

Efektivitas Rapat Online Menggunakan Zoom Dalam Konteks Pengambilan Keputusan: Studi Kualitatif di PT PLN (Persero) Pusmanpro

Muhammad Dian Pangnanggro, Tongam Sirait
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Harapan Bangsa, Indonesia
Email: mm-24016@students.ithb.ac.id, tongam@ithb.ac.id

Abstrak

Di era digitalisasi yang semakin pesat, rapat virtual melalui Zoom menjadi sarana utama komunikasi dan pengambilan keputusan organisasi, termasuk di PT PLN (Persero) Pusat Manajemen Proyek (PUSMANPRO). Namun, efektivitasnya dalam menghasilkan keputusan berkualitas masih perlu dikaji. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas rapat Zoom dalam mendukung proses pengambilan keputusan, khususnya pada konteks keputusan strategis dan operasional. Metode penelitian menggunakan studi kasus kualitatif dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam terhadap enam informan kunci, observasi langsung, dan dokumentasi perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Zoom mampu meningkatkan aksesibilitas, efisiensi, dan kecepatan berbagi data secara real-time. Namun, terdapat tantangan signifikan, antara lain terbatasnya isyarat non-verbal, multitasking peserta, gangguan audio/video, serta dominasi diskusi oleh peserta dengan posisi hierarki lebih tinggi. Hal ini menyebabkan diskusi strategis kurang mendalam dan pemahaman bersama tidak optimal. Para informan menyatakan bahwa Zoom efektif untuk agenda rutin, tetapi format hibrida lebih sesuai untuk perencanaan strategis. Implikasi penelitian ini menekankan pentingnya peningkatan protokol rapat, dukungan infrastruktur teknis, serta literasi digital pegawai. Studi ini juga merekomendasikan strategi rapat hibrida untuk memadukan fleksibilitas teknologi dengan interaksi tatap muka, sehingga kualitas pengambilan keputusan dalam lingkungan organisasi virtual dapat ditingkatkan.

Kata kunci: Rapat Zoom; efektivitas pengambilan keputusan; komunikasi virtual.

Abstract

In the era of rapid digitalization, virtual meetings via Zoom have become the primary medium for organizational communication and decision-making, including at PT PLN (Persero) Project Management Center (PUSMANPRO). However, its effectiveness in producing high-quality decisions remains a concern. This study aims to analyze the effectiveness of Zoom meetings in supporting decision-making processes, particularly for both strategic and operational decisions. The research employed a qualitative case study approach, collecting data through in-depth interviews with six key informants, direct observations, and corporate documentation. The findings indicate that Zoom enhances accessibility, efficiency, and real-time data sharing. Nevertheless, significant challenges were identified, such as the lack of non-verbal cues, participants' multitasking behavior, audio/video disruptions, and unbalanced interactions dominated by higher-ranking participants. These issues often limit the depth of strategic discussions and the development of shared understanding. Informants agreed that Zoom is sufficient for routine operational matters but that a hybrid meeting format is more effective for strategic planning. The implications highlight the need for improved meeting protocols, technical infrastructure support, and digital literacy training. This study recommends adopting hybrid meeting strategies to combine the flexibility of technology with the richness of face-to-face interaction, thereby enhancing overall decision-making quality in virtual organizational environments.

Keywords: Zoom Meetings; Effectiveness of Decision-Making; Virtual Communication.

*Correspondence Author: Muhammad Dian Pangnanggro
Email: mm-24016@students.ithb.ac.id



PENDAHULUAN

Di era digitalisasi yang semakin maju, teknologi komunikasi telah menjadi elemen kunci dalam kegiatan bisnis dan organisasi, khususnya di PT PLN (Persero) Pusat Manajemen Proyek (PLN PUSMANPRO). Seiring dengan penerapan metode kerja jarak jauh dan hibrida,

rapat virtual melalui platform rapat daring semakin umum digunakan untuk mendukung operasional dan pengambilan keputusan. Salah satu platform rapat daring yang paling menonjol adalah Zoom Meeting, yang penggunaannya melonjak drastis terutama sejak pandemi COVID-19. Pada April 2020, Zoom mencatat 300 juta peserta rapat harian secara global (Zoom User Stats: How Many People Use Zoom in 2024), menjadikannya sarana utama bagi tim dan organisasi di berbagai sektor untuk berkoordinasi tanpa tatap muka (Nguyen & Fussell, 2016). Hal ini menunjukkan bahwa Zoom telah bertransformasi menjadi standar baru dalam komunikasi organisasi modern, menawarkan kemudahan akses, efisiensi biaya, dan fitur kolaborasi real-time yang praktis kepada para penggunanya (Bloom et al., 2015).

Penggunaan Zoom Meeting yang semakin masif menimbulkan pertanyaan: apakah keputusan yang diambil melalui rapat virtual Zoom memiliki kualitas yang sebanding dengan keputusan dari rapat tatap muka? Isu ini mencakup penilaian terhadap efektivitas Zoom sebagai media pengambilan keputusan serta faktor-faktor apa saja yang memengaruhi kualitas keputusan dalam lingkungan rapat daring (DeRosa et al., 2007). Beberapa masalah yang menyebabkan pengambilan keputusan melalui rapat Zoom menjadi kurang efektif antara lain kurangnya isyarat non-verbal dan keterlibatan emosional, penurunan fokus peserta karena multitasking, dan gangguan teknis seperti koneksi yang tidak stabil dan putusnya audio/video yang menghambat kelancaran diskusi (Brucks & Levav, 2022). Selain itu, keterbatasan interaksi spontan juga mengurangi kualitas musyawarah kelompok (Nesher Shoshan & Wehrt, 2022). Robbins dan Coulter (2012) menekankan bahwa keputusan yang efektif harus dibuat berdasarkan informasi yang memadai, partisipasi semua pemangku kepentingan, proses diskusi yang terbuka dan terfokus, serta keputusan yang dipahami dan dapat diimplementasikan dengan baik.

Namun, kondisi aktual di Pusat Manajemen Proyek PT PLN (Persero) menunjukkan bahwa efektivitas rapat Zoom masih menghadapi tantangan (Lu et al., 2012). Diskusi terbuka seringkali tidak optimal karena budaya organisasi yang umumnya mengandalkan komunikasi informal tidak difasilitasi dalam format daring yang kaku, terutama ketika dihadiri oleh pejabat tinggi (Purvanova, 2014). Interaksi lintas unit yang esensial untuk pengambilan keputusan strategis juga kurang mendalam, dan validasi data atau klarifikasi informasi seringkali terhambat (Morrison-Smith & Ruiz, 2020; Zaki & Ochsner, 2016). Keputusan terkadang dibuat terburu-buru untuk menyelesaikan rapat, bukan karena pertimbangan yang matang (Daft & Lengel, 2019). Dominasi diskusi oleh individu tertentu yang berpangkat tinggi juga membuat partisipasi menjadi tidak merata, dengan peserta lain hanya menjadi pendengar pasif (Choudhury et al., 2021).

Meskipun Zoom dan platform serupa menyediakan solusi untuk keterbatasan jarak, muncul pertanyaan tentang dampak rapat virtual terhadap kualitas keputusan yang dibuat. Di satu sisi, Zoom memfasilitasi kehadiran peserta dari lokasi berbeda dan memungkinkan partisipasi luas dalam diskusi (Backlink, 2024; McLean et al., 2023a; McLean et al., 2023b). Di sisi lain, literatur terbaru menunjukkan tantangan potensial dalam rapat daring yang dapat memengaruhi efektivitas pengambilan keputusan. Beberapa studi menunjukkan bahwa peralihan dari rapat tatap muka ke konferensi video dapat disertai dengan kompromi dalam interaksi kelompok, berbagi informasi, dan kualitas keputusan yang dicapai (Zoom and its Discontents: Group Decision Making in Pediatric Cardiology in the Time of COVID (and Beyond): Aurthors - PMC) (Kniffin et al., 2021). Misalnya, studi eksperimental oleh Javalagi et al. (2023) menemukan bahwa tim yang berdiskusi melalui Zoom cenderung tidak memecahkan masalah keputusan tersembunyi daripada tim yang bertemu langsung (tatap muka), serta tim tatap muka dengan masker (Zooming in and Zoning out: Remote Deliberation Impairs Team Decision Quality). Temuan-temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa tim virtual berpotensi berada pada posisi yang kurang menguntungkan dibandingkan dengan tim konvensional, karena kendala teknologi, keterbatasan isyarat non-verbal, dan penyebaran fisik

antar anggota (*Zooming in and Zoning out: Remote Deliberation Impairs Team Decision Quality*). Selain itu, fenomena "Zoom fatigue" atau kelelahan karena terlalu banyak rapat virtual juga dapat dilaporkan mengurangi fokus peserta. Hal ini menyebabkan multitasking dan penurunan tingkat perhatian, yang mengarah pada lebih sedikit berbagi informasi unik dan penurunan kualitas keputusan dalam tim jarak jauh (*Zooming in and Zoning out: Remote Deliberation Impairs Team Decision Quality*). Sementara platform Zoom menyediakan fitur-fitur canggih (seperti berbagi layar, Poll dengan cepat, dan ruang breakout) yang dapat mendukung proses pengambilan keputusan, keterbatasan seperti kurangnya kontak mata dan bahasa tubuh, potensi gangguan teknis, dan gangguan dari lingkungan pribadi peserta merupakan tantangan nyata dalam mencapai keputusan yang optimal.

Berangkat dari paparan di atas, dapat diketahui bahwa efektivitas Zoom meeting dalam menghasilkan keputusan yang berkualitas masih menjadi isu krusial. Di satu sisi, kebutuhan akan rapat daring tidak dapat dielakkan dalam konteks modern; Namun di sisi lain, implikasinya terhadap proses pengambilan keputusan jangka panjang perlu dikaji secara ilmiah. Penelitian mengenai topik ini masih relatif terbatas secara empiris (*Zoom and its Discontents: Group Decision Making in Pediatric Cardiology in the Time of COVID (and Beyond): Aurthors - PMC*), sehingga diperlukan studi mendalam dengan pendekatan kualitatif untuk mengukur sejauh mana penggunaan Zoom Meeting memengaruhi kualitas keputusan. Hal ini penting agar organisasi dapat memahami dampak sesungguhnya dari rapat virtual terhadap kinerja pengambilan keputusan tim, sekaligus mengidentifikasi cara untuk memaksimalkan manfaat Zoom sekaligus memitigasi kendala-kendalanya.

Studi ini meliputi pengaruh signifikan penggunaan Zoom terhadap kualitas keputusan (misalnya, akurasi keputusan, kepuasan terhadap keputusan, atau kecepatan pencapaian keputusan) dengan mengeksplorasi elemen-elemen utama dalam rapat Zoom—seperti partisipasi aktif, kejelasan komunikasi, keberadaan isyarat video/audio , dan kendala teknis—yang dapat berkontribusi terhadap rendahnya kualitas keputusan, yang nantinya dapat digunakan untuk merumuskan masalah bagi penelitian langsung dalam mengisolasi dampak Zoom secara khusus dan memahami mekanisme di balik efektivitas atau ketidakefektifan rapat virtual dalam konteks pengambilan keputusan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, penelitian ini difokuskan untuk menjawab dua pertanyaan utama, yaitu: bagaimana pengaruh penggunaan Zoom Meeting terhadap kualitas keputusan yang dihasilkan dalam rapat, dan faktor-faktor apa saja yang memengaruhi efektivitas pengambilan keputusan dalam konteks rapat daring. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mengukur seberapa besar pengaruh Zoom terhadap kualitas keputusan dalam kerja tim, sekaligus mengidentifikasi determinan-determinan seperti partisipasi peserta, kejelasan komunikasi, kelengkapan informasi, serta gangguan teknis dan kelelahan digital (Zoom fatigue). Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran objektif tentang efektivitas Zoom dalam mendukung maupun menghambat pengambilan keputusan organisasi, sekaligus menjelaskan kondisi ideal untuk menghasilkan keputusan berkualitas melalui rapat virtual.

Manfaat penelitian ini meliputi aspek akademis dan praktis. Dari sisi akademis, hasil penelitian ini memperkaya literatur di bidang komunikasi organisasi dan pengambilan keputusan kelompok, terutama dalam konteks digital dan virtual, serta berpotensi mengisi kesenjangan penelitian terkait efektivitas platform rapat daring. Temuan ini juga dapat menjadi referensi bagi penelitian lanjutan di era pascapandemi. Sementara itu, secara praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi konkret bagi organisasi dalam meningkatkan efektivitas rapat Zoom, seperti memperkuat partisipasi aktif, memitigasi kendala teknis, dan mengelola durasi rapat. Hasil penelitian ini juga bermanfaat bagi para profesional yang bekerja jarak jauh atau hybrid sebagai panduan dalam memanfaatkan fitur Zoom secara optimal untuk mendukung proses pengambilan keputusan yang cepat, tepat, dan berkualitas di lingkungan kerja virtual.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk mengeksplorasi efektivitas penggunaan Zoom Meeting dalam pengambilan keputusan di PT PLN (Persero) PUSMANPRO. Fokusnya adalah memahami bagaimana teknologi virtual digunakan dalam konteks organisasi nyata serta faktor-faktor yang memengaruhi kualitas keputusan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan informan kunci (manajer proyek dan staf terkait), observasi langsung terhadap Zoom meeting, dan dokumentasi rapat serta kebijakan internal perusahaan. Teknik triangulasi digunakan untuk memastikan validitas, dengan peneliti sebagai instrumen utama dibantu oleh pedoman wawancara, lembar observasi, dan daftar periksa dokumen. Data dianalisis menggunakan model interaktif Miles & Huberman melalui tingkat reduksi, penyajian, dan kesimpulan yang iteratif.

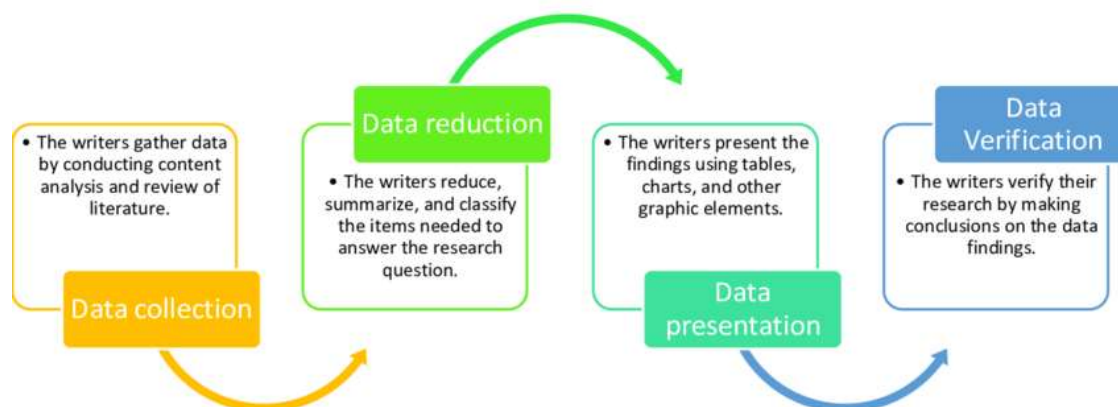
Validitas data dijaga dengan strategi triangulasi sumber dan metode, pengecekan anggota, diskusi sejawat, dan dokumentasi proses untuk memastikan keandalan dan konfirmabilitas. Deskripsi konteks yang terperinci juga disediakan agar temuan dapat dinilai relevansinya oleh pembaca. Peneliti menjaga integritas dan etika penelitian dengan memperoleh persetujuan berdasarkan informasi, memastikan anonimitas dan kerahasiaan data, serta menjunjung tinggi prinsip non-maleficence agar partisipan merasa aman selama proses penelitian. Peneliti juga mengurus perizinan resmi ke lembaga untuk memastikan transparansi dan dukungan organisasi selama proses pengumpulan data.

Dengan metodologi yang matang dan etika penelitian yang dijunjung tinggi, penelitian ini diharapkan menghasilkan temuan yang valid dan bermakna mengenai bagaimana Zoom memengaruhi proses dan kualitas pengambilan keputusan organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses Analisis Data Kualitatif

Data diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap 6 informan kunci (terdiri dari Manajer Unit Pelaksana, Ketua Tim Proyek (PTL), dan staf) serta observasi langsung terhadap pelaksanaan rapat Zoom di lingkungan PUSMANPRO UPMK I. Pendekatan analisis yang digunakan adalah metode studi kasus kualitatif dengan model interaktif Miles & Huberman, yang meliputi tiga tahap utama yaitu reduksi data, penyajian data, dan kesimpulan.



Gambar 1. Model Data Kualitatif Miles dan Huberman

Pada tahap reduksi data, peneliti menyederhanakan dan mengorganisasikan data mentah dari transkrip wawancara dan catatan observasi. Informasi yang terkumpul dipilih dan dikodekan untuk mengidentifikasi tema-tema kunci yang relevan dengan pertanyaan penelitian, yaitu efektivitas rapat Zoom dalam pengambilan keputusan. Proses reduksi ini berlangsung secara berkelanjutan dari pengumpulan data hingga penyusunan laporan, dengan fokus pada informasi yang berkontribusi langsung terhadap jawaban atas rumusan masalah penelitian.

Selanjutnya, penyajian data dilakukan dengan menampilkan informasi yang telah terorganisasi dalam format yang mudah dipahami *solusijurnal.com*. Penelitian ini menggunakan narasi deskriptif, tabel kategori tematik, dan kutipan langsung dari informan sebagai bentuk penyajian data. Pendekatan tematik dipilih agar diskusi dapat disusun berdasarkan isu-isu utama yang muncul dari data. Tema-tema utama yang diidentifikasi meliputi: partisipasi peserta rapat, kejelasan komunikasi, kendala teknis, dan kualitas keputusan yang diambil dalam rapat daring. Setiap tema akan diuraikan dengan didukung oleh contoh pernyataan informan dan observasi lapangan.

Akhirnya, kesimpulan ditarik dengan memverifikasi temuan-temuan kunci dan merumuskan interpretasi data *solusijurnal.com*. Kesimpulan sementara yang muncul selama analisis terus diuji validitasnya melalui *triangulasi* (membandingkan hasil wawancara antar-informan dan membandingkannya dengan catatan observasi). Dengan demikian, diperoleh kesimpulan akhir yang kuat dan menjawab rumusan masalah penelitian.

Profil Informan Penelitian

Penelitian ini mengandalkan wawancara dengan enam informan kunci di Pusat Manajemen Proyek PT PLN (Persero) (PUSMANPRO). Para informan dipilih secara purposive sampling berdasarkan peran mereka yang beragam dalam rapat pengambilan keputusan menggunakan Zoom, dengan asumsi bahwa perspektif yang berbeda akan memperkaya temuan. Tabel berikut menyajikan profil singkat masing-masing informan:

Tabel 1 Daftar Informan

KODE	POSISI	DESKRIPSI SINGKAT
I1	Manajer UPMK I	Para pemimpin proyek senior secara rutin memimpin rapat strategis melalui Zoom.
I2	Pemimpin Tim Proyek	Koordinator tim Teknik, mengelola tugas harian tim melalui rapat daring.
Saya3	Staf UPMK I (Senior)	Anggota tim proyek memiliki pengalaman >10 tahun, terlibat aktif dalam diskusi keputusan teknis.
I4	Staf UPMK I (Junior)	Anggota tim proyek dengan pengalaman <5 tahun, sering kali tercantum dalam risalah rapat melalui Zoom.
I5	Staf Project Site Team (Teknik)	Staf yang bekerja di Lokasi dalam bidang teknis, terlibat dalam rapat koordinasi lintas bagian/lintas bidang secara daring.
I6	Staf Proyek (Administrasi)	Staf administrasi proyek, bertugas menjadwalkan dan memfasilitasi rapat Zoom.

Keenam informan di atas mencakup berbagai jenjang jabatan, mulai dari manajemen hingga eksekutif, sehingga perspektif yang diperoleh pun beragam. Misalnya, I1 (Manajer UPMK I) memberikan perspektif seorang pemimpin tentang efektivitas rapat daring dalam

pengambilan keputusan strategis. I2 (PTL) mewakili pandangan tingkat menengah yang menghubungkan manajemen dan staf. I3 hingga I6 adalah staf dengan peran berbeda (senior, junior, teknis, administratif) yang secara langsung merasakan pelaksanaan rapat virtual harian. Keragaman ini memastikan bahwa data yang dikumpulkan secara komprehensif mencerminkan pengalaman rapat daring di UPMK I.

Sebelum membahas hasil temuan tematik, perlu dicatat bahwa penelitian ini dilakukan setelah kurang lebih dua tahun UPMK I menggunakan Zoom sebagai media rapat rutin, terutama sejak pandemi COVID-19. Semua informan sudah familier dengan teknologi ini dan dapat menyampaikan pengalaman mereka secara mendalam. Observasi dilakukan pada beberapa sesi rapat internal perusahaan melalui Zoom (misalnya rapat koordinasi proyek mingguan dan rapat evaluasi bulanan) untuk memperkuat hasil wawancara.

Selanjutnya, hasil penelitian disajikan berdasarkan kategori tematik utama yang muncul dari analisis data: (1) Partisipasi dalam pertemuan daring, (2) Kejelasan komunikasi, (3) Kendala teknis, dan (4) Kualitas keputusan yang dihasilkan. Setiap tema akan dilengkapi dengan elaborasi naratif, tabel ringkasan temuan, dan kutipan langsung dari informan untuk memberikan gambaran empiris yang jelas.

Temuan Tematik Penelitian 1

a. Partisipasi dalam Pertemuan Online

Partisipasi mengacu pada tingkat keaktifan dan keterlibatan peserta dalam rapat daring melalui Zoom. Aspek partisipasi meliputi kuantitatif (jumlah kehadiran, frekuensi berbicara) dan kualitatif (kualitas kontribusi dalam diskusi, tingkat perhatian). Hasil wawancara menunjukkan bahwa penggunaan Zoom berdampak ganda terhadap partisipasi peserta rapat di PUSMANPRO (Gilson et al., 2015).

Di satu sisi, kemudahan akses Zoom meningkatkan cakupan kehadiran. Menurut I1 (Manajer UPMK I), rapat daring memungkinkan lebih banyak orang untuk hadir tanpa dibatasi lokasi. *"Sekarang peserta rapat lebih banyak karena cukup klik tautannya, semua orang bisa bergabung tanpa harus hadir secara fisik,"* ujar I1, yang mengamati peningkatan kuorum dalam rapat proyek reguler. Hal serupa diungkapkan oleh I5, bahwa Zoom memudahkan partisipasi lintas lokasi: *"Tim kami tersebar di berbagai kota. Dengan Zoom, rapat menjadi lebih mudah, semua orang bisa berpartisipasi tanpa biaya perjalanan,"* ujarnya. Pengalaman ini menunjukkan bahwa secara kuantitatif, partisipasi (dalam hal kehadiran) cenderung meningkat karena Zoom menghilangkan batasan geografis (Fauville et al., 2021).

Namun di sisi lain, secara kualitatif, partisipasi aktif seringkali menurun. Sebagian besar informan (4 dari 6) menyoroti kecenderungan peserta lebih pasif dalam rapat Zoom dibandingkan rapat tatap muka. I2 (PTL) menyatakan bahwa dalam rapat virtual, *"Banyak yang pasif, mungkin karena mengerjakan banyak tugas sekaligus, saat mengerjakan hal lain atau rapat, sehingga diskusi menjadi minim dan kurang hidup."* I2 merasa interaksi dua arah berkurang karena peserta tidak selalu memberikan umpan balik spontan seperti dalam rapat fisik. Hal ini didukung oleh pengakuan I4 (Staf Junior): *"Saya akui terkadang saya kurang fokus, selalu diam dan mendengarkan sambil mengerjakan tugas lain,"* ujarnya tentang perilakunya sendiri selama rapat daring.

Dari pengamatan langsung dua sesi rapat internal Zoom, para peneliti melihat pola serupa: hanya sekitar 30-40% peserta yang aktif berbicara atau merespons, sementara yang lain cenderung diam atau hanya sesekali menulis di kolom obrolan. Beberapa peserta bahkan mematikan kamera selama rapat, yang dapat mengurangi *kehadiran* dan akuntabilitas keterlibatan. Catatan observasi ini memperkuat pernyataan informan bahwa tingkat interaksi dalam rapat daring cenderung lebih rendah .

Faktor-faktor yang mempengaruhi rendahnya partisipasi aktif meliputi:

1. Kurangnya isyarat non-verbal : Tanpa kehadiran fisik, sulit bagi presenter untuk "membaca" antusiasme atau kebingungan peserta, sehingga peserta enggan untuk menyela.
2. Multitasking : Lingkungan daring memudahkan peserta melakukan hal lain di luar rapat (bekerja secara paralel, memeriksa email, dll.) tanpa terdeteksi, sehingga menurunkan konsentrasi.
3. Norma pertemuan daring : Peserta cenderung merasa perlu lebih "tertib" dan berbicara hanya ketika diminta, dibandingkan dengan diskusi spontan di ruang pertemuan fisik.

Akibatnya, keterlibatan dalam diskusi menurun. Fenomena partisipan pasif ini juga diidentifikasi dalam studi komunikasi daring sebagai salah satu faktor penghambat efektivitas komunikasi. Dengan kata lain, tingginya kuantitas kehadiran di Zoom tidak selalu berbanding lurus dengan tingginya kualitas partisipasi .

Untuk merangkum temuan pada aspek partisipasi, Tabel 2 menyajikan kategori tematik terkait partisipasi beserta frekuensi kemunculannya dalam wawancara:

Tabel 2. Tema Terkait Partisipasi dalam Rapat Daring dan Frekuensi Kemunculannya dalam Wawancara

SUB-TEMA PARTISIPASI			KETERANGAN	FREKUENSI INFORMAN
Kemudahan akses & peningkatan kehadiran			Zoom memudahkan untuk berpartisipasi secara luas tanpa batasan lokasi.	I1, I5 (2 informan)
Interaksi aktif menurun			Peserta cenderung pasif, jarang bertanya/menanggapi.	I2, I3, I4, I6 (4 informan)
Multitasking & gangguan			Peserta tidak sepenuhnya fokus karena lingkungan daring.	I3, I4 (2 informan)
Kamera terbatas dan umpan balik <i>non-verbal</i>			Kurangnya isyarat visual mengurangi keinginan untuk berpartisipasi aktif.	I2, I6 (2 informan)

Dari tabel di atas, tampak bahwa penurunan interaksi aktif merupakan subtema yang paling sering disebutkan oleh informan (4 dari 6 orang). Sementara itu, kemudahan akses diakui oleh 2 informan, menunjukkan manfaat Zoom dalam meningkatkan partisipasi kuantitatif meskipun kualitas partisipasi perlu diperhatikan.

Kutipan langsung berikut menggambarkan perasaan beragam para informan terhadap partisipasi dalam rapat Zoom: "Dari segi jumlah peserta, rapat Zoom efektif, banyak orang dapat berpartisipasi. Namun sejujurnya, mereka yang aktif berdiskusi hanya sekadarnya, yang lain terkadang hanya mendengarkan." – (I2, PTL)

Pernyataan I2 menekankan bahwa meskipun Zoom memungkinkan partisipasi yang luas , partisipasi mendalam (diskusi aktif) masih terbatas pada segelintir orang. Hal ini

menjadi salah satu tantangan utama dalam efektivitas rapat daring, karena keputusan yang berkualitas idealnya lahir dari diskusi aktif berbagai pihak.

b. Kejelasan Komunikasi dan Informasi

Tema kedua yang muncul adalah kejelasan komunikasi selama rapat Zoom. Kejelasan ini mencakup bagaimana pesan disampaikan, dipahami, dan sejauh mana diskusi berjalan lancar tanpa miskomunikasi. Dalam konteks pengambilan keputusan, komunikasi yang jelas sangat penting agar semua peserta memiliki pemahaman yang sama sebelum mengambil keputusan.

Berdasarkan wawancara, sebagian besar informan menyatakan bahwa komunikasi melalui Zoom cenderung kurang jelas dibandingkan tatap muka, terutama karena keterbatasan isyarat non-verbal dan kendala teknis yang terkadang mengganggu. I3 (Staf Senior) menjelaskan, *"Jika kita lebih banyak bertatap muka, kita dapat melihat ekspresi dan bahasa tubuh. Di Zoom, saya sering tidak yakin apakah peserta lain benar-benar mengerti atau setuju, karena ekspresi mereka tidak terlihat, terutama saat kamera mati,"* ujarnya. Kurangnya *bahasa tubuh* dan ekspresi wajah mengurangi nuansa komunikasi, sehingga penekanan atau emosi di balik kata-kata pembicara tidak dapat tersampaikan secara utuh.

Selain itu, tantangan lainnya adalah potensi miskomunikasi akibat tumpang tindih ucapan dan penundaan audio. I6 (Staf Administrasi) mengamati bahwa dalam rapat Zoom, *"Seringkali terjadi percakapan yang terputus atau informasi yang tidak tersampaikan secara tidak sengaja karena penundaan. Akibatnya, kalimat-kalimat saling berbenturan, dan menjadi tidak jelas siapa yang menanggapi apa,"* ujarnya. Hal ini terjadi karena *latensi* koneksi internet dapat menyebabkan dua orang berbicara secara bersamaan tanpa disadari. Kejadian seperti ini mengganggu alur komunikasi dan dapat menyebabkan poin-poin penting terlewatkan.

Berikut beberapa poin terkait kejelasan komunikasi yang dikemukakan oleh informan:

1. Isyarat visual terbatas : Sulit untuk menafsirkan sikap atau reaksi. Beberapa informan mengatakan bahwa kurangnya kontak mata dan gerakan tubuh secara langsung membuat *umpan balik* menjadi minim. Misalnya, *"Saya tidak yakin apakah atasan benar-benar masih membutuhkan umpan balik dan respons atau tidak, karena saya khawatir akan memperpanjang durasi rapat. Jika rapat dilakukan secara langsung, saya dapat melihat suasana dan ekspresi peserta rapat, sehingga saya dapat langsung memberikan umpan balik,"* kata I4, menggambarkan kesulitan membaca persetujuan atasan secara virtual.
2. Gangguan audio/video : Distorsi suara atau video yang *macet* mengakibatkan hilangnya beberapa informasi. I5 mengatakan: *"Suatu kali, saat diskusi angka dan fakta lapangan, suara manajer terputus, kami salah menangkapnya, hampir semua keputusan yang diambil bias dan tidak tepat karena ada nominal atau angka yang tidak terdengar jelas."* Contoh ini menunjukkan bahwa gangguan teknis berdampak langsung pada kejelasan isi rapat.
3. Kurangnya klarifikasi spontan : Dalam pertemuan tatap muka, peserta dapat langsung bertanya ketika ada yang tidak jelas. Di Zoom, informan merasa ada semacam hambatan psikologis terhadap interupsi, sehingga hal-hal yang kurang jelas terkadang terabaikan (Glikson et al., 2023). I3 mengakui, *"Kalau di Zoom, terkadang ragu untuk*

bertanya langsung, takut memotong, akhirnya kalau tidak jelas, tunggu saja sampai selesai atau mengobrol pribadi," ujarnya. Hal ini berpotensi menunda klarifikasi hal-hal penting.

Temuan observasi mendukung pernyataan di atas. Misalnya, pada salah satu observasi rapat evaluasi bulanan, terdapat situasi ketika seorang Asisten Manajer memberikan instruksi yang panjang. Setelah selesai berbicara, tidak ada respons selama beberapa detik (hening), lalu moderator beralih ke topik lain. Catatan peneliti menunjukkan bahwa para peserta mungkin agak bingung tetapi enggan untuk menyela. Benar saja, setelah rapat, ada peserta yang kembali bertanya kepada peneliti tentang instruksi tersebut melalui obrolan pribadi. Hal ini menunjukkan bahwa pesan selama rapat belum tersampaikan dengan jelas, tetapi keterbatasan situasi Zoom membuat peserta enggan untuk langsung meminta penjelasan.

Dari enam informan, lima di antaranya secara eksplisit menyebutkan bahwa kejelasan komunikasi menjadi tantangan dalam rapat Zoom. Tabel 3 merangkum masalah komunikasi yang teridentifikasi:

Tabel 3. Tema terkait Kejelasan Komunikasi dalam Rapat Zoom

Subtema Komunikasi	Keterangan	Informan Yang Menyebutkan
Minim isyarat non-verbal	Tidak adanya bahasa tubuh dan ekspresi mempersulit pemahaman.	I1, I3, I4 (3 informan)
Tumpang tindih dan penundaan suara	Pesan tidak jelas karena pembicaraan yang bersamaan atau terputusnya internet.	I2, I6 (2 informan)
Gangguan audio/visual	Informasi hilang karena suara rusak atau video rusak.	I5, I6 (2 informan)
Hambatan dalam mengajukan pertanyaan/klarifikasi	Keengganan untuk menyela di Zoom menyebabkan kurangnya klarifikasi langsung.	I3, I4 (2 informan)
Fitur obrolan dan reaksi	(Positif) Membantu menyampaikan pertanyaan/tanggapan tanpa memotong alur.	I2, I6 (2 informan)

Sebagai catatan, meskipun banyak kendala, ada beberapa aspek positif yang disebutkan oleh informan terkait upaya menjaga kejelasan komunikasi di Zoom, yaitu penggunaan fitur Zoom. Dua informan (I2 dan I6) menyebutkan bahwa *fitur obrolan* cukup membantu dalam menjembatani komunikasi: *"Jika Anda ragu untuk memotong pembicaraan, saya tulis di obrolan, kemungkinan besar akan tetap dibahas,"* kata I2. Selain itu, fitur *"Angkat Tangan"* dan *reaksi emoji* juga membantu menyediakan gestur sederhana (misalnya jempol ke atas, dan tepuk tangan) secara virtual untuk menunjukkan respons tanpa menyela pembicara. I6 (Staf Admin) sering mengingatkan peserta untuk memanfaatkan fitur tersebut: *"Dulu saya bilang jika ada yang ingin berbicara, silakan angkat tangan. Itu membantu moderator mengatur giliran, sehingga tidak ada tabrakan,"* katanya. Dengan disiplin menggunakan fitur, beberapa informan merasa bahwa komunikasi dapat lebih tertib meskipun masih kurang spontan daripada tatap muka.

Kutipan berikut menggambarkan tantangan komunikasi dalam rapat daring:

Komunikasinya tidak sejelas pertemuan langsung. Terkadang setelah rapat, saya menyadari ada miskomunikasi. Mungkin karena di Zoom orang-orang cenderung enggan menyela pembicaraan, jadi kalau tidak mengerti, ya lewat saja. – (I3, Staf Senior)

Berdasarkan uraian di atas, kejelasan komunikasi dalam rapat Zoom di PUSMANPRO agak terganggu dibandingkan dengan rapat tradisional. Isyarat visual yang terbatas dan gangguan teknis terbukti menjadi sumber miskomunikasi di jurnal.akmrtv.ac.id . Akibatnya, potensi kesalahpahaman meningkat, yang tentunya dapat memengaruhi kualitas keputusan (topik yang akan dibahas selanjutnya). Namun, beradaptasi untuk memanfaatkan fitur-fitur Zoom secara optimal dapat membantu mengurangi masalah ini.

c. Kendala Teknis Pertemuan Online

Kendala teknis merupakan tema penting ketiga yang muncul dalam studi ini. Tidak dapat dipungkiri bahwa infrastruktur dan teknologi merupakan tulang punggung rapat daring; oleh karena itu, masalah teknis dapat secara langsung menghambat kelancaran rapat dan proses pengambilan keputusan. Semua informan (6 dari 6) mengalami masalah teknis dalam rapat Zoom, meskipun frekuensi dan dampaknya bervariasi.

Koneksi internet yang tidak stabil merupakan kendala yang paling sering disebutkan. Baik informan di tingkat manajemen maupun staf menceritakan pengalaman terputusnya koneksi internet dari rapat karena masalah jaringan. I2 (PTL) mengungkapkan, *"Pernah saya harus terhubung kembali dua kali dalam satu rapat karena Wi-Fi kantor bermasalah lagi. Akibatnya, beberapa informasi rapat hilang,"* ujarnya. Senada dengan itu, I4 (Staf Junior) menambahkan, *"Jika hujan deras atau listrik padam, internet saya di Proyek Mess langsung mati, sehingga saya terpaksa absen sebentar dari rapat."* Kasus-kasus ini menunjukkan bahwa stabilitas internet, baik di kantor maupun di Lokasi Proyek, sangat krusial dan masih menjadi tantangan bagi operasional rapat daring.

Selain pemutusan, gangguan audio seperti *noise* dan *feedback* juga kerap terjadi. I5 (Staf Teknis) mencatat bahwa dalam rapat lintas seksi/lintas bidang, *"Ada peserta yang kurang paham teknologi, mikrofonnya tidak dimatikan meskipun di tempat mereka terdapat noise. Suaranya mengganggu jalannya rapat,"* ujarnya. Situasi seperti ini mengganggu konsentrasi peserta lain dan memaksa moderator untuk menegur atau menonaktifkan mikrofon secara paksa. I6 (Staf Administrasi) yang kerap memandu rapat sependapat dengan hal ini: *"Setiap kali saya memulai rapat, saya selalu mengingatkan untuk menonaktifkan mikrofon jika tidak berbicara. Terkadang masih ada yang lupa, saya mendengar suara teman berbicara atau telepon, terpaksa saya menonaktifkan mikrofon dari sini,"* ujarnya . Protokol mute/unmute telah menjadi etiket baru dalam rapat daring, dan pelanggaranannya meliputi kendala teknis yang mengganggu kelancaran komunikasi.

Perangkat keras juga bukan tanpa masalah. Misalnya, I3 pernah menghadapi laptop yang tiba-tiba *mogok* di tengah rapat penting, sehingga tidak dapat menampilkan video atau PPT selama presentasi. *"Rasanya canggung untuk presentasi tanpa melihat wajah saya, karena webcam tiba-tiba mati. Saya hanya akan terus mendengarkan audionya, tetapi tidak menarik,"* keluh I3. Masalah lain yang muncul adalah kesulitan berbagi layar bagi peserta yang kurang familiar. Meskipun sebagian besar waktu hal ini mudah, I2 ingat di masa-masa awal adaptasi Zoom ada rekan senior yang kesulitan menampilkan dokumen di layar, sehingga rapat tertunda beberapa menit karena mereka harus dipandu.

Peneliti juga mencatat beberapa pengamatan terkait kendala teknis selama pertemuan:

Contoh 1 (Observasi Rapat Koordinasi Proyek): Salah satu peserta yang bergabung dari Lokasi Proyek mengalami gangguan audio selama kurang lebih 10 menit. Peserta lain terdengar berulang kali mengatakan, "Suara Anda tersendat, Pak." Keputusan rapat ditunda hingga koneksi para peserta membaik.

Contoh 2 (Observasi Rapat Bulanan): Di tengah presentasi, tiba-tiba semua peserta terdiam karena moderator keluar dari rapat akibat aplikasi *yang mengalami crash*. Rapat sempat terhenti sejenak hingga moderator berhasil masuk kembali dan melanjutkan rapat. Kejadian ini menyebabkan agenda dibatalkan dan beberapa peserta bingung apakah harus menunggu atau meninggalkan rapat.

Kendala teknis seperti di atas mengakibatkan terganggunya alur rapat. Waktu terbuang sia-sia untuk menunggu atau memperbaiki masalah teknis, yang dapat mengurangi efektivitas rapat itu sendiri. Tabel 4 menyajikan ringkasan jenis kendala teknis yang diidentifikasi oleh informan dan dampaknya:

Tabel 4. Kendala Teknis dalam Rapat Zoom dan Dampaknya

Jenis Hambatan Teknis	Keterangan	Dampak Pada Rapat	Laporan
Koneksi internet tidak stabil	Jaringan terputus-putus, peserta masuk dan keluar rapat	Informasi yang hilang, perlu dilatih	I2, I4, I5
Gangguan audio (kebisingan/umpan balik)	Kebisingan dari peserta, gema, mikrofon lupa bisu	Konsentrasi terganggu, perlu intervensi host	I5, I6
Gangguan video (macet)	Video peserta macet, atau kesalahan webcam	Menghambat komunikasi non-verbal (ekspresi)	I3, I4
Kesalahan/crash aplikasi	Zoom menutup sendiri, host terputus	Rapat dihentikan sementara, agenda ditunda	I6 (observasi)
Fitur kesulitan (berbagi layar, dll.)	Peserta yang tidak dikenal menggunakan fitur Zoom	Waktu terbuang sia-sia pada tutorial dadakan	I2, I3

Dari semua informan, I6 (Staf Administrasi) sebagai tuan rumah rapat mungkin memiliki perspektif paling jelas tentang frekuensi kendala: *"Dalam seminggu, pasti ada insiden teknis, entah jaringan lambat atau peserta tidak bisa berbagi layar. Jadi saya selalu siap untuk rencana B, misalnya, berkas materi sudah dikirim sebelum rapat, atau ada rekan tuan rumah yang siaga," ujarnya*. Pernyataan ini menunjukkan langkah-langkah antisipasi yang diambil untuk meminimalkan dampak kendala teknis.

Menariknya, semua informan sepakat bahwa kendala teknis tidak dapat sepenuhnya dihilangkan, tetapi dapat dikelola. Teknologi dianggap "sudah ada" – terkadang memang bermasalah, tetapi solusinya adalah persiapan dan adaptasi. I1 (Manajer UPMK) mencontohkan bahwa timnya kini selalu melakukan uji teknis sebelum rapat penting: *"Sepuluh menit sebelum rapat utama, kami menguji audio-video dengan panitia. Jadi ketika dimulai, tinggal jalan-jalan saja,"*. Langkah-langkah seperti ini terbukti mengurangi gangguan di tengah rapat resmi. Selain itu, perusahaan juga telah meningkatkan infrastrukturnya: PUSMANPRO UPMK I menyediakan bandwidth internet khusus untuk ruang rapat virtual dan fasilitas pendukung TI siaga selama jam-jam rapat penting.

Kutipan berikut dari I4 menggambarkan dampak kendala teknis terhadap efektivitas rapat: *"Jika internet bermasalah, fokus pun terputus. Rapat menjadi dua kali lebih lama karena*

ia harus mengulang informasi yang kurang. Karena lelah, terkadang orang malas berdiskusi karena suasana hati cepat hilang." – (I4, Staf Junior)

Dari segi efektivitas, jelas bahwa kendala teknis merupakan faktor penghambat utama dalam rapat daring. Meskipun tidak selalu dapat diprediksi, mitigasi dan kesiapan teknis merupakan bagian integral dalam menyelenggarakan rapat Zoom yang efektif.

d. Dampak terhadap Kualitas Keputusan

Tema selanjutnya yang menjadi fokus penelitian adalah kualitas keputusan yang dihasilkan melalui rapat daring Zoom. Hal ini menjawab pertanyaan inti: *apakah keputusan yang dibuat dalam rapat virtual sama baiknya dengan keputusan dalam rapat tatap muka?* Kualitas keputusan dapat dilihat dari berbagai indikator, seperti: tingkat *pemahaman bersama* para pengambil keputusan, kelancaran proses pengambilan keputusan (apakah keputusan diambil secara terburu-buru atau setelah diskusi yang memadai), dan hasil keputusan itu sendiri (dilaksanakan dan diterima oleh semua pihak terkait).

Berdasarkan wawancara, umumnya informan menganggap keputusan yang diambil melalui Zoom cukup efektif, tetapi terdapat keraguan apakah kualitasnya setara dengan pertemuan tatap muka. Sebagian besar (5 dari 6 informan) mengakui bahwa *substansi keputusan* biasanya tetap sama, tetapi proses pengambilannya berbeda .

Kecepatan vs. kedalaman diskusi: I1 (Manajer UPMK) mencatat bahwa rapat Zoom cenderung lebih singkat dan langsung ke intinya , yang di satu sisi menguntungkan karena tidak bertele-tele, tetapi di sisi lain dapat berarti diskusi yang kurang mendalam . "*Dengan Zoom, rapat kami lebih terstruktur dan cepat selesai. Keputusan memang diambil tepat waktu, tetapi terkadang saya khawatir apakah semua sudut pandang telah dieksplorasi,*" kata I1. Hal serupa disampaikan oleh I2 yang merasa bahwa rapat daring "efisien tetapi agak dingin" – yaitu, berfokus pada hasil akhir (keputusan) tetapi tidak memiliki debat informal yang biasanya terjadi dalam rapat fisik (misalnya diskusi sambil rehat kopi). Akibatnya, beberapa ide yang mungkin muncul secara spontan tidak muncul dalam rapat Zoom karena suasananya lebih kaku.

Tingkat partisipasi memengaruhi kualitas keputusan partisipasi aktif menurun dalam rapat Zoom. Hal ini berimplikasi pada keputusan, karena tidak semua masukan dapat didengar sebelum keputusan dibuat. I3 (Staf Senior) memberikan contoh konkret: "*Saat rapat melalui Zoom tentang pemilihan vendor proyek, saya sebenarnya memiliki informasi penting, tetapi tertahan karena sinyalnya hilang. Akhirnya, keputusan diambil tanpa masukan saya, sehingga tidak tepat dan kami merevisinya kemudian,*" ujarnya . Kasus ini menunjukkan bahwa hilangnya masukan akibat kendala (sinyal yang hilang) dapat berdampak pada kualitas keputusan (yang harus direvisi karena informasinya hilang). Meskipun dalam kasus ekstrem, diakui bahwa hal ini mungkin lebih sering terjadi di ranah virtual.

Kepuasan terhadap keputusan: Salah satu indikator kualitas yang terungkap adalah kepuasan rapat . I5 (Staf Teknis) menyatakan , "*Keputusan sudah ada, tetapi terkadang belum stabil. Setelah rapat, rasanya masih ada yang menggantung,*" menunjukkan ketidakpuasan akibat terbatasnya diskusi. Tiga informan (I3, I5, I6) merasa perlu adanya sesi tindak lanjut atau komunikasi tambahan setelah rapat Zoom untuk memastikan keputusan benar-benar dipahami dan diterima. Misalnya, setelah rapat formal selesai, mereka masih berdiskusi melalui grup WhatsApp atau bahkan bertemu langsung untuk *menyempurnakan* keputusan.

Hal ini menunjukkan bahwa rapat Zoom menghasilkan keputusan, tetapi perlu ditindaklanjuti agar setara dengan keputusan dari rapat tatap muka.

Di sisi lain, beberapa keuntungan dari rapat Zoom juga diakui dapat meningkatkan kualitas keputusan dalam aspek tertentu:

Dukungan data digital: Zoom memudahkan *berbagi* dokumen, spreadsheet, atau presentasi melalui layar. I2 merasa keputusan ini lebih tepat karena *"Semua data dapat ditampilkan langsung di layar, peserta dapat melihat informasi yang sama secara bersamaan"*. Hal ini membantu memastikan visibilitas data umum.

Partisipasi luas = masukan yang beragam: Meskipun partisipasi aktif menurun, jumlah peserta yang dapat hadir lebih banyak. I1 mengatakan, *"Paling tidak, semua unit terkait dapat mendengar keputusan secara langsung melalui Zoom, sehingga meminimalkan misinformasi dari berita burung."* Artinya, meskipun mungkin tidak banyak yang bisa disampaikan, setidaknya semua pihak yang terlibat hadir dan mendengar keputusan tersebut, sehingga mengurangi distorsi informasi setelah rapat. Tabel 5 di bawah ini merangkum pengaruh rapat Zoom terhadap pengambilan keputusan menurut para informan:

Tabel 5. Dampak Rapat Zoom terhadap Proses dan Kualitas Keputusan

Aspek Kualitas Keputusan	Dampak Pertemuan Zoom (Temuan)	Laporan
Efisiensi waktu pengambilan keputusan	Lebih cepat dan lebih terstruktur (proses singkat, sesuai jadwal).	I1, I2, I6
Kedalaman dan kualitas diskusi	Ada sedikit pengurangan, pembahasan kurang mendalam, dan ide spontanitas pun minim.	I1, I2, I5
Keterlibatan pemangku kepentingan	Jumlah pihak yang hadir lebih banyak (inklusi tinggi), tetapi masukan aktif terbatas.	I1, I3, I5
Kebutuhan tindak lanjut pasca pertemuan	Seringkali perlu klarifikasi/penyesuaian setelah pertemuan (misalnya melalui obrolan/offline).	I3, I5, I6
Keputusan berdasarkan data	Ditingkatkan, karena mudah untuk berbagi data secara real-time.	I2, I4
Kepuasan dan keyakinan terhadap hasil	Sedikit dikurangi untuk hasil yang kompleks; cukup baik untuk keputusan rutin.	I3, I5, I6

Dari tabel tersebut, dapat disimpulkan bahwa rapat Zoom efektif untuk keputusan yang bersifat rutin atau operasional – di mana efisiensi dan kejelasan data lebih diutamakan daripada diskusi mendalam. Namun, untuk keputusan strategis yang kompleks, kualitasnya mungkin sedikit tertinggal dibandingkan rapat tatap muka karena kebutuhan akan interaksi yang lebih intens. I1 (Manajer Proyek) bahkan telah membuat kebijakan internal: *"Untuk keputusan strategis besar, seperti perubahan desain besar, kami mencoba mengadakan rapat tatap muka (luring) atau setidaknya hibrida. Masalahnya, proses brainstorming dan memastikan semua orang benar-benar sepakat membutuhkan waktu lebih lama,"* ujarnya. Hal ini menunjukkan langkah adaptif dengan mengadaptasi media rapat dengan jenis keputusan yang diambil, guna menjaga kualitas keputusan.

Berikut adalah salah satu kutipan yang mewakili pandangan umum informan tentang keputusan melalui Zoom:

"Secara umum, keputusan masih bisa diambil melalui Zoom, bahkan lebih cepat. Tapi apakah sama bagusnya dengan keputusan rapat tatap muka? Tunggu saja. Kalau hanya

koordinasi mingguan, tidak apa-apa. Tapi untuk hal-hal yang krusial atau kompleks, Zoom terkadang terasa kurang 'menendang', harus didiskusikan lagi di luar." – (I5, Staf Teknis)

Pernyataan I5 menegaskan bahwa efektivitas rapat Zoom dalam pengambilan keputusan bersifat situasional. Untuk banyak hal, Zoom cukup efektif dan memberikan hasil yang memadai, tetapi untuk hal-hal yang membutuhkan *diskusi mendalam*, metode tatap muka masih dianggap lebih unggul dalam menghasilkan keputusan paling kredibel yang memuaskan semua pihak. Persepsi Efektivitas Pertemuan Online Zoom

Setelah membahas keempat tema spesifik di atas, penting untuk melihat gambaran besarnya: bagaimana persepsi keseluruhan informan terhadap efektivitas rapat daring Zoom dalam konteks pengambilan keputusan di PUSMANPRO UPMK I. Pertanyaan ini pada dasarnya merangkum pengalaman, manfaat, dan kendala yang telah dipaparkan, untuk menilai apakah rapat Zoom dianggap efektif atau tidak oleh para pelaku.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa semua informan sepakat bahwa rapat daring Zoom memiliki manfaat nyata dan telah menjadi solusi penting, terutama di masa pembatasan fisik. Tidak ada informan yang menyatakan rapat Zoom *sama sekali tidak efektif*. Namun, tingkat efektivitasnya dianggap "sedang" dengan beberapa catatan. Dapat dikatakan bahwa persepsi umum mereka berada di tengah-tengah: mengakui kelebihan Zoom tetapi menyadari kekurangannya.

Beberapa titik persepsi dari informan:

- 1) Efisiensi dan fleksibilitas: Mayoritas informan (5 dari 6) menyoroti Zoom sebagai platform yang efisien dalam hal waktu dan biaya. *"Efektivitas waktu tinggi, tidak ada waktu terbuang untuk bepergian. Jadi, keputusan dapat dibuat dengan cepat,"* kata I6. I1 juga menambahkan aspek fleksibilitas, *"Jadwal rapat fleksibel. Mudah untuk mengumpulkan orang secara tiba-tiba jika terjadi keadaan darurat, cukup tahan Zoom."* Hal ini meningkatkan respons organisasi terhadap masalah yang membutuhkan keputusan cepat.
- 2) Keterjangkauan partisipasi: Sejalan dengan temuan partisipasi kuantitatif, Zoom dinilai efektif dalam menjangkau lebih banyak peserta. I5 mengatakan, *"Kalau luring, belum tentu semua orang bisa hadir, ada yang sedang di luar layanan atau ada alasan lain yang tidak hadir. Sekarang semua orang bisa berpartisipasi, sehingga informasinya terdistribusi secara merata,"* ujarnya. Efektivitas dalam hal penyebaran informasi dan inklusivitas peserta dinilai tinggi.
- 3) Kendala mengurangi efektivitas: Namun, para informan juga menggarisbawahi faktor-faktor yang mengurangi efektivitas rapat Zoom. Kendala teknis dan kurangnya interaksi mendalam adalah dua hal yang paling berdampak. *"Sekali atau dua kali terputus di tengah diskusi penting, efektivitasnya langsung terputus,"* kata I2, menggambarkan bagaimana satu kendala teknis dapat membuat rapat menjadi kurang efektif. I3 menambahkan, *"Jika banyak yang pasif, rapat menjadi satu arah, kurang efektif karena keputusan dari atas,"* menunjukkan bahwa minimnya partisipasi juga menurunkan kualitas proses, dan pada gilirannya, efektivitas akhir.
- 4) Perbandingan dengan pertemuan tatap muka: Sebagian besar informan masih menganggap pertemuan tatap muka sebagai *standar emas* untuk efektivitas optimal, terutama untuk hal-hal yang kompleks. *"Zoom memang efektif, tetapi saya masih belum yakin bisa 100% menggantikan pertemuan tatap muka,"* ujar I1 diplomatis. Namun,

ada pengecualian: I4 (generasi muda) cenderung lebih positif, *"Bagi saya pribadi, sama saja. Terkadang lebih nyaman di Zoom karena perangkatnya lengkap, terutama bagi mereka yang introvert."* Hal ini menunjukkan bahwa ada juga individu yang merasa bahwa pertemuan daring cukup efektif dan sebanding dengan pertemuan tatap muka dalam banyak hal, terutama jika mereka terbiasa dengan teknologi dan cenderung introvert.

Untuk merangkum persepsi secara keseluruhan, berikut narasi singkat dari masing-masing informan mengenai efektivitas pertemuan Zoom:

- 1) I1 (Manajer UPMK): *Rapat Zoom cukup efektif untuk kebutuhan sehari-hari dan situasi darurat. Keputusan dapat dibuat dengan cepat. Namun, untuk keputusan strategis, lebih baik tetap dilakukan secara tatap muka. Jadi, efektivitasnya tergantung situasi.*
- 2) I2 (PTL): *Efektif untuk keperluan praktis, tetapi terganggu jika terjadi masalah teknis. Secara umum, efektif, hanya saja dibutuhkan lebih banyak disiplin dan kesiapan agar berjalan lancar.*
- 3) I3 (Staf Senior): *Cukup efektif karena pekerjaan jalan tetap berjalan meskipun WFH. Tapi sejujurnya, menurut saya, rapat tatap muka lebih efektif, terutama jika Anda butuh curah pendapat.*
- 4) I4 (Staf Junior): *Menurut saya ini efektif. Semua fitur Zoom membantu, dan keputusan tetap bisa diambil. Selama sinyalnya bagus, tidak masalah.*
- 5) I5 (Staf Teknis): *Efektif, tetapi ada batasannya. Buatlah koordinasi standar efektif, tetapi untuk hal-hal besar yang kurang penting, terkadang perlu diulang di rapat lain. Jadi, efektivitasnya 70-80%.*
- 6) I6 (Staf Administrasi): *Cukup efektif, terutama dalam hal penghematan waktu/biaya. Tantangannya hanya teknis. Jika teknisnya lancar, rapat Zoom sangat membantu.*

Dari pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa rapat daring Zoom dianggap "cukup" efektif dalam mendukung pengambilan keputusan di PT PLN PUSMANPRO. Zoom berhasil memenuhi kebutuhan rapat di era modern yang menuntut kecepatan dan fleksibilitas, tetapi belum sepenuhnya menyamai kualitas interaksi langsung. Para informan secara umum merasa puas bahwa pekerjaan dan pengambilan keputusan dapat terus berlanjut berkat Zoom, meskipun mereka juga mengakui bahwa masih ada beberapa hal yang perlu disesuaikan dan ditingkatkan.

Menariknya, pengalaman UPMK I sejalan dengan tren umum adaptasi digital di banyak organisasi. Selama pandemi, rapat daring menjadi andalan, tetapi seiring waktu, muncul kesadaran bahwa kombinasi metode daring dan luring mungkin memberikan hasil terbaik. Beberapa informan bahkan menyarankan model rapat hibrida di masa mendatang, yang menggabungkan keunggulan Zoom (efisiensi) dengan keunggulan tatap muka (interaksi mendalam). Rekomendasi semacam ini akan dibahas lebih lanjut di bab selanjutnya.

Kesimpulan Sementara: Berdasarkan reduksi dan penyajian data pada bab ini, dapat ditarik benang merah bahwa efektivitas rapat Zoom dalam konteks pengambilan keputusan bergantung pada faktor partisipasi, kejelasan komunikasi, dan kendala teknis. Zoom efektif dalam hal menjangkau peserta dan efisiensi waktu, tetapi kurang efektif dalam hal keterlibatan dan kedalaman diskusi, yang pada gilirannya memengaruhi kualitas keputusan yang dihasilkan. Temuan-temuan ini akan dirangkum dan dihubungkan langsung dengan

rumusan masalah pada Bab V (Kesimpulan dan Saran), beserta implikasi praktis bagi PT PLN (Persero) PUSMANPRO UPMK I dan saran untuk penelitian selanjutnya.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa rapat daring menggunakan Zoom di PT PLN (Persero) PUSMANPRO cukup efektif dalam pengambilan keputusan operasional sehari-hari karena efisiensi waktu, partisipasi lintas unit, dan fleksibilitas, meskipun efektivitas substantifnya masih di bawah rapat tatap muka karena interaksi yang terbatas, komunikasi non-verbal, dan kendala teknis. Faktor-faktor seperti partisipasi aktif, kejelasan komunikasi, stabilitas teknologi, kompleksitas isu, dan keterampilan pengguna memengaruhi kualitas keputusan yang dihasilkan. Oleh karena itu, rapat daring akan optimal jika dikelola dengan standar operasional yang baik, infrastruktur yang memadai, pelatihan teknologi yang berkelanjutan, dan strategi hybrid untuk isu yang kompleks. Penelitian ini merekomendasikan agar PUSMANPRO mengembangkan SOP rapat daring, meningkatkan infrastruktur dan pelatihan Zoom, dan menggabungkan rapat daring dan luring untuk topik-topik strategis. Untuk penelitian lebih lanjut, disarankan untuk mengeksplorasi konteks organisasi lain, menggunakan pendekatan kuantitatif atau longitudinal, dan mengkaji pengaruh teknologi dan faktor psikologis dalam rapat daring untuk memperluas pemahaman tentang efektivitas pengambilan keputusan digital secara komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Backlink. (2024). Statistik Pengguna Zoom: Berapa Banyak Orang yang Menggunakan Zoom? Diakses 7 Mei 2025, dari <https://backlinko.com/zoom-user-stats>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Apakah bekerja dari rumah efektif? Bukti dari eksperimen di Tiongkok. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Brucks, M. S., & Levav, J. (2022). Komunikasi virtual menghambat penciptaan ide kreatif. *Nature*, 605(7908), 108-112. <https://doi.org/10.1038/s41586-022-04643-y>
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Bekerja dari mana saja: Efek produktivitas dari fleksibilitas geografis. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655-683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (2019). Kebutuhan informasi organisasi, kekayaan media, dan desain struktural. *Ilmu Manajemen*, 32(5), 554-571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>
- DeRosa, D. M., Smith, C. L., & Hantula, D. A. (2007). Media itu penting: Menggali manfaat interaksi kelompok yang telah lama dijanjikan dalam tugas-tugas pembangkitan ide kreatif dalam meta-analisis literatur curah pendapat kelompok elektronik. *Komputer dalam Perilaku Manusia*, 23(3), 1549-1581. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2005.07.003>
- Fauville, G., Luo, M., Queiroz, A. C., Bailenson, J. N., & Hancock, J. (2021). Skala kelelahan dan kelelahan Zoom. *Laporan Komputer dalam Perilaku Manusia*, 4, 100119. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2021.100119>
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Riset tim virtual: 10 tahun, 10 tema, dan 10 peluang. *Jurnal Manajemen*, 41(5), 1313-1337. <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>

- Glikson, E., Woolley, A. W., & Gupta, P. (2023). Penggunaan media komunikasi digital dan kesejahteraan psikologis: Sebuah meta-analisis. *Jurnal Komunikasi Berbasis Komputer*, 28(3), 1-18. <https://doi.org/10.1093/jcmc/zmad010>
- Javalagi, S., Jeong, H., & Joshi, Y. (2023). Memperbesar dan memperkecil: Bagaimana konferensi video memengaruhi proses pengambilan keputusan tim. *Perilaku Organisasi dan Proses Pengambilan Keputusan Manusia*, 177, 104252. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2023.104252>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 dan tempat kerja: Implikasi, isu, dan wawasan untuk penelitian dan tindakan di masa mendatang. *Psikolog Amerika*, 76(1), 63-77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Lu, L., Yuan, Y. C., & McLeod, P. L. (2012). Dua puluh lima tahun profil tersembunyi dalam pengambilan keputusan kelompok: Sebuah meta-analisis. *Personality and Social Psychology Review*, 16(1), 54-75. <https://doi.org/10.1177/1088868311417243>
- McLean, DR, dkk. (2023). Zoom dan ketidakpuasannya – menggarisbawahi keterbatasan data empiris mengenai efektivitas rapat daring dalam pengambilan keputusan meskipun penggunaannya telah meluas. *Kardiologi Pediatrik*, 44, 1492–1502. doi:10.1007/s00246-023-03213-4
- McLean, DR, dkk. (2023). Zoom dan ketidakpuasannya: Pengambilan keputusan kelompok dalam kardiologi pediatrik di masa COVID (dan setelahnya) . *Kardiologi Pediatrik*, 44, 1492–1502. doi:10.1007/s00246-023-03213-4
- Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). Tantangan dan hambatan dalam tim virtual: Tinjauan pustaka. *SN Applied Sciences*, 2(6), 1-33. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>
- Nesher Shoshan, H., & Wehrt, W. (2022). Memahami "Kelelahan Zoom": Pendekatan metode campuran. *Applied Psychology*, 71(3), 827-852. <https://doi.org/10.1111/apps.12360>
- Nguyen, J., & Fussell, S. R. (2016). Bagaimana perasaan Anda selama percakapan kita? Analisis retrospektif ekspresi wajah dalam obrolan video. *Prosiding ACM tentang Interaksi Manusia-Komputer*, 1(CSCW), 1-22. <https://doi.org/10.1145/3134679>
- Purvanova, R. K. (2014). Tim tatap muka versus virtual: Apa yang sebenarnya telah kita pelajari? *Jurnal Psikolog-Manajer*, 17(1), 2-29. <https://doi.org/10.1037/mgr0000009>
- Riedl, R. (2022). Tentang potensi stres konferensi video: Definisi dan akar penyebab kelelahan Zoom. *Pasar Elektronik*, 32(1), 153-177. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00501-3>
- Sellen, A. J. (2014). Percakapan jarak jauh: Kekuatan dan kelemahan berbagai teknologi untuk mendukung komunikasi audiovisual. *Personal and Ubiquitous Computing*, 1(4), 299-315. <https://doi.org/10.1007/BF01305051>
- Zaki, J., & Ochsner, K. N. (2016). Empati. Dalam *Handbook of Emotions* (edisi ke-4, hlm. 871-884). Guilford Press.

