



KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI DI ERA DUNIA VIRTUAL

Imam Hidayah¹, Fajar Harits Santoso², Ayu Sulistya Putri Sugeng³

imam.hidayah@students.paramadina.ac.id¹, fajar.santoso@students.paramadina.ac.id²,
ayu.putri2@students.paramadina.ac.id³
Paramadina Graduate School of Communication^{1,2,3}, Universitas Paramadina Jakarta

Abstract

Pandemic has resulted many changes, Virtual world had become massively growing. Every aspects of life become more virtual and less physical. Most of organizations and company are having no different in phasing virtual era, they have to be moved their working space from the office to from home or even from everywhere. A team coordination and leadership inside it, is also shifted to be more challenging because of less physical meeting. The authors try to elaborates about leadership in virtual world era, when every physical meeting is limited. Is there any different from the previous era? And is there any certain expectations of the employees about their leader. Qualitative method through several times deep interview towards five interviewees is being used by the writers to get a picture towards the specific issue related on leadership in virtual era. After collecting the data, the writer will give an explanative description about the interview results. In this article, the author found transformational theories aspect such as idealist influence, motivational inspiration, intellectual stimulation and individual consideration are needed for some employees to enhance their quality of work.

Keyword: Leadership; Organizations; Communication; Virtual World; Work from Home (WFH)

PENDAHULUAN

Senin, 2 Maret 2020, Presiden RI Joko Widodo mengumumkan keberadaan kasus pertama Covid-19 di Indonesia. Melalui konferensi pers yang diselenggarakan di Istana Merdeka, dengan didampingi oleh Menteri Kesehatan RI pada saat itu, Terawan Agus Putranto, Joko Widodo mengumumkan temuan kasus Covid-19 di Indonesia dan mengimbau masyarakat untuk fokus pada upaya-upaya pencegahan Covid-19 seperti menjaga kebersihan tangan, meminimalkan interaksi dengan orang lain bila tidak diperlukan, serta meningkatkan kekebalan tubuh (Damaledo, 2021). Berselang dua pekan kemudian, tepatnya pada 15 Maret 2020, seiring dengan penambahan laju kasus Covid-19, Presiden Joko Widodo kembali menggelar konferensi pers. Kali ini Presiden meminta



masyarakat Indonesia untuk semakin mengetatkan pembatasan aktivitas. Masyarakat diminta untuk bekerja, belajar, dan beribadah dari rumah (Ihsanuddin, 2020). Sejak saat itu, hampir sebagian besar masyarakat Indonesia melakukan aktivitas seperti bekerja dan belajar dari rumah.

Di dunia kerja, bekerja dari rumah atau *Work from Home* (WFH) bukanlah hal baru. Pada 1950 Norbet Wiener menggunakan istilah *telework* dalam bukunya *The Human Use of Human Beings Cybernetics and Society*. Istilah *telework* ini digunakan untuk menyebut suatu kondisi di mana para pekerja tidak bekerja di kantor atau bekerja jarak jauh. Memasuki dekade 1980-an, futurolog Alvin Toffler juga menggulirkan ide *telework* sebagai upaya mengurangi tingkat pengalaju, konsumsi energi, dan sebagai bentuk upaya menciptakan keseimbangan hidup antara bekerja dan keluarga (Sidharta dan Malika dalam Mungkasa, 2020).

Namun, berbeda dengan konsep *telework* pada dekade-dekade lalu, praktik WFH yang muncul sebagai respons keberadaan pandemi Covid-19 diwarnai dengan perkembangan teknologi digital yang (telah) masif. Berbagai perangkat hasil perkembangan teknologi digital, seperti sambungan dan pemerataan internet, komputer personal atau komputer jinjing, telepon pintar, memungkinkan banyak fungsi dan agenda pekerjaan dilangsungkan secara jarak jauh dan virtual. Peristiwa-peristiwa pertemuan kerja seperti *meeting*, peresmian, atau bahkan penandatanganan perjanjian kerja sama, tetap bisa dilakukan tanpa tatap muka dan hanya melalui konferensi video. Lalu lintas data tidak lagi menggunakan kurir konvensional di mana berkas-berkas pekerjaan dicetak dan kemudian diantar ke tempat tujuan, melainkan dapat dikirimkan melalui korespondensi elektronik, baik dalam bentuk *cloud file management*, surat elektronik (email), platform pengirim pesan, dan sebagainya.

Gelombang perubahan ini terjadi hampir di seluruh organisasi atau perusahaan. Di organisasi pemerintahan, Aparatur Sipil Negara (ASN) menjalani WFH sesuai dengan SE Menteri PANRB No. 19 tahun 2020 tentang Penyesuaian Sistem Kerja ASN dalam Upaya Pencegahan Penyebaran Covid-19 di Lingkungan Instansi Pemerintah (KemenpanRB, 2020). Surat Edaran ini mengalami pembaruan seiring dengan dinamika kondisi Covid-19, yang umumnya mengatur mengenai sistem kerja, fungsi kerja, dan proporsi antara ASN yang bekerja dari rumah (WFH) dan yang bekerja di tempatnya bertugas atau kantor (*Work from Office*, WFO). Demikian juga di sektor swasta. Pemberlakuan WFH dan WFO mengikuti dengan peraturan yang dikeluarkan oleh Pemerintah Daerah sesuai domisili masing-masing perusahaan. Sesuai dengan kondisi tingkat penyebaran Covid-19, Pemerintah Daerah mengeluarkan peraturan yang menjelaskan sektor-sektor mana saja yang diizinkan untuk beraktivitas secara penuh di kantor, atau harus mengikuti pembagian aktivitas antara yang WFH dan WFO. Sementara untuk organisasi BUMN, peraturan serupa juga diterbitkan oleh Kementerian Badan Usaha Milik Negara.

Perubahan ini membawa tantangan tersendiri bagi organisasi yang harus menjalani perubahan tersebut, terutama bagi para pemimpinnya. Para pemimpinlah yang dapat mempengaruhi anggota organisasi untuk mengambil suatu tindakan tertentu dalam suatu



kondisi yang tertentu, demi tercapainya tujuan organisasi (Terry dan Rue dalam Shalahuddin, 2015). Shalahuddin sendiri menyimpulkan bahwa kepemimpinan selalu menyangkut sebuah proses pengaruh sosial terhadap orang-orang lain demi terstrukturanya aktivitas-aktivitas atau hubungan-hubungan di antara elemen-elemen di sebuah organisasi (Shalahuddin, 2015). Merujuk pada pernyataan tersebut, maka transformasi atau perubahan cara bekerja karyawan dari WFO menjadi WFH selama masa pandemi ini, yang umumnya mengandalkan perangkat telekomunikasi dan berlangsung secara jarak jauh (virtual), sangat pula dipengaruhi oleh bagaimana para pemimpin memberikan pengaruh-pengaruh kepemimpinannya kepada para anggota organisasinya.

Berdasarkan hal tersebut, para peneliti hendak mengetahui pimpinan seperti apa yang dibutuhkan oleh para anggota organisasi, terutama dalam situasi seperti saat ini, di mana *virtual world* mewarnai aktivitas organisasi. Peneliti juga hendak mengetahui apa saja perbedaan-perbedaan peran kepemimpinan antara sebelum dan sesudah pandemi Covid-19, serta kriteria pemimpin seperti apa yang diharapkan para anggota organisasi, dalam hal ini karyawan, di era virtual seperti saat ini.

KAJIAN PUSTAKA

Katz dan Kahn (dalam Wibowo, 2011) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan komponen fundamental untuk melakukan analisis proses dan dinamika suatu organisasi. Katz dan Kahn (dalam Wibowo, 2011) sendiri mengklasifikasikan definisi mengenai pemimpin ke dalam tiga kelompok utama, yakni pemimpin sebagai atribut, pemimpin sebagai karakteristik, dan pemimpin sebagai kategori perilaku. Sebagai atribut atau kelengkapan dari suatu kedudukan, ialah merupakan jenis relasi kuasa yang ditentukan oleh anggapan para anggota kelompok bahwa ada seorang anggota kelompok yang memiliki kekuasaan lebih untuk menentukan pola perilaku (Janda dalam Wibowo, 2011). Ini berbeda dengan kepemimpinan sebagai karakteristik di mana pemimpin menjalani peran tak ubahnya sebagai agen perubahan. Dengan kapasitasnya sebagai agen perubahan ini, para pemimpin tampil untuk memengaruhi anggota-anggota kelompoknya dan bukannya terpengaruh oleh anggota-anggota kelompoknya (Gibson, Ivancevich, dan Donnely dalam Wibowo, 2011). Kemudian Sweeney dan McFarlin menjelaskan kepemimpinan sebagai perilaku yang berarti kepemimpinan bertujuan untuk memberikan motivasi kepada para anggota kelompok, menciptakan visi masa depan, dan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan (Wibowo, 2011).

Terry dan Rue (dalam Shalahuddin, 2015) menyatakan kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi orang lain untuk bertindak dalam suatu konteks tertentu yang tindakannya tersebut merupakan upaya untuk mewujudkan apa yang menjadi tujuan dari organisasinya. Pengertian kepemimpinan sebagai suatu proses juga disampaikan oleh Sergiovani (dalam Shalahuddin, 2015) yang menyatakan kepemimpinan sebagai proses mengatur dan menginspirasi orang-orang di dalam suatu kelompok kerja, dengan menerapkan teknik-teknik manajemen. Tidak hanya untuk mencapai tujuan, peran kepemimpinan juga dianggap penting dalam membawa organisasi melewati masa krisis.



Selama masa krisis, peran pemimpin terbilang amat sangat dibutuhkan untuk melakukan manajemen krisis sehingga organisasi dapat mengelola dampak krisis pada organisasi yang mereka pimpin (Sidik dan Sutoyo, 2020). Setidaknya ada tiga proses manajemen yang umum ditempuh untuk mengatasi krisis pada suatu organisasi, yakni manajemen prakrisis, manajemen krisis, dan manajemen pascakrisis (Bayazit dalam Sidik dan Sutoyo, 2020). Terkait hal tersebut, D'Auria dan Smet (dalam Sidik dan Sutoyo, 2020) menyatakan untuk melewati masa-masa krisis tersebut, dan untuk mengatasi tantangan dan ancaman yang ada pada fase-fase di mana organisasi mengalami tantangan atau ancaman, dibutuhkan pemimpin yang memiliki kemampuan transformasional (D'Auria dan Smet dalam Sidik dan Sutoyo, 2020).

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Danim (dalam Shalahuddin, 2015) mengartikan kepemimpinan transformasional sebagai kepemimpinan yang membawa perubahan dari satu bentuk ke bentuk yang berbeda. Sementara Terry (dalam Shalahuddin, 2015) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai aktivitas mempengaruhi orang-orang agar mereka memiliki minat yang kuat atau gemar berusaha untuk mewujudkan tujuan-tujuan kelompoknya.

Sebagai sebuah teori, kepemimpinan termasuk ke dalam teori kepemimpinan modern yang gagasan awalnya dikembangkan oleh James McGroger Burns. Dalam teorinya tersebut Burns mengatakan kepemimpinan transformasional adalah sebuah proses pimpinan dan bawahan yang secara intens melakukan usaha untuk mencapai tingkatan moralitas serta motivasi yang selalu lebih tinggi dari fase-fase sebelumnya (Robbins dalam Sinaga dkk., 2021). Sementara Hakim (dalam Sinaga dkk., 2021), menyebutkan para pemimpin transformasional cenderung menyampaikan memprioritaskan reaktualisasi para anggota kelompoknya dibanding memberikan instruksi yang bersifat *top-down*. Dengan kata lain, pemimpin transformasional cenderung menggunakan karisma, stimulasi intelektual, dalam menjalankan roda kepemimpinannya.

Diana (dalam Sinaga dkk., 2021), menuliskan ciri-ciri kepemimpinan transformasional sebagai berikut. Pertama, kepemimpinan transformasional senantiasa merangkul segala hambatan maupun halangan yang ditemui dalam perjalanan organisasi. Kepemimpinan transformasional tidak memilih menghindari masalah-masalah yang ada di organisasi. Pemimpin yang transformasional dikatakan juga sebagai pemimpin yang suka berbagi kekuasaannya kepada bawahannya atau pengikutnya. Sebagai seorang pemimpin transformasional, ia juga selalu berusaha dan mempersiapkan ragam hal untuk memajukan para anggota kelompoknya.

Merujuk pada Avolio (dalam Shalahuddin, 2015), karakteristik kepemimpinan transformasional dapat diketahui sebagai berikut:

1. *Idealized influence*

Melalui karakteristik ini, pemimpin transformasional mampu menggerakkan anggota kelompoknya melalui kharisma yang ia miliki. Dengan kharisma tersebut,



pemimpin menjadi panutan, teladan, *role model*, yang diikuti oleh para anggota kelompoknya.

2. *Inspirational motivation*

Dengan karakteristik ini pemimpin telah berhasil menciptakan suatu standar yang dijadikan patokan bagi para anggota kelompoknya. Sekaligus ia juga berhasil mendorong para anggota kelompoknya untuk mencapai dan bahkan melampaui standar tersebut.

3. *Intellectual stimulation*

Karakter ini mencerminkan kemampuan pemimpin untuk membimbing, mendorong, dan memandu anggota kelompoknya dalam menghadapi berbagai persoalan yang ditemui di dalam suatu organisasi. Melalui karakter ini pula para anggota kelompok mendapat stimulasi untuk terus inovatif dan kreatif.

4. *Individual consideration*

Karakter ini memperlihatkan kemampuan pemimpin dalam memahami perbedaan individual para anggota kelompoknya. Kemampuan ini penting bagi seorang pemimpin sebagai bekal untuk memahami setiap potensi yang terdapat di dalam sebuah organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Metode kualitatif ialah bentuk dari aksi mendokumentasikan dan mendeskripsikan bagaimana seseorang menginterpretasikan sebuah fenomena dengan berlandaskan pengalamannya, cara berpikirnya dan idealismenya (Zohrabi, 2013 dalam Haradhan, 2018). Untuk proses pengumpulan data penelitian ini menggunakan metode wawancara kepada lima orang narasumber dengan mengajukan pertanyaan terbuka. Masing-masing orang memiliki jawaban yang bisa jadi berbeda-beda untuk menjawab sebuah pertanyaan terbuka. Tipe pertanyaan terbuka merupakan ciri khas dari penelitian kualitatif. Oleh sebab itu narasumber memiliki kebebasan untuk menjawab pertanyaan yang diajukan oleh peneliti dengan bebas.

Penelitian ini melihat studi kasus Kepemimpinan Organisasi di berbagai Tipe Organisasi (BUMN, Pemerintahan, Perusahaan Swasta), Teknik pengumpulan data wawancara melalui aplikasi konferensi video. Seluruh informan bekerja dan berdomisili di Jabodetabek. Setelah data terkumpul, data akan disajikan secara deskriptif guna menganalisis hasil temuan dalam tulisan ini. Pertanyaan yang diajukan oleh penulis berupa pertanyaan terbuka, yang menyebabkan jawaban yang beragam oleh para narasumber dalam melihat fenomena kepemimpinan di era virtual seperti saat ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kepemimpinan dalam berbagai organisasi akan dielaborasi lebih dalam melalui tulisan ini dengan memaparkan hasil dari wawancara terhadap lima orang narasumber dengan tipe organisasi yang berbeda. Mulai dari Aparat Sipil Negara (ASN) salah satu



kementerian, pegawai bank BUMN, pegawai swasta perusahaan multinasional, pegawai swasta perusahaan nasional, hingga pegawai honorer sebuah kementerian.

Aparat Sipil Negara - Kementerian

Narasumber pertama merupakan seorang ASN di salah satu kementerian, Ibu “S” menyatakan bahwa setelah adanya pandemi segala hal urusan pekerjaan kantor lebih mengandalkan teknologi untuk penyelesaiannya.

“Organisasi kami memiliki website atau platform yang mempermudah eskalasi dari pegawai kepada pemimpin, sehingga pertemuan langsung antara kami dalam satu divisi sangatlah jarang terjadi. Hampir semua pekerjaan dilakukan secara daring, bahkan untuk eskalasi persetujuan oleh pemimpin pun kami sangat mengandalkan internet.”

Berangkat dari hal tersebutlah muncul sebuah kebiasaan baru, yaitu tidak adanya kontak secara langsung antara anggota kelompok satu sama lain dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan.

“Pemimpin kami bisa memberikan umpan balik tentang pekerjaan yang kami unggah, melalui platform yang sudah disediakan oleh organisasi... Pemimpin juga harus bisa mengakses dan mengoperasikan platform tersebut, sehingga menurut saya saat ini pemimpin kami jadi lebih melek teknologi.”

Sehingga dalam organisasi ini terlihat bahwa antara pemimpin dan karyawan memiliki kesempatan untuk saling memberikan umpan balik dengan seimbang. Waktu menyelesaikan pekerjaan menjadi lebih hemat karena kebiasaan di era virtual ini lebih tidak mengenal tempat, walaupun pimpinan sedang berada di kota lain, pekerjaan tetap bisa selesai tepat pada waktunya.

Pada masa virtual selama pandemi ini Ibu “S” merasa bahwa pemimpinnya memiliki sikap empati yang lebih tinggi terhadap karyawannya. Salah satu penyebabnya ialah adanya anggota kelompok yang memiliki usia rentan terkena efek pandemi, sehingga pemimpin lebih peduli akan kebutuhan masing-masing individu dalam kelompok. Adanya dunia kerja virtual juga menyebabkan kelompok pekerjaan semakin sering melakukan pertemuan walaupun secara daring, hal ini membuat semakin intensnya hubungan antara pemimpin dengan anggota-anggota kelompoknya.

Kriteria pemimpin yang diharapkan oleh Ibu “S” dalam era virtual seperti saat ini ialah pemimpin yang dapat membantu ketika karyawan ada kesukaran dalam melakukan pekerjaan, lebih peduli untuk mengajak karyawan menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama, dan lebih melihat sisi manusiawi karyawannya. Selain itu pemimpin diharapkan dapat memberikan apresiasi jika karyawannya menyelesaikan suatu pekerjaan. Serta cakap dan memiliki pengetahuan yang baik tentang pekerjaan yang dikerjakan oleh kelompoknya.



Pemimpin dalam organisasi tempat Ibu “S” bekerja juga mulai banyak memiliki pemimpin yang berasal di generasi muda, yang memiliki usia 30 hingga 39 tahun. Pemimpin dengan jarak usia yang tidak terlalu jauh dengan karyawannya membuat terciptanya fleksibilitas dalam organisasi untuk menyelesaikan tujuannya. Pemimpin dengan usia muda lebih bersikap egaliter dan sering mengajak karyawan turut serta dalam menuangkan ide kreatifnya dalam sebuah pekerjaan. Hal ini dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk semakin giat bekerja dan melakukan yang terbaik, karena mereka diberi perasaan “memiliki” atau *sense of belonging* terhadap pekerjaan dan kelompok tersebut.

“Pemimpin yang karismatik masih diperlukan saat era virtual seperti ini, pemimpin yang dinamis, tidak monoton dan rajin mengembangkan ide menurut saya ialah pemimpin yang karismatik. Hal ini berhubungan juga dengan kepribadian pemimpin di mana pemimpin karismatik mampu mengontrol emosi mereka ketika berada di dunia kerja.”

Hal ini merupakan tantangan di masa virtual di mana pemimpin bisa berada di mana saja bahkan di rumah. Akan tetapi, pemimpin masih bisa bersikap profesional dan memberikan pengaruh yang baik. Adanya profesionalisme dari pimpinan tersebut pemimpin bisa memberikan motivasi bagi karyawan.

“Motivasi juga didapatkan jika pemimpin melibatkan kami untuk memberikan kontribusi. Pemimpin yang memiliki tingkat intelektualitas tinggi dan selalu ingin belajar hal baru juga menjadi motivasi bagi kami, untuk selalu mengasah rasionalitas kami dalam mengerjakan sebuah tugas. Dan yang tak kalah penting bagi saya ialah bagaimana seorang pemimpin memberikan perhatiannya kepada masing-masing individu. Hal tersebut dapat mempermudah kinerja kelompok karena pemimpin paham dan berempati tentang bagaimana keadaan individu yang berada dalam kelompok.”

Terlihat bahwa harapan dari Ibu “S” terhadap pemimpinnya dalam era virtual ini juga dapat mementingkan untuk melihat sisi-sisi berbeda dari masing-masing individu, untuk meningkatkan kedekatan dan empati.

Pegawai Bank BUMN

Narasumber kedua ialah Bapak “D” yang merupakan salah satu karyawan bank BUMN yang berlokasi di Jakarta Selatan.

“Saya rasa seorang pemimpin yang baik di masa virtual seperti setelah pandemi ini seharusnya ialah orang yang memiliki tingkat fleksibilitas tinggi serta adaptif. Karena perubahan sangatlah masif terjadi saat ini di berbagai organisasi. Diperlukan adanya kesiapan untuk berubah untuk menjadi pemimpin yang baik di era virtual.”

Bapak “D” melihat bahwa idealnya seorang pemimpin mampu untuk menyiapkan diri atas perubahan karena adanya era virtual membawa banyak perubahan dalam organisasi, baik dalam segi bisnis maupun dalam segi operasional.



“Dalam keadaan yang terus menerus berubah dalam era virtual karakter pimpinan dapat dikatakan menjadi ujung tombak dalam proses adaptasi organisasi. Organisasi diharapkan mampu bersaing dengan kompetitor dan adanya pemimpin yang tangguh mempermudah organisasi untuk tetap memiliki eksistensi bisnis.”

Pemaparan ini memperlihatkan bahwa Bapak “D” sangat berharap adanya eksistensi bisnis dari organisasi yang terus berjalan di tengah perubahan yang ada di era digital. Perubahan yang sangat masif memerlukan peranan pemimpin yang fleksibel dan siap akan perubahan.

“Pemimpin yang baik juga senantiasa mendengarkan umpan balik dari anggotanya, sehingga para anggota tim memiliki rasa kepemilikan yang tinggi, serta merasa terlibat dan berguna. Hal tersebut juga menjadi pendorong kinerja yang lebih positif, rasional dan penuh dengan kesadaran. Oleh karena itu pemimpin diharapkan memahami masing-masing individu dalam kelompok untuk mempermudah pembagian tugas.”

Dengan adanya kesempatan tinggi yang diciptakan pemimpin bagi keterlibatan para anggota maka anggota dapat termotivasi dan berusaha semaksimal mungkin untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Hal ini tidak terlepas dari kemampuan pemimpin untuk memetakan bagaimana masing-masing individu memiliki kemampuan.

Pegawai Swasta Multinasional

Narasumber ketiga merupakan seorang karyawan swasta yang memiliki skala multinasional dan berlokasi di Jakarta Pusat. Ibu “E” memberikan beberapa paparan tentang bagaimana kepemimpinan di era virtual seperti saat ini terjadi di lingkungan kerjanya tersebut.

“Era virtual usai pandemi ini membuat pertemuan semakin terbatas dan akibatnya satu sama lain jadi semakin jauh. Hal ini berpengaruh juga pada kinerja kami yang menjadi lebih ‘stressfull’ dan tidak mengenal waktu, cenderung kurang efektif dari sisi karyawan. Kadang saya bertanya, mana nih bos saya? Karena saya merasa tidak ada yang membantu pekerjaan saya.”

Kurangnya kesempatan untuk bertemu secara langsung justru mengurangi kinerja pegawai karena pekerjaan dinilai lebih membuat jenuh dan terciptanya jarak yang lebih jauh antara pemimpin dengan karyawan. Sedangkan dari sisi karismanya seorang pemimpin, Ibu “E” menilai bahwa tidak terlalu dibutuhkan untuk era saat ini. Melainkan yang lebih dibutuhkan ialah pengertian dan keterlibatan pemimpin dalam penyelesaian tugas. Karena yang selama ini dirasakan oleh Ibu “E” bahwa pemimpin cenderung hanya menyuruh bawahan tanpa memberikan stimulus dan motivasi agar karyawan dapat bekerja dengan rasional dan penuh energi.



“Pemimpin dalam perusahaan cenderung melepaskan kami para staf, serta tidak memahami kami secara individu, sehingga kinerja karyawan usai terciptanya dunia virtual justru kurang baik.”

Penulis melihat adanya kecenderungan dari para pemimpin di perusahaan tersebut untuk melihat timnya hanya sebagai mesin untuk bekerja, dan kurang memperhatikan sisi-sisi lain dari karyawan tersebut. Sehingga kurang bias mengakomodasi versi terbaik dari para karyawan.

Karyawan Swasta Stasiun Radio Nasional

Hasil wawancara dengan narasumber dari karyawan swasta di stasiun radio, Bapak “E”, menjelaskan bahwa setelah adanya WFH dampak kepemimpinan menjadi serba virtual. Semua menjadi serba virtual, mulai dari tugas-tugas dan arahan-arahan melalui pesan instan seperti WhatsApp atau Telegram.

“Pemimpin saya yang sekarang orangnya mulai beda, apalagi saat pandemi. Kalau tugas-tugas biasanya via WhatsApp atau Telegram. Semua staf juga sekarang seperti itu, jadinya dikit-dikit memeriksa handphone, dikit-dikit mengecek laptop.”

Selain pemberian tugas dan arahan menjadi virtual, perbedaan yang lain pun mulai tampak. Pada karyawan swasta di stasiun radio mulai adanya dampak pada jam kerja. Dalam waktu kerjanya, saat pandemi semakin dituntutnya untuk bekerja 24 jam dalam 7 hari. Pekerjaan datang tak kenal waktu, tetapi tanpa adanya kenaikan gaji atau tanpa bonus serta tunjangan dalam bekerja. Perbedaan ini pun menjadi hal yang cukup serius dihadapi oleh karyawan swasta karena menambah beban dalam bekerja.

“Setelah WFH yang saya rasa sekarang jam kerja semakin sadis. Kita dituntut untuk siap bekerja 24 jam sehari selama sepekan. Tapi tidak ada gaji tambahan atau minimal tunjangan untuk membayar WiFi dan listrik.”

Oleh karena itu, dia berharap mempunyai pemimpin yang bisa paham dengan kondisi karyawannya untuk bisa merasakan kemakmuran dalam bekerja. Karena dalam bekerja dia juga butuh tambahan untuk membayar biaya yang tak terduga selama masa pandemi Covid-19.

“Saya berharap pemimpin lebih memahami kondisi karyawannya, apalagi masalah biaya yang tak terduga. Lumayan banget berdampak untuk pengeluaran saya setiap bulannya. Yang awalnya menghabiskan Rp4 juta dalam sebulan, bisa jadi lebih dari itu yang saya rasakan.”

Pada dasarnya dalam sebuah wawancara peneliti dengan karyawan swasta di radio menghasilkan bahwa kepemimpinan yang terjadi setelah adanya pandemi Covid-19 berubah menjadi serba virtual. Tugas-tugas dan arahan-arahan melalui aplikasi pesan instan dan jam kerja menjadi 24 jam dalam seminggu. Tetapi, dengan perubahan jam



kerja yang terjadi sayangnya karyawan tidak mendapatkan gaji tambahan atau bahkan tunjangan dalam penambahan jam kerja.

Selain harapan dalam kepemimpinan di atas, di sini peneliti juga mencoba menggali tentang karisma seorang pemimpin apakah mempunyai pengaruh dalam menuju tujuan organisasi, bagaimana seharusnya seorang pemimpin bisa menginspirasi dan memotivasi karyawannya dalam bekerja, bagaimana seorang pimpinan dapat memberikan stimulasi intelektual dalam kerja, bagaimana seorang pemimpin dapat memahami sebuah perbedaan di dalam organisasi dan bagaimana seorang pemimpin baik yang diharapkan oleh bawahan.

Dari narasumber seorang karyawan swasta di stasiun radio menjelaskan bahwa karisma seorang pemimpin bisa dikatakan berdampak, terutama dalam bekerja untuk mewujudkan tujuan utama sebuah organisasi.

“Bisa, iya saya merasa pemimpin memang ada yang memiliki karisma. Tapi perlu digarisbawahi bahwa selain karisma pemimpin yang memang bisa me-manage bawahannya pun akan sama pula. Dari mulai mengajari hal-hal kecil sampai hal-hal besar. Dan ketika dia punya ide atau gagasan, kita bisa mengeksekusi ide itu bersama-sama, bukan yang ada salah satu dari kita punya ide justru ditolak mentah-mentah.”

Berangkat dari karismatik, sosok pemimpin yang bisa menginspirasi dan memotivasi pun dijelaskan bahwa yang seorang bawahan rasakan dan lihat seperti tidak adanya jarak. Jika di dalam kantor menjadi karyawan dan atasan, di luar kantor bisa menjadi teman tanpa adanya batasan seperti di kantor.

“Saya lebih melihat atasan itu kalau di jam kantor atau di kantor, saat seperti itu atasan ya atasan. Namun kalau di luar jam kantor, jadinya teman. Jadi kalau sudah di luar kantor tidak melulu membicarakan pekerjaan. Dari situ biasanya tercipta hubungan yang enak dengan atasan, terlebih ketika ada ide-ide yang hendak saya sampaikan, membuat saya tak ragu untuk menyampaikannya.”

Kemudian hal lain seperti stimulasi dalam bekerja juga berhasil mempengaruhi dalam menuju tujuan bersama sebuah organisasi. Dari hasil yang didapatkan oleh peneliti stimulasi ini dilakukan ketika atasan mencoba memberikan arahan-arahan dengan cara mengobrol santai agar bawahan tidak merasa dituntut atau dibebani oleh tugas yang ada.

Sejalan dari pemberian tugas-tugas di dalam kerja, di sini bawahan pun merasakan perlu adanya pemahaman dari seorang pemimpin untuk mengerti bagaimana terasanya perbedaan-perbedaan yang ada di dalam sebuah organisasi. Dan itu dirasa perlu agar tidak terjadinya kecemburuan sosial.

Dari hasil wawancara di atas, peneliti juga menanyakan saran tentang bagaimana seorang pemimpin seharusnya bisa dikatakan baik. Menurut seorang karyawan swasta stasiun radio menuturkan bahwa pemimpin yang baik adalah ia yang bisa mencoba membaaur dengan bawahan. Karena dengan berbaur dengan bawahan bisa menambahkan daya ide



kreatif yang ada dan nantinya bisa dikelola menjadi konten untuk menuju tujuan bersama sebuah organisasi.

Kemudian hasil di atas sesuai dengan teori transformasional menurut Burns karena bekerja sama menjadi sebuah kelompok serta mempunyai satu tujuan akan lebih baik dibanding bekerja secara sendiri-sendiri dan juga pemimpin yang mempunyai moral tinggi pasti bisa memotivasi banyak bawahannya, sehingga anggota organisasi bisa mengikuti pekerjaan dengan penuh semangat.

Pegawai Honorer Kementerian

Sedikit berbeda dari hasil wawancara dengan karyawan swasta stasiun radio, hasil wawancara dengan honorer di Kementerian Komunikasi dan Informatika merasakan perbedaan tentang kepemimpinan sebelum dan sesudah masuk masa pandemi Covid-19. Ia menjelaskan bahwa hal yang berbeda dari sebelum masuknya ke masa virtual adalah berkurangnya komunikasi dan *sharing* bagaimana sebaiknya dan kekurangan dalam bekerja.

“Saya itu senang bila mengerjakan tugas secara langsung atau bersama-sama dengan rekan kantor. Tapi semenjak pandemi semuanya berubah, apalagi tentang kepemimpinannya. Semuanya menjadi serba daring, sementara aku orangnya sangat suka bareng-bareng apalagi sharing masalah pekerjaan. Atasan saya menjadi sangat jarang di kantor, jadi ya kurang enak. Setelah pandemi jadi sepi.”

Setelah kurang nyamannya karyawan honorer ini, terdapat perbedaan seperti komunikasi menjadi semakin sulit, agak terlalu memberi batasan di dalam berkomunikasi di masa virtual, dan kurang nyaman dalam bekerja.

“Selama pandemi saya merasa semakin sulit untuk menghubungi atasan, apalagi kalau atasannya sedikit-sedikit rapat dan sibuk sehingga semakin sulit untuk dihubungi. Semakin ke sini semakin terasa ada jarak atau ada batasan dalam berkomunikasi dengan pimpinan. Ini membuat kurang nyaman dalam bekerja, terlebih saya orangnya sangat butuh untuk sharing dengan teman kantor.”

Berangkat dari perbedaan tentang kepemimpinan yang terjadi setelah adanya masa pandemi Covid-19, kemudian muncul beberapa harapan agar seorang pemimpin bisa lebih baik kepada karyawannya. Dia berharap pimpinannya lebih mengerti karyawannya dengan mengatur waktu yang telah diberikan untuk mengatur hal-hal di dalam kerja di waktu-waktu tertentu.

“Saya inginnya ada waktu khusus seperti misal saat diberi tugas, sehari enam tugas. Diberi tahu waktunya. Jadi lebih mengerti karyawan di waktu-waktu tertentu. Menurut saya lebih seperti me-manage waktu.”

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu karyawan honorer di Kementerian Komunikasi dan Informatika di atas bisa disimpulkan bahwa dia merasakan perbedaan dari sebuah kepemimpinan terutama pada hal komunikasi. Dalam kerjanya, komunikasi dirasa kurang terjadi lagi semenjak pandemi melanda dan mengakibatkan adanya batasan



antara atasan dengan bawahan. Oleh karena itu, dia mengharapkan pemimpinnya kelak bisa paham dan mengerti bagaimana manajemen waktu untuk bisa berbagi atau *sharing* kepada karyawan-karyawannya untuk sesekali memberikan evaluasi terhadap kinerja dari karyawan honorer tersebut.

Kemudian, setelah bagaimana karyawan menaruh harapan bagaimana seorang pemimpin harus berbuat, di sini peneliti juga mengulas apakah ada kaitannya karisma seorang pemimpin di dalam sebuah organisasi.

Dari penjelasan yang didapat dari hasil wawancara menjelaskan bahwa aspek karismatik memanglah ada dan cukup berpengaruh dalam kelangsungan ekosistem dalam pekerjaan. Selain karisma, pemimpin yang memberikan motivasi juga dirasa perlu dan sebagaimana yang didapatkan dalam hasil wawancara, pemimpin memberikan inspirasi melalui hal kecil, misalnya memberikan arahan-arahan sebagai contoh pekerjaan yang akan dilakukan.

Dengan adanya kesadaran seperti ini bisa menjadi sebuah dorongan atau stimulasi intelektual agar bawahan merasakan adanya dorongan dan motivasi dalam bekerja. Selaras dengan apa yang dituturkan oleh salah satu karyawan honorer kementerian, saran sebagaimana harusnya seorang pemimpin ialah orang yang mempunyai rasa toleransi dan mengerti apa yang ingin dan dibutuhkan oleh bawahannya dalam bekerja.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu karyawan honorer di kementerian di atas bisa disimpulkan bahwa dia merasakan perbedaan dari sebuah kepemimpinan terutama pada hal komunikasi. Dalam kerjanya, komunikasi dirasa kurang terjadi lagi semenjak pandemi melanda dan mengakibatkan adanya batasan antara atasan dengan bawahan. Oleh karena itu, dia mengharapkan pemimpinnya kelak bisa paham dan mengerti bagaimana manajemen waktu untuk bisa berbagi atau *sharing* kepada karyawan-karyawannya untuk sesekali memberikan evaluasi terhadap kinerja dari karyawan honorer tersebut.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil temuan yang didapat dari hasil wawancara kepada lima narasumber dari berbagai bidang pekerjaan di Jabodetabek menjelaskan bahwa ketika memasuki masa kerja virtual, mereka merasakan hal yang semuanya harus menjadi serba *online*. Pemberian tugas-tugas dan juga arahan-arahan menjadi semakin fleksibel karena adanya virtual ini. Akan tetapi, sedikit dari narasumber menjelaskan bahwa ketika adanya kerja virtual, dia merasakan terjadinya jarak antara bawahan dengan atasan. Selaras dengan adanya kerja virtual, kebanyakan narasumber membeberkan jika perbedaan yang terjadi dalam kepemimpinan di masa pandemi menjadi tidak adanya kontak langsung dalam bekerja, menjadi sulit untuk berkomunikasi dengan atasan, dan jam kerja yang tidak bisa diprediksi oleh bawahan. Oleh karena itu, narasumber yang peneliti wawancarai berharap jika pemimpin bisa paham dan mengerti kondisi bagaimana bawahan bekerja di masa virtual ini. Terutama pada jam kerja yang tidak henti-hentinya berakhir, tidak adanya



tunjangan yang diberikan kepada karyawan yang bekerja, dan semakin adanya jarak antara atasan dengan bawahan yang kian makin terasa.

Berangkat dari harapan, kemudian diperlukan stimulus dari atasan dalam bekerja karena bisa meningkatkan kualitas dan memberikan semangat bagi karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas dan arahan-arahan. Dan kebanyakan narasumber menuturkan bahwa inspirasi dan motivasi bisa datang dari atasan dengan bisa memahami konteks ketika di kantor menjadi atasan dan bawahan dan ketika di luar kantor bisa menjadi teman dan mencontohkan pekerjaan sebelum memulainya. Ada juga yang menjelaskan bahwa motivasi bisa juga datang dari diri sendiri tanpa perlu bantuan atasan.

Setelah itu, diperlukan pemahaman pemimpin terhadap individu-individu yang mempunyai kelebihan dan kekurangan yang berbeda-beda dalam hal melakukan pekerjaan pada bidangnya. Akan tetapi transformasi yang terjadi di beberapa bidang pekerjaan sesuai dan benar dengan teori Burns yang ada pada penjelasan di atas, karena bekerja sama menjadi sebuah kelompok serta mempunyai satu tujuan akan lebih baik dibanding bekerja secara sendiri-sendiri dan juga pemimpin yang mempunyai moral tinggi pasti bisa memotivasi banyak bawahannya. Dan hal ini kemudian membuat anggota organisasi menjadi kian lebih semangat dalam bekerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Damaledo, Yandri Daniel, 2021. “2 Maret 2020: Kasus Corona Pertama di Indonesia Diumumkan Tahun Lalu”, <https://tirto.id/2-maret-2020-kasus-corona-pertama-di-indonesia-diumumkan-tahun-lalu-gaKw>, diakses pada 16 Desember pukul 13.30
- Ihsanuddin, 2020. “Jokowi: Kerja dari Rumah, Belajar dari Rumah, Ibadah di Rumah Perlu Digencarkan”, <https://nasional.kompas.com/read/2020/03/16/15454571/jokowi-kerja-dari-rumah-belajar-dari-rumah-ibadah-di-rumah-perlu-digencarkan?page=all>, diakses pada 16 Desember 2021 pukul 10.28
- Irena, L., & Rusfian, E. Z. (2019). Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komunikasi Internal Dengan Kinerja Karyawan Generasi Z Pada Tech Company. *Jurnal Komunikasi*, 11(2), 223. <https://doi.org/10.24912/jk.v11i2.5635>
- Mohajan Haradhan (2018), *Qualitative Research Methodology in Social Sciences and Related Subjects*, Journal of Economic Development, Environment and People, Vol-7, Issue 01, 2018, pp. 23-48.
- Sofiah Sinaga, N., Aprilinda, D., & Putra Budiman, A. (2021). Konsep Kepemimpinan Transformasional. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(7), 840–846. <https://doi.org/10.36418/cerdika.v1i7.123>
- Shalahuddin, Shalahuddin. (2015). "Karakteristik Kepemimpinan Transformasional." *Al-Fikrah: Jurnal Kependidikan Islam IAIN Sulthan Thaha Saifuddin*, vol. 6.



- Sidik, A. R., & Sutoyo, S. (2020). Analisis Kepemimpinan Transformasional, Komitmen dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero) di Masa Pandemi Covid 19. *Jurnal MEBIS (Manajemen Dan Bisnis)*, 5(1), 69–79. <https://doi.org/10.33005/mebis.v5i1.104>
- Wibowo, Udik Budi. (2011). *Teori Kepemimpinan*. Yogyakarta: Badan Kepegawaian Daerah