

Kepemimpinan Informal dalam Dinamika Pengambilan Keputusan Kelompok: Studi Kasus Film 12 Angry Men(1957)

¹Catur Wulandari, ²Diva Arlinda Dwi Ariyani, ³Erindah Dimisqiyani, ⁴Amaliyah,
⁵Gagas Gayuh Aji, ⁶RizkyAmalia Sinulingga Manajemen Perkantoran Digital,
Fakultas Vokasi, Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia

Corresponding author: amaliyah@vokasi.unair.ac.id
E-mail: catur.wulandari-2023@vokasi.unair.ac.id

ABSTRAK

Kepemimpinan informal yang tidak bergantung pada struktur formal organisasi menjadi semakin penting dalam konteks organisasi kontemporer yang mengadopsi struktur lebih datar dan kolaboratif. Dinamika kepemimpinan ini berperan krusial dalam pengambilan keputusan kelompok, namun penelitian tentang kepemimpinan informal dalam konteks representasi film masih jarang dilakukan, padahal film dapat memberikan gambaran kaya mengenai dinamika diskusi kelompok dan pengaruh non-formal yang relevan untuk merefleksikan praktik kepemimpinan dalam kehidupan nyata. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana figur informal memengaruhi dinamika diskusi kelompok, membangun kepercayaan antar anggota, dan mengarahkan kelompok menuju konsensus melalui studi kasus film 12 Angry Men(1957). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan sumber data primer berupa adegan dan dialog dalam film 12 Angry Men, serta data sekunder dari literatur akademik tentang kepemimpinan dan pengambilan keputusan kelompok. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karakter Juri 8, meskipun tidak memiliki posisi formal, mampu memimpin kelompok melalui lima karakteristik utama pengaruh interpersonal, kemampuan komunikasi persuasif, membangun konsensus, kepercayaan dan keteguhan moral, serta kemampuan menghadapi perbedaan pendapat. Temuan ini memperkuat bahwa kepemimpinan informal bergantung pada keterampilan interaksi sosial, kredibilitas personal, dan pengaruh sosial daripada otoritas formal. Penelitian ini berkontribusi pada literatur kepemimpinan dengan menawarkan implikasi praktis bagi organisasi dalam memanfaatkan potensi kepemimpinan informal untuk menghasilkan keputusan yang inklusif, adil, dan efektif, selaras dengan SDG 16 dan SDG 4.

Kata Kunci: Kepemimpinan informal, Pengambilan keputusan kelompok, 12 Angry Men, Dinamika kelompok, Konsensus, Komunikasi persuasif.

ABSTRACT

Informal leadership that does not depend on formal organizational structures is becoming increasingly important in the context of contemporary organizations that adopt flatter and more collaborative structures. This leadership dynamic plays a crucial role in group decision-making, but research on informal leadership in the context of film representation is still rare, even though films can provide a rich picture of group discussion dynamics and non-formal influences that are relevant for reflecting on leadership practices in real life. This study aims to analyze how informal figures influence group discussion dynamics, build trust among members, and lead the group toward consensus through a case study of the film 12 Angry Men (1957). This study uses a descriptive qualitative approach with primary data sources in the form of scenes and dialogues in the film 12 Angry Men, as well as secondary data from academic literature on leadership and group decision-making. The results show that Character 8, despite not having a formal position, was able to lead the group through five main characteristics: interpersonal influence, persuasive communication

skills, consensus building, trust and moral integrity, and the ability to deal with differences of opinion. These findings reinforce that informal leadership depends on social interaction skills, personal credibility, and social influence rather than formal authority. This study contributes to the leadership literature by offering practical implications for organizations in utilizing the potential of informal leadership to produce inclusive, fair, and effective decisions, in line with SDG 16 and SDG 4.

Keywords: *Informal leadership, Group decision-making, 12 Angry Men, Group dynamics, Consensus, Persuasive communication.*

1. PENDAHULUAN

Kepemimpinan memegang peranan krusial dalam konteks sosial maupun organisasi karena berfungsi sebagai sarana mengarahkan, memotivasi, sekaligus mengoordinasikan anggota kelompok demi tercapainya tujuan bersama (Northouse, 2018). Tanpa kepemimpinan yang baik, suatu kelompok atau organisasi akan kesulitan untuk mengoptimalkan potensi anggotanya, mengelola konflik, dan meraih keberhasilan yang diinginkan (Northouse, 2018). Dalam banyak situasi, kepemimpinan lebih dari sekadar jabatan formal; ia mencakup kemampuan seseorang untuk memengaruhi dan memberikan inspirasi bagi orang lain. Kepemimpinan yang berbasis pada konteks organisasi modern, yang tidak bergantung pada struktur formal dalam organisasi atau kelompok. Fenomena kepemimpinan informal ini menjadi semakin penting dalam konteks organisasi kontemporer, di mana lebih banyak organisasi mengadopsi struktur yang lebih datar dan kolaboratif (Leino, 2022).

Dalam kajian kepemimpinan informal, fokus utama adalah bagaimana individu yang tidak memiliki otoritas formal dapat memengaruhi kelompok dan memimpin dengan cara yang tidak bergantung pada posisi atau jabatan. Kepemimpinan informal berfungsi untuk memfasilitasi komunikasi antar anggota kelompok, menyelesaikan konflik, dan meningkatkan kolaborasi, tanpa adanya kontrol formal. Zhang et al. (2020) menegaskan bahwa peran pemimpin

informal sangat penting dalam meningkatkan keterlibatan anggota serta memperkuat ikatan kebersamaan dalam kelompok. Mereka memiliki kemampuan untuk menggerakkan kelompok menuju keputusan bersama meskipun tidak memiliki posisi formal dalam struktur organisasi. Sebagai contoh, dalam banyak kasus, terutama ketika pemimpin formal tidak berfungsi secara optimal, kepemimpinan informal menjadi penentu keberhasilan dalam pengambilan keputusan kelompok (Nouman, 2025).

Pentingnya peran kepemimpinan informal semakin diakui dalam organisasi yang lebih horizontal dan kolaboratif. Penelitian di bidang kesehatan oleh Lawson (2020) menunjukkan bahwa dalam situasi darurat, tenaga medis yang tidak memiliki jabatan formal sering memimpin rekan-rekannya karena mereka lebih memahami kondisi yang terjadi dan mampu memberikan arahan yang lebih cepat dan efektif. Begitu pula dalam konteks sosial, di mana pemimpin informal dapat merespons masalah masyarakat dengan lebih cepat dan tepat karena lebih memahami realitas yang ada (Nouman, 2025). Hal ini menunjukkan bagaimana kepemimpinan yang tidak resmi memiliki kemampuan yang sangat fleksibel dalam menyelesaikan isu-isu dalam kelompok, serta menyediakan kontribusi bagi pencapaian solusi yang lebih komprehensif dan efisien.

Selain dalam konteks kehidupan nyata, representasi kepemimpinan informal juga sering ditemukan dalam media, terutama dalam film. Film sering kali menjadi cermin sosial yang menggambarkan

dinamika sosial dan perilaku kepemimpinan dalam masyarakat. (dos Santos, 2020) menyatakan bahwa film memberikan cara yang efektif untuk memahami dinamika organisasi dan perilaku kepemimpinan. Dalam hal ini, film memvisualisasikan pengaruh informal yang bekerja dalam kelompok, yang memungkinkan penonton untuk melihat bagaimana komunikasi, interaksi, dan pengaruh sosial membentuk keputusan kelompok. Salah satu film yang menggambarkan kepemimpinan informal dengan jelas adalah *12 Angry Men* (1957). Film ini menceritakan tentang dua belas juri yang harus memutuskan nasib seorang terdakwa muda dalam kasus pembunuhan. Pada awalnya, sebagian besar juri memutuskan bahwa terdakwa bersalah, namun satu juri, yakni Juri 8, membantah keputusan itu dan mengajak yang lain untuk mengevaluasi bukti dengan cara yang lebih mendalam.

12 Angry Men memberikan gambaran nyata tentang bagaimana kepemimpinan dilakukan. Juri 8 tidak memiliki jabatan formal, namun ia memiliki kemampuan untuk memimpin diskusi dan mempengaruhi anggota lain untuk mempertimbangkan bukti secara lebih objektif. Kepemimpinan informal dalam film ini mencerminkan tiga elemen penting: pertama, kemampuan komunikasi persuasif yang mampu mempengaruhi anggota kelompok tanpa paksaan; kedua, kemampuan membangun kepercayaan interpersonal yang mengarah pada pembentukan hubungan yang lebih inklusif dan kooperatif; dan ketiga, keteguhan dalam mempertahankan pandangan dan memimpin kelompok menuju keputusan yang lebih rasional meskipun menghadapi perbedaan pendapat yang tajam. Seluruh aspek ini menunjukkan bahwa kepemimpinan informal tidak hanya berperan efektif dalam proses pengambilan keputusan yang logis, tetapi juga memungkinkan kelompok untuk bekerja dengan sinergi menghadapi tantangan.

Penelitian tentang kepemimpinan telah banyak dilakukan, tetapi penelitian tentang kepemimpinan informal dalam konteks film masih jarang. Penelitian sebelumnya lebih berfokus pada figur kepemimpinan formal atau pada studi empiris organisasi nyata, sehingga aspek representasi kepemimpinan informal dalam film kurang mendapat perhatian. Padahal, film *12 Angry Men* menghadirkan gambaran yang kaya mengenai dinamika diskusi kelompok dan pengaruh non-formal yang relevan untuk merefleksikan praktik kepemimpinan dalam kehidupan nyata. Kekosongan inilah yang menjadi dasar penting dilaksanakannya penelitian ini.

Penelitian ini selaras dengan agenda Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs), penelitian ini memiliki relevansi internasional. Seperti yang ditunjukkan oleh Juri 8, SDG 16 (Perdamaian, Keadilan, dan Kelembagaan yang Kuat) mendukung kepemimpinan informal yang inklusif, yang menekankan pentingnya lembaga yang adil dan partisipasi. Selain itu, fungsi kepemimpinan informal dalam memfasilitasi dialog yang kritis dan mencapai kesepakatan juga berkontribusi pada SDG 4 (Pendidikan Berkualitas), yang merekomendasikan metode pembelajaran berbasis diskusi dan pemikiran bersama (United Nations, 2015). Dengan demikian, kajian mengenai kepemimpinan informal tidak hanya relevan dalam ranah organisasi, tetapi juga mendukung sasaran pembangunan global.

Penelitian ini mengkaji peran figur informal dalam pengambilan keputusan kelompok, seperti yang digambarkan dalam *12 Angry Men*. Fokus utama penelitian ini adalah untuk mencari tahu bagaimana figur informal memengaruhi dinamika diskusi kelompok, membangun kepercayaan antar orang, dan mengarahkan kelompok menuju konsensus. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk menunjukkan arti interaksi antarjuri dan

bagaimana kepemimpinan informal muncul dalam proses pengambilan keputusan. Diharapkan bahwa penelitian ini akan memberikan kontribusi teoritis ke penelitian sebelumnya tentang kepemimpinan informal. Selain itu, akan memberikan pengetahuan praktis kepada organisasi yang ingin memanfaatkan potensi kepemimpinan informal dalam kelompok mereka.

2. LANDASAN TEORI

1. Manajemen dalam organisasi

Manajemen adalah komponen penting dalam setiap organisasi yang memiliki tujuan untuk mencapai hasil efektif dan efisien. Coulter (2017) menjelaskan bahwa Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya adalah semua aspek manajemen untuk tercapainya tujuan organisasi yang efektif. Suatu organisasi tidak hanya mengelola sumber daya material, tetapi juga mengelola pengaturan individu, yang sangat penting untuk keberhasilan organisasi. Tujuan manajemen adalah untuk membangun struktur yang jelas, menetapkan tujuan, dan memastikan bahwa setiap komponen organisasi bergerak ke arah pencapaian tujuan tersebut.

2. Fungsi Manajemen

Menurut singkatan POAC, ada empat fungsi utama dalam manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Perencanaan adalah fungsi pertama yang bertujuan untuk menetapkan sasaran dan langkah-langkah yang dibutuhkan untuk mencapainya. Fungsi kedua adalah organisasi, sedangkan fungsi ketiga adalah pengarahan, yang mencakup proses memimpin serta memotivasi individu untuk meraih tujuan yang telah ditentukan. Terakhir, pengendalian fokus pada pemantauan dan evaluasi kinerja

untuk memastikan bahwa segala sesuatunya berjalan sesuai rencana. Dalam konteks ini, kepemimpinan termasuk dalam fungsi organisasi karena berperan sebagai elemen yang membimbing dan memotivasi orang untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi. Dalam proses pengorganisasian, kepemimpinan adalah komponen penting yang membantu menciptakan struktur yang jelas, mengarahkan sumber daya manusia, dan mengoptimalkan potensi setiap orang (Robbins & Coulter, 2017).

3. Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

Dalam konteks pengorganisasian, kepemimpinan adalah salah satu elemen paling penting dalam manajemen. Menurut Northouse (2018), kepemimpinan adalah cara mendorong orang lain melakukan suatu hal untuk mencapai tujuan tertentu. Mengatur, memotivasi, dan mengawasi tim untuk mencapai tujuan organisasi adalah tanggung jawab kepemimpinan. Pemimpin harus dapat memimpin tim untuk berkolaborasi dengan baik, mengurangi konflik, dan membuat keputusan yang tepat untuk kesuksesan organisasi. Kepemimpinan informal juga muncul dalam organisasi yang lebih besar untuk membantu memperlancar komunikasi, menyelesaikan perbedaan pendapat, dan membuat keputusan yang melibatkan semua pihak.

Dalam hal pengorganisasian, kepemimpinan bertanggung jawab untuk menentukan bagaimana anggota tim diberikan tanggung jawab dan bagaimana kelompok dapat bekerja sama dengan baik. Di sini, kepemimpinan informal penting karena mereka yang memiliki otoritas informal dapat memengaruhi kelompok. Misalnya, Juri 8 dalam film *12 Angry Men* (1957) menunjukkan bagaimana kepemimpinan informal membantu kelompok membuat keputusan yang lebih logis dan adil tanpa bergantung

pada struktur formal. Oleh karena itu, kepemimpinan, baik formal maupun informal, membantu orang-orang mengarahkan dan mendorong mereka untuk mencapai tujuan kelompok secara efektif dan efisien.

4. Kepemimpinan Informal

Ketika seseorang dalam kelompok memiliki pengaruh yang signifikan tanpa menempati jabatan resmi atau otoritas formal, mereka dikenal sebagai kepemimpinan informal. Leino (2022) menjelaskan bahwa kepemimpinan informal muncul dari pengaruh personal dan kredibilitas sosial yang membuat seseorang mampu membimbing, memberi arahan, dan memotivasi anggota kelompok tanpa perlu jabatan resmi. Tidak seperti kepemimpinan formal yang sah secara struktural, kepemimpinan informal muncul secara alami dari interaksi, pengalaman, dan hubungan interpersonal di dalam kelompok.

Sejumlah penelitian mutakhir menekankan bahwa kepemimpinan informal berperan penting dalam efektivitas tim. Zhang et al. (2020) menemukan bahwa figur kepemimpinan informal berkontribusi besar dalam memperkuat keterlibatan anggota sekaligus meningkatkan rasa kebersamaan di dalam kelompok. Hal ini terjadi karena pemimpin informal seringkali dianggap lebih netral, dekat, dan dipercaya dibanding pemimpin formal. Lawson (2020) bahkan menemukan bahwa dalam organisasi kesehatan, kepemimpinan informal berperan penting dalam menjaga budaya kerja kolaboratif dan menggerakkan tim pada situasi kritis.

Karakteristik utama pemimpin informal meliputi kredibilitas pribadi, kemampuan membangun hubungan, kepekaan sosial, serta keteguhan dalam mempertahankan nilai tertentu (Nouman, 2025). Faktor-faktor seperti kepercayaan, pengalaman, serta kemampuan

memahami kebutuhan anggota tim juga memengaruhi kemunculan kepemimpinan informal. Kepemimpinan informal dapat muncul dari siapa saja dalam kelompok, bahkan dari individu yang tidak memiliki status tinggi secara hierarkis karena sifatnya yang tidak terstruktur.

5. Pengambilan Keputusan Kelompok

Proses pengambilan keputusan dalam kelompok adalah sebuah usaha bersama di mana individu dengan beragam latar belakang, pengalaman, dan sudut pandang saling berinteraksi untuk mencapai kesepakatan yang kolektif. Proses ini meliputi tahap-tahap seperti berbagi informasi, mengidentifikasi pilihan-pilihan, mendiskusikan kelebihan dan kekurangan, hingga akhirnya mencapai pilihan bersama (Zhang, 2021). Tingkat kerumitan dalam pengambilan keputusan kelompok disebabkan oleh beragamnya pendapat dan kemungkinan terjadinya konflik di antara anggotanya.

Faktor sosial seperti kepercayaan, kekompakan, dan keterbukaan komunikasi sering memengaruhi keputusan kelompok. Dalam hal ini, kepemimpinan informal memiliki peran penting sebagai pendorong yang bisa memimpin diskusi, menengahi perselisihan, serta membantu pencapaian konsensus. Menurut penelitian Gavrilets (2016), ada pemimpin informal yang memungkinkan kelompok untuk beradaptasi dengan perbedaan pandangan, yang menghasilkan keputusan yang lebih rasional dan inklusif.

3. METODOLOGI

1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menjelaskan secara rinci kepemimpinan informal dalam pengambilan keputusan kelompok

melalui penggunaan pendekatan kualitatif deskriptif dan naratif. Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk mempelajari fenomena sosial secara menyeluruh dan menghasilkan deskripsi yang menyeluruh, yang memberi peneliti kemampuan untuk memperoleh pemahaman lebih baik tentang proses yang terjadi dalam suatu kelompok (Creswell, 2014). Penelitian ini berkonsentrasi pada karakter yang memimpin secara informal dan bagaimana pengaruhnya terhadap proses pengambilan keputusan bersama, walaupun mereka tidak memiliki otoritas resmi.

2. Sumber Data

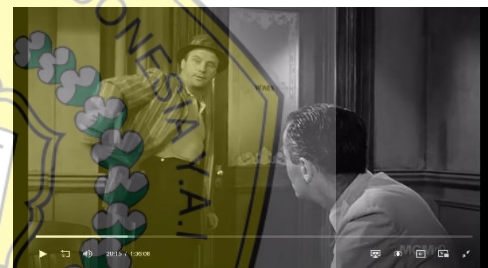
Data primer berasal dari adegan serta dialog dalam film *12 Angry Men* yang menggambarkan interaksi antar juri, proses pengambilan keputusan, serta kepemimpinan informal. Adegan tersebut dianalisis guna menyingkap dinamika pengaruh, komunikasi persuasif, dan gaya memimpin tanpa jabatan formal Rose (2016), Monaco (2019). Data sekunder diperoleh dari literatur akademik berupa jurnal, artikel, dan buku yang membahas kepemimpinan Northouse (2018), Leino (2022), pengambilan keputusan kelompok Zhang (2021), Zhang et al. (2020), serta kajian film sebagai media penelitian sosial Dos Santos (2020), Rose (2016), Monaco (2019). Sumber ini digunakan untuk memperkuat analisis dan menambah landasan teoritis dari fenomena kepemimpinan informal yang ditampilkan dalam film.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan analisis film *12 Angry Men* (1957), ditemukan lima karakteristik utama kepemimpinan informal yang ditunjukkan karakter Juri 8

dalam proses pengambilan keputusan kelompok. Transformasi vonis dari 11-1 bersalah menjadi 12-0 tidak bersalah terjadi melalui serangkaian dialog dan interaksi yang memperlihatkan pengaruh interpersonal, komunikasi persuasif, pembangunan konsensus, keteguhan moral, dan kemampuan mengelola perbedaan pendapat. Setiap karakteristik kepemimpinan informal ini didukung oleh bukti konkret berupa scene dan dialog spesifik yang terekam dalam timestamp tertentu sepanjang durasi film. Hasil temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan informal dapat mengubah dinamika kelompok secara signifikan tanpa bergantung pada otoritas formal atau struktur hierarkis.



Gambar 1: Pengaruh Interpersonal

Timestamp: 20:15 (20 menit 15 detik)

Juri 8: "Saya pikir kita harus melihatnya dari sisi lain. Mari kita coba lebih cermat." Juri 8: "Bukankah kita seharusnya mendiskusikan ini terlebih dahulu sebelum memutuskan?" Juri 8: "Saya tidak yakin apakah kita sudah mempertimbangkan semua kemungkinan." Juri 8: "Mungkin ada hal-hal yang terlewat dari perhatian kita."

Dalam adegan ini, Juri 8 mengajukan serangkaian pertanyaan kepada anggota juri lainnya. Dialog berlangsung setelah voting awal yang menunjukkan sebagian besar juri ingin segera mengakhiri diskusi. Juri 8 berbicara dengan nada tenang dan menggunakan pertanyaan retorik. Respons dari juri lain bervariasi, dengan beberapa tampak tidak sabar dan yang lain mulai memperhatikan.

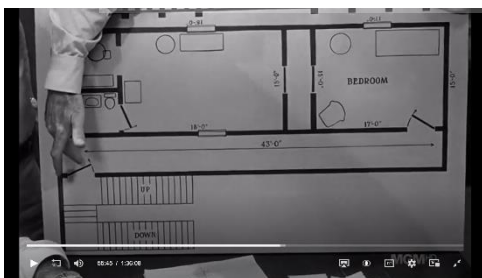


Gambar 2: Kemampuan Berkomunikasi Persuasif

Timestamp: 40:30 (40 menit 30 detik)

Juri 8: "Saya tahu ini tidak mudah, tapi kita harus melakukan hal yang benar." Juri 8: "Lihat pisau ini, bukankah sama persis dengan barang bukti?" Juri 8: "Bagaimana mungkin hanya ada satu pisau seperti ini di seluruh kota?" Juri 8: "Kita tidak boleh mengambil kesimpulan tergesa-gesa berdasarkan asumsi."

Dalam adegan ini, Juri 8 mengatakan bahwa hal tersebut tidak mudah dan menekankan perlunya melakukan hal yang benar. Juri 8 kemudian mengeluarkan sebuah pisau dan memperlihatkannya kepada juri lainnya, menjelaskan bahwa pisau tersebut sama persis dengan barang bukti. Juri 8 mempertanyakan keunikan pisau sebagai barang bukti dan menekankan untuk tidak mengambil keputusan secara buru-buru. Reaksi juri lain beragam, dengan beberapa tampak terkejut melihat pisau yang dibawa Juri 8, sementara yang lain mulai memperhatikan dengan lebih serius.



Gambar 3: Membangun Konsensus

Timestamp: 55:45 (55 menit 45 detik)

Juri 8: "Saya hanya ingin kita memastikan kita tidak membuat keputusan yang salah." Juri 8: "Mari kita voting secara rahasia, sehingga setiap orang bisa

mengekspresikan pendapat sebenarnya." Juri 8: "Saya akan abstain dari voting ini untuk memberikan kesempatan pada kalian semua." Juri 8: "Jika masih 11-0, saya akan mengubah suara saya menjadi bersalah."

Dalam adegan ini, Juri 8 menyatakan keinginannya untuk memastikan keputusan yang tepat dan mengusulkan metode voting secara rahasia. Juri 8 menawarkan diri untuk abstain dalam voting tersebut dan berjanji akan mengubah suaranya menjadi bersalah jika hasil tetap 11-0. Ketua juri kemudian menyetujui usulan tersebut dan membagikan kertas untuk voting rahasia. Juri lain tampak mempertimbangkan usulan ini dengan berbagai reaksi, ada yang setuju dan ada yang masih ragu. Setelah semua juri menulis suara mereka, kertas dikumpulkan dan dihitung.



Gambar 4: Kepercayaan dan Keteguhan Moral

Timestamp: 1:05:30 (1 jam 5 menit 30 detik)

Juri 8: "Jika kita ingin menghukum seseorang, pastikan kita tidak membuat kesalahan."

Juri 8: "Nyawa seseorang ada di tangan kita, dan itu adalah tanggung jawab yang sangat berat."

Juri 8: "Saya tidak bisa hidup dengan tenang jika kita mengirim anak yang tidak bersalah ke kursi listrik."

Juri 8: "Prinsip '*beyond reasonable doubt*' bukan hanya jargon hukum, tetapi fondasi keadilan."

Scene ini menampilkan aspek paling fundamental dari kepemimpinan

informal Juli 8, yaitu keteguhan moral yang tidak tergoyahkan meskipun menghadapi tekanan sosial yang intens. Ia menunjukkan integritas pribadi dengan menempatkan prinsip keadilan di atas kenyamanan sosial atau keinginan untuk mengikuti mayoritas. Keteguhan moralnya bukan berasal dari arogansi atau keras kepala, melainkan dari pemahaman mendalam tentang konsekuensi moral dari keputusan yang akan diambil kelompok. Kepercayaan yang ia bangun dengan kelompok didasarkan pada konsistensi antara nilai-nilai yang ia yakini dengan tindakan yang ia ambil sepanjang proses deliberasi.



Gambar 5: Menghadapi Perbedaan Pendapat

Timestamp: 1:15:10 (1 jam 15 menit 10 detik)

Juri 8: "Saya rasa kita perlu memberikan waktu lebih untuk berpikir sebelum membuat keputusan."

Juri 8: "Mari kita dengarkan apa yang ingin dikatakan oleh setiap orang di sini."

Juri 8: "Kemarahan tidak akan membantu kita menemukan kebenaran."

Juri 8: "Kita semua ingin keadilan, meskipun kita mungkin berbeda pendapat tentang caranya."

Dalam adegan ini, Juri 8 menyarankan untuk memberikan waktu lebih dalam berpikir dan mengajak untuk mendengarkan pendapat setiap orang. Sebelum pernyataan ini, terlihat beberapa juri saling berargumentasi dengan nada tinggi dan emosi yang memanas. Juri 8 kemudian mengingatkan bahwa kemarahan tidak akan membantu proses dan menekankan bahwa semua pihak

menginginkan keadilan. Setelah pernyataan Juri 8, suasana ruangan menjadi lebih tenang dan beberapa juri mulai duduk kembali. Juri lain kemudian mulai berbicara dengan nada yang lebih terkontrol dan saling mendengarkan.

Pembahasan

Temuan penelitian ini menguatkan konsep kepemimpinan informal yang dikemukakan oleh Leino (2022) bahwa kepemimpinan informal muncul dari pengaruh personal dan kredibilitas sosial yang memungkinkan seseorang membimbing dan memotivasi anggota kelompok tanpa jabatan resmi. Karakteristik yang ditunjukkan Juri 8 dalam adegan pertama melalui pertanyaan-pertanyaan reflektif seperti "Bukankah kita seharusnya mendiskusikan ini terlebih dahulu sebelum memutuskan?" sejalan dengan penelitian Zhang et al. (2020) yang menemukan bahwa figur kepemimpinan informal berkontribusi dalam memperkuat keterlibatan anggota dan meningkatkan rasa kebersamaan dalam kelompok. Kemampuan Juri 8 dalam membangun pengaruh interpersonal merefleksikan temuan Nouman (2025) tentang karakteristik utama pemimpin informal yang meliputi kredibilitas pribadi, kemampuan membangun hubungan, dan kepekaan sosial. Hal ini terlihat dari cara Juri 8 menjalin komunikasi yang tidak memaksa namun persuasif dalam mengajukan serangkaian pertanyaan yang memancing refleksi, memungkinkan anggota lain untuk membuka diri terhadap perspektif baru tanpa merasa tertekan atau dipaksa.

Aspek komunikasi persuasif yang ditunjukkan Juri 8 dalam adegan pisau mendukung argumen Lawson (2020) bahwa pemimpin informal memiliki kemampuan untuk memberikan arahan yang lebih cepat dan efektif karena lebih memahami kondisi yang terjadi. Ketika Juri 8 mengeluarkan pisau serupa dan

mempertanyakan keunikan barang bukti, ia menunjukkan pemahaman mendalam terhadap kompleksitas kasus dan mampu mengkomunikasikan hal tersebut dengan cara yang dapat diterima kelompok. Proses membangun konsensus yang dilakukan Juri 8 melalui usulan voting rahasia dalam adegan ketiga selaras dengan penelitian Gavrillets (2016) yang menyatakan bahwa pemimpin informal memungkinkan kelompok untuk beradaptasi dengan perbedaan pandangan, menghasilkan keputusan yang lebih rasional dan inklusif. Strategi abstain yang ditawarkan Juri 8 dengan pernyataan "Jika masih 11-0, saya akan mengubah suara saya menjadi bersalah" menunjukkan kemampuannya memfasilitasi diskusi yang memungkinkan setiap anggota menyampaikan pandangannya tanpa tekanan sosial.

Keteguhan moral yang diperlihatkan Juri 8 dalam adegan manajemen konflik mencerminkan pentingnya nilai-nilai dalam kepemimpinan informal, sebagaimana dikemukakan oleh Northouse (2018) bahwa kepemimpinan tidak hanya tentang mempengaruhi, tetapi juga tentang mengarahkan kelompok menuju tujuan yang etis dan benar. Pernyataan Juri 8 bahwa "Kemarahan tidak akan membantu kita menemukan kebenaran" menunjukkan kemampuannya dalam mengelola emosi kelompok dan mengarahkan fokus kembali pada substansi permasalahan. Dalam konteks pengambilan keputusan hukum, keteguhan moral ini menjadi krusial untuk memastikan keadilan dan objektivitas dalam proses deliberasi. Kemampuan mengelola perbedaan pendapat yang ditunjukkan Juri 8 melalui ajakan untuk saling mendengarkan mendukung temuan Zhang (2021) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan kelompok, di mana Juri 8 berhasil mengelola konflik tidak dengan menghindarinya, melainkan dengan memfasilitasi diskusi yang konstruktif.

Temuan ini juga relevan dengan konteks organisasi modern yang dikemukakan oleh Dos Santos (2020), di mana film dapat menjadi cermin sosial yang menggambarkan dinamika organisasi dalam situasi nyata. Representasi kepemimpinan informal dalam *12 Angry Men* memberikan gambaran konkret tentang bagaimana pengaruh non-formal dapat bekerja dalam konteks kelompok kecil dengan tekanan tinggi melalui serangkaian strategi komunikasi yang terobservasi dalam penelitian ini. Pola kepemimpinan yang ditunjukkan Juri 8 mulai dari pengajuan pertanyaan reflektif, penyajian bukti alternatif, hingga pengelolaan konflik, mendemonstrasikan kontinum pengaruh interpersonal yang dapat diterapkan dalam berbagai setting organisasi. Implikasi praktis dari temuan ini menunjukkan bahwa organisasi perlu mengidentifikasi dan memberdayakan individu-individu yang memiliki potensi kepemimpinan informal untuk meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan kelompok, mengelola konflik, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan inklusif.

Dalam kaitannya dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan, temuan penelitian ini mendukung SDG 16 (Perdamaian, Keadilan, dan Kelembagaan yang Kuat) melalui demonstrasi pengambilan keputusan yang inklusif dan adil yang terobservasi dalam dinamika kelompok juri. Kepemimpinan informal yang diperagakan Juri 8 menunjukkan pentingnya partisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan yang berdampak pada keadilan, sebagaimana terlihat dari upayanya memastikan setiap suara didengar dalam proses voting rahasia. Selain itu, keterkaitan dengan SDG 4 (Pendidikan Berkualitas) terlihat dari proses pembelajaran kolektif yang terjadi dalam kelompok juri, di mana Juri 8 tidak hanya memimpin dalam pengambilan keputusan, tetapi juga memfasilitasi pembelajaran bersama melalui diskusi

kritis dan analisis bukti. Pendekatan ini sesuai dengan prinsip pembelajaran berbasis diskusi yang direkomendasikan United Nations (2015) dalam menciptakan lingkungan belajar yang partisipatif dan demokratis.

5. KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil mengidentifikasi lima karakteristik utama kepemimpinan informal dalam proses pengambilan keputusan kelompok berdasarkan analisis film *12 Angry Men*, yaitu: (1) pengaruh interpersonal, (2) kemampuan komunikasi persuasif, (3) membangun konsensus, (4) kepercayaan dan keteguhan moral, serta (5) kemampuan menghadapi perbedaan pendapat. Temuan menunjukkan bahwa karakter Juri 8 mampu memimpin transformasi keputusan kelompok dari mayoritas awal (11:1 bersalah) menjadi konsensus bulat (12:0 tidak bersalah) tanpa mengandalkan otoritas formal. Kepemimpinan informal terbukti efektif dalam mengelola dinamika kelompok yang kompleks, memfasilitasi dialog konstruktif, dan mencapai keputusan yang lebih rasional dan adil melalui lima tahap: penolakan terhadap keputusan mayoritas, pembukaan ruang dialog, presentasi argumen alternatif, negosiasi dan persuasi, serta pencapaian konsensus baru. Kontribusi teoretis penelitian ini memperkuat literatur kepemimpinan dengan mendemonstrasikan bahwa kepemimpinan informal bergantung pada kredibilitas personal, keterampilan interpersonal, dan pengaruh sosial daripada struktur hierarkis formal, sejalan dengan konsep kepemimpinan kontemporer yang menekankan kolaborasi dan inklusivitas dalam organisasi modern.

Secara praktis, penelitian ini memberikan wawasan bagi organisasi untuk mengoptimalkan potensi kepemimpinan informal dalam

meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan, mengelola konflik, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih demokratis. Organisasi disarankan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan memberdayakan individu yang memiliki karakteristik kepemimpinan informal untuk meningkatkan kinerja tim dan kualitas keputusan kolektif. Relevansi penelitian dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan menunjukkan bahwa kepemimpinan informal mendukung pencapaian SDG 16 (Perdamaian, Keadilan, dan Kelembagaan yang Kuat) melalui promosi pengambilan keputusan yang inklusif dan partisipatif, serta SDG 4 (Pendidikan Berkualitas) melalui fasilitasi pembelajaran kolektif berbasis diskusi kritis. Keterbatasan penelitian ini terletak pada penggunaan satu sumber data utama berupa film, sehingga penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan studi empiris pada kelompok nyata untuk validasi temuan serta mengeksplorasi perbedaan karakteristik kepemimpinan informal dalam berbagai konteks budaya dan organisasi yang berbeda.

6. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dalam penyelesaian penelitian ini, khususnya kepada dosen pembimbing yang telah memberikan arahan dan masukan konstruktif sepanjang proses penelitian. Terima kasih kepada rekan-rekan peneliti dan mahasiswa yang telah berkontribusi dalam diskusi analitis mengenai dinamika kepemimpinan dalam film dan pengambilan keputusan kelompok. Semoga penelitian ini dapat bermanfaat sebagai referensi bagi studi kepemimpinan, manajemen organisasi, analisis film, dan kajian representasi kepemimpinan informal dalam media populer.

DAFTAR PUSTAKA

- A Coulter, M. (2017). *Management*. Pearson Education.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dos Santos, M. (2020). Film as a tool for understanding organizational dynamics and leadership behavior. *Journal of Management Education*, 45(3), 234-251.
- Gavrilets, S. (2016). Collective decision making and informal leadership in groups. *Behavioral Ecology and Sociobiology*, 70(8), 1291-1305.
- Lawson, R. (2020). Informal leadership in healthcare organizations: The role of non-hierarchical influence in collaborative work environments. *Healthcare Management Journal*, 12(4), 78-92.
- Leino, A. (2022). Informal leadership in modern organizations: A comprehensive review. *Leadership Quarterly*, 33(2), 156-178.
- Monaco, J. (2019). *How to read a film: Movies, media, and beyond* (4th ed.). Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). SAGE Publications.
- Nouman, S. (2025). The emergence of informal leadership in contemporary organizational structures. *Organizational Behavior Review*, 8(1), 45-67.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2017). *Management* (13th ed.). Pearson Education.
- Rose, G. (2016). *Visual methodologies: An introduction to researching with visual materials* (4th ed.). SAGE Publications.
- Rose, R. (Director). (1957). *12 angry men* [Film]. United Artists.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. United Nations General Assembly.
- Zhang, L. (2021). Group decision-making processes: A systematic review of influencing factors. *Decision Sciences Journal*, 52(3), 445-472.
- Zhang, M., et al. (2020). The impact of informal leadership on team engagement and group cohesion. *Journal of Applied Psychology*, 105(8), 892-908.
- Thanh, N. (2022). Transformational, Transactional, Laissez-faire Leadership Styles: A study among Pakistani managers. *SAGE*.
- Thompson, J. L. (2020). *Strategic Management: Awareness and Change* (9th ed ed.). Cengage Learning.
- Zhou, C. (2023). The influence of authoritarian-benevolent leadership on subordinates' work engagement. From <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1050541>