



Memaknai Wajah Baru Kepemimpinan Era Teknopreneurship: Bagaimana Para Pemimpin Menavigasi Dinamika Organisasi Tanpa Batas

Embracing the New Face of Leadership in the Technopreneurship Era: How Leaders Navigate Boundaryless Organizational Dynamics

Tasya Augustiya¹, YB Candrasuryya Mahendra², Kiki Sulistiya Rini³, Fariz Aryo Baskoro⁴

^{1,3} Program Studi Psikologi, Universitas Muhammadiyah, Bandung, Indonesia

^{2,4} Fakultas Psikologi, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia

Abstrak. Era teknopreneur ditandai dengan disrupti digital dan desentralisasi struktur organisasi, yang menuntut pemimpin untuk menjalankan peran ganda sebagai *coach*, fasilitator, dan penggerak tim lintas wilayah. Penelitian ini merupakan studi kualitatif dengan pendekatan fenomenologi yang bertujuan untuk mengeksplorasi makna kepemimpinan dalam *boundaryless organization* pada era teknopreneurship. Pengambilan data dilakukan dengan wawancara mendalam secara daring terhadap dua orang partisipan sebagai pemimpin di perusahaan yang sudah berhasil menggunakan sistem kerja *boundaryless organization*. Hasil penelitian menunjukkan tujuh tema yang berkaitan dengan dinamika makna kepemimpinan, yaitu: (1) tantangan, (2) komunikasi, (3) pengambilan keputusan, (4) memotivasi karyawan, (5) penetapan tujuan, (6) faktor pendukung, dan (7) kepemimpinan efektif. Komunikasi dan cara memotivasi karyawan yang lebih personal, serta sistem pengambilan keputusan dan penetapan tujuan yang kolaboratif membuat partisipan dapat mengatasi permasalahan pada sumber daya manusia, keterbatasan dana, lingkungan, sistem dan jarak geografis yang menjadi tantangan mengelola *boundaryless organization* dengan peran dan empati sebagai faktor pendukung yang dimiliki partisipan. Kepemimpinan efektif merupakan hasil yang dicapai dari pemaknaan partisipan. Pemimpin di *boundaryless organization* adalah pemimpin yang bisa menyesuaikan peran dan tugasnya sesuai situasi. Penemuan lainnya dan catatan penelitian didiskusikan dalam artikel ini.

Kata kunci: Makna kepemimpinan, *boundaryless organization*, teknopreneurship, fenomenologi.

JoPS :
Journal of
Psychology
Students
Vol. 4:1, Mei
2025,
Halaman 44 -
61

ISSN 2962-
2352 (online);
2830-0998
(print)

Info Artikel
Received:
28 Maret
2025
Accepted:
26 Mei 2025
Published:
28 Mei 2025

Abstract. The technopreneur era is characterized by digital disruption and decentralization of organizational structures, which requires leaders to carry out multiple roles as coaches, facilitators, and drivers of cross-regional teams. This research is a qualitative study with a phenomenological approach that aims to explore the meaning of leadership in a boundaryless organization in the era of technopreneurship. Data collection was carried out by online in-depth interviews with two participants as leaders in companies that have successfully used the boundaryless organization work system. The results showed seven themes related to the dynamics of leadership meaning, namely: (1) challenges, (2) communication, (3) decision making, (4) motivating employees, (5) goal setting, (6) supporting factors, and (7) effective leadership. More personalized communication and ways of motivating employees, as well as collaborative decision-making and goal-setting systems allow participants to overcome problems in human resources, limited funds, environment, systems and geographical distance that are challenges in managing boundaryless organizations with roles and empathy as supporting factors owned by participants. Effective leadership is the result achieved from the participants' meaning. Leaders in boundaryless organizations are leaders who can adjust their roles and duties according to the situation. Other findings and research notes are discussed in this article.

Keywords: The meaning of leadership, *boundaryless organization*, technopreneurship, phenomenology

DOI:

10.15575/jops.v4i1.44823

Copyright © 2025 Penulis. Diterbitkan oleh Fakultas Psikologi UIN SGD Bandung, Indonesia.

Artikel ini merupakan artikel Open Access dengan lisensi CC BY 4.0

* Corresponding author: Program Studi Psikologi, Universitas Muhammadiyah Bandung, Jalan Soekarno-Hatta No.752, Cipadung Kidul, Panyileukan, Kota Bandung, Jawa Barat 40614

E-mail: tasya.augustiya@umbandung.ac.id

Pendahuluan

Globalisasi merupakan cerminan dari perubahan dunia saat ini. Keberadaannya tidak dapat dihindari, karena globalisasi telah menjadi bagian dari transformasi di berbagai sektor kehidupan, seperti ilmu pengetahuan, teknologi informasi, digitalisasi, politik, sosial, budaya, ekonomi, dan pendidikan. Globalisasi merupakan tantangan sekaligus peluang untuk berinteraksi secara global, serta berkontribusi dalam menciptakan pasar dunia yang menuntut nilai-nilai dan kemampuan manusia yang dibutuhkan (Sujudi & Komariah, 2019). Salah satu dampak nyata dari globalisasi adalah kemunculan *technopreneur*, yaitu wirausahawan berbasis teknologi yang mampu menciptakan inovasi digital secara cepat dan efisien. *Technopreneur* mempercepat terjadinya disrupti pasar dan mendorong lahirnya model bisnis lintas batas yang terdesentralisasi dan lebih dinamis (Morris dkk., 2013). Pendistribusian informasi yang sangat cepat hingga menembus batas-batas struktural organisasi menuntut organisasi untuk bergerak cepat dalam mengantisipasi hal tersebut. Jika tidak diantisipasi dengan baik, kondisi ini dapat mengganggu kinerja yang ada dalam sebuah organisasi. Sehingga organisasi perlu meminimalkan batas-batas yang ada dalam organisasi tersebut (Hasanah, 2014).

Organisasi tanpa batas (*boundaryless organization*) muncul untuk merespons tantangan disrupti dan percepatan arus informasi. Menurut Ashkenas (2000), *boundaryless organization* adalah organisasi yang menghilangkan batas-batas yang ada dalam organisasi. Batas-batas yang dimaksudkan tersebut adalah batas-batas antar individu, tugas, tempat dan regulasi sehingga informasi, ide, sumber daya, dan energi dari lingkungan eksternal dapat dengan mudah masuk ke dalam organisasi. Dalam menggeser struktur organisasi dari yang memiliki batasan-batasan pada setiap aspek menjadi organisasi yang tanpa batas merupakan proses yang diibaratkan seperti merenovasi rumah tua, menghilangkan batasan yang ada dalam organisasi bukanlah hal yang mudah. Menata ulang batasan organisasi membutuhkan waktu yang lama dan cenderung mengakibatkan stres pada seorang pemimpin (Ashkenas, 2000). Banyak pihak manajerial yang beresiko mengalami stress pada era disrupti yang bersifat kontinum ini. Era disrupti sendiri memiliki definisi suatu perubahan yang begitu kompleks dan bersifat kontinum, dimana era ini

menabrak hampir semua aspek organisasi tanpa dapat diprediksi (Shamir, 1999).

Seluruh proses tersebut bersifat global dan luas, mencakup semua aspek dalam organisasi untuk berbaur menjadi satu dalam menciptakan budaya baru. Perubahan yang terjadi pada era disrupti, terutama dengan berkembangnya *technopreneur*, menuntut organisasi untuk melakukan banyak penyesuaian agar dapat tetap bersaing dengan para kompetitor. Fenomena *technopreneur* menghasilkan model bisnis terbaru yang adaptif, berbasis digital, dan serba cepat. Hal ini berdampak pada melemahnya batas-batas formal dalam organisasi dan menghasilkan sebuah kondisi yang disebut dengan *weak situations* (Weick, 1996). Dalam *weak situations*, hubungan dan peran antar individu menjadi kurang transparan, bergesernya tanggungjawab, dan sulit diprediksinya sebuah konsekuensi dari suatu tindakan (Shamir, 1999). Ketika struktur organisasi tidak lagi dapat diandalkan untuk menciptakan koordinasi yang efektif, peran kepemimpinan menjadi semakin krusial. Pemimpin perlu menjadi *role model* para karyawan untuk membantu mereka menangani situasi yang mereka hadapi dan mengkoordinasikan tindakan mereka satu sama lain (Shamir, 1999). Dengan kata lain, perubahan gaya kepemimpinan bukan hanya terjadi akibat era disrupti, tetapi salah satu tuntutan penting dalam mengatasi dampak dari kondisi organisasi yang semakin longgar dan tidak terstruktur.

Melihat permasalahan tersebut, efektivitas kepemimpinan perlu diperhatikan pada *boundaryless organization*. Salah satu bentuk nyata dari *boundaryless organization* adalah perusahaan virtual, yakni organisasi yang mengandalkan teknologi digital untuk menjalankan aktivitas tanpa batas fisik dan geografis (Sujudi & Komariah, 2019). Perubahan ini sebagian besar ditimbulkan oleh kemunculan *technopreneur*, yaitu para pengusaha berbasis teknologi yang mampu menciptakan model bisnis digital yang cepat, inovatif, dan adaptif. Untuk dapat bersaing dengan para pengusaha ini, organisasi dituntut untuk mengubah pendekatan kepemimpinan secara mendasar. Dalam organisasi konvensional, efektivitas kepemimpinan cenderung berdasar pada kontrol struktural dan pengawasan langsung. Namun, dalam organisasi virtual yang fleksibel, kepemimpinan yang efektif ditentukan oleh kemampuan pemimpin untuk menjadi *coach*, fasilitator, mentor, sekaligus motivator (Bui, 2020). Tantangan utama dalam kepemimpinan

virtual adalah konflik internal, minimnya kepercayaan, serta lemahnya koneksi sosial antarkaryawan. Kondisi ini dapat menurunkan kreativitas, inovasi, dan produktivitas tim.

Kepemimpinan adalah salah satu aspek yang perlu diperhatikan secara lebih jauh dalam mengeksplorasi *boundaryless organization*. Kepemimpinan merupakan proses yang mempengaruhi sikap, keyakinan, perilaku, dan perasaan dari orang lain (Spector, 2012). Pada era disruptif, kepemimpinan merupakan aspek penting pada *boundaryless organization*. Kepemimpinan merupakan kunci keberhasilan organisasi dalam menghadapi situasi pasar global dengan persaingan yang sangat kompetitif, menghadapi perubahan lingkungan yang begitu cepat, dan pertumbuhan teknologi yang begitu pesat (Sujudi & Komariah, 2019).

Oleh karena itu, pemimpin perlu membangun kepercayaan melalui komunikasi terbuka dan dukungan psikologis, karena kepercayaan adalah dasar kolaborasi yang efektif, terutama saat interaksi tatap muka terbatas (Kramer, 2009; Zheng, 2010). Kemampuan untuk memotivasi dan mengarahkan tim secara virtual menjadi kunci agar organisasi tetap inovatif dan kompetitif di tengah tekanan yang ditimbulkan oleh technopreneur dan perkembangan teknologi yang pesat (Wasono & Furinto, 2018). Berangkat dari paparan masalah dan teori tersebut, terdapat dua rumusan pertanyaan pada penelitian ini, yaitu: (1) Bagaimana makna kepemimpinan pada pemimpin dalam *boundaryless organization* (organisasi tanpa batas), dan (2) Apa saja aspek-aspek yang terkandung dalam gaya kepemimpinan efektif pada *boundaryless organization* (organisasi tanpa batas).

Metode

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Fenomenologi merupakan pendekatan penelitian yang berusaha untuk mendeskripsikan esensi suatu fenomena yang diamati dengan mengeksplorasinya dari perspektif mereka yang pernah mengalaminya (Kahija, 2017). Pendekatan ini dipilih karena sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu untuk mengungkap makna kepemimpinan yang efektif menurut perspektif para pemimpin di perusahaan yang menerapkan sistem *boundaryless*. Organisasi dalam penelitian ini dapat dikategorikan sebagai *boundaryless organization* apabila mempunyai struktur yang fleksibel, menjalin

kerjasama lintas tim, menerapkan komunikasi terbuka, serta mengadopsi teknologi digital sebagai pendukung utama dalam mendukung operasional kerja.

Penelitian ini melibatkan dua orang partisipan yang merupakan CEO sekaligus pemilik dari perusahaan dengan sistem *boundaryless organization*. Partisipan dipilih menggunakan *non probability* dengan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan partisipan yang didasarkan pada kriteria khusus di mana hanya mereka yang termasuk ke dalam kriteria inklusi yang dapat menjadi partisipan (Etikan et al., 2016). Adapun kriteria inklusi dalam penelitian ini, yaitu: (1) seorang pemimpin aktif dalam sebuah organisasi yang menggunakan sistem kerja *hybrid* dan berbasis digital; (2) memimpin organisasi yang kolaboratif, fleksibel, dan karyawannya tersebar di berbagai kota. Proses rekrutmen partisipan dan pengambilan data dilaksanakan setelah penelitian ini memperoleh persetujuan etika dari Komisi Etik Fakultas Psikologi (Nomor: 3130/UN1/FPSi.1.3/SD/PT.01.04/2022).

Data dalam penelitian ini dikumpulkan melalui sumber primer, yakni dengan melakukan wawancara mendalam secara semi-terstruktur terhadap partisipan. Wawancara dilakukan secara *online* menggunakan Zoom Meeting atau Google Meet, dengan durasi setiap sesi berkisar antara 45 hingga 60 menit. Alur pertanyaan pada penelitian ini disusun dengan merujuk pada teori kepemimpinan Koontz dan Wehrich (2015), seperti yang tercantum pada Tabel 1.

Tabel 1
Pedoman Wawancara

Pertanyaan Terbuka	Jenis
1. Bagaimana kondisi organisasi Anda saat ini?	Deskriptif
2. Ceritakan bagaimana Anda menjalankan/memimpin organisasi saat ini?	Naratif
3. Apa saja tantangan yang Anda hadapi selama menjalankan organisasi?	Deskriptif
4. Menurut Anda, kepemimpinan yang efektif di <i>boundaryless organization</i> seperti apa? (terakhir)	Deskriptif
5. Ceritakan bagaimana Anda menjalin komunikasi, relasi dan keterikatan diantara karyawan di organisasi Anda saat ini!	Naratif

6.	Ceritakan bagaimana Anda mengambil Keputusan bersama di organisasi!	Naratif
7.	Ceritakan bagaimana Anda memotivasi karyawan agar tetap bekerja secara efektif dan optimal!	Naratif
8.	Ceritakan bagaimana Anda menyampaikan visi misi organisasi agar dapat dipahami oleh seluruh karyawan!	Naratif
9.	Bagaimana langkah-langkah yang Anda lakukan dalam melibatkan seluruh karyawan untuk menentukan target dan strategi organisasi?	Struktural

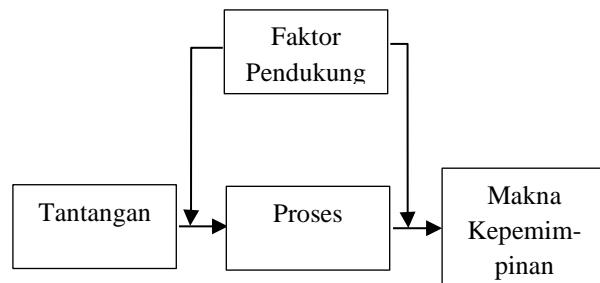
Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Interpretative Phenomenological Analysis* (IPA) menurut Pietkiewicz dan Smith (2014), yaitu: (1) membaca kembali hasil wawancara yang sudah ditranskrip secara berulang dan membuat catatan awal yang rinci; (2) mengembangkan tema-tema yang muncul dari catatan yang dibuat untuk merumuskan frase singkat di tingkat abstraksi yang sedikit lebih tinggi yang dapat merujuk pada konseptualisasi yang bersifat psikologis; (3) mencari hubungan antar tema dan melakukan kategorisasi berdasarkan keterkaitan konseptual; (4) menyusun interpretasi hasil akhir secara naratif.

Untuk memastikan kredibilitas atau keabsahan hasil data, penelitian ini dilakukan menggunakan teknik yang disarankan Korstjens dan Moser (2018) diantaranya (1) *persistent observation*, dilakukan dengan membaca transkrip secara berulang untuk mendapatkan konsep serta tema yang paling tepat; (2) *investigator triangulation* dilakukan dengan cara melibatkan ketiga orang peneliti untuk melakukan koding dan analisis awal terhadap data hasil, lalu dicocokkan hasil temuan untuk mengambil keputusan interpretasi tema yang paling tepat; (3) *member checking* dilakukan dengan menyampaikan transkrip hasil wawancara yang sudah dibuat dan dianalisis oleh peneliti untuk dikonfirmasikan kepada partisipan.

Hasil

Peneliti menemukan beberapa tema terkait makna kepemimpinan pada pemimpin di *boundaryless organization* berdasarkan hasil wawancara dengan partisipan RN dan EC, yaitu (1) tantangan, (2) proses,

(3) faktor pendukung, dan (4) makna kepemimpinan. Tema proses dibagi menjadi beberapa subtema, yaitu (1) komunikasi, (2) pengambilan keputusan, (3) memotivasi karyawan, (4) penetapan tujuan. Seluruh tema dan subtema yang diperoleh dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Tema Makna Kepemimpinan

Terdapat beberapa keunikan dari masing-masing tema yang ditemukan pada setiap partisipan. Keunikan tema-tema tersebut berasal dari adanya perbedaan latar belakang organisasi, jenis tantangan, proses yang dilalui pemimpin, dan faktor pendukung yang mempengaruhi makna kepemimpinan yang efektif. Peneliti akan membahas secara terperinci keunikan tema yang terdapat pada masing-masing partisipan.

Latar Belakang dan Keberlangsungan Organisasi Partisipan RN

Partisipan RN merupakan salah satu pemimpin yang ada di perusahaan NC. Perusahaan NC bergerak di bidang *human resource*, *organizational development*, dan karier. Dalam bidang HR, NC melakukan aktivitas terkait *training* perusahaan dan penempatan jabatan. Sementara dalam bidang *organizational development*, NC melakukan aktivitas terkait *workload analysis*, *potential review*. Selain hal di atas, NC juga memberikan layanan untuk *review CV*, *online assessment*, *mentoring* karier, manajemen karier dan konsultasi. Beberapa perusahaan yang sudah menjadi klien NC sendiri antara lain, AP, IMST, KP, PB, SH, Plb, BKKPD, KTD. NC memiliki model kepemimpinan yang sifatnya *hybrid*, sebab jarak geografis yang jauh serta dampak dari situasi *pandemic COVID-19*.

“Jadi model kepemimpinannya gabisa kalau yang kenceng gitu ya, karena overall kami tu ngajarin sih, saya dan temen saya akhirnya bukan jadi leader tapi jadi coach gitu memposisikannya,

karena ya kami tahu yang ngerjain tu mereka, Cuma otaknya tu ya masih kita, yang ngerjain mereka (RN. W1. 41-47).”

“Ok, NC tu fokusnya di HR, OD dan karir. Kami melakukan pengembangan OD gitu kan kaya analisis jabatan, workload analysis, potential review. Kalau HR sih kebanyakan training ya, kaya placement gitu-gitu. Kemarin itu mode di tahun 2020 memang kami fokus menjembatani antara FGD dengan dunia kerja gitu. (RN. W1. 49-54).”

Partisipan EC

Partisipan EC merupakan pemimpin di perusahaan QP. Perusahaan QP merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa tes IQ *online*, minat bakat, penjurusan studi, asesmen dan psikodiagnostik, promosi jabatan, *coach* bimbingan karir, pelatihan dan pengembangan SDM. Perusahaan QP mempunyai kantor di dua kota, yaitu Jakarta dan Yogyakarta. Perusahaan QP sudah menangani beberapa klien antara lain, WHO, TWB, SNMS, NK, UPN, DW, dan lain-lain. Perusahaan QP saat ini menerapkan sistem kerja secara penuh (*full virtual*) dan merasa nyaman serta terbantu dengan penerapan sistem kerja virtual tersebut.

“Sebetulnya kalau *online*, kami sudah mulai *online* mulai tahun 2019 sebelum pandemi ya kalau dibilang *online* karena eee psikotest *online* sudah mulai dikerjakan mulai tahun 2018, 2019 sudah di *launch*, buat perusahaan mereka sangat welcome, karena kemudian orang yang mau naik jabatan ga perlu lagi datang jauh-jauh ke Jakarta kantor kami atau ke jogja, atau kami yang harus ke lokasi gitu karena semua bisa dilakukan via *online* ya. (EC. W1. 35-44).”

Tantangan

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat beberapa faktor yang berperan sebagai tantangan bagi pemimpin dalam memimpin *boundaryless organization*. Tantangan yang dialami kedua narasumber mencakup permasalahan sumber daya manusia seperti kompetensi yang belum memadai, serta hambatan teknis seperti koneksi internet yang tidak stabil. Selain itu, partisipan RN menghadapi keterbatasan dana dan jarak geografis antar tim, sedangkan partisipan EC mengalami tantangan dalam sistem prosedur kerja yang belum optimal. Temuan ini menunjukkan adanya kesamaan

dan perbedaan konteks yang memengaruhi dinamika kepemimpinan masing-masing pemimpin.

Sumber Daya Manusia

Permasalahan mengenai sumber daya manusia meliputi beberapa aspek, seperti rendahnya komitmen karyawan, kompetensi yang kurang memadai, komunikasi yang terbatas, manajemen waktu yang kurang baik, karyawan memiliki kesibukan lain, dan konflik antar karyawan. Partisipan RN menghadapi tantangan berupa rendahnya komitmen karyawan, komunikasi yang terbatas, dan manajemen waktu yang belum baik dialami ketika menjalankan perusahaannya. Sementara itu, partisipan EC mengalami kendala berupa karyawan yang memiliki kesibukan lain dan munculnya konflik antar rekan kerja. Selanjutnya, permasalahan sumber daya manusia terkait kompetensi karyawan yang kurang memadai merupakan tantangan yang dialami oleh partisipan RN maupun EC.

“Tantangan terbesarnya sih memang di pengelolaan waktu dan komitmennya. Itu yang pengelolaan waktu, komitmen dan komunikasi itu yang sangat terasa banget gitu ya. (RN. W1. 85-88).”

“Memang skillnya kurang dia belum tahu ya mungkin akan perlu dilatih gitu digembeleng dulu gitu ya (EC. W1. 366-368).”

Berbagai permasalahan pada sumber daya manusia tersebut merupakan tantangan yang bersifat internal karena berasal dari dalam perusahaan.

“Pengelolaan tim tu disini adalah mengajari mereka, jadi kaya kita sebagai leader tu invest waktu untuk ngajarin, untuk ngecoach satu-satu gitu ya, karena kan mereka tu anak-anak yang baru di dunia kerja, mereka tu istilahnya baru belajar, mereka hanya tau teori gitu. Kadang-kadang tu kalau mengkonsepsi dari ilmu pengetahuan teori ke praktek tu mereka masih kesulitan. Bukan masih kesulitan, tapi malah kesulitan banget. Sehingga kami tu harus ngajarin satu-satu. (RN. W1. 89-97).”

Keterbatasan Dana

Permasalahan atau jenis tantangan internal lain yang muncul dalam *boundaryless organization* adalah keterbatasan dana. Permasalahan ini muncul pada perusahaan yang dipimpin oleh partisipan RN. Karena

tidak adanya investor yang memberikan suntikan dana menyebabkan perusahaan belum mampu merekrut karyawan yang sudah berpengalaman dan memiliki kompetensi yang tinggi.

"Memang kami tahu keterbatasan modal ya karena investornya belum ada jadi pas pandemi tu jadi kaya sendiri. Jadi kalau mau hire orang tu bener-bener orang yang kompeten dan itu kan mahal, jadi untuk sementara tu kami belum berani. Jadi kami optimize adek-adek (intern) yang ada ya dan banyak juga ternyata yang mendaftar menjadi tim di NC. (RN. W1. 34-41)."

Lingkungan

Permasalahan terkait lingkungan merupakan tantangan eksternal yang berasal dari faktor di luar perusahaan. Tantangan lingkungan tersebut merupakan akibat dari adanya pandemi yang memaksa perusahaan harus menerapkan sistem bekerja secara *hybrid*. Kondisi ini berdampak negatif pada kinerja karyawan, terutama dalam hal koordinasi dan efektivitas kerja.

"Tapi terus kemudian pandemi, nah di pandemi ini kami buat semuanya menjadi serba online termasuk training dan lain-lain. Cuma kami mulai kewalahan gitu, karena kan ga ada tim. (RN. W1. 25-28)."

Tantangan eksternal lainnya juga dialami oleh partisipan EC. Penerapan sistem kerja yang serba *online* membuat karyawan harus bergantung pada koneksi internet. Ketika koneksi internet sedang tidak stabil, komunikasi menjadi tidak efektif, sehingga penyampaian materi, dan informasi tidak dapat berlangsung secara optimal.

"Paling kendala internet kali ya, jadi begitu hujan terus pada waktu zoom sinyal ilang-ilang gitu (EC. W1. 138-140)."

Geografi/Jarak

Salah satu tantangan yang dihadapi partisipan RN dalam menjalankan *boundaryless organization* adalah jauhnya letak kondisi geografis antar karyawan. Sistem kerja *hybrid* dan tidak adanya kantor *offline* membuat karyawan bekerja dari tempat tinggal masing-masing. Permasalahan terkait jarak geografi atau jarak ini

secara khusus ditemukan dalam konteks kepemimpinan partisipan RN.

"NC tu hybrid ya selama ini karena memang CEO nya saya sendiri tu ada di Solo, kemudian CMO nya ada di Bali (RN. W1. 13-15)."

Sistem

Perubahan sistem dalam perusahaan dapat menyebabkan permasalahan atau tantangan bagi pemimpin perusahaan, termasuk yang dialami oleh partisipan EC. Perusahaan terkadang perlu mengubah sistem untuk menyesuaikan dengan dinamika lingkungan eksternal. Namun, perubahan sistem tersebut terkadang masih belum stabil dan memerlukan perbaikan. Ketidakstabilan ini dapat menghambat efektivitas kerja dan menambah beban bagi pemimpin dalam mengelola organisasi.

"Ada konflik yang gak terselesaikan atau mungkin ya memang perlu diperbaiki sisidurnya karena sisidurnya ternyata terlalu bertele tele atau sisidurnya malah kurang lengkap sehingga terus ada langkah-langkah proses yang gak berjalan dengan baik gitu (EC. W1. 374-379)."

Komunikasi

Komunikasi merupakan salah satu aspek penting yang dapat menentukan kualitas kepemimpinan. Untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan suportif, pemimpin perlu menjalin relasi serta komunikasi yang baik dengan karyawannya. Kedua partisipan merasa bahwa komunikasi yang efektif merupakan komunikasi yang terbuka. Keterbukaan merupakan kunci dari suksesnya komunikasi di suatu organisasi, khususnya *boundaryless organization*. Jauhnya tempat tinggal karyawan mengharuskan perusahaan menggunakan berbagai *platform online* agar dapat berkomunikasi satu sama lain. Aplikasi seperti *Zoom*, *WhatsApp*, dan *Trello* merupakan *platform* yang digunakan oleh kedua partisipan untuk mendukung komunikasi harian serta pemantauan pekerjaan karyawan. Kehadiran *platform online* tersebut membantu perusahaan untuk memantau perkembangan pekerjaan setiap karyawan dan berkomunikasi secara efektif.

Partisipan RN menambahkan bahwa mencairkan suasana merupakan cara yang efektif agar hubungan

atau relasi atasan dengan karyawan menjadi semakin erat. Mencairkan suasana saat berkomunikasi dengan karyawan dilakukan juga untuk meminimalisir munculnya persepsi akan senioritas.

“Atau kadang-kadang ngechat yaa emm ngechat guyongan dengan guyongan, gitu yaa dengan guyongan yang sederhana aja gitu kan (RN. W1. 224-226).”

Di sisi lain, partisipan EC menyusun cara berkomunikasi dengan menentukan kesepakatan kapan harus mengecek aplikasi pengirim pesan. Kesepakatan ini dilakukan agar masing-masing divisi dapat memiliki progress yang baik dan tetap dapat menjalin komunikasi secara efektif.

“Nah kita punya kesepakatan memang setiap paling ga 2 jam WA itu kalau jam kantor harus di cek, masuk pertama jam 8 tengah-tengah tu jam 10 lalu jam 12, kemudian break, Jam 1, jam 3, jam 5 (EC. W1. 95-98).”

Pengambilan Keputusan

Dimensi lain yang ditemukan pada penelitian ini adalah pengambilan keputusan. Dalam konteks *boundaryless organization*, pengambilan keputusan berkaitan dengan sejauh mana keputusan dibuat oleh pemimpin saja atau melibatkan karyawan. Pada perusahaan yang dipimpin oleh partisipan RN dan EC, pengambilan keputusan dilakukan secara fleksibel, dengan menggunakan pendekatan *top-down* maupun *bottom-up* sesuai dengan konteks situasi. Pendekatan *top-down* diterapkan ketika keputusan bersifat mendesak, berskala strategis, atau membutuhkan arahan cepat dari pemimpin. Sebaliknya, pendekatan *bottom-up* digunakan ketika keputusan berkaitan dengan operasional harian, perencanaan program, atau saat pemimpin ingin menggali ide dan inovasi dari karyawan. Pada partisipan RN, keterlibatan dalam pengambilan keputusan lebih mengutamakan karyawan yang memang mau mengeksplor dan mencoba untuk menyampaikan ide-idenya terlebih dahulu.

“Maksudnya gak memaksakan semua orang harus terlibat kalau mereka gak mau terlibat gitu, jadi akan dilibatkan orang-orang yang memang mau belajar mengeksplor sampai batasnya dia

gitu, itu yang akan banyak dilibatkan (RN.W1.262-266).”

Di sisi lain, apabila ada karyawan yang belum memberikan pendapat terkait pengambilan keputusan, partisipan EC akan menanyakan melalui jalur pribadi.

“Kalo mereka gak respon ya pasti kita cari gitu. Kita akan japri, loh kok kamu gak respon gitu eu keputusamu ditunggu gitu contoh misalnya ini poster, poster dari eu webinar yang akan dikeluarkan ayo dikomentari gitu (EC.W1.304-308).”

Memotivasi Karyawan

Pemimpin senantiasa berupaya memotivasi karyawannya melalui berbagai pendekatan. Berdasarkan temuan penelitian, motivasi tidak hanya diberikan ketika terjadi penurunan kinerja. Baik partisipan RN maupun EC menunjukkan bahwa upaya memotivasi karyawan dilakukan secara berkelanjutan dalam aktivitas organisasi sehari-hari. Dengan demikian, motivasi tidak sekadar diposisikan sebagai respons terhadap permasalahan, melainkan sebagai bagian integral dari strategi kepemimpinan dan budaya organisasi.

Partisipan RN, menggunakan pendekatan *personal* dan *coaching* kepada karyawan dengan memberikan umpan balik bahwa kinerjanya menurun dan menggali permasalahan mengapa itu terjadi untuk kemudian dilakukan pengembangan yang sesuai.

“....untuk mereka yang performanya turun aku tetep akan masuk. Ini gini lho, tetep diomongin, performasinya kok turun, ini kok nggak pernah tercapai, kok nggak pernah achieve kenapa. Kamu ada kesulitan po? Ini minta tolong dong, kalau bisa targetnya dilanjutin. Kamu kesibukan apa sih dan lain-lain. Sebenarnya itu nanti lebih kayak rangkaian obrolan panjang seperti coaching sebenarnya. Kayak gitu. Tapi dia harus tahu bahwa dia nggak dipercaya.... (RN. W1. 411-419).”

Sejalan dengan pernyataan partisipan RN, partisipan EC juga memotivasi karyawan melalui *coaching* yang menekankan pada pemberian *feedback* langsung.

“Jadi orang harus tahu harapannya apa dan kalo dia gak bisa sesuai harapan ya memang butuh feedback gitu ya. Nah butuh feedback itu bisa macem-macem akhirnya diketahuinya. Memang skillnya kurang dia belum tahu ya mungkin akan perlu dilatih gitu digembeleng dulu gitu ya (EC. W1. 362-367).”

Pendekatan personal juga diperlukan guna mengetahui keadaan karyawan yang sebenarnya. Meskipun kedua partisipan secara garis besar menggunakan langkah yang sama yaitu *coaching* yang dipersonalisasi kepada karyawan untuk meningkatkan motivasi bekerja, partisipan RN memiliki cara lain yaitu melibatkan karyawan dalam *brainstorming* ide dan memberi tantangan untuk mencapai target yang lebih tinggi dari sebelumnya.

“...sebenarnya ngajakin mereka untuk brainstorming gitu jadi eeee atau memberikan target yang lebih tinggi sedikit gitu biar misalnya eu kemarin mereka sudah sampai ke level ini gitu eee kemudian kita motivasi, maksudnya apa ya ya kita tantang coba bisa ga kalo yang bulan ini kita coba lebih tinggi lagi (RN. W1. 344-350).”

Cara tersebut dinilai efektif oleh partisipan RN dalam meningkatkan kepercayaan diri dan motivasi karyawan untuk terus bekerja dan berkembang. Namun, untuk mengatasi keraguan karyawan dalam mencapai target tersebut, partisipan RN terus memotivasi karyawannya dengan meyakinkan bahwa segala sesuatu yang ditargetkan telah dipertimbangkan oleh para atasan mengenai ketercapaiannya. Tidak hanya itu, penetapan target tersebut juga dipertimbangkan dengan melihat potensi masing-masing karyawannya sehingga tidak semua karyawan diberikan tantangan yang sama, sehingga pendekatan ini juga lebih mengarah pada *coaching* yang dipersonalisasi.

Penetapan Tujuan

Pada penelitian ini, *goal setting* dari kedua pimpinan perusahaan secara garis besar dilakukan dalam proses yang serupa. Diawali dari visi misi yang sudah ditetapkan oleh partisipan sebagai pemimpin dan kemudian disampaikan kepada seluruh karyawan untuk menjadi dasar dalam penentuan target dan cara bekerja di perusahaan. Partisipan RN menyampaikan visi-misi

perusahaan kepada karyawannya melalui program formal khusus yang bernama *passport program*. Sedangkan partisipan EC menyampaikan visi-misinya dengan cara yang informal melalui sebuah lagu/*hymne/mars* perusahaan yang diputar ketika ada kegiatan tertentu. Visi misi tersebut selanjutnya diimplementasikan juga dalam kehidupan aktivitas sehari-hari dalam organisasi.

Selanjutnya ditentukan target-target perusahaan dalam jangka pendek maupun jangka panjang berdasarkan visi dan misi tersebut. Partisipan RN menyusun target tersebut secara tahunan dengan mempertimbangkan hasil evaluasi tahun sebelumnya, target jangka panjang, potensi yang dimiliki perusahaan maupun kemampuan karyawan untuk mencapainya.

“...Jadi emm selain melihat track record yang lalu kita juga ngeliat untuk sampai ke target yang 5 tahun ke depan gitu misalnya kita sudah sampai di posisi mana biar nggak terlalu jauh. Kemudian selain itu juga ngeliat dengan kondisi support atau kondisi tim saat ini. (RN. W1. 510-515).”

Sementara partisipan EC menyusun target tingkat perusahaan setiap 6 bulan sekali dengan menyesuaikan musim atau pasar saat itu.

“Kalau periode PDPK ya, perencanaan dan penilaian karya itu memang 6 bulanan. Jadi biasanya kita buat januari sampe juni lalu nanti ada juga yang juli sampe desember. Kita memang juga ada apa ya, pengaruh musiman gitu ya. Contoh kayak psikotes untuk sekolah kan kebanyakan dilakukan pada waktu tahun ajaran (EC.W1.471-476).”

Penetapan target pada level perusahaan dilakukan oleh pemimpin untuk kemudian diturunkan menjadi target divisi, hingga level aktivitas rinci. *Goal setting* yang dilakukan kedua partisipan tersebut rupanya sama-sama menggunakan metode analisis *PICA* (*Problem Identification Corrective Action*).

“Yang terbaru sih pakai PICA. Terus dengan kayak gitu kita jadi tau, emm, jadi align sih antara visi misi company dengan kan backgroundnya

biar keliatan kan pakai strategic plan itu tadi ya... (RN. W1 .447-450)."

juga jadi temen hangout buat temen-temen di timnya sendiri. (RN. W1. 550-557)."

"Nah masing-masing punya PICA nya sendiri yang harus di report gitu, nah PICA ini mereka punya kayak key result area yang harus mereka kerjakan... (EC. W1. 170-173)."

Dalam penerapan proses *goal setting*, kedua partisipan menunjukkan keterlibatan karyawan sebagai bagian dari strategi kepemimpinan. Perbedaan antara keduanya terletak pada tingkat atau porsi banyaknya keterlibatan karyawan tersebut dalam penetapan tujuan dan target perusahaan, serta pendekatan yang digunakan untuk memastikan pencapaian target tersebut. Partisipan EC memberikan ruang bagi karyawan untuk mengusulkan target, yang selanjutkan akan disetujui oleh pemimpin. Sementara itu, partisipan RN hanya melibatkan karyawan pada level pembuatan *action plan* agar memastikan *Key Performance Indicator* tidak keluar dari visi misi perusahaan.

Peran

Penelitian ini menemukan satu tema baru dalam proses kepemimpinan, yang hanya muncul pada partisipan RN. Perusahaan dengan sistem *boundaryless organization*, seorang karyawan dituntut untuk menjalankan lebih dari satu tugas dan tanggung jawab. Kondisi ini menuntut pemimpin untuk tidak hanya memberi instruksi, tetapi juga turut terlibat secara langsung dalam proses kerja karyawan. Keterlibatan tersebut mencakup bimbingan atau arahan langsung dalam penyelesaian pekerjaannya, serta kesediaan untuk mendengar dan memahami kesulitan yang dihadapi karyawan. Oleh karena itu, partisipan RN tidak menjalankan perannya secara kaku sebagai atasan, tapi ia selalu berusaha memposisikan perannya secara fleksibel dalam berinteraksi dengan karyawannya.

"...di start-up company itu budgeting ngos-ngosan gitu. Kalau bisa satu orang itu bisa merangkum beberapa pekerjaan gitu. Sehingga kalau kita cuma nyuruh aja kok kayak empatinya nggak ada. Jadi pemimpin di start-up company tu dia bisa jadi leader, coach, bisa jadi co-worker buat rekan-rekan timnya. Kadang-kadang dia

Dalam membangun hubungan dengan karyawan, partisipan RN juga menghapus batas antara atasan-bawahan. Pendekatan ini dilakukan untuk menciptakan suasana kerja yang egaliter, sehingga tidak ada kesungkanan dan ketakutan diantara karyawan yang dipimpinnya. Partisipan RN lebih senang memposisikan dirinya sebagai senior dan junior tanpa melupakan peran dan citranya sebagai pemimpin serta penggerak perusahaan.

Faktor Pendukung

Terdapat beberapa faktor yang mendukung proses kepemimpinan dalam *boundaryless organization*, di antaranya empati dan partisipasi yang ditunjukkan oleh pemimpin. Empati merupakan salah satu aspek yang membuat para pemimpin melakukan tindakan untuk mengatasi tantangan-tantangan yang terjadi pada organisasi dengan memberikan empati pada para karyawannya. Rendahnya komitmen karyawan membuat faktor empati ini muncul pada partisipan RN. Komitmen karyawan yang rendah ini, sering ditunjukkan karyawan dengan perilaku menghindari tanggung jawab yang ditugaskan dari perusahaan. RN mengatasi hal tersebut dengan program *coaching*, *coaching* dianggap efektif karena pemimpin dapat lebih dekat dengan para karyawan dan mengerti kesulitan para karyawan.

"Nah coaching ni sangat efektif ya dibandingkan dengan yang lain karena jadi lebih deket dengan karyawan atau pelaksana kerjaan kemudian kita juga jadi ngerti gitu ga hanya kasih kerjaan tapi juga ngeclearin problemnya mereka. (RN. W1. 176-180)."

Begitupun, hasil wawancara dengan partisipan EC juga menunjukkan empati kepada para karyawan ketika mengalami kesulitan dalam melakukan tugas mereka. Seperti ada situasi yang tidak terduga, contohnya ada kerabat yang meninggal dan sakit. Sehingga, membuat EC mengerti akan keadaan tersebut dan mengalihkan tugas karyawan yang berhalangan pada rekan kerja yang lain.

"Ya eu japri ini gak cuma hanya pekerjaan ya. japri juga kita berusaha memantau karena

terus ada yang sakit ada yang kemudian kemarin ada yang keseripahan ada yang keluarganya meninggal otomatis ya jepri ini membantu ya dan kemudian apa eu... kelahiran anak, terus dia lagi ngerjakan sambil diganggu anaknya, ya kita kenal sama anaknya segala gitu ya jadi anaknya ya ikut dadah dadah di zoom gitu ya ya gak masalah sih. ehem... (EC. W1. 275-283)."

Faktor lain yang mendukung tindakan dalam mengatasi tantangan-tantangan yang ada di organisasi adalah partisipasi. Partisipan RN cenderung untuk terlibat secara langsung dalam proses seleksi dan rekrutmen yang terdapat pada proses operasional perusahaan. Partisipan RN juga berpartisipasi secara aktif pada proses yang ada di setiap divisi.

"Satu lagi untuk menanggulangi itu ya eeee kami turun langsung ke model eee penyaringannya gitu, kita nyari temen-temen yang memiliki eee kemauan yang kuat, jadi hasil penelitian kami selama beberapa lama ini mereka yang pinter itu belum tentu mereka perform. (RN. W1. 329-334)."

Berkebalikan dengan partisipan RN, partisipan EC tidak berpartisipasi secara langsung dalam proses operasionalisasi perusahaan. Di sini partisipan EC hanya memonitoring dan melakukan evaluasi apabila diperlukan.

Makna kepemimpinan efektif

Kedua partisipan memiliki pemaknaan yang relatif serupa mengenai kepemimpinan efektif dalam konteks *boundaryless organization*. Partisipan RN memaknai pemimpin yang efektif dalam *boundaryless organization* adalah pemimpin yang dapat memposisikan diri dan perannya dihadapan karyawan sesuai dengan kebutuhan situasional. Pemimpin *boundaryless organization* dapat menjadi *leader*, *coach*, *co-worker* maupun teman untuk karyawan sehingga dapat sukses berkomunikasi dan memotivasi mereka. Namun, para pemimpin juga perlu memiliki batasan dan menyadari peran pentingnya sebagai motor penggerak perusahaan.

Sejalan dengan hal tersebut, partisipan EC juga menekankan kepemimpinan situasional. Menurutnya, pemimpin yang efektif untuk diterapkan dalam *boundaryless organization* adalah pemimpin yang

dapat secara situasional menyesuaikan dengan keadaan para karyawan. Situasional disini memiliki artian bahwa pemimpin harus memahami dan membedakan perlakuan karyawan sesuai dengan perkembangan mereka masing-masing. Seperti cara memperlakukan karyawan yang masih junior (*fresh graduate*) perlu mendapat arahan yang bersifat *directive* mengarahkan dan membentuk karyawan agar dapat mulai terbiasa dengan proses operasionalisasi perusahaan dan iklim kerja. Karyawan yang masih baru (kurang dari 1 tahun) cenderung diarahkan secara instruktif, sementara karyawan dengan masa kerja 1-2 tahun mulai diberi keleluasaan untuk menyampaikan usulan. Bagi karyawan yang telah bekerja 3-5 tahun, pemimpin memberikan kepercayaan untuk mengelola proyek secara mandiri, dan untuk yang telah bekerja lebih dari 7 tahun, pengambilan keputusan didelegasikan sepenuhnya. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan dalam *boundaryless organization* juga dipengaruhi oleh pemahaman pemimpin terhadap tingkat kesiapan dan pengalaman individu dalam organisasi. Memimpin dengan cara tersebut dapat membawa perusahaan menjadi lebih efektif hingga mampu bertahan dan sukses sampai saat ini.

Strategi kepemimpinan yang adaptif ini dinilai berkontribusi pada keberhasilan perusahaan dalam beberapa aspek, seperti pertumbuhan pendapatan, perluasan mitra dan klien, pengembangan produk, serta peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Diskusi

Tantangan

Penelitian ini menemukan bahwa tantangan kepemimpinan dalam *boundaryless organization* mencakup aspek internal, seperti kompetensi dan komitmen SDM, serta keterbatasan dana. Sementara itu, tantangan eksternal meliputi hambatan teknis, seperti koneksi internet yang tidak stabil serta dinamika kerja jarak jauh yang mempersulit koordinasi. Tantangan-tantangan ini berdampak pada efektivitas kepemimpinan dalam menjaga komunikasi, motivasi, dan kolaborasi tim secara virtual. Daft (2021) menyatakan bahwa permasalahan sumber daya manusia merupakan salah satu tantangan yang dihadapi banyak perusahaan, baik pada perusahaan yang sudah beroperasi dalam waktu yang lama maupun perusahaan yang sedang merintis.

Salah satu penyebab munculnya permasalahan sumber daya manusia adalah kurangnya dana yang dimiliki perusahaan untuk merekrut karyawan yang memiliki banyak pengalaman serta kompetensi tinggi.

Penelitian yang dilakukan Salamzadeh dan Dana (2021) menyatakan bahwa permasalahan utama yang kerap ditemukan pada perusahaan *start-up* adalah tidak adanya dana untuk merekrut karyawan yang kompeten. Di sisi lain, permasalahan mengenai sumber daya manusia juga dapat terjadi apabila karyawan yang direkrut belum memiliki pengalaman atau pengetahuan yang memadai untuk menyelesaikan suatu pekerjaan (Spector, 2012). Hal tersebut sesuai dengan yang terjadi pada partisipan RN.

Tantangan lain yang dialami kedua partisipan ketika menjalankan perusahaannya adalah adanya hambatan dalam berkomunikasi, seperti koneksi internet yang bermasalah. Adanya jarak geografis karyawan yang tersebar dan berjauhan menyebabkan tantangan bagi pemimpin (Olson & Olson, 2000). Morrison-Smith dan Rulz (2020) menjelaskan bahwa komunikasi yang terjadi pada organisasi berbasis tim virtual sangat bergantung pada teknologi atau *platform* komunikasi yang digunakan. Dalam konteks ini, partisipan RN dan EC menggunakan aplikasi seperti Zoom Meeting untuk berkomunikasi secara langsung kepada para karyawan.

Komunikasi

Komunikasi merupakan salah satu aspek penting yang harus dimiliki oleh setiap pemimpin. Lizarelli dkk., (2021) menjelaskan bahwa komunikasi yang efektif dapat menjadi kunci utama kesuksesan suatu organisasi. Pada penelitian ini, kedua partisipan menggunakan pendekatan personal dalam menjalin komunikasi dengan karyawan. Pendekatan personal merupakan salah satu cara berkomunikasi yang dinilai efektif untuk diterapkan pada *boundaryless organization* (Morrison-Smith & Ruiz, 2020). Inisiatif pemimpin untuk menghubungi karyawannya secara langsung tanpa melalui perantara merupakan salah satu bentuk pendekatan personal yang dapat meningkatkan hubungan interpersonal di lingkungan kerja. Menurut Allas dan Schaninger (2020), hubungan interpersonal yang baik antara karyawan dengan atasan berkorelasi positif terhadap kepuasan kerja. Selain itu, adanya pendekatan personal juga dapat meningkatkan kepercayaan antar anggota organisasi, terlebih pada perusahaan yang beroperasi secara virtual (Breuer dkk., 2016).

Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan di suatu organisasi dapat dilakukan oleh pemimpin saja maupun dengan melibatkan anggotanya. Dalam konteks ini, partisipan RN dan EC menerapkan sistem *top-down* dan *bottom-up* secara fleksibel sesuai dengan situasi. Ketika keputusan bersifat mendesak dan memerlukan respon cepat, maka pengambilan keputusan dilakukan secara *top-down*. Sebaliknya, apabila keputusan bukanlah

suatu kebutuhan yang mendesak, maka pemimpin akan menerapkan sistem *bottom-up* yaitu dengan melibatkan karyawannya dalam proses pengambilan keputusan. Sistem pengambilan keputusan yang fleksibel ini disebut sebagai *decentralized decision making*. Menurut Daft (2021), sistem *decentralized* sangat cocok untuk diterapkan dalam *boundaryless organization* karena perusahaan perlu melakukan inovasi dan perubahan apabila tetap ingin bertahan di lingkungan yang dinamis dan penuh ketidakstabilan. Pernyataan tersebut sesuai dengan penelitian Santisteban dan Mauricio (2021) yang menjelaskan bahwa perusahaan yang berada di lingkungan dinamis perlu membentuk budaya inovasi dan kreativitas dalam mengembangkan produk atau jasa.

Memotivasi Karyawan

Pada hasil penelitian ini ditemukan bahwa kedua partisipan memotivasi karyawannya untuk bekerja dengan melakukan pendekatan personal melalui sebuah proses *coaching*. Dengan *coaching*, karyawan akan merasakan investasi signifikan yang diberikan oleh organisasi mereka untuk pengembangan keterampilan mereka, mereka menjadi sangat energik dan bersemangat dalam menuntaskan pekerjaan. Karyawan juga menghargai perhatian yang diberikan oleh pemimpin melalui teknik *coaching* yang dipersonalisasi, sehingga meningkatkan motivasi dan loyalitas mereka terhadap organisasi (Kunst dkk., 2018; Maamari dkk., 2022).

Pemberian *feedback* langsung dalam proses *coaching* yang dilakukan partisipan EC juga sejalan dengan penelitian Backman & Oldham (1976) terkait *job characteristics model of work motivation* yang menyatakan bahwa umpan balik adalah salah satu dari 5 karakteristik pekerjaan yang dapat meningkatkan motivasi karyawan yang mengarah pada kinerja yang lebih baik. Umpam balik cepat, pujian, dan pengarahan ulang sangat berkontribusi pada keberhasilan organisasi dengan sistem *boundaryless*, karena memungkinkan karyawan memahami kualitas dan keterampilan kerja mereka, aspek yang perlu dikembangkan, dan bagaimana perasaan pemimpin terhadap hasil kerja mereka (Blanchard & Johnson, 2015). Penerapan *goal setting* yang lebih tinggi oleh partisipan RN dinilai efektif untuk memotivasi karyawannya. Locke dan Latham (2013) menyatakan bahwa semakin sulit dan tinggi tujuan (*goal*) yang ditetapkan, semakin tinggi pula prestasi yang didapatkan. Tujuan yang menantang memberikan energi pada seseorang, sehingga seorang karyawan akan memberikan usaha yang lebih keras lagi untuk mencapai tujuannya yang merepresentasikan motivasi dalam diri orang tersebut (Sari dkk., 2021).

Penetapan Tujuan

Seorang pemimpin memiliki tanggung jawab untuk menentukan arah organisasi dan memiliki otoritas tertinggi untuk menggerakkan semua karyawan pada sasaran perusahaan. Pemimpin juga merupakan aktor utama dalam menentukan sukses atau gagalnya organisasi (Kartono, 2003). Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam melakukan *goal setting* di *boundaryless organizations* hal pertama yang kedua partisipan lakukan adalah mengkomunikasikan visi-misi organisasi kepada seluruh karyawannya baik secara informal maupun formal. Keberhasilan organisasi dapat dicapai jika setiap orang di dalamnya mampu menjabarkan maksud yang sama berkenaan dengan arti yang terkandung dalam rumusan visi-misi dan menjadikannya sebagai strategi bagi aktivitas kerja yang dilakukan (Nurcahyo, 2015). Dalam sistem *boundaryless organizations* ini kerap memunculkan permasalahan pada *goal & share understanding* karena keterbatasan interaksi langsung di antara karyawan, sehingga penting untuk mengkomunikasikan dan menginternalisasikan visi misi terlebih dahulu sebelum memulai pekerjaan (Bergiel dkk., 2008).

Setelah semua memahami visi-misi tersebut, kedua partisipan mulai melakukan *goal setting* menggunakan metode analisis PICA (*Problem Identification Corrective Action*) yang merupakan cara untuk melihat atau menganalisis masalah yang menyebabkan *plan* tidak dapat berjalan dengan baik atau menyimpang dan berpotensi mengakibatkan target dan tujuan tidak sesuai dengan yang diharapkan. Lalu (PI) disertai dengan serangkaian langkah spesifik yang digunakan dalam memanajemen kualitas untuk menghilangkan perbedaan proses dan mencegah pengulangan akar penyebab (CA) (Safety Culture, 2022). Dengan begitu, permasalahan atau perubahan akibat lingkungan *boundaryless organizations* yang tidak pasti ini akan mudah teridentifikasi dan dapat segera ditemukan solusinya.

Dalam penentuan target jangka panjang, partisipan RN membuat target tahunan dengan mempertimbangkan evaluasi tahun sebelumnya dan potensi kemampuan karyawan untuk mencapainya. Pertimbangan penetapan target harus diambil dari setiap kendala yang ditemukan. Lalu, hasil evaluasi tersebut dan sesuatu yang mempengaruhi kapasitas individu untuk mencapai tujuan dapat mencakup kurangnya sumber daya (uang, waktu, peralatan, dukungan dari orang lain), kurangnya pengalaman atau pelatihan, faktor eksternal di luar kendali individu, dan sebagainya (Armstrong, 2009). Sedangkan partisipan EC lebih menargetkan target per semester atau dalam kurun 6 bulan sekali karena mengikuti musim atau faktor pasar. Pada *boundaryless organization*, pemimpin harus beradaptasi dengan pasar agar dapat membawa perusahaan untuk menentukan tujuan atau

program yang inovatif dan dapat bersaing (Rifa'i dkk., 2019).

Dalam penetapan tujuan dan target, kedua partisipan tidak menetapkannya secara sepihak, melainkan melibatkan seluruh karyawan untuk berpartisipasi banyak atau sedikit. London dkk., (2004) mengatakan bahwa melibatkan karyawan agar berpartisipasi dalam penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja karena menciptakan pemahaman tentang harapan dan strategi untuk pencapaian tujuan. Partisipasi ini juga meningkatkan rasa memiliki dan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi (Chong & Chong, 2002).

Peran

Dalam *boundaryless organization*, batas-batas dalam peran relasi antara atasan dan bawahan menjadi kabur atau bahkan dihilangkan. Hal ini dilakukan oleh partisipan RN dengan memposisikan dirinya tidak hanya jadi pemimpin, tapi juga teman, *coach* sekaligus rekan kerja untuk karyawannya. Sebagai pemimpin, tentunya peran utama kita adalah peran instruktif yang menentukan pekerjaan dan memimpin (Reza, 2010). Namun, Setiawan (2009) juga mengatakan untuk menjalin kedekatan dengan karyawan, pemimpin juga perlu menjadi teman untuk karyawan mereka agar terjalin keterbukaan dalam menyampaikan masalah dan kendala yang muncul pada saat pelaksanaan program. Tidak hanya itu, keterlibatan langsung sebagai partner dalam pelaksanaan proyek bersama karyawan juga diperlukan (Tika, 2006).

Terakhir, berperan sebagai *coach* dalam memimpin juga ideal diterapkan pada kondisi *boundaryless organization* yang cenderung menghadapi potensi konflik tinggi akibat keberagaman karakteristik demografis, geografis, serta kebutuhan diantara masing-masing karyawan. Dalam situasi ini, pendeklasian dan pemberdayaan karyawan sangat diperlukan (Weyland, 2011; Wijayanto, 2012). Memposisikan peran tersebut merupakan suatu tipe atau model kepemimpinan yang dikembangkan untuk mengatasi krisis kepemimpinan berupa minimnya kepercayaan karyawan. Hal ini dinilai cocok untuk perusahaan dengan sistem *boundaryless organizations* yang memiliki tantangan dalam *trust* antar karyawan maupun pemimpin di dalamnya (Horwitz dkk., 2006; Indiramma & Anandakumar, 2009; Peters & Manz, 2007; Powell dkk., 2006).

Namun demikian, tema ini hanya muncul pada partisipan RN sehingga tidak dapat disimpulkan sebagai sebuah dimensi baru untuk kepemimpinan di era *boundaryless organizations*. Kemungkinan hal ini disebabkan oleh beberapa alasan, yaitu perbedaan gender pemimpin dan perbedaan skala perusahaan. Partisipan RN merupakan pemimpin perempuan dimana lebih cenderung terlibat dalam perilaku layanan

(Fridell dkk., 2009) dan menunjukkan belas kasihan (Sarros & Cooper, 2018). Namun, jika menganalisis dari latar belakang perusahaan yang dipimpin partisipan RN, bisa dikategorikan lebih kecil dari perusahaan partisipan EC dalam ukuran jumlah karyawan. Menurut Gladwell (2000) sistem *boundaryless* akan sulit dikelola untuk mempersonalisasi karyawan ketika jumlah karyawan mencapai 150 orang.

Dalam hal ini, jumlah karyawan pada partisipan RN yang masih dibawah 150 memungkinkan partisipan RN untuk lebih dekat dengan satu persatu karyawannya dan memainkan perannya sebagai teman, rekan kerja sekaligus *coach*. Meski begitu, EC tetap maksimal dengan aspek kepemimpinan lain yang ia punya seperti komunikasi, motivasi, pengambilan keputusan, dan penetapan tujuan lainnya yang ia maksimalkan untuk melibatkan seluruh karyawan dan berusaha selalu terhubung melalui WhatsApp Group dan Zoom yang selalu aktif.

Faktor Pendukung

Faktor pendukung dalam penelitian ini menjalankan dua fungsi utama, yaitu sebagai dalam pengambilan tindakan untuk mengatasi tantangan-tantangan organisasi dan sebagai jembatan atas tindakan yang diambil oleh para pemimpin dengan makna kepemimpinan efektif menurut para pemimpin. Terdapat dua faktor pendukung dalam penelitian ini yaitu empati dan partisipasi. Empati dapat membuat pemimpin mengerti keadaan, perspektif, dan opini para karyawan, sehingga dapat membuat karyawan terasa lebih nyaman dalam bekerja dan mendorong peningkatan produktivitas (Voss dkk., 2010)). Partisipan RN dan EC menganggap pemimpin perlu memberikan empati kepada para karyawan dengan cara melakukan pendekatan personal pada para karyawan. Empati dapat membantu para pemimpin dalam memotivasi para karyawan dengan cara mendapatkan kepercayaan dari para karyawan (Gardner & Stough, 2002).

Saat ini partisipan RN sangat terlibat dalam proses operasionalisasi perusahaan. Sehingga peran RN selain menjadi *leader* adalah menjadi *coach* dan rekan kerja para karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ashkenas (2000) yang menyatakan untuk menjadi pemimpin di *boundaryless organization*, pemimpin perlu menjadi seorang *coach*, *counselors*, *team*, dan *supporter* bagi para karyawannya. Peran-peran tersebut akan membuat para karyawan merasa lebih dekat dengan pemimpinnya dan dapat membuat para karyawan lebih optimal dalam bekerja, khususnya karena pengambilan keputusan pada perusahaan dilakukan melalui diskusi bersama.

Sedangkan, pada partisipan EC, faktor partisipasi ini tidak tampak dalam dinamika kepemimpinan yang

telah didapatkan dari hasil wawancara. Kemungkinan hal ini terjadi karena ukuran organisasi yang cenderung lebih besar dibandingkan dengan perusahaan yang dipimpin oleh partisipan RN. EC terlibat dalam operasional kantor dengan menekankan pada fungsi *monitoring* dan tidak terlibat secara langsung *one on one* dengan karyawan. Jumlah karyawan yang lebih besar dapat menjadi faktor yang membuatnya menggunakan pendekatan tersebut. Ukuran organisasi (*organizational size*) yang lebih besar membuat para pemimpin cenderung percaya dengan kinerja mandiri yang dimiliki oleh para karyawannya (Peterson & Mannix, 2008). Partisipan EC selalu melakukan *monitoring* dan evaluasi jika perlu melalui PICA yang dimiliki perusahaan dan melalui *platform-platform* yang digunakan untuk berkomunikasi satu sama lain dengan para karyawan, seperti WhatsApp Group, Zoom.

Makna Kepemimpinan Efektif

Peran pemimpin dianggap sebagai aspek krusial dalam suatu organisasi. Pemimpin memanfaatkan seluruh komponen yang ada di dalam organisasi, khususnya komponen sumber daya manusia di dalam organisasi. Berdasarkan hasil yang sudah didapatkan dari proses wawancara diatas, kedua partisipan cenderung menerapkan konsep kepemimpinan situasional milik Hersey dan Kenneth (1969). Kepemimpinan situasional memiliki 4 bentuk gaya kepemimpinan yang dapat diimplementasikan di organisasi yaitu, tipe instruktif, tipe konsultatif, tipe partisipatif, dan tipe delegatif. Sesuai dengan hasil wawancara di atas, partisipan RN cenderung mengadopsi gaya kepemimpinan yang partisipatif, dimana kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dilakukan melalui kolaborasi antara karyawan dan pemimpin perusahaan. Komunikasi dua arah yang terjadi di dalam organisasi membuat para pemimpin lebih intensif dalam mendengarkan saran dan kritik dari karyawan. Hal ini terjadi, karena pemimpin menganggap bahwa para karyawan telah memiliki kecakapan dan pengetahuan yang luas untuk menyelesaikan tugas dan merancang suatu ide.

Partisipan RN lebih melakukan pendekatan personal kepada para karyawannya. Hal ini disebabkan partisipan RN menganggap bahwa pemimpin yang efektif yang dapat diterapkan di *boundaryless organization* adalah pemimpin yang mampu menjadi sosok *leader*, *coach*, dan *partner*. Saat ini pemimpin yang sukses dalam memimpin *boundaryless organization* bukanlah pemimpin yang bergantung pada otoritas dan kontrol secara utuh pada suatu organisasi. Saat ini mereka perlu lebih membangun kepercayaan dan kerja sama dengan karyawan, konsumen, dan *suppliers*. Mereka harus bisa menyesuaikan peran mereka menjadi *coach*, konselor,

team, dan *supporter* untuk para karyawannya (Ashkenas, 2000). Hal ini mereka lakukan agar para karyawan dapat menunjukkan kemampuan optimal mereka untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan organisasinya.

Sebaliknya, partisipan EC cenderung situasional dalam mengadopsi gaya kepemimpinan, dimana partisipan EC dapat menyesuaikan kepemimpinan bergantung pada tingkat pengalaman kerja para karyawannya. EC terlibat dalam operasional kantor dengan menekankan pada fungsi *monitoring* dan tidak terlibat secara langsung *one on one* dengan karyawan. Jumlah karyawan yang lebih besar dapat menjadi faktor yang membuatnya menggunakan pendekatan tersebut. Gaya kepemimpinan instruktif cenderung lebih tepat diimplementasikan pada karyawan yang masih memiliki pengalaman yang sedikit, di mana gaya kepemimpinan instruktif dicirikan dengan perilaku pemimpin dalam menetapkan peranan dan memberikan instruksi pada para karyawan mengenai apa dan bagaimana karyawan dalam berproses di suatu organisasi (Praja & Suparman, 2015). Pemimpin menganggap bahwa karyawan yang minim pengalaman masih perlu dibentuk agar dapat bekerja secara optimal dalam suatu organisasi.

Pada karyawan yang sudah berpengalaman, partisipan EC cenderung menerapkan kepemimpinan berjenis partisipatif. Pemimpin partisipatif cenderung memberikan kontrol atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan melalui kolaborasi antara karyawan dan pemimpin perusahaan. Komunikasi dua arah yang terjadi di dalam organisasi membuat para pemimpin lebih intensif dalam mendengarkan saran dan kritik yang berasal dari para karyawan. Pemimpin partisipatif lebih tepat digunakan ketika karyawan adalah individu yang kemampuan kerjanya berada diatas rata-rata dibandingkan karyawan lain (Thoha, 2004). Sehingga, partisipan EC sebagai pemimpin dapat memberikan kepercayaan secara utuh terkait pengambilan keputusan dan tindakan yang dilakukan oleh para karyawan, disini partisipan EC hanya berperan sebagai pemberi saran dan masukan atas keputusan yang telah diambil oleh para karyawannya.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam interpretasi hasilnya. Pertama, jumlah partisipan yang terbatas dan berasal dari perusahaan dengan karakteristik beragam membuat hasil temuan belum dapat digeneralisasi secara luas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan melibatkan lebih banyak partisipan dari berbagai sektor dan skala organisasi guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif. Kedua, fokus penelitian pada organisasi virtual berbasis di Indonesia, yang membatasi penerapannya pada konteks budaya atau model organisasi yang berbeda. Studi lintas negara atau lintas budaya dapat menjadi alternatif untuk

membandingkan pola kepemimpinan dalam *boundaryless organization* dalam konteks luas. Ketiga, munculnya bias gender dalam narasi peran kepemimpinan menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih setara dalam pemilihan partisipan dan analisis data, serta pentingnya eksplorasi perbedaan gaya kepemimpinan berdasarkan gender secara lebih sistematis.

Implikasi dari penelitian ini menunjukkan pentingnya kesiapan sumber daya manusia, infrastruktur teknologi, serta gaya kepemimpinan yang adaptif dalam mengelola organisasi tanpa batas. Pemimpin di era *boundaryless organization* dituntut tidak hanya untuk menjadi pengambil keputusan, tetapi juga sebagai komunikator, motivator, *coach*, dan mitra kerja yang dapat membangun kepercayaan dan kolaborasi di tengah keterbatasan fisik dan geografis. Temuan ini dapat menjadi dasar bagi pengembangan pelatihan kepemimpinan digital serta penyusunan kebijakan organisasi berbasis fleksibilitas, inovasi, dan pemberdayaan sumber daya manusia. Hal tersebut menjadi semakin penting dalam menghadapi tantangan dunia kerja yang dinamis dan melintasi batas-batas tradisional organisasi.

Simpulan

Berdasarkan hasil interpretasi fenomenologis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan aspek krusial dalam dinamika *boundaryless organization*. Dalam konteks ini, partisipan memaknai pemimpin yang efektif pada *boundaryless organization* merupakan pemimpin yang dapat menempatkan diri sesuai situasi dan kondisi pada organisasi tersebut. Pemimpin yang dapat menempatkan diri secara tepat mencerminkan fleksibilitas peran dalam suatu organisasi. Pemimpin dapat berperan sebagai *coach*, *leader*, *team*, tergantung kepada situasi dan kondisi yang sedang dialami oleh suatu perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian, pemimpin dalam *boundaryless organization* perlu menyiapkan gaya kepemimpinan yang adaptif dan situasional, mengingat tantangan seperti kompetensi SDM, keterbatasan dana, dan hambatan komunikasi virtual. Pemimpin juga perlu membangun komunikasi personal, menerapkan *coaching*, serta menunjukkan empati dan partisipasi aktif. Perbedaan kondisi antar organisasi menunjukkan bahwa perencanaan *boundaryless organization* harus mempertimbangkan struktur yang fleksibel, kesiapan teknologi, dan pendekatan kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik tim dan budaya kerja yang diinginkan.

Referensi

Allas, T., & Schaninger, B. (2020). The boss factor: Making the world a better place through workplace relationships. McKinsey.

Armstrong, M. (2009). Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance (Google eBook).

Ashkenas, R. (2000). Leading the boundaryless organization. *Handbook of Business Strategy*, 1(1), 299–306.

Bergiel, B., Bergiel, E., & Balsmeier, P. (2008). Nature of virtual teams: A summary of their advantages and disadvantages. *Management Research News*, 31(2), 99–110. <https://doi.org/10.1108/01409170810846821>

Blanchard, K., & Johnson, S. (2015). The new one-minute manager. William Morrow & Company.

Breuer, C., Hüffmeier, J., & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1151–1177. <https://doi.org/10.1037/apl0000113>

Bui, P. (2020). The roles of leaders in virtual working environment. *International Business*, 1–37.

Chong, V., & Chong, K. (2002). Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: A structural equation modeling approach. *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 65–86. <https://doi.org/10.2308/bria.2002.14.1.65>

Daft, R. L. (2021). Organization theory & design (13th ed.). Cengage Learning, Inc.

Etikan, I., Musa, S., & Alkasim, R. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics*, 5(1). <https://doi.org/10.11648/j.ajtas.20160501.111>

Fridell, M., Belcher, R. N., & Messner, P. E. (2009). Discriminate analysis gender public school principal servant leadership differences. *Leadership and Organization Development Journal*, 30(8), 722–736. <https://doi.org/10.1108/01437730911003894>

Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68–78. <https://doi.org/10.1108/01437730210419198>

Hackman, R., & Oldham, R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Hasanah, N. (2014). Karir pada organisasi tanpa batasan. *Jurnal Manajemen Terapan Dan Keuangan*, 3(2), 498–508. <https://doi.org/10.22437/jmk.v3i2.3113>

Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26–34.

Horwitz, F. M., Bravington, D., & Silvis, U. (2006). The promise of virtual teams: Identifying key factors in effectiveness and failure. *Journal of European Industrial Training*, 30(6), 472–494. <https://doi.org/10.1108/03090590610688843>.

Indiramma, M., & Anandakumar, K. R. (2009). Behavioral analysis of team members in Virtual Organization based on Trust dimension and learning. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 39(3), 269–274. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1057505>

Kahija, Y. F. L. (2017). Penelitian fenomenologis: Jalan memahami pengalaman hidup. PT Kanisius.

Kartono, K. (2003). Psikologi sosial untuk manajemen perusahaan dan industri. PT Raja Grafindo Persada.

Koontz, H., & Weihrich, H. (2015). Essentials of management: An international and leadership perspective (10th ed.). McGraw Hill Education.

Korstjens, I., & Moser, A. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 4: Trustworthiness and publishing. *The European Journal of General Practice*, 24(1), 120–124. <https://doi.org/10.1080/13814788.2017.1375092>.

Kramer, R. (2009). Rethinking Trust. *Harvard Business Review*.

Kunst, E. M., van Woerkom, M., van Kollenburg, G. H., & Poell, R. F. (2018). Stability and change in teachers' goal orientation profiles over time: Managerial coaching behavior as a predictor of profile change. *Journal of Vocational Behavior*,

104, 115–127.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.10.003>

Lizarelli, F. L., Torres, A. F., Antony, J., Ribeiro, R., Salentijn, W., Fernandes, M. M., & Campos, A. T. (2021). Critical success factors and challenges for lean startup: a systematic literature review. *The TQM Journal*.
<https://doi.org/10.1108/TQM-06-2021-0177>.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2013). New developments in goal setting and task performance. In *New Developments in Goal Setting and Task Performance*.
<https://doi.org/10.4324/9780203082744>.

London, M., Mone, E. M., & Scott, J. C. (2004). Performance management and assessment: Methods for improved rater accuracy and employee goal setting. *Human Resource Management*, 43(4), 319–336.
<https://doi.org/10.1002/hrm.20027>.

Maamari, B., El Achi, S., Yahiaoui, D., & Nakhle, S. F. (2022). The effect of coaching on employees as mediated by organisational citizenship behaviour: case of Lebanon. *EuroMed Journal of Business*, 17(1), 21–45.
<https://doi.org/10.1108/EMJB-06-2020-0059>.

Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., & Taherdoost, H. (2017). Leadership effectiveness measurement and its effect on organization outcomes. *Procedia Engineering*, 181, 1043–1048.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/J.PROEN.2017.02.505>.

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>.

Neubauer, B. E., Witkop, C. T., & Varpio, L. (2019). How phenomenology can help us learn from the experiences of others. *Perspectives on Medical Education*, 8(2), 90–97.
<https://doi.org/10.1007/s40037-019-0509-2>.

Nurcahyo, R. J. (2015). Keterkaitan Visi, Misi, Dan Values Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Kulit "Dwi Jaya." *Jurnal Khasanah Ilmu*, 6(2), 87–94.

Olson, G. M., & Olson, J. S. (2000). Distance matters. *Human–Computer Interaction*, 15(2–3), 139–178.
https://doi.org/10.1207/S15327051HCI1523_4.

Peters, L. M., & Manz, C. C. (2007). Identifying antecedents of virtual team collaboration. *Team Performance Management*, 13(3–4), 117–129.
<https://doi.org/10.1108/13527590710759865>

Peterson, R., & Mannix, E. (2008). *Leading and managing people in the dynamic organization*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Pietkiewicz, I., & Smith, J. A. (2014). A practical guide to using Interpretative phenomenological analysis in qualitative research psychology. *Psychological Journal*, 20(1), 7–14.
<https://doi.org/10.1037/a0033317>.

Powell, A., Galvin, J., & Piccoli, G. (2006). Antecedents to team member commitment from near and far: A comparison between collocated and virtual teams. *Information Technology & People*, 19(4), 299–322.
<https://doi.org/10.1108/09593840610718018>.

Praja, I., & Suparman, A. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap kinerja pegawai dinas kependudukan dan catatan sipil KKabupaten SSleman. *Jurnal Bisnis Teori dDan Implementasi*, 6(1), 110–119.
<https://doi.org/https://doi.org/10.18196/jbt.v6i1.1396>.

Reza. (2010). *Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara*. Universitas Diponegoro.

Rifa'i, M., Sasongko, T., & Hastuti, P. (2019). Meningkatkan keunggulan bersaing produk melalui inovasi dan orientasi pasar pada usaha sektor industri kreatif di kota Malang. *Jurnal EKBIS*, 20(1).
<https://doi.org/10.30736/ekbis.v20i1.203>

Salamzadeh, A., & Dana, L. P. (2021). The coronavirus (COVID-19) pandemic: challenges among Iranian startups. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 33(5), 489–512.
<https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1821158>.

Santisteban, J., & Mauricio, D. (2021). Critical success factors for technology-based startups. *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, 42(4), 397–421.
<https://doi.org/10.1504/IJESB.2021.114266>

Sari, E. M., Prastisti, W. D., & Yuwono, S. (2021). Pelatihan Goal Setting terhadap Motivasi Kerja Karyawan di PT.X Sragen. *Jurnal Intervensi Psikologi*, 13(2), 97–110. <https://doi.org/10.20885/intervensipsikologi.vol.13.iss2.art2>

Sarros, J. C., & Cooper, B. K. (2018). Leadership and character James. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(1), 1–5. <https://doi.org/10.1108/01409170610717820>

Setiawan, W. (2009). Peran kepemimpinan visioner untuk menghasilkan calon pendidik yang berkarakter kuat dan cerdas di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) UNS Surakarta. Universitas Sebelas Maret.

Shamir, B. (1999). Leadership in boundaryless organizations: Disposable or indispensable?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 49–71. <https://doi.org/10.1080/135943299398438>

Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research. Sage Publications.

Spector, P. E. (2012). Industrial and organizational psychology: Research and practice (6th ed.). John Wiley & Sons, Inc.

Sujudi, N., & Komariah, A. (2019). Leadership characteristics era disruption. *Social Sciences, Education and Humanities*, 276. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200130.183>

Teherani, A., Martimianakis, T., Stenfors-Hayes, T., Wadhwa, A., & Varpio, L. (2015). Choosing a qualitative research approach. *Journal of Graduate Medical Education*, 7(4), 669–670. <https://doi.org/10.4300/JGME-D-15-00414.1>.

Thoha, M. (2004). Kepemimpinan dalam manajemen. PT. Raja Grafindo Persada.

Tika, H. (2006). Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan. PT Bhumi Aksara.

Voss, R., Gruber, T., & Reppel, A. (2010). Which classroom service encounters make students happy or unhappy?. *International Journal of Educational Management*, 24(7), 615–636. <https://doi.org/10.1108/09513541011080002>.

Wasono, L. W., & Furinto, A. (2018). The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.29.13142>.

Weick, K. (1996). Enactment and the boundaryless career: Organizing as we work. Oxford University Press.

Weyland, A. (2011). Engagement and talent management of Gen Y. *Industrial and Commercial Training*, 43(7), 439–445. <https://doi.org/10.1108/00197851111171863>

Wijayanto, D. (2012). Pengantar manajemen. PT Gramedia Pustaka Utama.

Zheng, Y. (2010). Trust modeling and management in digital environments: From social concept to system development. *Information Science Reference*.