

Systematic Literature Review: Pengaruh Virtual Leadership Terhadap Work Engagement Pada Karyawan dalam Setting Kerja Virtual

Taufiq Zduroikhan*

Universitas Negeri Malang, Jl. Semarang No. 5 Malang, Jawa Timur, Indonesia

*Penulis korespondensi, Surel: taufiqdzuroyhan@gmail.com

Abstract

Technological developments have driven the increase in virtual work globally, but low employee work engagement is a major challenge due to suboptimal communication and virtual leadership. This study aims to analyze the effect of virtual leadership on employee work engagement in a virtual work setting through a systematic literature review approach. By utilizing two major databases, Google Scholar and Science Direct, this study identified 600 relevant scientific articles. After going through a rigorous screening process, including the elimination of duplicates and evaluation of titles and abstracts, 16 articles were selected for further analysis, and finally 4 main articles were synthesized. This study reveals that effective virtual leadership, characterized by intensive communication, mental support, training, and the use of ideal digital platforms, plays a significant role in increasing employee work engagement. However, challenges such as low employee work engagement due to suboptimal communication and the need for an adaptive leadership approach are still major obstacles. This study highlights the importance of developing a targeted virtual leadership strategy to strengthen work engagement in the digital era.

Keywords: virtual leadership; employee work engagement; performance improvement innovation

Abstrak

Perkembangan teknologi telah mendorong peningkatan pekerjaan virtual secara global, namun rendahnya *work engagement* karyawan menjadi tantangan utama akibat komunikasi dan kepemimpinan virtual yang tidak optimal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *virtual leadership* terhadap *work engagement* karyawan dalam pengaturan kerja *virtual* melalui pendekatan *systematic literature review*. Dengan memanfaatkan dua basis data utama, *Google Scholar* dan *Science Direct*, penelitian ini mengidentifikasi sebanyak 600 artikel ilmiah yang relevan. Setelah melalui proses penyaringan ketat, termasuk penghapusan duplikasi dan evaluasi judul serta abstrak, 16 artikel dipilih untuk dianalisis lebih lanjut, dan akhirnya 4 artikel utama disintesis. Penelitian ini mengungkapkan bahwa *virtual leadership* yang efektif, ditandai oleh komunikasi intensif, dukungan mental, pelatihan, dan penggunaan *platform* digital yang ideal, berperan signifikan dalam meningkatkan *work engagement* karyawan. Namun, tantangan seperti rendahnya keterikatan kerja karyawan akibat komunikasi yang kurang optimal serta kebutuhan akan pendekatan kepemimpinan yang adaptif masih menjadi kendala utama. Penelitian ini menyoroti pentingnya pengembangan *strategi virtual leadership* yang terarah untuk memperkuat keterlibatan kerja di era digital.

Kata kunci: inovasi peningkatan kinerja; kepemimpinan virtual; keterlibatan kerja karyawan

1. Pendahuluan

Transformasi teknologi dan informasi masif terjadi di lingkungan pekerja. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Ludviga & Kalvina (2024), data pekerja secara global menunjukan bahwa 60% karyawan telah melakukan pekerjaan dengan cara *work remote*. Secara spesifik di beberapa negara bagian Amerika lowongan pekerjaan secara virtual telah dibuka sebanyak 16% (Purvanova & Bono, 2009). Peningkatan data kuantitas pekerjaan yang

dilakukan secara *virtual* dan jarak jauh adalah dampak kongkret dari manfaat perkembangan teknologi informasi dalam dunia pekerjaan (Stone et al., 2014). Bidang *development* bisnis menyatakan bahwa manfaat pekerjaan yang dilakukan secara *virtual* memberikan dampak positif berupa efisiensi waktu dan anggaran, sehingga dewasa ini semakin masif untuk diterapkan. Pekerjaan yang dilakukan secara *remote* dengan didukung menggunakan *platform* komunikasi yang baik memberikan dampak percepatan yang sangat tinggi (Al Dilby & Farmanesh, 2023). Kenyataan ini memungkinkan para pekerja dalam sebuah perusahaan tetap terhubung meskipun berada pada lokasi yang berbeda. Melalui komunikasi, interaksi yang dilakukan dalam media daring. Hal ini kemudian menjadi suatu konteks dimana karyawan dapat bekerja secara *virtual*.

Seperti halnya bekerja secara *offline*, karyawan yang bekerja secara *virtual* juga tetap perlu memiliki *engagement* dengan pekerjaannya, istilah ini dikenal dengan nama *work engagement*. *Work engagement* merupakan keadaan karyawan yang memiliki dedikasi, semangat, dan penghayatan dalam melakukan pekerjaan (Nalini, 2023). *Work engagement* sendiri dapat diartikan juga sebagai keadaan lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan secara totalitas dan merasa menjadi bagian dalam sebuah pekerjaan (Bakker & Leiter, 2010). Nilai-nilai *work engagement* adalah pembedaan norma organisasi dalam mewujudkan cita-cita perusahaan dengan menitikberatkan pada keterlibatan karyawan. *Work engagement* menjadi sangat penting sebab perusahaan dengan karyawan yang memiliki *work engagement* rendah akan meningkatkan keinginan untuk keluar atau *resign*. *Turn over* yang tinggi adalah dampak dari tidak adanya *work engagement* yang baik (Lee et al., 2024). Sementara keterlibatan karyawan direfleksikan dalam semangat kerja, dedikasi kerja, dan penyerapan, serta penghayatan diri yang larut dalam pekerjaan (Schaufeli & Bakker, 2004).

Work engagement karyawan yang rendah dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Penelitian yang dilakukan Orhan et al., (2021) terhadap 396 karyawan yang bekerja secara *virtual* merefleksikan kesimpulan bahwa *work engagement* yang dimiliki karyawan mengalami penurunan *work engagement* dikarenakan komunikasi pararel yang tidak terjalin dengan baik. Memon et al., (2021) menyatakan bahwa Kenyataan ini menjadi lebih parah dengan data yang dikeluarkan oleh People Woodka (2024) bahwa 44% karyawan tidak memiliki keterlibatan ditempat kerjanya. Data ini mengalami penurunan *work engagement* karyawan yang pada tahun 2023 sebanyak 60% memiliki *work engagement* yang baik dan pada tahun 2024 hanya sebesar 56% karyawan yang memiliki *work engagement*.

Ditengah era digitalisasi ini, kepemimpinan bertransformasi dilakukan dalam *setting* kerja *virtual* untuk membuat *engagement* karyawan turut meningkat. *Virtual leadership* merupakan sebuah pendekatan dalam kepemimpinan untuk menggerakkan, manajemen dan mengarahkan team menjalankan tugas yang telah ditetapkan dengan bantuan platform digital (Baturlik et al., 2022). *Virtual leadership* yang dilakukan dalam *setting* pekerjaan *virtual* menerapkan prinsip komunikasi, koordinasi, dan dukungan pemimpin yang baik (Choo & Horgen, 2022). Sehingga apabila ketiga prinsip tersebut dilaksanakan, maka akan tercapai sistem kerja yang stabil. Dampak positif dari *virtual work* akan benar-benar tercapai jika penerapan *virtual leadership* dilakukan dengan baik (Sylvaine. et, al. 2020). *Virtual leadership* juga menjadi salah satu inovasi untuk menyederhanakan manajemen kinerja. Penerapan *virtual leadership* memiliki manfaat praktis berupa efisiensi waktu dan biaya sehingga sangat relevan untuk diterapkan. Namun dalam keadaan aktual dilapangan ditemukan permasalahan

dari kurang terlaksananya *virtual leadership* yang baik, hal ini dapat memengaruhi *work engagement* karyawan yang bekerja dalam *setting virtual*.

Tidak maksimalnya *virtual leadership* menyebabkan menurunnya *work engagement* karyawan yang bekerja secara *virtual*. Penelitian yang dilakukan kepada 369 karyawan yang bekerja secara *virtual* menunjukkan adanya penurunan keterlibatan kerja (*work engagement*) yang diakibatkan oleh gangguan komunikasi pararel (Orhan et al., 2021). Penelitian lain juga menjelaskan bahwa rendahnya *work engagement* yang dimiliki oleh karyawan yang bekerja dengan sistem *virtual* merupakan berbagai macam praktik kepemimpinan, komunikasi, *teleworking*, dan fleksibilitas waktu dan lokasi kerja (Gerards et al., 2018).

Virtual Leadership adalah transformasi kepemimpinan yang dilakukan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi digital untuk mengatur tim atau anggota kelompok yang tersebar diberbagai daerah dengan keadaan tidak bisa bertatap muka secara langsung (Turesky et al., 2020). Teori *virtual leadership* dikemukakan pertama kali oleh Avolio dan Kahai (2003) yang dikenal dengan teori *e-leadership*. Teori *virtual leadership* adalah kepemimpinan yang dilaksanakan dalam konteks kemajuan teknologi dan berbasis komunikasi digital (Avolio & Kahai, 2003). *Virtual leadership* terlaksana dengan adanya optimalisasi teknologi informasi dan komunikasi untuk menjalankan kepemimpinan terhadap anggota tim yang berbeda letak geografisnya (Greimel et al., 2023). *Virtual leadership* bertujuan agar proses kepemimpinan dapat berjalan dengan baik dan memastikan untuk anggota tim memiliki akses komunikasi, motivasi, dan keterhibingan serta keaktifan yang baik meskipun bekerja pada tempat yang berbeda (Elyousfi et al., 2021). Dengan kenyataan tersebut peneliti bermaksud untuk mempelajari pengaruh *virtual leadership* terhadap *work engagement* karyawan yang bekerja secara *virtual*. Melalui pendekatan kualitatif dengan metode *systematic literatur review* dengan teknik analisis *systematic literature review* yang didasarkan pada jurnal ilmiah yang terakreditasi. Tentunya jurnal ilmiah telah melalui beberapa tahapan filter sebelumnya dan disintesis menjadi sebuah temuan baru berupa khazanah teoritis tentang pengaruh kepemimpinan virtual atau *virtual leadership* terhadap *work engagement* karyawan sebagai salah satu inovasi dalam manajemen kinerja dengan mengoptimalkan kemajuan sistem informasi dan *platform digital*.

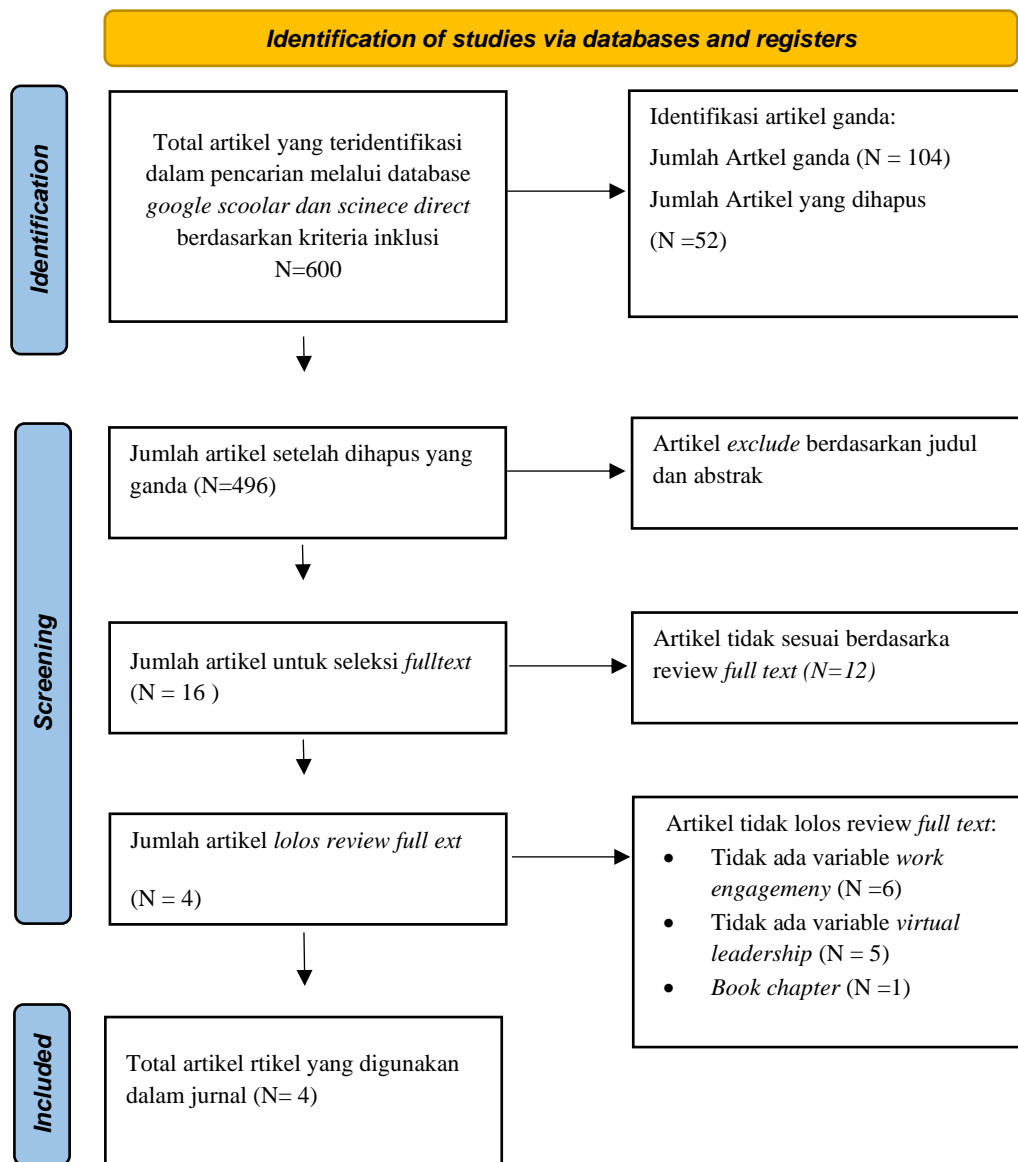
2. Metode

Penelitian *systematic literatur review* tentang pengaruh *virtual leadership* terhadap *work engagement* dilakukan dengan beberapa tahapan metode. Sebelumnya dilakukan pencarian pada dua database yaitu *google scolar* dan *science direct*. Proses pencarian dilakukan dengan menggunakan kata kunci "*Virtual Leadership OR E-leadership*" OR "*Leadership in Virtual Teams*" OR "*E-Leadership*) AND ("*Work engagement*" OR "*Empoyee Engagement*". Mengingat begitu luas data yang termuat dalam *database*, peneliti memberikan batasan dalam proses pencarian data berupa: Jurnal Ilmiah, bahasa inggris, dan terbit terhitung dari taun 2019 hingga 2024. Pembatasan ini bertujuan agar data yang diperoleh adalah data yang relevan dengan kebutuhan penelitian.

Data yang diperoleh dari keseluruhan database dan akan melalui proses *screening*, total database yang didapatkan sebanyak 600 artikel. Dalam tahapan proses *screening* dilakukan dengan langkah awal menghapus duplikat data. Selanjutnya *screening* dilakukan dengan melakukan filter terhadap judul dan abstrak. *Screening* tahap ini memiliki kriteria inklusi artikel sebagai berikut :

1. Adanya pembahasan tentang variabel *virtual leadership* dan *work engagement*
2. Artikel telah terbit dalam jurnal terakreditasi
3. Bukan tulisan berbentuk buku/prosiding.
4. Bukan tulisan berbentuk skripsi / thesis/ disertasi.
5. Harus berbentuk artikel ilmiah

Setelah tahapan *screening* dilakukan, didapatkan data sebanyak artikel. Kemudian penelitian melakukan *review* artikel secara menyeluruh untuk memastikan kesesuaian artikel dengan kriteria penelitian dan kriteria inklusi. Berikut adalah gambaran proses seleksi yang dilakukan dalam penelitian ini:



Gambar 1. Gambaran proses seleksi artikel

3. Hasil dan Pembahasan

3.1 Hasil

Penelitian tentang pengaruh *virtual leadership* terhadap *work engagement* merupakan penelitian yang memiliki novelti menarik. Belum banyaknya penelitian yang membahas tentang *virtual leadership* membuat penelitian ini sesuai dilakukan dengan pendekatan kualitatif metode *literatur review*. Dari proses pencarian sesuai dengan kriteria dan ketentuan yang telah dibahas dalam bagian metode dan data yang diperoleh dari database *google scholar* dan *science direct* peneliti menemukan 600 artikel. Data yang diperoleh dilakukan identifikasi artikel yang sama atau adanya duplikasi. Artikel yang teridentifikasi memiliki duplikat artikel yang sama dihapus, sehingga menyisakan 496 artikel. Jumlah artikel tersebut akan melalui proses *screening* pertama dengan menyesuaikan topik pembahasan berdasarkan judul dan abstrak. Proses *screening* dilakukan dengan bantuan *website* atau *artificial intelligent*. Dalam proses *screening* artikel ini peneliti melibatkan dua *reviewer* untuk menilai kesesuaian artikel berdasarkan abstrak dan judul. Berikut adalah kualifikasi dua *reviewer* yang dilibatkan dalam penelitian ini:

Table 1. Kriteria Kolaborator

	Kriteria	Tugas
Reviewer 1	Mahasiswa Magister Psikologi	Colaborator Screening artikel berdasarkan judul dan abstrak
Reviewer 2	Mahasiswa Magister Psikologi	Colaborator Screening artikel berdasarkan judul dan abstrak
Peneliti	Mahasiswa Magister Psikologi dan staff Human resource development perusahaan swasta	Peneliti utama

Proses *screening* secara keseluruhan dilakukan oleh tiga orang. Dilaksanakan oleh peneliti secara langsung dan dua *reviewer*. Setelah melalui proses *screening* yang ketat, artikel yang tidak memenuhi kriteria inklusi akan dihapus dan tidak digunakan dalam penelitian ini. Berikut adalah kriteria artikel yang dapat digunakan dan dinyatakan sebagai artikel *include* dalam penelitian ini:

Table 2. Kriteria Inklusi Artikel

<i>Criteria</i>	<i>Justification</i>
<i>Include</i>	
Penelitian tentang <i>Virtual Ledership</i> dan <i>Work engagement</i>	Sesuai dengan tujuan review yang ingin mengkhususkan bahasan mengenai pengaruh <i>Virtual Leadership</i> terhadap <i>Work Engagement</i>
Penelitian (kuantitaif, kualitatif, <i>mix method</i>) dipublikasikan dalam jurnal	Karena penelitian telah melalui proses <i>peer review</i> .
Penelitian dipublikasikan dengan bahasa Inggris	Peneliti bermaksud untuk mencari sitasi yang kredibel dalam jurnal internasional. Karena keterbatasan sumber daya dalam memahami artikel selain bahasa Inggris.

Tahun 2014 – 2024	Perkembangan teknologi dan komunikasi serta <i>virtual leadership</i> berkembang masif. Ingin mensitensis hasil penelitian-penelitian terbaru
Populasi/subjek/konteks	Karyawan, komunikasi dalam pekerjaan dilakukan secara <i>virtual</i> atau campuran (Luring dan daring).
Exclude	
Konteks artikel yang kurang spesifik	Artikel yang membahas <i>leadership</i> atau <i>work engagement</i> tanpa konteks remote atau <i>virtual leadership</i>
Artikel yang tidak menyertakan data empiris	Lemahnya ulasan literatur, tidak dijelaskan tentang metode yang digunakan, subjek penelitian bukan karyawan perusahaan, tanpa analisis dan sumber data primer
Publikasi penelitian selain bahasa inggris	Karena keterbatasan sumber daya, artikel yang dipublikasikan dalam bahasa selain inggris tidak akan dapat diterjemahkan dan dimasukkan dalam proses <i>review</i> .
Penelitian dipublikasikan selain jurnal ilmiah	Misalkan publikasi dalam buku, skripsi, thesis, disertasi, prosiding, laporan penelitian/makalah, dan artikel editorial.

Hasil akhir *screening* 16 artikel yang sesuai dengan ketentuan dalam penelitian pengaruh *virtual leadership* terhadap *work engagement* studi literatur tersistematik. Berikut adalah data artikel yang dianalisis dalam penelitian ini:

Table 3. Artikel Hasil Screening

Tahun	Penulis	Judul
2019	Migliore, LA and Bottomley, K and Arena, B	<i>Employee engagement in 3D virtual learning environments: A digitized HRD Framework Model for leadership and learning</i>
2024	Sedefoglu, D and Ohly, S and Schmitt, A and ...	<i>Leading in times of crisis and remote work: perceived consideration leadership behavior and its effect on follower work engagement</i>
2024	Boccoli, G and Gastaldi, L and Corso, M	<i>Transformational leadership and work engagement in remote work settings: the moderating role of the supervisor's digital communication skills</i>
2022	Chaudhary, Vijesh and Mohanty, Smrutirekha and Malik, Poonam and Apsara Saleth Mary, A. and Pai Maroor, Jnaneshwar and Nomani, M.Z.M.	<i>Factors affecting virtual employee engagement in India during Covid-19</i>
2024	Kim, Minseok and Kim, Taehyung	<i>The effect of remote work on millennials' organizational commitment: the moderating role of shared leadership and followership</i>
2024	Lee, Jinhee and Shin, Hakseung and Kang, Juhyun	<i>Investigating the managerial effects of workcations (work(plus)vacations) on digital nomad employees: Workcation satisfaction, work engagement, innovation behavior, intention to stay, and revisit intention</i>

2024	Gaan, Niharika and Malik, Sakshi and Dagar, Vishal	<i>Cross-level effect of resonant leadership on remote engagement: A moderated mediation analysis in the unprecedented COVID-19 crisis</i>
2023	Kakkar, Shiva and Ghulyani, Swati and Kuril, Samvet and Chaudhuri, Manoi	<i>Understanding factors shaping engagement in remote internships: the role of institutional communication, faculty support and intern cynicism</i>
2023	BieÅ„kowska, Agnieszka and Hazubska, Zuzanna and Nowakowska, Marta and Tworek, Katarzyna	<i>Organizational performance model based on e-leadership in crisis caused by COVID-19 pandemic</i>
2022	Sunayana, N and Pooja, K	<i>A Study on Employee Engagement in Virtual Workspace</i>
2020	Kohntopp, T and McCann, J	<i>Leadership in virtual organizations: Influence on workplace engagement</i>
2020	Duque, L and Costa, R and Dias, Ã and Pereira, L and Santos, J and ...	<i>New ways of working and the physical environment to improve employee engagement</i>
2021	Bregenzer, A and Jimenez, P	<i>Risk factors and leadership in a digitalized working world and their effects on employees' stress and resources: Web-based questionnaire study</i>
2021	Zyl, LE Van and Oort, A Van and Rispens, S and Olckers, C	<i>Work engagement and task performance within a global Dutch ICT-consulting firm: The mediating role of innovative work behaviors</i>
2021	Daraba, D and Wirawan, H and Salam, R and ...	<i>Working from home during the corona pandemic: Investigating the role of authentic leadership, psychological capital, and gender on employee performance</i>
2022	Ferdinando, T and Eleonora, B and Salvatore, Z	<i>Working remotely during the COVID-19 pandemic: Work-related psychosocial factors, work satisfaction, and job performance among Russian employees</i>

Tahap terakhir peneliti melakukan review secara menyeluruh untuk membaca dan menelaah serta menganalisis kesesuaian topik, subjek, dan kriteria lain dalam penelitian ini. Peneliti menyimpulkan terdapat 4 artikel yang sesuai dengan penelitian tentang pengaruh virtual leadership terhadap work engagement berdasarkan metode systematic literatur review.

Table 4 . Artikel Hasil Akhir

Tahun	Penulis	Judul
2024	Sedefoglu, D and Ohly, S and Schmitt, A and ...	<i>Leading in times of crisis and remote work: Perceived consideration leadership behavior and its effect on follower work engagement</i>

2024	Boccoli, G and Gastaldi, L and Corso, M	<i>Transformational leadership and work engagement in remote work settings: the moderating role of the supervisor's digital communication skills</i>
2024	Lee, Jinhee and Shin, Hakseung and Kang, Juhyun	<i>Investigating the managerial effects of workcations (work(plus)vacations) on digital nomad employees: Workcation satisfaction, work engagement, innovation behavior, intention to stay, and revisit intention</i>
2024	Gaan, Niharika and Malik, Sakshi and Dagar, Vishal	<i>Cross-level effect of resonant leadership on remote engagement: A moderated mediation analysis in the unprecedented COVID-19 crisis</i>

3.2 Pembahasan

Work engagement karyawan merupakan salah satu faktor utama meningkatkan capaian perusahaan (Zaw, 2022). Keterlibatan karyawan dalam menjalankan tugas dan pekerjaan menjadi dinamika signifikan dalam memengaruhi kinerja perusahaan. Dengan masifnya praktik kerja secara *virtual* dan *virtual leadership* dalam perusahaan, maka sangat penting perusahaan melakukan riset untuk mengetahui faktor yang secara eksplisit memengaruhi *work engagement* khususnya dengan adanya pendekatan *virtual leadership*. Menurut Bakker & Leiter, (2010) *work engagement* dipengaruhi oleh kepemimpinan. Kepemimpinan menjadi faktor eksternal dalam memengaruhi *work engagement* melalui komunikasi, koordinasi, dan dukungan pemimpin akan membuat karyawan memiliki *engagement* yang baik. Dewasa ini kepemimpinan secara *virtual* juga menjadi salah satu faktor utama untuk meningkatkan *work engagement*, (Rahmadani et al., 2019). Dalam era digitalisasi peran kepemimpinan telah bertransformasi menyesuaikan perkembangan sistem informasi dan komunikasi. Penggunaan teknologi informasi dan *platform modern* menjadi pendekatan baru dalam kepemimpinan dan industri. Penelitian ini menemukan informasi baru bahwa kepemimpinan *virtual* yang dilaksanakan dengan optimal juga memengaruhi *work engagement* secara signifikan. Dalam penelitian Chaudhary et al., (2021) dijelaskan secara implisit bahwa kepemimpinan yang direfleksikan dalam manajerial perusahaan secara *virtual* memengaruhi secara langsung terhadap *work engagement karyawan*. Penelitian tersebut menguji *work engagement* karyawan yang bekerja secara virtual menggunakan alat ukur UWES-14 (*Utrecht Work Engagement Scale*). Kemudian untuk mendalami faktor-faktor yang memengaruhi, Chaudhary et al., (2021) melakukan pengujian terhadap 10 variabel menggunakan analisis regresi berganda. Hasil regresi menunjukkan bahwa komunikasi, kepemimpinan menggunakan alat virtual yang tepat, kontak oleh pemimpin organisasi, pemeriksaan kesehatan mental, dan pelatihan virtual dapat meningkatkan keterlibatan atau *engagement* karyawan. Hasil pendukung lainnya dalam penelitian ini adalah karyawan perempuan ditemukan lebih terlibat dibandingkan karyawan laki-laki saat bekerja dari rumah (Chaudhary et al., 2021).

Faktor utama yang memengaruhi manajerial perusahaan dalam setting *virtual* terhadap keterikatan karyawan adalah faktor 1) Kontak dengan pemimpin organisasi atau perusahaan. Berdasarkan hasil *literature review*, dijelaskan bahwa intensitas kontak antara pimpinan dengan karyawan meskipun dilaksanakan secara *virtual*, akan meningkatkan *work engagement*. 2) Dukungan mental dengan pelatihan *virtual*. Dukungan mental yang dilakukan

atasan atau supervisor adalah bentuk refleksi dari *maintaince* karyawan yang sedang mengalami kendala. Sedangkan pelatihan adalah bagian *development* karyawan yang secara rutin dilakukan untuk meningkatkan kapasitas karyawan. 3) *Platform* komunikasi yang ideal. Artikel yang ditulis oleh penelitian Chaudhary et al., (2021) menunjukkan hasil penelitian bahwa alat komunikasi yang baik serta sistem yang ideal menjadi aktor penentu dalam penerapan *virtual leadership* yang memengaruhi *work engagement* secara virtual. Alat komunikasi virtual ditemukan menjadi faktor signifikan dalam keterkaitan *virtual leadership* dan *work engagement*. Ini menunjukkan bahwa kecepatan koneksi internet, kecepatan komputer, dan berfungsinya perangkat lunak virtual dengan baik berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan. 4) Pengaruh kerja *virtual*. Dalam penelitian ini, tidak ada korelasi signifikan antara pekerjaan yang dilakukan secara *virtual* dengan *work engagement*. Namun faktor kontak dengan pemimpin yang menentukan keterlibatan karyawan meski bekerja secara virtual.

Studi yang dilakukan oleh Gaan et al. (2024) menjelaskan terdapat pengaruh *resonant leadership* yang dilakukan secara *virtual* terhadap peningkatan *work engagement* karyawan. Penelitian yang dilakukan pada lima belas perusahaan yang bergerak dalam bidang IT di India, dengan meneliti 406 karyawan yang terbagi menjadi 56 divisi menyatakan bahwa kepemimpinan *resonant* yang dilaksanakan dengan *virtual* memiliki pengaruh terhadap *work engagement* karyawan. Kepemimpinan *resonant* adalah kepemimpinan yang dilaksanakan dengan membangun pendekatan dan koneksi emosional positif diantara atasan dan karyawan. Kepemimpinan *resonant* memiliki dimensi harapan, empati, *mindfulness*, dan *altruisme* yang jika dilakukan dengan baik akan memengaruhi *work engagement* karyawan meskipun dilaksanakan pada *setting* pekerjaan *virtual*. Kepemimpinan *resonant* jika diterapkan pada karyawan yang bekerja dalam *setting virtual* memengaruhi *work engagement* karyawan dengan mediasi pemberdayaan psikologis (Gaan et al., 2024).

Pengaruh *virtual leadership* terhadap *work engagement* dalam artikel yang diteliti oleh Sedefoglu et al. (2024) menjelaskan bahwa peran dari *consideration leadership behavior* atau kepemimpinan yang memiliki ciri khas pemberian perhatian oleh pemimpin terhadap karyawan memengaruhi keterlibatan karyawan dalam bekerja secara *virtual*. Penelitian yang dilakukan terhadap 729 karyawan dengan melakukan pengumpulan data secara *longitudinal study*. Dilakukan tiga kali pengambilan data kemudian dianalisis menggunakan analisis kuantitatif *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk melihat konsistensi dan pengaruh *consideration leadership behavior* terhadap *work engagement*. Temuan utama dalam penelitian ini adalah keberadaan pengaruh signifikan yang diakibatkan oleh *consideration leadership behavior* yang dilaksanakan secara *virtual* terhadap *work engagement* karyawan. Temuan lain menyatakan bahwa *consideration leadership behavior* lebih memengaruhi *work engagement* karyawan yang baru bekerja secara *virtual* dibandingkan dengan karyawan yang sudah pernah bekerja secara *virtual* sebelumnya. Berdasarkan hasil pengujian pada penelitian tersebut ditemukan bahwa analisis data keterlibatan memiliki efek signifikan pada kepemimpinan pertimbangan pada pengujian pertama ($B = 0.13, SE = 0.02, p < 0.01$) serta pengujian kedua ($B = 0.06, SE = 0.03, p < 0.05$). Hasil tersebut menunjukkan kemungkinan efek timbal balik antara *consideration leadership behavior* yang dilaksanakan secara *virtual* terhadap *work engagement* karyawan. Hal ini dikarenakan *consideration leadership behavior* menekankan pada perhatian pemimpin terhadap kebutuhan, perasaan, dan kesejahteraan bawahan atau anggota timnya (Sedefoglu et al., 2024).

Penelitian terhadap *transformasional leadership* yang dilakukan secara *virtual* terhadap *work engagement* oleh Boccoli et al., (2024) menyatakan bahwa adanya pengaruh *virtual leadership transformasional* terhadap *work engagement* karyawan. Penelitian ini menekankan bahwa tidak hanya *virtual transformasional leadership* yang memengaruhi *work engagement* secara langsung, tetapi ada pengaruh eksternal. Pengaruh eksternal yang dimaksud yakni kemampuan pemimpin dalam menggunakan *platform* komunikasi digital untuk menyampaikan instruksi, dukungan, dan membangun hubungan dengan karyawan. Sehingga secara signifikan hal tersebut akan memengaruhi *work engagement*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Kepemimpinan *transformasional* berhubungan secara signifikan dan positif dengan dukungan *supervisor* yang dipersepsikan ($\beta = 0,81$, $p < 0,01$); (2) Dukungan *supervisor* yang dipersepsikan berhubungan secara signifikan dan positif dengan keterlibatan kerja ($\beta = 0,76$, $p < 0,01$); (3) Keterampilan komunikasi digital yang dipersepsikan dari *supervisor* secara signifikan dan positif, memoderasi hubungan antara dukungan *supervisor* yang dipersepsikan dan keterlibatan kerja ($\beta = 0,14$, $p < 0,01$).

Berdasarkan hasil kajian mendalam, ditemukan bahwa *virtual leadership* memengaruhi *work engagement* karyawan yang bekerja secara *virtual*. Temuan pertama menjelaskan intensitas kontak antara pimpinan organisasi atau perusahaan dengan karyawan meningkatkan *work engagement* termasuk saat dilaksanakan secara *virtual*. Kedua, pengaruh *resonant leadership* memengaruhi peningkatan *work engagement* karyawan yang bekerja secara *virtual*. Hal ini terjadi dikarenakan pendekatan dan koneksi emosional positif diantara atasan dan karyawan. Ketiga, *consideration leadership behavior* dapat memengaruhi *work engagement* karyawan. Karena dalam konteks kepemimpinan ini pemimpin memperhatikan kebutuhan, perasaan, dan kesejahteraan karyawan meski dalam setting kerja *virtual*. Keempat, kemampuan pemimpin dalam menggunakan *platform* komunikasi digital untuk menyampaikan instruksi, dukungan, dan membangun hubungan menjadi dasar *transformasional leadership* yang dilakukan secara *virtual* terhadap *work engagement*.

4. Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *virtual leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan *work engagement* karyawan dalam pekerjaan jarak jauh. Beberapa elemen kunci *virtual leadership*, seperti 1) Intensitas komunikasi antara pemimpin dan karyawan, 2) Dukungan mental melalui pelatihan dan perhatian, 3) Penggunaan *platform* komunikasi yang efektif. Selain itu, gaya kepemimpinan seperti *resonant leadership*, *consideration leadership behavior*, dan *transformational leadership* dalam pengaturan *virtual* turut menunjukkan dampak positif terhadap *work engagement*. Penelitian ini juga menekankan pentingnya membangun hubungan emosional dan menciptakan interaksi bermakna dalam lingkungan kerja *virtual*. Penelitian ini menemukan bahwa kurang optimalnya *virtual leadership* dapat menyebabkan penurunan *engagement*. Oleh karena itu, strategi kepemimpinan yang beradaptasi dengan teknologi dan dinamika kerja *virtual* menjadi kebutuhan mendesak untuk memastikan keberlanjutan produktivitas perusahaan. Hasil penelitian *systematic literature review* ini memberikan kesimpulan bahwa inovasi dalam kepemimpinan yang terefleksi dari pengaruh *virtual leadership* terhadap *work engagement* menjadi inovasi dalam manajemen kinerja ketika menghadapi permasalahan di dunia industri.

Daftar Rujukan

- Al Dilby, H. K., & Farmanesh, P. (2023). Exploring the impact of virtual leadership on job satisfaction in the post-COVID-19 era: The mediating role of work–life balance and trust in leaders. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.994539>
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). Work engagement: A handbook of essential theory and research. In *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Batırlık, S. N., Gencer, Y. G., & Akkucuk, U. (2022). Global Virtual Team Leadership Scale (GVTLS) Development in Multinational Companies. *Sustainability (Switzerland)*, 14(2), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su14021038>
- Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2024). Transformational leadership and work engagement in remote work settings: the moderating role of the supervisor’s digital communication skills. *Leadership and Organization Development Journal*, 45(7), 1240–1257. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2023-0490>
- Chaudhary, V., Mohanty, S., Malik, P., Apsara Saleth Mary, A., Pai Maroor, J., & Nomani, M. Z. M. (2021). Factors affecting virtual employee engagement in India during Covid-19. *Materials Today: Proceedings*, 51, 571–575. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.05.685>
- Choo, J. Y., & Horgen, K. (2022). Engagement and burnout in hybrid work arrangements: Effects of leadership behaviors and frequency of virtual work. 1–60.
- Elyousfi, F., Anand, A., & Dalmasso, A. (2021). Impact of e-leadership and team dynamics on virtual team performance in a public organization. *International Journal of Public Sector Management*, 34(5), 508–528.
- G. Nalini. (2023). Employee Engagement Ideas for Remote Working Team. *International Journal of Advances in Business and Management Research*, 01(01), 21–25. <https://doi.org/10.62674/ijabmr.2023.v1i01003>
- Gaan, N., Malik, S., & Dagar, V. (2024). Cross-level effect of resonant leadership on remote engagement: A moderated mediation analysis in the unprecedented COVID-19 crisis. *European Management Journal*, 42(3), 316–326. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2023.01.004>
- Gerards, R., De Grip, A., & Baudewijns, C. (2018). Do new ways of working increase work engagement?. *Personnel Review*, 47(2), 517–534.
- Greimel, N. S., Kanbach, D. K., & Chelaru, M. (2023). Virtual teams and transformational leadership: An integrative literature review and avenues for further research. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(2), 100351.
- Lee, J., Shin, H., & Kang, J. (2024). Investigating the managerial effects of workcations (work+vacations) on digital nomad employees: Workcation satisfaction, work engagement, innovation behavior, intention to stay, and revisit intention. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 59(April), 324–331. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2024.05.003>
- Ludviga, I., & Kalvina, A. (2024). Organizational Agility During Crisis: Do Employees’ Perceptions of Public Sector Organizations’ Strategic Agility Foster Employees’ Work engagement and Well-being? *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 36(2), 209–229. <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09442-9>
- Memon, M. A., Salleh, R., Mirza, M. Z., Cheah, J. H., Ting, H., Ahmad, M. S., & Tariq, A. (2021). Satisfaction matters: the relationships between HRM practices, work engagement and turnover intention. *International Journal of Manpower*, 42(1), 21–50. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2018-0127>
- Nalini, G. (2023). Employee Engagement Ideas for Remote Working Team. *International Journal of Advances in Business and Management Research (IJABMR)*, 1(1), 21–25.
- Orhan, M. A., Castellano, S., Khelladi, I., Marinelli, L., & Monge, F. (2021). Technology distraction at work. Impacts on self-regulation and work engagement. *Journal of Business Research*, 126(January), 341–349. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.048>
- Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *Leadership Quarterly*, 20(3), 343–357. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.004>
- Rahmadani, V.G., Schaufeli, W.B., Ivanova, T.Y. and Osin, E. (2019), “Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement: a cross-national study”, *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 30, pp. 453-471.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Sedefoglu, D., Ohly, S., Schmitt, A., & Göritz, A. S. (2024). Leading in times of crisis and remote work: perceived consideration leadership behavior and its effect on follower work engagement. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2. <https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1359541>
- Stone, G., Conley, C., & Luo, Y. (2014). Transformational Leadership with Confucian Philosophy. *Open Journal of Leadership*, 3(June), 30–38.
- Sylvaine. Castellano, Komes. Chandavimo, Insaf. Khelladi, M. A. O. (2020). Impact Of Self-Leadership and Shared Leadership on the Performance of Virtual R&D Teams In. 0–24.
- Turesky, E. F., Smith, C. D., & Turesky, T. K. (2020). A call to action for virtual team leaders: practitioner perspectives on trust, conflict and the need for organizational support. *Organization Management Journal*, 17(4/5), 185-206.
- Woodka, M. (2024). Employee engagement. *Provider (Washington, D.C.)*, 40(5).
- Zaw, K. T. (2022). The Effect Of Virtual leadership Practices On Work engagement And Employee Performance In Myanmar Telecommunication Industry (Issue 59).