



# Blended Leadership: Perspektif Karyawan Tentang Kepemimpinan Masa Pandemi

Nkgi Astari<sup>1\*</sup>, Aanos Gorda<sup>2</sup>



<sup>1,2</sup> Magister Manajemen, Universitas Pendidikan Nasional, Denpasar, Indonesia

## ARTICLE INFO

### Article history:

Received June 02, 2022

Revised June 09, 2022

Accepted July 12, 2022

Available online July 25, 2022

### Kata Kunci:

Blended leadership, perspektif karyawan, Kepemimpinan.

### Keywords:

Blended leadership, employee perspective, Leadership



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2022 by Author. Published by Universitas Pendidikan Ganেশha.

## ABSTRAK

Pandemi covid 19 atau COVID-19 telah membawa dampak yang signifikan pada aktivitas manusia dimana mobilitas dan aktivitas manusia dibatasi. Hal ini juga berlaku pada institusi pendidikan dimana aktivitas hampir sepenuhnya dilakukan secara daring. Ini berdampak pada perubahan model kepemimpinan yang harus diterapkan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak efektivitas blended leadership dimasa pandemi dari perspektif karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Subjek penelitian ada 5 responden yang dipilih, yaitu 2 karyawan tetap, 2 karyawan kontrak dan 1 tenaga pendidik. Data dikumpulkan dengan metode wawancara mendalam dengan panduan wawancara yang telah disiapkan. Data yang diperoleh kemudian dianalisis secara kualitatif dengan pendekatan Miles dan Hubberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum model blended leadership yang diterapkan terkategori efektif. Secara rinci, elemen gaya kepemimpinan terkategori efektif, kemampuan memotivasi terkategori efektif, kemampuan menganalisis pekerjaan dan membuat keputusan terkategori efektif, kemampuan berkomunikasi terkategori efektif dan kemampuan mendelegasikan tugas, tanggung jawab dan wewenang terkategori efektif. Implikasi penelitian ini diharapkan dapat menjadi evaluasi bagi pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawan.

## ABSTRACT

The COVID-19 or COVID-19 pandemic has had a significant impact on human activities where mobility and human activities are restricted. This also applies to educational institutions where activities are almost entirely done online. This has an impact on changes in the leadership model that must be applied. This study aims to analyze the impact of the effectiveness of blended leadership during the pandemic from an employee perspective. This research is a qualitative research. The research subjects were 5 respondents, namely 2 permanent employees, 2 contract employees and 1 educator. Data were collected by in-depth interview method with an interview guide that had been prepared. The data obtained were then analyzed qualitatively with the Miles and Hubberman approach. The results showed that in general the blended leadership model applied was categorized as effective. In detail, the elements of leadership style are categorized as effective, the ability to motivate is categorized as effective, the ability to analyze work and make decisions is categorized as effective, communication skills are categorized as effective and the ability to delegate tasks, responsibilities and authority are categorized as effective. The implications of this research are expected to be an evaluation for leaders in improving employee performance.

## 1. PENDAHULUAN

Di era revolusi industri 4.0, bagi sebagian besar perusahaan, perubahan dramatis merupakan fenomena yang mutlak dan tidak bisa dihindari (Nuraeni et al., 2020; Suranto & Walandouw, 2017). Perusahaan harus mempunyai strategi yang mampu melakukan transformasi dan inovasi untuk menghadapinya (Seashore Louis et al., 2010; Wijayanti & Supartha, 2019). Perusahaan dan bisnis yang telah dibangun tidak tergilas oleh zaman dan terhambat perkembangannya. Perusahaan harus sudah memiliki sebuah peta perjalanan yang terintegrasi sehingga arah pengembangan bisnis terlihat dengan jelas (Hinić et al., 2017; Newman & Newman, 2021). Kompetisi global era kini meniscayakan kesiapan

\*Corresponding author.

E-mail addresses: [nikadeg.galungitaastari1@gmail.com](mailto:nikadeg.galungitaastari1@gmail.com) (Nkgi Astari)

untuk berubah tanpa jeda dari setiap insan-insan industry. Pandemi virus covid-19 telah menempatkan tuntutan besar pada para pemimpin dalam berbagai sektor (Asbari et al., 2020; Sulastri, 2021). Merebaknya virus covid-19 awal tahun 2020 membawa dampak yang sangat besar terhadap tatanan kehidupan masyarakat, tidak terkecuali dunia pendidikan (Awali, 2020; Nasution et al., 2020). Pandemi covid-19 yang sampai saat ini masih berlangsung telah mengakibatkan perubahan pada berbagai aspek kehidupan. Salah satu kebijakan pemerintah yang membuat perbedaan aktivitas masyarakat adalah adanya aturan pembatasan mobilitas dengan aturan bekerja dari rumah atau *Work From Home* (WFH) (Barbour et al., 2021; Isnaningsih & Rohman, 2019; Kelvyn et al., 2021). Namun, kenyataan di lapangan perguruan tinggi swasta di Bali, Institut Pariwisata dan Bisnis internasional (IPBI) turut menerapkan kebijakan *work from home*. Kebijakan ini berlaku terhadap hampir seluruh karyawan kecuali *security* dan *gardener* (Kelvyn et al., 2021; Mustajab et al., 2020; Tuwinanto & Rahadi, 2021). Dalam situasi pandemi karyawan harus mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya dari rumah masing-masing. Hal ini berdampak secara langsung terhadap penurunan produktivitas dan kinerja karyawan (Hermawati & Indriyani, 2019; Pratisardy & Lukito, 2019; Suherman, 2018). Dari data jumlah karyawan di atas beberapa karyawan mengalami kendala seperti Beberapa karyawan terutama yang telah mendekati usia 40 keatas sebagian besar belum bersentuhan luas dengan teknologi dan lebih banyak bekerja dengan dokumen. Sehingga mengalami kesulitan beradaptasi secara cepat dengan berbagai teknologi informasi seperti penggunaan *e-mail*, pengiriman dokumen melalui aplikasi WhatsApp, meeting dengan aplikasi Zoom, dan lain-lain, kemudian Beberapa karyawan mengalami kendala ketersediaan sarana pendukung WFH, antara lain komputer atau laptop, Hal ini karena bersamaan dengan sebagian besar anak mereka juga menjalani pembelajaran jarak jauh menggunakan perangkat digital. Kesulitan yang dirasakan pemimpin beradaptasi dengan kondisi virtual yaitu Kesulitan memantau kinerja, kesulitan mengukur tingkat produktivitas pekerja, dan kesulitan mendorong integritas tim, sehingga Pendekatan kepemimpinan yang tepat diperlukan untuk dapat mempengaruhi perilaku karyawan guna mencapai tujuan perusahaan.

Solusi untuk mengatasi masalah ini, yaitu pemimpin dapat menyesuaikan gaya kepemimpinan guna dapat mencapai tujuan perusahaan. Seorang pemimpin dapat bergerak dengan menggunakan satu pendekatan ke pendekatan lain sesuai kebutuhan (Azzahrati, 2018; Gaya & Terhadap, 2021). Gaya kepemimpinan campuran (*Blended Leadership*) akan lebih baik dibandingkan hanya menerapkan salah satu gaya kepemimpinan (Cahyadi, 2019; Waters, 2013). Yang harus disesuaikan adalah situasi pendukung ketika peristiwa terjadi merupakan gaya kepemimpinan yang lebih tepat untuk diterapkan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan di IPB Internasional yaitu Pemimpin memberikan dorongan dan motivasi kepada karyawan agar karyawan mampu secara mandiri memecahkan masalah dengan kreatif, serta mampu berinovasi. Untuk memotivasi karyawan pemimpin rutin melaksanakan rapat evaluasi kinerja setiap bulannya. Namun Ketika pandemi kegiatan – kegiatan tersebut tidak dapat dilaksanakan. Selama pandemi Pemimpin di IPB Internasional mulai menyesuaikan komunikasi dengan menggunakan media virtual. Temuan penelitian sebelumnya menyatakan gaya kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan (Azzahrati, 2018; Sari et al., 2020). Gaya kepemimpinan dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan (Ariyani, 2016; Priyono et al., 2018). Gaya kepemimpinan transformasional stress kerja dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Nugroho, 2019). Penelitian terkait gaya kepemimpinan sudah banyak. Namun, penelitian ini adalah untuk menggali secara mendalam persepsi karyawan tentang *blended leadership* dan bagaimana Perspektif Karyawan tentang Kepemimpinan yang Efektif di Institut pariwisata dan Bisnis Internasional masa pandemi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak efektivitas *blended leadership* di Institut Pariwisata dan Bisnis Internasional masa pandemi dari perspektif karyawan. Dengan memahami secara mendalam diharapkan dapat digunakan oleh manajemen untuk menjadi acuan dalam mengelola sumber daya manusia dan pengambilan keputusan guna tercapainya visi misi perusahaan, selain itu penelitian ini diharapkan dapat mengisi gap dalam literatur kepemimpinan yang efektif.

## 2. METODE

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini dilakukan di Institut Pariwisata dan Bisnis Internasional (IPBI) beralamat di Jalan Kecak Nomor 12 Gatot Subroto Timur, Denpasar. Ada dua alasan memilih lokasi ini. Pertama, IPBI sudah menerapkan sistem *blended leadership* bahkan sebelum pandemic. Kedua, tingkat *turnover* karyawan yang rendah. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah Model Miles and Huberman yang meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Untuk menjamin keabsahan data maka dilakukan

teknik triangulasi. Triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Hasil

Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan maka ringkasan hasil penelitian dapat disajikan pada [Tabel 1](#).

**Tabel 1.** Ringkasan Hasil Penelitian

Komponen	Hasil	Kesimpulan
Gaya Kepemimpinan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gaya kepemimpinan yang diterapkan merupakan campuran dari gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional.</li> <li>2. Gaya campuran dengan modus daring (<i>online</i>) dan luring (<i>offline</i>) diterapkan untuk menunjang kinerja pegawai dan dosen.</li> </ol>	Efektif
Kemampuan Memotivasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pimpinan mempunyai kemampuan memotivasi yang baik. Di masa pandemi, motivasi diberikan setiap pagi memulai pekerjaan melalui group WA. Selain itu, motivasi diberikan setiap memberikan arahan.</li> <li>2. Evaluasi kinerja karyawan tetap dilaksanakan meskipun pandemi dan reward atas kinerja yang karyawan yang baik juga tetap diberikan. Hal ini untuk tetap memotivasi karyawan. Namun, jumlah reward yang diberikan saat pandemi tidak sebanyak sebelumnya.</li> </ol>	Efektif
Kemampuan Analisis dan Mengambil Keputusan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pimpinan lebih rinci atau detail dalam memberikan arahan tentang pekerjaan untuk bawahan. Arahan pekerjaan dilakukan secara daring melalui group WA. Hal ini efektif dilakukan sehingga pekerjaan dapat dimengerti dengan baik oleh bawahan.</li> <li>2. Setiap keputusan yang diambil tetap melibatkan masukan dari bawahan, kecuali keputusan yang darurat dan harus diambil segera.</li> </ol>	Efektif
Kemampuan Komunikasi dan Mendengarkan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Koordinasi yang dilakukan di IPBI sudah baik di saat pandemi. Koordinasi dilakukan secara daring melalui WA, zoom dan telp. Koordinasi langsung (tatap muka) hanya dilakukan antar pejabat tinggi di kampus dan jumlahnya sangat terbatas.</li> <li>2. Pimpinan selalu aktif memberikan informasi atau pengumuman penting. Bedanya, jika dulu informasi disebar lewat surat cetak, sekarang penyebaran informasi dilakukan secara daring melalui group WA.</li> </ol>	Efektif
Kemampuan Mendelegasikan Tugas, Tanggung Jawab dan Wewenang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Para pegawai selalu didorong untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik sesuai arahan yang disebar lewat WA. Hal ini dilakukan karena modus pekerjaan yang lebih dominan daring dan waktu pekerjaan yang sering di luar jam kantor.</li> <li>2. Proporsi tanggung jawab saat pandemi dan sebelum pandemi hampir sama. Namun, beberapa bagian atau divisi mengakui adanya penambahan porsi pekerjaan.</li> </ol>	Efektif

#### Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis, pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan *blended leadership*. Gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya transaksional dan transformasional. *Blended leadership* merupakan model kepemimpinan campuran yang merupakan kolaborasi dari berbagai model-model kepemimpinan ([Jones et al., 2014](#)). Kerangka konsep *blended leadership* berawal gagasan manajemen administrasi yang operasikan dalam lingkup profesional, administrasi intelektual dalam lingkup dan setuju atau selaras mencampur keduanya dalam praktiknya ([Ross et al., 2011](#)). *Blended leadership* merupakan kepemimpinan bersifat campuran, baik administrasi dan praktek, akademik dan profesional atau yang lainnya ([Ross et al., 2011](#); [Whitchurch, 2008](#)). Dalam konteks penelitian, *blended leadership* berlandaskan pada kondisi pandemi Covid-19 dimana orang-orang harus bekerja dari rumah. Hal ini tentu

menjadi sesuatu yang baru karena sebelumnya orang bekerja secara tatap muka. Ada 5 elemen yang diteliti, yaitu gaya kepemimpinan, kemampuan memotivasi, kemampuan analisis dan mengambil keputusan, kemampuan komunikasi dan mendengarkan, dan kemampuan mendelegasikan tugas, tanggung jawab dan wewenang. Pertama, gaya kepemimpinan dalam penelitian ini adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba untuk mempengaruhi kinerja bawahannya. Aspek yang dianalisa dalam gaya kepemimpinan adalah pola kepemimpinan saat ini dan kelebihan atau kekurangannya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pola kepemimpinan yang diterapkan adalah pola transaksional dan transformasional serta diterapkan secara daring dan luring.

Sementara itu, karyawan lebih menganggap gaya kepemimpinan saat ini lebih sulit melakukan komunikasi dan kadang terjadi miscommunication. Hal ini karena karena komunikasi terbatas secara online dan hampir tidak bisa bertatap muka secara langsung. Hal positifnya adalah modus komunikasi dengan atasan lebih bervariasi. Kalau sebelum pandemi hanya lewat surat, sekarang bisa dilakukan secara daring melalui group WA. Gaya yang diterapkan ini terkategori efektif. Gaya kepemimpinan campuran transaksional dan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang paling efektif di era modern (Taylor, 2016). Campuran keduanya mampu saling melengkapi dan menghilangkan kesenjangan yang ada. Hal ini berimbas pada kinerja universitas yang semakin baik. *Blended leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang paling efektif diterapkan karena dapat saling melengkapi kekurangan gaya kepemimpinan yang lain. Adanya campuran ini menyebabkan pimpinan dapat memilih dengan baik elemen-elemen atau pola seperti apa yang dikehendaki. Di saat pandemi seperti saat ini, *blended leadership* dapat memberikan solusi yang efektif karena memadukan kepemimpinan secara daring dan luring. Daring digunakan untuk sebagian besar tenaga pengajar, sedangkan luring dilakukan bagi staff admin dan petinggi dalam kampus. Upaya dalam menjalankan kepemimpinannya, pimpinan tetap memberikan arahan tentang apa yang harus dikerjakan dan standar yang harus tercapai. Hal ini sesuai dengan gaya kepemimpinan transaksional (Burhanudin & Kurniawan, 2020). Namun di sisi lain, karyawan tetap diberikan kebebasan dalam mencapai standar kinerja sendiri dengan kreativitas. Sebagai contoh, dalam pengajaran meskipun pembelajaran harus dilakukan dengan daring, tetapi dosen mendapatkan kebebasan untuk menggunakan aplikasi dan media pembelajaran yang dianggap positif. Hal ini menunjukkan gaya campuran dalam memimpin. Gaya kepemimpinan ini berdampak positif terhadap kinerja para dosen.

Konteks manajemen pendidikan, ada tiga elemen dalam membuat institusi menjadi kuat, yaitu lebih peka dengan perubahan, mengerti keadaan dan ulet bekerja. Dari perspektif karyawan di IPBI, hal-hal tersebut sudah diterapkan di kampus. Hal ini terungkap karena kepemimpinan berubah dan bercampur antara daring dan luring. Pimpinan juga mengambil langkah-langkah strategis di masa pandemi untuk menjaga kinerja kampus tetap baik. Bahkan, karyawan tetap bekerja dengan ulet sesuai arahan pimpinan dan tentunya mereka dapat bekerja sesuai dengan kreativitasnya. Kedua kemampuan memotivasi. Motivasi adalah suatu dorongan yang menyebabkan seseorang dapat melakukan sesuatu lebih baik atau lebih keras. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memotivasi bawahannya. Dalam penelitian ini ditemukan ada 2 hal terkait kemampuan memotivasi. *Pertama*, pimpinan mempunyai kemampuan memotivasi yang baik. Di masa pandemi, motivasi diberikan setiap pagi memulai pekerjaan melalui group WA. Selain itu, motivasi diberikan setiap memberikan arahan. *Kedua*, evaluasi kinerja karyawan tetap dilaksanakan meskipun pandemi dan reward atas kinerja yang karyawan yang baik juga tetap diberikan. Hal ini untuk tetap memotivasi karyawan. Namun, jumlah reward yang diberikan saat pandemi tidak sebanyak sebelumnya. Kemampuan memotivasi pemimpin terkategori efektif. Motivasi kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerjanya (Dewi, 2021; Effendi & Yogie, 2019; Garaika, 2020). Segala upaya harus dilakukan agar motivasi karyawan tumbuh baik karena sangat mempengaruhi kinerjanya. Pemberian *reward* memiliki korelasi yang positif terhadap kinerja karyawan (Hardhianah & Christiana, 2017; Sujiantari, 2016; Torlak & Kuzey, 2019). *Reward* merupakan suatu kebutuhan atau apresiasi terhadap kinerja atau pekerjaan yang telah dilakukan. Untuk itu, pemberian reward atas prestasi memang harus dilakukan sebagai upaya memacu karyawan lebih baik dalam bekerja (Greipl et al., 2021; Sujiantari, 2016).

Kepemimpinan transformasional pada hakekatnya menekankan seorang pemimpin perlu memotivasi bawahannya untuk melakukan tanggungjawab mereka lebih dari yang mereka harapkan (Oupen et al., 2021; Suhada, 2019; Sukayana et al., 2019). Hal ini diterapkan oleh pimpinan untuk mendorong bawahan bekerja lebih baik dari sekedar arahan yang diberikan. Di sisi lain, pimpinan tetap melakukan evaluasi minimal terhadap kinerja yang ditetapkan. Jika target kinerja tercapai, maka tentunya ada timbal balik berupa *reward*. Hal ini sesuai dengan karakteristik gaya transformasional. Ini menunjukkan bahwa *blended leadership* dalam elemen memotivasi karyawan diterapkan dengan baik oleh pimpinan. Kemampuan memotivasi seperti ini sudah diterapkan sebelum pandemi Covid 19. Kemampuan

memotivasi karyawan harus dimiliki dengan baik agar terjadi sikap optimis dan semangat dalam bekerja. Motivasi mengandung unsur membangkitkan, mengarahkan menjaga menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan (Asmalah, 2018; Dewi, 2021). Seseorang yang sudah mendapatkan motivasi yang baik tentu mampu mengkoordinasi organisasi dalam rangka mencapai tujuan, menciptakan rasa percaya diri dan mendapat dukungan agar tujuan organisasional dapat dicapai (Dewi, 2021; Gumilar & Munzir, 2018). Pemimpin yang mampu memotivasi karyawan dengan baik, tentu menstimulasi karyawan untuk bekerja dengan baik mencapai standar yang ditetapkan atau lebih. Terkait dengan *reward* atau timbal balik terhadap kinerja karyawan dapat memberikan dampak yang positif. Pemberian *reward* terhadap karyawan mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat (Agustina et al., 2021; Hardhianah & Christiana, 2017; Melinda & Susanto, 2018). *Reward* bentuknya bisa bermacam-macam, baik finansial maupun nonfinansial. Ketiga, kemampuan analisis dan mengambil keputusan. Mengambil keputusan merupakan tugas utama seorang pimpinan.

Sebelum keputusan diambil, tentu dilakukan analisis pekerjaan dan mendistribusikan pekerjaannya. Berdasarkan analisis data terhadap elemen ini, ada dua temuan. *Pertama*, pimpinan lebih rinci atau detail dalam memberikan arahan tentang pekerjaan untuk bawahan. Arahan pekerjaan dilakukan secara daring melalui group WA. Hal ini efektif dilakukan sehingga pekerjaan dapat dimengerti dengan baik oleh bawahan. *Kedua*, setiap keputusan yang diambil tetap melibatkan masukan dari bawahan, kecuali keputusan yang darurat dan harus diambil segera. Kemampuan menganalisis dan mengambil keputusan terkategori efektif. Cara pengambilan keputusan yang tepat akan mempengaruhi efektivitas kerja suatu organisasi. Untuk itu, pimpinan harus mampu membuat keputusan yang memiliki resiko rendah terjadinya konflik dengan bawahan. Untuk itu, pemimpin harus memiliki kemampuan, kecerdasan, dan keterampilannya untuk melaksanakan fungsinya sebagai pengambil keputusan. Pengambilan keputusan memiliki pengaruh yang positif terhadap produktivitas pegawai. Keputusan yang diambil dengan melibatkan berbagai komponen lebih efektif dan dapat diterima oleh bawahan. Suatu kepemimpinan akan efektif jika adanya saling kolaborasi pimpinan dengan bawahan sehingga dapat memberdayakan bawahan. Dengan adanya kolaborasi maka setiap arahan atau rencana kerja dapat disosialisasikan dengan baik. Ini berimplikasi pada kejelasan kerja karyawan. Apalagi, dengan pemberian arahan secara daring, tentunya harus sedetail dan sejelas mungkin. Di era digital seperti saat ini maka kepemimpinan harus diarahkan pada hubungan yang setara. Kesetaraan yang dimaksud adalah adanya keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan baik dari staff maupun dosen. Bawahan harus diberdayakan agar banyak ide-ide yang terserap sehingga pengambilan keputusan menjadi lebih baik. Setiap permasalahan yang terjadi dalam suatu organisasi juga sebisa mungkin harus diselesaikan dari bawah, misalnya tingkat prodi. Keempat, kemampuan komunikasi dan mendengarkan. Adanya kemampuan komunikasi yang baik, maka salah komunikasi antara atasan dengan bawahan dapat diminimalisir.

Dalam penelitian ini, juga ditemukan 2 hal terkait kemampuan komunikasi dan mendengarkan. *Pertama*, koordinasi yang dilakukan di IPBI sudah baik di saat pandemi. Koordinasi dilakukan secara daring melalui WA, zoom dan telp. Koordinasi langsung (tatap muka) hanya dilakukan antar pejabat tinggi di kampus dan jumlahnya sangat terbatas. *Kedua*, pimpinan selalu aktif memberikan informasi atau pengumuman penting. Bedanya, jika dulu informasi disebar lewat surat cetak, sekarang penyebaran informasi dilakukan secara daring melalui group WA. Kemampuan komunikasi dan mendengarkan terkategori efektif. Komunikasi di tingkat universitas dirubah menjadi komunikasi banyak arah dan fleksibel. Memberikan arahan yang jelas tentu menjadi hal utama yang harus dilakukan agar visi kampus dapat ditangkap dengan baik. Seperti kondisi saat ini dimana tatap muka tidak dapat dilakukan maka komunikasi dan koordinasi harus sesuai dengan kondisi saat ini dimana komunikasi fleksibel dengan berbagai media. Kepemimpinan di era modern harus diarahkan pada karakter konsultasi, kolaborasi, terbuka dan inklusif. Kepemimpinan dimana hal-hal itu ada akan merubah budaya kerja. Secara operasional, pemimpin harus terbuka pada setiap perubahan yang terjadi, misalnya pandemi seperti saat ini. Kepemimpinan harus lebih kolaboratif dan mau menerima konsultasi bawahan yang bertanya atau menemukan masalah. Dengan demikian, kinerja kampus dapat terjaga dengan baik. Suasana kerja juga menjadi semakin baik sehingga karyawan merasa diberdayakan di kampus. Kelima, kemampuan mendelegasikan tugas, tanggung jawab dan wewenang. Mendelegasikan suatu tugas atau keputusan harus dilakukan dengan baik. Di tengah kondisi pandemi saat ini, tentu kemampuan ini harus sangat baik karena harus dilakukan secara daring. Ada dua temuan terkait elemen ini.

*Pertama*, para pegawai selalu didorong untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik sesuai arahan yang disebar lewat WA. Hal ini dilakukan karena modus pekerjaan yang lebih dominan daring dan waktu pekerjaan yang sering di luar jam kantor. *Kedua*, proporsi tanggung jawab saat pandemi dan sebelum pandemi hampir sama. Namun, beberapa bagian atau divisi mengakui adanya penambahan porsi pekerjaan. Kemampuan ini juga berjalan secara efektif. Pendelegasian tugas-tugas kepada pegawai

berpengaruh positif terhadap produktivitas karyawan. Pendelegasian wewenang dengan jelas dan proporsi yang tepat mampu mendorong karyawan lebih termotivasi dalam menjalankan pekerjaannya (Nasrih, 2016; Pratisardy & Lukito, 2019). Hal ini akan membuat kinerja pegawai di bawah menjadi lebih baik. Pendelegasian wewenang memiliki hubungan positif dengan efektivitas kerja perusahaan (Andika & Witiastuti, 2018; Puspitadewi & Rahyuda, 2016). Pemberian tanggung jawab yang sesuai proporsi dan jabatan karyawan membuat karyawan semakin produktif dalam bekerja. Adanya pendelegasian dengan baik juga membuat mereka merasa dipercaya dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Sebagai satu pokok yang penting dalam pendelegasian maka sudah sepatutnya pendelegasian wewenang dapat dilakukan dengan baik. Pendelegasian yang baik harus mempertimbangkan penetapan tujuan dan tugas kepada bawahan serta tanggungjawab terhadap pekerjaan yang dilimpahkan. Pimpinan tidak hanya memberikan arahan dan pekerjaan, tetapi harus juga menjelaskan secara detail agar dapat dipahami dengan baik. Dengan demikian mereka mengerti tanggung jawab yang diberikan. Di masa pandemi saat ini, pendelegasian wewenang juga harus dilakukan dengan baik karena dilakukan secara daring. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab secara rinci dan jelas membuat bawahan menjadi lebih termotivasi dan tertarik pada tugas mereka ketika mereka diizinkan lebih kebijaksanaan dalam menjalankan tugas mereka (Cahyadi, 2019; Tolu et al., 2021). Pengambilan keputusan di tingkat lokal mendorong manajer untuk lebih agresif dalam akuisisi informasi lokal mereka dan lebih strategis dalam tindakan mereka. Kondisi saat pandemi, pendelegasian harus dilakukan secara efektif dengan media daring karena pertemuan tatap muka susah dilakukan. Saat pandemi, setiap bawahan mendapat proporsi tanggung jawab yang lebih tinggi sehingga diperlukan kejelasan tentang tanggung jawab setiap bawahan yang didelegasikan tugas dan wewenang. Temuan ini diperkuat dengan temuan penelitian sebelumnya menyatakan gaya kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan (Azzahrati, 2018; Sari et al., 2020). Gaya kepemimpinan dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan (Ariyani, 2016; Priyono et al., 2018). Gaya kepemimpinan transformasional stress kerja dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Nugroho, 2019). Implikasi penelitian ini diharapkan dapat menjadi evaluasi bagi pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawan.

#### 4. SIMPULAN

Penerapan *blended leadership* di Institut Pariwisata dan Bisnis Internasional di masa pandemi terkategori efektif dari perspektif karyawan. Pemimpin menerapkan gaya transaksional dan transformasional. Selain itu, kepemimpinan memadukan daring dan luring mengingat di masa pandemi pekerjaan dilakukan dari rumah. Hal ini efektif dilakukan sehingga manajemen kampus tetap berjalan dengan baik

#### 5. DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, M., Azizah, E. N., & Koesmadi, D. P. (2021). Pengaruh Pemberian Reward Animasi terhadap Motivasi Belajar Anak Usia Dini selama Pembelajaran Daring. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 6(1), 353 – 361. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v6i1.1331>.
- Andika, W., & Witiastuti, R. (2018). Analisis Economic Value Added dan Market Value Added sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan serta Pengaruhnya terhadap Harga Saham. *Management Analysis Journal*, 6(3), 246–253. <https://doi.org/10.15294/maj.v6i3.12326>.
- Ariyani, R. I. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Islam Hidayatullah Yogyakarta. *Jurnal Medicoeticolegal Dan Manajemen Rumah Sakit*, 5(2), 136 – 142. <https://doi.org/10.18196/jmmr.5118>.
- Asbari, M., Novitasari, D., Gazali, G., Silitonga, N., & Pebrina, E. T. (2020). Analisis Kesiapan untuk Berubah di Masa Pandemi Covid-19: Studi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Perspektif*, 18(2), 147–159. <https://doi.org/10.31294/jp.v18i2.8576>.
- Asmalah, L. (2018). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru Sekolah Dasar Wilayah Kecamatan Parung Panjang Kabupaten Bogor. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 2(1), 55–74. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v2i1.1935>.
- Awali, H. (2020). Urgensi Pemanfaatan E-Marketing Pada Keberlangsungan UMKM di Kota Pekalongan di Tengah Dampak Covid-19. *BALANCA: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(1), 1–14. <https://doi.org/10.35905/balanca.v2i1.1342>.
- Azzahrati, A. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 2(1), 46–64. <https://doi.org/10.31602/atd.v2i1.1189>.
- Barbour, N., Menon, N., & Mannering, F. (2021). A statistical assessment of work-from-home participation during different stages of the COVID-19 pandemic. *Transportation Research Interdisciplinary*

- Perspectives*, 11, 100441. <https://doi.org/10.1016/j.trip.2021.100441>.
- Burhanudin, B., & Kurniawan, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Purworejo. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(1), 7–18. <https://doi.org/10.32670/coopetition.v11i1.58>.
- Cahyadi, B. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dalam Perspektif Islam. *Amwaluna: Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Syariah*, 3(1), 29–40. <https://doi.org/10.29313/amwaluna.v3i1.4141>.
- Dewi, N. N. (2021). Pengaruh Motivasi Disiplin Kerja Dan Pengawasan Terhadap Kinerja. *Aksara: Jurnal Ilmu Pendidikan Nonformal*, 7(2), 355. <https://doi.org/10.37905/aksara.7.2.355-366.2021>.
- Effendi, M., & Yogie, F. (2019). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 1(1), 88–98. <https://doi.org/10.31539/jomb.v1i1.654>.
- Garaika, G. (2020). Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 21(1), 28–41. <https://doi.org/10.30596/jimb.v21i1.4181>.
- Gaya, P., & Terhadap, K. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja pegawai di dinas ketahanan pangan kabupaten nias selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 4(2), 128–134. <http://jurnal.stienisel.ac.id/index.php/jim/article/view/230>.
- Greipl, S., Klein, E., & Lindstedt, A. (2021). When the brain comes into play: Neurofunctional correlates of emotions and reward in game-based learning. *Computers in Human Behavior*, 125. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106946>.
- Gumilar, G. G., & Munzir, T. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru Sma Global Indo-Asia Batam. *Jurnal Dimensi*, 7(2), 232–238. <https://doi.org/10.33373/dms.v7i2.1710>.
- Hardhianah, S., & Christiana, E. (2017). Award Giving Form of Pictured Sticker in Improving the Discipline Behavior of Early Childhood in Bintang Sembilan Kindergarten Lamongan. *Bimbingan Konseling*, 04(5), 1–6.
- Hermawati, R., & Indriyani, S. (2019). Pengaruh Rekrutmen Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinergi Inti Pelangi. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 3(1), 24 – 41. <https://doi.org/10.32493/JJSDM.v3i1.3366>.
- Hinić, D., Grubor, J., & Brulić, L. (2017). Followership styles and job satisfaction in secondary school teachers in serbia. *Educational Management Administration and Leadership*, 45(3), 503–520. <https://doi.org/10.1177/1741143215623787>.
- Isnainingsih, A., & Rohman, A. (2019). Participation of Mothers Who Work in Religious Activities Towards Child Behavior. *Jurnal Obsesi: Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 3(1), 199. <https://doi.org/10.31004/obsesi.v3i1.157>.
- Jones, S., Harvey, M., & Lefoe, G. (2014). A conceptual approach for blended leadership for tertiary education institutions. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 36(4), 418–429. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2014.916469>.
- Kelvyn, Wei, E. E., Khomali, C., Fernando, H., & Hartanto, V. (2021). Pengaruh Work From Home Terhadap Kinerja Karyawan Di Batam. *Sains: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 13(2), 144–162. <https://doi.org/10.35448/jmb.v13i2.11282>.
- Melinda, I., & Susanto, R. (2018). Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Belajar Siswa. *International Journal of Elementary Education*, 2(2), 81–86. <https://doi.org/10.23887/ijee.v2i2.14408>.
- Mustajab, D., Bauw, A., Rasyid, A., Irawan, A., Akbar, M. A., & Hamid, M. A. (2020). Working From Home Phenomenon As an Effort to Prevent COVID-19 Attacks and Its Impacts on Work Productivity. *TIJAB (The International Journal of Applied Business)*, 4(1), 13. <https://doi.org/10.20473/tijab.v4.i1.2020.13-21>.
- Nasrih, M. L. (2016). Analisis Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *Al-Iqtishad: Journal of Islamic Economics*, 2(1). <https://doi.org/10.15408/aiq.v2i1.2477>.
- Nasution, D. A. D., Erlina, & Muda, I. (2020). Dampak Pandemi COVID-19 terhadap Perekonomian Indonesia. *Jurnal Benefita*, 5(2), 212 – 224. <https://doi.org/10.22216/jbe.v5i2.5313>.
- Newman, N., & Newman, D. (2021). Leadership behind masked faces: from uncertainty to resilience at a Jamaican academic library. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(5), 102377. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102377>.
- Nugroho, R. E. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Stress Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kontrak Proyek. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(2), 341 – 354. <https://doi.org/10.22441/mix.2019.v9i2.007>.
- Nuraeni, R., Eldine, A., & Muniroh, L. (2020). Pengaruh Kualitas Pelayanan Harga Kepuasan Pelanggan

- Terhadap Loyalitas Pelanggan. *Manager: Jurnal Ilmu Manajemen*, 2(4), 487. <https://doi.org/10.32832/manager.v2i4.3795>.
- Oupen, S. M., Agung, A. A. G., & Yudana, I. M. (2021). Kontribusi Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja, Terhadap Komitmen Organisasional Guru Sd. *Jurnal Administrastrasi Pendidikan*, 11(1), 32–41. <https://doi.org/10.23887/japi.v11i1.3167>.
- Pratisardy, E., & Lukito, H. (2019). Dampak Rekrutmen, Seleksi, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank XYZ TBK Cabang Padang. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 21(1). <https://doi.org/10.30811/ekonis.v21i1.896>.
- Priyono, B. H., Qomariah, N., & Winahyu, P. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Guru Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Guru Sman 1 Tanggul Jember. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 4(2), 144. <https://doi.org/10.32528/jmbi.v4i2.1758>.
- Puspitadewi, C., & Rahyuda, H. (2016). Pengaruh Der, Roa, Per Dan Eva Terhadap Return Saham Pada Perusahaan Food and Beverage Di Bei. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 5(3), 253567.
- Ross, D., Adams, A., Bondy, E., Dana, N., Dodman, S., & Swain, C. (2011). Preparing teacher leaders: Perceptions of the impact of a cohort-based, job embedded, blended teacher leadership program. *Teaching and Teacher Education*, 27(8), 1213–1222. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2011.06.005>.
- Sari, Y., Khosiah, S., Maryani, K., Sultan, U., & Tirtayasa, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Terhadap Kinerja Guru PAUD. *Jurnal Golden Age*, 4(01), 20–29. <https://doi.org/10.29408/jga.v4i01.1874>.
- Seashore Louis, K., Leithwood, K. a, Wahlstrom, K. L., & Anderson, S. E. (2010). Learning from Leadership: Investigating the Links to Improved Student Learning. *ERS Informed Educator*, 2012(10/7/2012), 1–11.
- Suhada, muarif mahmud. (2019). Kepemimpinan Transformasional Kepala Madrasah Dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan Di Madrasah Ibtidaiyah Muhammadiyah Madureso Kecamatan Kuwarasan Kabupaten Kebumen. *Ar-Rihlah Inovasi Pengembangan Pendidikan Islam*, 4(2), 68. <http://www.ejournal.iainu-kebumen.ac.id/index.php/Ar-rihlah/article/view/138/117>.
- Suherman, U. D. (2018). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Bni Syariah Cabang Bandung. *JISPO Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 6(2), 1–8. <http://journal.uinsgd.ac.id/index.php/jispo/article/view/3799>.
- Sujiantari, N. K. (2016). Pengaruh Reward dan Punishment terhadap Motivasi Belajar Siswa dalam Pembelajaran IPS (Studi pada SMP Negeri 1 Singaraja kelas VIII Tahun Ajaran 2015/2016). *Jurnal Jurusan Pendidikan Ekonomi (JJPE)*, 7(2), 1–10. <https://doi.org/10.23887/jjpe.v7i2.7573>.
- Sukayana, I. W., Yudana, M., & Hendra Divayana, D. G. (2019). Kontribusi Kepemimpinan Transformasional, Supervisi Akademik Kepala Sekolah, Kompetensi Pedagogik dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru di SMK Kertha Wisata Denpasar. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 10(2), 157–162. <https://doi.org/10.23887/japi.v10i2.2804>.
- Sulastri, S. (2021). Pengaruh Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dan Potong Gaji Terhadap Kesehatan Mental Karyawan UMKM di Lampung Timur pada Era Pandemi Covid-19. *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*, 7(1), 1–12. <https://journal.ubpkarawang.ac.id/index.php/Manajemen/article/view/1943>.
- Suranto, V., & Walandouw, S. (2017). Analisis Pengaruh Struktur Modal Dan Kinerja Keuangan Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Perbankan Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 5(2), 1031–1040. <https://doi.org/10.35794/emba.v5i2.16059>.
- Taylor, J. (2016). Management of Australian Water Utilities: The Significance of Transactional and Transformational Leadership. *Australian Journal of Public Administration*, 1–15. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12200>.
- Tolu, A., Mamentu, M., & Rumawas, W. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 11(1), 7–13. <https://doi.org/10.35797/jab.11.1.2021.33535.7-13>.
- Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 276–295. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2018-0182>.
- Tuwinanto, T., & Rahadi, D. R. (2021). Work From Home Dimasa Pandemi, Efektifkah ? *Jurnal Manajemen Bisnis*, 18(1), 86–95. <https://doi.org/10.38043/jmb.v18i1.2736>.
- Waters, K. K. (2013). The relationship between principals' leadership styles and job satisfaction as perceived by primary school teachers across NSW independent schools. *International Research Journal of Education*, 233.
- Whitchurch, C. (2008). Beyond Administration and Management: Reconstructing the Identities of

- Professional Staff in UK Higher Education. *Journal of Higher Education Policy & Management*, 30(4), 375–386. <https://doi.org/10.1080/13600800802383042>.
- Wijayanti, I. A. D., & Supartha, I. W. G. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kreativitas Karyawan Dimediasi Efikasi Diri Kreatif Pada Pt. Aura Bali Craft. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(3), 1230. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i03.p03>.