

Kepemimpinan Virtual dan *Remote Working*: Sintesis Riset Terkini tentang Efektivitas Kerja

Muhammad Andri Ashari¹

¹PT Optimal Konsultan Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

DOI:

[10.30595/pssh.v30i.xx](https://doi.org/10.30595/pssh.v30i.xx)

Submitted:

March 10, 2026

Accepted:

April 14, 2026

Published:

May 19, 2026

Keywords:

Kepemimpinan Virtual, *Remote Working*, Kerja Hybrid, Efektivitas Kerja, *Digital Leadership*, *Leader-Member Exchange* (LMX).

ABSTRAK

Transformasi digital dan berkembangnya praktik kerja jarak jauh pascapandemi telah mengubah cara organisasi mengelola sumber daya manusia dan menjalankan fungsi kepemimpinan. Perubahan tersebut menuntut penerapan kepemimpinan virtual yang mampu mempertahankan sekaligus meningkatkan efektivitas kerja karyawan dalam lingkungan kerja remote maupun hybrid. Artikel ini bertujuan menganalisis peran kepemimpinan virtual dan manajemen remote working terhadap efektivitas kerja berdasarkan sintesis hasil penelitian terkini. Penelitian menggunakan metode kajian literatur (*literature review*) dengan menelaah berbagai artikel internasional yang membahas virtual leadership, remote work, serta kinerja karyawan. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, servant leadership, dan digital/adaptive leadership berkontribusi positif terhadap komunikasi, kepercayaan, keterikatan kerja (*work engagement*), serta produktivitas tim virtual. Pengaruh tersebut diperkuat oleh kualitas hubungan pemimpin-bawahan atau *Leader-Member Exchange* (LMX), kejelasan peran, serta pemberdayaan psikologis (*psychological empowerment*). Di sisi lain, penerapan kerja jarak jauh menghadirkan berbagai tantangan berupa hambatan komunikasi, isolasi sosial, *technostress*, serta kesulitan dalam pemantauan kinerja. Oleh karena itu, efektivitas kerja dalam organisasi digital memerlukan integrasi antara kepemimpinan virtual yang berorientasi pada manusia dengan sistem manajemen kinerja berbasis hasil, dukungan kesejahteraan karyawan, dan budaya kerja digital yang adaptif. Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan virtual merupakan faktor strategis dalam menjaga keberlangsungan dan meningkatkan efektivitas organisasi pada era kerja digital.

This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



Corresponding Author:

Muhammad Andri Ashari

PT Optimal Konsultan Indonesia

Jl. Sapphire Village No.17 Blok.Q, Kabupaten Banyumas, Jawa Tengah, Indonesia.

Email: m.andri.ashari@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital telah mengubah cara organisasi menjalankan aktivitas bisnis dan mengelola sumber daya manusia. Transformasi tersebut semakin dipercepat oleh pandemi COVID-19 yang mendorong organisasi mengadopsi sistem kerja jarak jauh dan kerja hybrid untuk mempertahankan keberlangsungan operasional (Bartsch et al., 2020; Newman & Ford, 2020). Perubahan ini menjadikan batas ruang dan waktu kerja semakin fleksibel serta meningkatkan penggunaan teknologi komunikasi digital dalam berbagai aktivitas organisasi.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa remote working mampu meningkatkan fleksibilitas, efisiensi, dan kepuasan kerja. Namun demikian, sistem kerja ini juga menghadirkan tantangan berupa berkurangnya interaksi sosial, hambatan komunikasi, meningkatnya isolasi kerja, serta kesulitan dalam memantau dan mengevaluasi kinerja karyawan (Chmeis & Zeine, 2024; Nesteruk, 2025). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kerja tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi mengelola manusia dan proses kerja secara adaptif.

Dalam konteks tersebut, kepemimpinan virtual menjadi faktor yang semakin penting. Berbagai studi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, servant leadership, dan digital leadership mampu meningkatkan kepercayaan, keterikatan kerja, serta produktivitas tim virtual (Greimel et al., 2023; Caputo et al., 2024). Oleh karena itu, artikel ini bertujuan mensintesis berbagai penelitian terkini mengenai kepemimpinan virtual, remote working, dan efektivitas kerja di era digital.

2. KONSEP DAN KOMPETENSI KEPEMIMPINAN VIRTUAL

Lanskap kerja jarak jauh melahirkan sebuah konsep kepemimpinan kontemporer yang dikenal luas sebagai kepemimpinan virtual (virtual leadership). Dalam diskursus akademik terkini, istilah ini sering kali digunakan secara bergantian dengan konsep e-leadership, digital leadership, maupun remote leadership. Pada prinsipnya, seluruh terminologi tersebut merujuk pada sebuah kapasitas dan proses sosial di mana seorang pemimpin memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi digital untuk memengaruhi perilaku, mengarahkan tujuan, dan mengoordinasikan tindakan dari para anggota tim yang terpisah secara spasial (Caputo et al., 2024; Newman & Ford, 2020; Asfahani, 2025; Allababidi & Erdoğan, 2025; Cheng & Salamzadeh, 2021).

Perbedaan mendasar antara kepemimpinan konvensional dan kepemimpinan virtual terletak pada medium interaksinya. Kepemimpinan tradisional sangat bergantung pada isyarat-isyarat fisik dan interaksi tatap muka langsung di dalam ruang yang sama. Sebaliknya, kepemimpinan virtual beroperasi dalam lingkungan kerja yang terdistribusi secara geografis, di mana kedekatan fisik digantikan oleh konektivitas daring. Oleh karena itu, keberhasilan kepemimpinan virtual tidak lagi diukur dari intensitas pengawasan langsung, melainkan dari efektivitas pemanfaatan teknologi kolaborasi dan kualitas relasi interpersonal yang diartikulasikan secara digital.

Karakteristik utama yang membedakan pemimpin virtual yang efektif adalah kemampuannya dalam mengeksekusi komunikasi yang jelas, konsisten, dan terencana (deliberate communication). Di tengah keterbatasan interaksi langsung, pemimpin dituntut memiliki kepekaan tinggi dalam memilih media komunikasi yang presisi apakah menggunakan saluran sinkronus seperti konferensi video (Zoom, Teams) untuk rapat koordinasi krusial, atau saluran asinkronus (Slack, email) untuk pembaruan tugas rutin. Kejelasan pesan menjadi krusial untuk memastikan bahwa visi dan instruksi kerja dipahami secara seragam oleh seluruh anggota tim tanpa menimbulkan multi-interpretasi (Caputo et al., 2024; Newman & Ford, 2020; Asfahani, 2025). Komunikasi daring di sini tidak sekadar bertindak sebagai saluran transmisi data, melainkan berfungsi sebagai perekat sosial yang membangun rasa kebersamaan dan mereduksi potensi konflik akibat kesalahpahaman.

Selain aspek komunikasi, pembentukan kepercayaan digital (e-trust) bertindak sebagai pilar utama keberhasilan kepemimpinan jarak jauh. Mengingat absennya pengawasan fisik, pemimpin harus mampu menumbuhkan iklim saling percaya melalui transparansi informasi, konsistensi antara perkataan dan perbuatan, serta pemberian dukungan emosional yang tulus kepada bawahan (Newman & Ford, 2020; Mutha & Srivastava, 2021; Cheng & Salamzadeh, 2021; Legood et al., 2020). Kepercayaan digital ini menjadi fondasi psikologis bagi karyawan untuk berkolaborasi secara mandiri dan meningkatkan keterikatan emosional mereka terhadap organisasi, meskipun bekerja secara terisolasi di lokasi masing-masing.

Dalam mengelola tim virtual, seorang pemimpin juga diwajibkan untuk menyeimbangkan antara orientasi terhadap tugas (task-oriented) dengan orientasi terhadap hubungan interpersonal (relationship-oriented). Penelitian dari Bartsch et al. (2020) mengonfirmasi bahwa harmonisasi kedua orientasi ini sangat menentukan resiliensi tim, terutama saat menghadapi volatilitas lingkungan dan perubahan pola kerja yang dinamis seperti pada era kerja hibrida. Lebih jauh lagi, tantangan kepemimpinan virtual meningkat ketika tim yang dikelola bersifat global, melintasi batas negara dan zona waktu. Hal ini menuntut kompetensi tambahan berupa kecerdasan budaya (cultural intelligence) dan kemampuan manajemen konflik lintas budaya yang adaptif agar perbedaan kebiasaan dan gaya komunikasi tidak menghambat kinerja kolektif (Syaefullah et al., 2024; Asfahani, 2025). Dengan demikian, kepemimpinan virtual menuntut kapabilitas yang jauh lebih kompleks dan multidimensional dibandingkan dengan kepemimpinan tradisional.

Beberapa kerangka teoretis memberikan landasan kokoh dalam memahami dinamika efektivitas kepemimpinan di ruang virtual. Pendekatan kepemimpinan transformasional terbukti menjadi model yang sangat dominan dan mendapat dukungan empiris luas dalam lingkungan virtual dan hibrida (Greimel et al., 2023). Pemimpin transformasional virtual mampu memotivasi dan menginspirasi tim melalui penanaman visi

bersama yang kuat, memberikan makna mendalam pada setiap tugas digital, serta mendorong inovasi mandiri di kalangan karyawan. Di samping itu, model servant leadership juga menunjukkan relevansi yang sangat tinggi dalam konteks kerja jarak jauh. Melalui meta-analisis yang dilakukan oleh Dami et al. (2022) dan Legood et al. (2020), ditemukan bahwa pemimpin yang memprioritaskan pelayanan, kesejahteraan, dan pengembangan pribadi anggota timnya mampu mengeskalasi kepuasan kerja dan e-kepercayaan secara signifikan. Dukungan psikososial ini sangat dibutuhkan oleh pekerja remote yang rentan mengalami kejenuhan akibat minimnya interaksi sosial tatap muka.

Seiring dengan meningkatnya kompleksitas ekosistem bisnis digital, integrasi antara digital leadership dan adaptive leadership menjadi kebutuhan mutlak. Pendekatan ini menitikberatkan pada kelincahan (agility), empati mendalam, dan penguasaan literasi teknologi untuk menavigasi disrupsi digital secara konstan (Syaefullah et al., 2024; Bartsch et al., 2020; Ying et al., 2025; Asfahani, 2025). Efektivitas relasi ini juga diperjelas oleh teori Leader-Member Exchange (LMX), yang menegaskan bahwa relasi berkualitas tinggi antara pemimpin dan bawahan secara daring akan menstimulasi pemberdayaan psikologis (psychological empowerment) dan kohesi tim yang kokoh (Ying et al., 2025; Keçeci et al., 2025; Legood et al., 2020).

Secara spesifik, studi mengenai kompetensi kepemimpinan digital (digital leadership competencies) mengidentifikasi beberapa kecakapan inti yang wajib dimiliki. Kompetensi komunikasi digital (e-communication competency) dan kompetensi membangun kepercayaan (e-trust competency) berkorelasi langsung terhadap performa tim virtual. Pemimpin tidak hanya harus mahir menggunakan gawai, tetapi juga cakap dalam mengoperasikan berbagai perangkat kolaborasi digital (seperti platform manajemen proyek Trello, Asana, Teams), melakukan visualisasi pemantauan progres kerja, serta mendistribusikan informasi secara asimetris namun tepat sasaran (Syaefullah et al., 2024; Bartsch et al., 2020; Newman & Ford, 2020; Alkaf, 2025; Asfahani, 2025). Di luar kompetensi teknis keras (hard skills) tersebut, kecerdasan emosional (emotional intelligence), kepekaan budaya, dan resolusi konflik daring bertindak sebagai soft skills utama yang menjamin keharmonisan iklim kerja digital (Caputo et al., 2024; Asfahani, 2025; Keçeci et al., 2025; Legood et al., 2020).

3. MANAJEMEN REMOTE WORKING DAN TANTANGANNYA

Implementasi kebijakan remote working secara radikal mengubah tata cara organisasi dalam menjalankan fungsi kontrol, koordinasi tugas, dan penilaian produktivitas. Keberhasilan pengelolaan kerja jarak jauh tidak dapat dicapai hanya dengan memfasilitasi karyawan dengan laptop dan koneksi internet yang cepat. Lebih dari itu, organisasi dituntut untuk merancang ulang sistem manajemen kinerja agar lebih adaptif dan responsif terhadap kondisi psikologis tenaga kerja yang terisolasi secara fisik. Oleh karena itu, tata kelola remote working memerlukan pendekatan manajemen yang jauh lebih holistik dan komprehensif dibandingkan sistem manajemen perkantoran konvensional.

Dalam praktiknya, pergeseran menuju ekosistem kerja jarak jauh memicu sederet tantangan manajerial yang sistemis. Berbagai studi mengidentifikasi adanya hambatan komunikasi yang laten, inefektivitas dalam pemberian umpan balik (feedback) yang instan, kaburnya indikator produktivitas, ketidakjelasan target capaian harian, serta pelemahan ikatan emosional (engagement) antaranggota tim akibat ketiadaan interaksi fisik (Alkaf, 2025; Nesteruk, 2025). Fragmentasi koordinasi ini berisiko besar menurunkan efektivitas kerja organisasi secara agregat jika tidak segera diimbangi dengan restrukturisasi metode pengawasan.

Sebagai langkah solutif, organisasi harus melakukan migrasi paradigma dari pengawasan berbasis kehadiran fisik (presence-based monitoring) menuju sistem manajemen kinerja berbasis hasil (outcome-based performance management). Penggunaan dasbor digital dan sistem informasi manajemen terintegrasi sangat direkomendasikan untuk melacak progres tugas secara real-time, sehingga dapat meningkatkan aspek transparansi dan akuntabilitas kerja tanpa harus melanggar privasi karyawan (Alkaf, 2025). Selain itu, perumusan target kerja yang terukur (menggunakan kerangka OKR atau KPI yang adaptif), penyelenggaraan pertemuan virtual berkala yang terstruktur, serta penyediaan program pelatihan literasi digital berkala menjadi variabel penentu keberhasilan adaptasi karyawan terhadap ekosistem kerja ini (Maghfur & Isnanto, 2025).

Di samping tantangan teknis, dimensi psikososial memegang peranan yang tidak kalah krusial dalam ekosistem remote working. Absennya interaksi informal tatap muka seperti obrolan ringan di lorong kantor atau makan siang bersama terbukti mereduksi ruang bagi terjadinya pertukaran pengetahuan secara spontan (tacit knowledge sharing) dan melemahkan kohesi sosial organisasi (Newman & Ford, 2020; Nesteruk, 2025). Dampak lanjutannya adalah munculnya perasaan terisolasi secara profesional, penurunan rasa kepemilikan terhadap tim, serta peningkatan stres kerja akibat interaksi yang termediasi oleh layar gawai secara terus-menerus (technostress) (Chmeis & Zeine, 2024; Maghfur & Isnanto, 2025).

Fenomena lain yang sering dikeluhkan oleh pekerja jarak jauh adalah kaburnya garis batas antara ruang kehidupan domestik pribadi dengan tuntutan profesional pekerjaan. Kondisi "selalu terhubung" (always-on) memicu kerentanan karyawan terhadap kelelahan mental yang ekstrem (burnout) dan penurunan motivasi kerja

jangka panjang. Jika dibiarkan berlarut-larut, produktivitas kerja yang pada awal implementasi remote working tampak meningkat secara subjektif, perlahan-lahan akan mengalami degradasi yang signifikan.

Oleh karena itu, kepemimpinan yang berpusat pada manusia (human-centered leadership) menjadi prasyarat mutlak dalam pengelolaan kerja jarak jauh. Pemimpin tidak boleh hanya fokus pada angka-angka metrik performa, melainkan aktif memberikan dukungan emosional, mengekspresikan apresiasi secara terbuka, dan menginisiasi program kesejahteraan (well-being program) karyawan untuk meminimalisasi tekanan psikologis (Bartsch et al., 2020; Newman & Ford, 2020; Alkaf, 2025; Nesteruk, 2025). Keseimbangan yang harmonis antara adopsi teknologi tinggi (high tech) dan sentuhan manusiawi yang mendalam (high touch) adalah kunci sukses manajemen remote working.

4. STRATEGI OPTIMALISASI PRODUKTIVITAS DI ERA DIGITAL

Transformasi digital memaksa restrukturisasi total pada indikator produktivitas organisasi. Esensi produktivitas kini beralih pada kapasitas organisasi dalam mengintegrasikan teknologi pintar, menumbuhkan budaya kerja yang lincah, dan mengeksplorasi gaya kepemimpinan digital yang kompatibel. Modernisasi pengelolaan SDM melalui implementasi Digital Human Resource Management (Digital HRM) seperti pemanfaatan ruang kerja digital (digital workplace), rekrutmen berbasis kecerdasan buatan, pelatihan berbasis e-learning, dan sistem penilaian kinerja terkomputerisasi terbukti mampu mengakselerasi efektivitas organisasi secara makro (Gadzali et al., 2023; Fenech et al., 2019; Zhang & Chen, 2023; Amalia, 2024; Nastase et al., 2025). Keberhasilan ini mensyaratkan adanya budaya organisasi yang progresif, fleksibilitas kerja yang terukur, dan pola komunikasi internal yang efektif.

Dalam konteks model kerja hibrida, kepemimpinan digital yang transformasional dan berbasis empati memegang peran penting dalam mengungkit motivasi intrinsik dan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan orientasi kerja (Indriani et al., 2026; Nastase et al., 2025). Pendekatan komunikasi yang hangat dari pimpinan mampu memitigasi dampak negatif dari technostress dan alienasi sosial (Mateen et al., 2025; Harunavamwe & Kanengoni, 2023). Selain itu, tata kelola komunikasi kolaboratif juga harus dirancang secara efisien. Temuan ilmiah dari Gibbs et al. (2021; 2022) mengindikasikan bahwa inefisiensi dalam work from home kerap dipicu oleh meroketnya biaya koordinasi, seperti durasi rapat virtual yang berlebihan yang menggerogoti waktu fokus karyawan (deep work). Maka dari itu, organisasi perlu menerapkan pembatasan rapat yang tidak esensial dan menyediakan ruang otonomi kerja yang luas bagi karyawan (Kazmi & Irshad, 2025).

Fleksibilitas kerja di era digital bagaikan pisau bermata dua. Di satu sisi, otonomi dan kepercayaan meningkatkan kepuasan serta retensi karyawan (Mateen et al., 2025; Ishak et al., 2025; Bloom et al., 2024; Mozammel et al., 2025). Namun di sisi lain, absennya regulasi waktu yang tegas memicu jebakan budaya always-on yang berujung pada burnout dan konflik kehidupan kerja-pribadi (Harunavamwe & Kanengoni, 2023; Mikołajczyk, 2024; Juchnowicz & Kinowska, 2021). Guna mengatasinya, investasi pada program employee well-being, manajemen stres, mindfulness, serta pelatihan upskilling dan reskilling kompetensi digital bagi manajer dan staf menjadi langkah strategis yang mendesak (Gadzali et al., 2023; Mikołajczyk, 2024; Fadlan et al., 2025; Amalia, 2024; Ishak et al., 2025). Desain kerja hibrida juga harus dievaluasi secara berkala. Merujuk pada studi eksperimental Bloom et al. (2024), formulasi kerja hibrida yang ideal (seperti kombinasi dua hari bekerja dari rumah seminggu) terbukti secara empiris mampu mengoptimalkan kepuasan kerja dan retensi karyawan tanpa menurunkan performa objektif perusahaan.

5. PERAN KEPEMIMPINAN VIRTUAL TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA

Perkembangan pola kerja virtual dan hybrid telah mengubah cara organisasi membangun hubungan antara pemimpin dan karyawan. Dalam lingkungan kerja yang tidak lagi bergantung pada interaksi tatap muka secara langsung, efektivitas kerja sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam menciptakan komunikasi yang jelas, membangun kepercayaan, menjaga keterlibatan karyawan, serta mendorong terciptanya budaya kerja yang mendukung kolaborasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan virtual tidak hanya berfungsi sebagai sarana koordinasi pekerjaan, tetapi juga berperan sebagai faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mempertahankan produktivitas dan kinerja tim.

Salah satu aspek yang paling menentukan efektivitas kerja dalam tim virtual adalah kualitas komunikasi antara pemimpin dan anggota tim. Kajian mengenai kepemimpinan pada tim virtual dan hybrid menunjukkan bahwa komunikasi yang berlangsung secara teratur, jelas, dan terstruktur, disertai dengan pemberian umpan balik yang konstruktif, menjadi fondasi penting bagi keberhasilan kerja jarak jauh. Pemanfaatan teknologi komunikasi seperti Slack, Microsoft Teams, dan Zoom memungkinkan pemimpin menjaga koordinasi dan memperkuat hubungan antaranggota tim. Namun demikian, efektivitas teknologi tersebut sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menerapkan komunikasi yang terbuka, inklusif, dan responsif terhadap kebutuhan anggota tim. Penelitian Cheng dan Salamzadeh (2021) bahkan menunjukkan bahwa kompetensi komunikasi digital (e-communication competency) memiliki pengaruh langsung terhadap

efektivitas tim virtual, sedangkan komunikasi yang efektif mampu meningkatkan keterikatan karyawan melalui terbentuknya kepercayaan dalam tim.

Selain komunikasi, kepemimpinan virtual juga berperan penting dalam membangun motivasi, engagement, dan empowerment karyawan. Dalam situasi kerja jarak jauh, pengawasan langsung menjadi semakin terbatas sehingga keberhasilan organisasi lebih banyak bergantung pada motivasi intrinsik dan rasa memiliki terhadap pekerjaan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan keterikatan kerja (work engagement), perilaku membantu sesama anggota tim, serta kinerja individu. Pengaruh tersebut terjadi melalui kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, visi yang jelas, dan dukungan terhadap pengembangan karyawan.

Faktor lain yang memiliki pengaruh besar terhadap efektivitas kerja adalah kepercayaan (trust) dan kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan. Meta-analisis yang dilakukan oleh Legood et al. (2020) menunjukkan bahwa trust merupakan mekanisme utama yang menjembatani pengaruh berbagai gaya kepemimpinan terhadap kinerja dan organizational citizenship behavior (OCB). Dalam konteks kerja virtual, kepercayaan menjadi semakin penting karena keterbatasan interaksi langsung dapat menimbulkan kesalahpahaman maupun menurunkan kohesi tim. Penelitian Mutha dan Srivastava (2021) menemukan bahwa komunikasi pemimpin yang efektif dapat meningkatkan engagement melalui mediasi trust antar anggota tim. Sementara itu, servant leadership terbukti meningkatkan kualitas hubungan pemimpin dan bawahan (leader-member exchange/LMX), yang selanjutnya berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja. Model hubungan antara LMX, psychological empowerment, dan teamwork juga menunjukkan bahwa kualitas hubungan yang tinggi mampu memperkuat rasa percaya diri karyawan, meningkatkan kolaborasi, dan menghasilkan performa tim yang lebih baik. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa keberhasilan kepemimpinan virtual tidak hanya ditentukan oleh aspek teknis, tetapi juga oleh kualitas hubungan interpersonal yang dibangun secara digital.

Pengaruh kepemimpinan virtual terhadap efektivitas kerja juga terlihat secara langsung pada peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi. Penelitian Bartsch et al. (2020) menunjukkan bahwa pada masa transisi menuju kerja virtual selama pandemi, kombinasi perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan hubungan interpersonal diperlukan untuk mempertahankan kinerja karyawan. Otonomi kerja dan kohesi tim terbukti menjadi faktor mediasi yang memperkuat hubungan tersebut. Penelitian lain pada sektor pemasaran digital menemukan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan servant memiliki hubungan yang lebih kuat dengan engagement, kepuasan kerja, komitmen, dan persepsi kinerja dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional yang cenderung berfokus pada penyelesaian tugas semata. Selain itu, berbagai kajian mengenai remote working menunjukkan bahwa sistem kerja jarak jauh dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas apabila didukung oleh mekanisme komunikasi, koordinasi, dan pengelolaan kinerja yang efektif.

6. PERAN KEPEMIMPINAN VIRTUAL TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA

Berbagai temuan empiris mengenai kepemimpinan virtual dan remote working tidak hanya menunjukkan hubungan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja, tetapi juga memberikan implikasi praktis bagi organisasi modern. Perubahan pola kerja menuju lingkungan digital menuntut organisasi untuk tidak sekadar memindahkan aktivitas kerja ke platform daring, tetapi juga membangun sistem kepemimpinan yang mampu menjaga produktivitas, keterlibatan karyawan, dan keberlangsungan organisasi. Dengan demikian, efektivitas kerja dalam era digital sangat bergantung pada kemampuan organisasi menerjemahkan konsep kepemimpinan virtual ke dalam praktik manajerial yang nyata.

Salah satu implikasi yang paling penting adalah perlunya penguatan kapasitas digital leadership. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kemampuan komunikasi digital, pembangunan kepercayaan (e-trust), serta penguasaan berbagai platform kolaborasi merupakan kompetensi yang menentukan keberhasilan tim virtual (Syaefullah et al., 2024; Cheng & Salamzadeh, 2021; Asfahani, 2025). Selain aspek teknis, pemimpin juga dituntut memiliki kemampuan adaptif, empati, dan orientasi pada pengembangan anggota tim. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan program pelatihan kepemimpinan yang mengintegrasikan karakteristik transformational leadership, servant leadership, dan adaptive leadership agar para pemimpin mampu merespons perubahan lingkungan kerja secara lebih efektif.

Selain pengembangan pemimpin, organisasi juga perlu membangun budaya kerja digital yang mendukung kolaborasi dan pembelajaran berkelanjutan. Transformational leadership berperan penting dalam membentuk budaya yang terbuka terhadap perubahan serta mendorong keterlibatan karyawan dalam proses transformasi organisasi (Bagga et al., 2022). Dalam konteks kerja hybrid dan remote, praktik manajemen sumber daya manusia seperti evaluasi kinerja, berbagi pengetahuan, serta pencegahan burnout perlu disesuaikan dengan karakteristik lingkungan kerja digital. Budaya yang berlandaskan kepercayaan, fleksibilitas, dan komunikasi terbuka memungkinkan organisasi mempertahankan kohesi tim meskipun interaksi tatap muka menjadi semakin terbatas.

Pada saat yang sama, peningkatan kompetensi teknologi karyawan menjadi kebutuhan yang tidak dapat diabaikan. Transformasi digital menyebabkan hampir seluruh aktivitas kerja bergantung pada penggunaan teknologi dan kolaborasi berbasis sistem informasi. Berbagai kajian menegaskan bahwa kemampuan beradaptasi terhadap teknologi serta peningkatan literasi digital memiliki kontribusi besar terhadap produktivitas dan efektivitas kerja dalam lingkungan virtual (Syaefullah et al., 2024; Maghfur & Isnanto, 2025). Oleh sebab itu, investasi pada program upskilling dan reskilling digital menjadi bagian penting dari strategi pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan.

Implikasi lain yang muncul dari berbagai hasil penelitian adalah perlunya perubahan paradigma dalam sistem manajemen kinerja. Model pengawasan berbasis kehadiran fisik semakin kurang relevan dalam konteks kerja jarak jauh. Sebaliknya, organisasi perlu mengembangkan sistem manajemen kinerja yang berorientasi pada output dan pencapaian tujuan. Penggunaan perangkat pelacakan kinerja, penetapan target yang jelas, serta pemberian umpan balik secara berkala terbukti membantu meningkatkan akuntabilitas dan efektivitas kerja karyawan dalam lingkungan virtual (Alkaf, 2025; Chmeis & Zeine, 2024; Nesteruk, 2025). Pendekatan ini memungkinkan karyawan memperoleh tingkat otonomi yang lebih tinggi tanpa mengurangi kualitas hasil kerja yang diharapkan organisasi.

Di samping aspek produktivitas, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan juga menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan kepemimpinan virtual. Berbagai studi menunjukkan bahwa dukungan organisasi terhadap kesejahteraan psikologis, pengurangan hambatan komunikasi, serta penyediaan umpan balik yang tepat waktu berkontribusi pada peningkatan engagement dan kepuasan kerja sekaligus mengurangi risiko burnout (Bartsch et al., 2020; Newman & Ford, 2020; Nesteruk, 2025). Dengan demikian, pemimpin virtual tidak hanya berfungsi sebagai pengarah pekerjaan, tetapi juga sebagai fasilitator yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan suportif bagi anggota timnya.

Pemanfaatan teknologi kolaborasi secara efektif juga menjadi salah satu prasyarat penting bagi keberhasilan kepemimpinan virtual. Platform seperti Microsoft Teams, Zoom, maupun Slack terbukti dapat meningkatkan koordinasi dan efektivitas komunikasi apabila digunakan secara tepat dan disertai dengan praktik komunikasi yang transparan dan inklusif (Syaefullah et al., 2024; Newman & Ford, 2020). Dalam hal ini, teknologi bukan sekadar alat pendukung, tetapi menjadi medium utama yang memungkinkan proses kepemimpinan berlangsung secara efektif tanpa dibatasi oleh ruang dan waktu.

Lebih lanjut, berkembangnya model kerja hybrid mendorong organisasi untuk menerapkan sistem kerja yang adaptif. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kombinasi antara kerja tatap muka dan kerja jarak jauh mampu memberikan keseimbangan antara fleksibilitas, efisiensi, dan kebutuhan interaksi sosial (Caputo et al., 2024; Nesteruk, 2025). Oleh karena itu, pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk menyesuaikan gaya kepemimpinan, mekanisme koordinasi, serta pola komunikasi sesuai dengan karakteristik pekerjaan dan kebutuhan anggota tim. Fleksibilitas tersebut menjadi faktor penting dalam menjaga keberlanjutan kinerja organisasi di tengah perubahan dunia kerja yang semakin dinamis.

7. TANTANGAN DAN PROSPEK MASA DEPAN KEPEMIMPINAN VIRTUAL

Perkembangan dunia kerja digital menunjukkan bahwa sistem kerja hibrida dan kerja jarak jauh tidak lagi bersifat sementara, melainkan telah menjadi bagian dari pola kerja organisasi modern. Berbagai penelitian menegaskan bahwa organisasi pada masa mendatang akan semakin bergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengintegrasikan teknologi digital, mengelola keberagaman budaya, serta menciptakan fleksibilitas kerja yang tetap mampu menjaga efektivitas organisasi.

Perubahan tersebut menghadirkan tantangan baru bagi para pemimpin. Berbeda dengan kepemimpinan konvensional yang banyak mengandalkan interaksi langsung, kepemimpinan virtual menuntut kemampuan membangun kepercayaan, menjaga keterlibatan karyawan, dan menciptakan kohesi tim melalui media digital. Kompleksitas ini semakin meningkat ketika organisasi menerapkan model kerja hibrida, yaitu kondisi ketika sebagian anggota tim bekerja secara tatap muka dan sebagian lainnya bekerja secara jarak jauh. Dalam situasi tersebut, pemimpin dituntut untuk mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan, pola komunikasi, serta mekanisme koordinasi agar seluruh anggota tim memperoleh kesempatan yang sama dalam berkolaborasi dan berpartisipasi. Temuan Caputo et al. (2024) menunjukkan bahwa konsep hybrid leadership mulai berkembang sebagai respons terhadap kebutuhan tersebut, karena karakteristik kepemimpinan yang efektif dalam lingkungan fisik dan virtual tidak selalu identik.

Tantangan lain yang diperkirakan semakin penting pada masa depan adalah kebutuhan untuk membangun budaya organisasi yang mampu mendukung fleksibilitas sekaligus menjaga produktivitas. Organisasi perlu mengembangkan kebijakan sumber daya manusia yang lebih adaptif, memperkuat sistem pendukung produktivitas, serta meningkatkan literasi digital para pemimpin dan karyawan. Investasi pada pengembangan kompetensi digital, kemampuan komunikasi virtual, dan kecerdasan emosional menjadi faktor penting agar organisasi dapat beradaptasi dengan dinamika lingkungan kerja yang semakin kompleks.

8. KESIMPULAN

Berdasarkan sintesis berbagai penelitian terkini, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan virtual dan praktik remote working telah menjadi bagian penting dalam transformasi organisasi di era digital. Perubahan pola kerja yang semakin mengarah pada model virtual dan hibrida menuntut organisasi untuk tidak hanya mengandalkan teknologi, tetapi juga mengembangkan pendekatan kepemimpinan yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada manusia. Temuan kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, servant leadership, serta digital/adaptive leadership mampu meningkatkan efektivitas kerja melalui penguatan komunikasi, kepercayaan, engagement, dan pemberdayaan karyawan. Faktor-faktor tersebut menjadi mekanisme penting yang mendukung terciptanya kinerja individu maupun tim yang optimal dalam lingkungan kerja jarak jauh. Temuan ini sejalan dengan hasil kajian yang menunjukkan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan, kejelasan tujuan kerja, serta pemberian otonomi memiliki kontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas dan keberhasilan tim virtual.

Di sisi lain, implementasi remote working juga menghadirkan berbagai tantangan, seperti hambatan komunikasi, isolasi sosial, technostress, serta kesulitan dalam melakukan pengawasan dan koordinasi kinerja. Oleh karena itu, keberhasilan kerja jarak jauh tidak hanya ditentukan oleh penggunaan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun sistem manajemen kinerja berbasis outcome, menciptakan budaya kerja digital yang sehat, serta menyediakan dukungan psikologis dan kesejahteraan bagi karyawan. Dengan demikian, efektivitas kerja di era digital bergantung pada sinergi antara kepemimpinan virtual yang human-centered dengan tata kelola kerja jarak jauh yang terstruktur dan fleksibel.

REFERENSI

- Alkaf, K. (2025). Performance Management in Remote Work Scenario: Challenges and Strategies. *International Journal of Strategic Management*. <https://doi.org/10.47604/ijsm.3429>
- Allababidi, D., & Erdoğan, A. (2025). Evaluating the effects of remote leadership approaches on individual outcomes in Türkiye's digital creative workplaces. *JOURNAL OF ORIGINAL STUDIES*. <https://doi.org/10.47243/jos.2825>
- Asfahani, A. (2025). Navigating Digital Leadership: Unraveling the Dynamics of Remote Work Environments. *TEM Journal*. <https://doi.org/10.18421/tem141-73>
- Bagga, S., Gera, S., & Haque, S. (2022). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*. <https://doi.org/10.1108/josm-05-2020-0160>
- Caputo, A., Toscano, F., Dolce, V., & Angelis, M. (2024). Leadership in Face-to-Face and Virtual Teams: A Systematic Literature Review on Hybrid Teams Management. *Informing Sci. Int. J. an Emerg. Transdiscipl.*, 27, 8. <https://doi.org/10.28945/5342>
- Cheng, C., & Salamzadeh, Y. (2021). THE IMPACT OF DIGITAL LEADERSHIP COMPETENCIES ON VIRTUAL TEAM EFFECTIVENESS IN MNC COMPANIES IN PENANG, MALAYSIA.
- Chmeis, S., & Zeine, H. (2024). The Effect of Remote Work on Employee Performance. *Asian Business Research*. <https://doi.org/10.20849/abr.v9i1.1424>
- Chua, J., & Ayoko, O. (2019). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management & Organization*, 27, 523 - 543. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.74>
- Dami, Z., Imron, A., Burhanuddin, B., & Supriyanto, A. (2022). Servant leadership and job satisfaction: The mediating role of trust and leader-member exchange. <https://doi.org/10.3389/feduc.2022.1036668>
- Greimel, N., Kanbach, D., & Chelaru, M. (2023). Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal of Innovation & Knowledge*. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100351>
- Keçeci, O., Talaghir, L., Çelik, V., Iconomescu, T., Koç, M., & Manolache, G. (2025). A model on leader-member exchange, psychological empowerment and teamwork in esports teams. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1653752>
- Lai, F., Tang, H., Lu, S., Lee, Y., & Lin, C. (2020). Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. *SAGE Open*, 10. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>
- Legood, A., Van Der Werff, L., Lee, A., & Hartog, D. (2020). A meta-analysis of the role of trust in the leadership- performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30, 1 - 22. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2020.1819241>

- Maghfur, A., & Isnanto, S. (2025). Remote Work Environment and Employee Performance in the Digital Era. *Dinasti International Journal of Management Science*. <https://doi.org/10.38035/dijms.v6i3.4306>
- Mutha, P., & Srivastava, M. (2021). Decoding leadership to leverage employee engagement in virtual teams. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/ijoa-07-2021-2856>
- Nesteruk, V. (2025). Challenges of Ensuring Labor Productivity in Hybrid and Remote Work Models. *Economic Herald of the Donbas*. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1\(79\)-133-140](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-1(79)-133-140)
- Newman, S., & Ford, R. (2020). Five Steps to Leading Your Team in the Virtual COVID-19 Workplace. *Organizational Dynamics*, 50, 100802 - 100802. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100802>
- Syaefullah, S., Sari, C., & Ahmed, A. (2024). Digital Leadership Styles and Their Impact on Remote Team Collaboration Effectiveness in Global Virtual Firms. *Management Dynamics: International Journal of Management and Digital Sciences*. <https://doi.org/10.70062/managementdynamics.v1i3.482>
- Ying, Z., Hassan, M., Shahrulnizam, N., Kelana, B., Saadon, M., & Baker, R. (2025). The Future of Nursing Leadership: Adapting Leadership Styles for Remote Work Environments. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*. <https://doi.org/10.47772/ijriss.2025.90300182>