

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia kerja di Indonesia dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan transformasi yang sangat signifikan, terutama dengan munculnya sistem kerja jarak jauh (*remote work*) di berbagai sektor. Di kota-kota besar seperti Jakarta, Bandung, dan Surabaya, tren ini bukan hanya menjadi solusi sesaat selama pandemi, tetapi telah menjadi pola kerja permanen bagi sebagian besar organisasi jasa. Data menurut survei "*Decoding Global Talent (2024) Tren Mobilitas Kerja*" yang dilakukan oleh *JobStreet* bersama *Boston Consulting Group*, *The Network*, dan *The Stepstone Group* terlihat adanya perubahan signifikan dalam preferensi kerja masyarakat Indonesia. Pada tahun 2020, sekitar 55% pekerja Indonesia menyatakan kesediaannya untuk bekerja secara *remote*. Namun, tiga tahun kemudian, yakni pada 2023, persentase tersebut meningkat tajam menjadi 71%. Lonjakan sebesar 16% ini menunjukkan adanya pergeseran pola pikir dan minat tenaga kerja Indonesia terhadap sistem kerja jarak jauh. Fenomena ini menandakan bahwa semakin banyak pekerja di Indonesia yang mulai melihat peluang kerja internasional berbasis daring sebagai alternatif menarik dibandingkan dengan pekerjaan konvensional di kantor. Hal ini mencerminkan terjadinya pergeseran struktural dalam dunia kerja yang dipengaruhi oleh kebutuhan efisiensi, fleksibilitas, dan keberlanjutan operasional.

Transisi menuju sistem kerja jarak jauh menghadirkan tantangan sosial yang kompleks, terutama dalam aspek komunikasi antarpekerja. Dalam konteks kerja *digital*, komunikasi *interpersonal* tidak hanya bergantung pada kemampuan individu dalam menyampaikan pesan, tetapi juga pada efektivitas penggunaan media *digital* yang kini menggantikan ruang fisik interaksi di lingkungan kerja. Ketika pekerja tidak lagi berbagi ruang kantor, mereka kehilangan momen-momen informal seperti percakapan spontan di pantry, interaksi tatap muka setelah rapat, atau sekadar menyapa di lorong. Hilangnya momen-momen ini berkontribusi pada degradasi hubungan *interpersonal* yang berdampak pada penurunan kepercayaan dan kohesi tim (Watson *et al.*, 2021).

Soriano (2023) mengungkapkan bahwa dalam kerja jarak jauh, miskomunikasi menjadi risiko utama yang mengganggu efektivitas kolaborasi. Situasi ini diperparah oleh penggunaan teknologi komunikasi *digital* yang tidak mampu sepenuhnya menyampaikan nuansa emosional dan kontekstual seperti komunikasi tatap muka. Walaupun *platform* seperti *Zoom*, *Google Meet*, dan *Microsoft Teams* menawarkan fitur interaktif, pekerja tetap menghadapi keterbatasan dalam membangun keakraban, empati, dan kedekatan yang biasanya terbentuk dalam lingkungan kerja fisik.

Sebagian besar organisasi belum menyediakan strategi komunikasi *interpersonal* yang sistematis dalam ekosistem *digital*. Akibatnya, pekerja kerap menghadapi kesulitan dalam membangun relasi profesional yang sehat dan produktif. Teknologi yang semula dirancang untuk menyambungkan orang, justru berpotensi menjadi penghalang jika tidak dimanfaatkan secara tepat. Shin *et al.*

(2023) menyatakan bahwa keberhasilan komunikasi dalam kerja *virtual* sangat ditentukan oleh sejauh mana *affordances* teknologi mampu dipahami dan dioptimalkan oleh penggunanya.

Relational Coordination Theory yang diperkenalkan oleh Gittell (2011) menjadi relevan dalam memahami dinamika ini. Teori ini menekankan pentingnya komunikasi yang sering, tepat waktu, akurat, dan berorientasi pada penyelesaian masalah dalam menciptakan hubungan kerja yang efektif. Dalam kerja jarak jauh, prinsip-prinsip ini semakin krusial karena koordinasi tidak lagi terjadi secara spontan, tetapi harus dirancang dan dikelola secara sadar melalui media *digital*. Dalam konteks Indonesia, belum banyak studi yang mengkaji bagaimana prinsip *Relational Coordination* dapat diimplementasikan secara strategis dalam lingkungan kerja jarak jauh.

Di sisi lain, *Affordance Theory* memberikan perspektif penting dalam memahami hubungan antara pengguna dan teknologi. Teknologi tidak hanya dipandang sebagai alat pasif, tetapi sebagai entitas yang menyediakan kemungkinan aksi (*action possibilities*) yang bervariasi tergantung pada konteks sosial dan persepsi penggun. Waizenegger *et al.* (2020) menegaskan bahwa *affordance* dari teknologi komunikasi dapat menciptakan peluang maupun kendala dalam membentuk hubungan *interpersonal* antarpekerja, tergantung bagaimana teknologi tersebut diinterpretasi dan digunakan. Zhao (2023), dalam studi fenomenologisnya terhadap pekerja *remote* di Asia, menunjukkan bahwa kepercayaan tim tidak serta-merta terbentuk hanya karena adanya saluran komunikasi *digital*. Kepercayaan dibangun melalui proses interaksi yang berkelanjutan, penuh makna, dan konsisten

secara emosional. Artinya, keterhubungan *digital* belum tentu menghasilkan keterikatan sosial. Tanpa strategi komunikasi *interpersonal* yang disesuaikan dengan kondisi kerja *daring*, hubungan profesional dapat menjadi rapuh dan transaksional semata.

Penelitian Büttgen & Krehl (2022) menunjukkan bahwa pemimpin *virtual* yang mampu menggunakan *affordance* teknologi untuk membuka ruang dialog, empati, dan refleksi diri, mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif. Temuan ini mempertegas bahwa strategi komunikasi tidak cukup hanya bersifat informatif, tetapi harus bersifat relasional untuk menjaga keseimbangan antara tugas dan hubungan dalam tim. Ini menunjukkan pentingnya pendekatan komunikasi *interpersonal* yang dirancang secara sadar dalam sistem kerja *remote*. Dalam konteks ini, efektivitas menjadi aspek penting yang menentukan keberhasilan implementasi kerja jarak jauh, karena menyangkut sejauh mana individu dan organisasi mampu mencapai tujuan bersama secara efisien dan berkelanjutan.

Efektivitas merupakan ukuran keberhasilan suatu aktivitas dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara optimal. Dalam dunia kerja modern, efektivitas mencerminkan kemampuan individu atau kelompok untuk menghasilkan kinerja sesuai target dengan mempertimbangkan kualitas hasil, efisiensi waktu, dan penggunaan sumber daya yang proporsional. Menurut Nugraha *et al*, (2023) efektivitas kerja tidak hanya diukur dari hasil akhir, tetapi juga dari proses pelaksanaan yang melibatkan disiplin, tanggung jawab, serta pengelolaan waktu kerja yang baik.

Efektivitas dalam penerapan *remote working* menggambarkan kemampuan sistem kerja *digital* dalam menjaga stabilitas produktivitas, komunikasi, dan kolaborasi meskipun interaksi fisik berkurang. Menurut Yulia dan Sidharta (2023), efektivitas kerja jarak jauh dapat dicapai melalui kemampuan karyawan dalam memanfaatkan teknologi komunikasi secara efisien serta menjaga hubungan profesional yang sehat melalui media *digital*. Dalam hal ini, efektivitas tidak hanya bergantung pada performa individu, tetapi juga pada kesiapan organisasi dalam menyediakan infrastruktur *digital*, kebijakan fleksibilitas, serta sistem koordinasi yang mendorong keterlibatan aktif seluruh anggota tim. Dengan dukungan tersebut, *remote working* dapat menjadi model kerja yang efektif dan berkelanjutan, mencerminkan adaptasi organisasi terhadap dinamika transformasi *digital* yang terus berkembang di era modern.

Sementara itu, laporan McKinsey *Global Institute* (Gibbs & Navick, 2023) menyebutkan bahwa lebih dari 25% tenaga kerja *global* saat ini dapat bekerja secara efektif dari jarak jauh tanpa mengurangi produktivitas. Angka ini menunjukkan potensi besar dari sistem kerja jarak jauh jika didukung dengan strategi komunikasi dan koordinasi yang tepat. Namun, tantangan komunikasi *interpersonal* tetap menjadi salah satu faktor yang dapat membatasi potensi tersebut. Survei *global* oleh Gartner (2022) juga menunjukkan bahwa 74% organisasi di seluruh dunia telah berkomitmen untuk mempertahankan atau mengembangkan model kerja *daring* setelah pandemi. Ini menunjukkan bahwa kerja jarak jauh bukanlah solusi sementara, tetapi bagian dari realitas baru dunia kerja yang memerlukan adaptasi jangka panjang, termasuk dalam aspek komunikasi sosial antarpekerja.

Sebagian besar penelitian yang ada masih terfokus pada efektivitas teknologi atau kepuasan kerja secara umum. Studi-studi tersebut jarang mengkaji secara mendalam bagaimana pekerja membangun hubungan *interpersonal* yang profesional melalui teknologi, serta bagaimana strategi komunikasi *interpersonal* dibentuk dalam konteks kerja yang *digital* dan tersebar geografis (Mitchell, 2023). Kismono dan Danarilia (2024) memang telah meneliti efektivitas kerja dari rumah di Indonesia, tetapi fokus utama penelitian mereka masih berkisar pada aspek efisiensi dan fleksibilitas kerja, bukan pada kualitas komunikasi *interpersonal* yang menjadi dasar dari koordinasi tim yang solid. Ini menunjukkan masih terbukanya ruang eksplorasi pada dimensi relasional dan emosional dalam kerja *virtual*.

Begitu pula dengan penelitian Widyaputri dan Sary (2022) yang menyoroti pengaruh gaya kepemimpinan terhadap komunikasi *digital*, namun belum menyentuh aspek *affordances* teknologi sebagai perantara interaksi. Ini menjadi celah penting dalam pengembangan strategi komunikasi *interpersonal* yang relevan dengan konteks *digital* saat ini. Dalam situasi seperti ini, penting untuk memahami bahwa keberhasilan kerja *remote* bukan hanya ditentukan oleh perangkat teknologi yang digunakan, tetapi oleh sejauh mana pekerja mampu membangun dan mempertahankan hubungan profesional yang sehat. Relasi tersebut menjadi fondasi dalam menciptakan kerja sama, komitmen, dan efektivitas kolaborasi tim yang berkelanjutan.

Dengan mempertimbangkan konteks sosial-budaya di Indonesia yang menekankan pentingnya nilai kekeluargaan dan komunikasi kontekstual, maka upaya membangun komunikasi *interpersonal* dalam kerja jarak jauh menjadi

tantangan tersendiri. Perlu pendekatan yang adaptif dan sensitif terhadap dinamika lokal dalam merancang strategi komunikasi yang efektif dan inklusif. Lebih jauh, dinamika ini menjadi semakin kompleks ketika melibatkan pekerja generasi Milenial dan Generasi Z yang saat ini mendominasi angkatan kerja di Indonesia. Generasi Milenial (1980–1995) cenderung beradaptasi dengan teknologi sebagai *digital adopters*, sedangkan Generasi Z (1996–2012) adalah *digital natives* yang sudah terbiasa hidup dengan teknologi sejak awal. Perbedaan rentang usia dan pola pikir ini berimplikasi pada cara kedua generasi tersebut menggunakan media *digital* dan membangun strategi komunikasi *interpersonal* dalam konteks kerja *remote*. Milenial cenderung lebih rasional, terstruktur, dan nyaman dengan pola komunikasi formal, sedangkan Gen Z lebih spontan, responsif, dan mengedepankan fleksibilitas serta ekspresi personal dalam berkomunikasi. Dengan demikian, strategi komunikasi *digital* tidak dapat disamaratakan, karena tiap generasi memiliki kebutuhan, preferensi, dan gaya interaksi yang berbeda.

Generasi Z lebih menuntut fleksibilitas, respons cepat, dan komunikasi informal melalui media *digital* (Raslie, 2021). Sementara Milenial relatif lebih nyaman dengan pola komunikasi yang terstruktur dan formal, namun tetap mengapresiasi fleksibilitas kerja. Penelitian Atmaja & Alvin (2023) menemukan bahwa fenomena *phubbing* atau mengabaikan interaksi langsung demi perangkat *digital* semakin marak terjadi pada pekerja Gen Z, yang dapat menurunkan kualitas komunikasi *interpersonal* di tempat kerja. Hal ini sejalan dengan temuan Anandita, et. al. (2025) bahwa keterlibatan Gen Z sangat dipengaruhi oleh faktor *work-life balance* dan fleksibilitas, yang jika tidak ditopang komunikasi *interpersonal* yang

efektif berpotensi memunculkan *disengagement*. Syafruddin (2023) juga menegaskan bahwa komunikasi *digital* yang bermakna dari pemimpin, dengan gaya kepemimpinan yang welas asih, dapat meningkatkan perilaku keorganisasian positif pekerja Gen Z. Dengan kata lain, strategi komunikasi *interpersonal digital* harus dirancang sesuai kebutuhan generasi ini agar tidak menimbulkan jarak emosional.

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji strategi komunikasi *interpersonal* yang digunakan oleh pekerja *remote* dalam membangun hubungan kerja profesional. Fokus utama diarahkan pada bagaimana *affordances* teknologi dan prinsip *Relational Coordination* digunakan untuk membangun kepercayaan, pemahaman peran, serta keberlangsungan koordinasi tim secara *daring*. Dengan pendekatan kualitatif, penelitian ini akan menggali pengalaman subjektif pekerja dalam memanfaatkan media komunikasi *digital* untuk membentuk interaksi sosial yang bermakna. Penekanan pada aspek relasional akan menjadi pembeda utama studi ini dibandingkan penelitian terdahulu yang cenderung teknis dan kuantitatif.

Studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam mengembangkan sintesis antara *Relational Coordination Theory* dan *Affordance Theory* dalam konteks kerja jarak jauh. Selain itu, hasil penelitian ini juga akan menyumbang secara praktis bagi organisasi dalam merancang kebijakan komunikasi yang lebih humanis dan adaptif terhadap realitas kerja *daring*. Lebih jauh, temuan-temuan dari penelitian ini dapat dijadikan dasar bagi pengembangan pelatihan komunikasi *interpersonal* berbasis *digital* bagi pekerja Milenial dan Gen Z, serta pemimpin tim *remote*. Hal ini penting untuk memastikan bahwa meskipun

secara fisik terpisah, para pekerja tetap merasa terhubung secara sosial dan emosional dengan tim mereka. Sehingga, dengan latar belakang tersebut penelitian ini menjadi relevan dan mendesak untuk dilakukan, seiring dengan meningkatnya kompleksitas kerja di era *digital*. Melalui pemahaman yang lebih dalam terhadap dinamika komunikasi *interpersonal* dalam kerja *remote*, organisasi dapat membangun fondasi hubungan kerja profesional yang lebih kuat dan berkelanjutan.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana strategi komunikasi *interpersonal remote working* berbasis teknologi *digital* pada pekerja generasi milenial dan gen z

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan yang telah dijelaskan, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

Untuk menganalisis, dan memahami komunikasi *interpersonal* yang digunakan oleh pekerja *remote* generasi milenial dan gen z berbasis teknologi *digital* dalam membangun dan mempertahankan hubungan kerja profesional dalam konteks kerja jarak jauh, dengan meninjau peran *affordances* teknologi dan prinsip *Relational Coordination*.

1.4. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dijelaskan, manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan ilmu komunikasi organisasi dan manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks kerja *virtual*. Integrasi antara *Relational Coordination Theory* dan *Affordance Theory* dalam kajian komunikasi *interpersonal* jarak jauh menawarkan pendekatan konseptual baru yang lebih komprehensif dalam menjelaskan dinamika hubungan kerja di era *digital*. Penelitian ini juga memperluas penerapan teori komunikasi *interpersonal* dalam ekosistem kerja berbasis teknologi yang belum banyak dibahas secara mendalam di konteks Indonesia.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini akan berguna bagi:

a. Bagi Peneliti

Sebagai sarana untuk mengasah pemikiran ilmiah yang didasarkan pada pengetahuan dan teori-teori yang telah diperoleh, serta memperdalam pemahaman terkait topik yang diteliti, untuk memperluas wawasan dan meningkatkan kapasitas dalam melaksanakan penelitian selanjutnya.

b. Bagi Organisasi dan manajemen SDM

Dapat merancang strategi komunikasi yang mampu memperkuat hubungan sosial-profesional di antara pekerja *remote*, termasuk dalam pelatihan, manajemen kinerja, dan penguatan budaya kerja *digital*.

c. Bagi Pekerja jarak jauh (*remote workers*)

Sebagai sarana serta untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya komunikasi *interpersonal* yang strategis dalam menjaga kohesi dan kolaborasi tim.