**PAEDAGOGY : Jurnal Ilmu Pendidikan dan Psikologi**
Vol. 6, No. 4, Oktober-November 2026
e-ISSN : 2797-3344 | p-ISSN : 2797-3336
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/paedagogy

# *E-LEADERSHIP, TRUST*, DAN KOLABORASI TIM VIRTUAL PADA GENERASI MILENIAL DAN GENERASI *Z*: *SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW* DALAM PERSPEKTIF PSIKOLOGI ORGANISASI

**Irma Suwarning Dyastuti[1], Juarisman[2], Prasetyo Purnomo[3], Eko Tri Anggono[4]**
Fakultas Ilmu Komputer, Universitas Amikom Yogyakarta [1,2,3,4]
e-mail: irma.sd@amikom.ac.id

Diterima: *13/10/2026*; Direvisi: *20/10/2026*; Diterbitkan: *3/11/2026*

## ABSTRAK

Transformasi digital telah mendorong adopsi tim virtual secara masif dalam organisasi modern, mempertemukan angkatan kerja Generasi Milenial dan Generasi Z yang memiliki karakteristik unik. Kajian ini bertujuan untuk menganalisis secara sistematis literatur mengenai keterkaitan *e-leadership*, *trust*, dan kolaborasi tim virtual lintas generasi dari sudut pandang psikologi organisasi. Melalui metode *Systematic Literature Review* (SLR) berpedoman PRISMA 2020, sebanyak 8 artikel primer terindeks bereputasi (2022–2026) disintesis dari penelusuran awal 642 dokumen. Hasil pemetaan literatur mengelompokkan temuan ke dalam empat domain utama, yaitu kompetensi relasional *e-leadership*, mekanisme pembentukan *swift trust*, integrasi kanal komunikasi hibrida, serta pemenuhan ekspektasi kepemimpinan suportif-partisipatif bagi Generasi Milenial dan Z. Kepercayaan terbukti menjadi mediator psikologis vital yang meminimalkan kerentanan isolasi sosial serta mengoptimalkan kolaborasi tim virtual. Kajian ini menyimpulkan bahwa efektivitas tim virtual tidak hanya bertumpu pada infrastruktur digital, melainkan pada kapasitas kepemimpinan yang adaptif dan berorientasi manusiawi (*human-centered*).

**Kata kunci:** *e-leadership, Generasi Milenial, Generasi Z, kolaborasi virtual, psikologi organisasi, trust, virtual team.*

## ABSTRACT

Digital transformation has catalyzed the widespread adoption of virtual teams in contemporary organizations, bringing together Millennial and Generation Z workers with distinct behavioral traits. This study aims to systematically analyze literature examining the interrelationships among e-leadership, trust, and virtual team collaboration across generations from an organizational psychology perspective. Adopting the Systematic Literature Review (SLR) method guided by PRISMA 2020 protocols, 8 primary studies from reputable databases (2022–2026) were synthesized from an initial pool of 642 identified records. The thematic mapping categorized findings into four core domains: relational competencies of e-leadership, mechanisms of swift trust formation, synchronization of hybrid communication channels, and alignment with supportive-participative leadership expectations for Millennials and Gen Z. Trust consistently serves as a pivotal psychological mediator that mitigates isolation risks and enhances collaborative effectiveness in technology-mediated environments. This review concludes that virtual team performance relies not merely on digital infrastructure, but fundamentally on human-centered, adaptive leadership.

**Keywords:** *e-leadership*, Generation Z, Millennials, organizational psychology, *trust*, *virtual collaboration*, *virtual team*.

Copyright (c) 2026 PAEDAGOGY : Jurnal Ilmu Pendidikan dan Psikologi
https://doi.org/10.51878/paedagogy.v6i4.16469

**PAEDAGOGY : Jurnal Ilmu Pendidikan dan Psikologi**
Vol. 6, No. 4, Oktober-November 2026
e-ISSN : 2797-3344 | p-ISSN : 2797-3336
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/paedagogy

## PENDAHULUAN

Transformasi digital telah merevolusi tatanan kerja organisasi kontemporer dengan memperluas ketergantungan pada tim virtual (*virtual team*). Model kerja ini memfasilitasi individu untuk saling berkoordinasi menuntaskan target bersama melintasi sekat geografis melalui perantara teknologi informasi dan komunikasi (AlNuaimi et al., 2022). Kajian bibliometrik berskala luas menegaskan bahwa penelitian tim virtual terus berkembang pesat dan secara konsisten menempatkan kepemimpinan, komunikasi, dan kepercayaan (*trust*) sebagai pilar penentu efektivitas kerja (Kimura, 2024). Namun, keberhasilan tim virtual tidak serta-merta terwujud hanya melalui penyediaan gawai mutakhir, melainkan sangat ditentukan oleh kematangan proses psikologis antaranggota tim. Dinamika relasional tersebut menjadi penentu apakah teknologi berfungsi sebagai sarana kolaborasi yang produktif atau justru memicu alienasi sosial.

Secara ideal, penerapan teknologi dalam ruang kerja virtual dirancang untuk meningkatkan fleksibilitas tugas, memangkas biaya koordinasi, serta mempercepat distribusi informasi. Pemimpin dalam ekosistem digital dituntut memiliki kompetensi ganda yang memadukan keahlian teknologis dengan kepekaan interpersonal (Lin, 2024). Karakteristik kepemimpinan digital (*digital leadership* atau *e-leadership*) yang efektif mencakup perumusan visi strategis, pemberdayaan digital, stimulasi inovasi, dan adaptabilitas relasional (López-Figueroa et al., 2025). Melalui kepemimpinan berbasis empati, anggota tim memperoleh rasa aman psikologis (*psychological safety*) yang mendorong pertukaran pengetahuan secara transparan. Dengan demikian, *e-leadership* yang ideal berperan sebagai pemandu yang mengarahkan interaksi digital menuju pencapaian kinerja kolektif yang optimal.

Namun, realitas operasional di lapangan kerap memperlihatkan kesenjangan tajam antara harapan ideal dan fakta empiris. Ketiadaan kontak fisik tatap muka sering kali memicu ambiguitas peran, distorsi pesan instruksional, serta degradasi kepercayaan antarrekan kerja (Watanuki & Moraes, 2022). Hambatan psikologis seperti beban kognitif digital (*digital overload*) dan isolasi sosial kerap menurunkan keterlibatan kerja (*work engagement*) pekerja jarak jauh (Morrison & Reynolds, 2025). Akibatnya, ketergantungan penuh pada komunikasi asinkron dapat menghambat spontanitas dan memicu kecurigaan relasional antaranggota (Torro et al., 2022). Kesenjangan ini membuktikan bahwa efektivitas tim virtual tetap bertumpu pada tata kelola psikososial, bukan semata ketersediaan perangkat lunak kolaborasi.

Tantangan tersebut semakin kompleks seiring mendominasinya komposisi tenaga kerja oleh Generasi Milenial dan Generasi Z di berbagai sektor industri. Meskipun kedua generasi ini kerap diposisikan sebagai kelompok melek teknologi (*digital native*), orientasi psikologis dan ekspektasi kerja mereka memperlihatkan perbedaan nuansa yang nyata. Pekerja Generasi Z cenderung mendambakan kepemimpinan yang transparan, umpan balik yang cepat, serta perhatian pimpinan terhadap kesehatan mental (Nugroho et al., 2025). Sementara itu, kepemimpinan partisipatif dan suportif terbukti memiliki korelasi kuat terhadap retensi dan modal psikologis (*psychological capital*) karyawan muda (Gautam & Sharma, 2026). Perbedaan preferensi komunikasi dan ekspektasi kerja antargenerasi ini menuntut fleksibilitas pemimpin dalam menerapkan gaya kepemimpinan virtual yang kontekstual.

Meskipun penelitian mengenai *virtual team*, *e-leadership*, dan dinamika antargenerasi telah bermunculan, sebagian besar literatur masih mengkaji konsep-konsep tersebut secara parsial dan terfragmentasi. Banyak kajian berfokus sempit pada aspek teknis sistem informasi, sementara literatur manajemen sering mengabaikan beban emosional pekerja muda dalam lingkungan telekerja (Bravo-Duarte et al., 2025). Ketiadaan sintesis terpadu yang membedah

Copyright (c) 2026 PAEDAGOGY : Jurnal Ilmu Pendidikan dan Psikologi
https://doi.org/10.51878/paedagogy.v6i4.16469

PAEDAGOGY : Jurnal Ilmu Pendidikan dan Psikologi
Vol. 6, No. 4, Oktober-November 2026
e-ISSN : 2797-3344 | p-ISSN : 2797-3336
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/paedagogy

keterkaitan resiprokal antara *e-leadership*, *trust*, dan kolaborasi tim virtual bagi Milenial dan Generasi Z menjadi celah penelitian (*research gap*) yang mendesak. Penelitian ini hadir untuk menjawab celah tersebut melalui telaah *Systematic Literature Review* (SLR) dengan perspektif psikologi organisasi. Kajian ini merumuskan tiga pertanyaan utama: (1) bagaimana respons dan preferensi Milenial dan Gen Z terhadap kolaborasi tim virtual; (2) bagaimana mekanisme pembentukan *trust* dalam komunikasi termediasi komputer; dan (3) bagaimana *e-leadership* memoderasi koordinasi dan keterlibatan kerja virtual.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengidentifikasi, menyeleksi, dan mensintesis bukti empiris mengenai *e-leadership*, *trust*, dan kolaborasi virtual lintas generasi. Protokol pelaksanaan mengadopsi panduan standar *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) 2020 guna menjamin ketelitian, transparansi, dan replikabilitas telaah (Page et al., 2021). Pendekatan sintesis literatur ini difokuskan untuk mengekstraksi pola teoritis dan temuan empiris yang relevan dengan psikologi organisasi (Snyder, 2019). Penelusuran literatur dilakukan secara komprehensif pada enam basis data akademik bereputasi global, yaitu Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald Insight, SpringerLink, dan Taylor & Francis. Rentang waktu penerbitan dibatasi secara ketat pada kurun waktu lima tahun terakhir (2022–2026) guna menangkap dinamika kerja pascapandemi yang mutakhir.

Strategi pencarian artikel dioperasikan dengan memformulasikan kata kunci spesifik dan operator *Boolean* yang disesuaikan pada setiap basis data elektronik. Rangkaian kata kunci mencakup (*"e-leadership"* OR *"digital leadership"*) AND (*"virtual team"* OR *"virtual collaboration"*) AND (*"trust"* OR *"swift trust"*) AND (*"Millennials"* OR *"Generation Z"* OR *"generational cohort"*). Kriteria inklusi ditetapkan secara ketat: (1) artikel jurnal ilmiah berbasis telaah sejawat (*peer-reviewed*); (2) menyajikan data empiris atau sintesis konseptual mendalam; (3) berfokus pada dinamika tim virtual, kepemimpinan digital, atau perilaku kerja generasi muda; dan (4) ditulis dalam bahasa Inggris lengkap (*open access* atau diakses melalui langganan institusional). Kriteria eksklusi mencakup artikel ulasan non-sistematis, opini editorial, prosiding ringkas, serta penelitian yang tidak menyinggung variabel kepemimpinan atau dinamika psikologis kelompok.

Proses penapisan literatur dijalankan melalui tahapan kuantitatif berpedoman diagram alir PRISMA 2020. Penelusuran awal dari enam pangkalan data menghasilkan total 642 dokumen potensial (Scopus: 184, Web of Science: 142, ScienceDirect: 135, Emerald Insight: 98, SpringerLink/Taylor & Francis: 83). Setelah dilakukan identifikasi duplikasi otomatis dan manual, sebanyak 128 artikel duplikat dikeluarkan sehingga menyisakan 514 artikel untuk penapisan judul dan abstrak. Penapisan tahap pertama mengevaluasi relevansi judul dan abstrak, yang mengeliminasi 386 artikel karena tidak memenuhi fokus kajian psikologi organisasi dan tim virtual. Sebanyak 128 artikel teks lengkap kemudian diakses dan ditelaah secara menyeluruh berdasarkan kriteria kelayakan substantif. Pada tahap akhir, 100 artikel dikeluarkan dengan alasan spesifik (metodologi tidak memadai, konteks non-organisasi, atau fokus teknis murni), menyisakan 8 artikel primer berkualitas tinggi yang dianalisis secara mendalam.

Ekstraksi data dari 8 artikel terpilih dilakukan dengan menggunakan formulir kodifikasi terstruktur yang mencakup identitas penulis, tahun terbit, metodologi penelitian, konteks industri, serta temuan kunci. Sintesis tematik terpadu diterapkan untuk mengelompokkan data

Copyright (c) 2026 PAEDAGOGY : Jurnal Ilmu Pendidikan dan Psikologi
https://doi.org/10.51878/paedagogy.v6i4.16469

PAEDAGOGY : Jurnal Ilmu Pendidikan dan Psikologi
Vol. 6, No. 4, Oktober-November 2026
e-ISSN : 2797-3344 | p-ISSN : 2797-3336
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/paedagogy

ke dalam pola-pola konseptual utama yang menjawab seluruh pertanyaan penelitian (Snyder, 2019). Keabsahan dan kredibilitas interpretasi dijaga melalui proses penilaian kualitas studi (*quality assessment*) secara independen oleh tim peneliti. Hasil kodifikasi dan telaah kritis terhadap artikel primer tersebut selanjutnya disajikan dalam bentuk tabel pemetaan data pada bagian hasil penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

Sebanyak 8 artikel primer yang lolos seleksi kelayakan PRISMA 2020 dianalisis guna memetakan konstelasi keilmuan seputar *e-leadership*, *trust*, dan kolaborasi virtual pada Generasi Milenial dan Generasi Z. Analisis memperlihatkan tren peningkatan publikasi empiris yang signifikan dalam tiga tahun terakhir, didorong oleh pelembagaan kerja jarak jauh pascapandemi. Artikel-artikel tersebut mencakup keragaman metodologi yang kaya, mulai dari survei kuantitatif struktural, studi kasus kualitatif ganda, eksperimen semu, hingga tinjauan bibliometrik berskala besar. Distribusi geografis penelitian mencakup organisasi multinasional di Asia, Eropa, dan Amerika Serikat, yang menegaskan bahwa kepemimpinan virtual telah menjadi fenomena manajemen global.

Untuk memberikan rujukan empiris yang transparan dan terukur dari proses sintesis literatur, disajikan ringkasan ekstraksi studi-studi primer terpilih. Pemetaan ini merangkum kontribusi teoretis dan metodologis dari publikasi rujukan yang dianalisis secara mendalam. Rincian studi primer beserta konteks dan temuan utamanya disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1. Matriks Ekstraksi Literatur Primer Mengenai *E-Leadership*, *Trust*, dan Kolaborasi Tim Virtual**

| Penulis & Tahun | Judul Penelitian & Konteks Studi | Pendekatan & Sampel | Temuan Utama & Relevansi Psikologis |
|---|---|---|---|
| **Kimura (2024)** | *Virtual teams: A smart literature review of four decades of research* | Analisis bibliometrik (2.184 artikel Scopus) | Mengonfirmasi komunikasi, kepemimpinan, dan *trust* sebagai tritunggal faktor paling konsisten dalam menentukan keberhasilan tim virtual. |
| **Lin (2024)** | *Digital leadership: A systematic literature review and future research agenda* | SLR (53 artikel akademik) | Mengidentifikasi dimensi kunci *digital leadership*: visi transformasional, pemberdayaan digital, adaptasi dinamis, dan kolaborasi lintas batas. |
| **Watanuki & Moraes (2022)** | *Trust in virtual teams: A systematic review of information systems literature* | SLR (59 artikel empiris) | Menunjukkan bahwa *trust* dalam tim virtual berkembang melalui perilaku transparan, kompetensi anggota, dan norma komunikasi asinkron yang jelas. |
| **Nugroho et al. (2025)** | *Workplace expectations and behavioral characteristics of* | SLR (27 artikel empiris) | Mengidentifikasi kebutuhan kuat Gen Z terhadap fleksibilitas kerja, komunikasi terbuka, kepemimpinan |

Copyright (c) 2026 PAEDAGOGY : Jurnal Ilmu Pendidikan dan Psikologi
https://doi.org/10.51878/paedagogy.v6i4.16469

PAEDAGOGY : Jurnal Ilmu Pendidikan dan Psikologi
Vol. 6, No. 4, Oktober-November 2026
e-ISSN : 2797-3344 | p-ISSN : 2797-3336
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/paedagogy

| | | | |
|---|---|---|---|
| | *Generation Z employees* | | partisipatif, serta rasa aman psikologis. |
| **Gautam & Sharma (2026)** | *The impact of leadership styles on learning and work outcomes of Generation Z employees* | SLR (18 studi empiris) | Membuktikan bahwa gaya kepemimpinan suportif dan transformasional meningkatkan motivasi, *trust*, retensi, dan *psychological capital* Gen Z. |
| **Morrison & Reynolds (2025)** | *The influence of virtual team-specific factors and communication factors on team performance* | Survei kuantitatif (284 karyawan multinasional) | Menemukan bahwa *trust* antaranggotanya dan efektivitas *e-leadership* memediasi pengaruh kekayaan informasi terhadap performa tim virtual. |
| **Kloepfer & Carbon (2025)** | *Leadership and trust in virtual teams* | Kualitatif eksploratif (Wawancara praktisi) | Menggarisbawahi bahwa kepemimpinan empatik dan autentik sangat esensial dalam membangun kepercayaan di tengah ketiadaan isyarat fisik tatap muka. |
| **Wojnar (2025)** | *Virtuality and trust: The impact of team virtuality level on trust relations* | Kuantitatif asosiatif (156 pekerja telekerja) | Membuktikan bahwa tingkat virtualitas yang tinggi melemahkan hubungan interpersonal jika tidak dimitigasi oleh komunikasi pimpinan yang intensif. |

Berdasarkan paparan sintesis pada Tabel 1 di atas, tampak jelas bahwa efektivitas tim virtual bermuara pada keselarasan antara kompetensi teknologi dan dinamika psikososial anggota tim. Tabel 1 mengonfirmasi bahwa kepemimpinan digital tidak dapat beroperasi secara mekanistis, melainkan menuntut kehadiran relasional yang nyata dari pemimpin (*e-leader*). Lebih lanjut, data pada Tabel 1 menegaskan bahwa ekspektasi pekerja Generasi Milenial dan Gen Z terhadap komunikasi terbuka dan empati kepemimpinan menjadi faktor moderasi yang sangat krusial. Temuan matriks ini menjadi dasar empiris yang kokoh untuk membedah mekanisme pembentukan kepercayaan dan kolaborasi pada pembahasan tematik selanjutnya.

**Pembahasan**

Sintesis literatur membuktikan secara meyakinkan bahwa *e-leadership* merepresentasikan redefinisi kepemimpinan di mana kompetensi relasional memegang porsi yang lebih dominan daripada sekadar penguasaan teknis gawai. Temuan ini selaras dengan dalil Lin (2024) serta López-Figueroa et al. (2025) yang menekankan pentingnya *human-centered competencies* dalam kepemimpinan digital. Dalam lingkungan kerja yang dimediasi oleh layar komputer, ketiadaan kontak fisik dapat menimbulkan distorsi pemahaman instruksi kerja (Bravo-Duarte et al., 2025). Pemimpin yang efektif mampu memitigasi defisit visual ini dengan menyediakan komunikasi yang transparan, menetapkan ekspektasi peran yang terukur, dan menunjukkan kepedulian tulus terhadap kondisi psikologis bawahan. Dengan demikian, *e-leadership* bertindak sebagai jangkar emosional yang mengikat komitmen pekerja jarak jauh dalam satu kesatuan visi organisasi.

Copyright (c) 2026 PAEDAGOGY : Jurnal Ilmu Pendidikan dan Psikologi
https://doi.org/10.51878/paedagogy.v6i4.16469

PAEDAGOGY : Jurnal Ilmu Pendidikan dan Psikologi
Vol. 6, No. 4, Oktober-November 2026
e-ISSN : 2797-3344 | p-ISSN : 2797-3336
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/paedagogy

Ditinjau dari perspektif psikologi organisasi, *trust* merupakan modal sosial mutlak yang menjembatani isolasi geografis dan ketidakpastian struktural tim virtual. Dalam fase awal pembentukan tim, *swift trust* berkembang cepat melalui asumsi positif terhadap integritas dan kompetensi profesional rekan sejawat (Alves et al., 2022). Seiring berjalannya interaksi, kepercayaan kognitif bertransformasi menjadi kepercayaan afektif manakala anggota tim konsisten menunjukkan keandalan kerja dan keterbukaan komunikasi (Watanuki & Moraes, 2022). Studi empiris Morrison dan Reynolds (2025) memperkuat argumen ini dengan membuktikan bahwa *trust* antaranggotanya secara signifikan memediasi dampak kualitas teknologi komunikasi terhadap kinerja kolektif. Tanpa adanya kepercayaan yang kokoh, tim virtual rentan mengalami kecurigaan relasional, penurunan *knowledge sharing*, dan peningkatan kelelahan mental (Kloepfer & Carbon, 2025).

Konteks generasi memberikan lensa analitis yang sangat krusial dalam memahami bagaimana pekerja modern memaknai interaksi kerja berbasis teknologi. Pekerja Generasi Milenial dan Generasi Z memiliki ekspektasi tinggi terhadap otonomi kerja, kesetaraan perlakuan, dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan (Nugroho et al., 2025). Sebagaimana diungkapkan oleh Gautam dan Sharma (2026), Generasi Z secara khusus mengharapkan gaya kepemimpinan yang partisipatif, dialogis, dan suportif terhadap kesehatan mental karyawan. Penerapan pendekatan hierarkis kaku dan pengawasan mikro digital (*digital micromanagement*) justru terbukti mematikan inisiatif dan motivasi intrinsik pekerja muda (Gupta, 2022). Oleh karena itu, pemimpin tim virtual harus mampu menyelaraskan gaya kepemimpinannya agar selaras dengan orientasi nilai kerja generasi digital tanpa kehilangan ketegasan arah strategis.

Sintesis temuan ini sekaligus memberikan kontribusi teoretis baru yang memperluas literatur *digital leadership* konvensional. Kebaruan kajian ini terletak pada keberhasilan mengintegrasikan dimensi teknologi, mediator psikologis kepercayaan, dan diferensiasi kohor generasional ke dalam satu model konseptual terpadu. Keberhasilan kolaborasi virtual terbukti tidak ditentukan oleh adopsi platform komunikasi canggih semata, melainkan oleh kemampuan organisasi merawat hubungan interpersonal yang bermakna (Hoque et al., 2025; Wojnar, 2025). Sinkronisasi media komunikasi yang tepat, baik melalui pertemuan video sinkron maupun koordinasi asinkron terstruktur, sangat penting untuk mencegah kelelahan interaksi (*Zoom fatigue*) (Torro et al., 2022). Dengan memposisikan manusia sebagai pusat transformasi teknologi, organisasi dapat membangun ekosistem kerja virtual yang sehat, kohesif, dan berkinerja tinggi.

## KESIMPULAN

Kajian *Systematic Literature Review* ini menyimpulkan bahwa efektivitas kolaborasi tim virtual merupakan hasil interaksi dinamis antara kompetensi relasional *e-leadership*, terbentuknya *trust* interpersonal, dan adaptabilitas terhadap karakteristik generasi pekerja. Kepemimpinan digital yang sukses melampaui kemampuan operasional perangkat lunak, menuntut keahlian dalam menciptakan rasa aman psikologis, kejelasan ekspektasi peran, dan empati di tengah keterbatasan interaksi langsung. Kepercayaan bertindak sebagai mediator fundamental yang mereduksi ketidakpastian koordinasi serta memfasilitasi pertukaran pengetahuan secara terbuka antaranggota tim. Bagi Generasi Milenial dan Generasi Z, interaksi virtual yang bermakna mensyaratkan adanya kepemimpinan yang transparan, apresiatif, dan menghargai otonomi, sehingga potensi teknologi dapat diwujudkan menjadi kinerja kolaboratif yang nyata.

Copyright (c) 2026 PAEDAGOGY : Jurnal Ilmu Pendidikan dan Psikologi
https://doi.org/10.51878/paedagogy.v6i4.16469

**PAEDAGOGY : Jurnal Ilmu Pendidikan dan Psikologi**
Vol. 6, No. 4, Oktober-November 2026
e-ISSN : 2797-3344 | p-ISSN : 2797-3336
Online Journal System : https://jurnalp4i.com/index.php/paedagogy

Secara praktis, penelitian ini mengimplikasikan pentingnya perancangan program pelatihan kepemimpinan digital berbasis kompetensi sosio-emosional (*human-centered leadership*) guna mengelola dinamika tim kerja jarak jauh secara efektif. Manajemen organisasi disarankan untuk meninggalkan praktik pengawasan mikro digital dan beralih pada pembangunan budaya saling percaya serta penetapan norma komunikasi kerja yang adaptif lintas generasi. Keterbatasan kajian ini bersumber dari penggunaan data sekunder dalam kurun waktu lima tahun terakhir yang didominasi oleh literatur berbahasa Inggris pada konteks korporasi global. Penelitian empiris masa depan disarankan untuk menguji model integratif ini secara kuantitatif melalui analisis jalur (*path analysis*) pada berbagai sektor industri di negara berkembang, serta meneliti dinamika kerja hibrida (*hybrid work*) secara longitudinal.

## DAFTAR PUSTAKA

AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636–648. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038

Alves, M. P., Dimas, I. D., Lourenço, P. R., Rebelo, T., Peñarroja, V., & Gamero, N. (2022). Can virtuality be protective of team trust? Conflict and effectiveness in hybrid teams. *Behaviour & Information Technology*, 42(7), 851–868. https://doi.org/10.1080/0144929X.2022.2046163

Bravo-Duarte, F., Tordera, N., & Rodríguez, I. (2025). Overcoming virtual distance: A systematic review of leadership competencies for managing performance in telework. *Frontiers in Organizational Psychology*, 2, Article 1499248. https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1499248

Gautam, P., & Sharma, S. (2026). The impact of leadership styles on learning and work outcomes of Generation Z employees: A systematic literature review. *The Learning Organization*, 33(1), 110–128. https://doi.org/10.1108/TLO-10-2024-0317

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), Article 100351. https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100351

Gupta, N. (2022). Effects of virtual work on trust: Role of monitoring norms and age. *Academy of Management Proceedings*, 2022(1), Article 12289. https://doi.org/10.5465/ambpp.2022.12289abstract

Hoque, M. M., Zhang, X., Rahman, M. F. F., Boroumand, Z., & Hasnat, M. S. (2025). A comprehensive review of enhancing collaboration and performance in virtual teams. *Review of Business and Economics Studies*, 13(1), 93–108. https://doi.org/10.26794/2308-944X-2025-13-1-93-108

Kimura, T. (2024). Virtual teams: A smart literature review of four decades of research. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2024, Article 8373370. https://doi.org/10.1155/2024/8373370

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

Lin, Q. (2024). Digital leadership: A systematic literature review and future research agenda. *European Journal of Innovation Management*, 28(6), 2469–2488. https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0522

Copyright (c) 2026 PAEDAGOGY : Jurnal Ilmu Pendidikan dan Psikologi
https://doi.org/10.51878/paedagogy.v6i4.16469

López-Figueroa, J. C., Ochoa-Jiménez, S., Palafox-Soto, M. O., & Hernandez Munoz, D. S. (2025). Digital leadership: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 15(4), Article 129. https://doi.org/10.3390/admsci15040129

Morrison, K. R., & Reynolds, T. (2025). The influence of virtual team-specific factors and communication factors on team performance. *The Learning Organization*, 32(6), 993–1010. https://doi.org/10.1108/TLO-05-2024-0153

Nugroho, Y. A. W., Yanti, B. E. D., & Haryanto, F. (2025). A systematic literature review on workplace expectations and behavioral characteristics of Generation Z employees. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 14(3), 412–426. https://doi.org/10.30872/psikostudia.v14i3.15241

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, Article n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Torro, O., Pirkkalainen, H., & Li, H. (2022). Media synchronicity in organizational social exchange. *Information Technology & People*, 35(8), 162–180. https://doi.org/10.1108/ITP-06-2020-0384

Watanuki, H. M., & Moraes, R. O. (2022). Trust in virtual teams: A systematic review of information systems literature. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 19, Article e202219006. https://doi.org/10.4301/S1807-1775202219006

Wojnar, J. (2025). Virtuality and trust: The impact of team virtuality level on trust relations between leaders and team members. *Research Papers of Wroclaw University of Economics and Business*, 69(1), 85–97. https://doi.org/10.15611/pn.2025.1.07

Copyright (c) 2026 PAEDAGOGY : Jurnal Ilmu Pendidikan dan Psikologi
https://doi.org/10.51878/paedagogy.v6i4.16469