

## Gaya Kepemimpinan di Era Pandemi Covid-19

Tiara Willy Nabila<sup>1</sup>, Rochayati Febriarhamadini<sup>2</sup>, Sylvia Sari Rosalina<sup>3</sup>, Ratih Nur Setyaningsih<sup>4</sup>

<sup>1,3,4</sup>Institut Bisnis dan Informatika,  
Jl. Yos Sudarso Kav. 87, Jakarta Utara 14350, Indonesia

<sup>2</sup>Institut Bisnis dan Multimedia ASMI,  
Jl. Pacuan Kuda Raya No.1, RT.1/RW.5, Kayu Putih, Kec. Pulo Gadung, Jakarta Timur, Indonesia

e-mail: <sup>1</sup>tiaraxiel.08@gmail.com, <sup>2</sup>rhamadhini@gmail.com, <sup>3</sup>sylvia.rosalina@kwikkiangie.ac.id,  
<sup>4</sup>ratih.setyaningsih@kwikkiangie.ac.id

Informasi Artikel

Diterima: 16-05-2023

Direvisi: 04-08-2023

Disetujui: 07-08-2023

### Abstrak

Dunia sedang mengalami krisis kesehatan berskala luas yang diakibatkan oleh covid-19. Diperlukan seorang pemimpin yang berkarakter kuat serta mampu mengatasi ancaman saat ini dan menghadapi tantangan dimasa depan. Hal ini memungkinkan adanya perubahan pada gaya kepemimpinan yang diakibatkan oleh covid-19. Pemimpin mulai bertransformasi dan adaptif di tengah adanya virus corona. Perubahan lingkungan yang cepat akan perubahan teknologi komunikasi dan berkembangnya paradigma masyarakat, menuntut diterapkannya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan perubahan tersebut. Hal ini membuat peran kepemimpinan digital dapat dengan mudah untuk diimplementasikan pada era revolusi 4.0. Pada penelitian ini, menggunakan teori-teori dari para ahli dan sumber untuk menopang penelitian. Selain itu, didukung dengan penelitian-penelitian terdahulu yang memiliki teori hubungan yang sesuai dengan penelitian. Objek penelitian adalah gaya kepemimpinan. Subjek penelitian adalah organisasi bisnis di Dunia. Metode pengumpulan data pada penelitian dilakukan secara triangulasi (gabungan) sesuai dengan prosedur PRISMA. Penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan yang harus dikembangkan di lingkungan organisasi pada era digital adalah Kepemimpinan Etis, Kepemimpinan Transformasional, Gaya Otoriter Kepemimpinan Paternalistik, Gaya Moral Kepemimpinan Paternalistik, Kepemimpinan Digital, dan Kepemimpinan yang Melayani. Kesimpulan dari penelitian ini adalah gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan serta masih sesuai dengan revolusi industri 4.0 adalah kepemimpinan etis.

Kata Kunci: Kepemimpinan; Covid-19; Meta-Analisis.

### Abstract

*The world is experiencing a wide-scale health crisis caused by the covid-19. It takes a leader who has a strong character and is able to overcome current threats and face future challenges. This allows for a change in leadership style due to Covid-19. Leaders begin to transform and adapt in the midst of the corona virus. Rapid environmental changes due to changes in communication technology and the development of the community paradigm, require the application of a leadership style that is in accordance with these changes. This makes the role of digital leadership easy to implement in the 4.0 revolution era. In this study, using theories from experts and sources to support research. In addition, it is supported by previous studies that have a relationship theory that is in accordance with research. The research object is leadership style. The research subjects are business organizations in the world. The data collection method in the study was carried out in a triangulation (combined) manner according to the procedure PRISMA. This research shows that the leadership styles that must be developed in an organizational environment in the digital era are Ethical Leadership, Transformational Leadership, Authoritarian Style of Paternalistic Leadership, Moral Style of Paternalistic Leadership, Digital Leadership, and Servant Leadership. The conclusion of this study is that a leadership style that can improve employee performance and satisfaction and is still in accordance with the industrial revolution 4.0 is ethical leadership.*

Keywords: Leadership; Covid-19; Meta-Analysis

### 1. Pendahuluan

Dunia sedang mengalami krisis kesehatan berskala luas (*landscape scale*) yang diakibatkan oleh coronavirus atau covid-19. Banyak perusahaan mulai

merencanakan strategi akan perubahan situasi serta kondisi bisnis mutakhir untuk dapat bertahan dan bersaing dari perusahaan lain di era *new normal* (Aliya, 2021). Pemimpin mulai bertransformasi dan



adaptif di tengah adanya virus corona. Perubahan lingkungan yang cepat akan perubahan teknologi komunikasi dan berkembangnya paradigma masyarakat, menuntut diterapkannya gaya kepemimpinan yang sesuai dengan perubahan tersebut. memanfaatkan berbagai media teknologi informasi yang ada sangat membantu dalam proses komunikasi, pemantauan, dan evaluasi hasil kinerja anggota organisasi. Penerapan secara digital dikatakan dapat berjalan dengan baik dimana saat ini cukup familiar dalam penggunaan teknologi internet, komputer, dan perangkat mobile. Meskipun tidak bertatap muka secara langsung tetap dapat meningkatkan kualitas kerja menjadi lebih efektif dan efisien, dan tetap menjaga kekompakan tim kerja. Sehingga, peran kepemimpinan digital dapat dengan mudah untuk diimplementasikan pada era revolusi 4.0. Diperlukan seorang pemimpin yang berkarakter kuat serta mampu mengatasi ancaman saat ini dan menghadapi tantangan dimasa depan (D'Auria & Smet, 2020).

Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang secara konsisten diperankan pemimpin untuk mempengaruhi kelompok (Cahyani et al., 2019). Penelitian menggunakan metode kualitatif sesuai prosedur *Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analysis* (PRISMA). Studi ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif signifikan terhadap kepercayaan organisasi, keterikatan kerja, dan kesejahteraan afektif terkait pekerjaan. Teknik analisis data secara kualitatif. Pada penelitian ini menggunakan aktivitas dalam analisis data, yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), penarikan kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing or verification*) (Abdussamad, 2021 : 160-162)

Kepemimpinan adalah seni dan ilmu mengenai suatu kemampuan untuk dapat mempengaruhi orang lain ke arah pencapaian tujuan (Sigit dalam Siagian et al., 2021;79); seni untuk mengkoordinasikan, mengarahkan, dan mengendalikan orang lain supaya dapat bekerja sama untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditentukan pada suatu organisasi. Karakteristik Kepemimpinan yang ideal, yaitu cerdas dimana seorang pemimpin yang mampu mengimplementasikan pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki, bertanggung jawab dimana seorang pemimpin menanggung segala sesuatu yang baik ataupun menanggung akibat yang dilakukan oleh anggota organisasinya, jujur dimana seorang pemimpin perlu mengatakan hal yang sesuai dengan kenyataan dan tidak atas rekayasa, dapat dipercaya dimana seorang pemimpin ketika diberikan mandat dapat menjalankan dengan baik, inisiatif dimana seorang pemimpin harus memiliki ide untuk memutuskan berbagai hal, konsisten dan tegas dimana seorang pemimpin perlu bertindak dengan jelas mengenai arah yang akan dijalankan, adil dimana seorang pemimpin tidak boleh memihak

kepada semua anggota, dan lugas dimana seorang pemimpin harus mampu dalam berkomunikasi dengan tidak berbelit-belit. (Sahadi et al., 2020)

Kepemimpinan transformasional adalah pola kepemimpinan yang menekankan pengembangan pribadi dan anggota organisasi melalui motivasi intrinsik (Susanto, 2022); gaya kepemimpinan yang memotivasi individu untuk hubungan yang lebih dekat, memberikan inspirasi, menawarkan tantangan, mendorong kemampuan individu (Bass & Riggio dalam Almaududi & Albetris, 2021). Karakteristik kepemimpinan transformasional, yaitu pengaruh ideal atau kharismatik, dimana seorang pemimpin memiliki kharisma yang dapat "menyihir" bawahan untuk mengikuti pimpinan, motivasi inspirasional dimana seorang pemimpin dapat memotivasi bawahannya guna mencapai standar tersebut, stimulasi intelektual dimana seorang pemimpin memiliki kemampuan untuk mendorong bawahannya dalam menyelesaikan berbagai permasalahan, dan pertimbangan individu dimana seorang pemimpin dapat memahami akan perbedaan dari para bawahannya (Avolio et al. dalam Mirela et al., 2022)

Kepemimpinan digital adalah gaya kepemimpinan dimana berfokus pada penerapan transformasi digital pada sebuah organisasi (Sağbaşı & Erdoğan, 2022); kemampuan pemimpin untuk menciptakan visi yang jelas dan bermakna untuk proses digitalisasi dan kemampuan mereka untuk menjalankan strategi untuk mewujudkan visi tersebut (Larjovuori et al. dalam Dewi & Sjabadhyni, 2021). Karakteristik kepemimpinan digital, yaitu pemikiran dimana kemampuan seorang pemimpin dalam menghadapi berbagai perubahan, berpikir kreatif dimana seorang pemimpin memiliki pola pikir yang inovatif, visioner dimana seorang pemimpin mampu memberikan arahan pada mentransformasikan usaha digital, rasa ingin tahu dimana seorang pemimpin bergerak maju akan faktor VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*), pemimpin yang mendalam (*profound leader*) dimana seorang pemimpin mampu memimpin pada situasi yang kompleks dengan pemahaman yang mendalam. (Zhu dalam Tulungen et al., 2022)

Kepemimpinan etis adalah gaya kepemimpinan dengan melakukan penilaian terhadap persepsi karyawan mengenai perilaku etis yang disimpulkan dari perilaku pemimpin (Pahrudin et al., 2018); pemimpin yang memasukkan prinsip-prinsip moral ke dalam keyakinan, nilai, dan perilaku mereka (Khuntia & Suar dalam Trihudiyatmanto & Asmarajati, 2021). Karakteristik kepemimpinan etis, yaitu kejujuran dimana pemimpin yang mengatakan dengan sebenarnya, keadilan dimana pemimpin yang mampu adil dengan memberikan hak kepada tiap bawahannya, integritas dimana pemimpin yang mampu memperlihatkan konsistensi dalam ucapan, altruisme dimana pemimpin yang mampu memberikan kesejahteraan bawahan dengan mengesampingkan pribadi, kepedulian terhadap

nilai-nilai dimana pemimpin yang mampu bersikap proaktif. (Yukl dalam Pahrudin et al., 2018)

Kepemimpinan yang melayani adalah gaya kepemimpinan yang harus melihat dirinya sebagai seorang pelayan dimana secara alamiah memiliki sifat ingin melayani, dengan sadar dirinya terinspirasi untuk memimpin dengan tujuan mereka yang dilayani dapat bertumbuh lebih bijaksana, sehat, bebas, mandiri, dan terinspirasi untuk melayani (Greenleaf & Spears dalam Andriani & Wibawanta, 2020); gaya yang melayani dan memfasilitasi kebutuhan anggota tim agar tujuan organisasi tercapai secara efektif (Maglione & Neville dalam Hutajulu et al., 2021)

Karakteristik kepemimpinan yang melayani, yaitu memberdayakan dan mengembangkan orang lain, kerendahan hati dimana pemimpin berani mengakui bahwa mendapatkan manfaat dari keahlian dan kontribusi orang lain, autentik dimana pemimpin yang bersikap jujur dan konsisten terhadap pemikiran, penerimaan antar pribadi dimana pemimpin yang mampu melibatkan empati dalam kepedulian kepada orang lain, memberikan arahan dimana pemimpin yang secara dinamis mampu memberikan arahan dengan disesuaikannya kemampuan dan masukan pengikut, penatalayanan dimana pemimpin yang dijadikan panutan dengan memberikan contoh dalam bertindak sosial. (Van Dierendonck dalam Andriani & Wibawanta, 2020)

Kepemimpinan paternalistik adalah kepemimpinan yang memandu kehidupan pribadi dan profesional bawahan dalam hubungan hierarkis (Gelfrand et al. dalam Nal & Tarim, 2019); pemimpin yang bertanggung jawab untuk memberikan pengaruh yang kuat pada bawahan dan memungkinkan mereka untuk berbagi ide dengan menjaga kontrol yang kuat untuk memenuhi tujuan yang ditentukan (Farh & Cheng dalam Bibi & Khan, 2022) Karakteristik kepemimpinan paternalistik yaitu otoritarianisme dimana pemimpin memiliki kewenangan dalam melakukan kontrol; dimensi benevolent dimana pemimpin menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan menjalin hubungan baik; dimensi moral dimana pemimpin yang berbudi luhur tinggi, disiplin diri, dan bertindak secara altruistik. (Bedi dalam Bibi & Khan, 2022)

Kepemimpinan beracun adalah pemimpin yang menyebabkan kerusakan yang cukup serius dan permanen tidak hanya pada organisasi dan pengikutnya sendiri, tetapi juga pada orang lain diluar lingkungan terdekat, karena ketidakefektifan karakteristik pribadi dan perilaku destruktif mereka (Eriş ve Arun dalam Aslanova, 2021). Karakteristik kepemimpinan beracun yaitu menghina karyawan dengan kata-kata buruk dimana pemimpin beracun dianggap kasar tanpa memperdulikan perasaan terhadap karyawan, tidak memperhatikan kesejahteraan karyawan dimana pemimpin beracun seringkali menampilkan perilaku berbahaya dengan menyembunyikan niat buruk, menggunakan kekuatan untuk mengontrol karyawan dimana pemimpin

beracun penuh intimidatif dengan ancaman dan menebar ketakutan, berkepribadian yang egois dan narsis dimana pemimpin beracun memiliki efek demoralisasi pada karyawan, menciptakan suasana negatif dimana pemimpin beracun memiliki aura negatif, tidak peka terhadap orang lain dimana pemimpin beracun tidak peduli terhadap orang lain kecuali atasan, tidak dapat berempati dimana pemimpin beracun percaya bahwa pandangan mereka sendiri pasti yang terbaik. (Reyhanoğlu & Akın dalam Aslanova, 2021)

Praktik kepemimpinan telah banyak berubah seiring waktu akan kebutuhan pemimpin. Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku yang secara konsisten diperankan pemimpin untuk mempengaruhi kelompok (Cahyani et al., 2019). Kesenjangan kepemimpinan diperparah oleh fakta bahwa adanya transisi ke tatanan dunia sosial dan ekonomi baru yang dibawa oleh teknologi baru. Kluster baru dari teknologi ini, secara kolektif berkontribusi pada Revolusi Industri 4.0 yang ditandai adanya serangkaian perubahan dan mulai menyentuh dunia virtual, bentuk konektivitas manusia, mesin, dan data (Kelly, 2019:2). Evolusi sejarah teori kepemimpinan dari fokus awalnya pada Great Man, berbagai dasar teori kepemimpinan telah banyak mengalami perubahan dari waktu ke waktu, sehingga banyak hal fungsi dasar kepemimpinan pun yang berubah dalam memberikan arahan, pengambilan keputusan, menetapkan tujuan, komunikasi, dan menyelesaikan konflik.



Sumber: (Kelly, 2019:11)

Gambar 1. *The Four Phases of Leadership*

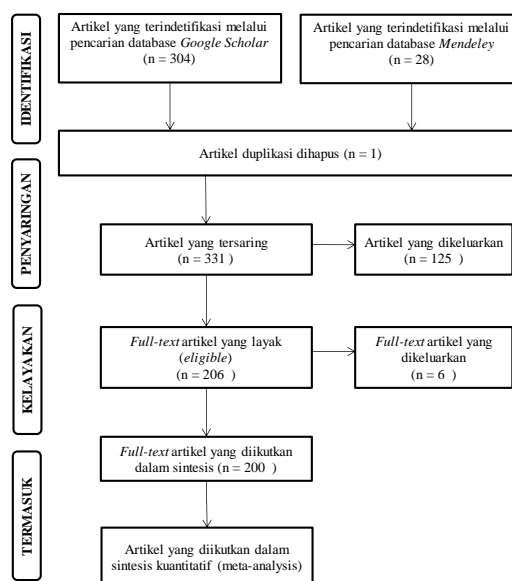
Kepemimpinan di era 1.0 (revolusi mekanisasi) yaitu karismatik (*charismatic*) dan pemimpin alami, dimana pemimpin memiliki kualitas tertentu yang membedakannya dari manusia biasa. Kepemimpinan di era 2.0 (revolusi elektrifikasi) yaitu pengarah (*directive*) dan pemimpin transaksional yang merupakan era manajemen ilmiah dimana behaviorisme melenca teori bentuk kepribadian bawaan dan mengubah pemikiran dari sifat individu ke pola perilaku psikologis. Kepemimpinan era 3.0 (revolusi komputerisasi) yaitu relasional (*relational*) dan pemimpin transformasional dimana perilaku kepemimpinan dengan perintah atau kontrol dianggap tidak sesuai dan dibutuhkan kepemimpinan

yang lebih menarik. Kepemimpinan era 4.0 (revolusi kecerdasan mesin) yaitu responsif (*responsive*) dan pemimpin yang responsif dimana memiliki implikasi mendalam bagaimana cara hidup, kerja, memimpin, dan bahkan mengembangkan pemimpin dimana teknologi akan sangat diperlukan.

Virus corona adalah suatu wabah penyakit yang berasal atau pertama kali ditemukan dari Tiongkok yang menyebar dengan cepat ke seluruh dunia (Nabila, 2020); kumpulan besar berbagai virus, beberapa menyebabkan penyakit pada manusia dan lainnya hanya hidup pada hewan termasuk unta, kucing, dan kelelawar (WHO dalam Dimiyati, 2019). Karakteristik Virus Corona, yaitu taksonomi dimana virus corona diklasifikasikan kedalam famili Coronaviridae, morfologi dimana virus corona berbentuk bulat dengan protein spike (S) yang menonjol, genomik dimana virus corona merupakan virus terselubung yang mengandung materi genetik berupa RNA rantai tunggal, inang dimana hewan liar dianggap sebagai inang alami virus corona diantaranya hewan kelelawar, cara penularan dimana para ahli menduga penularan virus melalui fekal oral-penularan. (Prastyowati, 2020)

Meta analisis adalah metode dengan cara merangkum, mereview, dan menganalisis data penelitian dari beberapa hasil penelitian sebelumnya (Dachi dalam Dhamayanti & Yudiarso, 2020). Karakteristik Meta Analisis, yaitu mencakup penelitian ulasan dimana meta analisis mencakup mengenai kegiatan dalam pengumpulan yang kemudian diolah dan dianalisis serta penyajian data yang berisi mengenai penafsiran oleh seseorang mengenai suatu hal, mengaplikasikan statistik dari ringkasan hasil statistik penelitian dimana meta analisis menggunakan angka-angka dalam kesimpulan atas penyajian data yang telah dikumpulkan dan dianalisis dari penelitian dan bukan merupakan data mentah, mencakup studi atau penelitian dalam jumlah besar dimana meta analisis meliputi kajian ilmiah atau penelitian yang diambil dalam jumlah yang banyak, berfokus pada ukuran efek perlakuan, dimana meta analisis berfokus pada besarnya perbedaan dalam suatu penelitian, bukan hanya signifikansi statistik atau hubungan di antara variabel yang diuji saling mempengaruhi, mencakup hubungan antara komponen penelitian dengan hasilnya dimana meta analisis mencakup mengenai hubungan diantara bagian dari penelitian dengan hasil penelitian. (Glass dalam Husna & Amry, 2022)

Studi ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan pada ketidakpastian lingkungan di era pandemi covid- 19 serta masih sesuai dengan era revolusi industri 4.0 adalah kepemimpinan etis (*ethical leadership*) karena mampu memiliki hubungan positif pada kepercayaan organisasi, keterikatan kerja, dan kesejahteraan afektik terkait pekerjaan.



Sumber: Data Olahan, 2023

Gambar 1. PRISMA Flow Diagram

## 2. Metode Penelitian

Objek penelitian adalah gaya kepemimpinan. Subjek penelitian adalah organisasi bisnis di Dunia. Penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan). Pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan data sekunder berupa berbagai data dari hasil penelitian sebelumnya, menggunakan metode *ex post facto*.

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini dilakukan secara *non-probability sampling*, yaitu secara *purposive sampling*. Dengan mengumpulkan sumber data dan menentukan tipe data yang akan dikumpulkan. Pengumpulan sampel pada penelitian ini dilakukan pada tanggal 28 Oktober 2022 sampai 08 Desember 2022.

Pengumpulan data dilakukan sesuai dengan prosedur *Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analysis* (Prisma).

Mengidentifikasi hasil penelitian yang relevan pada tema penelitian yaitu mengenai perubahan gaya kepemimpinan di era pandemi covid-19, ditelusuri dan diteliti pada database online artikel Google Scholar sebanyak 304 jurnal dan Mendeley sebanyak 28 jurnal. Penyaringan dengan mendeskripsikan kriteria inklusi yaitu studi primer jurnal dan prosiding, terindeks Scopus dan Sinta, studi observasional (*cross-sectional*), dipublikasikan dalam bahasa Inggris rentang tahun 2020-2022, subjek organisasi bisnis, intervensi perubahan gaya kepemimpinan era pandemi covid-19, outcome penelitian adalah gaya kepemimpinan, analisis multivariat dengan uji koefisien ( $\beta$ ). Setelah penyaringan, *literature review* yang relevan masuk sebanyak 200 jurnal penelitian empiris yang akan diteliti mengenai gaya kepemimpinan di era pandemi.

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### Gambaran Umum Objek Penelitian

Tabel 1. Gambaran Umum Objek Penelitian

No	Perusahaan	Karyawan	Responden
1	Perusahaan Jasa di Jerman	206	149 perempuan 57 laki-laki
2	Tiga Rumah Sakit di Kota Besar Pakistan (Lahore, Karachi, dan Islamabad)	390	62% perempuan 38% laki-laki 376 dievaluasi
3	Industri pariwisata di Uni Emirat Arab (UEA)	650	412 dievaluasi
4	Rumah sakit swasta di kota (Ankara dan Istanbul) pada negara Turki	650	58,3% perempuan 41,7% laki-laki 478 dievaluasi
5	Rumah sakit sektor publik di Karachi, Pakistan	394	54,6% perempuan 45,4% laki-laki
6	Perusahaan Keuangan Bank Perkreditan Rakyat di Kota Semarang, Indonesia	198	49% perempuan 51% laki-laki
7	Industri pengecatan di Kota Tangerang, Indonesia	315	224 dievaluasi
8	Industri sepatu di Kota Tangerang, Indonesia	422	331 dievaluasi
9	Instansi pemerintah di Indonesia	4.298	1.899 dievaluasi
10	Sekolah Dasar Negeri 6 di Kuwait	113	Perempuan = 96 Laki-laki = 17
11	Para Pekerja Profesional dari Berbagai Organisasi Sektor Swasta (Pakistan)	500	274 dievaluasi + digunakan
12	Karyawan Hotel D'Merlion Batam (Indonesia)	45	45 Karyawan
13	Karyawan dari 26 Organisasi	1560	54,7% laki-laki 45,3% perempuan
14	Karyawan di sebuah perusahaan di Jakarta (Indonesia)	200	136 dievaluasi

Sumber: Data Olahan, 2023

#### Analisis Deskriptif

Analisis data deskriptif menggunakan metode penelitian dengan mengumpulkan dan mengelompokkan data yang ada. Data yang terkumpul di dapat dari *literature review* yang relevan sebanyak 200 jurnal.

Tabel 1. Analisis Deskriptif

No	Metode Penelitian	Index	Jumlah	
1	Kualitatif	Q1 = 80	155	
		Q2 = 45		
		Q3 = 14		
		Q4 = 6		
		S2 = 5		
2	Kuantitatif	S3 = 1	39	
		S4 = 2		
		S5 = 2		
		- Kuantitatif		25
		- Deskriptif		
- Kuantitatif				
- Asosiasi				
3	Gabungan	Q1 = 5	14	
		Q2 = 2		
		Q3 = 3		
		Q4 = 2		
3	Gabungan	S2 = 2	6	
		Q1 = 3		
		Q3 = 2		
		Q4 = 1		

Sumber : Data Olahan, 2023

Dari tabel diatas terdapat 200 jurnal yang telah terindeks scopus dan sinta yang terdiri dari metode kualitatif sebanyak 155 jurnal, metode kuantitatif untuk kuantitatif deskriptif sebanyak 25 jurnal terindeks dan kuantitatif asosiasi sebanyak 14 jurnal, dan metode gabungan (kualitatif kuantitatif) sebanyak 6 jurnal.

#### Hasil Penelitian Literature Review

Penelitian telah dilakukan pada *literature review* yang menggunakan metode kuantitatif asosiasi sebanyak 14 jurnal. Berdasarkan tabel 3. Hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan etis berpengaruh positif signifikan terhadap kepercayaan organisasi, keterikatan kerja, dan kesejahteraan afektif terkait pekerjaan; kepemimpinan beracun berpengaruh negatif signifikan terhadap ketahanan karyawan dan komunikasi krisis; kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan pada penelitian berpengaruh positif namun juga terdapat pengaruh negatif, kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif signifikan terhadap niat berpindah, namun berpengaruh positif signifikan terhadap kesiapan untuk berubah, kesiapan untuk perubahan, dan kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional pada variabel moderasi terdapat pengaruh negatif

signifikan pada pengurangan covid terhadap stress ketidakpastian kerja dan identifikasi organisasi; kepemimpinan paternalistik berpengaruh positif signifikan pada gaya otoriter dan gaya moral, namun berpengaruh negatif signifikan pada gaya benevolent; kepemimpinan digital berpengaruh positif signifikan pada kesejahteraan psikologis dan integrasi teknologi guru; dan kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif signifikan terhadap harapan dan optimisme.

#### Hasil Penelitian

Penelitian mengenai gaya kepemimpinan di era pandemi covid-19 dapat dilihat bahwa organisasi mencari gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan pada lingkungan yang tidak pasti, karena covid-19 memasuki era 4.0 sehingga pemimpin harus bisa melakukan transformasi dan inovasi terutama pada pengelolaan sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dilihat bahwa terdapat gaya kepemimpinan yang harus dikembangkan di organisasi pada ketidakpastian lingkungan yang telah memasuki era digital, yaitu:

##### 1. Kepemimpinan Etis (*Ethical Leadership*)

Kepemimpinan etis (*ethical leadership*) adalah pemimpin memiliki berbagai sifat utama yang telah ditentukan dalam norma dan nilai yang berlaku. Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan etis berpengaruh positif signifikan terhadap kepercayaan organisasi, keterikatan kerja, dan kesejahteraan afektif terkait pekerjaan. Hal ini penting karena pada era 4.0 pemimpin memiliki kemudahan dalam mengakses keuangan secara digital, pemimpin yang tidak beretika maka organisasi dapat hancur.

##### 2. Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*)

Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin memotivasi dan melakukan pemberdayaan dalam mewujudkan visi perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, kesiapan untuk berubah, dan kesiapan untuk perubahan.

##### 3. Gaya Otoriter Kepemimpinan Paternalistik (*Authoritarian Style of Paternalistic Leadership*)

Gaya Kepemimpinan Paternalistik Otoriter (*Authoritarian Style of Paternalistic Leadership*) adalah kepemimpinan berwenang dalam melakukan kontrol. Berdasarkan hasil penelitian, gaya otoriter kepemimpinan paternalistik berpengaruh positif signifikan terhadap kesejahteraan psikologis.

##### 4. Gaya Moral Kepemimpinan Paternalistik (*Moral Style of Paternalistic Leadership*)

Gaya Moral Kepemimpinan Paternalistik (*Moral Style of Paternalistic Leadership*) adalah kepemimpinan yang berbudi luhur tinggi, disiplin diri, dan bertindak secara altruistik. Berdasarkan hasil penelitian, gaya moral kepemimpinan paternalistik berpengaruh positif signifikan terhadap kesejahteraan psikologis.

##### 5. Kepemimpinan Digital (*Digital Leadership*)

Kepemimpinan Digital (*Digital Leadership*) adalah kepemimpinan digital adalah kepemimpinan yang memanfaatkan teknologi dalam mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan digital berpengaruh positif signifikan terhadap kesejahteraan psikologis dan integrasi teknologi guru.

##### 6. Kepemimpinan yang Melayani (*Servant Leadership*)

Kepemimpinan yang Melayani (*Servant Leadership*) adalah kepemimpinan yang melayani adalah pemimpin memberikan pengaruh dengan melayani, melihat, dan mendengarkan kebutuhan dari kepemimpinan yang melayani berpengaruh positif signifikan terhadap harapan dan optimisme.

Gaya kepemimpinan yang tidak boleh diterapkan di organisasi pada ketidakpastian lingkungan yang telah memasuki era digital, yaitu:

##### 1. Kepemimpinan Beracun (*Toxic Leadership*)

Kepemimpinan beracun (*toxic leadership*) adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin menyebabkan kerusakan yang cukup serius akibat adanya perilaku destruktif. Berdasarkan hasil penelitian, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, kesiapan untuk berubah, dan kesiapan untuk perubahan.

##### 2. Gaya Benevolent Kepemimpinan Paternalistik (*Benevolent Style of Paternalistic Leadership*)

Kepemimpinan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan menjalin hubungan baik dengan bawahan. Meskipun gaya benevolent kepemimpinan paternalistik dinilai baik untuk kesejahteraan dan hubungan karyawan, namun berdasarkan hasil penelitian, gaya benevolent kepemimpinan paternalistik berpengaruh negatif signifikan terhadap kesejahteraan psikologis.

Gaya kepemimpinan perlu diubah dan beradaptasi terutama pada era generasi milenial, terdapat perbedaan pola pikir dan gaya hidup pada generasi sebelumnya, dimana tidak lagi memungkinkan seorang pemimpin untuk dapat bertindak secara konvensional (Peramesti & Kusmana, 2018). Kepemimpinan di masa digital mampu meningkatkan kinerja karena data menjadi acuan pada saat pengambilan keputusan, hal ini tentu mampu meningkatkan kinerja pada organisasi karena kinerja finansial dianggap lebih baik dengan mampu mencetak profit yang lebih besar dan memiliki penerimaan yang lebih tinggi dibandingkan yang masih menggunakan teknologi analog atau bahkan tradisional.

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan hasil analisis yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan pada ketidakpastian lingkungan di era pandemi covid-19 serta masih sesuai dengan era revolusi industri 4.0 adalah

kepemimpinan etis (*ethical leadership*) karena mampu memiliki hubungan positif pada kepercayaan organisasi, keterikatan kerja, dan kesejahteraan afektik terkait pekerjaan. Pemimpin akan dijadikan teladan dalam menciptakan lingkungan kerja yang beretika dan mampu membangun reputasi perusahaan yang kuat, karena mampu mendorong sikap dan tindakannya berdasarkan nilai dan moral yang berlaku.

## Referensi

- Abdussamad, D. H. Z. (2021). *Metode Penelitian Kualitatif* (D. P. Rapanna (ed.); 1st ed.). CV Syakir Media Press.
- AlAjmi, M. K. (2022). The impact of digital leadership on teachers' technology integration during the COVID-19 pandemic in Kuwait. *ELSEVIER: International Journal of Educational Research*, *112*, 1–10. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijer.2022.101928>
- Aliya, H. (2021). *Bagaimana Sih, Reaksi Deretan Perusahaan Ini Terhadap Corona?* Glints.
- Almaududi, S., & Albetris. (2021). Covid – 19 At University: Seeing the Influence Transactional Leadership and Leadership Transformational on Lecturer Performance Through Job Satisfaction. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, *10*(2), 220–240. <https://doi.org/10.34006/jmbi.v10i2.348>
- Andriani, N., & Wibawanta, B. (2020). Peran Dosen Pembimbing sebagai Pemimpin yang Melayani dalam Pembimbingan Tugas Akhir Mahasiswa Program Sarjana. *POLYGLOT*, *16*(2), 230–251.
- Aslanova, P. D. R. (2021). *Bildiriler Kitabı Proceedings Book* (D. D. İ. Türkoğlu (ed.)). Astana Yayınları.
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, *32*(1). <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Basuki, S., Novitasari, D., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Pebrina, E., Sudiyono, R., & Asbari, M. (2020). Performance Analysis of Female Employees in the Covid-19 Pandemic Period: The Effects of Readiness for Change and Effectiveness of Transformational Leadership. *Solid State Technology*, *63*(1s), 201–217.
- Bibi, M., & Khan, A. (2022). *Wellbeing in the Era of Covid 19 Pandemic With Moderating Effect Impact of Paternalistic Leadership on Employee Psychological Wellbeing in the Era of Covid 19 Pandemic With Moderating Effect of Sustainable Hr. March*.
- Cahyani, L. G., Kustriyani, M., & Mariyat. (2019). Gaya Kepemimpinan dengan Stress Kerja Perawat di Ruang Rawat Inap. *Jurnal Ners Widya Husada*, *6*(3), 97–102. <https://doi.org/https://doi.org/10.33666/jners.v6i3.353>
- D'Auria, G., & Smet, A. De. (2020). Kepemimpinan di masa krisis: Menghadapi wabah virus corona dan tantangan di masa depan. *McKinsey & Company*.
- Dewi, R. K., & Sjabadhyni, B. (2021). Digital Leadership as a Resource to Enhance Managers' Psychological Well-Being in COVID-19 Pandemic Situation in Indonesia. *The South East Asian Journal of Management*, *15*(2). <https://doi.org/10.21002/seam.v15i2.12915>
- Dhamayanti, T. P., & Yudianto, A. (2020). The Effectiveness of Mindfulness Therapy for Anxiety A Review of Meta Analysis. *PSIKOMEDIMENSIA Kajian Ilmiah Psikologi*, *19*(2), 174–183. <https://doi.org/10.24167/psidim.v19i2.2734>
- Dimiyati, A. (2019). Penyuluhan Tentang Cara Pencegahan Virus Corona. *Pengabdian Kepada Masyarakat (PKM)*, 1–7.
- Grobler, A., & Flotman, A.-P. (2021). Servant leadership, team-based learning and hope and optimism: A sectoral comparative study. *South African Journal of Business Management*, 1–12.
- Hutajulu, R. S., Susita, D., & Eliyana, A. (2021). The Effect of Digitalization and Virtual Leadership on Organizational Innovation During the COVID-19 Pandemic Crisis: A Case Study in Indonesia. *Anis ELIYANA / Journal of Asian Finance*, *8*(10), 57–0064. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no10.0057>
- Ingsih, K., Suhana, S., & Ali, S. (2021). Transformational leadership style and organizational commitment in pandemic Covid-19. *Contaduría y Administración*, *66*(5), 1–20.
- Irfan, K.-U., Bano, S., & Nawaz, M. (2022). Ethical Leadership and Work Engagement, Job-related Affective Well-being in the COVID-19: The Role of Organizational Trust. *Journal of South Asian Studies*, *10*(2), 271–282. <https://doi.org/10.33687/jsas.010.02.4246>
- Kelly, R. (2019). *Constructing Leadership 4.0 Swarm Leadership and the Fourth Industrial Revolution* (S. N. S. AG (ed.)). Palgrave Macmillan.
- Koo, I., Anjam, M., & Zaman, U. (2022). Hell Is Empty, and All the Devils Are Here: Nexus between Toxic Leadership, Crisis Communication, and Resilience in COVID-19 Tourism. *MDPI Sustainability*, *14*(10825), 1–19. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su141710825>



- Meiryani, Nelviana, Koh, Y., Soepriyanto, G., Aljuaid, M., & Hasan, F. (2022). The Effect of Transformational Leadership and Remote Working on Employee Performance During COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology, 13*(August).  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.919631>
- Mirela, T., Amiruddin, & Rahmadani, H. (2022). Transformative Leadership in Improving Quality in Islamic Education Institutions. *Al-Afkar, 5*(2), 29–41.
- Nabila, N. A. (2020). Pembelajaran Daring di Era Covid-19. *Jurnal Pendidikan, 1*(1).
- NAL, M., & TARIM, M. (2019). The Effect of Paternalist Leadership on Organizational Justice Perception: A Research on Healthcare Employees. *Social Science, 21*(4), 1193–1204.
- Pahrudin, C., Marina, S., & Agusinta, L. (2018). No Title. *Manajemen Transportasi & Logistik (JMTRANSLOG), 5*(2), 117–128.
- Peramesti, N. P. D. Y., & Kusmana, D. (2018). Kepemimpinan Ideal pada Era Generasi Milenial. *TRANSFORMASI: Jurnal Manajemen Pemerintahan, 10*(1), 73–84.
- Prastyowati, A. (2020). Mengenal Karakteristik Virus SARS-CoV-2 Penyebab Penyakit Covid-19 sebagai Dasar Upaya Untuk Pengembangan Obat Antivirus dan Vaksin. *BioTrends, 11*(1), 1–10.
- Rivaldo, Y. (2021). Leadership and Motivation to Performance through Job Satisfaction of Hotel Employees at D'Merlion Batam. *The Winners, 22*(1), 25–30.  
<https://doi.org/10.21512/tw.v22i1.7039>
- Sağbaşı, M., & Erdoğan, F. A. (2022). Digital Leadership: A Systematic Conceptual Literature Review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi, 3*(1).
- Sahadi, Taufiq, O. H., & Wardani, A. K. (2020). Karakter Kepemimpinan Ideal dalam Organisasi. *Moderat, 6*(3), 513–524.
- Samreen, F., Nagi, S., Naseem, R., & Gul, H. (2022). COVID-19-Induced Downsizing and Survivors' Syndrome: The Moderating Role of Transformational Leadership. *Frontiers in Psychology, 13*(833), 1–14.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.833116>
- Siagian, A. O., Susilo, A., Junita, A., Habibi, D., Haryati, D., Wijoyo, H., Winditya, H. H., Pranata, J., Lamatoka, S. C., Sukatin, & Widiyanti. (2021). *Leadership di Era Digital* (H. Wijoyo & Sukatin (eds.); 1st ed.). Penerbit Insan Cendekia Mandiri.
- Susanto. (2022). Transformative Leadership to Enhance the Quality of Madrasa in the Covid-19 Outbreak: Learning Organization Perspective. *Ta'dib: Jurnal Pendidikan Islam, 26*(2), 79–92.  
<https://doi.org/10.19109/td.v26i2.11855>
- Trihudyatmanto, M., & Asmarajati, D. (2021). Islamic Ethical Leadership: Improving the Performance of Sharia Financial Institutions with CSR during the Covid 19 Pandemic. *AL-ARBAH: Journal of Islamic Finance and Banking, 3*(2), 191–212.  
<https://doi.org/10.21580/al-arbah.2021.3.2.10159>
- Tulungen, E. E. W., Saerang, D. P. E., & Maramis, J. B. (2022). Transformasi Digital : Peran Kepemimpinan Digital. *EMBA, 10*(2), 1116–1123.
- Yücel, İlhami. (2021). Transformational Leadership and Turnover Intentions: The Mediating Role of Employee Performance during the COVID-19 Pandemic. *MDPI Administrative Sciences, 11*(81), 1–21.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.3390/admsci11030081>
- Zaman, M., Novitasari, D., Goestjahjanti, F. S., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Setiawan, T., & Asbani, M. (2020). Effect of Readiness to Change and Effectiveness of Transformational Leadership on Workers' Performance during Covid-19 Pandemic. *Solid State Technology, 63*(1), 185–200.