juga pada sejauh mana pola komunikasi yang dipilih selaras dengan budaya organisasi dan dikomunikasikan secara terbuka kepada seluruh pemangku kepentingan.

Wahyuni et al. (2023) menemukan bahwa komunikasi antar-institusi pengelola Candi Borobudur cenderung bersifat administratif dan top-down, sehingga menghambat pembentukan visi bersama. Mereka merekomendasikan penerapan model Four Flows untuk mendorong komunikasi yang lebih horizontal dan dialogis. Ariani (2023) menunjukkan bahwa penyederhanaan birokrasi pemerintah berpotensi mengganggu alur self-structuring dan activity coordination akibat ambiguitas peran manajerial. Sementara itu, Yudhapramesti et al. (2021) mengidentifikasi bahwa transisi RRI terhambat oleh budaya komunikasi vertikal yang mengekang inovasi dan kolaborasi antar departemen. Dalam konteks yang lebih dekat dengan isu disabilitas, Silitonga & Pinariya (2025) mengkaji peran komunikasi humas Universitas Negeri Jakarta dalam membangun citra kampus ramah disabilitas. Penelitian tersebut menemukan bahwa komunikasi publik yang aksesibel dan kolaborasi lintas pemangku kepentingan menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan yang inklusif, meskipun keterbatasan sumber daya seperti minimnya tenaga ahli bahasa isyarat masih menjadi tantangan yang belum sepenuhnya teratasi.

Temuan ini menegaskan bahwa inklusivitas tidak hanya dibentuk melalui kebijakan, melainkan melalui praktik komunikasi yang konsisten dan terencana di dalam institusi.

Dari kajian-kajian tersebut, teridentifikasi bahwa teori CCO dengan model Four Flows mampu menangkap kompleksitas komunikasi organisasi secara sistematis. Namun, kajian yang ada belum menyentuh konteks kepemimpinan oleh individu dengan disabilitas di mana keterbatasan komunikatif pemimpin menjadi variabel konstitutif yang membentuk dinamika keseluruhan aliran komunikasi organisasi. Penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut.

Teori Communicative Constitution of Organizations (CCO) memandang organisasi sebagai entitas yang terbentuk dan dipertahankan melalui praktik komunikasi, bukan sebelum atau terlepas dari komunikasi itu sendiri (Putnam & Nicotera, 2009; Schoeneborn, Kuhn & Kärreman, 2019). Pandangan ini menempatkan komunikasi bukan sebagai instrumen pelengkap, melainkan sebagai fondasi ontologis organisasi. Lewat penelitian ini, teori tersebut diberikan nuansa berbeda dengan dibawa ke arah komunikasi kepemimpinan dan budaya organisasi yang lebih inklusif. Peneliti tidak hanya dapat melihat bentuk komunikasi kepemimpinan dan interaksi yang terjadi melainkan juga bagaimana inklusivitas dapat terbentuk sebagai bagian dari budaya organisasi.

Dalam penelitian ini, digunakan Model Empat Aliran (*Four Flows*) yang memandang organisasi terbentuk dan dipertahankan melalui empat alur komunikasi yang saling berkesinambungan (McPhee & Zaugg, 2000; Schoeneborn et al., 2019): (1) *Membership Negotiation*: proses komunikasi yang menentukan bagaimana seseorang menjadi dan diakui sebagai anggota organisasi; (2) *Self-Structuring*: proses komunikasi yang membentuk dan menjaga prosedur serta hierarki organisasi; (3)

Activity Coordination: interaksi antar anggota dalam penyelesaian pekerjaan; dan (4) *Institutional Positioning*: cara organisasi memosisikan dirinya dalam lanskap publik. Dibandingkan dua aliran pemikiran CCO lainnya, Montreal School dan Luhmann Theory, model ini dipilih karena secara eksplisit membedakan dimensi internal dan eksternal komunikasi, sehingga relevan untuk menganalisis komunikasi kepemimpinan yang beroperasi di kedua dimensi tersebut secara bersamaan (Littlejohn & Foss, 2009; Schoeneborn et al., 2019).

Dalam konteks penelitian ini, model *Four Flows* memberikan kerangka yang mampu menangkap kompleksitas komunikasi kepemimpinan disabilitas. Keterbatasan komunikatif pemimpin dalam hal ini ketunarunguan, tidak diperlakukan sebagai gangguan, melainkan sebagai faktor konstitutif yang membentuk cara setiap aliran komunikasi dijalankan, dinegosiasikan, dan dipertahankan dalam organisasi.

II. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian mengadopsi pendekatan kualitatif karena bertujuan memperoleh pemahaman mendalam atas pengalaman subjek dalam konteks kehidupan nyata (Taylor, Bogdan & DeVault, 2016). Metode yang digunakan adalah studi kasus tunggal (single-case study) sesuai desain yang dikemukakan Yin (2018). Justifikasi pemilihan studi kasus tunggal didasarkan pada tiga pertimbangan: pertama, kasus Angkie Yudistia merupakan kasus representatif yang langka di mana pemimpin disabilitas dipercaya untuk mengisi posisi Staf Khusus Kepresidenan RI Periode 2019-2024 yang memiliki nilai analitik tinggi; kedua, kasus ini menawarkan kondisi yang memungkinkan pengujian teori CCO dalam konteks yang belum pernah dikaji sebelumnya; ketiga, kedalaman analisis satu kasus lebih dapat mengungkap

kompleksitas komunikasi kepemimpinan dibandingkan studi multi-kasus yang lebih dangkal (Yin, 2018).

Data dikumpulkan melalui dua teknik: (1) wawancara mendalam (*in-depth interview*) yang bertujuan menggali pengalaman dan perspektif informan secara mendalam (Creswell & Creswell, 2018); dan (2) studi pustaka melalui analisis dokumen tertulis yang relevan. Kombinasi kedua teknik ini merupakan bentuk triangulasi sumber yang mempertegas keabsahan data (Yin, 2018; Nurfajriani et al., 2024).

Informan penelitian dipilih berdasarkan kriteria: (1) memiliki pengalaman langsung dalam kepemimpinan Angkie Yudistia; dan (2) mampu memberikan perspektif berlapis terhadap praktik komunikasi kepemimpinannya. Berdasarkan kriteria tersebut, ditetapkan dua informan kunci, yaitu Angkie Yudistia, subjek utama penelitian sebagai pemimpin difabel, dan Cakra Yudi Putra, mantan anggota tim kerja Angkie Yudistia yang telah bekerja selama lebih dari 4 (empat) tahun, serta Elvera N. Makki, seorang praktisi komunikasi. Ketiga informan ini dipandang dapat memberikan masukan dalam konteks studi kasus karena masing-masing memberikan perspektif yang berbeda secara posisional sebagai pemimpin dan anggota tim sehingga memungkinkan triangulasi perspektif (Yin, 2018).

Analisis data dilakukan menggunakan prosedur Miles, Huberman & Saldaña (2014) yang terdiri dari tiga tahap: (1) kondensasi data, yakni proses pemilihan dan pemberian kode tematik (*thematic coding*) terhadap data yang relevan berdasarkan empat aliran CCO; (2) penyajian data, yakni pengorganisasian temuan ke dalam narasi analitis yang terstruktur; dan (3) penarikan konklusi, yakni interpretasi berbasis teori atas pola-pola yang muncul dari data.

III. PEMBAHASAN

Angkie Yudistia merupakan perempuan tuli kelahiran Medan, 5 Juni 1987, yang kehilangan pendengaran pada usia sekitar 10 tahun. Dalam perjalanan karirnya, ia mendirikan “Thisable Enterprise” sebagai pusat pemberdayaan ekonomi kreatif bagi penyandang disabilitas (2011), menjabat Staf Khusus Kepresidenan Bidang Sosial (2019–2024), serta menjadi penulis buku sejumlah buku. Profil ini relevan karena menunjukkan bahwa komunikasi kepemimpinan Angkie Yudistia terbentuk dari perpaduan pengalaman hidup sebagai penyandang disabilitas, latar belakang komunikasi, serta pengalaman memimpin di konteks organisasi yang beragam.

Berdasarkan data, ditemukan bahwa komunikasi kepemimpinan Angkie Yudistia secara konsisten menunjukkan tiga karakteristik utama, yaitu adaptif, reflektif, dan kontekstual. Temuan ini sejalan dengan konsep Johnson & Hackman (2018) tentang kepemimpinan komunikatif yang efektif, sekaligus memperluas temuan Sumarlan (2025) bahwa komunikasi kepemimpinan tidak hanya mengintegrasikan nilai-nilai organisasi, tetapi juga kebutuhan komunikasi spesifik pemimpin ke dalam sistem kerja kolektif.

Yang membedakan kasus ini dari studi terdahulu adalah bagaimana keterbatasan komunikatif pemimpin difabel tidak diperlakukan sebagai hambatan yang disembunyikan, melainkan sebagai realitas yang secara terbuka dikomunikasikan dan dijadikan titik tolak bagi penciptaan sistem komunikasi organisasi yang inklusif.

"Aku nggak pernah menyembunyikan keterbatasan aku. Kita tahu terbatas, solusinya apa, pakai teknologi apa, supaya mandiri. (A. Yudistia, Komunikasi Personal, 15 Januari 2026)"

Tindakan mengomunikasikan keterbatasan secara terbuka ini merupakan praktik komunikatif yang menegaskan ulang norma kerja tim sekaligus membentuk budaya organisasi yang menghargai transparansi. Praktik keterbukaan ini, menurut praktisi komunikasi berperan penting dalam membentuk keamanan psikologis dalam organisasi:

"Ketika seorang pemimpin mampu menunjukkan kerentanan secara sehat dan tidak defensif terhadap keterbatasannya, organisasi cenderung menjadi lebih aman secara psikologis. (E. N. Makki, Komunikasi Tertulis, 7 Mei 2026)"

Dalam aliran *membership negotiation*, keanggotaan organisasi di bawah kepemimpinan Angkie tidak semata ditentukan oleh posisi struktural, melainkan dibentuk melalui proses komunikatif yang melibatkan nilai, peran, dan kesepahaman terhadap isu disabilitas. Angkie menyatakan:

"Aku harus tahu orang itu ngerti aku nggak sebagai seorang disabilitas. Pinter itu banyak, tapi ngerti cara komunikasi sama aku itu nggak semua orang bisa. (A. Yudistia, Komunikasi Personal, 15 Januari 2026)"

Kriteria seleksi berbasis sensitivitas disabilitas ini memperlihatkan bahwa keanggotaan bukan status tetap, melainkan hasil dari proses interaksi yang berlangsung terus-menerus. Keanggotaan justru diperkuat melalui negosiasi komunikatif yang berbasis kompetensi relasional. Data dari anggota tim memperkuat temuan ini:

"Secara pembagian tugas, kita sangat tidak hierarkis. Semua punya scope of work masing-masing, bahkan gue sering dapat assignment untuk

nge-lead project. (C. Y. Putra, Komunikasi Personal, 27 November 2025)"

Suasana egaliter ini mengindikasikan bahwa keanggotaan ditegaskan melalui pemberian ruang partisipasi dan kepercayaan, bukan melalui peneguhan hierarki formal.

Aliran *self-structuring* terwujud dalam cara Angkie membangun struktur dan mekanisme kerja melalui komunikasi. Struktur dibentuk melalui penegasan fungsi kerja yang jelas:

"Aku harus (me)ngatur struktur: siapa analisis, siapa eksekusi. Tapi kita kerja untuk kepentingan masyarakat. (A. Yudistia, Komunikasi Personal, 15 Januari 2026)"

Dari perspektif anggota tim, struktur ini diterjemahkan ke dalam mekanisme operasional yang terukur:

"Dia selalu minta setiap project dibuat timeline-nya, siapa ngapain, dan kita update lewat weekly report. (C. Y. Putra, Komunikasi Personal, 27 November 2025)"

Temuan ini menunjukkan bahwa struktur organisasi tidak hadir sebagai desain statis, melainkan sebagai hasil interaksi komunikatif yang terus diperbarui. Struktur dalam organisasi Angkie bersifat fleksibel dan adaptif, memungkinkan penyesuaian strategi ketika situasi lapangan berubah. Adaptasi ini secara langsung dipengaruhi oleh kebutuhan komunikasi spesifik pemimpin disabilitas, yang mendorong terbentuknya norma kerja berbasis kejelasan pesan dan klarifikasi berulang.

Activity coordination dalam organisasi Angkie sangat mengandalkan komunikasi tatap muka sebagai medium utama:

"Aku nggak bisa video call. Aku harus ketemu langsung. (A. Yudistia, Komunikasi Personal, 15 Januari 2026)"

Preferensi ini dikonfirmasi dari perspektif anggota tim:

"Kalau report by text atau WhatsApp itu rentan miscomm. Jadi kalau isu penting, lebih baik langsung ketemu atau dirapatkan. (C. Y. Putra, Komunikasi Personal, 27 November 2025)"

Preferensi terhadap komunikasi tatap muka bukan semata pilihan gaya personal. Dalam konteks tuli, komunikasi berbasis teks memiliki keterbatasan dalam menyampaikan nuansa, intonasi, dan konteks sehingga komunikasi langsung menjadi strategi sistemik untuk meminimalisasi misinterpretasi. Temuan ini bersesuaian dengan konsep *omni-leadership* yang dikembangkan Akbari, et al (2025), yang menekankan bahwa pemimpin yang efektif di era saat ini perlu mampu menjembatani berbagai model komunikasi secara adaptif. Dalam penelitian tersebut, ketangkasan digital dan keterlibatan multi-saluran ditemukan sebagai pendukung utama dalam membangun kolaborasi dan inklusivitas organisasi. Dalam konteks kepemimpinan Angkie Yudistia, preferensi terhadap komunikasi tatap muka dapat dipahami bukan sebagai keterbatasan teknologi, melainkan sebagai strategi *omni-leadership* yang sadar konteks: memilih modalitas komunikasi yang paling optimal sesuai kondisi dan kebutuhan pesan yang disampaikan.

Namun demikian, *activity coordination* juga tidak terlepas dari dinamika emosional. Data menunjukkan bahwa dalam situasi kerja yang sarat tekanan, respons emosional pemimpin dapat mempengaruhi ritme koordinasi tim:

"Mbak Angkie tuh tipikalnya kalau lagi ada tekanan atau datanya harus cepat, bisa cenderung panik dan reaktif. (C. Y. Putra, Komunikasi Personal, 27 November 2025)"

Respons ini tidak berdiri sendiri. Tim secara kolektif merespons dengan melakukan konsolidasi internal terlebih dahulu sebelum berkoordinasi kembali. Praktik ini memperlihatkan bahwa koordinasi aktivitas dalam kepemimpinan disabilitas bersifat ekosistemik yang berarti bahwa koordinasi tidak hanya melibatkan satu pihak melainkan berlangsung dalam jaringan hubungan timbal balik antara pemimpin dan tim. Dalam hal ini, emosi pemimpin menjadi bagian dari sistem komunikasi organisasi yang dikelola secara bersama.

Pada aliran *institutional positioning*, Angkie membangun posisi organisasi dan isu disabilitas di ruang publik melalui narasi personal yang strategis:

"Aku selalu cerita perjalanan hidup aku sebagai disabilitas, supaya orang paham kenapa isu ini penting. (A. Yudistia, Komunikasi Personal, 15 Januari 2026)"

Narasi personal ini berfungsi sebagai perangkat komunikasi simbolik yang membangun empati audiens. Di sisi lain, ketika berhadapan dengan pemangku kepentingan institusional, Angkie menyesuaikan komunikasinya dengan argumen berbasis data dan kebijakan. Penyesuaian ini menunjukkan kesadaran kontekstual yang tinggi terhadap logika audiens yang berbeda-beda. Pengamatan dari praktisi komunikasi turut menguatkan temuan ini. Identitas personal Angkie sebagai penyandang tuli dipandang menjadi sumber kredibilitas moral sekaligus legitimasi kepemimpinan, yang membedakannya dari tokoh lain yang membicarakan inklusivitas hanya secara teoritis:

"Angkie berbicara dari pengalaman hidup yang nyata. Itu membuat pesannya lebih kuat, relevan, dan sulit dipatahkan. (E. N. Makki, Komunikasi Tertulis, 7 Mei 2026)"

Yang menarik, Angkie tidak berhenti pada narasi personal semata, melainkan menggeser percakapan ke arah diskusi struktural mengenai akses, kesempatan kerja, dan kebijakan publik bagi disabilitas.

Namun, *institutional positioning* dalam kasus ini juga menghadirkan tekanan unik. Identitas personal Angkie kerap diasosiasikan dengan representasi kolektif kelompok disabilitas, menciptakan beban ekspektasi yang melampaui peran individu. Dalam situasi ini, tim berperan dalam mendukung konsistensi pesan dan pengelolaan narasi strategis.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menghasilkan tiga temuan utama yang memberikan kontribusi teoritis dan praktis pada kajian komunikasi kepemimpinan inklusif. Secara teoritis, penelitian ini menunjukkan bahwa model Four Flows dalam teori CCO mampu berfungsi sebagai kerangka analitis yang produktif untuk mengkaji komunikasi kepemimpinan disabilitas. Keterbatasan komunikatif pemimpin yang selama ini jarang diperlakukan sebagai variabel konstitutif terbukti membentuk cara setiap aliran komunikasi dijalankan: *membership negotiation* yang berbasis sensitivitas disabilitas, *self-structuring* yang adaptif terhadap kebutuhan klarifikasi, *activity coordination* yang mengedepankan pertemuan tatap muka, serta *institutional positioning* yang berbasis narasi identitas yang strategis. Temuan ini memperluas aplikasi teori CCO ke domain kepemimpinan inklusif yang selama ini belum banyak dikaji.

UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 JAKARTA

Secara empiris, penelitian ini memperlihatkan bahwa kepemimpinan disabilitas tidak dijalankan secara individualistis. Sistem komunikasi organisasi yang inklusif dibangun secara kolektif di mana pemimpin dan tim saling menopang dalam mengelola keterbatasan komunikatif, dinamika emosional, serta tekanan institusional. Secara praktis, penelitian ini merekomendasikan agar pemimpin difabel secara terbuka mengomunikasikan kebutuhan dan preferensi komunikasinya kepada lingkungan kerja sebagai fondasi relasi kolaboratif. Organisasi perlu membangun mekanisme dukungan komunikasi termasuk fleksibilitas media dan prosedur klarifikasi yang responsif terhadap keberagaman kondisi pemimpin dan anggotanya. Selain itu, organisasi juga perlu memperkuat literasi komunikasi inklusif, mulai dari penggunaan bahasa, akses informasi, desain forum publik, hingga teknologi pendukung aksesibilitas. Tanpa perubahan cara berkomunikasi tersebut, inklusivitas berisiko berhenti sebagai slogan administratif dan belum menjadi budaya organisasi yang hidup. Penelitian lanjutan disarankan untuk mengeksplorasi konteks organisasi yang berbeda, jenis disabilitas yang beragam, serta melibatkan lebih banyak perspektif aktor untuk menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang komunikasi kepemimpinan inklusif di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Akbari, T. T., Putri, D. W., Aruan, D. C., & Nagy, A. S. (2025). Omni-leadership and digital agility: Enhancing strategic communication in higher education digital transformation. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*. <https://doi.org/10.1108/JICES-02-2025-0040>

- Iswahyudi, M. S., Munizu, M., Muktamar, A., Badruddin, S., Suryani, L., Kustanti, R., Dewi, L. P., Januaripin, M., Dewi, A. R., Munawar, A., & Kelana, R. P. (2023). *Kepemimpinan Organisasi: Teori dan Praktik* (Efitra, Ed.). PT Green Pustaka Indonesia.
- Kadri. (2022). *Komunikasi Manusia: Sejarah, Konsep, Praktik* (A. Kurniawan, Ed.). Alamtara Institute, Arti Bumi Intaran.
- Littlejohn, S., & Foss, K. A. (2009). *Encyclopedia of Communication Theory*. SAGE Publications, Inc.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Pinariya, B. H. U., Pinariya, J. M., & Yulianti, W. (2024). Organization communication for leadership training program to create sustainability. *Ilomata International Journal of Social Science*, 5(2), 528–539. <https://doi.org/10.61194/ijss.v5i2.1176>
- Putnam, L. L., & Nicotera, A. M. (Eds.). (2009). *Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication*. Routledge.
- Salim, I., & Yulianto, M. J. (2021). *Memantau Pemenuhan Hak-Hak Disabilitas*. Badan Perencanaan Nasional, Kantor Staf Presiden, Jaringan Pegiat dan Organisasi Disabilitas Indonesia.
- Silitonga, A. A., & Pinariya, J. M. (2025). Fungsi humas Universitas Negeri Jakarta dalam membangun citra kampus ramah disabilitas. *Warta Ikatan Sarjana Komunikasi Indonesia*, 8(1), 128–145. <https://doi.org/10.25008/wartaiski.v8i1.319>
- Schoeneborn, D., Kuhn, T. R., & Kärreman, D. (2019). The Communicative Constitution of Organization, Organizing, and Organizationality. *Organization Studies*, 40(4), 475–496. <https://doi.org/10.1177/0170840618782284>

- Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. L. (2016). *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource* (4th ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Terry, G. R., & Rue, L. W. (2019). *Dasar-Dasar Manajemen Edisi Revisi* (G. A. Ticoalu, Trans.). Bumi Aksara.
- Wibowo, M. (n.d.). *Komunikasi Kepemimpinan: Meningkatkan Efektivitas di Lingkungan Bisnis Modern* (U. T. Arsa, Ed.).
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). SAGE Publications, Inc.