

KEPEMIMPINAN TIM VIRTUAL DALAM PENCAPAIAN EFEKTIVITAS ORGANISASI

Doni Priza Adhitya², Wilson Bangun²

^{1,2}Fakultas Bisnis/Magister Manajemen, Maranatha Christian University

Email: Donipriza@gmail.com, pancur9.wb@gmail.com

ABSTRACT

Leadership in the age of Covid-19 (Coronavirus disease 2019) pandemic is facing new challenges. Pandemic is limiting or even eliminating work done in the office, so organizations, especially universities, change their work system to virtual. The leadership carried out during the pandemic must adapt to the virtual environment. The purpose of this qualitative study to gain an understanding about the virtual team leaders practice experiences in achieving organizational effectiveness. In this study, both primary and secondary data were obtained. Nine interviews were conducted with participants drawn from a population of team manager who has experience as a leader during a pandemic in universities. Thematic analysis was performed to determine themes and categories. The results showed that virtual leaders' practice most noted by participants in higher education were communication, technology skill, adaptation and fleksibility, collaboration, teamwork and involvement, trust and delegation, production. The study has implications for organisations' virtual team leaders. The study findings may be useful for scholars and practitioners interested in the organizational and virtual leadership and for those seeking to expand on the research.

Keywords: *virtual leadership, digital leadership, e-leadership, virtual team, organizational effectiveness*

ABSTRAK

Kepemimpinan di era pandemi Covid-19 (Coronavirus disease 2019) menghadapi tantangan baru. Pandemi membatasi atau bahkan menghilangkan pekerjaan yang dilakukan di kantor, sehingga organisasi, terutama universitas, mengubah sistem kerjanya menjadi virtual. Kepemimpinan yang dilakukan di masa pandemi harus beradaptasi dengan lingkungan virtual. Tujuan penelitian kualitatif ini untuk memperoleh pemahaman tentang pengalaman praktik pemimpin tim virtual dalam mencapai efektivitas organisasi. Dalam penelitian ini, baik data primer maupun data sekunder diperoleh. Sembilan wawancara dilakukan dengan peserta yang diambil dari populasi manajer tim yang memiliki pengalaman sebagai pemimpin selama pandemi di universitas. Analisis tematik dilakukan untuk menentukan tema dan kategori. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik pemimpin virtual yang paling diperhatikan oleh peserta pendidikan tinggi adalah komunikasi, keterampilan teknologi, adaptasi dan fleksibilitas, kolaborasi, kerja tim dan keterlibatan, kepercayaan dan delegasi, produksi. Studi ini memiliki implikasi bagi pemimpin tim virtual organisasi. Temuan studi mungkin berguna bagi para sarjana dan praktisi yang tertarik pada kepemimpinan organisasi dan virtual dan bagi mereka yang ingin memperluas penelitian.

Kata kunci: *kepemimpinan virtual, kepemimpinan digital, e-leadership, tim virtual, efektivitas organisasi*

PENDAHULUAN

Sejak diumumkannya kasus pasien positif yang terinfeksi virus Covid-19 di Indonesia pada Maret 2022, pemerintah Indonesia telah melakukan berbagai langkah untuk meminimalisir dan mengantisipasi penyebaran Covid-19. Beberapa langkah yang dilakukan diantaranya himbauan pemerintah untuk melakukan pembatasan jarak antar individu, pemberlakuan WFH (*work from home*) atau bekerja dari rumah, penutupan pusat perbelanjaan dan tempat wisata, serta pengurangan kepadatan pekerja pada sektor industri. Konsep *telecommuting* (bekerja jarak jauh) atau WFH merupakan salah satu langkah yang dianggap cukup efektif dalam menghentikan peredaran virus sekaligus agar tetap produktif selama bekerja (Mungkasa, 2020).

Ketika puncak pandemi Covid-19 semakin parah, pemerintah mengeluarkan kebijakan PPKM darurat. Salah satu aturan PPKM darurat yaitu sektor esensial diberlakukan 50 persen maksimum WFO (*work from office*) atau bekerja dari kantor dengan menerapkan protokol kesehatan, sedangkan sektor non esensial wajib menerapkan aturan 100 persen WFH selama PPKM darurat. Cakupan sektor esensial yaitu keuangan dan perbankan, sistem pembayaran, pasar modal, teknologi dan komunikasi, perhotelan non penanganan karantina dan industri orientasi ekspor. Cakupan sektor kritikal yakni kesehatan, energi, keamanan, logistik dan transportasi, industri makanan, minuman dan penunjang, petrokimia, objek vital nasional, proyek strategi nasional, semen, konstruksi, utilitas dasar, serta industri kebutuhan pemenuhan kebutuhan masyarakat (Rosa, 2021). Pendidikan yang termasuk dalam non esensial harus beralih ke bekerja dari rumah secara 100 persen.

Penyebaran virus Covid-19 dan variannya ini nyatanya masih berlanjut hingga saat penelitian ini dibuat. Langkah pemerintah dan perusahaan yang melonggarkan kebijakan WFH atau WFA (*work from anywhere*) membuat pemimpin harus memikirkan kebijakan untuk dapat bekerja secara hibrida. Survey yang dilakukan oleh Kompas terkait pilihan karyawan sebaiknya bekerja, 55,6 persen memilih kombinasi bekerja di kantor dan di rumah karena menganggap kerja dari rumah sama efektifnya dengan di kantor, sedangkan 28,9 persen responden yang memilih tetap melanjutkan WFH karena sudah merasa nyaman. 8,6 persen memilih bekerja total di kantor dan 7 persen bekerja di luar rumah (toko, bengkel, warung, proyek dan lainnya) (Fadli, 2021). Banyaknya pegawai yang lebih memilih untuk dapat bekerja secara hibrida ini tentunya harus diimbangi dengan kepemimpinan virtual yang baik agar tim tetap dapat mencapai tujuan organisasi dan supaya tidak mengalami kegagalan seperti pada survey yang dilakukan oleh Forbes dimana 95 persen respondennya mengalami kegagalan saat harus bekerja secara virtual (Antara, 2020).

Secara spesifik dalam survei yang dilakukan sebelumnya, peneliti bersama tim mendapatkan fakta bahwa 71,4 persen dari 70 responden menyebutkan jam kerja tidak menentu selama bekerja hybrid. Sebanyak 65,7 persen responden mengaku bahwa selama masa pandemi beban kerja bertambah dan dalam pemenuhan tuntutan pekerjaan, sebanyak 77,1 persen responden yang mampu untuk mengikuti target tersebut. Topik kepemimpinan tim virtual di perguruan tinggi menarik bagi peneliti karena banyak pemimpin tim virtual kurang memahami cara memimpin anggota tim virtualnya secara efektif untuk memastikan kinerja tinggi dan produktivitas yang optimal (Davenport, 2016).

Tantangan yang dihadapi pemimpin virtual lebih tinggi daripada dalam lingkungan tradisional. Pemimpin tim virtual perlu memahami dan menyadari faktor yang membantu menciptakan kekompakan, kepercayaan, dan komunikasi di antara tim virtual (Alward & Phelps, 2019). Pemimpin virtual membutuhkan usaha lebih untuk mengetahui suatu hal karena komunikasi yang dilakukan terbatas pada komunikasi verbal atau tertulis saja tanpa komunikasi nonverbal, selain itu kontak dengan tim, keterbatasan akses informasi dan sarana berbagi pengetahuan sangat terbatas (Schmidt, 2014).

Penelitian sejenis dilakukan oleh Alward & Phelps (2019) yang mengeksplorasi faktor keberhasilan penting dari pemimpin virtual dan menentukan kemampuan kepemimpinan dalam pendidikan tinggi daring. Hasil dari penelitian fenomenologis kualitatif ini mengungkapkan pengalaman hidup, perilaku dan praktik pemimpin virtual yang mereka terapkan berhasil memimpin tim akademik virtual yang beroperasi di lingkungan pendidikan tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Klein (2020) merangkum karakteristik utama kepemimpinan di era transformasi digital dengan menggunakan metode analisis isi *literature review*. Sebagian besar karya penelitian lain sebelum pandemi Covid-19 yang ada bersifat visioner dan memprediksi persyaratan untuk kepemimpinan digital dalam mengantisipasi perubahan teknologi, ekonomi dan organisasi. Penelitian setelah dampak

pandemik salah satunya oleh Garro et al., (2021) mengelompokkan faktor-faktor utama ke dalam model yang berbeda yang diusulkan oleh literatur sebelumnya dan juga menganalisis hasil studi yang dilakukan di tengah krisis Covid-19 hingga ditemukan faktor penentu yang secara langsung dapat mempengaruhi kinerja tim virtual. Lain halnya dengan Murashkin & Tyrväinen (2020) yang melalui penelitiannya menyimpulkan bahwa manajer yang memimpin tim dengan menggunakan alat digital memerlukan keterampilan sosial tertentu untuk berkomunikasi secara efisien dengan tim mereka di saat krisis. Pandemi Covid-19 juga merupakan pendorong proses digitalisasi sehingga pekerjaan virtual dapat dilakukan secara efektif.

Peneliti ingin mengisi dan melengkapi gap penelitian sebelumnya dengan mengeksplorasi perilaku kepemimpinan virtual namun dalam kaitannya dengan pencapaian efektivitas organisasi khususnya pada organisasi nirlaba dan strategi manajer dalam memastikan tim virtual mencapai hasil yang menjadi target tim dan organisasi. Pertanyaan penelitian untuk memandu dan membatasi fokus penelitian ini diantaranya: 1) Bagaimana praktik kepemimpinan virtual di perguruan tinggi yang bertransisi dari lingkungan kerja tradisional? 2) Bagaimana kepemimpinan virtual mempengaruhi efektivitas organisasi?

Kurangnya penelitian tentang pencapaian efektivitas organisasi dalam lingkungan kerja virtual dan perilaku kepemimpinannya membuat peneliti fokus untuk mengisi aspek tersebut dengan data kualitatif demi mendapatkan wawasan mendalam bagaimana manajer mengalami situasi tersebut. Peneliti memahami bahwa penelitian kualitatif ini merupakan penelitian yang sangat terbatas pada subyek tertentu saja, namun peneliti berharap penelitian ini dapat berguna bagi penyempurnaan praktik, perumusan implementasi dan perubahan kebijakan.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian kualitatif ini ingin menjawab pertanyaan: 1) Bagaimana praktik kepemimpinan tim virtual di perguruan tinggi yang bertransisi dari lingkungan kerja tradisional menjadi lingkungan kerja virtual? 2) Bagaimana kepemimpinan virtual mempengaruhi efektivitas organisasi? Fokus permasalahan pada penelitian ini adalah kepemimpinan dalam tim yang dilakukan secara virtual dalam pencapaian efektivitas organisasi (adaptasi, integrasi dan produksi) di perguruan tinggi swasta terakreditasi unggul.

Pendekatan penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kualitatif. Data primer dinilai lebih unggul ketika meneliti fenomena yang baru dan spesifik karena fleksibilitasnya dan menghasilkan jawaban yang lebih terperinci daripada data sekunder (Zikmund et al., 2013). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan pengetahuan dan pemahaman yang mendalam oleh karena itu pengumpulan data primer menggunakan wawancara semi-terstruktur dengan panduan pertanyaan wawancara agar peneliti dapat menggali data lebih dalam tentang bagaimana kepemimpinan virtual mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai efektivitas organisasi.

Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci penelitian tentang riset yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis (Sugiyono, 2013). Pengumpulan data dilakukan pada lingkungan alami dengan wawancara mendalam, observasi, serta dokumentasi (Bachri, 2010). Observasi yang dapat dilakukan oleh peneliti sangat terbatas karena beberapa aturan dan alasan.

Penelitian ini dilakukan pada universitas swasta terakreditasi unggul dengan teknik pengambilan sampel penelitian ini adalah *purposive sampling*. Penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk menemukan makna dari pengalaman partisipan (Kvale & Brinkmann, 2009; Davenport, 2016). Penggunaan *purposive sampling* memungkinkan peneliti untuk memilih individu yang paling relevan untuk menghasilkan data yang paling berguna dan bermakna (Leavy, 2014), selain itu memungkinkan penyempurnaan dan penyesuaian sampel jika terjadi keadaan tak terduga yang mungkin mengarah pada sumber yang lebih informatif atau sampel ulang dari individu yang sama (Leavy, 2014).

Sampel yang digunakan haruslah yang homogen untuk mendapatkan pengetahuan mendalam tentang sub-kelompok tertentu (Saunders et al., 2009). Kriteria pengambilan sampel harus ditetapkan sebagai dasar proses pengambilan sampel (Denscombe, 2010) dalam Murashkin (2021). Sampel yang ditetapkan oleh peneliti adalah para pemimpin yang memimpin tim secara virtual saat pandemi. Kriteria

ini berdasarkan dari peraturan pemerintah, perusahaan, dan pemerintah daerah yang membatasi untuk bekerja dari kantor. Kriteria kedua mencakup peran responden sebagai manager dari unit/bagian. Kriteria ini dipenuhi melalui konfirmasi dengan perusahaan dan pertanyaan demografi di awal wawancara. Peneliti juga melakukan wawancara terhadap narasumber yang merupakan staf dari responden sebagai pengecekan validitas sumber data/triangularisasi sumber. Perguruan tinggi yang dipilih adalah perguruan tinggi swasta yang terakreditasi unggul pada masa pandemi.

Berikut ini demografi peserta yang dijelaskan dalam Tabel 1.

Tabel 1. Demografi partisipan

No	ID	Jabatan	Usia	Lama Bekerja
1	P1	Direktur	36 tahun	12 tahun
2	P2	Manager	49 tahun	27 tahun
3	P3	Manager	48 tahun	28 tahun
4	P4	Manager	38 tahun	12 tahun
5	P5	Manager	43 tahun	11 tahun
6	P6	Supervisor	54 tahun	31 tahun
7	P7	Supervisor	36 tahun	13 tahun
8	P8	Supervisor	50 tahun	25 tahun
9	P9	Supervisor	31 tahun	7 tahun

Partisipan dalam penelitian ini melibatkan 9 pemimpin virtual yang memiliki pengalaman sebagai pemimpin virtual selama lebih dari 2 tahun di perguruan tinggi. Peneliti memberi nama partisipan dengan P1-P9 untuk menjamin privasi, anonimitas, dan kerahasiaan data. Peneliti membuat tabel analisis data yang menyoroti pada tema, label dan makna dari tanggapan responden terhadap setiap pertanyaan wawancara. Panduan wawancara semi terbuka terdiri dari 20 pertanyaan mengenai demografi, *virtual leadership* serta efektivitas organisasi.

Peneliti mengumpulkan data melalui wawancara mendalam dengan instrument penunjang berupa *interview guide* sebagai panduan wawancara untuk ditanyakan pada objek penelitian. Panduan wawancara memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi dan mengajukan pertanyaan terbuka selama wawancara dan membantu peserta untuk membuka diri tentang pengalaman mereka. Melalui respon dari pengumpulan data tersebut peneliti dapat mempelajari topik penelitian dari perspektif peserta. Pertanyaan wawancara tidak digunakan untuk memprediksi atau menentukan hubungan sebab akibat.

Pendekatan fenomenologis memungkinkan narasumber untuk berbicara panjang lebar tanpa struktur yang diformalkan dan memungkinkan peserta untuk berbagi pengalaman hidup mereka tanpa hambatan dengan tujuan peneliti untuk mendapatkan pemahaman dan persepsi masing-masing pemimpin virtual (Creswell, 2009). Proses analisis data yang digunakan oleh peneliti adalah dengan mencari tema dan frase kunci utama (Sorsa & Asted-Kurki, 2015 dalam Alward & Phelps, 2019) sehingga menjaga ketelitian dan validitas penelitian ini.

Peneliti menggunakan tiga alur kegiatan dalam menganalisis data yang dapat dilakukan secara bersama pada saat pengumpulan data, yaitu: *Data Condensation*, *Data Display*, dan *Conclusion Drawing* (Miles, et al., 2014). Metode observasi yang dilakukan peneliti adalah dengan observasi nonpartisipan, yaitu metode pengumpulan/menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan penginderaan baik secara tatap muka maupun secara virtual, namun tidak terlibat sebagai partisipan.

Metode lain untuk melengkapi triangulasi pengumpulan data adalah dokumentasi. Peneliti mengumpulkan data sekunder yang terkait dengan data penelitian untuk mendukung data penelitian. Data yang diteliti bukanlah dokumen peristiwa yang berlangsung, melainkan peristiwa masa lalu yang disajikan dalam bentuk dokumen.

Data yang diperoleh peneliti dalam proses penelitian ini akan dilakukan uji keabsahan data menggunakan *confirmability* (Guba & Lincoln, 1989) dengan triangulasi. Teknik triangulasi pada penelitian ini adalah menggunakan teknik triangulasi metode, triangulasi data, dan triangulasi teori. Triangulasi yang dilakukan peneliti: Membandingkan data hasil pengamatan dengan hasil wawancara; Membandingkan perkataan di publik dengan pribadi; Membandingkan pendapat orang dan pendapat pribadi tentang tema penelitian; Membandingkan isi wawancara dengan isi dokumen yang saling berkaitan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini mengungkapkan pengalaman dari manager tim virtual yang menggambarkan perilaku dan praktik yang diterapkan selama pandemi dan bekerja secara virtual. Dari wawancara yang dilakukan, penelitian ini mendapatkan beberapa tema yang muncul, yaitu seperti terlihat dalam Tabel 2. Bagian ini akan menyajikan temuan empiris dari data yang terkumpul dan analisisnya terhadap kerangka teori.

Temuan Empiris

Setelah melakukan coding pada transkrip wawancara, kami menurunkan tema dan akan menyajikan data per tema.

Tabel 2 Kode dan Tema yang Muncul

Tema/Kategori	Kode yang mengarah ke dalam tema
Komunikasi	Komunikasi efektif, teknologi komunikasi, tatap muka, tatap maya, virtual, miskomunikasi, platform, pesan teks
Teknologi dan literasi digital	Platform konferensi video, aplikasi digital, <i>email</i> , <i>social media</i> , tanda tangan digital, aplikasi keuangan
Adaptasi dan Fleksibilitas	Lingkungan eksternal, perubahan, kondisi baru, transisi, fleksibilitas kerja, new normal.
Integrasi Kolaborasi, Kerjasama dan Keterlibatan	Sistem sosial kondusif, keterlibatan semua pihak, kerja sama unit/pihak luar
Delegasi, Kepercayaan dan Pengawasan	Mendelegasikan tanggung jawab, memberi kepercayaan, pengawasan, perangkat lunak laporan kerja, pendampingan.
Pembuatan keputusan	Pembuatan keputusan, kebijakan perusahaan pusat, kebijakan Yayasan.
Produksi dan Kultur kerja	Perbedaan cara kerja tiap unit

Komunikasi

Komunikasi selalu menjadi tantangan bagi para manager. Penggunaan alat virtual dapat membatasi komunikasi untuk jangka waktu tertentu. Komunikasi menjadi kategori yang menonjol dengan sembilan partisipan yang menyebutkan bahwa komunikasi merupakan salah satu faktor yang penting dalam kepemimpinan virtual dimana komunikasi harus benar-benar diperhatikan untuk mengurangi miskomunikasi. Komunikasi dibutuhkan baik dalam kepemimpinan tradisional maupun virtual, namun teknik komunikasi dalam kepemimpinan virtual dirasa ada kekhususan yang harus dipelajari lebih dalam (baik melalui pengalaman maupun pelatihan). Penulis juga menambahkan

koordinasi ke dalam tema komunikasi ini karena koordinasi kerap dikaitkan responden ketika membahas komunikasi. Responden P1 menyatakan bahwa butuh kemampuan teknik komunikasi yang berbeda untuk lingkungan kerja virtual.

Responden (P5) menyatakan bahwa pelayanan jasa unitnya diberikan kepada fakultas, mahasiswa, alumni dan juga unit lain yang terlibat. Banyaknya ragam layanan jasa dan bagian kerja di bawah kendalanya membutuhkan komunikasi yang intens. Kendala yang dihadapi pun juga beragam, seperti respon yang lama dan pemahaman teks yang seringkali keliru bila tanda baca tidak lengkap. Gestur tubuh juga dianggap penting agar komunikator dan komunikan mampu memahami dengan lebih jelas maksud dan pesan yang ingin disampaikan. Responden P(6) menyatakan bahwa permasalahan bisa terjadi akibat komunikasi, namun dapat diselesaikan juga komunikasi, oleh karena itu dalam berkomunikasi seorang pemimpin jangan segan untuk selalu berbagi, menyampaikan pendapat, pesan, dan arahan untuk timnya.

Teknologi dan Kemampuan Digital

Seluruh responden menyatakan bahwa penguasaan teknologi digital itu kompetensi yang harus dikuasai semua pemimpin pada kepemimpinan virtual. Menurut pendapat P(3) dan P(4) kemampuan multimedia dan teknologi dapat membantu mengembangkan unit karena multimedia dan teknologi sangat erat kaitannya dengan lingkup kerja responden. Menurut P(4) seorang pemimpin harus selalu mengikuti perkembangan teknologi, agar tidak tertinggal dengan *target market* dan *target audience*, oleh karena itu P(4) berusaha sebaik mungkin mempelajari beberapa teknologi terbaru yang dapat digunakan untuk mendukung pencapaian target kerja di unitnya.

Teknologi dan literasi digital dianggap menjadi hal yang krusial dalam kepemimpinan virtual karena tanpa teknologi digital, proses pemimpin dalam mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi menjadi lebih sulit. Persiapan teknologi dan literasi digital juga mempengaruhi efektivitas kerja individu dan tim.

Perbedaan yang cukup signifikan antara perguruan tinggi X dan Y ini adalah pada bagian teknologi. Universitas Y telah mempersiapkan teknologi digitalnya mulai dari LMS hingga administrasi digital sejak 2019, sehingga ketika pandemi Covid19 melanda dan pemerintah menerapkan kebijakan WFH, penggunaan teknologi dapat berjalan relatif lebih lancar. Perguruan tinggi X melakukan beberapa pengembangan terkait teknologi pada awal pandemi untuk menyesuaikan dengan kebutuhan penggunaan yang tiba-tiba meningkat. Teknologi membantu kedua perguruan tinggi untuk dapat melakukan integrasi dalam organisasi, sehingga proses adaptasi dapat berjalan sesuai dengan target unit dan pelayanan dapat dijalankan secara optimal tanpa harus ada tatap muka langsung seperti pada lingkungan kerja tradisional.

Adaptasi dan Fleksibilitas

Organisasi melalui pemimpin melakukan proses adaptasi secara cepat agar produksi, integrasi, dan aktivitas organisasi dapat segera berjalan menyesuaikan dengan kondisi eksternal dan internal. Pemimpin mengajak anggota tim pada awal transisi untuk lebih fleksibel selama proses adaptasi ke lingkungan virtual, khususnya dalam kebijakan dan jam kerja. Responden (P1) menanggapi terkait adaptasi bahwa adaptasi dianggap sangat penting selain harus menguasai teknologi informasi, karena kemampuan beradaptasi akan memaksa seseorang untuk ikut beradaptasi juga dengan teknologi digital. Tanpa ada keahlian untuk beradaptasi, seseorang akan menyerah dengan lingkungannya dan membiarkan dirinya tertinggal dengan yang lainnya.

Responden (P1) menyatakan bahwa kemampuan adaptasi merupakan kemampuan yang lumayan penting karena bila pemimpin tidak dapat melakukan proses adaptasi, mereka akan tertinggal dan tidak dapat memenuhi target kerja. Adaptasi yang pernah dilakukan oleh unit dibawah (P1) misalnya adalah kebijakan untuk menggubah tanda tangan basah menjadi tanda tangan digital. Adanya pandemic membuat kebijakan baru harus diciptakan agar bisa menyesuaikan dan fleksibel untuk beradaptasi dengan kondisi eksternal agar tidak menghambat pencapaian efektivitas organisasi. Adaptasi juga berlaku pada jam kerja kantor yang lebih fleksibel. Hal ini berimbas pada beban kerja yang dirasa berat karena tidak ada waktu istirahat bagi pekerja.

Kolaborasi, Kerjasama dan Keterlibatan

Tantangan lain yang sering disebutkan berasal dari wawancara kami adalah aspek keterlibatan. Pemimpin virtual dengan bantuan teknologi juga lebih dimudahkan dalam bekerjasama dan berkolaborasi dengan unit lain. Pemimpin dapat melibatkan banyak pihak untuk mendukung pemecahan permasalahan strategis bersama, timbul pemahaman bersama dan solusi yang dihasilkan dinilai lebih berhasil dan lebih cepat bila hanya dipecahkan sendiri oleh pimpinan.

Responden (P8) menyatakan bahwa keterlibatan seluruh pihak sangat membantu selama proses bekerja secara virtual. Pada awal pandemi, kerjasama antar bagian di unitnya saling bekerjasama untuk mencari solusi alternatif terbaik bagi stakeholder. Kerjasama selama bekerja secara virtual dirasakan Responden (P5) lebih efektif karena justru lebih banyak proyek yang sukses selama pandemi. Hal ini dilihat dari jumlah peserta yang mengikuti acara yang diselenggarakan secara daring oleh timnya. Responden (P5) akan terus melanjutkan dan meneruskan program yang sama secara daring karena bekerja secara daring mempermudah keterlibatan seluruh pihak.

Responden (P2) menyatakan bahwa kolaborasi dan kerjasama antar unit sangat efektif dalam menghasilkan produk yang berguna bagi pengembangan dan adaptasi dengan kondisi virtual, salah satunya kerjasama yang dilakukan unitnya dengan unit teknologi informasi dalam mengembangkan aplikasi untuk presensi daring. Produk berupa aplikasi tersebut dapat selesai dengan kurun waktu 1 bulan sejak awal kerja virtual.

Delegasi & Kepercayaan

Responden (P1), (P2), (P4), (P5), (P6), (P9) merasa bahwa pemimpin harus memberikan kepercayaan kepada bawahannya karena dengan memberikan kepercayaan dan tanggungjawab pekerjaan, maka pekerjaan dapat lebih cepat selesai dikerjakan. Orang juga akan lebih termotivasi untuk kreatif dalam menyelesaikan permasalahan dan tantangan. Lingkungan kerja virtual membuat seorang pemimpin di awal proses transisi harus memberikan pendampingan dan monitor secara intens. Praktik kepemimpinan virtual dengan memberikan tanggung jawab dirasa lebih memudahkan pemimpin dalam mengejar target kerja dan melakukan pengawasan. Tanggung jawab tiap pekerjaan diberikan pada seseorang yang dipercaya dapat menjalankan pekerjaan tersebut.

Produksi/Kultur kerja

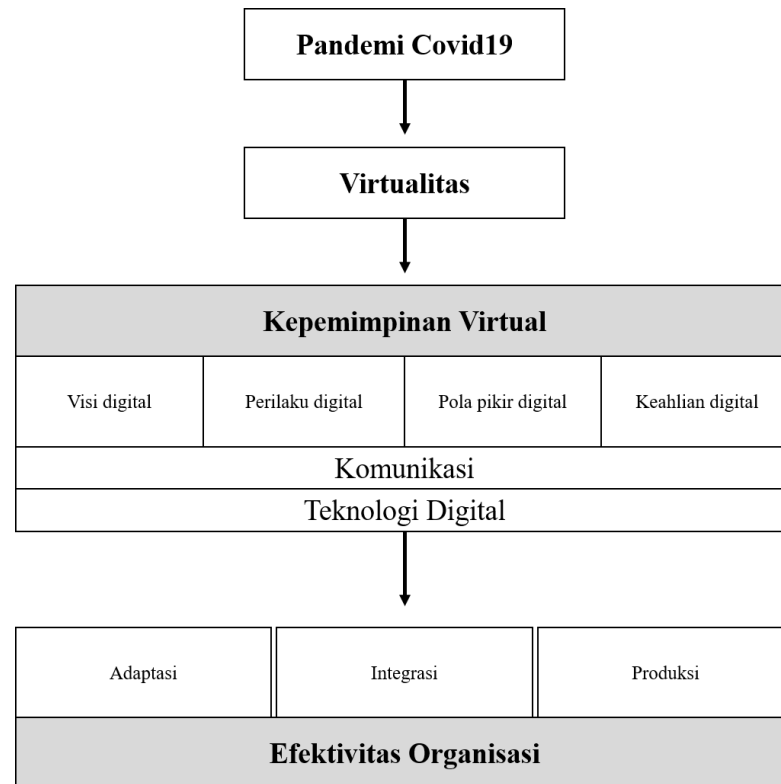
Tidak semua pekerjaan dapat didigitalisasikan karena pekerjaan tersebut mengharuskan kehadiran fisik seseorang. Tiga responden menyatakan bahwa ada unit kerja yang selama pandemi tidak dapat bekerja secara optimal, diantaranya petugas kebersihan, sopir, dan asisten laboratorium basah. Proses produksi yang tidak dapat didigitalisasikan membutuhkan proses adaptasi dan pemikiran dalam mengubah cara kerjanya. Praktik kerja juga dapat diubah untuk menyesuaikan dengan kondisi dan masa transisi bila dibutuhkan.

Pengambilan keputusan

Responden (P6) merasa bahwa pemimpin harus mampu mengambil keputusan secara cepat dan bijak agar krisis di awal dapat dilewati dahulu dan bisa *survive* selama pandemi dan bekerja secara virtual. Pengalaman (P6) dalam menerima keputusan yang cepat dalam kondisi darurat membuat (P6) dapat mengatur pekerjaan di unitnya dengan lebih baik, khususnya karena pekerjaannya berkaitan dengan *stakeholder* yang selalu membutuhkan konfirmasi sesegera mungkin.

Analisis

Penulis pada bagian ini membahas temuan empiris utama dalam konteks pertanyaan penelitian 1) Bagaimana praktik kepemimpinan di perguruan tinggi yang bertransisi menjadi lingkungan kerja virtual? 2) Bagaimana kepemimpinan virtual mempengaruhi efektivitas organisasi? Jawaban responden akan dibandingkan dengan literatur tentang kepemimpinan virtual dan efektivitas organisasi dengan menyertakan analisis penulis.



Gambar 1. Model konsep

Gambar 1 menggambarkan berdasarkan temuan empiris kepemimpinan virtual yang terjadi secara tiba-tiba akibat dampak pandemik mengakibatkan adanya fenomena virtualitas dimana manajer tim ‘dituntut’ untuk menjadi pemimpin virtual sehingga mengubah dan menciptakan kondisi organisasi untuk beradaptasi, berintegrasi dan memproduksi menyesuaikan dengan lingkungan demi pencapaian efektivitas organisasi. Model ini diharapkan membantu untuk lebih memahami analisis penulis akan temuannya.

Praktik kepemimpinan virtual

Tantangan utama dari kepemimpinan virtual adalah komunikasi. Penggunaan alat virtual mengubah cara pemimpin berkomunikasi dan dampaknya pada hubungan dengan rekan kerja. Pemimpin virtual harus mampu melakukan komunikasi efektif dengan mengajak anggota tim lebih aktif dalam komunikasi dan mencoba media komunikasi yang paling tepat bagi kinerja unit. Seperti responden (P7) yang menggunakan beberapa media untuk menyesuaikan dengan jenis pekerjaannya di bidang IT. Selain menjadi tugas pemimpin, organisasi juga wajib menjamin teknologi komunikasi ini dapat digunakan oleh seluruh stafnya seperti pengalaman responden (P6) dimana organisasi bekerjasama dengan pihak ketiga menyediakan layanan platform komunikasi dengan kemudahan penggunaan dan pemesanan. Hal ini juga sesuai dengan pendapat Carte (2006) bahwa kepemimpinan virtual bergantung pada komunikasi efektif dari seorang pemimpin.

Komunikasi yang efektif harus dapat diinisiasi oleh pemimpin dan pemimpin harus menyediakan diri untuk terlibat aktif dan ‘hadir’ secara virtual, seperti yang dipraktikkan oleh responden (P1) dan (P2) pada saat bekerja secara virtual berusaha mencoba memindahkan pengalaman kerja luring menjadi daring dengan mengaktifkan platform video konferensi selama jam kerja untuk koordinasi di awal transisi. Seperti pendapat Cascio dan Shurygailo (2003) dalam Maduka et al., (2018) yang menyatakan bahwa salah satu kompetensi yang dibutuhkan dalam kepemimpinan yang efektif adalah kemampuan pemimpin tim virtual untuk mengetahui bagaimana dan kapan saatnya untuk memanfaatkan teknologi komunikasi yang disediakan serta mampu mengenali kebutuhan untuk

mengembangkan anggota dengan benar. Hal ini juga sejalan dengan konsep keterampilan/keahlian digital.

Salah satu ciri perilaku digital adalah aktif dalam melakukan perubahan yang sifatnya kultural bukan hanya sporadis-responsif (Cortellazo et al., 2019). Cortellazo et al. (2019) berpendapat bahwa keterampilan teknis terlebih teknis digital merupakan elemen penting yang harus dikuasai pemimpin untuk dapat bekerja lebih efektif. Pemimpin juga harus dapat memberi teladan kepada anggotanya sesuai konsep perilaku digital Hensellek (2020). Pemimpin yang memberi contoh bekerja secara virtual membuat anggota tim akan mengikuti dan menyesuaikan dengan perubahan tersebut yang apabila dilakukan secara berkelanjutan akan membuat kebiasaan dan kultur baru.

Pemimpin virtual memainkan peran penting dalam rangka membangun kepercayaan dan hubungan kerjasama antara anggota tim (Jönsson, 2016) karena dengan melakukan komunikasi yang efektif dan rutin akan timbul kepercayaan diantara staf dan pemimpin tim. Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk membangun kepercayaan karena dapat bermanfaat bagi keberhasilan pembentukan dan pertumbuhan tim mana dalam mencapai keberhasilan organisasi.

Observasi di lapangan dan telaah dokumen kaitannya dengan komunikasi ini adalah dalam melakukan video konferensi, ternyata tidak sedikit anggota tim yang menonaktifkan kamera. Dalam briefing atau rapat koordinasi di Google Meet atau Zoom, hanya pemimpin yang menyalakan kamera/videonya. Gesture, mimik muka/ekspresi, dan nonverbal merupakan komponen komunikasi yang penting yang kurang didapatkan saat bekerja secara virtual (Schmidt, 2014). Karena kurangnya interaksi tatap muka dalam tim virtual, pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memberikan arahan yang jelas dan menetapkan tujuan dan sasaran individu yang jelas yang akan dipahami oleh anggota tim (Kurt, 2012) dalam Maduka et al., (2018). Tujuan, visi, dan arah yang jelas dari pemimpin dapat memudahkan penyelesaian pekerjaan secara individu, serta memungkinkan anggota tim untuk memantau dan mengevaluasi kinerja mereka sendiri.

Pemimpin virtual juga harus melakukan pengambilan keputusan dengan cepat dan tepat. Pengalaman responden (P6) pada temuan menjelaskan bila keputusan pimpinan dibuat secara cepat dan tepat, maka pekerjaan staf menjadi lebih cepat selesai dan penyelesaian masalah dapat berlangsung dengan baik tanpa ada protes dan kendala. Anggota tim lebih menyukai pemimpin yang membuat keputusan berkualitas, tegas dalam instruksi karena meningkatkan kepercayaan anggota tim dalam menjalankan tugas mereka di lingkungan yang kompleks.

Efektivitas Organisasi

Penerapan teknologi, keterampilan kepemimpinan dan kolaborasi terkini di lingkungan kerja digital yang semakin kompleks, seperti di dunia pendidikan tinggi harus disadari benar. Transisi yang cepat ini membutuhkan karakteristik pemimpin yang *agile*, mau belajar serta kesadaran untuk memahami hal-hal penting dalam pengelolaan tim virtual dan faktor-faktor yang membantu menciptakan budaya kolaborasi, kepercayaan, dan penggunaan komunikasi yang tepat di antara tim virtual (Azderska & Jerman-Blazic, 2013).

Praktik kepemimpinan virtual yang mampu mengajak seluruh anggota tim untuk saling berinteraksi, bekerjasama dalam pencapaian efektivitas sistem informasi organisasi, *knowledge sharing*, komunikasi dan koordinasi menandakan integrasi terjadi di dalam organisasi yang nantinya mempengaruhi efektivitas organisasi. Praktik integrasi yang dilakukan di perguruan tinggi akreditasi unggul tersebut sudah baik dengan ditandai adanya sistem informasi yang dapat berbagi informasi kepada seluruh sivitas akademika.

Adaptasi dengan lingkungan baik eksternal maupun internal yang dilakukan kedua universitas juga sudah baik. Universitas X melakukan adaptasi secara bertahap, yaitu dimulai dengan pembuatan keputusan dari pimpinan untuk mengubah sistem kerja virtual, lalu secara paralel membuat beberapa sistem informasi untuk portal dosen, portal mahasiswa, portal presensi, dan kemudahan penggunaan Google Account Edu plus serta LMS untuk pembelajaran, selain itu adaptasi lainnya adalah penggunaan teknologi daring untuk berbagai aktivitas. Sementara universitas Y juga beradaptasi dengan penggunaan aplikasi yang memudahkan untuk monitoring kerja secara virtual, LMS untuk pembelajaran. Adaptasi lain yang dilakukan universitas Y adalah adaptasi program kerja yang dapat dilakukan secara daring.

KESIMPULAN

Penelitian yang dilakukan pada 2 universitas terakreditasi unggul tersebut menjawab pertanyaan penelitian bahwa ada praktik kepemimpinan virtual dalam pencapaian efektivitas organisasi yang ditemukan dengan beberapa tema besar yang muncul, diantaranya: 1) Komunikasi; 2) Teknologi dan kemampuan digital; 3) Adaptasi dan fleksibilitas; 4) Kolaborasi, kerjasama dan keterlibatan; 5) Delegasi dan kepercayaan; 6) Gaya kerja; 7) Pengambilan keputusan. Tema tersebut merupakan praktik yang dilakukan pemimpin tim virtual dalam masa pandemi untuk mencapai efektivitas organisasi pada perguruan tinggi swasta terakreditasi unggul. Praktik tersebut dapat merubah kebiasaan penyesuaian/adaptasi di dalam organisasi terhadap perubahan di lingkungan eksternal maupun internal. Proses menyesuaikan dengan lingkungan tersebut dapat berlangsung secara cepat atau bertahap tergantung dengan kesiapan dari masing-masing organisasi dan pemimpin virtualnya. Kepemimpinan virtual dengan visi digital, perilaku digital, ketrampilan/keahlian digital, dan pola pikir digital dapat membawa perubahan pada integrasi dan produksi organisasi sehingga tercapai efektivitas organisasi yang diharapkan di perguruan tinggi. Adaptasi dengan kondisi virtual dilakukan perguruan tinggi dengan pembuatan keputusan untuk berubah ke arah virtual selama pandemi berlangsung. Adaptasi berikutnya adalah dengan pembangunan sistem informasi dan penggunaan teknologi informasi dan komunikasi serta program yang dapat mempermudah penyelesaian pekerjaan. Integrasi juga dilakukan kedua universitas dengan memanfaatkan grup pesan, sistem informasi, dan milis untuk *knowledge sharing*.

Praktik kepemimpinan virtual yang mendukung perguruan tinggi dalam pencapaian efektivitas organisasi yang paling menonjol adalah komunikasi dan kemampuan teknologi digital. Hal ini dapat menjadi sinyal bahwa pelatihan pengembangan kemampuan komunikasi dan keterampilan penggunaan teknologi digital perlu diselenggarakan atau ditambah.

Penelitian terkait kepemimpinan virtual dapat berkembang ke arah yang lebih besar lagi seiring dengan perkembangan teknologi digital. Saran penelitian seperti yang disarankan oleh Avolio et al. (2014), kepemimpinan dalam dunia digital dapat dipengaruhi oleh gender dan hal ini yang kurang menjadi fokus dalam penelitian ini. Kami menyarankan penelitian lain yang lebih mendalam tentang perbedaan gender dalam kepemimpinan virtual dan pengaruhnya terhadap efektivitas organisasi.

REFERENSI

- Achua, C.F. and Lussier, R.N. (2010). *Effective Leadership*(4th Ed.), Canada: South-Western.
- Alexander, Andrea, Rich Cracknell, Aaron De Smet, Meredith Langstaff, Mihir Mysore, & Dan Ravid. (2021). *What Executives Are Saying about the Future of Hybrid Work*. McKinsey & Company, 17 Mei 2021. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/what-executives-are-saying-about-the-future-of-hybrid-work>.
- Alward, E., & Phelps, Y. (2019). Impactful leadership traits of virtual leaders in higher education. *Online Learning Journal*, 23(3), 72-93. doi:10.24059/olj.v23i3.2113
- Antara. (2020). Survei Ungkap Kaum Milenial Kesulitan Jalani WFH, Penyebabnya karena Ini. 12 Mei 2020. <https://www.inews.id/lifestyle/seleb/survei-ungkap-kaum-milenial-kesulitan-jalani-wfh-penyebabnya-karena-ini>
- Avolio, B. J., Kahai, S., and Dodge, G. E. (2000). E-leadership: implications for theory, research, and practice. *Leader. Q.* 11, 615–668. doi: 10.1016/S1048-9843(00)00062-X
- Azderska, T. & Jerman-Blazic, B. (2013). A holistic approach for designing humancentric trust systems. *Systemic Practice and Action Research*, 26(5), 417-450. doi:10.1007/s11213-012- 9259-3
- Bachri, Bachtiar S. (2010). Meyakinkan Validitas Data Melalui Triangulasi Pada Penelitian Kualitatif. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, Vol.10 No. 1, April 2010 (46-62)

- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga. ISBN: 007-658-007-0
- Barnard, D. (2020). Virtual Leadership - Essential Skills for Managing Remote Teams. <https://virtualspeech.com/blog/virtual-leadership-skills>
- Bell, B.S., McAlpine, K.L. & N.S. Hill (2017). Leading from a distance: Advancements in virtual leadership research. <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/1296>
- Bernhardsson, F., Khochaba, B., & Etaix, R. (2021). Leadership in a virtual work environment: A case study of managers perception of transition to virtual leadership (Dissertation). Diambil dari <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hj:diva-52651>
- Brady, Joseph & Prentice, Garry. (2019). *Leadership Through A Screen: A Definitive Guide to Leading a Remote, Virtual Team*. Business Expert Press. ISBN: 9781948580977
- Carte, T. A., Chidambaram, L. & Becker, A. (2006). Emergent leadership in self-managed virtual teams. *Group Decision Negotiation*, 15, 323–343.
- Cheol Liu, David Ready, Alexandru Roman, Montgomery Van Wart, XiaoHu Wang, Alma McCarthy, Soonhee Kim, (2018). "E-leadership: an empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption", *Leadership & Organization Development Journal*, <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2017-0297>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in psychology*, 10, 1938.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. ISBN: 9781412965576
- Davenport, N. D. (2016). *Motivation and success strategies of successful virtual team leaders in the united states: A phenomenological study* (Order No. 10253149). Available from ABI/INFORM Collection. (1867587719). Diambil dari <https://www.proquest.com/dissertations-theses/motivation-success-strategies-successful-virtual/docview/1867587719/se-2?accountid=31495>
- Desper, D. A. (2013). *Characteristics and leadership strategies of effective virtual team leaders* (Order No. 3604809). Available from ABI/INFORM Collection. (1491827331). <https://www.proquest.com/dissertations-theses/characteristics-leadership-strategies-effective/docview/1491827331/se-2?accountid=31495>
- Douglas, S., Merritt, D. M., Roberts, R., & Watkins, D. (2021). Systemic Leadership Development: Impact on Organizational Effectiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, ().
- Dube, S., & Marnewick, C. (2016). A conceptual model to improve performance in virtual teams: original research. *South African Journal of Information Management*, 18(1), 1-10. doi:10.4102/sajim.v18i1.674
- Fadli, Ardiansyah. (2021). Usai Pandemi, 55,6 Persen Karyawan Pilih Kerja WFH. Kompas.com, 30 Januari 2021. <https://properti.kompas.com/read/2021/01/26/183000221/usai-pandemi-556-persen-karyawan-pilih-kombinasi-wfo-dan-wfh>
- Gani, Nur Asni., Utama, Rony Edward., Jaharuddin., Priharta, Andry. (2020). Perilaku Organisasi. Mirqat
- Garro-Abarca V, Palos-Sanchez P & Aguayo-Camacho M. (2021). Virtual Teams in Times of Pandemi: Factors That Influence Performance. *Front Psychol.* 12:624637. doi: 10.3389/fpsyg.2021.624637

- Gratton, Lynda. (2021). How to Do Hybrid Right. *Harvard Business Review*, 1 Juni 2021. <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right>.
- Hill, Alison., & Hill, Darren. (2021). *Work from Anywhere: The Essential Guide to Becoming a World-class Hybrid Team*. Melbourne: John Wiley & Sons Australia. ISBN: 978-0-730-39087-9
- IDEO U. (2021). The Future of Work Is Hybrid: Here's How to Thrive in the New Normal. <https://www.ideo.com/blogs/inspiration/the-future-of-work-is-hybrid>.
- Indriastuti, Dorothea Ririn. (2012). Efektivitas Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol. 12, No. 1
- Hensellek, S. (2020). Digital Leadership: A Framework for Successful Leadership in the Digital Age. *Journal of Media Management and Entrepreneurship (JMME)*, 2(1), 55-69.
- Jönsson, J. (2016). To lead from a distance: Virtual Leadership (Dissertation). Diambil dari <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hj:diva-35027>
- Kane, G., Palmer, D., Philips, A., Kiron, D. & Buckley, N., (2017). Achieving Digital Maturity: Adapting Your Company to a Changing World. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, (July 2017).
- Klein, M. (2020). Leadership Characteristics in The Era of Digital Transformation, *BMIJ*, 8(1): 883-902 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1441>
- Kohntopp, Thomas., & McCann, J. (2019). Virtual Leadership in Organizations: Potential Competitive Advantage. *School of Management Publications*. 140. https://scholarworks.waldenu.edu/sm_pubs/140
- Krumm, S., Kanthak, J., Hartmann, K., & Hertel, G. (2016). What does it take to be a virtual team player? The knowledge, skills, abilities, and other characteristics required in virtual teams. *Human Performance*, 29(2), 123-142.
- Kunos, István & Kariman, Somayeh. (2019). Effectiveness Role of Leadership Style in Virtual Teams Performance.
- Kuswarno, E. (2009). Fenomenologi: Metode Penelitian Komunikasi: Konsepsi, Pedoman, dan Contoh Penelitian. Widya Padjadjaran.
- Levasseur, R. E. (2012). People skills: Leading virtual teams. A change management perspective. *Interfaces*, 42(2), 213–216. doi:10.1287/inte.1120.0634
- Liu, C., Ready, D., Roman, A., Van Wart, M., Wang, X., McCarthy, A., & Kim, S. (2018). E-leadership: an empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(7), 826-843. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2017-0297>
- M. Taylor, C., J. Cornelius, C. & Colvin, K. (2014). Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35 No. 6, pp. 566-583. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2012-0130>
- Maduka, N.S., Edwards, H., Greenwood, D., Osborne, A. and Babatunde, S.O. (2018). Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations. *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 25 No. 2, pp. 696-712. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2016-0124>

- Mohr, S., & Shelton, K. (2017). Best practices framework for online faculty professional development: A Delphi study. *Online Learning*, 21(4), 123-140. doi:10.24059/olj.v21i4.1273
- Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Appl. Sci.* **2**, 1096. <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>
- Moustakas, C. E. (1994). *Phenomenological research methods*. Sage Publications, Inc.
- Mull, Amanda. (2021). There's a Perfect Number of Days to Work from Home, and It's 2. The Atlantic. Atlantic Media Company, 10 Mei 2021. <https://www.theatlantic.com/health/archive/2021/05/work-from-home-2-days-a-week/618841/>.
- Mulyani, Mulyani. (2016). Tim Virtual dan Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kerjasama dalam Tim Virtual. *Buletin Bisnis dan Manajemen*, vol. 02, no. 02.
- Mungkasa, Oswar. (2020). Bekerja dari Rumah (Working from Home/WFH): Menuju Tatanan Baru Era Pandemi Covid 19. *The Indonesia Journal of Development Planning* Volume IV No.2 Juni 2020
- Murashkin, M., & Tyrväinen, J. (2020). Adapting to The New Normal : A Qualitative Study of Digital Leadership in Crisis (Dissertation). <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-173102>
- Nancy, M. Settle-Murphy. (2013). *Leading Effective Virtual Teams: Overcoming Time and Distance to Achieve Exceptional Results*. ISBN: 1466557869 / 9781466557864
- Osman, Hassan. (2021). *Hybrid Work Management: How to Manage a Hybrid Team in the New Workplace*.
- Penarroja, V., Orenge, V., Zornoza, A., & Hernandez, A. (2013). The effects of virtuality level on task-related collaborative behaviors: The mediating role of team trust. *Computers in Human Behavior*, 29, 967-974. doi:10.1016/j.chb.2012.12.020
- Praditya, Rayyan Aqila. (2022). Peran mediasi budaya organisasi dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan efektivitas organisasi. *IJOSPL, International Journal of Social, Policy, and Law*. Vol. 03, No. 01. E-ISSN: 2774-2245
- Pullan, Penny. (2016). *Virtual leadership: practical strategies for success with remote or hybrid work and teams*. (2nd ed). London: Kogan Page. ISBN: 978 1 3986 0428 5
- Putra, Harija. (2020). Efektivitas Pemanfaatan Sistem Informasi Manajemen Dinas Tenaga Kerja Kota Palangka Raya. *JISPAR, Jurnal Ilmu Sosial, Politik dan Pemerintahan*. Volume 9 Issue 1 ISSN 2089-6123; e-ISSN 2684-9119
- Ramdhana, Anjar & Mangundjaya, Wustari & Nugroho, Ahmad. (2018). Pengaruh kualitas hubungan sesama anggota tim dan kepemimpinan bersama terhadap efektivitas tim pada organisasi publik. *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen*. 8.372.0.22441/mix.2018.v8i2.011.
- Rijali, Ahmad. (2018). Analisis Data Kualitatif. *Jurnal Aldharah*. Vol 17 No 13.
- Rosa, Maya Citra. (2021). Ini Jenis Perusahaan yang Wajib WFH Selama PPKM Darurat. Kompas.com, 3 Juli 2021. <https://www.kompas.com/tren/read/2021/07/03/111000265/ini-jenis-perusahaan-yang-wajib-wfh-selama-ppkm-darurat>
- Sahara, Wahyuni. (2021). 60 Zona Merah di Indonesia Data 27 Juni 2021, Jateng dan Jabar Terbanyak. Kompas.com, 30 Juni 2021. <https://nasional.kompas.com/read/2021/06/30/05280011/60-zona-merah-di-indonesia-data-27-juni-2021-jateng-dan-jabar-terbanyak>

- Saputra, Nopriadi. (2021). Konsep Kepemimpinan Digital. Yogyakarta: Diandra Kreatif mm ISBN: 978-623-240-084-9
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Research methods for business students. 5th edition. Harlow: Pearson Education Limited.
- Schmidt, Gordon. (2014). Virtual Leadership: An Important Leadership Context. *Industrial and Organizational Psychology*. 7. 10.1111/iops.12129.
- Singh, R., Wegener, D. T., Sankaran, K., Singh, S., Lin, P. K., Seow, ... Shuli, S. (2015). On the importance of trust in interpersonal attraction from attitude similarity. *Journal of Social and Personal Relationships*, 32, 829-850.
- Sonmez Cakir, F., & Adiguzel, Z. (2020). Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization. *SAGE Open*. <https://doi.org/10.1177/2158244020914634>
- Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: CV Alfabeta.
- Thompson, G., & Glaso, L. (2015). Situational leadership theory: a test from three perspectives. *Leadership & Organization Development Journal*, 36, 527-544. doi:10.1108/LODJ-10-2013-0130
- Udom, Albert. (2017). Virtual Team Success: The Impact of Leadership Style and Project Management Experience. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*. 4025. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations/4025>
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences*, 85(1), 80–97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>
- Yulianti. (2016). Efektivitas Organisasi dalam Program Inovasi Kelurahan (PIK) di Kelurahan Mariana. *PubliKA, Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, Volume 5 Nomor 4. <http://jurnalmhfsfisipuntan.co.nr/>
- Ziek, P. and Smulowitz, S. (2014). The impact of emergent virtual leadership competencies on team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35 No. 2, pp. 106-120. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2012-0043>
- Zikmund, W.G., Babin, B.J., Carr, J.C., & Griffin, M. (2013). Business Research Methods. 9th edition. Mason, OH: Cengage Learning