

Tantangan dan Strategi Kepemimpinan Virtual di Indonesia

Immanuel Yosua

Fakultas Psikologi Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, Jakarta
e-mail: immanuel.yosua@atmajaya.ac.id

Received: 26th May 2024 / Revised: 3rd July 2024 / Accepted: 30th July 2024

Abstract. *Recently, companies/organizations have experienced increasing demands to adopt virtual work systems. This demand certainly requires the need to adjust work methods, including how a leader carries out his leadership. This is because leading in a virtual work situation has the potential to cause various problems if it is not well managed. Therefore, this research aimed to identify challenges leaders perceive when leading virtually and explore various strategies that leaders have implemented in dealing with this situation. This research was conducted using a qualitative research design. A total of four company leaders were involved in this research. Data was collected through an interview process and analyzed thematically. The research results indicate various challenges in carrying out virtual leadership, including: (1) difficulty monitoring work; (2) difficulty in establishing communication; (3) limited virtual communication facilities; (4) difficulty building organizational culture; and (5) difficulty building commitment. Various strategies have been implemented to overcome these challenges, including: (1) making work agreements; (2) implementing periodic coordination; (3) developing a digitalized work system; (4) creating an output-oriented work culture; and (5) building team. This result indicates the need for companies to consider these challenges and strategies in order to carry out virtual leadership effectively.*

Keywords: *virtual leadership, leadership challenges, leadership strategies*

Abstrak. *Akhir-akhir ini perusahaan/organisasi mengalami tuntutan yang semakin besar untuk mengadopsi sistem kerja virtual. Tuntutan ini tentunya mensyaratkan adanya kebutuhan penyesuaian cara kerja termasuk bagaimana seorang pemimpin menjalankan kepemimpinannya. Hal ini dikarenakan memimpin dalam situasi kerja virtual berpotensi menimbulkan berbagai permasalahan apabila tidak berhasil dikelola dengan baik. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi tantangan-tantangan yang dipersepsikan pemimpin ketika memimpin secara virtual, serta mengeksplorasi beragam strategi yang telah diterapkan pemimpin dalam menghadapi situasi tersebut. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan desain penelitian kualitatif. Sebanyak empat orang pimpinan perusahaan terlibat dalam penelitian ini. Data dikumpulkan melalui proses wawancara dan dianalisis secara tematik. Hasil penelitian mengindikasikan beragam tantangan dalam menjalankan kepemimpinan virtual, meliputi: (1) kesulitan melakukan *monitoring* pekerjaan; (2) kesulitan dalam menjalin komunikasi; (3) keterbatasan fasilitas komunikasi virtual; (4) kesulitan membangun budaya organisasi; dan (5) kesulitan membangun komitmen. Berbagai strategi yang telah diterapkan untuk mengatasi tantangan tersebut,*

meliputi: (1) pembuatan kesepakatan kerja; (2) pelaksanaan koordinasi berkala; (3) pengembangan sistem kerja terdigitalisasi; (4) penciptaan budaya kerja yang berorientasi pada output; dan (5) membangun *team building*. Hasil penelitian ini mengindikasikan pentingnya bagi perusahaan untuk memperhatikan tantangan dan strategi tersebut agar mampu menjalankan kepemimpinan virtual secara efektif.

Kata Kunci: kepemimpinan virtual, tantangan kepemimpinan, strategi kepemimpinan

Memasuki abad 21, perusahaan/organisasi mengalami tuntutan yang masif untuk berubah dari sistem kerja konvensional menjadi sistem kerja virtual. Globalisasi misalnya membuat perusahaan perlu membangun komunikasi dengan karyawan yang berdomisili di berbagai belahan bumi untuk memonitor perkembangan bisnis (Bell et al., 2019). Munculnya wabah pandemi COVID-19 di awal tahun 2020 menuntut organisasi untuk menerapkan cara kerja *Work from Home* (WFH), dikarenakan pembatasan yang dikeluarkan pemerintah untuk dapat berkumpul (Ihsanuddin, 2022).

Tren pasca pandemic juga mengindikasikan ekspektansi karyawan untuk tetap dapat mempertahankan cara kerja full WFH atau *hybrid* (bauran antara WFH dan *Work from Office/WFO*). Hasil survei Arkadia Works & Vinoti Office menunjukkan dari 1313 karyawan yang disurvei sebanyak 75,5% responden memiliki preferensi kerja bauran, yang diikuti oleh WFH sebanyak 14%, dan sisanya sebanyak 9,7% memiliki preferensi WFO (Arkadia Works & Vinoti Office, 2021). Laporan Rekrutmen, Kompensasi & Manfaat 2024 yang dipublikasikan oleh Jobstreet, juga mengindikasikan bahwa pada tahun 2024 sebanyak satu dari tiga perusahaan di Indonesia masih menerapkan opsi bekerja jarak jauh dalam berbagai bentuk (sebagian bekerja di kantor-sebagian bekerja jarak jauh, seluruh karyawan bekerja secara hybrid, rotasi karyawan yang bekerja di kantor dan bekerja jarak jauh, dan seluruh karyawan bekerja jarak jauh) (Naqiya, 2024).

Situs-situs pencarian pekerjaan bahkan sudah mulai memasukkan WFH sebagai salah satu benefit yang disediakan bagi pekerja. Forbes mengestimasi sebanyak 70 persen pekerjaan akan dilakukan secara jarak jauh pada tahun 2025 mendatang (Tim Riset dan Publikasi Katadata, 2022). Selain itu munculnya tuntutan ini turut didorong oleh

YOSUA

pesatnya perkembangan teknologi, yang membuat koordinasi pekerjaan dari jarak atau lokasi yang berjauhan semakin mungkin dilakukan (Brady & Prentice, 2019).

Tuntutan bekerja secara virtual ini tentunya juga mendatangkan kebutuhan akan adanya cara kerja yang baru (virtual) dibandingkan cara kerja tradisional yang selama ini diterapkan. Dalam cara kerja virtual, pertemuan langsung digantikan dengan pertemuan-pertemuan virtual yang difasilitasi oleh platform digital (*Teams, Zoom, Skype*). Interaksi yang terjalin baik antara atasan-bawahan maupun di antara sesama rekan kerja difasilitasi dengan aplikasi-aplikasi digital (*Video call, WhatsApp, dan seterusnya*). Berbagai penelitian telah dilakukan sebelumnya dalam konteks WFH utamanya dikaitkan dengan produktivitas/kinerja karyawan (Narpati et al., 2021; Rahmadani et al., 2022; Tuwinanto & Rahadi, 2021). Beberapa penelitian lainnya sudah dilakukan dalam konteks kepemimpinan digital secara khusus berkaitan dengan peranan pemimpin dalam mewujudkan transformasi digital organisasi (Junaidah et al., 2022; Maryati & Siregar, 2022; Tulungen et al., 2022). Sayangnya, meskipun kepemimpinan menjadi salah satu area yang paling terdampak dengan adanya tuntutan perubahan ini, penelitian yang melihat bagaimana para pemimpin mempersepsikan dan merespon tantangan ini sejauh yang peneliti ketahui belum pernah dilakukan.

Kepemimpinan virtual atau yang kerap diistilahkan dengan *E-Leadership* merupakan “suatu proses untuk dapat mempengaruhi pihak lain secara sosial dengan dimediasi oleh *Advanced Information Technology (AIT)* sehingga dapat merubah sikap, perasaan, pikiran, perilaku, dan/atau kinerja individu, kelompok, dan/atau organisasi (p.617)” (Avolio et al., 2000). Kepemimpinan dengan demikian perlu dijalankan dengan keterbatasan interaksi antara pemimpin dan anak buahnya.

Situasi ini berpotensi menciptakan situasi khaotis yang digambarkan oleh Brady & Prentice (2019) sebagai “*leading a virtual team is tough.*” Lebih jauh menurut mereka bahwa mungkin setiap orang bisa mengelola tim virtual namun bagaimana melakukannya dengan baik, ini bisa menjadi tanda tanya berikutnya. Studi lain meyakini bahwa meskipun tim virtual bisa memberikan beragam manfaat bagi organisasi, sejumlah

tantangan kerap ditemukan sebagai akibat dari penerapan tersebut di tempat kerja (Hoch & Dulebohn, 2017).

Berbagai hal yang diduga menjadi penyebab kondisi tersebut antara lain adanya jarak dalam komunikasi, kurangnya rasa percaya, keterbatasan kemampuan dalam penggunaan teknologi, lemahnya kualitas hubungan dan sebagainya (Lee, 2014). Sejalan dengan itu, hasil penelitian Liao (2017) menunjukkan bahwa penggunaan media komunikasi elektronik baik dalam relasi maupun pekerjaan rentan menimbulkan kesalahpahaman, munculnya hambatan yang lebih besar dalam membangun kepercayaan, dan kesulitan dalam koordinasi pekerjaan. Kondisi ini dengan demikian mengindikasikan bahwa untuk dapat berhasil memimpin dalam konteks kepemimpinan virtual, seorang pemimpin perlu memiliki kapasitas kepemimpinan khusus yang lebih sesuai diaplikasikan dalam setting virtual.

Oleh karena itu, penelitian ini mengidentifikasi faktor-faktor yang dipersepsikan para pemimpin sebagai tantangan bagi mereka ketika menjalankan kepemimpinan virtual. Di samping itu penelitian ini juga bertujuan untuk mengeksplorasi strategi-strategi kepemimpinan apa saja yang telah dilakukan para pemimpin dalam rangka menysasar beragam tantangan tersebut. Hal ini khususnya menjadi penting dilihat dalam konteks Indonesia dimana tuntutan bekerja secara virtual menjadi lebih dominan pasca pandemic. Akhirnya, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai tantangan ataupun strategi kepemimpinan virtual baik bagi pemimpin yang telah ataupun belum menjalankannya, sehingga dapat mempersiapkannya dengan baik.

Metode

Partisipan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggali bagaimana pandangan partisipan terhadap tantangan dalam menjalankan kepemimpinan secara virtual serta strategi yang dilakukan untuk menghadapinya. Sebanyak empat orang partisipan penelitian direkrut menggunakan teknik sampling *purposive*, secara spesifiknya

YOSUA

maximum variation. *Maximum variation* dipilih dengan tujuan memaksimalkan variasi partisipan penelitian khususnya dalam konteks posisi dan bidang pekerjaan. Kriteria sebagai partisipan adalah: 1) memegang posisi pimpinan; 2) memiliki pengalaman menjalankan kepemimpinan secara virtual. Dari empat orang partisipan, sebanyak tiga orang (75%) berjenis kelamin laki-laki, dengan rentang usia antara 33-47 tahun. Partisipan menduduki jabatan mulai dari *Manajer*, *Head of Department*, sampai dengan *Vice President*, di berbagai perusahaan (perkebunan, *outsourcing*, dll), dan telah menjalankan WFH antara 60-100%. Tabel 1 memberikan gambaran mengenai partisipan dalam penelitian ini.

Tabel 1

Gambaran Partisipan Penelitian

Partisipan	N-1	N-2	N-3	N-4
Jenis Kelamin	Laki-laki	Perempuan	Laki-laki	Laki-laki
Usia	44	44	34	47
Bidang Industri	Perkebunan	Kecantikan	<i>Game</i>	<i>Outsourcing</i>
Posisi	<i>General Manager</i>	Manajer	<i>Vice President</i>	<i>Head of Department</i>
Lama di Posisi	6 tahun	6 tahun	2 tahun	2,5 tahun

Instrumen Penelitian

Untuk menggali pandangan pemimpin mengenai tantangan dan strategi kepemimpinan virtual, peneliti mengembangkan panduan wawancara. Pertanyaan untuk menggali tantangan sebagai contoh: (1) Bagaimana pengalaman Anda ketika diharuskan (mau/tidak mau) memimpin dalam *setting* virtual? Menurut Anda seberapa efektifkah kepemimpinan ini dijalankan?; (2) Ceritakan berbagai tantangan kepemimpinan yang harus dihadapi?; (3) Apa saja hal yang positif dan negatif dari kepemimpinan yang dilakukan secara virtual apabila dibandingkan dengan kepemimpinan yang dilakukan secara langsung? Mohon dapat dijelaskan lebih lanjut!

Contoh pertanyaan untuk menggali strategi kepemimpinan virtual sebagai berikut: (1) Dari pengalaman Anda, bagaimana strategi kepemimpinan virtual agar kepemimpinan bisa dijalankan secara efektif di perusahaan?; (2) Setelah menjalani kedua bentuk kepemimpinan (kepemimpinan virtual dan langsung), dalam situasi apa kepemimpinan virtual dirasakan lebih efektif dijalankan di perusahaan? Mengapa demikian?

Prosedur Penelitian

Pengambilan data dilakukan dengan wawancara mendalam. Keempat partisipan diwawancarai secara dalam jaringan (daring) dikarenakan situasi pandemic COVID-19 yang sedang dihadapi saat itu. Situasi tersebut juga peneliti anggap cukup ideal untuk melakukan penelitian ini karena menuntut pemimpin mau tidak mau harus memimpin secara virtual, sehingga lebih dapat menggali bagaimana tantangan maupun strategi kepemimpinan virtual yang dialami.

Durasi untuk setiap wawancara berkisar antara 60-90 menit. Sebelum pengambilan data dilakukan, peneliti menjelaskan mengenai penelitian yang akan dilakukan (gambaran penelitian, tujuan penelitian, hak partisipan, kerahasiaan, kontak yang bisa dihubungi, dan sebagainya) sebelum partisipan memberikan *Informed Consent* untuk persetujuan. Selama proses pengambilan data, peneliti memastikan kerahasiaan identitas partisipan terjaga. Untuk menjamin kredibilitas hasil penelitian, peneliti menggunakan teknik *member checking*. Peneliti dalam hal ini membuat ringkasan dari hasil wawancara yang telah dilakukan kepada masing-masing partisipan. Peneliti setelahnya menyerahkan ringkasan tersebut kepada partisipan untuk mengkonfirmasi temuan, apakah menurut partisipan temuan sudah secara akurat menggambarkan apa yang dialami partisipan ataukah ada yang sekiranya masih perlu dilengkapi.

Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan metode analisis data tematik. Data-data yang diperoleh dikelompokkan ke dalam tema-tema. Langkah-langkah analisis data tematik

YOSUA

mengikuti Christou (2023), yang gagasan utamanya merujuk pada tahapan yang dikembangkan oleh Braun & Clarke (dalam Christou, 2023). Langkah-langkah tersebut meliputi: Familiarisasi data (langkah 1), Pembuatan Koding (langkah 2), Pencarian dan review tema-tema (langkah 3), Pendefinisian tema-tema (langkah 4), dan Penulisan laporan (langkah 5).

Hasil

Proses analisis untuk mendapatkan tema-tema penelitian dimulai dengan membaca berulang-ulang transkrip penelitian untuk memahami data dan pola-pola utama yang muncul. Langkah berikutnya peneliti memberikan koding-koding pada transkrip dan mengelompokkan koding-koding yang berhubungan erat untuk diabstraksikan sebagai sebuah tema. Langkah terakhir peneliti memberikan nama terhadap tema-tema dengan terminologi yang harapannya dapat seakurat mungkin merepresentasikan pengertian tema-tema tersebut. Sebagai contoh, untuk koding-koding terkait tantangan kepemimpinan, peneliti menggabungkan koding-koding seperti kesulitan memberikan penekanan pesan, kesulitan membangun gagasan kelompok, maupun timbulnya miskomunikasi, ke dalam tema kesulitan dalam menjalin komunikasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lima tema mengemuka terkait tantangan pemimpin dalam menjalankan kepemimpinan secara virtual, yaitu: (1) kesulitan melakukan monitoring pekerjaan; (2) kesulitan dalam menjalin komunikasi; (3) keterbatasan fasilitas komunikasi virtual; (4) kesulitan membangun budaya organisasi; dan (5) kesulitan membangun komitmen.

1. Kesulitan melakukan monitoring pekerjaan

Sulitnya melakukan monitoring pekerjaan menjadi tantangan utama yang dihadapi partisipan dalam melakukan pekerjaannya. Sebagai pemimpin, salah satu tugas utama yang harus dilakukan adalah memastikan pekerjaan bisa berjalan sesuai perencanaan, namun dalam setting virtual, kondisi ini menjadi lebih sukar dilakukan.

“Yang terutama sih monitoring yah, monitoring bawa apa yang dilaporkan dan apa yang terjadi tuh betul-betul sama atau sesuai (N-1).”

Selain itu, untuk beberapa pekerjaan monitoring secara langsung memang dirasakan lebih efektif dibandingkan dimonitor jarak jauh, khususnya untuk pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan di lapangan.

“Kalau untuk industri kami sih, memang yang masih lebih efektif itu direct, karena untuk kerjaan-kerjaannya kadang juga soal, misalkan berapa yang sudah ditanam, pengukuran segala macam itu kan harus dilakukan di lapangan, kemudian diterjemahkan jadi laporan, lalu laporan jadi presentasi gitu. Itu kan kadang-kadang harus dicek ulang.. ini yang ditampilkan di presentasi bener ga nih sama yang sudah di tanah, bener gak nih sudah 200 hektar (N-1).”

2. Kesulitan dalam menjalin komunikasi

Dalam kepemimpinan virtual, bagaimana seorang pemimpin berupaya menjalin komunikasi dengan bawahan/pihak lain dirasakan lebih sulit. Kesulitan memberikan penekanan pesan menjadi bentuk kesulitan komunikasi yang pertama, sehingga pengecekan harus sering dilakukan agar pesan tidak terlewat.

“...Tapi memang kalo kita mau penekanan gitu yah bahwa ini betul-betul harus dilakukan itu memang terasa, dengan cara online begitu effortnya lebih besar... jadi hari ini disampaikan besok harus dicek.. ga bisa tuh yang nunggu-nunggu minggu depan, lupa“ oh, iyah pak, belum” (N-1).

Ini juga termasuk ketika organisasi menyampaikan suatu pesan tertentu (semisal lewat pelatihan), penekanan akan poin-poin penting pelatihan tampak lebih sulit dilakukan dalam situasi virtual karena dirasa kurang mengena/kurang dipahami. Terlebih lagi untuk topik-topik Kesehatan Keselamatan Kerja (K3) yang dampaknya ke arah fatalitas akan menjadi sangat berbahaya.

“Nah, mereka juga nggak tahu ketika kita training, mereka concern dengan yang kita training kan gak, atau hadir secara virtual tapi nggak mudeng, padahal ini kaitannya dengan jiwa

YOSUA

nya dia, apalagi ketika kita mentraining hal-hal resiko tinggi contohnya pekerjaan yang terkait dengan ketinggian atau high voltage gitu yah, tegangan tinggi gitu yah. Nah, ini kalo kita ngomongnya ga bener-bener clear, mereka ga paham juga gitu, dan resikonya bisa fatality, nah kalo fatality yah pasti semua target, gola yang kita ini percuma aja, karena ada fatality. Namanya HSE kalo ada satu kejadian fatality yah apalah artinya, untuk medical treatment atau injury aja udah ngga boleh, apa lagi ini harus fatality (N-4)."

Isu berikutnya berkaitan dengan kesulitan dalam menjalin komunikasi adalah sulitnya membangun gagasan dalam kelompok. Untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan pengembangan gagasan bersama/*brainstorming*, koordinasi secara *online* dianggap kurang kondusif. Hal ini dikarenakan dalam *brainstorming* semua peserta berharap bisa menyumbangkan gagasannya namun kondisi ini malah akan membuat suara saling bertabrakan dan akhirnya tidak terdengar.

"Terus oh mungkin aku juga bisa share dari sisi lain, kalau misalnya development ya, itu kan butuh banyak brainstorming ya, dan brainstorming itu agak kurang kondusif kalau meetingnya online, atau bisa jadi kaya terlalu lama gitu. Ketika brainstorming itu kan kaya pengennya semua orang bisa nimbrung tabrak-tabrakan gitu, tapi biasanya ini ga terjadi kalau meetingnya online karena kalau tabrak-tabrakan ga kedengeran ujung-ujungnya. That's the primary challenge of brainstorming (N-3)."

Hal terakhir yang berkaitan dengan isu komunikasi adalah timbulnya miskomunikasi pada saat menggunakan aplikasi komunikasi virtual. Hal ini dikarenakan pada saat berkomunikasi via aplikasi virtual terkadang apa yang disampaikan dengan apa ditangkap pihak lain bisa salah pemahaman. Dengan demikian agar komunikasi lebih efektif baiknya dilakukan pertemuan langsung yang diselenggarakan secara rutin.

"Ya kalau komunikasi udah otomatis ya karena kalau menggunakan bahasa Whatsapp panjang kali lebar, kadang-kadang ditanggapinnya bisa beda. Terus kalau misalkan ga ada titik koma atau tiba-tiba kelebihan ada tanda seru jadi emosional. Yang sebenarnya maksudnya itu ga

seperti itu. Itu seringkali kejadian sih. Jadi memang kalau mau efektif komunikasi memang efektif yang langsung kita lihat sama orangnya ya, dua arah, tanpa kita pake bahasa nulis di whatsapp atau lebih efektif lagi kita punya rutinitas waktu itu Gmeet dan Zoom tiap minggu (N-2)."

3. Keterbatasan fasilitas komunikasi virtual

Keterbatasan fasilitas komunikasi virtual menjadi tantangan berikutnya yang dialami seorang pemimpin ketika harus memimpin secara virtual. Ini utamanya dikaitkan dengan konteks munculnya pandemic COVID-19 yang mana pada saat itu perusahaan dengan segera harus merubah sistem kerjanya menjadi virtual. Ketika berhadapan dengan situasi tersebut ditemukan bahwa sebagian karyawan bekerja dengan menggunakan PC sehingga membuat perpindahan bekerja dari rumah perlu dipikirkan dan difasilitasi.

"Karena kita kan emang di Jakarta office kan kebanyakan emang pake laptop yah atau komputer gitu. Yang jadi masalah, paling ada satu dua orang yang dia pake PC. Nah itu yang jadi kita harus menyediakan alat kerja (N-1)."

Selain itu, keberadaan fasilitas lainnya untuk mendukung penggunaan komputer yang digunakan itu sendiri juga perlu dipikirkan. Narasumber, misalnya, menyoroti mengenai bagaimana menyiapkan ruang kerja di rumah yang memadai, kecukupan daya listrik, ketersediaan meja, sampai dengan penyediaan fasilitas kuota internet untuk menunjang pekerjaan.

"Dan contoh isunya itu kaya hal-hal simple, misalnya kaya set up working home office, terus listriknya cukup ga sama ini desktop PC, terus mejanya ada atau engga. Bahkan banyak juga teman-teman yang sebenarnya ga punya meja di kamar dan seterusnya lah. Masih banyak hal-hal simple yang emang practically ga ada di itu (N-3)."

"Dan kemudian ada kendala juga tidak semua orang punya, yang namanya provider untuk internet yah, karena sudah terbiasa semua di kantor gitu yah. Nah, ini jugakan perubahan mindset seperti inikan ngga bisa drastis. Walaupun kami itu ada fasilitas kuota yah, paket kuota gitu yah

YOSUA

dari kantor, tapi kalo menurut saya dengan meeting yang sehari bisa lebih dari lima kali, yah yang pastinya kuota itu perlu (N-4)."

Dengan demikian, untuk mampu menjalankan kepemimpinan virtual secara efektif, kesiapan proses kerja digital dirasakan amat penting meskipun secara infrastruktur masih perlu dibangun.

"Iya, tapi pada saat itu kita masih believe dan handlingnya lumayan cepet karena kita basically sudah involve in digital workforce, semuanya serba digital pada saat itu, collaborative document juga digital, jadi ehm tinggal masalah infrastruktur aja yang jadi issue (N-3)."

4. Kesulitan membangun budaya organisasi

Tantangan selanjutnya dalam memimpin secara virtual adalah terkait dengan kesulitan pemimpin/organisasi dalam membangun budaya. Membangun budaya organisasi, khususnya pada karyawan baru tentunya membutuhkan adanya interaksi yang terjalin antara karyawan dengan berbagai pihak di organisasi. Dari sana, ia bisa mengenal budaya di dalamnya dan akhirnya bisa menyesuaikan diri dengan budaya tersebut. Sayangnya dalam konteks WFH, budaya kerja ini tidak dirasakan dialami para karyawan yang direkrut sejak WFH karena minimnya interaksi tersebut. Sebagai akibatnya, rasa kepemilikan terhadap organisasi cenderung dipersepsikan pemimpin lebih rendah dan karyawan juga cenderung lebih cepat berpindah tempat kerja.

"Ini kalo di organizational leadership, yang kerasa karena kebetulan saya juga tim challenge, yang dirasa adalah company culture tidak dirasakan oleh kru-kru yang di hire sejak WFH. Ehm, efeknya adalah ownership kru terhadap company nya jadi lebih rendah. Dia lebih mudah untuk pindah ke tempat lain dibanding dengan kru yang di hire sebelum WFH karena udah ketemu di kantor dan bisa interaksi, hahahaha dan punya interaksi yang lebih banyak lah terhadap orang-orang lain juga (N-3)."

5. Kesulitan membangun komitmen

Kesulitan membangun komitmen menjadi tantangan terakhir pada saat pemimpin menjalankan kepemimpinannya secara virtual. Ketika memimpin dalam *setting* virtual memastikan komitmen rekan kerja dirasakan lebih sulit karena banyaknya distraksi yang berpotensi muncul, sehingga membuat rekan kerja menjadi kurang fokus dengan apa yang dibahas. Sebaliknya, meskipun distraksi bisa juga muncul saat di kantor, namun setidaknya orang tersebut secara fisik hadir sehingga lebih bisa dikontrol.

“Ehm, mungkin waktu dan distraksi ya, kita ga tau komitmen masing-masing orang kalo misalnya ini satu grup itu kondisi yang komitmen orang involve di dalam diskusi itu seperti apa, itu kita ga tau ya kalo di WFH. Tapi kalo di office kan kita tau setidaknya orang ini ada di dalam ruangan, at least badannya ada di sana. Pikirannya kemana-mana ya itu terserah nanti tinggal gilirannya dia bisa berpendapat gitu kan. Tapi kalo di WFH kan kita ga bisa memaksakan itu. Udah pikirannya ga ada, pikirannya juga bisa jadi kemana-mana, engga condition untuk memaksa orang, fokus ke topik yang lagi dibahas. Mungkin challenge nya itu (N-3).”

Hal ini juga didukung oleh pernyataan narasumber lainnya yang melihat bahwa komitmen lebih mudah dibangun ketika bertemu langsung. Hal ini dikarenakan koordinasi langsung membuat ketidakjelasan/ketidakhahaman lebih cepat diselesaikan, sehingga membuat masing-masing pihak tahu apa yang menjadi tanggung jawabnya.

“Yah pastinya berbeda kalo kita koordinasinya secara offline itu kan gampang gitu yah, kita langsung meeting selesai gitu, jelas ada yang tidak paham pun itu bisa langsung ditanyakan di situ juga gitu yah. Nah, Kita juga tahu aktivitas tim kita tuh ngapain gitu (N-4).”

Untuk mengatasi tantangan-tantangan tersebut, berbagai strategi telah diterapkan oleh para pimpinan, meliputi:

1. Pembuatan kesepakatan kerja

Untuk memonitor dan memastikan bahwa karyawan betul-betul bekerja meskipun dari rumah, kesepakatan kerja yang jelas antara pimpinan dan karyawan perlu dibuat.

YOSUA

Kesepakatan ini bisa dalam konteks monitoring terhadap presensi karyawan seperti misalnya meminta karyawan melakukan pengisian form presensi online beberapa kali dalam sehari. Adapun implementasi di tempat lainnya bahkan juga sampai meminta kepada karyawan melakukan unggah foto di form tersebut.

“Kemudian kalau tantangannya sendiri, di kepemimpinan ya, ehm cara mengontrolnya bagaimana, karyawan, memang kita buat Google Form... Kita buat Google Form jadi itu karyawan walaupun di rumah itu wajib misalkan dia punya laptop itu wajib dibawa pulang ketika jadwalnya WFH. Pokoknya laptop itu harus dibawa pulang lah. Kemudian nanti absensi itu bisa sampe 3x. Absen pagi jam 7 sampai jam 8, absen siang jam 12 sampai 1, kemudian absen sore jamnya pulang, jam 4 sampai jam 5. Itu dikontrol (N-2).”

“Monitoring, monitoring (mengganggu). Jadi kita pake absen itu model yah harus setor foto, ngga pake tap. maksudnya kita kan juga gamau invest banyak-banyakkan, yang model oke dari aplikasi hape gitu misalnya, kan banyak yang begitu kan yah. Oh, ntar ketahuan dia kerja dimana, atau sudah mulai absen belum. Kita sih masih cukup simple sih, pokoknya kamu pagi ehhh isi google form, masukan foto dengan timestamp. Jadi, kita tahu bahwa udah siap untuk mulai kerja, posisi di rumah (N-1).”

Bentuk kesepakatan kerja lainnya yang dapat dijalankan untuk monitoring pekerjaan adalah dengan penentuan jadwal monitoring rutin untuk *progress report*. Hal ini misalnya dapat dilakukan baik harian maupun mingguan.

“Saya modelnya misalkan pagi, online dulu nih, cek in satu-satu, nih ya hari ini tek tek tek tek kamu udah kelarin sampai mana, email ke saya, dah kelar (N-2).”

“Dan ya itu tadi yang saya bilang 90% klien saya perempuan jadi yaudah kita punya 1 grup HR punya grup, project license punya grup, mereka harus kontrol dan atasnya harus lapor ke GM tiap minggu. Tiap minggu kita harus ada absen Zoom, Gmeet gitu (N-2).”

Kesepakatan kerja lainnya yang juga penting dan perlu disepakati bersama adalah mengenai kesiapan karyawan untuk siap sedia dihubungi. Ini termasuk pula sekiranya

dalam situasi-situasi tertentu pertemuan langsung dibutuhkan, karyawan bersedia datang ke kantor misalnya pada fase brainstorming/pengembangan gagasan tertentu.

“Ya itu tadi ya karena kita punya leader juga, ibu tuh direksi sama GM saya tuh memang orangnya sangat support sekali, jadi kontrolingnya juga cukup baik, dan tim kami juga ketika ditanya itu juga langsung standby lah ya, ya itu aja. Jadi kita sudah infokan ke mereka kalau misalkan WFH kamu harus mudah dihubungin. Kalau misalkan ada kesulitan-kesulitan ga mudah dihubungi paling kalau misalkan datang di kantor kita panggil, dept head-nya panggil, kenapa kendalanya kamu kemaren kok seminggu kamu ga bisa dihubungin dan sebagainya (N-2).”

“Oh mungkin ini sih. At development level, yang butuh banyak intense, brainstorming dan macem-macem, dan milestone nya lumayan hectic, ini akan lebih, flownya akan lebih baik ketika ada di satu office, di satu ruangan, dan yaudah kerja bareng aja disitu. At some stages, perlu seperti itu (N-3).”

2. Pelaksanaan koordinasi berkala

Strategi berikutnya yang dilakukan pemimpin untuk memastikan bahwa target-target bisa tercapai adalah dengan adanya koordinasi berkala. Salah satu narasumber dalam hal ini menggarisbawahi pentingnya *alignment meeting* baik secara internal maupun lintas divisi. Hal ini diharapkan mampu menciptakan sinkronisasi pelaksanaan pekerjaan utamanya saat pekerjaan diturunkan ke level yang lebih bawah. Ia bahkan menambahkan pentingnya *over communication* supaya semua orang bisa paham dengan sejelas-jelasnya mengenai apa yang harus dilakukan. Ini dirasakan mendesak, khususnya dalam situasi virtual yang minim pertemuan langsung, sehingga dikhawatirkan bisa menimbulkan pemahaman yang lebih sedikit/terbatas mengenai pekerjaan dibandingkan ketika berada di kantor.

“Berarti terkait sama alignment setiap di level leadership ya saya seminggu sekali pasti ada leadership meeting 1 hari full across divisions, tujuannya supaya bisa ada alignment/sinkronisasi antar satu divisi dengan departemen yang lain. Nantinya supaya bisa diturunin ke masing-masing timnya. Ke sel yang lebih kecil lagi (N-3).”

YOSUA

“Oh mungkin salah satu faktornya adalah over communicate in.., di awal-awal ya terutama. Over communicate with everything. Make sure bahwa orang tahu lebih banyak daripada yang biasanya dia tahu. Karena maksudnya sekarang kan dia cuma bisa tau kalau dia dikasih tau. Kalau dulu kan dia di office dia bisa tau kalau dia bisa liat. Belum tentu dia ada di meeting itu dia tau, oh ini ada orang a, b, c lagi meeting ini. After that dia kan bisa nanya, kalo sekarang kan ga bisa. Mau nyela-nyela meeting ga bisa juga. Jadi ya over communicate supaya orang bisa tau, oh ini loh arahan apa yang sudah dilakukan dari masing-masing orang, itu kita atleast melihat ini satu kapal mengarah ke tujuan yang sama. Mungkin itu sih ya (N-3).”

Sedangkan narasumber lainnya menyoroti pertemuan-pertemuan koordinasi seharusnya tidak hanya sekedar berfokus pada urusan pekerjaan namun juga hal-hal yang bersifat personal yang sekiranya bisa berdampak ke urusan pekerjaan. Hal ini diharapkan mampu lebih menjamin bahwa apa yang dilakukan sejalan dengan target organisasi.

“Kita kalo sekarang sih udah lebih intensif dengan format yang WFH. Jadi yaudah setiap seminggu sekali saya biasanya ada weekly, either itu one on one untuk bahas yang mungkin ga terlalu relate sama kerjaan, tapi personal challenge itu ada apa aja, sama weekly yang terkait dengan pekerjaan make sure bahwa semua yang udah kita plan within quarter/semester/satu tahun itu align with the organizational strategic target, gitu (N-3).”

Adapun proses *review* menjadi hal terpenting dalam penyelenggaraan koordinasi berkala sebagai tindak lanjut monitoring pekerjaan. Hasil *review* memungkinkan organisasi meninjau ulang ketercapaian targetnya, kendala yang dialami, maupun solusi yang dapat dilakukan untuk menysasar kendala tersebut. Ini dilakukan untuk memastikan bahwa di akhir tahun target akhirnya bisa tercapai dengan baik.

“Nah, setelah monitoring itu bisa dikerjakan kita lihat hasilnya, kita review. Jadi, yang keempat kita review target yang dari company bisa tercapai gak, kalo gak tercapai apa masalahnya kita review kita evaluasi kendalanya apa, kita harus bisa cari solusinya secepat mungkin jangan sampai hutang yah, kalo tidak tercapai itu kan jadi hutang yah, kita udah kasih target tapi ga

tercapai lagi pasti di akhir tahun ga akan tercapai. Nah itu harus detail dan jelas yah, ini kurangnya ini apa yang harus dilakukan itu harus di guide gitu yah, temen-temen di tim saya harus di-guide (N-4)."

3. Pengembangan sistem kerja terdigitalisasi

Pengembangan sistem kerja terdigitalisasi menjadi strategi yang dilakukan oleh pemimpin untuk membangun budaya kerja virtual. Penggunaan aplikasi ataupun dokumen digital dirasa penting untuk dapat mendukung proses kerja tersebut, sehingga memungkinkan karyawan bekerja bersama dari berbagai lokasi. Selain itu pemimpin juga terus berupaya untuk mencari tahu aplikasi-aplikasi lainnya yang memungkinkan proses kerja virtual semakin baik.

"Betul, walaupun mungkin pada saat kita kerja bareng itu kaya masih di office, sori di kantor, tapi pake dokumen di ppt online, semuanya bisa edit bareng-bareng (N-3)."

"Tapi ya kita coba find out tools kaya my home mungkin teman-teman tau yang kaya board white board buat brainstorming itu, ya itu juga lumayan membantu. Tapi semakin kesini jadi semakin banyak tools nya sih untuk kaya document writings, terus kaya tadi buat brainstorming, buat project management dan macem - macem, itu semuanya beralih yang kalau sebelumnya masih pake excel, sekarang pake yang lebih advance lagi (N-3)."

Narasumber lainnya juga menggarisbawahi pentingnya perusahaan menerapkan proses bisnis terdigitalisasi sekiranya ingin membangun suasana kerja virtual. Ini dikarenakan apabila perusahaan ingin menerapkan cara kerja virtual namun proses kerja masih berbasis kertas, hal ini tidak akan bisa berjalan efektif.

"Hmm yang menurut saya itu harus jadi satu kewajiban itu yah digitalisasi yah, kalo tanpa itu kita mau bicara work from home atau work from anywhere. Itu susah sih, yah dikit-dikit minta, apa lampiran kontrak yang on paper gitu, yang eh mau pembayaran gitu, ada kontraknya, ada ininya itunya, ada ininya, itunya. Tapi, kalo udah digital base harusnya lebih enak gitu itu yang pertama (N-1)."

YOSUA

Sayangnya, dalam realita lapangan, narasumber merasa bahwa upaya ini belum sepenuhnya bisa diterapkan karena regulasi yang kurang mendukung. Di samping itu, bagaimana semua level dalam organisasi memiliki kecakapan dalam penggunaan teknologi juga perlu dipertimbangkan. Hal ini dikarenakan proses kerja virtual tidak akan bisa berjalan lancar jika sebagian sudah menjalankan dan sebagian yang lain belum bisa menjalankan, utamanya jika dilihat dari perspektif bidang industri tertentu. Oleh karena itu, pelatihan menjadi dibutuhkan untuk menyasar gap tersebut.

“Ehhh tapi yah itu tadi perlu didukung dengan digitalisasi itu pasti, hmm review business process, karena pasti beda dong antara yang paper based dengan full digital gitu kan, belum lagi aturan-aturan yang terkait pajak, ehh PSAK misalnya, soal apa ehh pembukuan aturan akuntansi untuk pembukuan gitu kan. Nah ini kan juga belum sepenuhnya yang bisa terima full digital secara regulasi yah, secara regulasi di Indonesia (N-1).”

“Jadi, ehh tapi menurut saya sih harusnya bisa yah kalo kita bicara ke leader yah, jadi bicara sesama manager itu bisa, tapi kalo di industri kami secara soal level mandor itu sih belum, saat ini belum. Butuh banyak invest terutama di training. Mungkin, ke depannya kalo mandor-mandor ini udah kerjanya pake tablet misalkan, dia lapor aktivitas pake tablet segala macam gitu yah, mungkin disitu baru ehh bisa lebih efektif, kalo kita bicara leadership secara virtual. Karena, kalo yang satu masih cara lama, yang di Jakarta sudah memaksakan full virtual, menurut saya sih nggak akan efektif (N-1).”

4. Penciptaan budaya kerja yang berorientasi pada *output*

Strategi berikutnya yang telah dilakukan pimpinan agar mampu memimpin dalam konteks virtual adalah dengan penciptaan budaya kerja berorientasi *output*. Ini dikarenakan dalam situasi kerja virtual pertemuan langsung menjadi lebih jarang sehingga pencapaian target menjadi hal yang perlu lebih difokuskan. Dengan demikian dalam situasi tersebut konsep *highly aligned-loosely coupled* sebaiknya perlu diterapkan. Konsep ini memberikan ruang kreativitas karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya sejauh tetap *aligned* dengan arahan perusahaan.

“Oke, kalau ini sih mungkin balik lagi ke company culture juga ya, kita believe yang ideal adalah highly aligned couple, maksudnya ini aligned dengan perusahaannya, tapi loosely coupled itu maksudnya supervisornya engga terlalu banyak campur tangan terhadap apa yang dikerjakan sama bawahannya. Karena dengan itu harusnya kita believe bahwa orang-orang ini bisa lebih kreatif. Jadi yang perlu di aligned-kan adalah directionnya, dan let them riset about what to do in details (N-3).”

“Tapi kalo mungkin kalo saya ini sih, apa ya, ya yang penting aligned selama si output/target/KPI yang udah di set itu achieve dan in every week the item reset dan itu udah bisa menunjukkan progres, itu mau ngapain mau jungkir balik kapanpun juga ga masalah, yang penting targetnya achieve. Mungkin prinsipku seperti itu (N-3).”

Hal ini juga diamini oleh narasumber lainnya yang menganggap karyawan tidak seharusnya diikuti terus-menerus ketika bekerja karena mereka diyakini memiliki tanggung jawab dan potensi kreatif. Oleh karena itu, untuk dapat membangun budaya kerja berbasis *output*, pemimpin pertama-tama perlu menciptakan target yang jelas dan dipahami bawahan sehingga mampu meminimalisir mispersepsi dalam pengerjaan tugas. Di samping itu, pemimpin juga perlu memberikan kepercayaan kepada bawahan dalam penyelesaian pekerjaannya sejauh hasil kerjanya jelas.

“Yah yang pertama plusnya yah. Yah kita harus fokus dulu, kita harus trust, kita harus punya target jelas dan dipahami oleh mereka, sehingga mereka tidak bingung, salah persepsi. Karena kita nggak ketemu langsung salah persepsi bisa saja salah terjadi, kita harus firm, harus tegas dan targetnya jelas (N-4).”

“Kalo menurut saya, itu bagian yang terpenting, kalo menurut saya. Kita kerja sama banyak tim, kalo nggak punya trust itu percuma gitu. Saya tipikal orang yang tidak ngikutin mereka itu, ya karena mereka saya anggap sudah dewasa, saya lebih suka mereka kreatif tapi hasil akhirnya sesuai dengan apa yang saya minta, jadi saya bebaskan apakah mereka di rumah itu sambil ngapain, saya tidak terlalu penting, apakah mereka mau main game, saya gak terlalu, yang penting kalo kamu punya target ini, ada buktinya, jadi sesuai dengan target yang saya targetkan (N-4).”

YOSUA

5. Membangun *team building*

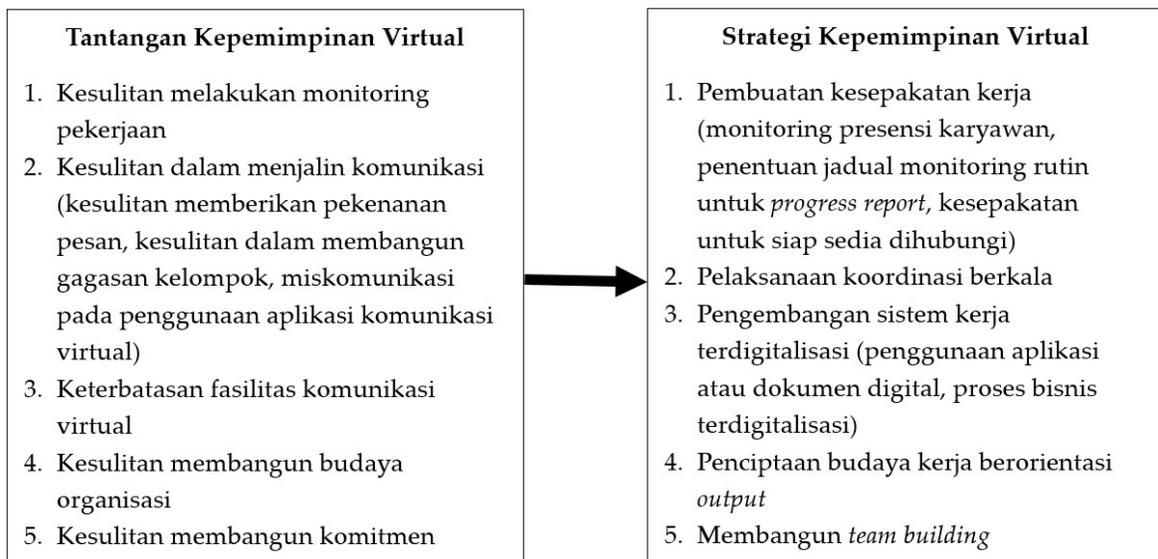
Strategi terakhir yang telah diterapkan untuk dapat mengatasi tantangan-tantangan tersebut adalah dengan membangun *team building*. Meskipun sebagai karyawan pencapaian target pekerjaan menjadi yang terpenting, membangun interaksi dengan karyawan lain tetaplah penting karena dalam mendukung kelancaran penyelesaian pekerjaan. Ini misalnya dilakukan perusahaan dengan membuat acara-acara kebersamaan yang sifatnya membangun engagement dan tidak sama sekali membahas pekerjaan.

“Terus ya selain itu kalo ada beberapa acara dari company sih biasanya, itu kaya misalnya Valentine, Halloween, macem-macem gitu, events yang tujuannya buat acara kebersamaan plus team building yang lebih kecil lagi. Sekali - kali ga ngomongin kerjaan, dan fully inline (N-3).”

Adapun hasil-hasil penelitian di atas dapat dirangkum dalam bagan hasil penelitian sebagaimana terlihat pada Gambar 1.

Gambar 1

Bagan Hasil Penelitian



Diskusi

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi tantangan pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya secara virtual serta strategi yang telah dilakukan untuk dapat menyoal permasalahan tersebut. Terdapat lima tantangan yang dijumpai pemimpin ketika memimpin secara virtual. Tantangan pertama adalah kesulitan melakukan monitoring pekerjaan. *Monitoring* menjadi tugas penting seorang pemimpin. Seorang pemimpin perlu menjalankan keseluruhan proses manajemen yang sering diistilahkan dengan *Plan-Do-Check-Action*, dimana monitoring masuk ke dalam tahapan *Check* tersebut. Sayangnya, meskipun monitoring sangatlah dibutuhkan dalam organisasi, dalam situasi virtual hal ini lebih sulit dilakukan karena kurangnya kesempatan satu sama lain untuk dapat bertemu. Situasi ini membuat masing-masing pihak kurang mengenal satu sama lain termasuk apa yang saat ini sedang dikerjakannya sehingga rentan menimbulkan isu terkait kurangnya rasa percaya (Mortensen & Gardner, 2021).

Tantangan kedua berkaitan dengan isu komunikasi. Komunikasi secara konsisten telah ditemukan sebagai salah satu tantangan yang muncul ketika suatu proyek manajemen virtual dikerjakan bersama-sama (Lee, 2014). Komunikasi efektif juga dirasakan sebagai salah satu tantangan utama dalam bekerja jarak jauh pada masa pandemic COVID-19 (Wang et al., 2021). Hasil penelitian ini menemukan beberapa bentuk kendala yang muncul saat seorang pemimpin berkomunikasi dengan pihak lain secara virtual, yaitu kesulitan memberikan penekanan saat penyampaian pesan, kesulitan dalam membangun gagasan kelompok, serta munculnya potensi miskomunikasi pada saat berkomunikasi secara virtual. Dalam kondisi virtual, suatu pesan apabila tidak bisa diorganisir dengan baik bisa berpotensi mengalami keterlambatan maupun perbedaan pemahaman (Tan et al., 2019). Sebaliknya, dalam kondisi pertemuan langsung, komunikasi bisa berjalan lebih baik karena proses komunikasi berjalan cair dan dapat berlangsung kapanpun dan dimanapun, sehingga dapat membuat pertukaran informasi berjalan lebih efektif, serta memungkinkan terbangunnya kohesivitas (Morrison-Smith &

YOSUA

Ruiz, 2020). Di samping itu, hasil penelitian ini juga mengindikasikan bahwa beberapa proses kerja bisa jadi kurang efektif apabila dilakukan dengan komunikasi virtual, khususnya apabila proses tersebut menuntut interaksi kerja yang berlangsung secara intensif. Hal ini sebagaimana terjadi pada proses membangun gagasan kelompok/*brainstorming*, yang dapat membuat suara saling bertabrakan satu sama lain.

Tantangan berikutnya berkaitan dengan kekurangtersediaan fasilitas untuk berkomunikasi secara virtual. Ketersediaan alat penunjang tentunya menjadi mutlak dibutuhkan baik dalam mendukung proses kerja yang lebih bermakna serta mendorong kolaborasi secara virtual (Hogan, 2024). Alat penunjang yang dimaksudkan tidak hanya berkaitan dengan ketersediaan komputer, spesifikasi, maupun piranti lunak pendukungnya. Namun dalam hal ini perusahaan juga perlu memikirkan ketersediaan fasilitas pendukung kerja seperti meja kursi, kecukupan daya listrik, dan hal-hal lainnya, sehingga memungkinkan penyelesaian pekerjaan berjalan dengan baik.

Tantangan keempat bagi pemimpin dalam memimpin secara virtual berkaitan dengan kesulitan membangun budaya organisasi. Budaya sebagai suatu nilai yang dimiliki dan dibagikan bersama antar anggota dalam organisasi utamanya terbangun melalui interaksi dan ritual-ritual yang dilakukan (Robbins & Coulter, 2021). Membangun budaya organisasi relatif lebih sulit dilakukan dalam situasi virtual. Hal ini dikarenakan minimnya kesempatan interaksi yang dimiliki karyawan, sehingga membuat karyawan kurang terpapar dengan nilai-nilai tersebut.

Kesulitan membangun komitmen selanjutnya menjadi tantangan terakhir yang dialami seorang pemimpin ketika menjalankan kepemimpinannya secara virtual. Distraksi yang lebih banyak dialami ketika karyawan bekerja jarak jauh dapat berpotensi menimbulkan permasalahan terkait komitmen kerja. Dalam kondisi pandemic COVID-19 banyak karyawan yang kesulitan fokus bekerja dari rumah karena meningkatnya tanggung jawab rumah tangga ataupun karena anggota keluarga lain juga bekerja dari rumah (Mortensen & Gardner, 2021). Hal ini tentunya menimbulkan tantangan bagi

karyawan untuk berkomitmen dengan tanggung jawabnya di tengah berbagai distraksi yang dialami.

Untuk dapat mengatasi tantangan-tantangan tersebut, berbagai strategi telah diterapkan oleh para pemimpin berdasarkan hasil penelitian ini. Strategi pertama yaitu dengan pembuatan kesepakatan kerja. Strategi ini sejalan dengan pendapat Bell et al. (2019) yang melihat bahwa dalam situasi kerja virtual, kesepakatan kerja bersifat urgen dibuat untuk mencegah tim terdiskonek dari anggota lainnya (Bell et al., 2019) serta memastikan agar apa yang menjadi tanggung jawab masing-masing dapat terpenuhi. Hal-hal yang dapat dilakukan sebagai implementasi kesepakatan kerja misalnya pembuatan mekanisme pengisian *google form* sebagai bentuk mekanisme presensi, penentuan dalam situasi apa saja pertemuan langsung perlu dilakukan, termasuk komitmen untuk bisa dikontak kapan saja dalam jam kerja/sejauh diperlukan.

Strategi kedua yang dapat diterapkan dalam menjalankan kepemimpinan virtual adalah dengan menjalankan kegiatan koordinasi secara rutin. Keberadaan koordinasi dalam tim kerja tak ayal lagi mutlak dibutuhkan untuk mencapai hasil kerja yang ditentukan. Melalui proses ini target-target yang ditetapkan dapat dievaluasi secara berkala dan dimodifikasi sesuai kebutuhan (Chychun et al., 2023). Di samping itu koordinasi juga memungkinkan terjadinya proses monitoring pekerjaan utamanya untuk menghadapi kendala-kendala yang terjadi di lapangan. Koordinasi ini sendiri pada praktiknya dapat dilaksanakan baik secara rutin maupun insidental, melalui pemberian instruksi yang jelas mengenai target yang harus disasar (Brady & Prentice, 2019).

Strategi selanjutnya yang dirasa efektif dijalankan dalam memimpin secara virtual adalah perlunya pengembangan sistem kerja terdigitalisasi dan berbasis keluaran. Kontrol ketat diyakini merupakan konsep yang 'kuno' dalam kepemimpinan virtual (Lee, 2014). Dengan demikian untuk dapat berhasil menerapkan kepemimpinan virtual, perusahaan perlu menerapkan budaya kerja *loosely coupled*. Sistem ini menekankan pada orientasi keluaran alih-alih cara. Di samping itu, budaya kerja digital juga perlu diimplementasikan untuk mendukung keseluruhan proses kerja. Hal ini misalnya dapat

YOSUA

dilakukan dengan penggunaan dokumen digital, aplikasi-aplikasi kerja kolaboratif, dan lain-lain. Hal ini sesuai dengan apa yang dicontohkan oleh DeRosa (dalam Kohntopp & McCann, 2019) tentang bagaimana tiga perusahaan global berhasil mengembangkan organisasinya secara virtual. Tiga kunci utama yang melandasi keberhasilan tersebut meliputi: penerapan teknologi untuk menunjang kerja kolaboratif, pemberian pelatihan kepada karyawan agar mampu menggunakan alat kerja secara interaktif, serta pengembangan seluruh karyawan agar mampu mencapai tujuan organisasi.

Strategi terakhir yang dapat dijalankan agar mampu memimpin secara virtual adalah dengan membangun *team building*. Interaksi personal dirasakan menjadi hambatan utama ketika bekerja bersama secara virtual (Tan et al., 2019). Hal ini berpotensi dapat menimbulkan perasaan terisolasi satu sama lain (Brady & Prentice, 2019) maupun perasaan ketidakterhubungan dengan baik terhadap organisasi ataupun karyawan lainnya (Bernhardt, 2021). Dengan demikian, program-program *team building* diperlukan karena selain dapat menysasar isu-isu tersebut di atas, juga mampu mendukung peningkatan performa tim (Carlos, 2021).

Kesimpulan

Hasil penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan virtual di tempat kerja memunculkan adanya beragam tantangan yang harus dihadapi, yang meliputi: (1) kesulitan melakukan monitoring pekerjaan; (2) kesulitan dalam menjalin komunikasi; (3) keterbatasan fasilitas komunikasi virtual; (4) kesulitan membangun budaya organisasi; dan (5) kesulitan membangun komitmen. Sedangkan strategi yang dilakukan untuk menysasar tantangan tersebut meliputi: (1) pembuatan kesepakatan kerja; (2) pelaksanaan koordinasi berkala; (3) pengembangan sistem kerja terdigitalisasi; (4) penciptaan budaya kerja yang berorientasi pada output; (5) membangun *team building*. Hasil penelitian ini dengan demikian mengindikasikan perlunya hal-hal di atas dipertimbangkan dan disasar ketika perusahaan mengimplementasikan kepemimpinan virtual.

Pengembangan alat ukur disarankan sebagai tindak lanjut hasil penelitian ini. Dari pengembangan ini, organisasi diharapkan dapat memetakan kondisi tantangan implementasi kepemimpinan virtual di tempat masing-masing, sehingga dapat menyoar isu tersebut dengan lebih baik. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi kriteria perusahaan yang dapat dijalankan secara penuh dengan kepemimpinan virtual ataupun tidak. Hal ini dikarenakan berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa karakteristik bidang pekerjaan/usaha sangat menentukan keberhasilan tersebut, sehingga membutuhkan penelitian lebih mendalam untuk menjamin implementasinya.

Ucapan Terima Kasih

Peneliti menyampaikan terima kasih kepada para pimpinan yang telah bersedia terlibat sebagai partisipan dalam penelitian ini. Peneliti juga menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada LPPM Unika Atma Jaya atas pendanaan yang diberikan untuk penelitian ini dengan Nomor 0220/III/LPPM-PM.10.01/02/2022.

Daftar Pustaka

- Arkadia Works & Vinoti Office. (2021, July 28). *Workplace preference after pandemic*. <https://www.arkadiaworks.com/workplace-preference-after-pandemic/>
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- Bell, B. S., McAlpine, K. L., & Hill, N. S. (2019). Leading from a Distance. In R. N. Landers (Ed.), *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior* (pp. 387–418). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108649636.016>
- Bernhardt, L. (2021, August 16). *How to solve employee disengagement in the virtual workplace*. <https://www.hr magazine.co.uk/content/comment/how-to-solve-employee-disengagement-in-the-virtual-workplace/>
- Brady, J., & Prentice, G. (2019). *Leadership Through A Screen: A Definitive Guide to Leading a Remote, Virtual Team*. Business Expert Press.
- Carlos, C. N. M. (2021). *Team building in organizations working remotely during the COVID-19 Pandemic*. 04(09), 40–43.
- Christou, P. A. (2023). How to use thematic analysis in qualitative research. *Journal of Qualitative Research in Tourism*, 3(2), 79–95. <https://doi.org/10.4337/jqrt.2023.0006>
- Chychun, V., Chaplynska, N., Shpatakova, O., Pankova, A., & Saienko, V. (2023). Effective

- Management in the Remote Work Environment. *Journal of System and Management Sciences*, 13(3), 244–257. <https://doi.org/10.33168/JSMS.2023.0317>
- Hoch, J. E., & Dulebohn, J. H. (2017). Team personality composition, emergent leadership and shared leadership in virtual teams: A theoretical framework. *Human Resource Management Review*, 27(4), 678–693. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.012>
- Hogan, V. (2024). *Remote Work of The Future: 4 WFH Trends To Watch Out For*. <https://www.forbes.com/sites/ginnyhogan/2024/04/03/remote-work-of-the-future-4-wfh-trends-to-watch-out-for/>
- Ihsanuddin. (2022, March 16). Jokowi: Kerja dari Rumah, Belajar dari Rumah, Ibadah di Rumah Perlu Digencarkan. *Kompas.Com*. <https://nasional.kompas.com/read/2020/03/16/15454571/jokowi-kerja-dari-rumah-belajar-dari-rumah-ibadah-di-rumah-perlu-digencarkan?page=all>
- Junaidah, Giatman, & Maksum, H. (2022). Kepemimpinan, Transformasi Digital dan Mindset dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan. *ZONasi Jurnal Sistem Informasi*, 4, 80–89.
- Kohntopp, T., & McCann, J. (2019). Virtual leadership in organizations: Potential Competitive Advantage? *SAM Advanced Management Journal*, 84(3), 26–39.
- Lee, M. R. (2014). *Leading Virtual Project Teams Adapting Leadership Theories and Communications Techniques to 21st Century Organizations*. CRC Press Taylor & Francis Group.
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648–659.
- Maryati, S., & Siregar, M. I. (2022). Kepemimpinan Digital dalam meningkatkan kinerja organisasi peran Teknologi Informasi dan Komunikasi. *Owner: Riset & Jurnal Akuntansi*, 6(4), 3616–3624. <https://doi.org/10.33395/owner.v6i4.1176>
- Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*, 2(6), 1096. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>
- Mortensen, M., & Gardner, H. K. (2021). WFH Is Corroding Our Trust in Each Other. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/02/wfh-is-corroding-our-trust-in-each-other>
- Naqiya, A. (2024, January 29). Jobstreet: 55 persen perusahaan akan buka lowongan kerja pada 2024. *Tech In Asia*. <https://id.techinasia.com/survei-rekrutmen-semester-1-2024-jobstreet>
- Narpati, B., Lubis, I., Meutia, K. I., & Ningrum, P. E. (2021). JIMF (Jurnal Ilmiah Manajemen Produktivitas Kerja Pegawai yang Dipengaruhi oleh Work From Home (WFH) dan Lingkungan Kerja Selama Masa Pandemi Prodi Magister Manajemen & Forkamma Unpam. *Jurnal Ilmiah Manajemen Forkamma*, 4(2), 121–133.
- Rahmadani, S., Samsir, S., & Widayatsari, A. (2022). Pengaruh Work From Home terhadap Kinerja Pegawai Melalui Work Life Balance dan Work Stress di Satuan Kerja Dinas Pangan Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Riau pada Saat Pandemi COVID 19. *Jurnal Sosial Humaniora Terapan*, 5(1), 19–28. <https://doi.org/10.7454/jsht.v5i1.1018>

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management (15th Ed.)*. Pearson Education Limited.
- Tan, C. K., T., R., Teoh, A. P., & Cheah, J.-H. (2019). Factors influencing virtual team performance in Malaysia. *Kybernetes*, 48(9), 2065–2092. <https://doi.org/10.1108/K-01-2018-0031>
- Tim Riset dan Publikasi Katadata. (2022, June 24). *WFH yang Semakin Populer Selepas Pandemi* . Katadata.Co.Id. <https://katadata.co.id/berita/nasional/62b5506eb94f5/wfh-yang-semakin-populer-selepas-pandemi?page=2>
- Tulungen, E. E., Saerang, D. P., & Maramis, J. B. (2022). Digital Transformation: Role of Digital Leadership. *Jurnal EMBA*, 10(2), 1116–1123.
- Tuwinanto, & Rahadi, D. R. (2021). Work From Home Dimasa Pandemi, Efektifkah ? *Jurnal Manajemen Bisnis*, 18(1), 86–95. <http://journal.undiknas.ac.id/index.php/magister-manajemen/86>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>