

# Gaya Kepemimpinan Era Covid-19: Transaksional dan Transformasional Serta Pengaruhnya Terhadap Efektivitas *Work From Home* (Studi Pada Karyawan WFH di Bandung)

Wahyu Ramadan<sup>1</sup>, Yayan Firmansyah<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bandung, Bandung 40012  
E-mail : wahyu.ramadan.abs417@polban.ac.id

<sup>2</sup>Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Bandung, Bandung 40012  
E-mail : yayan.firmansyah@polban.ac.id

## ABSTRAK

Menyebarnya Covid-19 telah memaksa perusahaan menerapkan kebijakan *work from home*, yang telah mengubah metode kerja atau cara perusahaan beroperasi, sehingga menimbulkan pertanyaan tentang bagaimana efektivitas kerja karyawan pada saat bekerja di rumah. Hal tersebut juga berdampak pada adanya keterbatasan pimpinan dalam mengelola bawahan, sehingga diperlukan pendekatan kepemimpinan yang tepat agar tujuan perusahaan tetap tercapai. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana efektivitas WFH, tingkat gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional yang digunakan pimpinan ketika WFH, serta pengaruhnya terhadap efektivitas kerja dalam upaya meningkatkan efektivitas WFH. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif, melibatkan 100 responden karyawan WFH yang bekerja di perusahaan swasta atau BUMN di Bandung sebagai sampel, yang dikumpulkan dengan kuesioner *online*. Hasil analisis data menunjukkan bahwa efektivitas kerja karyawan ketika WFH tergolong tinggi, gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional pimpinan ketika WFH tergolong tinggi, gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap efektivitas WFH, dengan kontribusi nilai sebesar 42,8%. Untuk meningkatkan efektivitas *work from home* pada masa pandemi Covid-19 pimpinan dapat membangun dan menggabungkan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional.

## Kata Kunci

Efektivitas WFH, Kepemimpinan transaksional, Kepemimpinan transformasional

## 1. PENDAHULUAN

Menyebarnya virus corona atau dikenal dengan istilah Covid-19 yang dimulai pada akhir tahun 2019 ke berbagai negara, telah menjadi perhatian dunia internasional sebagai darurat kesehatan. Sejak dikonfirmasi kasus pertama di Indonesia pada awal maret 2020, penularan virus corona terjadi sangat cepat, dimana hanya dalam 11 hari kasus positif corona telah mencapai 69 orang [1]. Hal tersebut menyebabkan pemerintah melakukan berbagai upaya guna mencegah virus tersebut terus menyebar. Pada tanggal 15 Maret 2020 pemerintah Indonesia menghimbau kepada seluruh masyarakat untuk bekerja, sekolah dan beribadah dari rumah [2]. Hal tersebut membuat perusahaan menerapkan kebijakan *Work from home* (WFH).

Kebijakan WFH tentunya menyebabkan berbagai perubahan yang cukup signifikan seperti dalam metode kerja atau cara perusahaan beroperasi. Begitu pula hubungan antar karyawan dan pemberi kerja [3]. Baruch, Wilson & Grenhill dalam Nakrošienė, Bučiūnienė, & Goštautaitė [4] mengungkapkan ketika melaksanakan *work from home* karyawan akan terpisah dengan rekan

kerja lainnya, mengurangi waktu komunikasi, adanya isolasi sosial dan kurangnya komunikasi. Terputusnya karyawan dari lingkungan kerja, dapat mengarah ke kinerja yang lebih rendah dan bertahap terjadi demotivasi atau kehilangan motivasi [5]. Hal lain yang juga dirasakan oleh karyawan ketika WFH ialah kelelahan secara mental [6].

Disatu sisi fleksibilitas bekerja dirumah menjadi kesempatan yang dapat dimanfaatkan oleh karyawan, dimana mereka dapat mengatur jam kerjanya sendiri, serta memiliki banyak waktu bersama keluarga, namun disisi lain WFH menjadi tidak ada batasan antara pekerjaan dan waktu hidup pribadi [7]. Mungkasa [7] juga mengungkapkan kelemahan atau tantangan dari *work from home* bagi pekerja pada dimensi manajemen ialah terbatasnya pengayaan belajar langsung (*on-the-job*) dan berkurangnya transfer pengetahuan secara langsung, terbatasnya interaksi dengan pimpinan, merasa terisolasi, serta tidak tersedia cukup ruang dan suasana yang mendukung untuk bekerja di rumah, sedangkan pada dimensi lingkungan ialah tidak tersedia atau kualitas internet yang kurang memadai, serta perangkat tidak

lengkap atau kurang dukungan teknis. Hal tersebut menyebabkan masih terdapat keraguan dari perusahaan terkait bagaimana efektivitas WFH, karena dikhawatirkan adanya penurunan produktivitas dan kinerja karyawan, sehingga berdampak pada kinerja organisasi [8]. Produktivitas individu dari seorang pekerja ketika *virtual work* dapat sangat berbeda dari pada bekerja di kantor [9]. Serta tidak semua pekerjaan dapat dilakukan di rumah dan dikerjakan maksimal [10].

Selain itu, *work from home* membawa lebih banyak tantangan bagi para pimpinan untuk mencari cara yang tepat dan menggunakan pendekatan yang lebih efektif guna meningkatkan kinerja karyawan ketika WFH. Pemimpin tidak lagi dapat melakukan pendekatan yang sama dan harus beradaptasi dengan kondisi virtual. Dalam keadaan lingkungan jarak jauh para pemimpin harus mendemonstrasikan gaya kepemimpinan yang lebih inklusif [11]. Pemimpin harus mampu beradaptasi dan melibatkan pekerja jarak jauh berkembang di lingkungan mereka bekerja. Kesulitan memantau kinerja, kesulitan mengukur tingkat produktivitas pekerja, kesulitan mendorong integritas tim, merupakan beberapa hal yang menjadi tantangan bagi pemberi kerja atau pimpinan [7].

Pendekatan kepemimpinan yang tepat diperlukan untuk dapat mempengaruhi perilaku karyawan guna mencapai tujuan perusahaan pada saat WFH. Terdapat beberapa jenis gaya kepemimpinan, salah satunya ialah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional yang dikembangkan oleh James McGregor Burns yang kemudian di sempurnakan oleh Bernard Bass. Gross [12] mengungkapkan bahwa kepemimpinan transaksional dan transformasional memiliki pengaruh terhadap efektivitas tim virtual. Gaya kepemimpinan transformasional memupuk hubungan jangka panjang dengan menciptakan ikatan yang kuat dengan anggota, kepemimpinan ini berpengaruh positif terhadap efektivitas tim terutama dengan orientasi hubungannya. Dalam konfigurasi virtual pimpinan dan bawahan saling bergantung menyelesaikan tugas, sehingga penting untuk membangun hubungan saling percaya, apalagi dengan keterbatasan tatap muka karena interaksi satu satunya melalui teknologi [12]. Sedangkan gaya kepemimpinan transaksional berfokus pada penyelesaian tugas dan tujuan, pertukaran pujian atau penghargaan atas pencapaian tujuan tersebut, serta mengantisipasi penyimpangan dalam proses pencapaian tugas. Dengan adanya keterbatasan komunikasi karena penyampaian tugas atau intruksi dilakukan secara virtual, gaya kepemimpinan transaksional dapat mengurangi ambiguitas tugas antara pemimpin dan bawahan [12].

Raharjo dan Purbudi dalam Maddatuang [13] mengungkapkan keberhasilan dan kegagalan organisasi atau perusahaan ditentukan oleh kepemimpinan, dimana bentuk kepemimpinan yang efektif akan memiliki pengaruh terhadap kemajuan perusahaan. Berdasarkan

pemaparan tersebut, penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana efektivitas WFH, tingkat gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional yang digunakan pimpinan ketika WFH, serta pengaruhnya terhadap efektivitas kerja dalam upaya meningkatkan efektivitas WFH.

## **2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Work From Home**

Bekerja dari rumah menurut Maruyama *et al.*, dalam Saputra, Hayat, & Aisyah [14] dikenal juga dengan istilah *telecommuting*, *telework*, *remote working*, *home office*, atau *virtual work* yang berarti suatu pengaturan kerja yang fleksibel yang memungkinkan orang untuk bekerja dari berbagai lokasi selain tempat kerja tradisional, baik dalam basis temporer maupun regular. Menurut Ashal [15] *work from home* adalah melaksanakan pekerjaan yang biasanya dikerjakan di kantor untuk dikerjakan di rumah karyawan tersebut, sehingga tidak harus berangkat ke kantor karena pekerjaan dapat diselesaikan di rumah. *Work from home* juga dapat diartikan melakukan aktivitas atau pekerjaan di kantor yang dialihkan atau dilakukan di rumah sesuai dengan intruksi dan tanggung jawab yang telah di berikan [16]. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan *work from home* adalah suatu pengaturan kerja fleksibel dimana organisasi memberikan tugas dan tanggung jawab kepada karyawan yang biasanya melaksanakan pekerjaan di kantor untuk di kerjakan di rumah sesuai dengan intruksi dan tanggung jawab yang telah diberikan.

### **2.2 Efektivitas Kerja**

Steers dalam Masyita [17] mengungkapkan efektivitas berasal dari kata efektif yang berarti suatu pekerjaan dikatakan efektif apabila suatu pekerjaan tersebut dapat menghasilkan *output* dan diselesaikan tepat pada waktunya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan menurut Tridasawarsa, Akbar, & Abdullah [18] efektivitas adalah ketepatan pelaksanaan pegawai bekerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Begitu pula menurut Siagian dalam Sulila [19] mengatakan bahwa efektivitas kerja adalah penyelesaian pekerjaan tepat waktu yang telah ditentukan. Dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja adalah ketepatan pelaksanaan pegawai bekerja sesuai dengan target yang telah ditetapkan baik waktu maupun hasil. Menurut Hasibuan dalam Karambut [20] terdapat tiga indikator untuk mengukur efektivitas kerja yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, serta pemanfaatan waktu.

### **2.3 Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Gaya kepemimpinan transaksional menggambarkan perilaku pemimpin yang terbatas pada pertukaran dasar antara pemimpin dan pengikut [21]. Bass dalam Prasad & Juni [22] mengungkapkan pengelolaan dalam kepemimpinan ini lebih konvensional dengan mengklarifikasi tanggung jawab bawahan, memberi

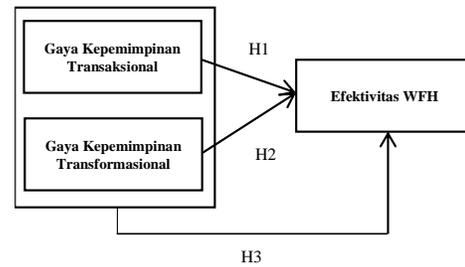
penghargaan ketika memenuhi tujuan dan mengoreksi ketika gagal memenuhi tujuan, serta melibatkan pemantauan yang ketat terhadap anggota organisasi agar dapat dengan cepat mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan mengambil tindakan korektif. Dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional adalah perilaku pemimpin dalam upaya meningkatkan motivasi pengikut, yang terbatas pada adanya pertukaran sistem penghargaan, memberi penghargaan ketika memenuhi tujuan dan mengoreksi ketika gagal memenuhi tujuan. Terdapat tiga dimensi untuk melihat kepemimpinan transaksional Menurut G Northouse [23], Bass dalam Mickson & Anlesinya [24] yaitu *contingen reward*, *managemnet-by-exception active*, dan *management-by-exception passive*.

#### 2.4 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut G Northouse [23] kepemimpinan transformasional adalah proses dimana seseorang terlibat dengan orang lain dan menciptakan koneksi untuk meningkatkan motivasi dan moralitas baik dalam pemimpin maupun pengikut. Gaya kepemimpinan transformasional menawarkan stimulus intelektual, memperhatikan kebutuhan pertumbuhan individu dan memimpin pengikut untuk bangkit di atas diri mereka sendiri untuk tujuan bersama [21]. Menurut Bass dalam Mickson & Anlesinya [24], kepemimpinan transformasional terjadi ketika para pemimpin memperluas dan meningkatkan minat karyawan, menghasilkan kesadaran, penerimaan tujuan atau misi kelompok, serta kapan mereka bergerak untuk melampaui kepentingan mereka sendiri demi kebaikan kelompok. Dapat disimpulkan gaya kepemimpinan transformasional adalah proses dimana seseorang terlibat dengan orang lain yang menciptakan koneksi untuk meningkatkan motivasi dan moralitas dengan cara meningkatkan minat, memperhatikan kebutuhan individu baik perasaan atau emosi pengikut untuk tumbuh dan mengembangkan diri guna mencapai tujuan dan melampaui kepentingan mereka sendiri. Terdapat empat komponen perilaku untuk melihat atau mengukur gaya kepemimpinan transformasional menurut Avolio *et al.*, dalam Prasad & Junni [22], Bass dalam Puni, Hilton, & Quao [21] yaitu *idealized influence or charismatic*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

#### 2.5 Model Riset dan Hipotesis

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan berikut model riset dan hipotesis pada penelitian ini.



Gambar 1 Model Riset

H1: adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan transaksional terhadap efektivitas *work from home*

H2: adanya pengaruh antara gaya kepemimpinan transformasional terhadap efektivitas *work from home*

H3: adanya pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional secara simultan terhadap efektivitas *work from home*

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif yang bersifat kuantitatif. Penelitian deskriptif adalah metode penelitian yang berusaha menggambarkan objek atau subjek yang diteliti secara objektif [25]. Penelitian deskriptif pada penelitian ini digunakan untuk melihat bagaimana efektivitas pada saat karyawan melakukan WFH, serta pendekatan gaya kepemimpinan yang digunakan atasan pada saat WFH yaitu gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional. Sedangkan pendekatan kuantitatif yaitu pendekatan penelitian dengan menggunakan berbagai statistik dan matematik [26]. Pendekatan ini digunakan untuk mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap efektivitas WFH.

#### 3.2 Metode Pengumpulan Data

Pada penelitian ini data dikumpulkan menggunakan kuesioner. Kuesioner adalah media yang berisi daftar pertanyaan/pernyataan, yang digunakan untuk mendapatkan dan mengumpulkan data dari responden secara langsung [26], dengan skala likert, terdiri dalam lima skala dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Teknik sampling yang digunakan adalah *non-probability sampling* dengan *purposive sampling*. Sampel pada penelitian ini adalah karyawan yang sedang atau pernah melakukan WFH di salah satu perusahaan BUMN atau swasta di Bandung. Jumlah sampel ditentukan dengan cara mengalikan jumlah/total indikator menurut Hair Jr, et al., dalam Ariliusra & Games [27] dengan 5 sampai 10. Dalam penelitian ini total indikator 10 yang dikalikan dengan 10 sehingga sampel yang digunakan berjumlah 100 orang.

### 3.3 Analisis Data

Pada penelitian ini, data diolah dan dianalisis menggunakan program IBM SPSS Statistics 22. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk menentukan tingkat kevaliditasan dan keandalan instrumen penelitian. Selanjutnya dilakukan analisis deskriptif untuk mengetahui bagaimana efektivitas WFH serta gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional pimpinan pada saat WFH. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap efektivitas WFH dilakukan analisis koefisien determinasi. Lalu dilakukan uji hipotesis untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap efektivitas WFH baik secara parsial maupun simultan.

## 4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Profil Responden

Profil responden dalam penelitian ini diilustrasikan pada tabel 1 dengan total responden yang berpartisipasi berjumlah 100 orang karyawan yang pernah atau sedang melakukan *work from home* di salah satu perusahaan BUMN atau swasta di Bandung.

Tabel 1 Karakteristik Demografi Responden

Variabel	Deskripsi	Frekuensi	Presentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-Laki	48	48
	Perempuan	52	52
Usia	< 21 Thn	17	17
	21-30 Thn	77	77
	31-40	5	5
	41-50	1	1
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	35	35
	D3	27	27
	D4/S1	36	36
	S2	2	2
Bagian di Perusahaan	Administrasi	14	14
	Marketing/ Prmotion	14	14
	IT/Developer	12	12
	Engineer	10	10
	Desain Grafis	4	4
	Finance/ Accounting	3	3
	Content Creator	3	3
	Business Research	3	3
	Project Manager	3	3
	QMS/QA	3	3

Variabel	Deskripsi	Frekuensi	Presentase (%)
Masa Kerja	Dep Produksi	2	2
	HR	2	2
	Customer Relation	2	2
	Lain-lain	25	25
Masa Kerja	< 1 Thn	49	49
	1-5 Thn	47	47
	6-10 Thn	3	3
	>10 Thn	1	1

### 4.2 Hasil Analisis Data

#### 4.2.1 Analisis Deskriptif

Tabel 2 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional yang digunakan pimpinan tergolong “tinggi” artinya pimpinan menggunakan pendekatan transaksional dan tranformasional pada saat WFH tergolong “tinggi”. Efektivitas WFH berdasarkan interval kelas termasuk kategori “tinggi, artinya efektivitas kerja karyawan ketika WFH tergolong “tinggi”

Tabel 2 Hasil Analisis Deskriptif Variabel

Gaya Kepemimpinan Transaksional			
Indikator	Min.	Max.	Mean
Contingen Reward	1	5	3,86
Management by Exception Active	1	5	4
Management by Exception Passive	1	5	3,6
Gaya Kepemimpinan Transformasional			
<i>Idealized influence</i>	1	5	4,05
<i>Inspirational motivation</i>	1	5	4,1
<i>Intellectual stimulation</i>	1	5	3,95
<i>Individualized consideration</i>	1	5	4,01
Efektivitas Work From Home			
Kualitas	2	5	4,03
Kuantitas	2	5	4,09
Pemanfaatan waktu	2	5	4,09

#### 4.2.2 Uji Validitas dan Reliabilitas

Setelah dilakukan uji validitas dengan teknik *product moment pearson*, dan reliabilitas dengan *cronbach's alpha* kepada 30 responden. Selanjutnya instrument penelitian di uji kepada seluruh responden yang didapat. Dari hasil uji validitas seluruh item dinyatakan valid karena menunjukkan nilai  $r$  hitung  $> 0,195$  dengan nilai sig.  $< 0,05$ , dan reliabel karena menunjukkan nilai *cronbach's alpha*  $> 0,6$ . Hasil tersebut mengindikasikan penelitian ini telah memenuhi kriteria.

#### 4.2.3 Uji Koefisien Determinasi

Tabel 3 menunjukkan nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,428 yang berarti pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap efektivitas WFH sebesar 42,8% sedangkan sisanya 57,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Tabel 3 Uji Koefisien Determinasi

Model	R	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,654 <sup>a</sup>	,428	,416

a. Predictors: (Constant), X2, X1

#### 4.2.4 Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan uji T parsial dan uji F simultan. Untuk mengetahui masing-masing pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dilakukan uji T parsial. Tabel 4 menunjukkan nilai t hitung kepemimpinan transaksional dan transformasional > 1,985 t tabel (0,025; 97), serta nilai sig. < 0,05 berarti H1 dan H2 diterima.

Tabel 4 Uji T Parsial

Path	T Hitung	Sig.	Hasil test
H1 Kepemimpinan transaksional →	2,243	0,027	Diterima
H2 Kepemimpinan transformasional → Efektivitas WFH	4,277	0,000	Diterima

Uji F simultan digunakan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional secara simultan terhadap efektivitas. Tabel 5 menunjukkan nilai f hitung sebesar 36,225 > 3,09 f tabel, serta nilai sig. < 0,05 berarti H3 diterima.

Tabel 5 Uji F Simultan

Path	F Hitung	Sig.	Hasil test
H3 Kepemimpinan transaksional dan transformasional → Efektivitas WFH	36,225	0,000	Diterima

### 5. DISKUSI

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa efektivitas kerja karyawan pada saat WFH termasuk dalam kategori “tinggi”, namun berdasarkan hasil kuesioner per item pernyataan dalam indikator masih terdapat nilai min. “2” berdasarkan interval kelas termasuk kategori “rendah” artinya terdapat karyawan yang masih kesulitan ketika *work from home* baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun

dalam memanfaatkan waktu. Ini dapat disebabkan beberapa hal seperti yang diungkapkan Baruch, Wilson & Grenhill dalam Nakrošienė, Bučiūnienė, & Goštautaitė [4] kelemahan utama bekerja dari rumah atau *telework* ialah karyawan akan terpisah dari rekan kerja lainnya sehingga komunikasi berkurang, baik dengan rekan kerja maupun dengan pimpinan. Selain itu, kelemahan lain dari WFH ialah tidak tersedianya cukup ruang dan suasana yang mendukung untuk bekerja, serta kurangnya dukungan teknis atau perangkat yang tidak lengkap, apalagi bagi pimpinan sulit untuk memantau kinerja [7]. Bahkan menurut Wojcak *et al* [5] karyawan akan bertahap kehilangan motivasi dan mengarah ke kinerja yang lebih rendah karena terputus dari lingkungan kerjanya. Komunikasi, kepercayaan, dukungan, kesesuaian tempat kerja, merupakan faktor kerja jarak jauh yang paling penting [4]

Dalam upaya meningkatkan efektivitas kerja ketika *work from home*, penelitian ini menemukan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas WFH. Temuan ini serupa dengan penelitian oleh Al-Ameri [28] bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tim virtual. Hal ini karena gaya kepemimpinan transaksional dapat mengurangi ambiguitas antara pemimpin dan bawahan [12]. Adanya kejelasan pembagian kerja, aturan kerja, dan standarisasi pedoman [29]. Sehingga kepemimpinan ini dapat membantu pencapaian tujuan perusahaan karena ambiguitas dalam bekerja dapat diminimalisir atau tugas menjadi lebih jelas.

Penelitian ini juga menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas WFH. Hasil ini serupa dengan penelitian Aropah, Sarma, & Sumertajaya [30] dimana gaya kepemimpinan transformasional memiliki dampak positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ketika bekerja dari rumah. Begitupun penelitian oleh Chun [31] gaya kepemimpinan transformasional dapat menyebabkan keberhasilan yang tinggi untuk kesuksesan proyek dalam pengaturan virtual. Hal ini karena faktor kritis untuk sukses mengembangkan *work from home* atau program *teleworking* menurut Kowalski & Swanson dalam Aropah, Sarma, & Sumertajaya [30] adalah adanya dukungan dari manajemen dari semua tingkatan terutama dari manajemen puncak dalam organisasi. Dengan adanya dukungan dari atasan secara personal, bawahan akan merasa diperhatikan karena mereka merasa bukan hanya harus mengerjakan setiap tugas, tetapi secara personal pimpinan mengetahui apa yang mereka butuhkan dan masalah yang mereka hadapi. Schaufeli & Bakker dalam Sukoco *et al.*, [29] mengungkapkan hal yang paling penting, pimpinan harus terus terlibat dengan karyawan,

agar motivasi karyawan tidak menurun dan karyawan merasa bahwa perusahaan masih peduli terhadap mereka. Oleh karena itu, dengan pendekatan transformasional, pimpinan mampu memotivasi karyawannya, menginspirasi, serta mendorong karyawan untuk mencapai lebih dari yang diharapkan.

Secara simultan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional juga berpengaruh signifikan terhadap efektivitas WFH dengan besar pengaruh mencapai 42,8% sedangkan 57,2% dipengaruhi variabel lain diluar penelitian. Fraboulet [32] juga mengatakan bahwa dengan menggabungkan gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional bermanfaat untuk efektivitas tim yang harus beralih ke pekerjaan mode virtual selama pandemi. Hal ini karena gaya kepemimpinan transaksional dapat mempengaruhi tugas anggota, komunikasi tugas dan penyelesaian tugas, sedangkan gaya kepemimpinan transformasional menciptakan, mempertahankan, dan membangun hubungan virtual yang saling percaya, kuat, serta menciptakan struktur jaringan sosial yang kondusif untuk kelangsungan dan memberikan stimulasi intelektual, berbagai tujuan ataupun visi [12]. Pemimpin yang baik, tidak hanya mengingatkan masalah tugas yang harus diselesaikan, tetapi juga memberikan motivasi, dan menginspirasi bawahannya [29]. Oleh karena itu, dengan menggunakan atau menggabungkan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dapat meminimalisir dampak negatif ketika WFH, sehingga dapat meningkatkan kinerja atau tujuan perusahaan dapat tercapai

## 6. KESIMPULAN

Hasil analisis deskriptif menunjukkan nilai rata-rata efektivitas WFH tergolong tinggi, artinya ketika WFH karyawan dapat mencapai efektivitas kerja yang tinggi. Namun hal ini masih perlu diperhatikan lagi karena masih terdapat karyawan yang tidak dapat bekerja maksimal baik dalam hal kuantitas, kualitas, maupun pemanfaatan waktu. Ketika WFH pimpinan menggunakan pendekatan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional yang tergolong tinggi. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional berpengaruh positif dan signifikan baik secara parsial ataupun simultan. Besar pengaruh secara simultan sebesar 42,8% sedangkan 57,2% dipengaruhi variabel lain diluar penelitian.

Dengan demikian untuk meningkatkan efektivitas *work from home* perusahaan atau pimpinan dapat membangun dan menggabungkan kedua gaya kepemimpinan baik itu gaya kepemimpinan transaksional maupun transformasional. Lingkungan yang baru (WFH) dapat menimbulkan kebingungan, sehingga diperlukan lebih banyak panduan, dan kerangka kerja, yaitu keterampilan

yang dimiliki para pemimpin transaksional [32]. Disisi lain hanya dengan pendekatan imbalan dan sanksi karyawan akan merasa tertekan karena menganggap perusahaan hanya memikirkan diri sendiri tidak memikirkan masalah yang mereka hadapi [29].

## 7. IMPLIKASI MANAJERIAL

Temuan penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi bagi perusahaan untuk lebih memperhatikan bagaimana meningkatkan efektivitas kerja serta pendekatan kepemimpinan yang tepat dalam menghadapi tantangan atau dampak negatif ketika WFH. Untuk meningkatkan efektivitas kerja pimpinan perusahaan dapat membangun dan menggabungkan kedua gaya kepemimpinan baik itu gaya kepemimpinan transaksional maupun transformasional karena memiliki dampak positifnya masing-masing. Kemudian pimpinan perlu meningkatkan komunikasi dengan bawahan atau antar karyawan, baik dalam pemberian tugas, pengawasan, waktu pengerjaan atau hal lainnya, hal ini karena ketika WFH karyawan yang terpisah dari rekan kerja, serta komunikasi dengan pimpinan terbatas atau berkurang. Selain itu, perusahaan atau pimpinan perlu memperhatikan atau memastikan kebutuhan karyawan ketika bekerja dirumah seperti menyediakan fasilitas kerja atau dukungan teknis. Hal ini karena, tantangan lain ketika WFH ialah tidak tersedianya cukup ruang dan suasana yang mendukung untuk bekerja, serta kurangnya dukungan teknis atau perangkat yang tidak lengkap.

## 8. KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan seperti hanya menggunakan variabel gaya kepemimpinan, dimana masih terdapat variabel lain yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja seperti lingkungan kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, *work life balance* atau variabel lain guna memberikan gambaran yang lebih luas dalam meningkatkan efektivitas WFH. Selain itu, penelitian ini tidak melihat efektivitas kerja dari berbagai faktor sehingga untuk penelitian lebih lanjut dapat memperluas bahasan penelitian misalnya bagaimana efektivitas kerja jika dilihat berdasarkan *gender*, jenis perusahaan atau jenis pekerjaan, fasilitas kerja atau faktor lain. Kemudian penelitian selanjutnya juga dapat memperbanyak sampel yang digunakan agar hasil penelitian lebih akurat.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis ucapkan terima kasih kepada orang tua, dosen, karyawan WFH di Bandung yang telah bersedia mengisi kuesioner penelitian, teman-teman serta seluruh pihak yang terlibat dalam kelancaran penyusunan makalah ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] V. Gitiyarko, "Upaya dan Kebijakan Pemerintah Indonesia Menangani," *kompaspedia*, 2020. [Online]. Available:

- <https://kompaspedia.kompas.id/baca/paparan-topik/upaya-dan-kebijakan-pemerintah-indonesia-menangani-pandemi-covid-19>. [Accessed: 26-Mar-2021].
- [2] S. Makki, "PSBB Jawa-Bali, WFH Wajib 75 Persen Selama Dua Pekan," *CNN Indonesia*, 2021. [Online]. Available: <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20210106134457-20-590176/psbb-jawa-bali-wfh-wajib-75-persen-selama-dua-pekan>. [Accessed: 17-Apr-2021].
- [3] F. Contreras, E. Baykal, and G. Abid, "E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go," vol. 11, no. December, pp. 1–11, 2020.
- [4] A. Nakrošienė, I. Bučiūnienė, and B. Goštautaitė, "Working from home: characteristics and outcomes of telework," *Int. J. Manpower*, vol. 40, no. 1, pp. 87–101, 2019.
- [5] E. Wojcak, L. Bajzikova, H. Sajgalikova, and M. Polakova, "How to Achieve Sustainable Efficiency with Teleworkers: Leadership Model in Telework," *Procedia - Soc. Behav. Sci.*, vol. 229, pp. 33–41, 2016.
- [6] A. Yoshio, "Survei: Work from Home Picu Jam Kerja Bertambah dan Kelelahan Mental," *katadata.co.id*, 2020. [Online]. Available: <https://katadata.co.id/ariemega/berita/5fa7cf815a0e8/survei-work-from-home-picu-jam-kerja-bertambah-dan-kelelahan-mental>. [Accessed: 26-Mar-2021].
- [7] O. Mungkasa, "Bekerja dari Rumah ( Working From Home / WFH ): Menuju Tatanan Baru Era Pandemi COVID 19 Bekerja dari Rumah ( Working From Home / WFH ): Menuju Tatanan Baru Era Pandemi COVID 19," *Indones. J. Dev. Plan.*, vol. IV, no. 2, pp. 126–150, 2020.
- [8] L. Mardianah and S. Hidayat, "Empirical Study of the Impact of Work From Home ( WFH ) Policy and Top Management Support on Employee Performance," *J. Reseach Business, Econ. Educ.*, vol. 2, no. 5, pp. 1040–1045, 2020.
- [9] J. I. Dingel and B. Neiman, "How many jobs can be done at home?," *J. Public Econ.*, vol. 189, p. 104235, 2020.
- [10] R. Nugraheni, "Dampak Work From Home Terhadap Motivasi Pekerja: Solusi atau Hambatan?," *suara.com*, 2020. [Online]. Available: <https://yoursay.suara.com/news/2020/06/24/144004/dampak-work-from-home-terhadap-motivasi-pekerja-solusi-atau-hambatan>. [Accessed: 26-Mar-2021].
- [11] T. Schwarzmueller, P. Brosi, D. Duman, and I. M. Welp, "How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership," *Manag. Rev. - Socio-Economic Stud.*, vol. 29, no. 2, pp. 114–138, 2018.
- [12] R. Gross, "Connecting the Links Between Leadership Styles and Virtual Team Effectiveness," *J. Enterprising Cult.*, vol. 26, no. 2, pp. 185–205, 2018.
- [13] B. Maddatuang, "Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah (DPKD) Kabupaten Gowa," *J. Manag. Bus.*, vol. 1, no. 1, pp. 80–92, 2017.
- [14] N. Saputra, Hayat, and H. Aisyah, "Menelaah Efektivitas Bekerja-dari-Rumah: Pengalaman Indonesia Mendadak Virtual Work," *Strateg. Manaj.*, vol. 50, pp. 47–72, 2020.
- [15] R. A. Ashal, "Pengaruh Work From Home Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara di Kantor Imigrasi Kelas I Khusus TPI Medan," *J. Ilm. Kebijak. Huk.*, vol. 14, no. 2, pp. 223–242, 2020.
- [16] B. Narpati, I. Lubis, K. I. Meutia, and E. P. Ningrum, "Produktivitas Kerja Pegawai yang Dipengaruhi Oleh Work From Home (WFH) dan Lingkungan Kerja Selama Masa Pandemi," *J. Ilm. Forkamma*, vol. 4, no. 2, pp. 121–133, 2021.
- [17] S. Masyita, "Efektivitas Kinerja Pegawai Dalam Pelayanan Masyarakat Untuk Pembuatan E-KTP Pada Kantor Kecamatan Bontoa Kabupaten Maros," *J. Ilm. Bongaya (Manajemen Akuntansi)*, no. XIX, pp. 236–249, 2016.
- [18] D. Tridasawarsa, M. Akbar, and T. Abdullah, "The Influence of Effectiveness of Management , Work Culture , Trust and Engagement , towards Work Effectiveness of Employee Property Company at Jakarta," *Int. J. Hum. Cap. Manag.*, vol. 3, no. 1, pp. 1–9, 2019.
- [19] I. Sulila, "The Effect Of Competence and Independence to Work Effectiveness Of Auditor," *J. Ilmu Adm.*, vol. 9, no. 2, pp. 176–185, 2020.
- [20] C. A. Karambut, "Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Pada PT . Asri Griya Utama," *J. Manis*, vol. 1, no. 2, pp. 20–37, 2017.
- [21] A. Puni, S. K. Hilton, and B. Quao, "The interaction effect of leadership on employee commitment in a developing country," *Manag. Res. Rev.*, vol. 44, no. 3, pp. 399–417, 2020.
- [22] B. Prasad and P. Junni, "CEO Transformational and Transactional Leadership and Organizational Innovation," *Manag. Decis.*, vol. 54, no. 7, pp. 1542–2568, 2016.
- [23] P. G Northouse, *Leadership Theory and Practice*, 7th ed. United States: SAGE Publications, Inc, 2016.
- [24] M. K. Mickson and A. Anlesinya, "Enhancing job satisfaction among local government servants in Ghana leadership behaviours," *Int. J. Public Leadersh.*, vol. 16, no. 1, pp. 1–16, 2020.

- [25] C. M. Zellatifanny and B. Mudjiyanto, "Tipe Penelitian Deskripsi Dalam Ilmu Komunikasi," *J. Diakom*, vol. 1, no. 2, pp. 83–90, 2018.
- [26] Gursida and Harmon, *Metode Penelitian Bisnis dan Keuangan Konsep dan Implementasinya*. Bogor: Paspi, 2017.
- [27] A. Ariliusra and D. Games, "Analisis Pengaruh Learning Behavior From Failure Terhadap Subjective Wellbeing Dimediasi oleh Organizational Crisis Preparedness pada UKM di Sumatera Barat," *Menara Ilmu*, vol. XIV, no. 2, pp. 10–19, 2020.
- [28] N. S. M. O. Al-Ameri, "Impact of Leadership Styles on The Performance of Virtual Teams in The UEA Government Sector: Assessment of Transactional and Transformational Leadership Styles," United Arab Emirates University, 2019.
- [29] I. Sukoco, Y. Evitha, B. Hermanto, and T. Herawati, "Optimizing Human Resources Empowerment In The Era Of Covid-19: From Transactional To Transformational Leadership," *Tech. Soc. Sci. J.*, vol. 13, pp. 265–277, 2020.
- [30] V. D. Aropah, M. Sarma, and I. M. Sumertajaya, "Factors Affecting Employee Performance during Work from Home," *Int. Reasearch J. Bus. Stud.*, vol. 13, no. 2, pp. 201–214, 2020.
- [31] C. W. Chun, "Effect of Leadership Styles on The Success Virtual Project Teams Among Multinational Companies in Malaysia," Universiti Tunku Abdul Rahman, 2017.
- [32] D. Fraboulet, "Effective leadership for teams that become virtual during crisis times," University of Vaasa, 2021.