

BAGAIMANA MENJADI PEMIMPIN YANG TRANSFORMASIONAL SELAMA DAN SETELAH COVID-19? : MENINGKATKAN KEASYIKAN DALAM BEKERJA

P. Tommy Y.S. Suyasa¹, Mirda Sari Ningtyas Dara Pertiwi², dan Vallerie Meijer³

¹ Program Studi Psikologi Jenjang Magister, Universitas Tarumanagara Jakarta
tommys@fpsi.untar.ac.id

² Program Studi Psikologi Profesi Jenjang Magister, Universitas Tarumanagara Jakarta
darapertiwi97@gmail.com

³ Program Studi Psikologi Profesi Jenjang Magister, Universitas Tarumanagara Jakarta
valleriemjr@gmail.com

ABSTRACT

This Community Service activity aims to increase the knowledge, understanding, and skills of supervisors at Mitra X so that they have transformational leadership characters. Transformational leadership is the behavior of leaders who are able to become role models and inspire individual employees under them. The four transformational leadership characters are intellectual stimulation, inspirational motivation, individualized consideration, and idealized influence. With the transformational leadership character, it can help staff and employees under them to get their maximum potential, which is shown by working behavior full of enthusiasm (vigor), full of dedication (dedication), and dissolved in work (absorption). These three indications are also known as work engagement. Work engagement is a positive working condition that provides prosperity at work. The targets of PkM activities are supervisors, totaling 40 people who already have work experience and have a team at work that can motivate and encourage staff or subordinates to achieve work goals and targets clear form.

Keywords: *Transformational leadership, Dedication, Vigor, dan Absorption.*

ABSTRAK

Artikel ini bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, pemahaman, dan keterampilan para supervisor di Mitra X agar memiliki karakter *transformational leadership*. *Transformational leadership* adalah perilaku pemimpin yang mampu menjadi panutan dan menginspirasi individu karyawan dibawahnya. Empat karakter *transformational leadership* adalah *intellectual stimulation*, *inspirational motivation*, *individualized consideration*, dan *idealized influence*. Karakter *transformational leadership* dapat membantu staf dan karyawan agar mendapatkan potensinya yang maksimal, yang ditunjukkan dengan perilaku kerja penuh semangat (*vigor*), penuh dedikasi (*dedication*), dan larut dalam bekerja (*absorption*). Dalam artikel ini, ketiga indikasi diistilahkan sebagai keasyikan bekerja (*work engagement*). Penulis sengaja menggunakan istilah keasyikan bekerja, dibandingkan dengan istilah keterikatan kerja, untuk menunjukkan bahwa *work engagement* adalah suatu kondisi kerja positif yang memberikan kesejahteraan dalam bekerja. Sasaran dari kegiatan PkM adalah para supervisor yang berjumlah 40 orang serta sudah memiliki pengalaman kerja dan memiliki tim dalam bekerja dapat memotivasi dan mendorong para staf atau bawahan mencapai tujuan dan target kerja.

Kata Kunci: *Transformational leadership, Dedication, Vigor, dan Absorption*

1. PENDAHULUAN

Mitra X merupakan salah satu institusi berskala nasional yang didirikan pada tanggal 28 November 2000. Perusahaan ini berkedudukan di Jakarta Selatan dan berkantor pusat di daerah Kuningan Timur, Setiabudi, Jakarta Selatan. Institusi ini telah berkembang selama 18 tahun, memiliki 130 jaringan (kantor cabang dan kantor selain kantor cabang) di seluruh Indonesia, memiliki lebih dari 3.000 karyawan.

Mitra X memiliki tiga visi dalam menjalankan bisnisnya. Pertama, rasa "Kebanggaan", bangga dalam menciptakan nilai-nilai yang signifikan secara ekonomi dan dihargai oleh pasar. Kedua, rasa "Kepercayaan", dengan kemampuan yang kuat dan standar profesionalisme yang tinggi, bertujuan untuk menjadi institusi terpercaya yang merespons beragam harapan pemangku kepentingan. Ketiga, rasa "Menghormati", berusaha untuk mematuhi norma-norma sosial, adil dan

transparan, menciptakan budaya yang didedikasikan untuk keunggulan, dan menjaga hubungan yang harmonis dengan masyarakat.

Pada Era pandemic Mitra X tetap bertahan dengan mengerahkan berbagai cara dan arahan pemerintah agar dapat terus beroperasi, seperti *work from home* (bekerja di rumah masing-masing) dan semua proses bisnis beralih ke *online*. Saat bekerja di rumah masing-masing, perusahaan mengalami kerumitan dalam mengontrol pekerjaan karyawan, terutama leader kepada timnya. Serta banyak perubahan cara mengontrol leader kepada timnya, dengan 3 rapat, diskusi, dan banyak hal lainnya menggunakan teknologi baru yaitu Zoom. Perubahan tersebut memiliki kemungkinan berkurangnya intensitas *control* seorang *leader* kepada tim. Fenomena *work from home* yaitu bekerja di rumah masing-masing, juga memiliki kemungkinan terjadi rasa bosan dan hal lainnya sehingga berkurangnya keterikatan dalam bekerja dapat terjadi.

2. PERMASALAHAN MITRA

Berdasarkan analisis situasi yang sudah dijelaskan di atas diketahui bahwa terdapat beberapa permasalahan yang timbul di Mitra X khususnya dalam menghadapi perubahan sistem kerja selama pandemi Covid-19. Perubahan sistem dan desain kerja era di Covid-19, memberikan pengalaman yang berbeda bagi setiap pekerja dalam menjalankan pekerjaannya saat ini.

Perubahan sistem dan desain kerja selama pandemi Covid-19 memberikan pengalaman yang tidak menyenangkan bagi sebagian karyawan. Seperti yang dirasakan oleh salah satu karyawan di Mitra X yang menjelaskan bahwa perubahan sistem kerja di era ini membuat banyak pekerjaan menjadi terhambat. Hal ini didukung oleh hasil wawancara kepada dua karyawan sebagai berikut:

Kalo berkoordinasi dengan learder, saat WFO bisa langsung dan waktunya kekejar dan feedback bisa langsung, Kalo WFH lewat messenger, terus leader juga sibuk dan harus nunggu feedback. Kalo coaching, saat WFO juga bisa langsung, kalo WFH harus menunggu ada meeting. Kalo yang paling berbeda ya pemberian feedback mba, kalo WFH kita tunggu-tungguan, jika ada revisi, aka nada kendala waktu.... saat WFO bisa langsung difeedback (Rizky, Personal Communication, 11 Februari, 2022).

Karena pandemic, komunikasi selama kerja WFH menggunakan whatsapp, zoom dan lainnya, kalo WFO kan bisa langsung. Saat WFH, agak kurang leluasa (Rohimah, personal communication, Februari 11, 2022)

Jam kerja yang bertambah juga membuat karyawan menjadi mudah lelah dan pada akhirnya karyawan menjadi tidak fokus dengan pekerjaannya. Hal ini didukung oleh hasil wawancara kepada karyawan sebagai berikut:

Lelah sih kerja di rumah, jam kerja gak beraturan, pikiran tidak hanya ke kerjaan. Misalnya di rumah ada keponakan belajar online di rumah nah itu harus bimbing dia dulu, ajarin dia dulu. Terus kalo ada apa-apa di rumah tu kepikiran jadi gak cuma kerjaan. Nah sedangkan kalo di kantor, hari itu mau ngerjain apa fokus terhadap kerjaan itu, tidak ada pikiran-pikiran lain. Lelah sih, jadi banyak yang dipikirkan kalo di rumah, kadang harusnya kerjaan 3 selesai, jadi cuman 1 kerjaan aja yg selesai, karena banyak hal yg dipikirkan. (Rohimah, personal communication, Februari 11, 2022).

Berdasarkan paparan di atas dapat dirumuskan beberapa permasalahan Mitra X, yaitu: perubahan sistem dan desain kerja selama pandemi Covid-19; perubahan sistem dan desain kerja menyebabkan beberapa karyawan kurang merasakan keasyikan dalam bekerja (*work engagement*). Berdasarkan permasalahan tersebut, Mitra X membutuhkan solusi untuk meningkatkan *work engagement*.

3. SOLUSI

Berdasarkan permasalahan di atas, salah satu solusi yang dapat diusulkan adalah mengoptimalkan peran para supervisor dengan perilaku *transformational leadership*. Menurut Bass dan Riggio

(2008), *transformational leadership* memiliki beberapa karakteristik. Karakteristik pertama adalah karismatik; pemimpin perlu menyadari bahwa karyawan akan mengidentifikasi dan meniru perilakunya. Karakteristik kedua adalah *persuasive*; pemimpin yang *transformational* mampu memberikan tantangan dengan cara yang persuasif, memberi makna dan pemahaman yang mendalam kepada pengikutnya. Karakteristik ketiga adalah *individual consideration*; pemimpin yang *transformational* dapat mempertimbangkan, memberikan dukungan, pendampingan, dan pembinaan kepada pengikutnya. Secara lebih rinci, menurut Bass dan Riggio (2006), kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi yaitu: (a) *idealized influence*, (b) *inspirational motivation*, (c) *intellectual stimulation*, dan (d) *individualized consideration*. Berikut ini adalah penjelasan dari masing-masing dimensi.

Intellectual Stimulation. Pemimpin transformasional mendorong karyawan untuk menjadi kreatif dan inovatif dengan mempertanyakan asumsi, membingkai ulang masalah, dan menghadapi kondisi yang lama dengan cara baru. Ide-ide baru/kreatif dalam pemecahan masalah distimulasi dan dikumpulkan dari karyawan, hingga menemukan solusi dari permasalahan yang sedang dihadapi. Pemimpin mendorong untuk mencoba pendekatan baru berdasarkan ide-ide para karyawan. Pemimpin tidak mengkritik ide karyawan. Pemimpin bertindak sebagai mentor yang menciptakan iklim belajar. Pemimpin mengembangkan potensi berpikir karyawan ke tingkat yang lebih tinggi.

Inspirational Motivation. Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memotivasi para karyawan. Pemimpin mengajak berkomunikasi dua arah, melibatkan karyawan untuk membayangkan keadaan masa depan yang menarik, menggambarkan harapan yang ingin dicapai secara nyata/jelas. Pemimpin memberikan makna pada tugas/tantangan yang sedang dihadapi, hingga tim menjadi terdorong, bersemangat, dan antusias. Pemimpin mengajak para karyawan menyatakan komitmen mencapai visi.

Individualize Consideration. Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan karyawan. Pemimpin melihat karyawan sebagai pribadi yang utuh bukan hanya sebagai alat. Interaksi dengan karyawan bersifat personal, mengingat percakapan, mendengarkan dengan efektif, dan menunjukkan keprihatinan. Pemimpin mencoba mengidentifikasi dan menghargai hal-hal yang dibutuhkan karyawan. Pemimpin mendelegasikan tugas bukan sekadar untuk pencapaian target organisasi, tetapi sebagai sarana untuk mengembangkan kualitas karyawan. Tugas yang didelegasikan dipantau untuk melihat apakah para pengikut mengalami kemajuan, membutuhkan arahan atau dukungan tambahan. Pemimpin menunjukkan perhatian penuh, mengenali dan menerima bahwa ada perbedaan dalam kecepatan belajar. Beberapa karyawan membutuhkan lebih banyak dorongan, sedangkan beberapa karyawan lebih otonomi.

Idealized Influence. Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memungkinkan mereka menjadi panutan. Karyawan melihat bahwa pemimpin mereka dapat diandalkan untuk melakukan hal yang benar, menunjukkan standar etika, dan perilaku moral yang tinggi. Secara ideal, karyawan tidak merasa sedang diarahkan apa lagi dipaksa. Pemimpin dipercaya oleh karyawan karena memiliki kemampuan, ketekunan, dan tekad yang luar biasa. Pemimpin yang memiliki karakter *idealized influenced*, menunjukkan konsistensi antara apa yang mereka nyatakan dan apa yang mereka lakukan.

4. KERANGKA TEORETIS

Menurut Breevaart dan Bakker (2018), keasyikan bekerja (*work engagement*) dapat diprediksi oleh tuntutan tugas/pekerjaan (*job demand*). Saat karyawan asyik bekerja dalam usaha memenuhi tuntutan tugas/pekerjaan akan terdapat penggunaan/penipisan energi. Penipisan energi akan menurunkan keasyikan bekerja, khususnya pada saat tuntutan tugas/pekerjaan dipersepsi sebagai hambatan (*hindrance*). Penipisan energi ditandai dengan kelelahan, baik secara fisik, psikis, maupun emosional.

Untuk mengantisipasi penipisan energi yang berakibat penurunan keasyikan bekerja (*work engagement*), diperlukan pemimpin yang transformasional. Breevaart dan Bakker (2018) menjelaskan bahwa *transformational leadership* sebagai moderator antara *job demand* dan *work engagement*. Pada saat karyawan mempersepsi bahwa pemimpinnya memiliki karakter transformasional, usaha pemenuhan tuntutan tugas/pekerjaan (*job demand*) tidak menurunkan keasyikan bekerja (*work engagement*).

Selain *transformational leadership*, ada faktor lain yang dapat mempertahankan keasyikan bekerja (*work engagement*) saat karyawan berusaha memenuhi tuntutan tugas/pekerjaan (*job demand*), yaitu *psychological empowerment* (Better, Suyasa, & Tumanggor, 2020). *Psychological empowerment* adalah bagaimana individu memaknai tugas/pekerjaannya, memandang bahwa tugas/pekerjaan yang dihadapi merupakan pilihan pribadi, dan kondisi di mana individu merasa kompeten dalam menyelesaikan tugas/pekerjaan. Namun demikian, menurut Ardianti, Dewi, dan Suyasa (2020), peran *transformational leadership* dalam memprediksi *work engagement* lebih besar dibandingkan *psychological empowerment*. Dengan demikian *transformational leadership* merupakan pilihan yang tepat untuk diberikan/dibekali kepada para pemimpin agar karyawan tetap asyik bekerja saat memenuhi tuntutan tugas/pekerjaan (*job demand*).

Job demand terbagi menjadi dua jenis yaitu *job demand* dengan jenis positif (*challenge demand*), yang mampu menghasilkan atau meningkatkan *work engagement*. Kedua, *job demand* dengan jenis negative (*hindrance demand*) yang dapat menurunkan *work engagement* atau menimbulkan kelelahan dalam bekerja (*burnout*). Meijer dan Suyasa (*in press*) menguji peran *transformational leadership* dalam memoderasi hubungan antara *challenge job demand* dan *work engagement*. *Challenge job demand* adalah tuntutan tugas/pekerjaan yang bersifat positif atau meningkatkan keasyikan bekerja (*work engagement*). Berdasarkan hasil penelitian tersebut, diketahui bahwa pada saat pemimpin memiliki karakter *transformational*, keasyikan bekerja (*work engagement*) tidak diprediksi oleh tuntutan tugas/pekerjaan (*challenge job demand*). Pada saat pemimpin dipersepsi memiliki karakter *transformational*, karyawan akan tetap asyik (*engage*) dalam bekerja, terlepas dari ada/tidaknya tuntutan tugas/pekerjaan yang bersifat *cognitive* / menantang (*challenge job demand*).

Pada penelitian lainnya (Pertiwi & Suyasa, *in press*), *transformational leadership* juga diuji perannya dalam memoderasi hubungan antara *hindrance job demand* dan *work engagement*. Salah satu jenis *hindrance job demand* adalah kondisi kerepotan (*hassle*) yang dihadapi oleh karyawan dalam tugas/pekerjaan. Dalam tuntutan tugas/pekerjaan yang bersifat merepotkan (*hassle / hindrance job demand*), *transformational leadership* dapat mempertahankan keasyikan bekerja (*work engagement*) yang dimiliki karyawan. Pemimpin yang transformasional dapat menerima/memahami situasi yang dialami oleh karyawan; pemimpin yang transformasional berusaha mengetahui apa yang membuat karyawan merasakan kerepotan dan mengajak mencari solusi, memberikan inspirasi bagaimana mengatasinya.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pemaparan di atas, melalui kegiatan PkM di Mitra X, berupa *sharing* dan diskusi mengenai karakteristik pemimpin yang transformasional, diharapkan para karyawan yang memiliki peran sebagai pemimpin (supervisor, manager, atasan) mendapatkan pengetahuan, pemahaman, dan keterampilan untuk tetap mempertahankan keasyikan bekerja para karyawan. Beberapa tips agar pemimpin dapat berlaku transformasional, yaitu dengan menerapkan: (a) *intellectual stimulation*, dengan cara mendorong karyawan mencoba pendekatan baru, tidak mengkritik ide karyawan, pemimpin menciptakan iklim belajar; (b) *inspirational motivation*, dengan cara mengajak karyawan berkomunikasi dua arah, menggambarkan harapan yang ingin dicapai, memberikan makna pada tugas/tantangan yang sedang dihadapi; (c) *individualize consideration*, dengan cara melihat karyawan sebagai pribadi yang utuh bukan hanya sebagai alat,

menunjukkan keprihatinan, mendelegasikan tugas bukan sekadar untuk pencapaian target organisasi, tetapi sebagai sarana untuk mengembangkan kualitas karyawan; (d) *idealized influence*, dengan cara melakukan hal yang benar, menunjukkan standar etika, dan perilaku moral yang tinggi, menunjukkan konsistensi antara apa yang dinyatakan dengan apa yang dilakukan.

Ucapan Terima Kasih (*Acknowledgement*)

Dengan terlaksannya program PKM, kami sebagai tim pengabdian kepada masyarakat mengucapkan terimakasih kepada Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, kepada Manager Pengabdian kepada Masyarakat dan Tim. Kami juga mengucapkan terimakasih kepada Mitra X yang sudah mengizinkan kami untuk melakukan program PkM.

Referensi

- Ardianti, D., Dewi, F. I. R., & Suyasa, P. T. Y. S. (2020). The role of transformational leadership and psychological empowerment on work engagement. *The IRES - 785th International Conference*, 17-21. <https://bit.ly/3j43GzF>
- Balwant, P. (2019). Stay close! The role of leader distance in the relationship between transformational leadership, work engagement, and performance in undergraduate project teams. *Journal of Education for Business*, 94(6), 369–380. <https://doi.org/10.1080/08832323.2018.1541851>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.)*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Better, R. L., Suyasa, P. T. Y. S., & Tumanggor, R. O. (2020). Time pressure as a predictor of work engagement: the role of psychological empowerment. *The IRES - 785th International Conference*. <https://bit.ly/3uUFVzF>
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 338–349. <https://doi.org/10.1037/ocp0000082>
- Meijer, V., & Suyasa, P. T. Y.S. (*in press*). Peran cognitive demand dan emotional demand terhadap work engagement dengan transformational sebagai moderator (Studi pada karyawan perusahaan jasa). Tesis tidak dipublikasikan. Fakultas Psikologi Universitas Tarumanagara.
- Pertiwi, M. S. N. D., & Suyasa, P. T. Y.S. (*in press*). *Peran transformational leadership memoderasi hubungan antara cognitive demand dan hassle terhadap work engagement (Studi pada karyawan perusahaan dibidang jasa)*. Tesis tidak dipublikasikan. Fakultas Psikologi Universitas Tarumanagara

(halaman kosong)

