



PERAN REGULASI EMOSI DAN KEPERCAYAAN DALAM KEPEMIMPINAN VIRTUAL PADA MODEL KERJA HYBRID

¹Shafira Dihyan Ratnadhita, ²Amaliyah, ³Gagas Gayuh Aji, ⁴Rizky Amalia Sinulingga,
⁵Erindah Dimisyqiyani

Manajemen Perkantoran Digital, Universitas Airlangga

shafiraadihyan@gmail.com, amaliyah@vokasi.unair.ac.id, gagas.gayuh.aji@vokasi.unair.ac.id,
rizky.amalia.sinulingga@vokasi.unair.ac.id, erindah.dimisyqiyani@vokasi.unair.ac.id

Abstract

The hybrid work model, which combines the flexibility of remote and in-person work, has been increasingly adopted in modern organizations. While providing greater flexibility for employees, this model also brings new challenges for leadership, particularly in terms of coordination, motivation, and team cohesion. This study aims to analyze the role of emotion regulation and trust in the effectiveness of virtual leadership in hybrid teams, as well as how both factors complement each other in supporting productivity and collaboration. The research employed a qualitative approach through in-depth interviews with hybrid workers in Indonesia from various sectors, with the criterion of having at least six months of hybrid work experience. The findings reveal that leaders' emotion regulation plays a crucial role in creating a conducive work atmosphere, enhancing motivation, and maintaining team stability. Meanwhile, trust is proven to be the foundation of collaboration, as leaders' openness, consistency, and transparency foster a sense of security and strengthen relationships among team members. These findings highlight that the effectiveness of virtual leadership in the hybrid work model is highly influenced by leaders' ability to manage emotions and build trust through empathetic and inclusive communication.

Keywords: *Hybrid Work Model, Emotion Regulation, Trust*

Abstrak

Model kerja hybrid yang menggabungkan fleksibilitas kerja jarak jauh dan tatap muka semakin banyak diterapkan dalam organisasi modern. Meskipun memberikan keleluasaan bagi karyawan, model ini juga menghadirkan tantangan baru dalam kepemimpinan, khususnya terkait koordinasi, motivasi, dan keterlekatan tim. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran regulasi emosi dan kepercayaan dalam efektivitas kepemimpinan virtual pada tim *hybrid*, serta bagaimana keduanya saling melengkapi dalam mendukung produktivitas dan kolaborasi. Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam terhadap pekerja *hybrid* di Indonesia dari berbagai sektor, dengan kriteria memiliki pengalaman kerja hybrid minimal enam bulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa regulasi emosi pemimpin berperan penting dalam menciptakan suasana kerja kondusif, meningkatkan motivasi, serta menjaga stabilitas tim. Di sisi lain, kepercayaan terbukti menjadi fondasi utama kolaborasi, karena keterbukaan, konsistensi, dan transparansi pemimpin menumbuhkan rasa aman serta memperkuat hubungan antar anggota tim. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan virtual dalam model kerja *hybrid* sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola emosi dan membangun kepercayaan melalui komunikasi yang empatik dan inklusif.

Kata Kunci: *Model Kerja Hybrid, Regulasi Emosi, Kepercayaan*

PENDAHULUAN

Model kerja *hybrid* yang memadukan fleksibilitas kerja jarak jauh dengan tatap muka telah diterapkan dalam banyak organisasi modern. Selain memberikan fleksibilitas kepada karyawan, model kerja ini juga menghadirkan tantangan baru dalam kepemimpinan. Pola kerja jarak jauh secara signifikan memengaruhi alur komunikasi, koordinasi, serta menuntut pemimpin mencari strategi baru untuk menjaga keterhubungan tim (Kaya, 2020). Model kerja *hybrid* dapat membawa dampak terhadap hubungan kerja antar anggota tim. Ada risiko munculnya kesenjangan keterlibatan antara pegawai yang lebih sering bekerja di kantor dengan mereka yang lebih banyak bekerja jarak jauh. Kondisi ini semakin jelas terlihat pada masa pandemi *Covid-19*, di mana bekerja dari rumah tidak lagi menjadi pilihan, melainkan suatu keharusan akibat kebijakan pembatasan sosial. Situasi tersebut menciptakan tantangan besar dalam pengelolaan tim, karena seluruh pekerja dipaksa beradaptasi dengan sistem kerja virtual yang belum tentu mendukung kolaborasi secara optimal. Tantangan ini mencakup persoalan komunikasi, koordinasi, hingga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, yang berpotensi mengurangi rasa kebersamaan dan kohesi tim (Waizenegger et al., 2020). Dalam praktiknya, kondisi ini juga memengaruhi motivasi kerja, karena sebagian karyawan merasa kurang mendapat dukungan langsung dari pemimpin maupun rekan kerja. Bagi organisasi, tantangan tersebut berarti perlunya menyesuaikan kembali kebijakan kerja agar mampu mengakomodasi kebutuhan fleksibilitas sekaligus menjaga efektivitas tim.

Penelitian sebelumnya juga mendukung pentingnya regulasi emosi dan kepercayaan dalam kepemimpinan virtual. Kepemimpinan memainkan peran penting dalam berfungsinya tim jarak jauh, termasuk menciptakan kondisi yang dapat membantu membangun (Kloepfer & Carbon, 2025) kepercayaan. Kepercayaan terhadap rekan kerja terbukti meningkatkan *psychological safety*, yang pada gilirannya mendorong perilaku berbagi pengetahuan dalam tim virtual (Hao et al., 2022). Temuan-temuan ini memperlihatkan bahwa hubungan antara regulasi emosi dan pembangunan kepercayaan merupakan faktor kunci dalam efektivitas kepemimpinan virtual. Penelitian lain juga menegaskan bahwa strategi regulasi emosi yang digunakan pemimpin berpengaruh tidak hanya pada kesejahteraan dirinya sendiri, tetapi juga pada fungsi tim dan kinerja secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa regulasi emosi merupakan aspek sentral dalam efektivitas kepemimpinan (Guo et al., 2018). Pemimpin yang mampu menjaga kestabilan emosinya cenderung lebih mudah menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga anggota tim merasa aman untuk terbuka dan berkontribusi secara aktif. Tidak hanya itu, kepemimpinan virtual juga memerlukan keahlian dalam membangun kepercayaan dan hubungan interpersonal yang sehat, karena kepercayaan menjadi fondasi utama kolaborasi tim virtual dan terbukti mampu memperkuat komitmen serta keyakinan anggota tim dalam menyelesaikan tugas secara efektif (Purnamasari et al., 2022).

Seiring berkembangnya praktik kepemimpinan virtual, muncul tuntutan bagi pemimpin untuk mampu mengelola emosi sekaligus membangun kepercayaan di antara anggota tim yang bekerja secara *hybrid*. Perubahan pola kerja ini menimbulkan tantangan baru dalam strategi kepemimpinan, khususnya saat pemimpin harus mengelola tim yang terpisah ruang. Keberhasilan kepemimpinan virtual menuntut kapasitas khusus yang sesuai dengan konteks digital (Yosua, 2024). Pemimpin dengan kecerdasan emosional tinggi lebih mampu memahami emosi sendiri maupun orang lain, sehingga dapat meningkatkan komunikasi, resolusi konflik, dan kualitas pengambilan keputusan (Faridh et al., 2024). Pemimpin yang demikian juga mampu menginspirasi serta memotivasi tim, menciptakan suasana kerja positif, dan mendorong kesuksesan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam model *hybrid* tidak lagi hanya berfokus pada pencapaian target, melainkan juga pada kemampuan membangun relasi yang sehat dan adaptif. Pemimpin dituntut untuk lebih responsif terhadap regulasi emosi karena dapat memengaruhi keberhasilan jangka panjang dalam mengelola tim *hybrid*.

Namun, regulasi emosi saja tidak cukup untuk memastikan kekompakan tim. Di sisi lain, pembangunan kepercayaan menjadi aspek penting dalam kepemimpinan virtual. Minimnya interaksi tatap muka membuat pemimpin dituntut menumbuhkan rasa percaya melalui konsistensi tindakan, transparansi komunikasi, dan keterbukaan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin dengan keterampilan emosional dan interpersonal yang baik lebih mampu menumbuhkan loyalitas serta menjaga komitmen tim dalam lingkungan *hybrid* karena kepercayaan berperan sebagai penguat

koordinasi lintas ruang antara anggota tim *on-site* dan remote (Gkeredakis et al., 2021). Keberhasilan model kerja *hybrid* sangat bergantung pada kemampuan pemimpin memelihara kepercayaan melalui komunikasi digital yang terbuka dan inklusif (Markus et al., 2021).

Kepemimpinan virtual dalam model kerja *hybrid* menghadirkan tantangan yang kompleks. Pemimpin dituntut tidak hanya mahir dalam penggunaan teknologi digital, tetapi juga terampil dalam menjaga kestabilan emosi serta menumbuhkan kepercayaan agar kolaborasi dapat berlangsung efektif. Kejelasan arah kepemimpinan dan komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap terbentuknya kepercayaan dan kinerja karyawan (Suripto, 2024). Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk mengkaji lebih jauh bagaimana regulasi emosi dan pembangunan kepercayaan dapat berjalan beriringan dalam kepemimpinan virtual, sehingga efektivitas tim *hybrid* dapat tercapai secara optimal.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menjawab tiga pertanyaan utama, yaitu bagaimana peran regulasi emosi pemimpin dalam mendukung efektivitas kepemimpinan virtual pada model kerja *hybrid*, bagaimana peran kepercayaan dalam membangun kolaborasi tim *hybrid*, serta bagaimana keduanya dapat saling melengkapi untuk menciptakan kepemimpinan yang efektif. Dengan merumuskan permasalahan ini, penelitian bertujuan untuk menganalisis regulasi emosi pemimpin, mengkaji peran kepercayaan, sekaligus mengidentifikasi strategi kepemimpinan yang relevan agar organisasi modern mampu menjaga produktivitas dan kekompakan tim dalam sistem kerja *hybrid*. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis berupa rekomendasi kebijakan bagi perusahaan dalam merancang pola kepemimpinan yang adaptif terhadap perubahan, sekaligus memperkaya kajian akademis mengenai kepemimpinan virtual yang masih relatif terbatas, khususnya di Indonesia.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan sebuah proses untuk mencapai tujuan organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya yang dimiliki. Menurut Mulasih et al., (2024), manajemen adalah disiplin ilmu yang mempelajari proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen tidak hanya berfokus pada pengaturan sumber daya, tetapi juga melibatkan bagaimana seorang manajer dapat bekerja sama dengan orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Artinya, manajemen sangat bergantung pada kemampuan manusia untuk berkoordinasi, berkomunikasi, dan menjalankan tugas dengan baik.

Pengertian Model Kerja *Hybrid*

Model kerja *hybrid* merupakan bentuk pengaturan kerja yang menggabungkan fleksibilitas kerja jarak jauh dan kehadiran fisik di kantor. Menurut Ainurrofiq & Amir, (2022), teori mengenai *hybrid working* saat ini merujuk kepada model kerja hibrida yang melibatkan percampuran antara kerja jarak jauh dan kerja di kantor atau di tempat, dengan manajemen, keterlibatan, dan pengembangan pembagian tenaga kerja di antara lokasi yang berbeda. Konsep ini dapat membantu organisasi dalam menjaga produktivitas dan memberikan ruang fleksibilitas kepada para karyawan.

Model kerja *hybrid* menuntut organisasi untuk menerapkan teknologi digital dan komunikasi yang handal agar kolaborasi antar tim tetap efektif meski dilakukan dari lokasi yang berbeda. Menurut Aprilina & Martdianty, (2023), faktor seperti fleksibilitas kerja, dukungan organisasi, dan kemampuan menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi terbukti secara signifikan meningkatkan kepuasan karyawan serta persepsi produktivitas dalam model kerja *hybrid*. Temuan ini menekankan pentingnya sistem dan kebijakan yang mendukung agar *hybrid working* dapat berjalan optimal.

Pengertian Kepemimpinan Virtual

Kepemimpinan virtual merupakan bentuk kepemimpinan yang dijalankan menggunakan platform digital. Pola interaksi antara pemimpin dan anggota tim tidak sedekat ketika berkomunikasi

secara langsung atau tatap muka, namun justru semakin relevan dalam era digital dan penerapan sistem kerja *hybrid*. Menurut Asri & Darma, (2020), kepemimpinan digital tidak hanya menuntut para supervisor dan manajer untuk ahli dalam menggunakan teknologi digital dalam menjalankan pekerjaan, namun juga memiliki pola pikir atau mindset yang strategis dalam pengembangan budaya perusahaan yang berorientasi pada keterlekatan kerja dan pencapaian kinerja unggul. Dengan kata lain, kepemimpinan virtual menekankan kemampuan pemimpin dalam menjembatani keterbatasan jarak melalui komunikasi yang efektif, pemanfaatan teknologi kolaboratif, serta penciptaan lingkungan kerja yang tetap kondusif. Seperti yang dikemukakan oleh Contreras et al., (2020), pemimpin tidak hanya dituntut untuk mampu mengelola tim secara jarak jauh, tetapi juga membangun keterhubungan emosional agar anggota tim tetap merasa terikat dan termotivasi.

Kepemimpinan virtual juga menghadirkan tantangan baru dalam membangun dan menjaga kekompakan anggota tim. Tanpa adanya interaksi langsung, sinyal non-verbal seperti ekspresi tubuh akan lebih sulit diterima, akibatnya risiko miskomunikasi dapat meningkat. Menurut Fitria & Tan, (2021), pemimpin virtual perlu menerapkan komunikasi yang konsisten dan transparan, baik melalui pesan teks, video, maupun instruksi tertulis, agar informasi tersampaikan dengan jelas dan anggota tim tetap merasa dihargai. Penelitian mereka menemukan bahwa fleksibilitas waktu dan hubungan interpersonal selama *work from home* bisa berdampak negatif maupun positif terhadap produktivitas karyawan, tergantung pada efektivitas komunikasi dan pengelolaan tim secara virtual.

Pengertian Regulasi Emosi

Regulasi emosi adalah kemampuan individu untuk mengenali, mengelola, dan mengarahkan emosi dalam menghadapi berbagai situasi, baik positif maupun negatif. Dalam model kerja *hybrid*, karyawan dihadapkan pada dinamika kerja yang fleksibel dan sering kali tidak terstruktur, yang dapat mempengaruhi kestabilan emosional mereka. Penelitian Mardianti & Indryawati, (2023) menunjukkan bahwa regulasi emosi memiliki pengaruh lebih besar terhadap resiliensi kerja dibanding modal sosial, terutama pada karyawan generasi milenial. Hal ini menegaskan bahwa kemampuan mengelola emosi secara tepat menjadi krusial dalam menghadapi ketidakpastian dan tekanan kerja *hybrid*.

Selain itu, hasil studi oleh Firdaus et al., (2025) menunjukkan bahwa regulasi emosi yang tinggi secara signifikan berkorelasi dengan tingginya keterlibatan kerja atau *work engagement*, meskipun dalam kondisi kerja ganda sebagai mahasiswa dan pekerja. Ini menunjukkan bahwa regulasi emosi bukan hanya penting untuk menjaga stabilitas psikologis, tetapi juga sebagai penopang bagi keterlibatan dan produktivitas individu di tengah beban psikososial yang meningkat. Sejalan dengan hal tersebut, Maldonado & Márquez, (2023) menekankan bahwa pemimpin dengan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi, termasuk kapasitas regulasi emosi, lebih mampu mengembangkan budaya kerja yang resiliensi dan adaptif dalam lingkungan yang rentan terhadap perubahan cepat.

Pengertian Kepercayaan Tim Virtual

Kepercayaan (*trust*) adalah salah satu faktor penting dalam menjaga kekompakan tim. Tanpa adanya rasa saling percaya, kolaborasi antar anggota akan terhambat karena minimnya interaksi tatap muka membuat komunikasi rawan salah paham. Penelitian oleh Breuer et al., (2016) menyatakan bahwa kepercayaan memiliki pengaruh positif yang cukup kuat terhadap efektivitas tim, terutama dalam tim virtual. Artinya, semakin tinggi rasa percaya antar anggota, semakin baik pula koordinasi dan hasil kerja tim.

Peran pemimpin juga sangat besar dalam membangun kepercayaan dalam tim. Kepercayaan tidak akan terbentuk secara instan, melainkan membutuhkan konsistensi dalam perilaku, transparansi dalam penyampaian informasi, serta keterbukaan dalam komunikasi sehari-hari. Pemimpin yang menunjukkan sikap konsisten dan adil akan lebih mudah mendapatkan kepercayaan dari anggota tim, karena hal tersebut menumbuhkan rasa aman dan keyakinan bahwa keputusan yang diambil berpihak pada kepentingan bersama. Penelitian Kloepfer & Carbon, (2025) menegaskan bahwa, kepemimpinan yang efektif dalam tim virtual sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin untuk menciptakan struktur kerja yang jelas, komunikasi yang transparan, serta kebijakan yang mendorong kolaborasi. Hal

ini membuat anggota tim merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk bekerja sama meskipun terpisah jarak.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena berfokus pada pemahaman mendalam mengenai pengalaman, persepsi, serta dinamika individu terkait kepemimpinan virtual dalam model kerja *hybrid*, di mana tujuan utamanya adalah memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang fenomena yang diteliti (Ardiansyah et al., 2023). Metode yang digunakan berupa wawancara yang dilakukan pada pekerja *hybrid* di Indonesia berusia 17–50 tahun dari berbagai sektor, dengan kriteria telah bekerja minimal enam bulan secara *hybrid*, pernah berinteraksi dengan pimpinan baik secara virtual maupun tatap muka, serta bersedia berbagi pengalaman tentang kepemimpinan dalam model kerja *hybrid*. Lokasi penelitian mencakup beberapa kota besar di Indonesia dan juga dilaksanakan secara daring melalui *platform* komunikasi *online*, dengan pelaksanaan pada Agustus hingga September 2025.

Sumber data penelitian ini terdiri dari data primer yang diperoleh dari wawancara mendalam secara tatap muka maupun daring melalui *platform online* serta data sekunder dari studi literatur berupa jurnal, artikel ilmiah, laporan penelitian, dan sumber daring terpercaya lainnya. Pertanyaan wawancara mencakup aspek regulasi emosi, komunikasi, pembangunan kepercayaan, serta dinamika interaksi antara pemimpin dan anggota tim, dengan format pertanyaan terbuka agar responden dapat menjelaskan secara lebih detail dan leluasa. Data yang diperoleh kemudian dianalisis secara sistematis dengan mengartikan kata-kata, ungkapan, maupun pengalaman informan, sehingga mampu memberikan gambaran yang mendalam sesuai fokus penelitian. Proses reduksi data dilakukan sejak tahap awal, baik dari wawancara maupun studi pustaka, dengan menyaring dan merangkum jawaban informan yang bervariasi agar memudahkan peneliti menemukan inti permasalahan dan mengarahkan analisis menuju kesimpulan yang sesuai dengan tujuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Fleksibilitas dan Tantangan dalam Model Kerja *Hybrid*

Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar informan menilai sistem kerja *hybrid* memberikan fleksibilitas tinggi dalam mengatur waktu dan lokasi kerja. Lima dari tujuh informan menyatakan bahwa bekerja dari rumah membuat mereka lebih fokus, sedangkan kehadiran di kantor tetap penting untuk menjaga koordinasi. Pandangan ini mendukung penelitian Aprilina & Martdianty, (2023) yang menegaskan bahwa faktor seperti fleksibilitas kerja, dukungan organisasi, dan kemampuan menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi terbukti secara signifikan meningkatkan kepuasan karyawan serta persepsi produktivitas dalam model kerja *hybrid*.

Meskipun fleksibel, hampir semua informan menyoroti kendala dalam komunikasi dan koordinasi. Hambatan yang sering muncul meliputi keterlambatan informasi, risiko miskomunikasi akibat minimnya interaksi tatap muka, serta distraksi di rumah yang memengaruhi fokus kerja. Hal ini selaras dengan temuan Fitria & Tan, (2021) yang menekankan bahwa pemimpin virtual perlu menerapkan komunikasi yang konsisten dan transparan, baik melalui pesan teks, video, maupun instruksi tertulis, agar informasi tersampaikan dengan jelas dan anggota tim tetap merasa dihargai. Oleh sebab itu, kepemimpinan virtual tidak hanya membutuhkan penguasaan teknologi, tetapi juga keterampilan interpersonal agar komunikasi tetap jelas, transparan, dan efektif dalam menjaga kolaborasi tim *hybrid*.

Regulasi Emosi Pemimpin

Berdasarkan hasil wawancara, sebagian besar informan menyatakan bahwa pemimpin mereka cukup mampu mengelola emosi, misalnya dengan bersikap tenang, mendengarkan pendapat sebelum mengambil keputusan, dan berusaha menengahi konflik. Namun, informan juga menekankan bahwa

pemimpin yang emosional dapat menurunkan motivasi tim karena menciptakan suasana kerja yang tegang. Temuan ini sejalan dengan penelitian Mardianti & Indryawati, (2023) yang menegaskan bahwa regulasi emosi memiliki pengaruh lebih besar terhadap resiliensi kerja dibanding modal sosial, terutama pada karyawan generasi milenial. Artinya, regulasi emosi menjadi salah satu dasar utama bagi efektivitas kepemimpinan virtual.

Kepercayaan sebagai Dasar Kolaborasi Tim

Selain regulasi emosi, para informan juga menekankan bahwa kepercayaan merupakan faktor penting dalam tim *hybrid*. Mereka menyebutkan bahwa keterbukaan, konsistensi, transparansi, dan keadilan pemimpin dalam pengambilan keputusan menjadi aspek yang membuat mereka lebih percaya. Rasa saling percaya ini memperkuat kerja sama, menciptakan rasa aman, memperlancar koordinasi, dan mengurangi potensi konflik. Temuan ini mendukung Kloepfer & Carbon, (2025) yang menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif dalam tim virtual sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin untuk menciptakan struktur kerja yang jelas, komunikasi yang transparan, serta kebijakan yang mendorong kolaborasi. Hal ini membuat anggota tim merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk bekerja sama meskipun terpisah jarak.

Para informan sepakat bahwa kemampuan komunikasi yang jelas, konsisten, dan penuh empati merupakan kualitas utama yang harus dimiliki pemimpin dalam mengelola tim *hybrid*. Pemimpin yang mampu memahami kondisi anggota tim, baik yang bekerja dari rumah maupun di kantor, dinilai lebih berhasil menjaga motivasi, membangun kedekatan, dan meningkatkan produktivitas. Hal ini selaras dengan pandangan Asri & Darma, (2020) yang menekankan bahwa kepemimpinan digital membutuhkan pola pikir strategis dalam membangun budaya perusahaan yang inklusif dan mendukung keterlekatan tim. Dengan kata lain, komunikasi yang efektif dan sikap empatik pemimpin bukan hanya pelengkap, tetapi menjadi perpanjangan dari dasar kepercayaan yang sudah terbentuk. Jika kepercayaan memberikan rasa aman, maka komunikasi dan empati memperkuat hubungan emosional, sehingga tim *hybrid* dapat bekerja lebih selaras dan berkomitmen terhadap tujuan bersama.

KESIMPULAN

Model kerja *hybrid* memberikan fleksibilitas yang besar bagi karyawan dalam mengatur waktu dan tempat kerja, namun juga membawa tantangan baru dalam kepemimpinan. Pola kerja yang memadukan tatap muka dan jarak jauh menuntut pemimpin untuk mampu menjaga koordinasi, motivasi, dan keterlekatan tim meskipun terpisah ruang.

Regulasi emosi terbukti menjadi salah satu kunci penting dalam kepemimpinan virtual. Pemimpin yang mampu mengendalikan emosinya, tetap tenang, dan mau mendengarkan anggota tim lebih berhasil menciptakan suasana kerja yang kondusif. Sebaliknya, pemimpin yang mudah terpancing emosi justru menurunkan motivasi dan mengganggu dinamika kerja tim.

Kepercayaan juga menjadi dasar utama dalam membangun kolaborasi tim *hybrid*. Sikap keterbukaan, konsistensi, transparansi, serta keadilan pemimpin membuat anggota tim merasa lebih aman, dihargai, dan termotivasi untuk bekerja sama. Rasa percaya ini memperlancar koordinasi, mengurangi potensi konflik, serta meningkatkan rasa saling mengandalkan antar anggota tim. Kepercayaan yang sudah terbentuk akan semakin kuat bila ditopang dengan komunikasi yang jelas, konsisten, dan penuh empati. Pemimpin yang mampu memahami kondisi dan kebutuhan anggota tim, baik yang bekerja dari rumah maupun di kantor, lebih mudah menjaga kedekatan emosional sekaligus meningkatkan produktivitas kerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa regulasi emosi dan kepercayaan merupakan dua pilar utama dalam efektivitas kepemimpinan virtual pada model kerja *hybrid*. Pemimpin yang mampu mengintegrasikan keduanya melalui komunikasi yang empatik dan transparan akan lebih berhasil menjaga keterhubungan tim, memperkuat kolaborasi, serta memastikan produktivitas tetap terjaga dalam sistem kerja yang fleksibel ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ainurrofiq, I., & Amir, M. T. (2022). Penerapan hybrid working model terhadap perubahan budaya kerja dan nilai organisasi. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 4(8), 3355–3368. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v4i8.1387>
- Aprilina, R., & Martdianty, F. (2023). The Role of Hybrid-Working in Improving Employees' Satisfaction, Perceived Productivity, and Organizations' Capabilities. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, 16(2), 206–222. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v16i2.45632>
- Ardiansyah, Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif. *Jurnal IHSAN : Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 1–9. <https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.57>
- Asri, A. A. S. M. A. N., & Darma, G. S. (2020). Revealing the digital leadership spurs in 4.0 industrial revolution. *International Journal of Business, Economics & Management*, 3(1), 93-100. <https://doi.org/10.31295/ijbem.v3n1.135>
- Breuer, C., Hüffmeier, J., & Hertel, G. (2016). Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1151–1177. <https://doi.org/10.1037/apl0000113>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M.-D. (2023). Emotional intelligence, leadership, and work teams: A hybrid literature review. *Heliyon*, 9(10), e20356. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20356>
- Firdaus, M. R., Sofiah, D., & Prasetyo, Y. (2025). Work Engagement pada Mahasiswa Bekerja: Bagaimana Peran Regulasi Emosi dan Persepsi Dukungan Organisasi? *JIWA: Jurnal Psikologi Indonesia*, 3(01). <https://doi.org/10.30996/jiwa.v3i01.12603>
- Fitria, N., & Tan, Q. (2021). *The Impact of Working Remotely from Home on Employee Performance During COVID-19 Pandemic: A Case of Batam City, Indonesia*: 2021 International Conference on Transformations and Innovations in Business and Education (ICTIBE 2021), Nanjing, China. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210809.016>
- Gkeredakis, M., Lifshitz-Assaf, H., & Barrett, M. (2021). Crisis as opportunity, disruption and exposure: Exploring emergent responses to crisis through digital technology. *Information and Organization*, 31(1), 100344. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100344>

- Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., De Schutter, L., Garba, O. A., & Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, *92*, 219–230. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.034>
- Hao, Q., Zhang, B., Shi, Y., & Yang, Q. (2022). How trust in coworkers fosters knowledge sharing in virtual teams? A multilevel moderated mediation model of psychological safety, team virtuality, and self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, *13*, 899142. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.899142>
- Kaya, T. (2020). The changes in the effects of social media use of Cypriots due to COVID-19 pandemic. *Technology in Society*, *63*, 101380. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101380>
- Kloepfer, S., & Carbon, C.-C. (2025). Leadership and trust in virtual teams. *Human Systems Management*, *44*(5), 890–900. <https://doi.org/10.1177/01672533251331488>
- Mardianti, & Indryawati, R. (2023). RESILIENSI DI TEMPAT KERJA PADA KARYAWAN MILENIAL: PERAN MODAL SOSIAL DAN REGULASI EMOSI. *Jurnal Psikologi*, *16*(1), 93–106. <https://doi.org/10.35760/psi.2023.v16i1.7658>
- Markus, M. L., Bentley University, Rowe, F., & Nantes University. (2021). Guest Editorial: Theories of Digital Transformation: A Progress Report. *Journal of the Association for Information Systems*, *22*(2), 273–280. <https://doi.org/10.17705/1jais.00661>
- Miftah Faridh, Intihan, Evita Sari, Tyara Anggelya Putri, & Sriekowati. (2024). MEMBANGUN PEMIMPIN YANG EFEKTIF: ANALISIS KECERDASAN EMOSIONAL DALAM PRAKTEK KEPEMIMPINAN. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen Bisnis*, *4*(3), 01–10. <https://doi.org/10.56127/jaman.v4i3.1747>
- Purnamasari, E. D., Harahap, S., Irawan, R., & Wibowo, A. F. (2022). Effectiveness of Cooperation in Virtual Teams. *Bulletin of Computer Science and Electrical Engineering*, *3*(1). <https://doi.org/10.25008/bcsee.v3i1.1152>
- Siti Mulasih, Roviyanti Darozah, Hadi Sutrisno, Hajarudin, Farhat Abbas, & Alifi Restu Putera. (2024). FUNGSI DASAR MANAJEMEN DALAM KONTEKS MODERN: ANALISIS PERENCANAAN, PENGORGANISASIAN, DAN PENGENDALIAN. *JURNAL LENTERA BISNIS*, *13*(3), 2113–2122. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v13i3.1294>
- Suripto, T. (2024). *PENGARUH KEPEMIMPINAN ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPERCAYAAN ORGANISASI DAN KINERJA KARYAWAN*.
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, *29*(4), 429–442. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>
- Yosua, I. (2024). Tantangan dan Strategi Kepemimpinan pada Era Virtual di Indonesia. *Jurnal Ilmu Perilaku*, *8*(1), 50–75. <https://doi.org/10.25077/jip.8.1.50-75.2024>